Aalto-yliopisto
Kauppakorkeakoulu

Tulospalkkauksen leviäminen ja vaikutukset suomalaisissa yrityksissä

Laskentatoimi

Maisterin tutkinnon tutkielma

Noora Mähönen

2010

Laskentatoimen ja rahoituksen laitos
Aalto-yliopisto
Kauppakorkeakoulu

Aalto-yliopisto
Kauppakorkeakoulu

TULOSPALKKAUKSEN LEVIÄMINEN JA VAIKUTUKSET SUOMALAISISSA YRITYKSISSÄ

Pro gradu -tutkielma
Noora Mähönen
Kevät 2010
Laskentatoimi

Hyväksytty laskentatoimen ja rahoituksen laitoksella __ / __ 20__ arvosanalla

_____

Aalto-yliopiston Kauppakorkeakoulu
Laskentatoimen tutkielma
Noora Mähönen

TIIVISTELMÄ
10.06.2010

TULOSPALKKAUKSEN LEVIÄMINEN JA VAIKUTUKSET SUOMALAISISSA YRITYKSISSÄ

Tutkimuksen tavoitteet

Tässä tutkimuksessa selvitetään ensinnäkin miten ja miksi tulospalkkaus leviää suomalaisissa yrityksissä sekä toisaalta miten tulospalkkauksen käyttöönoton koetaan vaikuttavan yritysten toimintaan. Tulospalkkauksen leviämistä arvioidaan institutionaaliseen teoriaan pohjautuvan viitekehyksen avulla, kun taas tulospalkkauksen vaikutuksia selvitetään palkitsemisteorioihin nojautuen.

Lähdeaineisto

Tutkimukseen osallistui seitsemän suomalaista yritystä kuudelta eri toimialalta. Tutkimusaineisto kerättiin haastattelemalla yrityksissä palkitsemisasioista vastaavia tai niiden kanssa läheisesti työskenteleviä henkilöitä. Haastattelut toteutettiin teemahaastatteluina.

Aineiston käsittely

Kaikki tehdyt haastattelut nauhoitettiin ja litteroitiin, jonka jälkeen aineisto ryhmiteltiin haastattelujen teemojen mukaisesti. Aineistosta etsittiin yhtäläisyyksiä ja eroavaisuuksia eri yritysten välillä ja nostettiin esiin muita mielenkiintoisia havaintoja. Tämän jälkeen empiirisiä havaintoja arvioitiin suhteessa aikaisemman kirjallisuuden avulla rakennettuun teoreettiseen pohjaan.

Tulokset

Tulospalkkauksen leviämistä selittävät tämän tutkimuksen mukaan pääasiassa tehokkaan valinnan näkökulman mukaiset tekijät. Tulospalkkauksen leviäminen liittyy yritysten rationaaliseen päätöksentekoon ja pyrkimykseen tehostaa toimintaansa. Tulospalkkauksen käyttöönoton syitä on kerätyn aineiston perusteella haasteellista analysoida, mutta pääasiassa tulospalkkauksen käyttöönotto perustuu tulospalkkausjärjestelmän yleiseen merkitykseen. Tulospalkkaus otetaan yrityksissä käyttöön siksi, että sen odotetaan vaikuttavan positiivisesti yrityksen toimintaan. Tulospalkkauksen käyttöönotto on koettu yrityksissä hyvin positiivisena ilmiönä ja sen avulla on saavutettu monia niin henkilöstön toiminnassa kuin yrityksen taloudessakin näkyviä vaikutuksia. Tulospalkkauksen leviämistä selittävät tekijät vaikuttaisivat vaihtelevan tulospalkkauksen elinkaaren eri vaiheissa, mutta tulospalkkauksen koettuihin vaikutuksiin tällä ei näyttäisi olevan vaikutusta.

Avainsanat

Palkitseminen, tulospalkkaus, innovaatioiden diffuusio, institutionaalinen teoria

SISÄLLYSLUETTELO

1 JOHDANTO 1
1.1 Tutkimuksen taustaa ja motivaatio 1
1.2 Tutkimuksen tavoitteet ja rajaukset 3
1.3 Tutkimusmenetelmät ja -aineisto 5
1.4 Tutkimuksen rakenne 6
2 PALKITSEMISJÄRJESTELMÄT JA TULOSPALKKAUS 7
2.1 Palkitsemisjärjestelmien perusrakenne 7
2.2 Tulospalkkaus osana palkitsemisen kokonaisuutta 9
2.3 Tulospalkkauksen käytön perusteet ja vaikutukset 13
2.3.1 Agenttiteoria palkitsemisen perusteluna 13
2.3.2 Tulospalkkauksen positiiviset vaikutukset 14
2.4 Tulospalkkauksen kannattavuuden arviointi 19
3 INNOVAATIOIDEN DIFFUUSIO JA INSTITUTIONAALINEN TEORIA 22
3.1 Innovaatiot ja niiden leviäminen 22
3.1.1 Erilaisia innovaatioita 22
3.1.2 Innovaatioiden leviämisprosessi 23
3.2 Institutionaalisen teorian merkitys tulospalkkauksen leviämisessä 28
3.2.1 Institutionaalinen teoria organisaatioiden käyttäytymisen selittäjänä 28
3.2.2 Institutionaalisen teorian rajoitukset ja kritiikki 34
3.2.3 Innovaatioiden diffuusiota selittävät näkökulmat 35
3.3 Organisaatioiden yhtenäistymisen seuraukset 51
4 TUTKIMUSAINEISTO JA -MENETELMÄT 55
4.1 Tutkimusaineisto 55
4.2 Tutkimuksen menetelmät ja rajoitteet 57
5 TULOSPALKKAUS SUOMALAISISSA YRITYKSISSÄ 59
5.1 Tulospalkkaus ja palkitseminen tutkimuksen yrityksissä 59
5.2 Tulospalkkauksen leviäminen 62
5.2.2 Miten tulospalkkaus leviää suomalaisissa yrityksissä? 63
5.2.2 Miksi tulospalkkaus leviää suomalaisissa yrityksissä? 81
5.3 Tulospalkkauksen vaikutukset 84
5.3.1 Tulospalkkauksen käyttöönoton koetut vaikutukset 85
5.3.2 Tulospalkkauksen vaikutusten seuraaminen 93
5.3.3 Tulospalkkauksen toimivuus käytännössä 97
5.4 Tulospalkkauksen elinkaaren vaikutukset 101

6 LOPPUPÄÄTELMÄT 105
6.1 Keskeisimmät tutkimustulokset 105
6.2 Jatkotutkimusehdotuksia 107
LÄHTEET 109
LIITTEET 116

KUVIOT

KUVIO 1. PALKITSEMINEN JA PALKAN PERUSTEET 8
KUVIO 2. ERILAISIA PALKKAUS- JA PALKITSEMISJÄRJESTELMIÄ 10
KUVIO 3. INNOVAATION OMAKSUMISEN JA LEVIÄMISEN AJALLINEN YHTEYS 24
KUVIO 4. TULOSPALKKAUKSEN LEVIÄMINEN TEOLLISUUDESSA 27
KUVIO 5. TULOSPALKKAUKSEN LEVIÄMINEN PALVELUALOILLA 27
KUVIO 6. INSTITUTIONAALISEN TEORIAN OSA-ALUEET 30
KUVIO 7. INNOVAATION DIFFUUSIOTA JA HYLKÄYSTÄ SELITTÄVÄT TEOREETTISET NÄKÖKULMAT. 36
KUVIO 8. TEHOKKAAN VALINNAN NÄKÖKULMA 40
KUVIO 9. PAKOTETUN VALINNAN NÄKÖKULMA 43
KUVIO 10. MUODIN SEURAAJAN NÄKÖKULMA 47
KUVIO 11. MUODIN LUOJAN NÄKÖKULMA 50
KUVIO 12. TUTKIMUKSEN TEOREETTINEN VIITEKEHYS 51
KUVIO 13. TEHOKKAAN VALINNAN NÄKÖKULMAN MERKITYS KÄYTÄNNÖSSÄ. 69
KUVIO 14. PAKOTETUN VALINNAN NÄKÖKULMAN MERKITYS KÄYTÄNNÖSSÄ 72
KUVIO 15. MUODIN SEURAAJAN NÄKÖKULMAN MERKITYS KÄYTÄNNÖSSÄ 76
KUVIO 16. MUODIN LUOJAN NÄKÖKULMAN MERKITYS KÄYTÄNNÖSSÄ 78
KUVIO 17. TULOSPALKKAUKSEN LEVIÄMISEEN VAIKUTTAVAT TEKIJÄT 79

TAULUKOT

TAULUKKO 1. TULOSPALKKAUKSEN OMAKSUMISTA KUVAAVAT LUOKAT 102
TAULUKKO 2. TUTKIMUKSEEN OSALLISTUNEET YRITYKSET 116

1 JOHDANTO

1.1 Tutkimuksen taustaa ja motivaatio

Työntekijöiden motivaatiolla on tutkitusti suora vaikutus yrityksen kannattavuuteen (ks. esim. Sprinkle, 2000; Merchant ym., 2003; Kauhanen & Piekkola, 2006; Bouwens & van Lent, 2006). Työntekijöiden palkitseminen on yksi tehokas keino, jonka avulla yritykset voivat pyrkiä vaikuttamaan positiivisesti henkilöstön motivaatioon. Palkitsemisen tehokkuuteen vaikuttavat kuitenkin useat erilaiset tekijät, eikä se tarjoa yrityksille helppoa ja nopeaa ratkaisua parempaan kannattavuuteen. Onnistunut palkitseminen voi tarkoittaa erilaisissa yhteyksissä monia erilaisia asioita. Lisäksi toimivan palkitsemisjärjestelmän rakentaminen ja ylläpitäminen on haastavaa, sillä eri ihmisiä motivoivat erilaiset asiat (ks. esim. Salmela-Aro & Nurmi, 2005, 136 – 139).

Yritykset voivat rakentaa palkitsemisjärjestelmänsä yhdistelemällä erilaisia palkitsemistapoja. Palkitsemistavat voivat olla puhtaasti aineettomia, aineellisia eli rahamääräisiä tai näiden kahden elementin yhdistelmiä. Aineellisen palkitsemisen motivoivaa vaikutusta on kyseenalaistettu jo vuosikymmenien ajan ja rahamääräisiin palkkioihin liittyykin joitain ristiriitaisia tutkimustuloksia. Toisten tutkimusten mukaan aineellisella palkitsemisella on selvä positiivinen vaikutus yrityksen kannattavuuteen (Banker ym., 1996; Bouwens & van Lent, 2006; Kauhanen & Piekkola, 2006), kun taas eräiden mukaan rahalliset kannustimet pikemminkin rajoittavat henkilöstön käyttäytymistä yritysten näkökulmasta haitallisesti (Herzberg, 1968; Deci, 1976; Kohn, 1993; Ruohotie & Honka, 1999; Sprinkle, 2000). Nämä kriittiset tutkimukset puoltavat kyllä voimakkaasti henkilöstön motivoinnin tarvetta, mutta korostavat aineellisen palkitsemisen sijasta aineettoman palkitsemisen merkitystä. Negatiivisista tutkimustuloksista huolimatta rahallisten kannustimien hyödyntäminen on yritysten keskuudessa äärimmäisen suosittua, joten perusteita sen käytölle selvästi löytyy (Stajkovic & Luthans, 2001). Rahamääräistä palkitsemista puoltavat mm. Kauhanen ja Piekkola (2006), joiden mukaan oikealle tasolle asetetut palkkiot parantavat selvästi henkilöstön motivaatiota sekä Bouvens ja van Lent (2006), joiden mukaan rahallinen palkitseminen lisää merkittävästi työntekijöiden sitoutumista yritykseen.

Palkitsemisen vaikutukset yritysten toimintaan on ymmärretty ja palkitsemisesta sekä palkitsemisjärjestelmistä onkin kirjoitettu runsaasti viime vuosikymmenien aikana. Tutkijat ovat keskittyneet tarkastelemaan lähinnä erilaisia palkitsemisjärjestelmiä (ks. esim. Kole, 1997; Core & Guay, 2003; Ikäheimo, 2005), palkitsemisjärjestelmien rakentamista, implementointia ja kehittämistä (ks. esim. Appelbaum & Shapiro, 1991; Ylikorkala et al., 2005; Kauhanen & Piekkola, 2006), palkitsemisen vaikutuksia (ks. esim. Baker ym., 1988; Banker ym., 1996, Bonner & Sprinkle, 2002) sekä ylimmän liikkeenjohdon palkitsemista (ks. esim. Murphy, 1984; Hadlock & Lumer, 1997; Ikäheimo ym., 2003). Vaikka palkitsemisjärjestelmien rakentamisesta, niiden rakenteesta sekä vaikutuksista tiedetään jo paljon, ei palkitsemiskäytäntöjen leviämistapoja, leviämisen syitä ja leviämiseen liittyviä vaikutuksia ole tutkittu käytännössä katsoen lainkaan.

Miten ja miksi suuren suosion saavuttaneet palkitsemisjärjestelmät ovat oikeastaan levinneet yritysten keskuudessa? Hakonen ym. (2002), Hakonen A. ym. (2005) ja Salimäki ym. (2009) ovat tutkineet palkitsemisen tilaa ja muutosta Suomessa vuosina 2001, 2004 ja 2008. Näissä tutkimuksissa on selvitetty mm. palkitsemisen yhteyttä yritysstrategiaan, taloudelliseen tulokseen, maineeseen ja ympäristön muutokseen. Tutkimukset ovat osa laajempaa Työsuojelurahaston rahoittamaa Palkitsemisen tutkimusohjelmaa. Näissä tutkimuksissa otetaan suppeasti kantaa myös palkitsemisessa tapahtuneisiin muutoksiin ja tulevaisuuden kehitykseen, sekä arvioidaan ympäristön muutosten vaikutusta yritysten toimintaan ja palkitsemiseen. Näissä tutkimuksissa tiedostetaan kyllä se tosiasia, että tietyt palkitsemiskäytännöt ovat saavuttaneet laajan suosion, mutta ei kuitenkaan oteta kantaa siihen, miten ne ovat levinneet yritysten keskuudessa. Työsuojelurahasto on rahoittanut myös Moision ym. (2006) toteuttamaan tutkimuksen ”Miten palkitseminen muuttuu Suomessa”. Tässä tutkimuksessa palkitsemistutkimuksen tulevaisuuden tarpeina nostetaan esiin kysymyksiä liittyen uusien palkitsemisjärjestelmien toimivuuteen, tulospalkkaukseen, palkitsemisen toimivuuteen erilaisissa ympäristöissä ja palkitsemiskäytäntöjen leviämiseen maasta toiseen. Nämä kaikki kysymykset linkittyvät osaltaan palkitsemiseen liittyvien innovaatioiden leviämiseen, jota on ilmiönä tutkittu toistaiseksi hyvin vähän.

Innovaatioiden diffuusiota on tutkittu paljon ja siitä on kirjoitettu lukemattomia artikkeleita, kirjoja ja muita julkaisuja (Mahajan & Peterson, 1985). Innovaatioiden leviäminen onkin tarkkaan tutkittu ja tunnettu prosessi monissa yhteyksissä, kuten esim. tuotekehittelyn ja

markkinoinnin alueilla. Tällöin innovatiivinen tuote ja sen leviämismahdollisuudet analysoidaan yleensä hyvin tarkkaan ja tuote pyritään tekemään tunnetuksi aktiivisen markkinoinnin avulla. Innovaation leviäminen on siis tietoinen, tarkoituksenmukainen ja tarkkaan ohjattu prosessi. (Ks. esim. Kotler & Armstrong, 2006.)

Palkitsemiseen liittyvien innovaatioiden kohdalla tilanne on kuitenkin usein hieman poikkeava, sillä uusien palkitsemisjärjestelmien leviämiseen vaikuttava monet eri tekijät eikä niiden leviämisprosessi ole aina yhtä suoraviivainen ja tarkkaan ohjailtu. Näitä palkitsemisinnovaatioiden leviämiskanavia, leviämisen syitä ja innovaatioiden leviämisen aiheuttamia vaikutuksia ei ole aiemmin tutkittu kovinkaan kattavasti. Myöhemmin esiteltävä institutionaalinen teoria pyrkii kyllä selittämään yleisemmällä tasolla organisaatioiden toimintatapojen ja erilaisten käytäntöjen leviämistä samankaltaisissa olosuhteissa toimivien organisaatioiden keskuudessa, mutta sen merkitystä palkitsemisjärjestelmiin liittyvien innovaatioiden leviämisen yhteydessä ei ole aiemmin selvitetty.

1.2 Tutkimuksen tavoitteet ja rajaukset

Työntekijöiden palkitseminen on kehittynyt viime vuosikymmenien aikana merkittävästi. Palkitsemisen saralta löytyisi useampikin innovaatio, jonka tarkastelu tarjoaisi mielenkiintoisen tutkimuskohteen. Tässä tutkimuksessa on päädytty tarkastelemaan *tulospalkkausta*. Tulospalkkaus on alkanut saavuttaa suosiota yritysten keskuudessa 1990-luvun laman jälkeen. Tätä nykyä tulospalkkaus on laajalti hyväksytty palkitsemiskeino, joka on käytössä suuressa osassa suomalaisia yrityksiä. Salimäen ym. (2009) tuoreen tutkimuksen mukaan jopa 77,4 % yrityksistä hyödyntää tulospalkkausta niin, että tulospalkkiojärjestelmät koskettavat ainakin osaa yrityksen henkilöstöstä. Näin ollen asetelma on tämän tutkimuksen kannalta erittäin otollinen: Tulospalkkaus on innovaationa tarpeeksi tuore, jotta sen leviämisestä on vielä mahdollista kerätä tietoa kohtuullisen helposti, mutta toisaalta tilanne on tällä hetkellä jo vakiintunut niin, että päästään tarkastelemaan tulospalkkauksen leviämisen lähes koko elinkaarta.

Tämän tutkielman tavoitteet jakautuvat kahteen osaan. Ensinnäkin, tämän tutkimuksen tarkoituksena on selvittää mitkä innovaatioiden diffuusioon liittyvät prosessit ovat

merkittävässä asemassa tulospalkkauksen leviämisessä. Innovaatiot voivat levitä useiden eri kanavien kautta, ja tämä tutkimus keskittyy kartoittamaan mitkä kanavat ovat merkittävässä roolissa tulospalkkauksen leviämisessä. Samalla otetaan kantaa myös siihen, mitä syitä tulospalkkiojärjestelmän käyttöönoton takaa löytyy. Päätös uuden palkitsemisjärjestelmän implementoinnista merkitsee aina suuria muutoksia ja vaatii yritykseltä paljon aikaa ja resursseja. Tulospalkkauksen implementoinnille voidaan siis uskoa löytyvän selkeitä syitä, joiden avulla yritykset perustelevat uuden palkitsemisjärjestelmän käyttöönottoa.

Toiseksi, tämän tutkimuksen tarkoituksena on myös selvittää, miten yritykset kokevat tulospalkkauksen käyttöönoton vaikuttaneen niiden toimintaan. Tulospalkkaukseen on kirjallisuudessa liitetty paljon erilaisia positiivisia vaikutuksia ja monet tutkimukset ovat ylistäneet sen erinomaisuutta. Tämä tutkimus selvittää, onko tulospalkkaus yritysten mielestä tuonut mukanaan odotettuja hyötyjä ja onko sillä kenties ollut myös jotain odottamattomia vaikutuksia. Samalla otetaan kansaa myös siihen, ovatko tulospalkkauksen käyttöönoton seuraukset olleet pelkästään positiivisia, vai onko yrityksillä myös negatiivisia kokemuksia tähän liittyen. Tutkimuksessa arvioidaan myös tulospalkkausjärjestelmien toimivuutta ja otetaan kantaa siihen, kokevatko yritykset tulospalkkauksen käyttöönoton olleen kokonaisuudessaan kannattavaa.

Tässä tutkielmassa pyritään siis yllä esitettyjen tavoitteiden mukaisesti vastaamaan seuraaviin kysymyksiin:

(1) Miten ja miksi tulospalkkaus leviää suomalaisissa yrityksissä?
(2) Miten tulospalkkauksen käyttöönoton koetaan vaikuttavan yritysten toimintaan?

Tulospalkkauksen leviämistä tarkastellaan luvussa 3 esiteltävien, innovaatioiden leviämiseen liittyvien teorioiden pohjalta. Leviämisen vaikutuksia puolestaan pyritään arvioimaan palkitsemiskirjallisuuden tarjoamien mallien pohjalta, joita on esitelty tarkemmin luvussa 2.

Tässä tutkimuksessa tarkastellaan vain peruspalkan lisäksi maksettavaa aineellista palkitsemista, sillä tulospalkkaus koostuu pääasiassa rahassa maksettavista palkkioista. Kyse on siis lainsäädännön näkökulmasta vapaaehtoisesta, säädökset ylittävästä, rahamääräisestä

palkitsemisesta. Vaikka aineeton palkitseminen onkin tärkeä tekijä palkitsemisen kokonaisuuden kannalta, jätetään se erityispiirteidensä vuoksi kokonaan tämän tutkimuksen ulkopuolelle. Aineetonta ja aineellista palkitsemista on haasteellista käsitellä samassa tutkimuksessa, sillä ne ovat luonteeltaan hyvin erilaisia palkitsemisen välineitä. Tutkimusasetelma on tässä tutkimuksessa rakennettu aineellisen palkitsemisen tarkastelua silmällä pitäen, joten se ei sellaisenaan palvele aineettoman palkitsemisen tutkimista. Koska kyseessä on Pro gradu-tutkielma, muuttaisi aineettoman palkitsemisen mukaan ottaminen tutkimusongelman liian laajaksi kokonaisuudeksi. Tutkimuksessa on siis päätetty keskittyä vain yhteen palkitsemisen osa-alueeseen, jotta tähän voidaan perehtyä syvällisemmin ja paneutua tämän osa-alueen tarkemaan analysointiin.

Tämän lisäksi johdon palkitseminen on rajattu kokonaan tämän tutkimuksen ulkopuolelle. Koska johdon palkitseminen ja sen vaikutukset poikkeavat suuresti henkilöstön palkitsemisesta, ei niitä tämän laajuisessa tutkimuksessa ole mahdollista ottaa mukaan tarkasteluun.

1.3 Tutkimusmenetelmät ja -aineisto

Tutkimus on luonteeltaan laadullinen field-tutkimus. Nykyinen tietämys tutkimusongelmasta on vähäistä ja kyse on aihealueen alustavasta jäsentämisestä, joten tutkimusasetelmaa voi kuvailla kartoittavaksi (ks. esim. Hirsjärvi ym., 2005, 129 – 130). Tutkimusaineiston analyysin avulla pyritään ymmärtämään vähän tunnettua ilmiötä ja sen takana vaikuttavia tekijöitä mahdollisimman monipuolisesti, sekä tarjoamaan pohjatietoa ja ideoita jatkotutkimusta varten.

Tutkimusaineisto on kerätty haastattelujen avulla ja haastattelumenetelmäksi on valittu osittain strukturoitu teemahaastattelu. Haastateltavien vastaukset perustuvat heidän omiin kokemuksiinsa ja saatavia vastauksia on hankala ennakoida, joten ilmiötä on helpointa lähteä tarkastelemaan teemahaastattelujen avulla. Haastattelut tiedonkeruumenetelmänä tarjoavat myös tarvittaessa mahdollisuuden saatujen vastausten tarkentamiseen ja aihealueen syvempään tarkasteluun, mikä mahdollistaa monipuolisen aineiston keräämisen. (Ks esim. Hirsjärvi & Hurme, 2008, 34 – 35.) Haastatteluja tukevaa tietoa on kerätty myös erilaisten

yrityskohtaisten kirjallisten lähteiden kautta, kuten yritysten julkaisemista taloudellisista raporteista ja Internet-sivuilta.

Tutkimuksen kohteeksi on valittu seitsemän suomalaista yritystä, jotka toimivat kuudella eri toimialalla. Haastateltaviksi on pyydetty palkitsemisasioista vastaavia tai niiden kanssa läheisesti työskenteleviä henkilöitä. Liitteessä 2 on esitelty haastatteluissa käytetty teemarunko ja liitteestä 1 löytyvät tehdyt haastattelut ja niiden kestot. Yrityksiä käsitellään tässä tutkimuksessa anonyymeina, sillä palkitsemiseen liittyvä keskustelu on hyvin sensitiivistä. Yrityksistä tässä tutkimuksissa käytettävät nimet on listattu liitteessä 1 ja samalla on kerrottu yritysten toimiala ja suuntaa antava liikevaihto. Luvussa neljä esitellään tarkemmin tutkimuksessa käytettävää aineistoa ja sen keräämisprosessia.

1.4 Tutkimuksen rakenne

Tutkielman loppuosa rakentuu seuraavasti: Luvut kaksi ja kolme esittelevät tutkimuksen teoreettisen sisällön. Luvussa kaksi käsitellään tarkemmin palkitsemista ja palkitsemisjärjestelmiä, sekä selvitetään miten ja miksi yritykset käyttävät palkitsemista hyödykseen. Luvussa kolme puolestaan esitellään tutkimuksessa käytettävä teoreettinen viitekehys. Luku aloitetaan tarkastelemalla innovaatioita ja niiden leviämistä hieman yleisemmällä tasolla. Tämän jälkeen käydään läpi institutionaalista teoriaa, joka tarjoaa pohjan yritysten käyttäytymisen ymmärtämiselle ja auttaa hahmottamaan palkitsemis-järjestelmien leviämisen takana vaikuttavia tekijöitä. Luvun kolme lopussa esitellään tutkimuksessa käytettävä teoreettinen viitekehys, joka perustuu Abrahamsonin (1991) ja Malmin (1999) tutkimuksissaan hyödyntämään malliin. Luvussa neljä avataan empiirisen tutkimuksen toteutusta ja tutkimusmateriaalia. Luvussa viisi keskustellaan empiirisistä havainnoista ja verrattaan niitä luvuissa kaksi ja kolme tehtyihin teoreettisiin havaintoihin, sekä vastataan esitettyihin tutkimuskysymyksiin. Lopulta luvussa kuusi esiteltään yhteenveto ja pohditaan mahdollisia jatkotutkimuskohteita.

2 PALKITSEMISJÄRJESTELMÄT JA TULOSPALKKAUS

Tässä luvussa esitellään palkitsemisjärjestelmien perusrakennetta ja käydään lyhyesti läpi erilaisia palkitsemisjärjestelmiä. Palkitsemisjärjestelmien tarkastelussa keskitytään tutkimuksen kohteena olevaan tulospalkkaukseen ja lopuksi pohditaan vielä syitä tulospalkkauksen suosiolle. Palkkioiden käytölle löytyy selkeitä teoreettisia perusteita, mutta myös yritykset itse nostavat esiin useita syitä palkitsemisen suosiolle.

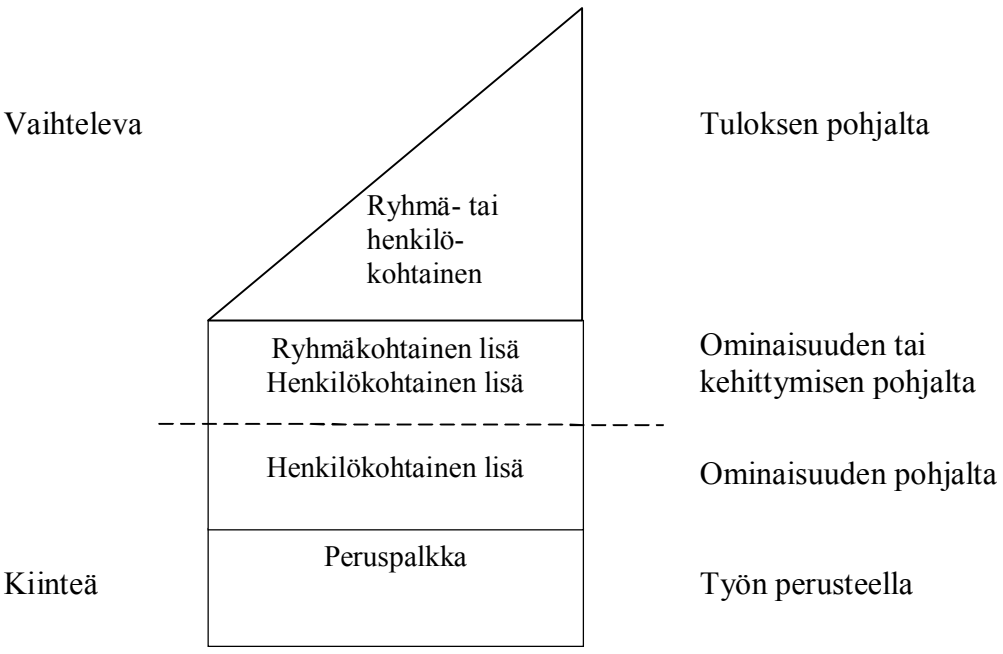
2.1 Palkitsemisjärjestelmien perusrakenne

Palkitsemista voidaan tarkastella sekä yksilön että yrityksen näkökulmasta. Yksilön näkökulmasta organisaatio kertoo palkitsemisen avulla tärkeää viestiä siitä, miten henkilö on suoriutunut työssään. Organisaation puolelta palkitseminen voidaan nähdä mahdollisuutena vaikuttaa yksilöiden käyttäytymiseen tavalla, joka saa aikaan organisaation toivomia vaikutuksia. Palkitsemisen luonteeseen kuuluukin aina tietynlainen tavoitteellisuus ja pyrkimys toiminnan aktiiviseen ohjaamiseen. Parhaimmillaan palkitseminen on organisaation ja sen jäsenten välinen kaksisuuntainen prosessi, josta molemmat osapuolet hyötyvät. (Luoma ym., 2004, 36.)

Kokonaispalkitsemisella tarkoitetaan kaikkia niitä palkitsemisen muotoja, jotka organisaatiolla on käytössään henkilöstönsä työn ohjaamiseksi ja motivaation ylläpitämiseksi (Vartiainen & Kauhanen, 2005, 19 – 24). Palkitsemisen kokonaisuuteen voi kuulua sekä aineellisia että aineettomia osa-alueita. Yrityksen näkökulmasta aineelliset kannustimet ovat yleensä helpompia organisoida, kun toisaalta taas henkilöstön näkökulmasta aineettomat kannustimet ovat usein kaikkein vaikuttavimpia (Ruohotie & Honka, 1999, 44 – 50; Vartiainen & Kauhanen, 2005, 21). Aineettomat palkitsemistavat ovat yleensä asioita, joihin voidaan työpaikoilla vaikuttaa johtamiskäytäntöjen kautta. Tällaisia aineettomia palkkioita ovat mm. kehittymismahdollisuuksien luominen, etenemismahdollisuuksien avaaminen ja erilaiset arvostuksen ja kiitoksen osoitukset. Aineelliseen palkitsemiseen puolestaan kuuluvat rahalliset palkitsemisen muodot ja rahassa selkeästi mitattavat edut. Aineellisesta palkitsemisesta voidaan mainita esimerkkeinä mm. tulosperusteiset palkkiot, yksittäiset

erikoispalkkiot ja organisaatioiden vaihtelevat etujärjestelmät, joihin voi kuulua esim. auto- ja lounasetuja. (Vartiainen & Kauhanen, 2005, 19 – 24; Luoma ym., 2004, 36 – 43.)

Palkitsemisjärjestelmien perusrakenne on kuvattu kuviossa 1. Palkitsemisjärjestelmät koostuvat käytännössä yleensä kahdesta osasta: *kiinteästä ja vaihtelevasta palkanosasta.* Näistä kumpikin jakautuu vielä edelleen kahteen osaan. Kiinteään palkanosaan kuuluu työn perusteella maksettava peruspalkka ja henkilökohtaisen ominaisuuden pohjalta maksettava henkilökohtainen lisä. Peruspalkka määräytyy työtehtävien vaativuuden pohjalta ja sen suuruuteen vaikuttavat mm. työn edellyttämä osaaminen, vastuu ja kuormitus. Kiinteä henkilökohtainen lisä taas voi olla esim. nk. kokemuslisä. Nämä määräytyvät siis suoraan ja kiinteästi sen pohjalta, *mitä työtä tehdään*. Vaihteleva henkilökohtainen tai ryhmäkohtainen lisä puolestaan perustuu henkilön tai ryhmän tietojen, taitojen ja osaamisen sekä niiden kehittymisen arviointiin. Tällöin arvioidaan *miten työtä tehdään* ja palkkiot suhteutetaan henkilö- tai ryhmäkohtaisen arvioinnin mukaisesti. Tuloksen pohjalta maksettava ryhmä- tai henkilökohtainen lisä taas riippuu suoraan siitä, *mitä saadaan aikaan*. Tämä lisä perustuu aikaansaannoksen (tuotoksen) mittaukseen, jossa mittarina voi toimia esim. organisaation pääoman tuotto, uusien asiakkaiden määrä tai yksikön toimintavarmuus. Palkkioiden suurus määräytyy siis puhtaasti sen mukaan, miten hyvin aikaisemmin asetetut tavoitteet on saavutettu. (ks. esim. Vartiainen & Kauhanen, 2005, 17 – 19).

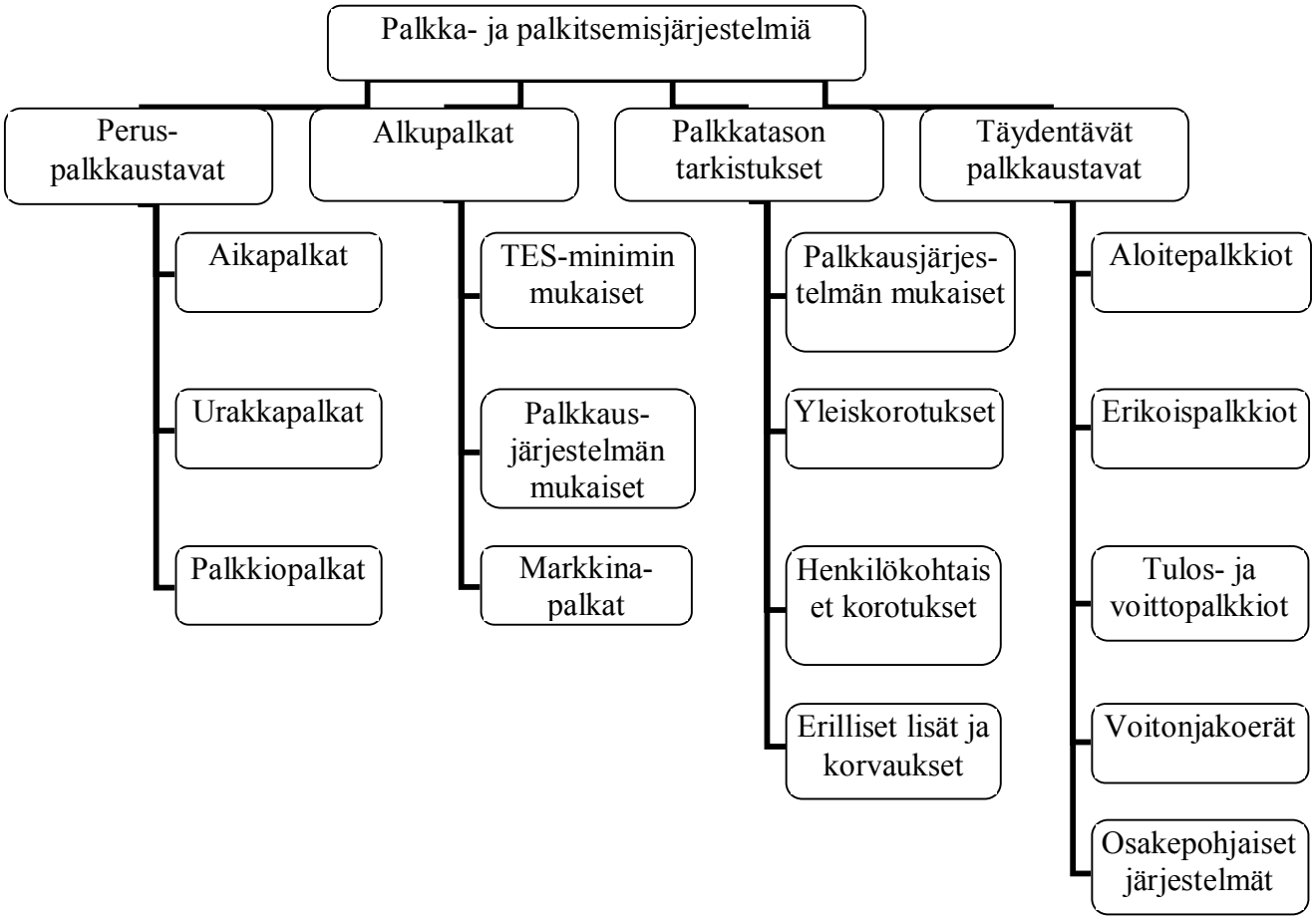


Kuvio 1. Palkitseminen ja palkan perusteet (Vartiainen & Kauhanen, 2005, 21)

Yritysten maksamaa peruspalkkaa säädellään yleensä työ- ja virkaehtosopimuksin, kun taas peruspalkkojen lisäksi maksettavien täydentävien palkanlisien suuruuksia ei säädellä yleisin sopimuksin (Hulkko ym., 2002, 53 – 57). Suomalaisessa työmarkkinamallissa palkkaukseen ja palkitsemiseen vaikutetaan kuitenkin muuten usealla eri taholla. Suomen työmarkkinat ovat hyvin järjestäytyneet, sillä sekä työnantajien että palkansaajien puolelta on markkinoilla useampi suurempi järjestö sopimassa palkkakysymyksistä. Tämän lisäksi taustalla vaikuttavat mm. EU:n päätöksentekoelimet sekä eurooppalaiset palkansaaja- ja työnantajajärjestöt. Suomessa mukana vaikuttamassa ovat vielä lisäksi hallitus, palkansaajaliitot ja niiden ammattiosastot, työnantajaliitot sekä itse työorganisaatiot. (Moisio ym., 2006; Kauhanen & Piekkola, 2006.) Palkitsemiseen liittyvät kysymykset ovat siis pitkälti tarkkaan säädeltyjä, joskin yrityksille jää tiettyjen rajojen sisällä jonkin verran liikkumavaraa palkitsemisensa organisointiin.

2.2 Tulospalkkaus osana palkitsemisen kokonaisuutta

Yhdistelemällä kahta yllä esiteltyä palkitsemiskomponenttia, *kiinteää ja vaihtelevaa palkanosaa*, yritykset voivat rakentaa strategiaansa parhaiten tukevan palkitsemisjärjestelmän. Vaikka yrityksissä yleensä käytössä olevat palkitsemisjärjestelmät noudattavat pitkälti samoja linjauksia, voi niissä olla merkittäviä yrityskohtaisia eroja. Sen lisäksi, että yritykset voivat vaikuttaa merkittävästi käyttämänsä palkitsemisjärjestelmän rakenteeseen, on niillä nykyään valittavanaan enemmän erilaisia palkitsemistapoja kuin koskaan aikaisemmin. Mukana on niin perinteisiä palkitsemistapoja (esim. palveluvuosilisät ja monitaitoisuuslisät), kuin uusiakin palkitsemismenetelmiä (esim. osakepalkkiot ja tiimipalkkiot). (Hakonen N. ym., 2005, 46 – 47.) Kuviossa 2 on ryhmitelty yleisempiä käytössä olevia palkka- ja palkitsemisjärjestelmiä.



Kuvio 2. Erilaisia palkkaus- ja palkitsemisjärjestelmiä (Hakonen N. ym., 2005, 115).

Aineellisen palkitsemisen peruspalkkaustavat jaetaan perinteisesti aikapalkkaan, urakka-palkkaan ja palkkiopalkkaan. Näistä ehdottomasti yleisimmin käytettävä palkanmaksuperuste on aikapalkka, mutta urakka- ja palkkiopalkkoja käytetään runsaasti esimerkiksi myyntitöissä, rakennusalalla ja teollisuudessa. Aikapalkka jakautuu Suomessa vielä tyypillisesti henkilö-kohtaiseen ja tehtäväkohtaiseen palkanosaan, kun taas urakka- ja palkkiopalkat jaetaan yleensä muuttuvaan ja kiinteään palkanosaan. Peruspalkkauksen osalta lähdetään käytännössä aina liikkeelle jostain alkupalkasta, jonka tasoa ajoittain tarkistetaan ja jonka päälle maksetaan mahdollisia lisiä ja korvauksia, kuten vuorotyö- ja ylityökorvauksia. Kuvion 2 kolme ensimmäistä haaraa kuvaavat siis niitä tekijöitä, joiden avulla työntekijän peruspalkka yleensä määrittyy. (Ks. mm. Hakonen N. ym., 2005, 113 – 116.)

Peruspalkkaustapojen lisäksi henkilöstön motivointiin käytetään yhä kasvavassa määrin erilaisia täydentäviä palkkaustapoja, joista usein käytetään yleisemmin vain palkitsemisen

nimitystä. Nämä täydentävät palkkaustavat löytyvät kuvion 2 viimeisestä haarasta. Täydentävillä palkkaustavoilla tarkoitetaan peruspalkkaustapojen lisäksi maksettavia palkkakannustimia, joita ovat mm. aloitepalkkiot, erikoispalkkiot, tulos- ja voittopalkkiot, voitonjakoerät sekä osakepohjaiset järjestelmät. Täydentävät palkkaustavat eivät jakaudu yhtä selkeästi eri toimialojen kesken kuin peruspalkkaustavat, vaan niitä sovelletaan vaihtelevasti eri toimialoilla. Täydentävien palkkaustapojen kokonaisuus on laaja ja hieman hankalasti jäsennettävissä, sillä erilaisia palkitsemisjärjestelmiä on yritysten käytössä lukematon määrä, eikä niistä puhuta aina systemaattisesti samoilla termeillä. Suurin osa näistä palkitsemisjärjestelmistä on kuitenkin käytännössä tulos- ja voittopalkkioita, vaikka niistä käytetäänkin eri nimityksiä. (ks. mm Hakonen N. ym., 2005, 116 – 117; Vartiainen & Kauhanen, 2005, 20 – 24.) Tässä tutkimuksessa keskitytään tarkastelemaan tulospalkkausta, joten sen erityispiirteitä käsitellään seuraavaksi vielä lähemmin.

Tulospalkkauksesta puhuttaessa tarkoitetaan käytännössä yleensä sitä, että peruspalkkauksen päälle maksetaan tulospalkkioita. Tulospalkkaus onkin yleisnimitys erilaisista tulokseen ja voittoon perustuvista, palkan päälle maksettavista eristä. Arkikielessä tulospalkkaus saattaakin tarkoittaa useita kuviossa 2 täydentävien palkkaustapojen alla esiteltyjä palkkioita, mm. tulos- ja voittopalkkioita, voitonjakoeriä ja erilaisia osakepohjaisia järjestelmiä (Hakonen N. ym., 2005, 116 – 117). Tässä tutkimuksessa on kuitenkin tarkoitus keskittyä vain tulospalkkauksen leviämiseen, joten puhuttaessa tulospalkkauksesta sillä tarkoitetaan aitoja tulospalkkiojärjestelmiä: Voitonjakoerät, voittopalkkiot ja erilaiset osakepohjaiset järjestelmät jäävät tämän tutkimuksen ulkopuolelle.

Tulospalkkauksella tarkoitetaan sellaista perinteisiä palkkaustapoja täydentävää palkkausta, jossa työntekijän saama korvaus tavalla tai toisella riippuu joko yrityksen taloudellisesta tuloksesta tai tuotannollisten tavoitteiden saavuttamisesta (Snellman ym., 2003). Palkitseminen perustuu tällöin aikaansaannosten mittaukseen ja tulospalkkauksessa siis maksetaan palkkioita ennalta asetettujen tavoitteiden saavuttamisesta ja ylittämisestä (Gustafsson & Jokinen, 1998, 47 – 49). Tulospalkkioita aletaan maksaa, kun tulos ylittää tietyn ennalta määritetyn tulostason, mutta toisaalta palkkiot jäävät saamatta, jos tavoitteita ei saavuteta (Ruohotie & Honka, 1999, 68). Tulospalkkiojärjestelmän käyttämisestä päättää aina organisaatio itse, joten sen soveltaminen ei ole missään määrin pakottavaa (Vartiainen & Kauhanen, 2005, 23). Työehtosopimuksissa voi kyllä olla suosituksia tulospalkkauksen

soveltamisesta, mutta viimekädessä sen käytöstä päättää organisaatio itse (Hulkko ym., 2005, 208 – 213).

Tulospalkkiojärjestelmät voivat vaihdella merkittävästi yrityksestä toiseen siitä huolimatta, että ne kaikki sopivat tulospalkkauksen määritelmään. Yhteistä tulospalkkiojärjestelmille on, että palkitseminen on aina jollain tapaa sidottu tavoitteisiin. Eroavaisuuksia voi kuitenkin olla esim. mittauksen kohteissa, palkitsemisen kohderyhmässä, mittauskauden pituudessa, tulosnormin tasossa tai palkkio-osan hinnoittelussa (Ruohotie & Honka, 1999, 68 – 71). Tulosten mittaus voi kohdistua esim. tuotannon määrään tai tuotteiden laatuun, kun taas palkkioita voidaan maksaa mm. yksilön, työryhmän tai osaston tulosten perusteella. Myös mittauskauden pituus voi vaihdella merkittävästi, mutta yleisesti tulospalkkioiden maksuväli on palkanmaksukautta harvempi. Käytännössä yleisin tapa on maksaa tulospalkkiot työntekijöille kerran vuodessa ja projekteihin liitetyt palkkiot aina projektien päätyttyä.

Tulosnormin asettamiselle ei ole olemassa mitään yleispätevää tasoa, mutta tärkeää on, ettei tavoitetta aseteta liian korkeaksi tai toisaalta liian alhaiseksi. Liian korkea tavoite nähdään helposti mahdottomaksi ja sen motivoiva vaikutus katoaa, kun taas toisaalta liian alhainen tavoite saavutetaan helposti ilman sen suurempia ponnisteluja. Koska tulospalkkauksen soveltaminen on yritysten omassa päätäntävallassa, on myös palkkioiden rakenne yritysten päätettävissä (Hulkko ym., 2005, 213 – 216). Palkkiota voidaan maksaa joko suoraan tai porrastetusti ja palkkioiden suuruudelle voidaan asettaa myös jokin tietty katto. Tehokkaan tulospalkkiojärjestelmän rakenne riippuu pitkälti toimiala- ja yrityskohtaisista tekijöistä ja on tärkeää, että jokainen yritys rakentaa yllämainituista komponenteista omaa strategiaansa parhaiten tukevan palkitsemisjärjestelmän.

Tulospalkkaus on alkanut yleistyä Suomessa 1990-luvun laman jälkeen, ensin teollisuudessa ja sen jälkeen myös muilla toimialoilla. Nykyään tulospalkkauksen piiriin kuuluu keskimäärin yksityisellä sektorilla noin 52 % EK:n jäsenyritysten henkilöstöstä. (Elinkeinoelämän Keskusliitto, 2005.) Tulospalkkauksen piiriin kuuluminen ei kuitenkaan takaa, että henkilöstölle välttämättä maksettaisiin tulospalkkioita. Tulospalkkioita ei luonteensa vuoksi makseta automaattisesta ja ne toteutuvat harvoin täysmääräisinä. Tulospalkkioita saa myös yleensä vain osa niiden piiriin kuuluvista työntekijöistä. (Hulkko ym., 2005, 209; Kangasniemi & Kauhanen, 2010, 89 – 90.) Tulospalkkaus tarjoaakin mielenkiintoisen

tutkimuskohteen juuri siksi, että se poikkeaa luonteeltaan monista muista täydentävistä palkkaustavoista, mutta se on saavuttanut suuren suosion ja merkittävän aseman yritysten palkitsemisjärjestelmissä.

2.3 Tulospalkkauksen käytön perusteet ja vaikutukset

Peruspalkan ylittävä palkitseminen on yrityksissä laajalti käytössä ja yritykset myös kehittävät aktiivisesti palkitsemisjärjestelmiään (Salimäki ym., 2009). Salimäen ym. (2009) toteuttaman tuoreen tutkimuksen mukaan yli kolmasosa selvitykseen osallistuneista yrityksistä oli ottanut käyttöönsä uusia tai kehittänyt jo olemassa olevia palkitsemisjärjestelmiä viimeisen kolmen vuoden aikana. Yhtä suuri osuus yrityksistä aikoi kehittää järjestelmiään myös tulevaisuudessa.

Palkitsemiseen ja palkitsemisjärjestelmien kehittämiseen ollaan organisaatioissa selvästi valmiita käyttämään aikaa ja resursseja. Lakisääteisen tason ylittävä palkitseminen aiheuttaa yrityksille luonnollisesti huomattavia lisäkustannuksia, joten tulospalkkauksen käytölle täytyy siis löytyä myös vakaita perusteita. Seuraavaksi tarkastellaan sekä teoreettisia että aikaisemmassa tutkimuksessa esiin nousseita empiirisiä perusteluja rahamääräisen palkitsemisen käytölle. Nämä perustelut selittävät osaltaan sitä, miksi tulospalkkaus on yritysten keskuudessa niin suosittua ja tarjoavat lähtökohdan tulospalkkauksen leviämisen syiden ja vaikutusten tarkastelulle.

2.3.1 Agenttiteoria palkitsemisen perusteluna

Useat eri teoriat tukevat palkitsemisjärjestelmien käyttöä. Näistä *agenttiteoria* tarjoaa hyvän lähtökohdan tarkastella palkitsemisen motiiveja palkkioita maksavat tahon näkökulmasta. Monet muut teoriat, kuten mm. *odotusarvo-teoria, vahvistamisen teoria* ja *päämääräteoria* keskittyvät pikemminkin palkkioita saavan osapuolen näkökulmaan ja motivaation syntyyn liittyviin tekijöihin (ks. esim. Hulkko ym., 2002, 35 – 37). On kuitenkin huomattava, että vaikka useat teoriat tukevatkin palkitsemista, mikään teorioista ei yksin kykene kattavasti selittämään palkitsemisen käyttöä tai sen vaikutuksia. Organisaatiot ovat monimuotoisia ja toimivat hyvin erilaisissa ympäristöissä, joten kaikkia palkitsemiseen vaikuttavia tekijöitä ei

millään pystytä huomioimaan yhtäaikaisesti. Agenttiteoria tarjoaa kuitenkin yhden laajasti hyväksytyn näkökulman, jonka avulla palkitsemisen käyttöä voidaan perustella.

Agenttiteorian perusoletuksena on, että yksilöt ovat rationaalisia toimijoita jotka tavoittelevat omaa etuaan. Yksilöt eivät ole tekemään uhrauksia muiden eduksi, jos he eivät saavuta sen avulla itsekin jotain hyötyä (Bonner & Sprinkle, 2002). Tämä aiheuttaa ongelmia etenkin silloin, kun päämiehen (tässä yritys) ja agentin (tässä työntekijä) tavoitteet eivät ole yhtenäisiä. Työntekijöitä eivät todennäköisesti ole kiinnostuneita yrityksen menestyksestä, jos heillä ei ole työsuhteen lisäksi muita siteitä yritykseen. Työntekijöitä kiinnostaa pääasiassa heidän oma hyvinvointinsa, eikä tasainen kuukausipalkka todennäköisesti motivoi uhraamaan yrityksen eteen enempää, kuin sen mitä vaaditaan oman työn tyydyttävään suorittamiseen. Koska agentti ei koe saavuttavansa mitään ylimääräistä hyötyä, ei hän siis ole myöskään valmis ponnistelemaan päämiehen eteen enempää kuin vähimmäisvaatimusten verran.

Päämies voi pyrkiä palkitsemisen avulla saamaan agentin edut yhtenäisiksi omien etujensa kanssa (Hulkko ym., 2002, 34 – 35). Näin myös toiminnan tavoitteet saadaan yhtenäisiksi ja henkilöstö todennäköisesti työskentelee tehokkaammin yrityksen asettamien tavoitteiden saavuttamiseksi. Onnistuneen palkitsemisen avulla henkilöstö saadaan siis kiinnostumaan yrityksen menestyksestä. Tulospalkkaus on erinomainen työkalu tähän tarkoitukseen, sillä tulospalkkauksen avulla yrityksen tavoitteet saadaan muutettua myös henkilöstön tavoitteiksi. Tämä onnistuu kun palkitsemisjärjestelmä rakennetaan niin, että myös henkilöstön tulot riippuvat merkittävästi yrityksen suoriutumisesta. Palkitsemisen käyttöä perustellaankin usein juuri henkilöstön toiminnan ohjauksen tarpeella, mikä sopii hyvin yhteen agenttiteorian esiin nostaman intressiristiriidan kanssa. (Bonner & Sprinkle, 2002.)

2.3.2 Tulospalkkauksen positiiviset vaikutukset

Syitä peruspalkan lisäksi maksettavan palkitsemisen suosioon voidaan tarkastella myös selvittämällä, millä tekijöillä yritykset perustelevat tulospalkkauksen käyttöä. Tämä tarjoaa laajemman näkökulman palkitsemisen suosion takana vaikuttaviin perusteisiin, kuin pelkkä teorioihin nojaava tarkastelu. Aikaisemmasta kirjallisuudesta löytyy useita selityksiä sille, miksi yritykset kokevat henkilöstön palkitsemisen hyödylliseksi ja monet tutkimukset ovat keskittyneet selvittämään tulospalkkauksen positiivisia vaikutuksia. Merchant ym. (2003)

ovat jakaneet nämä tulospalkkausta käsittelevät tutkimukset kahteen ryhmään. Toinen ryhmä muodostuu käyttäytymiseen liittyvistä tutkimuksista (behavioral-based papers) ja toinen ryhmä puolestaan taloudellisista tutkimuksista (economic-based papers). Samaa jaottelua voidaan käyttää myös tulospalkkauksen positiivisten vaikutusten tarkasteluun, jolloin toisaalta tarkastellaan *henkilöstön käyttäytymiseen liittyviä vaikutuksia* ja toisaalta *yrityksen talouteen liittyviä vaikutuksia*. Ryhmät eivät ole toisiaan poissulkevia vaan vaikuttavat käytännössä suurelta osin päällekkäin, mutta tämä karkea jaottelu selkeyttää tulospalkkauksen vaikutusten käsittelyä. Kumpaankin ryhmää kuuluvia vaikutuksia tarkastellaan seuraavaksi lähemmin.

Henkilöstön käyttäytymiseen liittyvät vaikutukset

Palkitsemisen merkitys henkilöstön käyttäytymisen ja hyvinvoinnin kannalta nousee tulospalkkausta käsittelevissä tutkimuksissa erittäin merkittävään asemaan. Käytännössä kaikki palkitsemisen vaikutuksia käsittelevät tutkimukset ja muu siihen liittyvä kirjallisuus nostavat esille palkitsemisen *henkilöstöä motivoivan vaikutukseen.* Palkitsemisen mukanaan tuomat positiiviset motivaatiovaikutukset voidaan nähdä siis ylivoimaisesti merkittävimpänä selittäjänä palkitsemisen suosiolle. Palkitsemisen avulla saadaan ratkottua monia agenttiteoriaan liittyviä ongelmia, sekä ohjattua työnantajan ja työntekijöiden intressejä yhtenäisempään suuntaan (Piekkola, 2005; Chong & Eggleton, 2007). Chongin ja Eggletonin (2007) mukaan palkitsemisjärjestelmien käytön perusteena on se, että niiden avulla voidaan vaikuttaa yksilöiden käyttäytymiseen ja kannustaa työntekijöitä suurempiin ponnistuksiin. Nämä ponnistukset saadaan aikaiseksi sillä, että henkilöstö tietää myös itse hyötyvänsä antamastaan suuremmasta panoksesta. Onnistuneesta palkitsemisesta hyötyvät lopulta kaikki osapuolet, niin yrityksen omistajat, henkilöstö kuin asiakkaatkin.

Tulospalkkioilla voidaan myös *korostaa henkilöstön arvoa* organisaation menestyksen rakentajana (Hulkko ym., 2002, 11). Williamsin ym. (2006) mukaan palkitsemispolitiikalla ja palkkioiden hyväksikäytöllä yritys voi viestittää henkilöstölleen, kuinka paljon heitä yrityksessä arvostetaan. Jos työntekijät kokevat olevansa arvostettuja ja ovat tyytyväisiä saamiinsa palkkioihin, sitoutuvat he luonnollisesti myös voimakkaammin organisaatioon, voivat paremmin ja työskentelevät tehokkaammin.

Palkitsemisella voidaan vaikuttaa positiivisesti *henkilöstön asenteisiin*, sillä palkitsemisella on suora yhteys yrityksen työilmapiiriin (Hulkko ym., 2002, 44 – 48). Nämä ilmapiirivaikutukset taas ovat osaltaan yhteydessä yksilöiden motivaatioon, johon työilmapiirillä voi olla erittäin merkittävä vaikutus (Luoma ym., 2004, 56 – 58). Hyödyntämällä tilanteen mukaan yksilö- tai ryhmäkohtaisia tavoitteita yritys voi keskittyä ohjaamaan yksilöiden käyttäytymistä kulloinkin toivottuun suuntaan (ks. esim. Kandel & Lazear, 1992; Vartiainen ym., 1998). Ryhmätavoitteet ovat suotavia esim. silloin, kun työ edellyttää runsaasti yhteistoimintaa tai kun yksilöllistä suoritusta on vaikea mitata (Ruohotie & Honka, 1999, 64). Parhaimmillaan ryhmätavoitteet saattavat rakentaa hyvää ryhmähenkeä, sillä ne voivat tehostaa informaationkulkua ja korostaa yhteistyön merkitystä yrityksen sisällä. Usein ryhmäkohtainen palkitseminen on tehokasta myös siksi, että ryhmän sisäinen paine kannustaa työntekijöitä työskentelemään tehokkaammin. Tehokkaalla viestinnällä yritys voi pitää huolen siitä, ettei palkkioista liiku mitään epätoivottavaa tai väärää tietoa yrityksen sisällä, sillä rahallinen palkitseminen voi aiheuttaa herkästi konflikteja henkilöstön keskuudessa. Toimiva ja oikeudenmukainen järjestelmä josta viestitään tehokkaasti, on kuitenkin omiaan lisäämään työtyytyväisyyttä ja sitä kautta parantamaan myös työilmapiiriä. (Sistonen, 2008, 210 – 226.)

Henkilöstön hyvinvointia lisää merkittävästi myös se, että palkitsemisen avulla yritys pystyy *reagoimaan työvoiman lisääntyvään monimuotoisuuteen*. Yrityksissä työskentelee yhä enemmän mm. eri kansalaisuuksien ja uskontojen edustajia, ja myös heidän tarpeensa ja heitä motivoivat tekijät on tärkeää ottaa huomioon. Erilaisuuden johtaminen ja palkitseminen onkin nousemassa tärkeään asemaan. (Sistonen, 2008, 222 – 223.) Tehokasta palkitsemisjärjestelmää luotaessa on siis tunnettava palkkakannustimien merkitys sekä eri henkilöille että henkilöstöryhmille (Ruohotie & Honka, 1999, 62 – 68).

Yrityksen talouteen liittyvät vaikutukset

Henkilöstöön liittyvien vaikutusten kautta tulospalkkaus tuo mukanaan myös monia yrityksen talouden kannalta positiivisia seurauksia. Motivoitunut henkilöstö toimii osaltaan yrityksen *kilpailuedun rakentajana,* sillä parantunut motivaatio vaikuttaa tutkitusti positiivisesti mm. yrityksen tuottavuuteen ja kannattavuuteen (Piekkola, 2005). Muutokset ovat Piekkolan (2005) mukaan kummankin osalta noin 6 % luokkaa. Tämän lisäksi toimiva palkitsemisjärjestelmä vaikuttaa usein positiivisesti myös asiakastyytyväisyyteen, palveluiden ja

tuotteiden laatuun sekä toiminnan tehokkuuteen (Hulkko ym., 2002, 43 – 44). Rahalliset kannustimet saattavat myös motivoida henkilöstöä kehittämään aktiivisesti omaa toimintaansa ja hankkimaan työssä tarvittavia taitoja esim. koulutuksen kautta, jolloin he suorittavat tehtävänsä jatkuvasti tehokkaammin (Bonner & Sprinkle, 2002; Sprinkle, 2000). Kun henkilöstö omatoimisesti etsii tehokkaampia ja toimivampia tapoja hoitaa työtehtäviään, saattaa esiin nousta monia yrityksen toimintaa merkittävästi tehostavia ratkaisuja (Banker ym., 1996). Palkitseminen voidaankin Hulkon ym. (2002, 11 – 14) mukaan nähdä investointina, jolla tuo onnistuessaan yritykselle todella hyvän tuoton. Huono palkitseminen taas saattaa johtaa moniin henkilöstön käyttäytymishäiriöihin, kuten lakkoiluun, runsaisiin poissaoloihin ja alhaiseen työmoraaliin (Ruohotie & Honka, 1999, 61). Jo näistä aiheutuvat haitat ja kustannukset yksinään ovat helposti niin merkittäviä, että yritysten kannattaa panostaa palkitsemisen toimivuuteen.

Palkitsemisjärjestelmiä pitäisi muistaa tarkastella aina osana yrityksen johtamis- ja organisaatiostrategiaa, sillä muuten niiden vaikutusten tarkasteleminen jää liian yksipuoliseksi. Palkitsemisen ja johtamisen välisen yhteyden vuoksi monet palkitsemisen käyttöön liittyvät perustelut sivuavat myös johtamista. Palkitseminen toimii tehokkaana *johtamisen ja ohjaamisen työkaluna*, sillä sen avulla henkilöstölle voidaan viestittää, minkälaista käyttäytymistä yritys odottaa työntekijöiltään (Hulkko ym., 2002, 25 – 27). Palkitseminen ei kuitenkaan sinällään ole vielä johtamista, vaan sen avulla voidaan pikemminkin korostaa yrityksen johtamiskäytäntöjä (Luoma ym., 2004, 36). Tätä kautta yritys pystyy ohjamaan henkilöstön toimintaa organisationaalisten tavoitteiden saavuttamista tukeviin aktiviteetteihin, mutta henkilöstö ei koe johdon puuttuvan liian voimakkaasti heidän toimintaansa (Chong & Eggleton, 2007). Koska henkilöstön liian tarkka valvonta ja kontrollointi vähentävät henkilöstön tyytyväisyyttä ja luottamusta yritykseen, on palkitseminen oiva apu näiden negatiivisten reaktioiden välttämiseksi (Ruohotie & Honka, 1999, 47). Samalla saadaan myös laskettua henkilöstön valvontaan liittyviä kustannuksia ja *kustannussäästöt* ovatkin yksi yleinen peruste palkitsemisjärjestelmien soveltamiselle (Piekkola, 2005).

Yrityksen näkökulmasta palkitseminen saattaa olla myös tehokas keino houkutella toivotunlaista henkilöstöä yritykseen. Toisten lähteiden mukaan tämä on jopa yksi tärkeimmistä palkitsemisen käyttöä tukevista perusteluista ja liittyy hyvin voimakkaasti palkitsemisen positiivisiin taloudellisiin vaikutuksiin (Bouvens & Van Lent, 2006). Tämä on

hyvin ymmärrettävää, sillä kuten Chong ja Eggletonkin (2007) painottavat, yritys on vain yhtä vahva kuin henkilöstönsä. Hyvin toimiva palkitsemisjärjestelmä parantaa kuvaa organisaatiosta työnantajana ja yritys pystyy myös *kilpailemaan työntekijöistä* paremmin (Hulkko ym., 2002, 28 – 29). Toimiva palkitsemisjärjestelmä houkuttelee tehokkaampaa työvoimaa yritykseen, sillä yrityksen palvelukseen hakeutuu henkilöitä, jotka uskovat hyötyvänsä omaan työsuoritukseensa liitetystä palkitsemisesta (Banker ym., 1996). Saman ajatuksen mukaan tehottomammat työtekijät yleensä sivuuttavat sellaiset työtehtävät, joihin liittyy merkittävä suoritukseen perustuva palkkakomponentti. Palkitseminen voi siis toimia tehokkaana keinona suodattaa työnhakijoista yrityksen tarpeisiin sopivimmat ja työtehtäviin motivoituneimmat yksilöt. (Bouwnes & Van Lent, 2006; Kangasniemi & Kauhanen, 2010, 87 – 89.)

Toisaalta palkitseminen saattaa myös auttaa pitämään hyvät työntekijät yrityksessä *sitouttamalla* heitä positiivisesti organisaatioon (Piekkola, 2005). Parhaita tuloksia tekevät työntekijät ovat usein herkimpiä vaihtamaan työpaikkaa, sillä heillä on vahva asema työmarkkinoilla ja hyvä neuvotteluasema työnantajien kanssa. Tutkimusten mukaan tulospalkkaus kuitenkin vähentää selvästi henkilöstön irtisanoutumisherkkyyttä (Merchant ym., 2003). Kun henkilöstö pysyy yrityksessä pidempään, pääsee yritys myös hyötymään henkilöstön oppimisesta, eikä se menetä henkilöstöön sijoitettuja koulutusinvestointeja kilpailijoilleen. Koulutettujen ja yrityksessä pitkään olleiden työntekijöiden arvo on yritykselle suuri, sillä heidän osaamistaan voidaan hyödyntää hyvin monipuolisesti (Ruohotie & Honka, 1999, 71 – 72).

Palkitsemisella saadaan myös tuotua *palkkakustannuksiin usein kaivattua joustavuutta* (Snellman ym., 2003, 116 – 132). Kun palkitseminen sidotaan tulospalkkauksen muodossa tarpeeksi tiiviisti yrityksen taloudelliseen menestykseen, joustavat palkkakustannukset automaattisesti ollen taloudellisesti huonoina vuosina pienemmät kuin hyvinä. Palkkakustannukset eivät myöskään nouse maksettujen palkkioiden myötä pysyvästi, vaan palkkojen perustaso palautuu aina hyvän vuoden jälkeen takaisin lähtötilanteeseen, eikä siten aiheuta pysyviä palkankorotuspaineita (Piekkola, 2005). Palkkioiden avulla yritykset pystyvät muokkaamaan palkkarakennettaan myös yrityksen sisäisesti niin, että palkkahierarkiaa saadaan tarvittaessa muutettua (Kangasniemi & Kauhanen, 2010). Tämä saattaa olla erittäin toivottu apuväline mm. siksi, että Suomessa yritysten maksama rahamääräinen palkitseminen on ollut perinteisesti kautta linjan hyvin tasaista. Palkkojen hajonta on ollut yritysten sisällä

hyvin pientä, eivätkä hyvät osaajat ole erottuneet kunnolla heikommista (Sistonen, 2008, 217 – 219). Palkitsemisen avulla tilanne on helppo korjata ilman, että peruspalkkoihin tarvitsee kajota ja tällöin yritykselle jää enemmän valtaa palkkapoliittisissa päätöksissään (Piekkola, 2005).

Palkitsemisen positiiviset vaikutukset ovat merkittäviä, mutta muutamia rajoituksia niiden yleistettävyydessä on otettava huomioon. Tarkasteltaessa palkitsemisjärjestelmien käyttöönoton aiheuttamia positiivisia vaikutuksia, on otettava huomioon, että palkitsemisjärjestelmien käyttöönoton ja kehittämisen yhteydessä yrityksissä on usein menossa myös muita toiminnan uudelleenorganisointiin liittyviä toimenpiteitä. Täten kaikkia toiminnassa tapahtuneita muutoksia ei voida liittää suoraan palkitsemisen seurauksiksi, vaan on otettava huomioon myös muiden yrityksessä tapahtuneiden muutosten mahdollinen vaikutus (Piekkola, 2005). Rahalliset kannustimet ovat lisäksi aina vain yksi osa henkilöstön toimintaan vaikuttavista monista ulkoisista tekijöistä, jolloin niiden vaikutusten tarkkaa osuutta on lähes mahdotonta määrittää (Bonner & Sprinkle, 2002).

2.4 Tulospalkkauksen kannattavuuden arviointi

Vaikka tulospalkkauksella voidaankin toisten tutkimusten mukaan saavuttaa suuria hyötyjä (ks. esim. Banker ym., 1996; Bouwens & van Lent, 2006; Kauhanen & Piekkola, 2006), ei lakimääräisen tason ylittävä palkitseminen silti ole yrityksen näkökulmasta välttämättä kannattavaa. Koska tällainen palkitseminen on yrityksille vapaaehtoista, tulisi palkitsemisen kannattavuuteen kiinnittää huomiota eikä vain sokeasti noudattaa muiden yritysten asettamaa esimerkkiä. Palkitsemisen kannattavuuteen vaikuttaa voimakkaasti mm. palkitsemisjärjestelmän rakenne, mutta myös monet yritys- ja toimialakohtaiset tekijät (Belfield & Marsden, 2003). Vaikka tulospalkkaus voi olla menestyksen avain toimialalla jolla inhimillinen pääoma on merkittävässä asemassa, ei se välttämättä tuota samoja vaikutuksia sellaisella toimialalla, jolla menestys painottuu voimakkaammin esim. tuotantoteknologiasta riippuviin tekijöihin. Myös huonosti rakennettu tai implementoitu palkitsemisjärjestelmä saattaa tuoda mukanaan monia ongelmia. Palkitsemisen mahdollisia kielteisiä vaikutuksia ja kannattamattomuutta ei kovinkaan mielellään nosteta esiin, mutta olisi erittäin tärkeää kiinnittää huomiota myös palkitsemisen epäonnistumisen mahdollisuuteen (Hakonen N. ym., 2005, 279 – 282).

Palkitsemisjärjestelmän toimivuutta tarkasteltaessa tulisi aina kiinnittää huomiota palkitsemisen tuomien hyötyjen lisäksi myös sen aiheuttamiin kustannuksiin. Vaikka palkitsemisen avulla voidaankin saavuttaa monia luvussa 2.3.2 esitellyistä positiivisista vaikutuksista, saattaa tulospalkkauksen käyttäminen silti olla yritykselle vain näennäisesti kannattavaa. Jos yritys joutuu uhraamaan kohtuuttomasti resursseja suhteessa palkitsemisesta saatavaan hyötyyn, saattaa tulospalkkaus kokonaisuudessaan tarkasteltuna tuottaa yritykselle enemmän kustannuksia kuin tuottoja.

Palkitsemisen tuottojen ja kustannusten hahmottaminen saattaa olla monimutkaista ja näitä tulisi tarkastella aina laajempina kokonaisuuksina. Tulospalkkauksen kustannusten määrittäminen on yleensä hieman suoraviivaisempaa kuin sen tuottojen arviointi. Kustannuksiin tulisi laskea mukaan maksetut palkkiot, näihin liittyvät sivukulut sekä palkkiojärjestelmän ylläpidon kustannukset. Ylläpitokustannuksia voivat olla esim. järjestelmään käytetty työaika sekä palkkiot ulkopuolisille asiantuntijoille. Tuottojen arvioimiseksi asiaa täytyy yleensä lähestyä hieman laajemmasta näkökulmasta. Keräämällä tietoa yrityksen tuloksen ja tunnuslukujen kehityksestä sekä toimintatavoissa tapahtuneista muutoksista voidaan luoda alustava näkökulma siitä, miten palkitseminen on vaikuttanut yrityksen toimintaan. Tämän lisäksi kannattaisi yleensä pyytää myös yrityksen johtoa ja henkilöstöä kertomaan kokemuksiaan tulospalkkiojärjestelmän vaikutuksista ja sen toimivuudesta. Kun mahdolliset tuotot ja kustannukset on tunnistettu, niille lasketaan rahalliset arvot, joiden avulla voidaan tehdä lopullinen arvio palkitsemisen kannattavuudesta. Arviointi pitäisi toteuttaa useampana palkitsemiskautena, sillä yhden palkitsemisjakson tuloksista on vielä mahdotonta arvioida palkitsemisen todellista kannattavuutta. (Ks. esim. Hakonen N. ym., 2005, 296 – 303.)

Yritysten olisi myös äärimmäisen tärkeää kiinnittää huomiota siihen, että tulospalkkiojärjestelmä todella vastaa organisaation tarpeita. Ei ole olemassa järjestelmää, joka toimisi tilanteessa kuin tilanteessa, vaan yritysten tulisi rakentaa palkitsemisjärjestelmä aina oman organisaationsa ja toimialansa erityispiirteiden mukaisesti (Belfield & Marsden, 2003). Palkitsemisjärjestelmien nopea leviäminen saattaa edesauttaa sitä, että yritykset vain ottavat käyttöönsä tietyn valmiin mallin eivätkä ohjaa tarpeeksi resursseja järjestelmän muokkaamiseen. Tutkimuksen teoreettisen viitekehyksen käsittelyn yhteydessä (luku 3.2.3) on esitelty tarkemmin tällaiseen suoraan kopiointiin liittyviä ongelmia, jotka saattavat

heikentää palkitsemisjärjestelmien tehokkuutta merkittävästi. Vaikka järjestelmä saattaisi yllä esitetyn kustannus-tuottoanalyysin perusteella vaikuttaa kannattavalta, voi olla että yritys voisi saada oikein rakennetun järjestelmän avulla vielä huomattavasti enemmän vastinetta palkitsemiseen käyttämilleen resursseille.

3 INNOVAATIOIDEN DIFFUUSIO JA INSTITUTIONAALINEN TEORIA

Tässä luvussa selvitetään mitä erilaisilla innovaatiolla tarkoitetaan ja käydään tarkemmin läpi innovaatioiden leviämisprosessia. Tässä yhteydessä mietitään innovaatioita myös palkitsemisen näkökulmasta ja kuvataan tulospalkkauksen leviämisprosessia. Tämän jälkeen esitellään organisaatioiden muutosta selittävä institutionaalinen teoria ja rakennetaan tutkimuksen teoreettinen viitekehys. Tämän viitekehyksen avulla paneudutaan tarkemmin innovaatioiden leviämistä selittäviin tekijöihin ja tarkastellaan erityisesti tulospalkkauksen leviämiseen mahdollisesti vaikuttavia seikkoja.

3.1 Innovaatiot ja niiden leviäminen

Innovaatioita ja niiden leviämistä on tutkittu paljon ja aiheesta on kirjoitettu lukemattomia artikkeleita, kirjoja ja muita julkaisuja (Mahajan & Peterson, 1985). Innovaatioilla voidaan tarkoittaa eri yhteyksissä monia erilaisia asioita ja myös tulospalkkaus voidaan mieltää palkitsemisen saralla kehitetyksi innovaatioksi. Tästä syystä tulospalkkauksen leviämistä pyritään tarkastelemaan osittain innovaatioiden diffuusioon liittyvien mallien mukaisesti.

3.1.1 Erilaisia innovaatioita

Innovaatio mielletään nykyään usein tuotteeksi, joka perustuu täysin uuteen teknologiaan ja joka luo uusia markkinoita, käyttötarpeita ja -tapoja. Tämä on kuitenkin liian suppea näkökulma asian tarkasteluun, sillä innovaatio voi itse asiassa olla mikä tahansa tuote tai palvelu sekä uusi tuotanto- tai toimintatapa. Innovaatiosta voidaan puhua aina, kun kyseessä on kokijan näkökulmasta uusi asia. (Ks. esim. Frank ym., 2003, 13 – 14; Rogers , 2003, 12.) Innovaatioita on siis eriasteisia ja ne voidaan jakaa eri innovaatioluokkiin. Pääluokkia on neljä:

1. Inkrementaalinen innovaatio
2. Kehittyvän teknologian innovaatio
3. Kehittyvien markkinoiden innovaatio
4. Radikaali innovaatio

Inkrementaalinen innovaatio tarkoittaa parannusta nykyiseen tuotteeseen tai toimintatapaan. Palkitsemisen osalta tällainen innovaatio on ollut esim. ryhmäkannustimien liittäminen palkitsemisjärjestelmiin. Ryhmäkannustimet eivät sinällään ole tarjonneet kokonaan uutta palkitsemistapaa, vaan ne ovat kehittäneet ja monipuolistaneet jo olemassa olevia järjestelmiä. Kehittyvän teknologian innovaatio on uuteen teknologiaan perustuva innovaatio, kun taas kehittyvien markkinoiden innovaatio kuvaa tilannetta, jossa jo olemassa oleva tuote tai toimintatapa viedään kokonaan uusille markkinoille. Tästä hyvänä esimerkkinä voidaan mainita palkitsemisenkin piiriin tuodut optiot. Työsuhdeoptiot ovat tarjonneet kokonaan uuden palkitsemismenetelmän, vaikka toimintatapa on ollut rahoitusmarkkinoilla käytössä jo pidempään. (Ks. esim. Ikäheimo ym., 2004; Ikäheimo, 2005; Jones ym., 2006) Radikaali innovaatio puolestaan edustaa perustavanlaatuista innovaatiota, joka perustuu suuriin muutoksiin kaikilla osa-alueilla. Tulokseen perustuva palkitseminen on ollut tällainen innovaatio, kun se on otettu yrityksissä käyttöön ensimmäisiä kertoja. Tämä viimeinen, radikaali innovaatio, on perinteisesti innovaatioksi mielletty tapahtuma. (ks. esim. Frank ym., 2003, 13 – 14; Rogers, 2003, 12.)

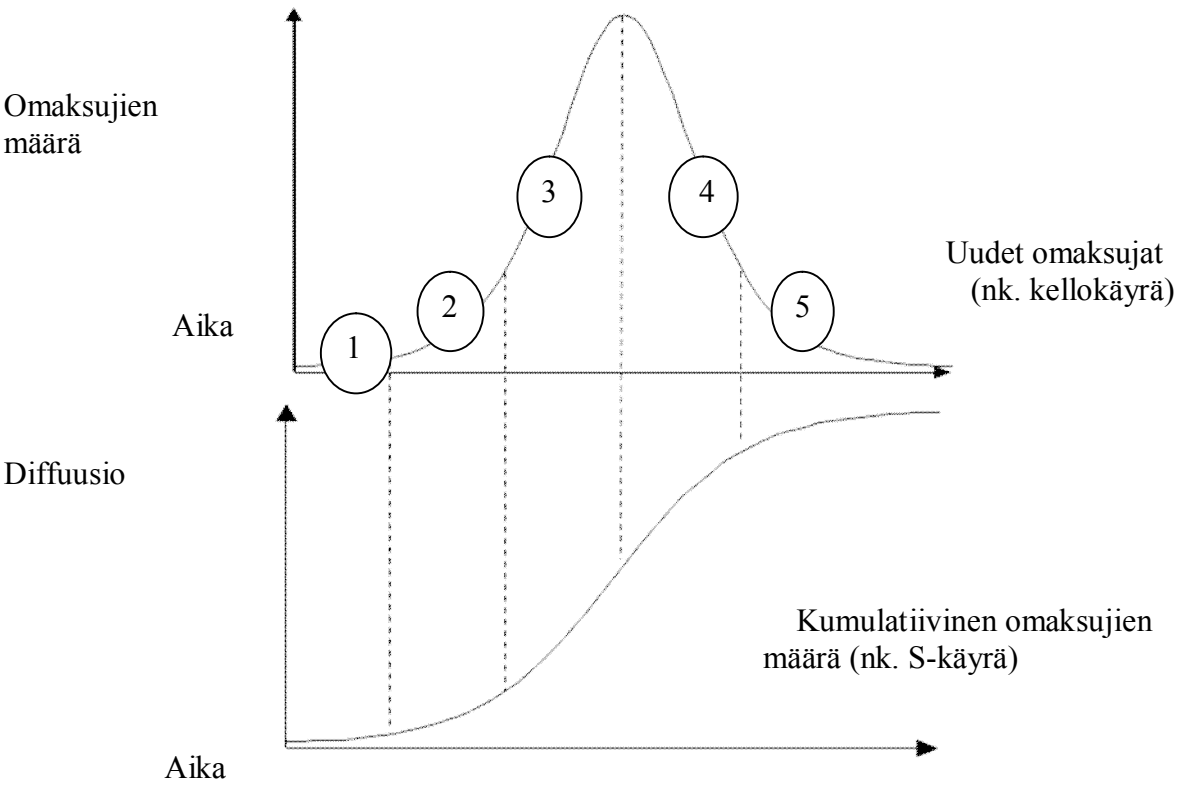
Palkitsemiseen liittyvissä innovaatioissa on nykyään suurimmaksi osaksi kyse inkrementaalisista innovaatioista. Tulospalkkiojärjestelmiä kehitetään jatkuvasti eteenpäin ja markkinoille tulee uusia ja paranneltuja palkitsemismalleja. Näissä uusissa malleissa on pääasiassa kyse inkrementaalisista innovaatioista, sillä uudetkin järjestelmät nojaavat tulospalkkauksen tunnettuun perusajatukseen eivätkä yleensä tarjoa radikaaleja uudistuksia.

3.1.2 Innovaatioiden leviämisprosessi

Innovaation diffuusio on perinteisesti määritelty prosessiksi, jossa innovaatio leviää eri kanavien kautta, ajan kuluessa, sosiaalisen verkoston jäsenten tietouteen (Rogers, 2003, 5 – 6). Innovaation leviämisprosessiin ja leviämisen nopeuteen vaikuttaa siten itse innovaatio, leviämiskanavat, aika ja se sosiaalinen verkosto, jossa innovaatio leviää. Leviämisprosessi saattaa siis rakentua hyvinkin eri tavalla eri innovaatioiden kohdalla, sillä useat tekijät vaikuttavat prosessin etenemiseen. (Ks. esim. Rogers, 2003, 11 – 38.)

Innovaatiokohtaisista eroavaisuuksista huolimatta innovaatioiden leviämisen on huomattu noudattavan kuviossa 3 esiteltävää S-käyrää. Samassa kuviossa on nähtävissä myös nk.

kellokäyrä, joka kertoo uusien omaksujien määrän kullakin hetkellä. S-käyrän tarkka muoto vaihtelee eri innovaatioiden välillä, mutta käyrän malli pysyy aina pitkälti samana. Tämä käyrä kertoo innovaation omaksujien kumulatiivisen määrän tietyllä ajanjaksolla. Ajatuksena on, että aluksi innovaatio leviää hitaasti ja kasvu nopeutuu kriittisen pisteen ohittamisen jälkeen. Kriittinen piste sijaitsee kuvassa 3 ensimmäisen katkoviivan kohdalla. Tässä pisteessä diffuusion kiihtyvyys on huipussaan ja tämän jälkeen innovaation leviäminen on nopeaa. Leviäminen on nopeaa aina huippukysyntäpisteeseen saakka, jonka jälkeen kasvu alkaa hidastua. Huippukysyntäpiste näkyy kuviossa kolmannen katkoviivan kohdalla. Lopulta innovaation täysi markkinapotentiaali on saavutettu ja kysyntä hiipuu hiljalleen kokonaan. (Ks. esim. Rogers, 2003; 272 – 275; Frank ym., 2003, 47 – 49.) Vaikka tämä malli on kehitetty pääasiassa uusien tuotteiden markkinoiden kehittymistä silmälläpitäen, tässä tutkimuksessa oletetaan palkitsemiseen liittyvien innovaatioiden leviämisen noudattelevan pitkälti samaa kaavaa.



Kuvio 3. Innovaation omaksumisen ja leviämisen ajallinen yhteys (ks. esim. Frank ym., 2003, 48.)

Yleisimmin käytetty selitys S-muotoiselle käyrälle liittyy tiedon epideemiseen leviämiseen. Tämän ajatusmallin mukaan leviämisen alkuvaiheessa innovaatioon liittyvää tietoa on vain harvoilla, mutta ajan kuluessa yhtä useampi tulee tietoiseksi innovaatiosta. Tieto tarttuu toimijasta toiseen, samaan tapaan kuin esim. tautiepidemian voidaan ajatella leviävän. Aluksi tiedon leviäminen tapahtuu nopeasti. Tällöin innovaatiosta tietämättömien joukko joihin tieto voidaan tartuttaa, on vielä suuri. Tietyn ajan kuluttua innovaatiosta tietävien ja tietämättömien osuus on yhtä suuri, jolloin myös tiedon leviämisvauhti alkaa hidastua. Tämä johtuu yksinkertaisesti siitä, että tartutettavien määrä vähenee. Kun innovaatio on lopulta tullut niin tunnetuksi, että sitä tuntemattomien joukko on pienempi kuin sen tuntevien, informaation leviäminen hidastuu edelleen ja lopulta hiipuu kokonaan. (Ks. esim. Rogers, 2003, 272 – 275; Frank ym., 2003, 47 – 49.)

Innovaation potentiaaliset omaksujat luokitellaan yleensä viiteen kategoriaan omaksujien innovatiivisuuden perusteella. Innovatiivisuudella tarkoitetaan tässä yhteydessä nopeutta omaksua uusia asioita. Luokat on merkitty kuvioon 3 numeroin 1-5, ja kuviosta on nähtävissä myös luokkien suhteellinen koko. Luokat ovat Rogersin (2003, 279 – 285) mukaan seuraavat:

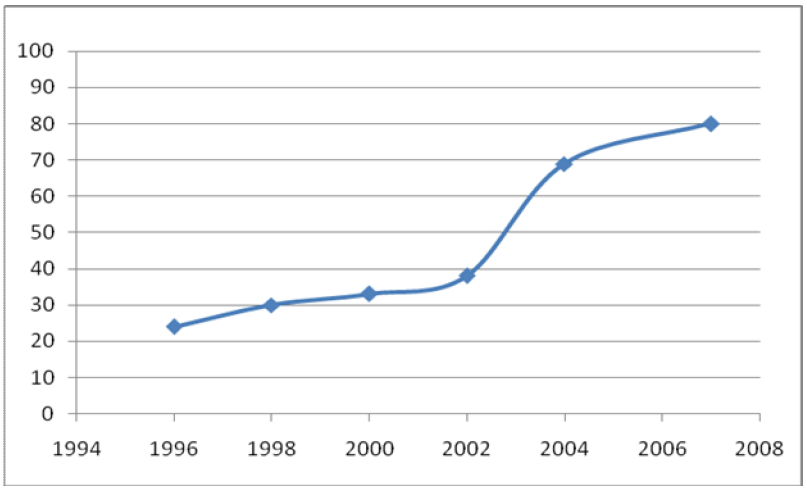
1) Innovaattorit *(Innovators)*
2) Aikaiset omaksujat *(Early Adopters)*
3) Aikainen enemmistö *(Early Majority)*
4) Myöhäinen enemmistö *(Late Majority)*
5) Vitkastelijat *(Laggards)*

Innovaattoreiksi kutsutaan niitä muutamia toimijoita, jotka omaksuvat innovaation ensimmäisinä. Tämä ryhmä on yleensä kooltaan hyvin pieni (2,5 %), mutta se luo perustan koko innovaation yleistymiselle. Innovaattoreiden nähdään olevan eräänlaisessa portinvartijan roolissa innovaatioiden leviämisessä. *Aikaiset omaksujat* (13,5 %) puolestaan pyrkivät hyödyntämään uuden innovaation tarjoamia mahdollisuuksia ja uskovat, että nopea omaksuminen tarjoaa heille siihen oivan mahdollisuuden. He ovat myös osaltaan valmiita panostamaan innovaation kehittämiseen. *Aikainen enemmistö* (34 %) taas haluaa odottaa ja on valmis omaksumaan innovaation vasta, kun sen tuomasta lisäarvosta ja toimivuudesta on tarpeeksi todisteita. Heillä ei ole halua olla markkinoilla ensimmäisenä, muttei myöskään viimeisenä. *Myöhäinen enemmistö* (34 %) omaksuu innovaation vasta, kun verkoston paine

tai taloudelliset syyt siihen pakottavat. He haluavat välttää mahdollisimman tehokkaasti innovaation omaksumiseen liittyvän epävarmuuden. Rogersin (2003) mukaan tähän ryhmään kuuluvat organisaatiot ovat usein pessimistisiä kyvystään hyödyntää uutta innovaatiota. *Vitkastelijat* (16 %) taas muodostavat joukon, jonka verkostoituminen on heikkoa ja hyvin paikallista. He eivät koe uusia asioita mielenkiintoisiksi ja voidaan ajatella, että he pyrkivät pikemminkin välttelemään muutosta kuin edistämään sitä. (Rogers, 2003, 279 – 285; Frank ym., 2003, 24 – 26.)

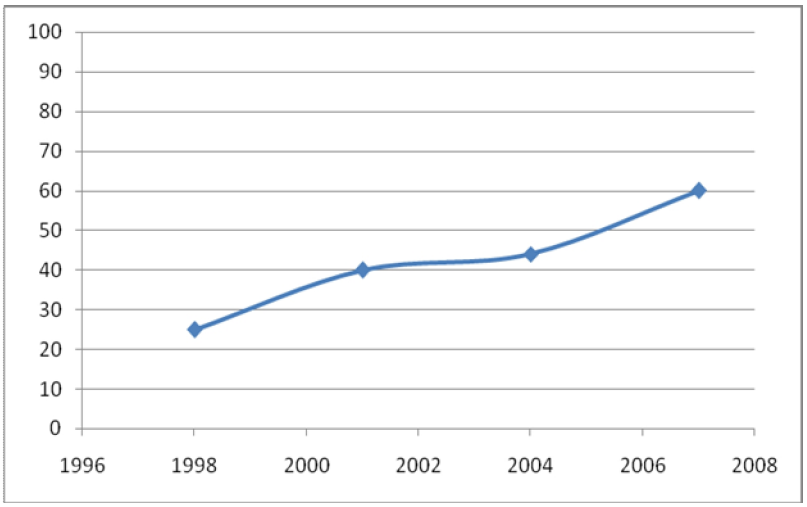
Yllä esitetyt teoriat on kehitetty pääasiassa selittämään kuluttajakäyttäytymistä uuden tuotteen lanseerauksen ja markkinoinnin yhteydessä. Tilanne eroaa jossain määrin palkitsemiseen liittyvien innovaatioiden leviämisprosessista, mutta se ei välttämättä tarkoita ettei kuvattuja malleja voisi hyödyntää myös tämän ilmiön tutkimisessa ja selittämisessä. Vaikka kannustimet innovaation leviämiseen olisivatkin poikkeavia, saattaa leviämisprosessi käynnistyttyään silti noudattaa pitkälti yllä esiteltyjä malleja.

Tulospalkkauksen osalta kuviossa 3 esitelty S-käyrä on mahdollista hahmotella kahdelle toimialalle, teollisuuteen ja palvelualoille. Tulospalkkauksen käyttöä on seurattu ja tilastoitu parhaiten teollisuudessa, joten S-käyrän hahmottaminen tämän osalta on kohtuullisen yksinkertaista. Tarkat tiedot tulospalkkauksen käytöstä vaihtelevat hieman lähteittäin, mutta EK:n palkkausjärjestelmätiedustelun (2005), Tilastokeskuksen selvityksen (2004) ja Snellmanin ym. (2003) avulla on saatu hahmoteltua kuviossa 4 näkyvä, tulospalkkauksen leviämistä teollisuudessa kuvaava käyrä. Tämä käyrä noudattaa selkesti S-käyrälle tyypillistä muotoa. Kuviossa 4 x-akseli kertoo tulospalkkauksen piirissä olevien työntekijöiden osuuden ja y-akseli kuvaa aikaa. Koska tarkat tiedot tulospalkkauksen piiriin kuuluvien työntekijöiden määrästä vaihtelevat lähteittäin, kuvio on laadittu keskimääräisten tietojen perusteella. Vuodelle 2007 esitetty taso perustuu ennusteeseen, sillä EK:n palkkausjärjestelmätiedustelun tuloksia vuodelta 2008 ei ole vielä julkaistu.



Kuvio 4. Tulospalkkauksen leviäminen teollisuudessa (EK:n palkkausjärjestelmätiedustelu, 2005; Tilastokeskus, 2004; Snellman ym., 2003).

Palvelualoilla tulospalkkausta on alettu seuraamaan ja tilastoimaan tarkemmin vasta 2000-luvulla, joten S-käyrän rakentaminen on haasteellisempaa kuin teollisuusyritysten tapauksessa. Valtionvarainministeriön selvityksen mukaan yksityisen sektorin palvelualoilla tulospalkkioita on saanut vuonna 1998 noin neljäsosa henkilöstöstä. Myös tätä tietoa on käytetty hyväksi, kun on hahmoteltu tulospalkkauksen leviämistä palvelualoilla kuvaava käyrä kuvioon 5. Vuoden 2007 luku perustuu myös tässä kuviossa ennusteeseen. Saatu kuvio ei seuraa S-käyrän muotoa yhtä selkeästi kuin kuviossa 4. Käyrä on kuitenkin samansuuntainen ja auttaa hahmottamaan tulospalkkauksen leviämistä palvelualoilla. Tässäkin kuviossa x-akselilla näkyy tulospalkkauksen piirissä olevien työntekijöiden osuus ja y-akseli kuvaa aikaa.



Kuvio 5. Tulospalkkauksen leviäminen palvelualoilla (EK:n palkkausjärjestelmätiedustelu, 2005; Snellman ym., 2003).

Teollisuus ja palvelualat ovat ainoat toimialat, joille pystytään hahmottamaan tulospalkkauksen leviämistä kuvaava S-käyrä. Muilla toimialoilla tulospalkkauksen seuranta ja tilastointi eivät ole olleet tarpeeksi kattavaa, jotta tietojen pohjalta voitaisiin seurata tulospalkkauksen leviämistä S-käyrän hahmottamisen avulla.

3.2 Institutionaalisen teorian merkitys tulospalkkauksen leviämisessä

Tässä luvussa rakennetaan tutkimuksen teoreettinen viitekehys institutionaaliseen teoriaan pohjautuen. Ensin esitellään lyhyesti institutionaalista teoriaa, joka pyrkii selittämään organisaatioiden käyttäytymistä ja auttaa siten ymmärtämään syitä erilaisten innovaatioiden leviämiselle. Samalla pohditaan myös institutionaalisen teoriaan kohdistuneen kritiikin merkitystä tämän tutkimuksen kannalta. Tämän jälkeen rakennetaan varsinainen tutkimuksen teoreettinen viitekehys, joka pohjautuu Abrahamsonin (1991) kehittämään matriisiin. Tätä mallia tuetaan ja laajennetaan institutionaalisen teorian ajatuksilla. Lopuksi selvitetään vielä palkitsemisjärjestelmien leviämisen ja sitä kautta tapahtuvan organisaatioiden palkitsemiskäytäntöjen yhtenäistymisen vaikutuksia.

3.2.1 Institutionaalinen teoria organisaatioiden käyttäytymisen selittäjänä

Institutionaalinen teoria on noussut merkittävään asemaan ja se on yleisesti hyväksytty yksilöiden ja organisaatioiden käyttäytymistä selittävä teoria. Institutionaalisen teorian avulla voidaan seurata ja arvioida muutoksia organisaatioiden toiminnassa niin mikro- kuin makrotasolla, kuten myös lyhyen määrätyn ajanjakson aikana tai jopa vuosikymmenien ja vuosisatojen kuluessa. (Dacin ym., 2002.) Institutionaalinen teoria tarjoaa siis monipuolisen lähtökohdan organisationaalisen muutoksen tarkastelulle ja sopii siksi hyvin tukemaan myös tulospalkkauksen leviämisen ja siihen liittyvien ilmiöiden arviointia. Institutionaalisesta teoriasta puhuttaessa, puhutaan yleensä tarkemmin sanottuna uudesta institutionaalisesta teoriasta (neoinstitutionalismi).

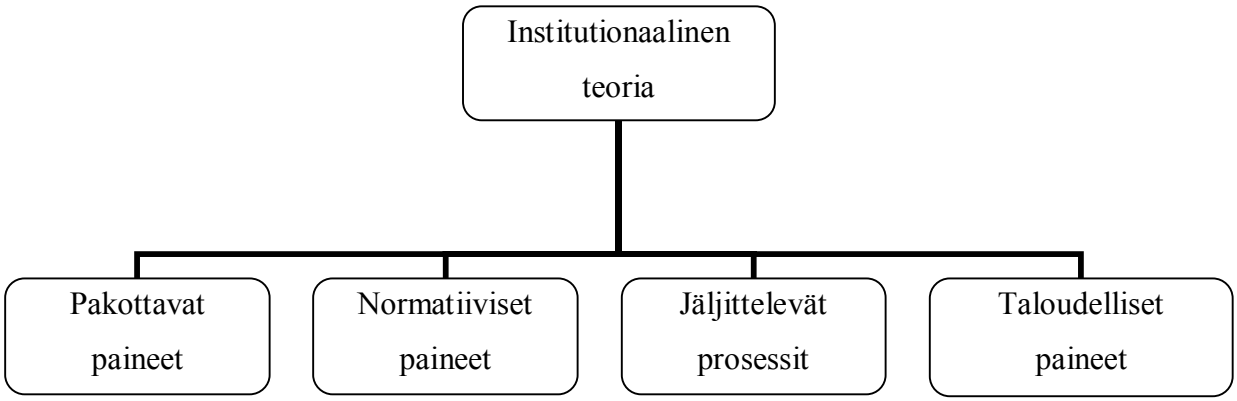
Institutionaalisen teorian mukaan instituutiot toimivat ympäristössä, johon kuuluu aina myös muita instituutioita. Toimintaympäristö vaikuttaa kaikkiin siihen kuuluviin toimijoihin, eli instituutiot vaikuttavat toistensa toimintaan asettamalla toisilleen erilaisia paineita ja

vaatimuksia. (DiMaggio & Powell, 1983.) Meyer ja Rowan (1977) puhuvat institutionaalisista paineista myytteinä, joita organisaatiot noudattavat saavuttaakseen oikeutuksen toiminnalleen, resursseja, vakaamman toimintaympäristön ja paremmat selviytymismahdollisuudet. Institutionaalisen teorian mukaan organisaatioiden tavoitteena on lähtökohtaisesti selviytyä ja siinä onnistuakseen niiden täytyy taloudellisen menestyksen lisäksi saavuttaa myös oikeutus toiminnalleen muiden instituutioiden silmissä. (ks. mm. DiMaggio & Powell, 1983; Granlund & Lukka, 1998; Dacin ym., 2002.) Institutionaalinen teoria siis esittää, että yritykset ottavat käyttöönsä erilaisia toimintatapoja saavuttaakseen ulkopuolisten sidosryhmien hyväksynnän ja tätä kautta reagoivat niille asetettuihin paineisiin (Salimäki ym., 2009).

Lähtökohtaisesti millä tahansa toimialalla voi olla aluksi paljon erilaisia toimijoita, mutta institutionaalisen teorian mukaan organisaatiot alkavat ajan kuluessa muistuttaa toisiaan. Käsite, joka parhaiten kuvaa tätä organisaatioiden yhtenäistymisprosessia on DiMaggion ja Powellin (1983) mukaan isomorfismi. Kyseessä on toimintaa rajoittava prosessi, joka pakottaa yksilön muistuttamaan muita samoissa olosuhteissa toimivan joukon yksilöitä. Institutionaalinen teoria pyrkii siis osaltaan selittämään organisaatioiden muutosta ja sitä, miksi saman alan organisaatiot pyrkivät keskenään samankaltaisuuteen. Samankaltaisuus on nähtävissä mm. siinä, että organisaatiot omaksuvat keskenään samankaltaisia rakenteita, strategioita ja toimintatapoja. Tämä ilmiö on nähtävissä myös palkitsemisjärjestelmien yhteydessä, kun tietyt suositut palkitsemistavat leviävät yritysten keskuudessa ja muovaavat yritysten palkitsemista yhtenäiseen suuntaan.

Kuviossa 4 on esitelty institutionaalisen teorian osa-alueet. Perinteisesti institutionaalinen teoria jakaa innovaatioiden diffuusioon vaikuttavat tekijät kolmeen ryhmään. Näitä ovat *pakottavat paineet* (coersive pressures), *normatiiviset paineet* (normative pressures) ja *jäljittelevät prosessit* (mimetic processes) (DiMaggio & Powell, 1983). Granlund & Lukka (1998) ovat sitoneet viitekehykseen mukaan vielä yhden ylimääräisen tekijän, *taloudelliset paineet* (economic pressures), joka otetaan mukaan myös tulospalkkauksen leviämisen tarkasteluun. Se laajentaa institutionaalisen teorian näkökulmaa ja auttaa ottamaan huomioon monia palkitsemisinnovaatioiden leviämiseen liittyviä merkittäviä tekijöitä, jotka jäisivät muuten tarkastelun ulkopuolelle. On tärkeää huomata, että vaikka osa-alueet on tässä yhteydessä erotettu omiksi ryhmikseen, ei jako todellisuudessa ole näin suoraviivainen. Erottaminen on tehty teorian käsittelyn helpottamiseksi ja todellisuudessa institutionaalisen

teorian osa-alueet ovat voimakkaasti kytköksissä toisiinsa ja vaikuttavat usein osittain päällekkäin (Granlund & Lukka, 1998). Kaikkia osa-alueita esitellään seuraavissa kappaleissa hieman lähemmin.



Kuvio 6. Institutionaalisen teorian osa-alueet (Granlund & Lukka, 1998)

Pakottavat paineet

Pakottavat paineet ovat ensimmäinen institutionaalisen teorian osa-alue. DiMaggio ja Powell (1983) käyttävät tästä termiä *coersive isomorphism.* Pakottavat paineet liittyvät toimintaamme sääteleviin instituutioihin, jotka ylläpitävät yhteistoiminnan sääntöjä ja mekanismeja. Ihmisten ja organisaatioiden käyttäytyminen on tuskin koskaan täysin vapaata, sillä sitä rajoittaa yleensä suuri määrä erilaisia sääntöjä, valvontaa ja rangaistuksia (DiMaggio & Powell, 1983; Oliver, 1991). Pakottavat paineet ovat siis organisaatioiden näkökulmasta sellaisia, joihin niiden on ainakin tietyssä määrin pakko mukautua, ja siksi niillä on merkittävä vaikutus organisaatioiden toimintaan.

Organisaatioiden toimintaympäristö muuttuu jatkuvasti globaalimmaksi, jolloin myös pakottavia paineita aiheuttavien tahojen määrä kasvaa. Emme voi tarkastella pakottavia paineita enää puhtaasti kansallisesta näkökulmasta, vaan myös kansainvälisten instituutioiden merkitys lisääntyy jatkuvasti. Pakottavia paineita voivat aiheuttaa kansallisten lakien, säädösten ja sopimusten lisäksi myös mm. EU-alueen yhteinen kansainvälinen lainsäädäntö, sekä erilaiset kansainväliset sopimukset. Myös erilainen lainsäädäntöön liittyvä kansainvälinen harmonisointi muuttaa yritysten toimintaan kohdistuvia vaatimuksia paikoin merkittävästikin.

Kaikki pakottavat paineet eivät liity instituutioihin ja lainsäädäntöön, vaan osansa aiheuttaa myös yritysten voimakkaampi riippuvuus toisista yrityksistä ja yritysryhmistä (Granlund & Lukka, 1998). Vahvat siteet organisaatioiden välillä muovaavat yritysten toimintakäytäntöjä ja ajavat niissä tapahtuvia muutoksia. Emo-tytärsuhde on hyvä esimerkki organisaatioiden voimakkaasta keskinäisestä riippuvuussuhteesta, sillä emoyhtiöillä on paljon valtaa suhteessa tyttäriinsä. DiMaggion ja Powellin (1983) mukaan pakottavat paineet ovatkin pääasiassa muodollisia ja epämuodollisia paineita, joita toiset organisaatiot asettavat niistä riippuvaisille organisaatioille.

Institutionaalinen teoria ottaa kantaa myös organisaatioiden erilaistumista lisääviin tekijöihin, ja tämä erilaistuminen saattaa pakottavien paineiden tapauksessa johtua erilaisista kansallisista tekijöistä. Kansainvälisellä tasolla tarkasteltuna eri maiden kansallinen lainsäädäntö ja kansalliset instituutiot saattavat toimia vastakkaiseen suuntaan kuin yllä esitellyt tekijät ja ne saattavat edesauttaa organisaatioiden toimintatapojen erilaistumista. Globalisaatio kuitenkin aiheuttaa jatkuvasti enemmän paineita noudattaa kansainvälistä lainsäädäntöä ja muita kansainvälisiä sopimuksia, jolloin yrityksillä on käytössään vain rajattu määrä keinoja muokata toimintaansa kansallisella tasolla. (Granlund & Lukka, 1998.) Kansainvälinen lainsäädäntö ja sopimukset yleensä myös ohittavat kansalliset säädökset, jolloin kansallisella tasolla tapahtuvan sääntelyn merkitys vähenee.

Normatiiviset paineet

Toisena institutionaalisen teorian osa-alueena esitellään normatiiviset paineet, joista DiMaggio ja Powell (1983) puhuvat nimellä *normative isomorphism*. Normatiiviset paineet koskevat organisaatioiden ja yksilöiden sosiaalisia velvollisuuksia ja asianmukaista sosiaalista käyttäytymistä ja ne välittyvät omaksuttujen arvojen, normien ja roolien kautta. Suurin ero suhteessa pakottaviin paineisiin näkyy siinä, että normatiiviset paineet eivät ole yhtä voimakkaasti velvoittavia (Granlund & Lukka, 1998).

Normatiivisilla paineilla on huomattava rooli innovaatioiden diffuusiossa. DiMaggion ja Powellin (1983) mukaan normatiiviset paineet ovat pääasiassa lähtöisin ammatillistumisen (professionalization) prosessista, jossa tietyn ammatin harjoittajat pyrkivät määrittelemään työnsä ehtoja ja toimintatapoja, kontrolloimaan tuotantoprosessia ja vakiinnuttamaan pohjan

ja oikeutuksen ammatilliselle autonomialleen. Tämä ammatillistuminen lisää sekä suoraan organisaatioiden yhdenmukaisuutta että tarjoaa kanavan yhtenäisten käytäntöjen leviämiselle (Granlund & Lukka, 1998). Myös yliopistojen koulutus- ja tutkimustoiminta voi vaikuttaa organisaatioihin ja niiden toimintatapoihin. Sillä että tietylle joukolle ihmisiä opetetaan samat asiat, muokataan ajan kuluessa huomattavasti organisaatioiden toimintaa ja koulutuslaitokset ovatkin tärkeitä keskuksia organisationaalisten normien luomisessa. Myös yritysten suorittama henkilöstön suodatus nähdään eräänä normatiivisten paineiden luojana (DiMaggio & Powell, 1983; Meyer & Rowan, 1977). Yrityksissä tiettyyn asemaan pääsevät yleensä vain tietynlaisen koulutuksen ja taustan omaavat henkilöt. Kun eri yrityksissä päätöksiä tekevät henkilöt ovat ajatusmaailmaltaan ja toimintatavoiltaan samankaltaisia, myös organisaatioiden toiminnassa näkyy väistämättä yhtäläisyyksiä. (DiMaggio & Powell, 1983.)

Kansalliset kulttuurit ja yrityskulttuurit on yleensä koettu organisaatioiden yhtenäistymistä hidastavina ja sitä vastustavina prosesseina. Näiden merkitys on kuitenkin hiljalleen hiipumassa, sillä suuntaus eräänlaisen globaalin kulttuurin syntymiseen on nähtävissä, kun eri maiden yksilölliset piirteet häviävät ja kulttuurit muovautuvat yhtenäisempään suuntaan. Sekä kansallisten kulttuurien että yrityskulttuurien vaikutus tulee varmasti näkymään myös jatkossa, mutta niiden merkitys tulee jäämään vähäisemmäksi ja näkymään vain läheisemmässä tarkastelussa (Granlund & Lukka, 1998).

Jäljittelevät prosessit

Kolmas ja useissa lähteissä viimeinen institutionaalisen teorian osa-alue liittyy jäljitteleviin prosesseihin. DiMaggion ja Powellin (1983) termein kyseessä on *mimetic isomorphism,* ja heidän mukaansa jäljittelevät prosessit ovat itse asiassa merkittävin selittäjä sille, miksi tiettyjen toimintatapojen ja rakenteiden levinneisyys on niin laaja.

Jäljittelevien prosessin takaa löytyy yritysten keskuudessa suosittu tapa seurata toisten menestyvämpien organisaatioiden käyttäytymistä. Tällä tavoin pyritään välttymään omien virheiden tekemiseltä ja hyödyntämään yleisesti hyväksyttyjä toimintatapoja (Hulkko ym., 2002, 37; Granlund & Lukka, 1998). DiMaggion ja Powelin (1983) mukaan jäljittelevät prosessit ovat suosittuja etenkin silloin, kun yritysten tavoitteet ovat kunnianhimoisia ja

niiden toimintaympäristössä on paljon epävarmuutta. Jäljittelyn avulla pyritään toisaalta myös vähentämään kustannuksia, kun sovelletaan toimintatapoja jotka on jo todettu toimiviksi.

Jäljittelevien prosessin osalta konsulttiliiketoiminta ja johtavien organisaatioiden käytäntöjen jäljitteleminen, benchmarking, yhtenäistävät organisaatioiden toimintaa merkittävästi. Konsulttiliiketoiminta ajaa samoja toimintakäytäntöjä tehokkaasti läpi eri yrityksissä, niin kansallisella kuin kansainväliselläkin tasolla. Tarjolla on usein pitkälti samanlaisia ”standardi ratkaisuja” useiden konsulttiyritysten toimesta, joten ne saavuttavat laajaa näkyvyyttä. Johtavien organisaatioiden imitoiminen puolestaan on suosittua lähinnä siksi, että sitä kautta saadaan paljon vihjeitä siitä, miten kyseisessä toimintaympäristössä on mahdollista menestyä. Myös alalle pyrkivät uudet organisaatiot saattavat helposti turvautua tällaiseen toimintatapaan vakiinnuttaakseen asemansa markkinoilla. On itsestään selvää, että lopputuloksena yritysten toimintatavat muuttuvat voimakkaasti yhtenäisempään suuntaan.

Suurin osa institutionaaliseen teoriaan liittyvästä kirjallisuudesta korostaa instituutioiden merkitystä innovaatioiden leviämisessä jäljittelevien prosessien kautta. Institutionaalisten normien voidaan kuitenkin nähdä myös rajoittavan uusien toimintatapojen yleistymistä. Organisaatiot saattavat epäröidä sellaisten uusien käytäntöjen omaksumista, jotka eivät ole linjassa yleisesti hyväksyttyjen periaatteiden kanssa. Tällöin innovaatioiden leviäminen hidastuu ja toimintaa rajoittavat instituutiot saattavat toimia pikemminkin jäljittelyä estävänä kuin siihen kannustavana tekijänä. (Ks. esim. Jonsson & Regnér, 2009.)

Taloudelliset paineet

Granlund ja Lukka (1998) ovat ottaneet institutionaalisen teorian tarkasteluun mukaan myös taloudellisen näkökulman ja perustelevat organisaatioiden yhdenmukaistumista osaltaan taloudellisilla paineilla. Näitä paineita kutsutaan toisinaan myös *teknisiksi* tai *funktionaalisiksi paineiksi*. Taloudelliset paineet eivät ole mukana institutionaalisen teorian alkuperäisessä mallissa, mutta ne otetaan tässä tutkimuksessa mukaan institutionaalisen teorian tarkasteluun (ks. esim. DiMaggio & Powell, 1983). Taloudelliset paineet ovat läheisessä suhteessa muihin teoriassa esitettyihin organisaatioiden yhtenäistymistä ajaviin paineisiin ja niiden uskotaan olevan merkittävä selittävä tekijä tulospalkkauksen leviämistä tarkasteltaessa. Tästä syystä

myös taloudellinen näkökulma on ehdottoman tärkeä ottaa huomioon tämän tutkimuksen teoreettista viitekehystä rakennettaessa.

Talouden tilan vaihtelut muokkaavat jatkuvasti yrityksiä ja niiden toimintaympäristöä. Se miten organisaatiot reagoivat näihin muutoksiin on riippuvaista yritys- ja toimialakohtaisista tekijöistä. Nykyään nämä talouden vaihtelut ovat kasvavassa määrin globaaleja ilmiöitä ja silloin myös niiden vaikutukset näkyvät globaalissa mittakaavassa. Tästä syystä talouden vaihtelut saattavat muuttaa organisaatioita sekä kansallisesti että kansainvälisesti yhtenäisempään suuntaan, sillä todennäköisesti yritysten keinot suojautua esim. taloudellisessa taantumassa ovat pitkälti samansuuntaisia (Granlund & Lukka, 1998).

Globaalien taloudellisten ilmiöiden lisäksi myös markkinat globalisoituvat ja kilpailu muuttuu jatkuvasti intensiivisemmäksi. Markkinoiden vapautuminen ja globalisaatio ovat lisänneet yritysten toimintavapautta ja tarjonneet yrityksille uusia mahdollisuuksia rakentaa ja muokata toimintakäytäntöjään. Vapaamman toimintaympäristön myötä myös kansainvälisten arvoketjujen merkitys ja laajuus kasvaa, suorien ulkomaisten sijoitusten määrä lisääntyy ja mahdollisten kilpailijoiden määrä lisääntyy. Näiden muutosten kautta syntyy paljon erilaisia riippuvuussuhteita, jotka vaikuttavat yritysten toimintaan ja yhdistävät organisaatioiden toimintakäytäntöjä. (Granlund & Lukka, 1998.) Myös kehittyneempi tuotanto- ja informaatioteknologia ajavat voimakkaasti organisaatioiden toimintatapojen ja rakenteiden yhtenäistymistä.

3.2.2 Institutionaalisen teorian rajoitukset ja kritiikki

Institutionaalisen teorian avulla on mahdollista selittää erilaisten innovaatioiden leviämistä, mutta on aina muistettava ottaa huomioon tutkittavan innovaation luonteesta johtuvat mahdolliset rajoitukset. Ensinnäkin, koska tässä tutkimuksessa keskitytään tarkastelemaan tulospalkkauksen leviämistä suomalaisissa yrityksissä, merkittävimpien tulospalkkauksen leviämiseen vaikuttavien paineiden voidaan uskoa aiheutuvan kansallisista tekijöistä. Suomessa toimii paljon kansainvälisiä konserneja ja globaaleja yrityksiä joiden kautta erilaiset globaalit tekijät vaikuttavat myös yritysten toimintaan. Nämä globaalit tekijät voivat aiheuttaa erilaisia paineita yritysten palkitsemiskäytäntöjen yhtenäistymiselle, mutta suurin merkitys on todennäköisesti silti kansallisen tason tekijöillä.

Toiseksi, tutkimuksen otoksen myötä pakottavien ja normatiivisten paineiden yhteydessä esiteltyjen erilaistumista ajavien tekijöiden merkitys muuttuu. Näiden kansallisten tekijöiden vaikutus on tutkimuksen otoksen vuoksi itse asiassa päinvastainen. Yhden maan sisällä kansallisilla tekijöillä on ymmärrettävästi palkitsemiskäytäntöjä yhtenäistävä rooli, joten näitä kansallisia tekijöitä tarkastellaankin siis tässä tutkimuksessa tulospalkkauksen leviämistä tukevina ja organisaatioiden yhtenäisyyttä lisäävinä tekijöinä.

Kolmanneksi on otettava vielä huomioon, että vaikka institutionaalinen teoria on laajalti hyväksytty, se on kohdannut myös voimakasta vastustusta. Teoriaa on kritisoitu mm. siitä, että se keskittyy liikaa homogeenisuuteen ja pysyvyyteen eikä ota tarpeeksi huomioon organisaatioiden roolia aktiivisina toimijoina. Organisaatiot eivät pelkästään mukaudu ympäristön paineisiin, vaan myös aktiivisesti muokkaavat toimintaympäristöään ja omia toimintatapojaan. (ks. esim. Meyer & Rowan, 1977; Oliver, 1991; Dacin ym., 2002.) Toisaalta institutionaalista teoriaa kritisoidaan myös siitä, että vaikka se tunnustaisikin yritysten aktiivisen roolin, se keskittyy usein liian voimakkaasti organisaatioiden yhdenmukaisuuteen eikä ota huomioon mahdollista muutosvastarintaa.

Institutionaaliseen teoriaan kohdistetun kritiikin merkitys tulospalkkauksen leviämistä tarkasteltaessa ei ole kovinkaan suuri. Vaikka teorian yksipuolisen näkökulman rajoitukset tulee tietysti ottaa huomioon, on ongelma pyritty ratkaisemaan rakentamalla tämän tutkimuksen viitekehys kahdesta erilaisesta teoreettisesta mallista (ks. luku 3.2.3). Viitekehyksen perustana käytetyt mallit käsittelevät pitkälti samaa ilmiötä, mutta niitä yhdistelemällä on tarkastelunäkökulmaa pyritty muokkaamaan monipuolisemmaksi ja korjaamaan institutionaalisen teorian liian kapeaksi kritisoitua ajatusmallia.

3.2.3 Innovaatioiden diffuusiota selittävät näkökulmat

Tämän tutkimuksen teoreettinen viitekehys perustuu Abrahamsonin (1991) kehittämään malliin, jota hän on käyttänyt avukseen tutkiessaan innovaatioiden omaksumiseen tai hylkäämiseen vaikuttavia näkökulmia johtamismallien leviämisen yhteydessä. Malli on esitelty kuviossa 7. Viitekehystä on toistaiseksi sovellettu hyvin vähän, joten kokemukset mallista ovat hyvin rajallisia. Malmi (1999) on käyttänyt mallia hyväkseen tutkiessaan toimintolaskennan (activity-based costing) leviämistä, ja tämän tutkimuksen pohjalta

viitekehys näyttäisi tarjoavan toimivan ja monipuolisen lähtökohdan innovaatioiden leviämisen tarkasteluun.

		Jäljittelyulottuvuus	
		Jäljittelevät prosessit eivät aiheuta diffuusiota tai hylkäystä	Jäljittelevät prosessit aiheuttavat diffuusion tai hylkäyksen
Ulkoisen vaikutuksen ulottuvuus	Ryhmään kuuluvat [a] organisaatiot määrittävät diffuusion tai hyväksynnän ryhmän sisällä	**Tehokkaan valinnan näkökulma**	**Muodin seuraajan näkökulma**
	Ryhmän ulkopuoliset [b] organisaatiot määrittävät diffuusion tai hyväksynnän ryhmän sisällä	**Pakotetun valinnan näkökulma**	**Muodin luojan näkökulma**

a: Näillä viitataan niihin yrityksiin tai yksiköihin, joiden on mahdollista omaksua innovaatio.
b: Näillä viitataan konsulttiyrityksiin, koulutuslaitoksiin ym. organisaatioihin, jotka edistävät innovaation leviämistä, mutta eivät välttämättä omaksu sitä itse.

Kuvio 7. Innovaatioiden diffuusiota ja hylkäystä selittävät teoreettiset näkökulmat (Abrahamson, 1991; Malmi, 1999)

Abrahamsonin (1991) luoma viitekehys käsittelee pitkälti samoja tekijöitä kuin luvun alussa esitelty institutionaalinen teoria. Nämä mallit tarkastelevat samaa asiaa, vain hieman eri tavalla ja eri näkökulmista. Sekä institutionaalisessa teoriassa että Abrahamsonin (1991) mallissa on sellaisenaan muutamia puutteita, jotka voidaan huomioida paremmin mallien yhdistämisen avulla. Abrahamsonin (1991) mallin avulla on mahdollista arvioida mm. sitä, vaikuttavatko innovaatioiden omaksumiseen eri tekijät sen elinkaaren eri vaiheissa. Malmi (1999) on tullut tutkimuksessaan siihen tulokseen, että tämä näkemys pitää paikkansa ja innovaation leviämiskanavat todennäköisesti muuttuvat ajan kuluessa. Tätä näkökulmaa ei institutionaalisen teorian puolella ole käsitelty lainkaan, mutta toisaalta taas institutionaalinen teoria tarkastelee innovaatioiden leviämistä paikoin laajemmasta näkökulmasta kuin Abrahamsonin (1991) malli. Vaikka yksi malli voi toisinaan riittää selittämään jonkin innovaation diffuusiota, vaatii kattava analyysi yleensä aina useamman mallin yhdistämistä (Malmi, 1999).

Abrahamsonin (1991) viitekehyksessä innovaatioiden diffuusioon ja hylkäykseen vaikuttavat ulottuvuudet jaetaan *jäljittelyulottuvuuteen* ja *ulkoisen vaikutuksen ulottuvuuteen*. Jäljittely-ulottuvuus kertoo, missä määrin jäljittelevät prosessit vaikuttavat innovaatioiden leviämiseen ja ulkoisen vaikutuksen ulottuvuus puolestaan ilmaisee, tuleeko innovaation leviämiseen vaikuttava voima innovaation omaksuvan ryhmän sisältä vai ulkopuolisten tahojen toimesta. Näiden näkökulmien yhdistelmänä syntyy kuviossa 7 esitetty matriisi, jossa on neljä eri innovaatioiden diffuusiota kuvaavaa näkökulmaa: *tehokkaan valinnan näkökulma, pakotetun valinnan näkökulma, muodin luojan näkökulma* ja *muodin seuraajan näkökulma*. Kaikkia näkökulmia tarkastellaan yksityiskohtaisemmin seuraavissa kappaleissa ja niihin pyritään etsimään tukea ja laajennusta institutionaalisen teorian puolelta. Samalla otetaan kantaa siihen, mitkä tekijät ovat merkittävässä asemassa palkitsemiseen liittyvien innovaatioiden leviämisessä.

Tehokkaan valinnan näkökulma

Tehokkaan valinnan näkökulmassa innovaation leviämiseen vaikuttaa voimakkaasti ryhmän sisältä lähtöisin oleva paine, eikä innovaation diffuusioon liity merkittäviä jäljittely-elementtejä. Tämä on se perusajatus, josta yleensä lähdetään liikkeelle. Tehokkaan valinnan näkökulma perustuu kahdelle merkittävälle olettamukselle: (a) organisaatiot voivat vapaasti ja itsenäisesti valita omaksumansa käytännöt ja (b) organisaatiot ovat kohtuullisen varmoja tavoitteistaan ja osaavat arvioida miten tehokkaasti eri toimintatavat auttavat näiden tavoitteiden saavuttamisessa. Käytännössä tilanne on kuitenkin harvoin näin yksiselitteinen, sillä organisaatioiden toimintaa ja valintoja säätelevät useat tahot eikä yritysten tavoitteenasettelu ole usein kovinkaan selkeää. (Malmi, 1999.) Kun tätä ajatusta sovelletaan reaalimaailman tilanteisiin, voidaan oletuksena nähdä, että yritysten oletetaan olevan rationaalisia toimijoita joiden toimintamahdollisuuksia ei ole merkittävästi rajoitettu.

Teoriat jotka selittävät innovaatioiden diffuusiota tehokkaan valinnan näkökulman mukaisesti, rakentuvat yleensä nk. suoritusaukkojen (performance gaps) varaan (Malmi, 1999). Nämä suoritusaukot nähdään eroavaisuuksina sen välillä mitä organisaatiot tavoittelevat, ja mitä ne voivat todellisuudessa saavuttaa (Abrahamson, 1991). Ympäristö-tekijöiden vaikutuksesta samankaltaisissa ympäristöissä toimiviin organisaatioihin voi muodostua keskenään hyvinkin samankaltaisia suoritusaukkoja. Kun menestystä tavoittelevat

organisaatiot reagoivat niihin samalla tavalla, muuttuvat myös niiden toiminnot keskenään yhtenäisempään suuntaan (Malmi, 1999). Muutosprosessissa ei siis ole mukana suoranaista jäljittelyä, vaikka organisaatiot päätyisivätkin keskenään samanlaisiin ratkaisuihin. Yritykset saattavat päätyä ottamaan käyttöönsä samanlaisia palkitsemis-järjestelmiä, jos ne nähdään rationaalisesti tarkastellen sopivina keinoina samankaltaisten tavoitteiden saavuttamiseksi, eli suoritusaukkojen sulkemiseksi.

Tehokkaan valinnan näkökulmaa tukee ja laajentaa institutionaalisen teorian taloudellisten paineiden osa-alue. Taloudelliset paineet sopivat pitkälti yhteen tässä esitellyn tehokkaan valinnan näkökulman kanssa, sillä kyse on erilaisista ympäristötekijöistä johtuvista ilmiöistä, jotka vaikuttavat merkittävästi yritysten toimintaan. Yritykset myös voivat itse päättää miten ne reagoivat ympäristötekijöiden aiheuttamiin paineisiin, eli toimintaa ei suoraan määritellä ulkopuolisten tahojen toimesta. Lopullinen päätäntävalta asioihin on yrityksillä itsellään.

Palkitsemisesta puhuttaessa talousvaihtelut voivat olla merkittävä palkitsemisjärjestelmiä yhtenäistävä voima. Esimerkiksi taantuma aiheuttaa yrityksille paineita pudottaa palkkakustannuksiaan, jolloin lakimääräisen tason ylittävää palkitsemista todennäköisesti yritetään supistaa mahdollisimman tehokkaasti. Myös palkitsemisjärjestelmien tehostaminen kustannusten pienentämiseksi saattaa hyvin tulla kyseeseen. Rationaalisesti toimivat yritykset päätyvät todennäköisesti pitkälti samoihin ratkaisuihin, sillä tavoitteet ovat yleisesti samat ja niihin yritetään päästä nopeilla ratkaisuilla. Näin palkitsemisjärjestelmätkin muuttuvat hiljalleen samaan suuntaan, sillä toimivien ratkaisujen määrän voidaan olettaa olevan rajallinen. Vastaavasti taloudellisen nousukauden aikana palkitsemisjärjestelmien yhtenäistymistä saattaa tapahtua, kun järjestelmiä aletaan runsaampien resurssien myötä kehittää. Yhdistävän vaikutuksen voima on kuitenkin taantumassa todennäköisesti suurempi, sillä silloin päätöksiä on tehtävä nopeasti ja mahdollisten vaihtoehtoisten toimintatapojen määrä on resurssipulan takia rajatumpi.

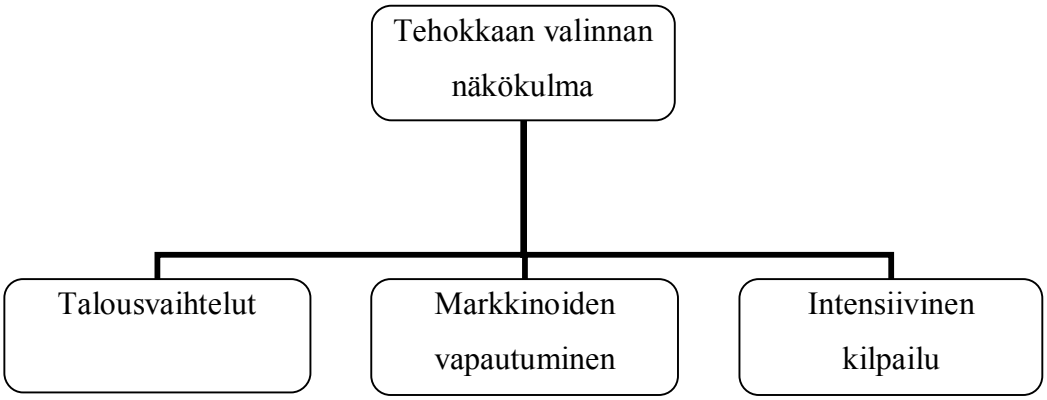
Markkinoiden vapautuminen ja kilpailun muuttuminen yhtä intensiivisemmäksi saattaa myös yhtenäistää yritysten palkitsemiskäytäntöjä ja edesauttaa palkitsemiseen liittyvien innovaatioiden leviämistä yritysten keskuudessa. Markkinoiden vapautuminen tuo yritysten keskuuteen yhä enemmän uusia toimijoita ja laajentaa samalla mahdollisten kilpailijoiden joukkoa. Tämä ei ehkä suoraan aiheuta merkittäviä muutoksia yritysten palkitsemis-

järjestelmiin, mutta sen seurauksena monet muut tekijät pääsevät vaikuttamaan tehokkaammin palkitsemisjärjestelmien leviämiseen. Yksi tällainen tekijä on intensiivinen kilpailu, joka pakottaa yritykset toimimaan kapasiteettinsa äärirajoilla ja kehittämään jatkuvasti tehokkaampia toimintatapoja ja kilpailustrategioita. Jotta yritys pystyy vastamaan kilpailuun, täytyy sen saada henkilöstönsä toimimaan tehokkaasti. Tässä palkitsemis-järjestelmien kehittäminen nousee avainasemaan. Kovassa kilpailussa paine palkitsemisen kehittämiseen on suuri, joten tehokkaaksi todetut käytännöt valtaavat nopeasti alaa yritysten keskuudessa.

Vaikka kilpailu toisaalta yhtenäistää yritysten toimintaa, voi sillä olla myös vastakkainen vaikutus. Toiset yritykset pyrkivät kehittämään kilpailustrategioita, joiden avulla ne pystyvät erottautumaan tehokkaasti kilpailijoistaan. Tällöin yritys voi pyrkiä hyödyntämään palkitsemisstrategiaa, joka erottaa sen muista toimijoista ja kenties tarjoaa tätä kautta paremman kilpailuaseman markkinoilla. Tehokkain erottautumisstrategia olisi yrityksen näkökulmasta sellainen, jota kilpailijat eivät yksinkertaisesti halua lähteä seuraamaan (Jonsson & Regnér, 2009). Tätä kautta syntyy vaihtelua organisaatioiden ja niiden toimintatapojen välille, mikä saattaa synnyttää eroavaisuuksia myös palkitsemisjärjestelmien rakenteissa.

Palkitsemisjärjestelmät eivät välttämättä kuulu yritysten tärkeimpiin kilpailutekijöihin, joskin tässä on merkittäviä toimialakohtaisia eroja. Toisilla toimialoilla organisaatioiden menestys perustuu pitkälti inhimilliseen pääomaan. Tällaisilla toimialoilla palkkiojärjestelmiin panostaminen ja niiden kehittäminen on äärimmäisen tärkeää ja tällöin palkitsemisinnovaatiot leviävät todennäköisesti erittäin tehokkaasti. Toisaalta taas niillä aloilla, joilla inhimillisen pääoman merkitys on pienempi, ei mielenkiinto palkkiojärjestelmien kehittämiseen välttämättä ole kovinkaan suuri. Tällaisilla toimialoilla palkkiojärjestelmät saattavatkin muuttua keskenään samankaltaisiksi enemmän siitä syystä, että yritykset päätyvät helppoihin ja yleisiin käytäntöihin, jotta palkitsemisen suunnitteluun ei tarvitse uhrata resursseja (Granlund & Lukka, 1998). Tämän ajattelutavan mukaan tehokkuus saattaa ajaa palkitsemisinnovaatioiden leviämistä kahdesta eri syystä. Joko siksi, että pyritään löytämään aina vain tehokkaampia palkitsemisratkaisuja tai siksi, että helpot ratkaisut leviävät yritysten keskuudessa, jolloin resursseja vapautuu yritysten näkökulmasta tehokkaampaan käyttöön.

Tehokkaan valinnan näkökulman periaatteisiin sopivat, tulospalkkauksen leviämiseen mahdollisesti vaikuttavat tekijät on esitelty yhteenvedon omaisesti kuviossa 8.



Kuvio 8. Tehokkaan valinnan näkökulma.

Tehokkaan valinnan näkökulman mukaiset tekijät ovat todennäköisesti tärkeässä asemassa tulos-palkkauksen leviämisessä, joskin yksittäisten tekijöiden merkityksissä on varmasti selviä eroja. Koska organisaatioiden toiminta pohjautuu pitkälti tehokkaan valinnan näkökulman perustana olevalle rationaalisen toiminnan vaatimukselle, on oletettavaa että myös palkitsemisjärjestelmien implementointi ja kehittäminen tapahtuu pitkälti rationaalisen toiminnan seurauksena.

Pakotetun valinnan näkökulma

Seuraavat kolme viitekehyksen näkökulmista Abrahamson (1991) on kehittänyt täydentääkseen ja korjatakseen tehokkaan valinnan näkökulmaan liittyvä puutteita. Pelkkä tehokkaan valinnan näkökulma tarjoaa liian suppean lähtökohdan innovaatioiden leviämisen tarkasteluun. Pakotetun valinnan näkökulmassa innovaatioiden diffuusion vaikuttavat organisaation ulkopuolisten toimijoiden asettamat paineet ja vaatimukset, joten jäljittelevillä prosesseilla ei ymmärrettävästi ole merkitystä tässä yhteydessä (Malmi, 1999). Teoriat, jotka tukeutuvat tähän näkökulmaan olettavat, että on olemassa instituutioita, joilla on tietyissä olosuhteissa tarpeeksi valtaa määritellä mitkä innovaatiot omaksutaan ja mitkä hylätään. Oletus on realistinen, sillä organisaatioiden toimintaa rajoittavat monet eri tahot, joista osa voi

tietyissä tilanteissa käyttää pakottavaa valtaa. (Ks. esim. DiMaggio & Powell, 1983; Granlund & Lukka, 1998; Malmi, 1999.)

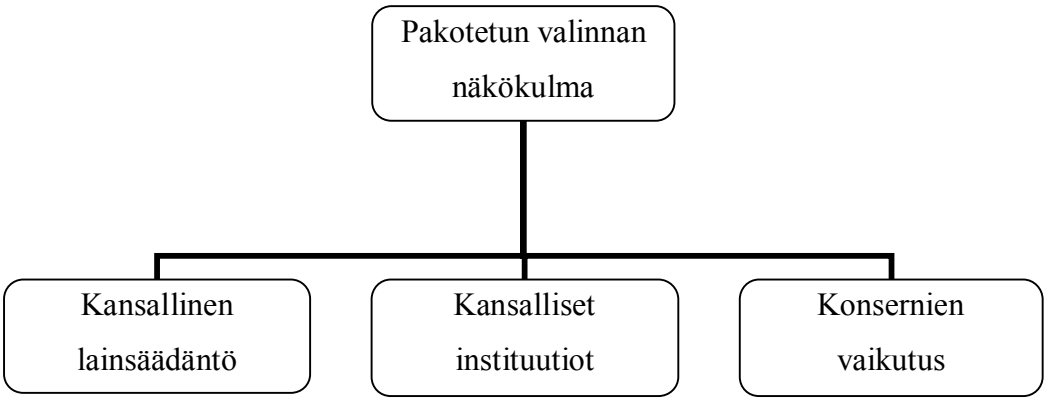
Institutionaalisen teorian osalta tämän näkökulman tueksi voidaan yhdistää pakottavien paineiden alla esitellyt tekijät. Näkökulma pakottaviin paineisiin on malleissa yhtenäinen, sillä kummankin teorian mukaan pakottavat paineet ovat sellaisia, jotka aiheuttavat yrityksille velvollisuuden toimia niiden mukaisesti. Palkitsemisjärjestelmien osalta tällaisia pakottavia paineita aiheuttavat mm. palkkaan ja palkitsemiseen liittyvä lainsäädäntö ja sopimukset, kuten työsopimus- ja työaikalaki, sekä työ- ja virkaehtosopimukset. Suomessa palkitsemiseen liittyviin lakeihin vaikuttavia instituutiota ovat esim. eduskunta ja hallitus. Palkitsemiseen ei toistaiseksi liity varsinaista kansainvälistä sääntelyä, mutta esim. Euroopan Unionin vaikutuksesta tämä ei ole mitenkään mahdoton tulevaisuuden kehityssuunta. Lainsäädäntöä on EU:n alueella harmonisoitu jossain määrin jo muutamilla muilla osa-alueilla (esim. verotus ja kirjanpito), joten muutos yhä yhtenäisempään suuntaan myös palkitsemisen osalta on hyvinkin mahdollinen kehityssuunta.

Pakottavana paineena pidetään tässä yhteydessä myös konsernirakenteen mukaista määräysvaltaa. Tässä tapauksessa paine muutokseen tulee innovaation omaksuvan yritysryhmän sisältä, mutta kyseessä on kuitenkin yritysten näkökulmasta pakottava voima. Kun emoyhtiö päättää palkitsemisjärjestelmään liittyvistä muutoksista, koskevat sen tekemät ratkaisut yleensä aina myös konsernin tytäryhtiöitä. Tytäryhtiöiden näkökulmasta paine muutokseen on pakottava, sillä heidän on omaksuttava konsernin yhteiset käytännöt emoyhtiön päätöksen mukaisesti. Emoyhtiön osalta kannustin palkitsemiseen liittyviin muutoksiin on harvoin pakottava ja koko prosessi voi hyvin lähteä liikkeelle siksi, että palkitsemisjärjestelmiä on päädytty kehittämään rationaalisen toiminnan seurauksena. Monimutkaisissa organisaatioissa toimintatapojen harmonisointi on usein vallitseva käytäntö sen mukanaan tuomien itsestään selvien etujen vuoksi. Emoyhtiön on huomattavasti helpompi hallinnoida konsernin toimintaa, kun se tapahtuu kautta organisaation samojen toimintaperiaatteiden mukaisesti (Granlund & Lukka, 1998). Pohdittaessa tulospalkkio-järjestelmän rakentamisen ja ylläpidon vaatimaa aikaa ja resursseja tuntuu hyvin ymmärrettävältä, että on kannattavaa hoitaa tätä toimintoa yhtenäisesti kautta konsernin ja keskittää päätöksenteko yhdelle taholle.

Konsernirakenteen merkitys palkitsemisinnovaatioiden leviämisessä voi näkyä monella tapaa ja kansainväliseen konserniin kuuluvat yritykset voivat toimia merkittävänä kanavana palkitsemisinnovaatioiden leviämiselle. Konsernin ulottuessa useamman valtion alueelle, se saattaa muovata eri maissa toimivien tytäryhtiöidensä rakennetta ja toimintatapoja hyvinkin merkittävästi. Lainsäädännöllä saattaa olla tällaisessa tilanteessa oma vaikutuksensa. Kun emoyhtiö joutuu muuttamaan käytäntöjään pakottavasta kansallisesta lainsäädännöstä johtuen, toteutuu sama muutos yleensä myös muissa maissa sijaitsevissa tytäryrityksissä. Vaikka tämä kansallinen pakottava lainsäädäntö ei yltäisikään tytäryhtiöiden toimintoihin saakka, ovat ne yleensä pakotettuja muuttamaan toimintojaan emoyhtiön tekemien ratkaisujen pohjalta. (DiMaggio & Powell, 1983.) Tämä tekijä voi olla merkittävä myös tämän tutkimuksen yhteydessä, sillä Suomessa toimii paljon kansainvälisiä ja konserneja ja globaaleja yrityksiä. Lisäksi palkitsemisjärjestelmät voivat suurten kansainvälisten konsernien kautta levitä useisiin maihin, ja tätä kautta myös muut kyseisissä maissa toimivat yritykset voivat päästä tarkastelemaan kokonaan uusia palkitsemiskäytäntöjä. Tätä kautta siis nekin yritykset joilla ei välttämättä ole mitään kontakteja ulkomaille, voivat päästä osallisiksi muualta saapuvista innovaatioista.

Toisaalta konserni saattaa myös tuoda uutta palkitsemisjärjestelmää erittäin tehokkaasti esille, ja tarjota sitä kautta lähtökohdan innovaatioiden leviämiselle myös jäljittelevien prosessien kautta. Suurten konsernien tekemät muutokset saavat usein laajaa huomiota ja kun yritysten keskuuteen ilmestyy uusi ja tehokkaalta vaikuttava palkitsemisjärjestelmä, herättää se varmasti mielenkiintoa myös muissa alan toimijoissa. Konsernien vaikutus palkitsemisinnovaatioiden leviämiseen tarjoaakin hyvän esimerkin siitä, että todellisuudessa teoriassa esitellyt innovaation leviämiseen vaikuttavat näkökulmat ovat sidoksissa toisiinsa. Tässä tapauksessa pakotetun valinnan näkökulma saattaa edesauttaa tulospalkkauksen leviämistä myös seuraavaksi esiteltävän muodin seuraajan näkökulman kautta.

Kuviossa 9 on esitelty ne pakotetun valinnan näkökulman tekijät, joilla voidaan uskoa olevan merkitystä tulospalkkauksen leviämisessä.



Kuvio 9. Pakotetun valinnan näkökulma

Pakotetun valinnan näkökulman merkitys tulospalkkauksen leviämisessä jakautuu kahteen osaan. Pakotetun valinnan lainsäädännöllinen puoli ei todennäköisesti ole kovinkaan merkittävä tekijä tulospalkkauksen leviämisessä, sillä tulospalkkaukseen ei vielä liity pakottavaa sääntelyä. Työehtosopimuksiin on otettu jo suosituksia liittyen tulospalkkauksen käyttöön, mutta ainakaan toistaiseksi kyse ei ole pakottavasta sääntelystä. Jos lainsäädännöllisiä muutoksia tehdään tulevat pakottavat paineet luonnollisesti olemaan hyvinkin merkittävä tekijä uusien käytäntöjen leviämisessä, mutta tällä hetkellä niiden vaikutus jää pitkälti sivuun.

Konsernirakenteiden puolestaan voidaan uskoa olevan erittäin merkittävässä asemassa tulospalkkauksen leviämisessä. Tilastokeskuksen selvityksen (2008) mukaan Suomessa noin 3 % yrityksistä kuuluu konserneihin. Näiden yritysten henkilöstö muodostaa kuitenkin peräti 53 % kaikkien yritysten työvoimasta ja 74 % liikevaihdosta, joten konsernirakenteiden vaikutus on erittäin merkittävässä asemassa organisaatioiden toiminnassa. Lukumääräisesti konserneja on Suomessa melkein 6000 ja näistä ulkomaalaisomisteisia on yli puolet. Konsernit tarjoavat siis merkittävän kanavan palkitsemisinnovaatioiden leviämiseen kotimaan rajojen sisällä, mutta myös niin, että uusi innovaatio saapuu kansainvälisen konsernin mukana ulkomailta.

Muodin seuraajan näkökulma

Sekä tässä esiteltävä muodin seuraajan näkökulma että seuraavaksi käsiteltävä muodin luojan näkökulma liittyvät voimakkaasti Abrahamsonin (1991) viitekehyksen toiseen ulottuvuuteen,

jäljitteleviin prosesseihin. Muodin seuraajan näkökulmassa paine innovaation diffuusioon tulee yritysryhmän sisältä ja yritys mallintaa toimintaansa muihin, innovaation jo omaksuneisiin tai mahdollisesti omaksuviin yrityksiin. Organisaatioilla, jotka eivät itse omaksu innovaatiota, ei nähdä myöskään olevan vaikutusta innovaation leviämisprosessiin. (Malmi, 1999.)

Organisaatiot imitoivat toisiaan lähtökohtaisesti saadakseen oikeutuksen toiminnalleen sekä välttääkseen riskin, että kilpailijat saavuttavat kilpailuetua muista organisaatioista poikkeavan toimintansa kautta. Epävarmuus on erittäin tehokas ja hyvin inhimillinen jäljittelemiseen rohkaiseva tekijä ja epävarmoissa olosuhteissa organisaatiot muuttavat toimintaansa toisinaan hyvinkin innokkaasti, jos joku alalla toimiva yritys näyttää menestyvän paremmin erilaisten toimintatapojensa vuoksi. (Granlund & Lukka, 1998.) Jäljittely on erittäin suosittua myös silloin kun organisaatioiden tavoitteet ovat hyvin kunnianhimoisia. Toisaalta uudet, alalle pyrkivät yritykset sortuvat usein jo olemassa olevien järjestelmien kopiointiin.

Institutionaalisen teorian osalta muodin seuraajan näkökulmaa tukevat johtavien yritysten käytäntöjen jäljittelemiseen liittyvät prosessit, eli nk. benchmarking. Yritysten on helppo verrata muiden samalla toimialalla toimivien yritysten menestystä keskenään, sillä yritysten on lakisääteisten velvoitteidensa vuoksi annettava sidosryhmilleen tietoa sekä omasta toiminnastaan että taloudellisesta tilastaan. Käyttämistään palkitsemisjärjestelmistä yritysten ei puolestaan tarvitse paljastaa kovinkaan yksityiskohtaista tietoa. Suomessa käytössä olevat palkitsemisjärjestelmät noudattavat kuitenkin pitkälti tiettyjä yleisimmin käytössä olevia malleja, joista löytyy eri lähteistä huomattavan paljon tietoa. Yritykselle saattaa siis riittää vähempikin tieto, jotta se pystyy päättelemään verrokkiyrityksessään hyödynnettävät palkitsemiskäytännöt. Toisaalta toiset yritykset myös kertovat palkitsemisestaan hyvinkin avoimesti, sillä tämän avulla saatetaan pyrkiä mm. luomaan positiivista kuvaa yrityksestä työnantajana ja saavuttamaan sitä kautta palkitsemiseen liittyviä positiivisia vaikutuksia (ks. luku 2.3.2).

Jäljittelemisen ei tarvitse kuitenkaan kohdistua aina johtaviin yrityksiin, vaan yritys voi mallintaa toimintaansa myös jonkin muun syyn perusteella. Yritysten toimintaympäristö on muuttunut erittäin kansainväliseksi ja toisaalta samalla hyvin epävarmaksi. Pärjätäkseen jatkuvasti muuttuvissa olosuhteissa yritykset muodostavat suuria yritysryhmiä ja

vaikutusketjuja, joiden toiminta ei rajoitu maa- tai kulttuurirajoihin. Kyseessä ei tarvitse olla edellä käsitelty konsernisuhteisiin perustuva virallinen rakenne, vaan yritykset voivat pyrkiä tehostamaan toimintaansa myös erilaisten vähemmän sitovien sopimusten ja suhteiden avulla. (Granlund & Malmi, 1998.) Tällaisissa yhteenliittymissä toimintojen harmonisointi saattaa osoittautua organisaatioiden menestyksen kannalta hyvinkin tehokkaaksi. DiMaggio ja Powell (1983) esittävätkin tutkimuksessaan, että mitä suurempi riippuvuussuhde organisaatioiden välillä on, sitä yhtenäisemmiksi niiden rakenne ja toimintakäytännöt ajan kuluessa muuttuvat. Toisaalta läheisemmät suhteet helpottavat myös palkitsemisjärjestelmien kopiointia. Palkitsemisjärjestelmien jäljittely ja yhtenäistäminen saattaa olla ryhmään kuuluvien yritysten edun mukaista, sillä kovin erilaiset palkitsemiskäytännöt saattavat aiheuttaa kitkaa työntekijöiden välisiin suhteisiin ja haitata koko yhteenliittymän toimintaa (Hulkko ym., 2002, 45).

Jäljittelemällä muiden organisaatioiden palkitsemiskäytäntöjä yritys voi pyrkiä tehostamaan omaa toimintaansa ilman, että sen tarvitsee aloittaa tehokkaan palkitsemisjärjestelmän rakentaminen tyhjästä. Olemassa olevien toimintatapojen ja rakenteiden, tässä palkitsemisjärjestelmien, kopiointi saattaa jäljittelevän yrityksen näkökulmasta tarjota toimivia ratkaisuja erittäin pienellä vaivannäöllä. Kopioitavana oleva yritys saattaa olla voimakkaasti kopiointia vastaan, joskin se ei välttämättä edes tiedosta joutuneensa kopioinnin kohteeksi. Se voi toimia tietämättään erinomaisena tietolähteenä, josta toinen organisaatio voi ammentaa itselleen sopivia tietoja. Kopiointi voi tapahtua yhtä lailla tietoisen toiminnan tuloksena kuin epäsuorasti ja ehkä jopa tahattomasti työntekijöiden siirtymisen kautta, miksei myös yrityskauppojen seurauksena. (DiMaggio & Powell, 1983.) Yritykset voivat periaatteessa pyrkiä suojautumaan kopiointia vastaan omaksumalla uusia ja jopa kiistanalaisia toimintatapoja, jotka eivät ole muiden yritysten näkökulmasta houkuttelevia. Tällaisella toiminnalla voidaan parhaimmillaan saavuttaa huomattavaa kilpailuetua, mutta vaarana on, että toimintatapoja ei pidetä yleisesti hyväksyttyinä niiden erityislaatuisen luonteensa vuoksi. (Ks. esim. Jonsson & Regnér, 2009.)

Toisten toimijoiden jäljittelyllä on kuitenkin myös kääntöpuolensa. Laajemmasta näkökulmasta tarkasteltuna ilmiö on erittäin harmillinen, sillä uudet toimijat voisivat tarjota innovatiivisia ja erilaisia palkitsemisratkaisuja, joita alalla ei vielä ole osattu hyödyntää. Toisaalta, vaikka kopiointi saattaa yksittäisen yrityksen näkökulmasta olla helppo ratkaisu, ei

sitä voida ainakaan tulospalkkauksen tapauksessa suositella varauksetta. Palkitsemisen prosessien ja toimivuuden kopioiminen onnistuu lopulta vain harvoin (Hulkko ym., 2002, 37). Yrityskohtaiset tekijät vaikuttavat voimakkaasti palkitsemisen onnistumiseen, eikä sama ratkaisu yleensä toimi kovinkaan tehokkaasti erilaisissa olosuhteissa. On hyvin mahdollista, että kopioidullakin järjestelmällä saavutetaan jonkin asteista hyötyä, mutta todennäköisesti yrityksen tarpeisiin räätälöity järjestelmä pystyisi tekemään vielä paljon enemmän. Pahimmassa tapauksessa kopioitu palkitsemisratkaisu saattaa jopa haitata yrityksen toimintaa. Järjestelmien laajamittainen kopiointi saattaa myös hidastaa palkitsemisjärjestelmien kehitystä ylipäätänsä, jos yritykset eivät uhraa lainkaan resursseja uusien järjestelmien kehittämiseen, vaan tyytyvät hyödyntämään jo olemassa olevia ratkaisuja. (Ks. esim. Oliver, 1991; Hulkko ym., 2002, 37)

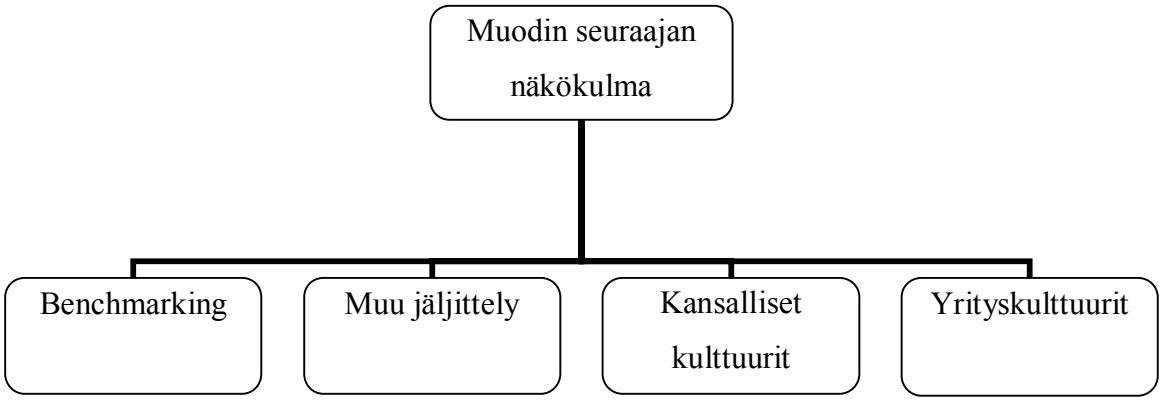
Kopioimisyritykset saattavat joissain tilanteissa kuitenkin toimia pohjana kokonaan uusille innovaatioille, kun kopioidut elementit sovitetaan organisaation toimintaan sopiviksi. Tällöin haetaan normien rajoihin mahtuvia palkitsemisratkaisuja, jotka sopivat paremmin yhteen organisaation strategian kanssa (Dacin ym., 2002). Tällainen kopiointi voidaan nähdä positiivisena ilmiönä, sillä se voi toimia pohjana uusille ja tehokkaammille järjestelmille (DiMaggio & Powell, 1983). Parhaimmillaan jäljittelevät prosessit siis pakottavat organisaatiot miettimään uudelleen toimintaedellytyksiään ja rohkaisevat muutokseen (Malmi, 1999).

Muodin seuraajan näkökulmaa laajentavia tekijöitä voidaan poimia myös institutionaalisen teorian esittämien normatiivisten paineiden joukosta. Tällaisia tekijöitä voivat olla kansalliset kulttuurit sekä yrityskulttuurit, ja Granlundin ja Lukan (1998) mukaan nämä vaikuttavatkin merkittävästi yritysten toimintaan. Kulttuurin voidaan nähdä olevan tietyn yhteisön luoma ja oppima merkitysten verkosto, johon kuuluvat niin arvot, uskomukset, asenteet kuin odotuksetkin. Kansalliset kulttuurit siis pitkälti määrittävät ne puitteet joissa yritykset toimivat, sillä niiden avulla yhteisö muodostaa käsityksen siitä mikä on oikea tai väärä tapa toimia. Palkitsemisen osalta nämä käsitykset saattavat merkittävästi rajata sitä, millaiset järjestelmät koetaan hyväksyttäviksi. Toisaalta kulttuuriset tekijät saattavat myös aiheuttaa painetta juuri tiettyjen palkitsemistapojen käyttöönottoon, mikä tietysti voi osaltaan yhdistää saman kulttuurin alueella toimivien organisaatioiden palkitsemista. Koska kulttuuristen asenteiden syntymiseen vaikuttaa merkittävästi tietyn palkitsemisjärjestelmän jo omaksuneiden ja mahdollisesti omaksuvien organisaatioiden joukko, on kulttuuristen

tekijöiden liittäminen muodin seuraajan näkökulmaan tämän vuoksi perusteltua. Näkemys ei ole täysin yksiselitteinen, sillä myös monet muut tekijät vaikuttavat kulttuuristen asenteiden ja arvojen syntymiseen, mutta rajanveto on tämän tutkimuksen kannalta riittävän perusteltu.

Yrityskulttuurit puolestaan ovat kansallisia kulttuureita pienempiä järjestelmiä, jotka asettavat normeja organisaatiokäyttäytymiselle ja vaikuttavat sitä kautta merkittävästi myös palkitsemisjärjestelmien rakenteeseen. Yrityskulttuurit rakentuvat pitkälti ympäristötekijöiden vaikutuksesta ja ne liitetään muodin seuraajan näkökulmaan samoin perustein kuin yllä esitellyt kansalliset kulttuurit. Vaikka yrityskulttuurit ovatkin eri organisaatioissa toisistaan poikkeavia, on samalla toimialalla toimivien yritysten sisäisissä kulttuureissa yleensä paljon yhtäläisyyksiä. Tästä syystä myös näkemykset palkitsemisesta ovat todennäköisesti hyvin yhtenäisiä. Kulttuuriset tekijät ovat tässä tutkimuksessa tärkeässä asemassa, sillä tulospalkkauksen leviämistä tarkastellaan vain yhden maan sisällä. Kulttuurisilla tekijöillä on yhden maan sisällä merkittävä yritysten toimintoja yhtenäistävä vaikutus, joten niiden voidaan uskoa vaikuttavan myös tulospalkkauksen leviämiseen yritysten keskuudessa.

Kuviossa 10 on esitelty tulospalkkauksen leviämistä tukevat tekijät muodin seuraajan näkökulman mukaisesti.



Kuvio 10. Muodin seuraajan näkökulma.

Tämän näkökulman voidaan uskoa olevan erittäin tärkeässä asemassa tulospalkkauksen leviämisessä. Yritysten toimintaympäristö muuttuu jatkuvasti epävarmemmaksi, jolloin myös houkutus toimivien järjestelmien kopiointiin kasvaa. Kun samaan aikaan alalle tulee jatkuvasti lisää toimijoita ja kilpailu kovenee, etsivät yritykset helposti menestyvien

kilpailijoiden järjestelmistä toimivia ratkaisuja myös omaan käyttöönsä. Myös jatkuvasti voimistuva verkostoituminen lisää kopioinnin mahdollisuuksia ja merkitystä entisestään, kun entistä tehokkaampi tiedonkulku helpottaa kopiointia.

Muodin luojan näkökulma

Muodin luojan näkökulma poikkeaa yllä esitellystä muodin seuraajan näkökulmasta siinä, että innovaation diffuusioon vaikuttavat tässä ulkopuoliset tahot, jotka eivät itse omaksu innovaatiota. Ulkopuolisten tahojen vaikutus ei kuitenkaan ole yhtä voimakas kuin pakottavan valinnan näkökulmassa, sillä kyse ei ole pakottavista määräyksistä. Muodin luojina pidetäänkin tässä yhteydessä mm. konsulttiyrityksiä, koulutuslaitoksia ja joukkoviestimiä. (Malmi, 1999.) Näillä tahoilla ei ole auktoriteettia käyttää pakottavaa valtaa innovaatioiden levittämisessä, vaan niiden täytyy hyödyntää muita lähestymistapoja. Muodin luojan näkökulma eroaa pakotetun valinnan näkökulmasta myös siinä, että ympäristötekijöiden nähdään aiheuttavan organisaatioiden toimintaan merkittävää epävarmuutta. Silloin kun valintatilanteeseen ei liity pakottavia elementtejä organisaatioilla on tapana epävarmoissa oloissa jäljitellä muita toimijoita, ja muodin luojan näkökulma olettaakin, että organisaatiot ovat tietyissä olosuhteissa valmiita soveltamaan mm. konsulttiyritysten tarjoamia valmiita ratkaisuja.

Institutionaalisessa teoriassa on jäljittelevien prosessien yhteydessä esitetty konsulttitoiminta merkittävänä innovaatioiden leviämiseen vaikuttavana tekijänä, mikä sopii hyvin yhteen Abrahamsonin (1991) mallin kanssa. (Ks. mm. Granlund & Lukka, 1998; Malmi, 1999.) Uudet palkitsemisjärjestelmät saavat konsulttien avulla näkyvyyttä ja valtaavat jalansijaa yrityksissä (Dacin ym., 2002). Kun uusi innovaatio havaitaan toimivaksi pitävät konsultit huolen siitä, että se saadaan levitettyä mahdollisimman nopeasti laajan yleisön tietoisuuteen. Koska suuret yritykset valitsevat konsulttinsa yleensä kohtuullisen pienestä nimekkäiden yritysten ryhmästä, lisää konsulttitoiminta entisestään tiettyjen palkitsemisjärjestelmien leviämistä yritysten keskuudessa (DiMaggio & Powell, 1983). Konsulttitoiminnan merkitys innovaatioiden leviämisessä saattaa kuitenkin toisissa tapauksissa olla lyhytaikaista ja keskittyä pääasiassa innovaation leviämisen alkuvaiheisiin (ks. Malmi, 1999). Oletettavaa on, että kun uusi palkitsemiskäytäntö alkaa yleistyä yritysten keskuudessa, alkaa se levitä tehokkaasti myös muiden kanavien kautta ja konsulttiyritysten merkitys saattaa tämän myötä hiipua.

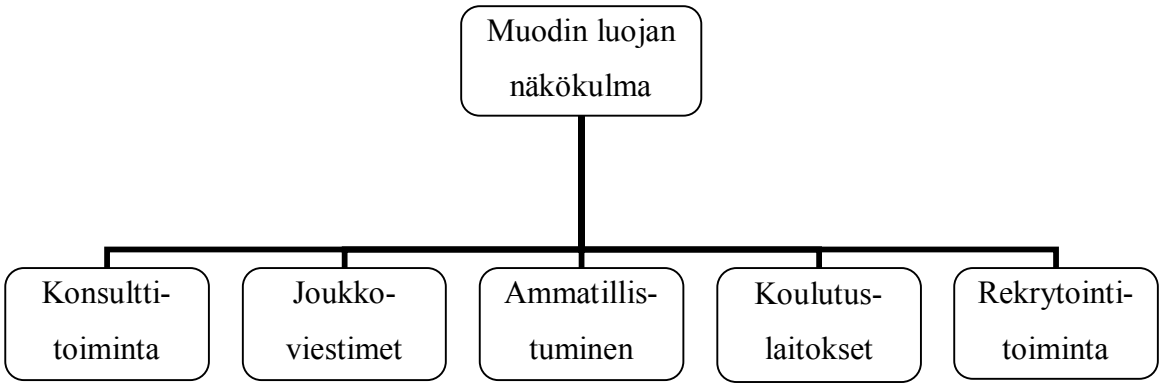
Konsulttitoiminta saattaa kuitenkin toimia lähteenä myös kokonaan uusien käytäntöjen ja järjestelmien kehitykselle. Malmi (1999) on tutkimuksessaan havainnut, että konsultit eivät toimi pelkästään uusien toimintatapojen levittäjinä, vaan myös niiden luojina. Konsulttiyritykset saattavat markkinoida organisaatioille täysin uusia toimintatapoja, jopa ennen kuin organisaatiot itse näkevät tarvetta muutokseen. Palkitsemisen kohdalla tämän ilmiön merkitys on hieman kyseenalainen. Organisaation itse tunnistama tarve muutokseen on huomattavasti parempi lähtökohta uuden palkitsemisjärjestelmän käyttöönotolle, kuin ulkopuolisen tahon toteuttama aggressiivinen myyntikampanja. Kun muutostarve tunnistetaan organisaatiossa itse, palkitsemisjärjestelmän kehittämiseen käytetään todennäköisesti enemmän resursseja ja vältetään näin monet suoran kopioinnin ja valmiiden pakettiratkaisujen mukanaan tuomat ongelmat.

Institutionaalisessa teoriassa esiteltyjen normatiivisten paineiden joukosta löytyy myös tekijöitä, jotka tukevat ja laajentavat muodin luojan näkökulmaa. Näissäkin tapauksissa palkitsemisjärjestelmien leviäminen tapahtuu ulkopuolisten tahojen toimesta ja mukana on eräänlainen jäljitteleviin prosesseihin liittyvä näkökulma. Yliopistot ja muut koulutuslaitokset saattavat olla erittäin merkittävä palkitsemisjärjestelmien leviämistä tukevia tekijöitä, kun ilmiötä tarkastellaan hieman pidemmällä aikavälillä. Koulutuksella voi olla paljonkin vaikutusta siihen, mitä palkitsemiskäytäntöjä tulevaisuuden vaikuttajat hyödyntävät yrityksissä. Jos koulutuksen avulla ajetaan tehokkaasti läpi tiettyjä palkitsemiskäytäntöjä, on hyvin todennäköistä, että niitä tullaan suosimaan myöhemmin yritysten toiminnassa.

Myös yritysten rekrytointikäytännöt saattavat toimia palkitsemisjärjestelmien yhtenäistymistä tukevina tekijöinä, sillä yritykset rekrytoivat usein ammattilaisia oman toimialansa sisältä tai alan koulutuslaitoksista. Yrityksiin muodostuu eräänlaisia uraputkijärjestelmiä joihin pääsee sisään vain tietynlaisia henkilöitä, jolloin huipulle pääsevät henkilöt ovat keskenään lähes identtisiä niin taustaltaan, koulutukseltaan ja kuin työtavoiltaankin. Ne harvat, jotka onnistuvat välttämään tämän suodatusprosessin joutuvat siihen kun he pääsevät sisälle yritykseen, jolloin heidät sosialisoidaan tehokkaasti yrityksen toimintamalliin sopiviksi. (DiMaggio & Powell, 1983; Meyer & Rowan, 1977.) Jos palkitsemisesta pääsevät päättämään vain tietyn taustan ja koulutuksen omaavat henkilöt, on selvää että he todennäköisesti suosivat niitä samoja palkitsemiskäytäntöjä, joista heillä itsellään on tietämystä ja kokemusta.

Ammatillistuminen asettaa myös erilaisia paineita palkitsemisasioista päättäville tahoille. Ammatillistumisen kautta määrittyneet odotukset kertovat, miten kyseisessä asemassa toimivien odotetaan käyttäytyvän. Ammatillisten verkostojen kautta leviää tehokkaasti tietoa esim. uusista palkitsemiskäytännöistä, mutta samalla myös siitä, mikä koetaan palkitsemisen yhteydessä oikeaksi tai vääräksi tavaksi toimia. Yrityksessä voidaan kokea tarvetta ottaa tulospalkkaus käyttöön mm. siksi, että ulkoinen paine kyseisen järjestelmän omaksumiseksi on voimakas. Tällainen paine voi johtua esim. siitä, että tulospalkkauksen puuttuminen saatetaan tulkita haluttomuudeksi panostaa henkilöstön hyvinvointiin. Jos ulkoiset paineet ovat tarpeeksi voimakkaita, saattavat ne ajaa yleisesti hyväksyttyjä käytäntöjä samanaikaisesti läpi useissa yrityksissä.

Kuviossa 11 on esitelty yhteenvetona muodin luojan näkökulmaan kuuluvat, tulospalkkauksen leviämiseen mahdollisesti vaikuttavat tekijät.



Kuvio 11. Muodin luojan näkökulma.

Muodin luojan näkökulman voidaan uskoa olevan erittäin tärkeässä asemassa palkitsemisinnovaatioiden leviämisessä. Muodin luojan näkökulman merkittävin tekijä lienee konsulttitoiminta, joka ajaa tehokkaasti läpi uusia innovaatioita. Tämän lisäksi myös koulutuksen ja rekrytointikäytäntöjen voidaan uskoa vaikuttavan yrityksissä käytettävän palkitsemisjärjestelmän valintaan, joskin niiden vaikutukset saattavat näkyä vasta pidemmän aikavälin tarkastelussa.

Kuviossa 12 esitellään tässä tutkimuksessa käytettävä teoreettinen viitekehys, joka on rakennettu institutionaalisen teorian ajatuksiin pohjautuen. Malli on koottu Abrahamsonin

(1991) luomaan matriisiin, johon on pyritty tarkentamaan palkitsemisinnovaatioiden leviämistä tukevia seikkoja kunkin näkökulman mukaisesti jaoteltuna. Jaottelu perustuu edellä käsiteltyyn teoriaan ja kuvioissa 8 – 11 esiteltyihin tekijöihin.

		Jäljittelyulottuvuus	
		Jäljittelevät prosessit eivät aiheuta diffuusiota tai hylkäystä	Jäljittelevät prosessit aiheuttavat diffuusion tai hylkäyksen
Ulkoisen vaikutuksen ulottuvuus	Ryhmään kuuluvat [a] organisaatiot määrittävät diffuusion tai hyväksynnän ryhmän sisällä	**Tehokkaan valinnan näkökulma** - Talousvaihtelut - Markkinoiden vapautuminen - Intensiivinen kilpailu	**Muodin seuraajan näkökulma** - Benchmarking - Muu jäljittely - Kansalliset kulttuurit - Yrityskulttuurit
	Ryhmän ulkopuoliset [b] organisaatiot määrittävät diffuusion tai hyväksynnän ryhmän sisällä	**Pakotetun valinnan näkökulma** - Kansallinen lainsäädäntö - Kansalliset instituutiot - Konsernien vaikutus	**Muodin luojan näkökulma** - Konsulttitoiminta - Joukkoviestimet - Ammatillistuminen - Koulutuslaitokset - Rekrytointikäytännöt

a: Näillä viitataan niihin yrityksiin tai yksiköihin, joiden on mahdollista omaksua innovaatio.
b: Näillä viitataan konsulttiyrityksiin, koulutuslaitoksiin ym. organisaatioihin, jotka edistävät innovaation leviämistä, mutta eivät välttämättä omaksu sitä itse.

Kuvio 12. Tutkimuksen teoreettinen viitekehys (mukailtu: Abrahamson, 1991; Malmi, 1999; Granlund & Lukka, 1998; DiMaggio & Powell, 1983).

3.3 Organisaatioiden yhtenäistymisen seuraukset

Organisaatiot yhtenäistyvät tavoitellessaan tehokkaampaa toimintaa ja parempaa kannattavuutta. Samalla ne myös reagoivat ympäristön paineisiin tavalla, joka sopii parhaiten yhteen organisaation oman strategian kanssa. Oletettavaa siis on, että yhtenäistyessään organisaatiot pyrkivät ottamaan käyttöönsä toimintatapoja, joilla on positiivinen vaikutus niiden toimintaan. Tämä oletus varmasti pitää ainakin osittain paikkansa. Monet yritykset hyötyvät tekemistään päätöksistä ja toimivat rationaalisesti ottaessaan käyttöönsä uuden

tulospalkkiojärjestelmän. Asia ei kuitenkaan ole näin suoraviivainen eikä voida olettaa, että palkitsemiskäytäntöjen yhtenäistyminen on puhtaasti positiivinen ilmiö.

Aiemmin esitellyt teoriat ottavat kantaa myös siihen, että organisaatioiden yhtenäistymiseen saattaa liittyä monia ongelmia. Muutamat lähteet nostavat esiin sen tosiasian, että organisaatioiden yhtenäistymisen merkittävin ongelma liittyy yritysten tehokkuuteen. Vaaratekijänä on, että vaikka organisaatiot muuttuvat keskenään samankaltaisiksi, eivät ne välttämättä muutu tehokkaammiksi. (Ks. esim. Meyer & Rowan; DiMaggio & Powell, 1983.) Vaikka yritykset toki omaksuvat uusia tapoja tehokkaamman ja kannattavamman toiminnan toivossa, saattaa tilanne kääntyä lopulta päinvastaiseksi. Toimintatavat jotka ovat hyvinkin tehokkaita yhdessä yrityksessä, eivät välttämättä tuota tuloksia jos ne implementoidaan sellaisenaan jonkun toisen yrityksen käyttöön. Samallakin toimialalla toimivissa yrityksissä on todennäköisesti niin paljon yrityskohtaisia eroavaisuuksia, että kopioitu tulospalkkiojärjestelmä tuskin tuottaa toivottuja vaikutuksia. Pahimmillaan tilanne voi johtaa siihen, että yritys uskoo sokeasti järjestelmään, joka todellisuudessa vahingoittaa sen toimintaedellytyksiä.

Meyer ja Rowan (1977) lähestyvät tehokkuusongelmaa myös hieman erilaisesta näkökulmasta ja korostavat, ettei tehokkuuden tavoittelu välttämättä aina aja toimintakäytäntöjen yhtenäistymistä. Uusia toimintatapoja saatetaan ottaa käyttöön pelkästään ulkoisten paineiden voimasta ilman, että toiminnan tehostaminen on edes tavoitteena. Yritys saattaa tuntea paineita ottaa käyttöön yleisesti arvostettuja palkitsemistapoja, vaikka ne eivät todellisuudessa sovi yhteen yrityksen strategian ja toimintamallin kanssa. Vaikka tulospalkkausta pidetäänkin yleisesti ottaen oikeudenmukaisena ja tehokkaana palkitsemisjärjestelmänä, ei se välttämättä sovi kaikille yrityksille. Jos toiminnan tuloksia on vaikea mitata eikä palkkioita voida todellisuudessa sitoa tehokkaasti yrityksen tulostavoitteisiin, ei tulospalkkauksella välttämättä saavuteta siihen liitettyjä positiivisia vaikutuksia ja yrityksen tehokkuus saattaa kärsiä. Tässä tilanteessa ongelmana ei ole yrityksen sokea usko muiden tehokkaaksi havaitsemiin järjestelmiin kuten yllä, vaan ulkoinen paine huonosti soveltuvan palkitsemisjärjestelmän käyttöönottamiseksi pakottaa yrityksen tekemään vääriä ratkaisuja.

DiMaggio ja Powell (1983) muistuttavat myös, että laajalle levinneet toimintatavat saattavat muuttua tehottomiksi osittain siksi, että liian suuret yritysjoukot omaksuvat ne käyttöönsä. Tehokas erottautumisstrategia menettää luonnollisesti tehonsa, jos myös muutkin yritykset alkavat soveltaa sitä. Erityisesti toimialoilla joilla yritysten menestys perustuu vahvasti henkilöstöön ja inhimilliseen pääomaan, yritykset saattavat pyrkiä innovatiivisen palkitsemisen avulla parantamaan kilpailuasemaansa ja erottautumaan muista toimijoista. Tällöin innovatiivisen palkitsemismenetelmän teho kilpailutekijänä heikkenee merkittävästi, kun useammat tahot alkavat käyttää sitä hyödykseen.

Lisäksi, institutionaalisen teorian mukainen yhtenäistyminen saattaa hidastaa palkitsemisjärjestelmien kehittymistä ylipäätänsä, jos organisaatiot eivät uskalla kokeilla mitään uutta, vaan seuraavat liian innokkaasti muiden jalanjäljissä (Hulkko ym., 2002, 37). On äärimmäisen tärkeää, että palkitsemisjärjestelmiä kehitetään jatkuvasti eteenpäin, sillä toimintaympäristössä tapahtuvista muutoksista johtuen olemassa olevat järjestelmät eivät välttämättä vastaa ympäristön vaatimuksia kovinkaan pitkään. Sokea usko muiden toimiviksi havaitsemiin järjestelmiin heikentää kuitenkin motivaatiota kehittää uusia ratkaisuja ja laskee palkitsemisen tasoa yrityksissä ylipäätänsä.

Institutionaalisen teorian näkökulmasta on kuitenkin lopulta hankala ottaa kantaa siihen, onko organisaatioiden yhtenäistymisestä ollut pidemmällä aikavälillä organisaatioille haittaa vai hyötyä. Institutionaalisen teorian mukaan organisaatioiden toiminta olisi saattanut kärsiä myös silloin jos ne eivät olisi toimineet institutionaalisten paineiden mukaisesti, ja teoria korostaakin voimakkaasti institutionaalisten normien noudattamisen merkitystä (DiMaggio & Powell, 1983; Oliver, 1991). Meyer ja Rowan (1977) toteavat, että institutionaalisten normien mukaisesti toimivat organisaatiot menestyvät lopulta yleensä paremmin kuin ne, jotka rikkovat normeja. Tämä johtuu mm. siitä, että normeja rikkovat yritykset ovat suojattomampia negatiiviselle huomiolle ja niitä voidaan pitää vastuuntunnottomina, irrationaalisina ja tarpeettomina, koska ne eivät vastaa yhteiskunnan odotuksia. Normeja noudattavat yritykset saavuttavat siis ympäristön ja sidosryhmien hyväksynnän, ja niiden voidaan tästä syystä uskoa pärjäävän kilpailijoitaan paremmin. DiMaggion ja Powellin (1983) mukaan samankaltaisuus muiden kanssa helpottaa myös yritysten kanssakäyntiä oman alansa toimijoiden kanssa ja organisaatioita palkitaan siitä, että ne noudattavat yleisesti hyväksyttyjä käytäntöjä.

Palkitsemisjärjestelmien tapauksessa merkittävimmät institutionaaliset paineet ovat suurimmaksi osaksi sellaisia, joiden noudattamatta jättäminen tuskin haavoittaa yrityksiä kovinkaan merkittävästi. Vaikka kyseenalainen tai kokonaan puuttuva palkitseminen varmasti näkyy yrityksen imagossa, normeista poikkeavien palkitsemisjärjestelmin hyödyntäminen tuskin tuhoaa yrityksen toimintaedellytyksiä kuitenkaan täysin. Kyse on lopulta pikemminkin yrityksen tekemistä valinnoista sen suhteen, mihin se haluaa toiminnassaan ja palkitsemisessaan keskittyä. Tästä syystä palkitsemisjärjestelmien yhtenäistymiseen liittyvät ongelmat voidaan nähdä todellisina. Ei voida olettaa, että palkitsemiskäytäntöjen yhtenäistyminen olisi organisaatioiden kannalta automaattisesti positiivinen ilmiö.

4 TUTKIMUSAINEISTO JA -MENETELMÄT

Tässä luvussa esitellään tarkemmin tutkimuksessa käytettyä empiiristä aineistoa sekä aineiston keräämisprosessia. Samalla myös tarkennetaan tutkimuksen luonnetta ja tutkimusmenetelmiä, sekä pohditaan tutkimukseen liittyviä merkittävimpiä rajoituksia.

4.1 Tutkimusaineisto

Tutkimuksen empiirinen aineisto on kerätty pääasiassa haastattelujen avulla. Haastattelut on valittu tiedonkeruutavaksi niiden joustavan luonteensa vuoksi. Koska tutkittava ilmiö on uusi, on hankala ennakoida minkä suuntaisia vastauksia tullaan samaan. Tästä syystä esim. kyselylomakkeiden avulla kerätty tieto ei todennäköisesti kuvaisi tutkittavaa ilmiötä kovinkaan monipuolisesti, vaikka otosta kenties saataisiinkin hieman kasvatettua. Haastattelutilanteessa on myös mahdollista tarvittaessa selventää ja syventää saatuja vastauksia. (Ks esim. Hirsjärvi & Hurme, 2008, 34 – 35.) Tämän tutkimuksen luonteen vuoksi on tärkeää, että saatuja vastauksia voidaan tarvittaessa vielä käsitellä tarkemmin yhdessä haastateltavien kanssa. Näin voidaan välttää väärinymmärryksiä ja varmistaa, että asiat on käsitelty tutkimuksen vaatimassa laajuudessa. Haastattelujen tueksi on etsitty tietoa myös yritysten julkaisemista taloudellisista raporteista sekä Internet-sivuilta.

Tutkimuksen luonteen vuoksi haastattelut toteutettiin teemahaastatteluina. Teemahaastattelu asettuu strukturoimattoman ja strukturoidun haastattelun väliin, ja siitä käytetään myös nimitystä puolistrukturoitu haastattelu. Teemahaastattelussa haastattelun runko on hahmoteltu valmiiksi teemojen mukaan, mutta kysymysten järjestys ja tarkka muoto voivat vaihdella haastattelutilanteiden mukaan. (Ks. esim. Hirsjärvi & Hurme, 2008, 47 – 48.) Tutkimuksen luonteen vuoksi on tärkeää, että haastattelussa pystytään etenemään saatujen vastausten mukaisesti ja keskittymään tärkeiksi koettuihin aiheisiin tarkemmin. Teemahaastattelujen avulla pystytään siten keräämään mahdollisimman monipuolinen ja kuvaava empiirinen aineisto, joka tukee tutkimusongelman käsittelyä ja mahdollistaa aihealueen perusteellisen analysoinnin.

Tutkimukseen osallistui seitsemän suomalaista yritystä kuudelta eri toimialalta. Tutkittavien yritysten toimialoja ovat elintarviketeollisuus, yleistukkukauppa, tietoliikenne, rahoitus- ja

vakuutustoiminta, kemianteollisuus ja majoitus- ja ravitsemistoiminta. Yrityksiä käsitellään tutkimuksessa anonyymeina, sillä palkitsemiseen liittyvä keskustelu on hyvin sensitiivistä. Yritykset on nimetty uudelleen tutkimustulosten esittelyä varten, jotta yrityksissä käytettävää palkitsemista ja tulospalkkiojärjestelmiä on pystytty tarkastelemaan yksityiskohtaisemmalla tasolla. Anonymiteetin säilyttämiseksi yrityksistä annettavat tiedot pidetään hyvin rajattuina, joten toimialan lisäksi yrityksistä kerrotaan vain suuntaa antava liikevaihto. Yritykset on jaettu liikevaihdon perusteella kahteen ryhmään joiden liikevaihto on joko alle 1 000 milj. euroa tai yli 1 000 milj. euroa. Yritysten nimet, toimialat ja liikevaihdot löytyvät taulukoituna liitteestä 1.

Tutkimuksen aineisto on kerätty haastattelemalla yrityksissä palkitsemisesta vastaavia tai palkitsemisasioiden kanssa tiiviisti työskenteleviä henkilöitä. Haastattelut olivat kestoltaan reilusta puolesta tunnista reiluun tuntiin, ja niissä pyrittiin keskustelemaan mahdollisimman monipuolisesti tulospalkkaukseen ja palkitsemiseen liittyvistä asioista. Tehdyt haastattelut ja niiden kestot on listattu liitteessä 1 ja haastatteluissa apuna käytetty teemarunko löytyy liitteestä 2. Teemarunko toimi haastatteluissa keskustelua ohjaavana työkaluna, mutta teemojen käsittelyssä edettiin jokaisessa haastattelussa tilanteeseen sopivalla tavalla.

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

Tutkimuksen kysymyksenasettelu asetti myös omat haasteensa. Jos tutkimuksen kohteeksi olisi valittu tulospalkkauksen juuri käyttöönsä ottaneita yrityksiä, olisi tulospalkkauksen käyttöönoton kannustimista ja odotuksista keskustelu todennäköisesti ollut helpompaa. Tässä tapauksessa tulospalkkauksen koetuista vaikutuksista olisi kuitenkin ollut hankala saada tietoa, sillä tulospalkkauksen vaikutuksia on vaikea arvioida heti käyttöönoton jälkeen. Kun halutaan ymmärtää tulospalkkauksen leviämisen syitä, on tärkeää tarkastella myös

tulospalkkauksen elinkaaren alkuvaiheita. Näin voidaan luoda ymmärrys siitä, mikä on ajanut tulospalkkauksen leviämistä kun se on alkanut saavuttaa suosiota yritysten keskuudessa. Tulospalkkauksen leviämiseen vaikuttavat todennäköisesi eri tekijät sen elinkaaren eri vaiheissa, ja tämän näkökulman selvittämiseksi on tärkeää selvittää tulospalkkauksen leviämiseen vaikuttavia tekijöitä sen leviämisprosessin eri vaiheissa. Haasteista huolimatta tutkittavia aihealueita saatiin käsiteltyä tämän tutkimuksen tarpeisiin riittävässä mittakaavassa ja tiedonkeruuseen liittyvät ongelmat on pyritty huomioimaan tulosten käsittelyssä.

4.2 Tutkimuksen menetelmät ja rajoitteet

Tutkimus on luonteeltaan laadullinen, eli tarkoituksena on tarkastella kerättyä aineistoa mahdollisimman monipuolisesti ja yksityiskohtaisesti. Näin ollen tutkimuksessa ei ole tarkoitus rakentaa kvantitatiiviselle tutkimukselle tyypillisiä hypoteeseja tai pyrkiä tekemään kovinkaan mittavia yleistyksiä, vaan pikemminkin selittää tutkittavaa ilmiötä mahdollisimman kattavasti kerätyn laadullisen aineiston avulla. Koska tutkimusasetelma on uusi, voidaan tutkimuksen nähdä olevan tarkoitukseltaan kartoittava. Tutkimuksen tarkoituksena on siis selvittää vähän tunnettua ilmiötä ja sen takana vaikuttavia tekijöitä mahdollisimman monipuolisesti, sekä tarjota mahdollisia jatkotutkimusehdotuksia. (Hirsjärvi ym., 2005, 129 – 130.)

Kaikki tehdyt haastattelut nauhoitettiin ja litteroitiin, jonka jälkeen aineisto ryhmiteltiin haastatteluissa käsiteltyjen teemojen mukaisesti. Aineistosta etsittiin yhtäläisyyksiä ja eroavaisuuksia eri yritysten välillä ja nostettiin esiin muita mielenkiintoisia havaintoja. Tämän jälkeen empiiristä aineistoa tarkasteltiin suhteessa aiemmin rakennettuun teoriaan ja tätä kautta pyrittiin hahmottamaan vastaavatko tulospalkkauksen leviäminen ja vaikutukset teoreettisen aineiston pohjalta luotua kuvaa. Saatuja tuloksia käsitellään tarkemmin seuraavassa luvussa.

Haastattelu tutkimusmenetelmänä asettaa tutkimustulosten yleistettävyyteen muutamia rajoituksia. Ensinnäkin, koska empiirinen materiaali on kerätty haastatteluilla, perustuvat tulokset aina tietyssä määrin haastateltavien henkilöiden omaan subjektiiviseen kokemukseen käsiteltävästä asiasta. Puhtaasti objektiivisen tiedon kerääminen haastattelujen avulla on käytännössä lähes mahdotonta. Tutkimuksen luonteen vuoksi tämä ei kuitenkaan aiheuta

suuria ongelmia, sillä tulospalkkauksen leviämistä ja sen vaikutuksia pyitäänkin kartoittamaan haastateltavien omien kokemusten kautta. Tarkoituksena on analysoida tutkimusongelmaa monipuolisesti ja tuoda esiin mahdollisimman paljon tulospalkkauksen leviämiseen vaikuttavia tekijöitä, mutta näiden tekijöiden merkityksen tarkempi arviointi jää tämän tutkimuksen ulkopuolelle.

Toiseksi, myös tutkimuksen pieni otos asettaa omat rajoituksensa. Koska tässä tutkimuksessa on haastateltu vain seitsemää henkilöä, on mahdollista että saatu tieto ei vielä kuvaa tutkittavaa ilmiötä tyhjentävästi. Tutkimustulosten yleistettävyyden kanssa onkin oltava erittäin varovainen, sillä sekä kerätyn tiedon subjektiivisuus että otoksen pienehkö koko aiheuttavat tähän omat riskinsä. Tutkimuksen on kuitenkin tarkoitus olla kartoittava ja selvittää vähän tunnettua ilmiötä, ei niinkään tarjota valmiita vastauksia. Voimakkaisiin yleistyksiin ei edes pyritä, sillä tämän tyylisessä tutkimuksessa tehtäviin yleistyksiin liittyvät riskit on tiedostettu. Tämä tutkimus voidaan nähdä enemmänkin avauksena palkitsemisjärjestelmien leviämistä käsittelevälle tutkimukselle, jonka tarkoituksena on herättää keskustelua ja tarjota mahdollisia jatkotutkimusehdotuksia.

5 TULOSPALKKAUS SUOMALAISISSA YRITYKSISSÄ

Tässä luvussa tarkastellaan haastattelujen avulla kerättyä empiiristä aineistoa ja analysoidaan sitä laadullisen tutkimuksen menetelmien avulla. Luvussa 5.1 luodaan yleiskuva tutkimuksen yrityksissä käytettävästä tulospalkkauksesta ja palkitsemisesta, jonka jälkeen siirrytään vastaamaan varsinaisiin tutkimuskysymyksiin. Luvussa 5.2 selvitetään miten ja miksi tulospalkkaus on levinnyt suomalaisissa yrityksissä ja tämän jälkeen luvussa 5.3 keskitytään tarkastelemaan tulospalkkauksen käyttöönoton havaittuja vaikutuksia. Samassa yhteydessä pohditaan myös miten tulospalkkauksen vaikutuksia seurantaan yrityksissä ja esitetään yritysten omia arvioita tulospalkkauksensa toimivuudesta. Lopuksi luvussa 5.4 pohditaan vielä vaikuttaako tulospalkkauksen käyttöönottoajankohta sen leviämisen syihin ja koettuihin vaikutuksiin.

5.1 Tulospalkkaus ja palkitseminen tutkimuksen yrityksissä

Tulospalkkaus oli laajassa käytössä tutkimukseen osallistuneissa yrityksissä, yrityksistä viisi sovelsi tulospalkkausta kaikkiin tai lähes kaikkiin henkilöstöryhmiinsä. Yrityksessä B oli haastattelun aikaan meneillään merkittävä kokonaispalkitsemista koskeva uudistus, jonka yhteydessä tulospalkkausjärjestelmä oli otettu hetkeksi pois käytöstä. Tässäkin yrityksessä tulospalkkiojärjestelmä oli koskenut pääasiassa koko henkilöstöä. Vain yksi yrityksistä, yritys G, oli päättänyt jättää henkilöstönsä kokonaan tulospalkkauksen ulkopuolelle. Tässäkin yrityksessä oli kyllä käytössä tulospalkkiojärjestelmä, mutta se koski vain johtoa ja muutamia strategisesti merkittävissä tehtävissä toimivia henkilöitä. Vaikka tässä yhteydessä onkin tarkoitus keskittyä pääasiassa henkilöstöä koskevaan tulospalkkaukseen, on yrityksellä G silti tärkeä rooli tutkimuksessa. Tämä yritys tarjoaa mahdollisuuden tarkastella tulospalkkausta myös toisesta näkökulmasta ja pohtia perusteita sille, miksi tulospalkkausta ei välttämättä aina haluta laajentaa koko henkilöstöä kattavaksi.

Tulospalkkaus käsitteenä on sisällöltään laaja ja tutkittavissa yrityksissä termiä käytettiin ajoittain hieman erilaisissa merkityksissä. Käsitteen monimuotoisuus oli kuitenkin useissa yrityksissä tunnistettu ja mm. yritys C kertoi tehneensä paljon töitä sen eteen, että tulospalkkauksesta ja tulospalkkioista puhuttaisiin yrityksessä systemaattisesti. Yrityksessä B

puolestaan oli tehty rajavetoa sen suhteen, mitä termiä palkitsemisjärjestelmästä käytetään. Tässä yrityksessä päädyttiin puhumaan tulospalkkiojärjestelmästä, sillä tulospalkkauksesta puhuttaessa pääluottamusmiesten huolena oli ollut, että tarkoituksena oli viedä kaikkea palkkausta tulospalkkauksen suuntaan. Tällä rajanvedolla termien käytössä saatiin kuitenkin selvennettyä, että kyseessä on vain peruspalkan ylittävään palkitsemiseen liittyvä tulossidonnaisuus. Yleisesti ottaen yritykset kiinnittivät paljon huomiota siihen, että tulospalkkaus olisi henkilöstön näkökulmasta selkeää ja yksikertaista riippumatta siitä, millä nimellä siitä puhutaan.

Tutkittavissa yrityksissä käytössä olevista tulospalkkausjärjestelmistä löytyi monia yhtäläisyyksiä, ja tulospalkkauksen lähtökohdat ja perusajatukset olivat yrityksissä kautta linjan pitkälti samankaltaisia. Järjestelmät perustuivat lähes kaikissa yrityksissä Balanced Scorecardin (BSC) eli tasapainotetun tuloskortin ajatusmaailmaan, ja tulospalkkaus-järjestelmät sisälsivät mittareita ja tavoitteita useammasta eri näkökulmasta, yleisimmin kolmesta tai neljästä. Eri näkökulmien mittareihin ei kuitenkaan yrityksissä liittynyt varsinaista kausaalisuutta, vaan ne toimivat pitkälti omina kokonaisuuksinaan. Tavoitteita asetettiin vaihtelevasti sekä taloudelliseen tulokseen että henkilökohtaisiin ja tiimitavoitteisiin perustuen, ja tulospalkkioita maksettiin yrityksissä pääasiassa joko kerran vuodessa tai puolivuosittain. Muutamassa yrityksessä oli päädytty myös ratkaisuun, jossa taloudellisiin tavoitteisiin perustuvat palkkiot maksettiin kerran vuodessa, mutta muihin tavoitteisiin liitetyt palkkiot puolivuosittain. Tulospalkkiot olivat pääasiassa saajalleen maksimissaan 1-3 kuukauden palkan suuruisia. Useimmissa yrityksissä maksimitaso määritettiin suhteellisena osuutena työntekijän palkasta, mutta muutamassa yrityksessä käytettiin myös euromääräisiä lukuja.

Tulospalkkausjärjestelmistä löytyi luonnollisesti myös monia yrityskohtaisia eroavaisuuksia, ja esimerkiksi mielipiteet tulospalkkiojärjestelmään mahdollisesti asetettavista tulos-leikkureista jakautuivat kahtia. Osa yrityksistä piti leikkureita ehdottoman tärkeinä palkitsemisjärjestelmän toimivuuden kannalta, kun taas osa uskoi niiden haittaavaan merkittävästi palkitsemisjärjestelmän motivoivaa vaikutusta, eikä niitä siksi haluttu sisällyttää järjestelmiin lainkaan. Yrityksessä D asia oli päädytty ratkaisemaan niin, että tulosleikkurit eivät automaattisesti nollanneet kaikkia tulospalkkioita. Palkkioiden maksaminen saatettiin yhdellä alueella tehdystä tappiosta huolimatta nähdä tarpeelliseksi jollain toisella alueella.

”Yrityksellä on esimerkiksi kasvutilanteessa olemassa joitain alueita, joissa joudutaan ottamaan riskejä eikä tiedetä tuloksia pitkään aikaan. Ja meillä se lähtökohta on kuitenkin ollut se, että me ollaan pystytty sitten edes jonkin verran maksamaan siitä kovasta työstä. Vaikka ne lopputulokset ei olisi sinä vuonna, seuraavana tai useampana vuonna heti tuottaneet tulosta.” (Yritys D)

Myös tulospalkkiojärjestelmien sidonnaisuus yrityksen taloudelliseen tulokseen vaihteli yritysten keskuudessa. Toisissa yrityksissä palkitseminen oli sidottu hyvinkin tiiviisti yrityksen taloudelliseen menestykseen, kun taas toisissa palkitseminen tapahtui kokonaan muiden tavoitteiden ja mittareiden pohjalta. Yrityksen toimialalla oli tässä selvästi vaikutusta, sillä aina tulokseen perustuvan palkitsemisen ei koettu olevan toimialan erityispiirteiden vuoksi järkevää. Esimerkiksi rahoitustoiminnassa yleinen korkotaso vaikuttaa merkittävästi yritysten tuloksiin. Palkitsemisen sitominen yrityksen tulokseen ei ymmärrettävästi voi olla toimiva ratkaisu silloin, kun tulos on voimakkaasti riippuvainen täysin ulkopuolisista tekijöistä. Tulospalkkauksen ohjaava vaikutus jää tällöin kokonaan puuttumaan ja tästä syystä esimerkiksi yritys E ei ollut halunnut sitoa palkitsemistaan lainkaan taloudelliseen tulokseensa.

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

Tutkituissa yrityksissä palkitseminen ja palkkaus muodostuivat laajasta kokonaisuudesta ja yrityksillä olikin käytössään monipuolinen valikoima erilaisia palkitsemistapoja. Peruspalkan ei nähty riittävän enää sellaisenaan, vaan yritykset olivat valmiita panostamaan palkitsemiseen myös erilaisten peruspalkan ylittävien palkkioiden avulla. Tulospalkkaus tarjosi yhden tällaisen palkitsemiskeinon, mutta yrityksillä oli käytössään myös monia muita palkitsemismenetelmiä. Yrityksessä C työnantajan oli mahdollista maksaa henkilöstölle kannustepalkkioita jostain merkittävästä yksittäisestä onnistumisesta. Tämä palkkio voitiin suorittaa työntekijälle välittömästi, joten sen vaikutusta pidettiin yrityksessä huomattavana. Vähän samaan tapaan toimi myös yrityksen E järjestelmä, jossa palkittiin työntekijöitä hyvistä henkilökohtaisista suorituksista. Yrityksessä F puolestaan oli käytössä projektibonus-

järjestelmä, jossa projekteihin liitettiin kokonaan omia tavoitteita ja palkkioita, ja näitä maksettiin yrityksen käyttämän tulospalkkausjärjestelmän lisäksi.

Näiden ja monien muiden lyhyen aikavälin kannustimien lisäksi monissa yrityksissä oli käytössä myös pitkän aikavälin kannustinohjelmia, ja mielenkiinto henkilöstörahastojen tarjoamia mahdollisuuksia kohtaan nousi haastatteluissa selvästi esiin. Henkilöstörahastojen käyttö ei ole yritysten keskuudessa vielä kovin yleistä, mutta ne aletaan selvästi nähdä mielenkiintoisena mahdollisena kehityssuuntana. Henkilöstörahastoihin suhtauduttiin positiivisesti etenkin yrityksissä, jotka olivat taustaltaan osuustoiminnallisia. Näissä yrityksissä nähtiin, että henkilöstörahasto sopii hyvin yhteen yritysten osuustoiminnallisen luonteen kanssa ja oltiin kiinnostuneita selvittämään rahastojen tarjoamia mahdollisuuksia.

Sen lisäksi että yritykset panostivat palkitsemiseensa monipuolisten palkitsemiskokonaisuuksien kautta, oli myös tulospalkkausjärjestelmiä kehitetty aktiivisesti tutkittavissa yrityksissä. Yrityksessä B tulospalkkaus oli haastattelun aikaan kokonaan pois käytöstä, sillä järjestelmään oltiin parhaillaan tekemässä suuria muutoksia. Tämä tapahtui osana suurempaa palkitsemisjärjestelmiin liittyvää kehitysprojektia. Yritykset C ja F puolestaan olivat juuri toteuttaneet merkittäviä kehitystoimenpiteitä ja prosessi oli heidänkin osaltaan vielä siinä määrin kesken, ettei tehtyjen muutosten vaikutuksia osattu vielä täysin arvioida. Ylipäätään yrityksissä tiedostettiin tulospalkkauksen kehittämistarpeen olevan käytännössä jatkuvaa, mutta toisaalta uskottiin sen ehkä unohtuvan liian helposti silloin, kun järjestelmät tuntuivat toimivan hyvin.

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

5.2 Tulospalkkauksen leviäminen

Tulospalkkaus on alkanut yleistyä suomalaisissa yrityksissä nopeasti 1990-luvun laman jälkeen. Teollisuuden ja Työnantajain Keskusliiton palkkatilastojen mukaan vuonna 1985

tulospalkkioita sai alle 5 % teollisuuden toimihenkilöistä, kun vuoteen 1995 mennessä vastaava osuus oli noin 30 %. Vuoden 2004 palkkatilastojen mukaan tulospalkkiota sai jo yli puolet teollisuuden toimihenkilöistä. (Snellman ym., 2003). Tämä kuvaa tulospalkkauksen kehitystä vain yhdellä toimialalla ja yhdessä henkilöstöryhmässä, mutta kehitys on ollut laajemminkin hyvin samansuuntaista. Toisilla toimialoilla tulospalkkauksen leviäminen on tapahtunut nopeammin, toisilla hitaammin, mutta tällä hetkellä tulospalkkioiden käyttö on yritysten keskuudessa yleisesti hyvin suosittua. Seuraavaksi selvitetäänkin siis sitä, mistä tämä tulospalkkauksen leviäminen lopulta johtuu.

5.2.2 Miten tulospalkkaus leviää suomalaisissa yrityksissä?

Tutkimuksen ensimmäinen tavoite on selvittää *miten ja miksi tulospalkkaus leviää suomalaissa yrityksissä.* Tavoite jakautuu käytännössä kahteen osaan. Tässä luvussa pyritään tarjoamaan vastaus tavoitteen ensimmäiseen osaan, eli selvittämään *miten* tulospalkkaus käytännössä leviää. Haastatteluilla kerätyn empiirisen aineiston avulla rakennetaan teoreettista viitekehystä vastaava malli, jossa tutkimustulokset on ryhmitelty viitekehyksen mukaisesti neljään näkökulmaan. Teoreettinen viitekehys on esitelty tarkemmin luvussa 3.2.

Tulospalkkauksen leviämisen syistä oli ajoittain haasteellista saada tietoja, joten myös tulospalkkausjärjestelmien kehittämiseen kannustaneita tekijöitä nostetaan tässä yhteydessä analyysin tueksi. Vaikka tämän tutkimuksen tarkoituksena on selvittää tulospalkkauksen käyttöönottoa, voidaan uskoa, että tulospalkkausjärjestelmien kehitystä ajavat jossain määrin samat tekijät kuin sen käyttöönottoakin. Tulospalkkausjärjestelmiä on tutkittavissa yrityksissä kehitetty hyvin aktiivisesti, joten näitä kehitykseen kannustaneita tekijöitä tarkastelemalla voidaan syventää analyysia entisestään ja tukea tulospalkkauksen leviämisen tarkastelua. Koska tulospalkkausjärjestelmien kehittyminen myös muokkaa usein osaltaan yritysten palkitsemista yhtenäisempään suuntaan, voidaan se nähdä tärkeänä osana institutionaalisessa teoriassa esitettyä organisaatioiden yhtenäistymisen ajatusta.

Tässä yhteydessä nostetaan esille myös yrityksessä G tulospalkkauksen käyttöönottoon ja kehittämiseen vaikuttaneita tekijöitä. Vaikka tulospalkkaus koskee tässä yrityksessä vain johtoa ja muutamia strategisesti merkittäviä henkilöitä, voidaan näitä tekijöitä silti tarkastella muiden yritysten rinnalla ja seurata, onko niissä yhteneväisyyksiä tai eroavaisuuksia suhteessa

koko henkilöstöä koskevan tulospalkkausjärjestelmän käyttöönottoon tai kehittämiseen vaikuttaneisiin tekijöihin.

Tehokkaan valinnan näkökulma

Teoriaosuudessa tehokkaan valinnan näkökulman esitettiin perustuvan oletuksille, että (a) organisaatiot voivat vapaasti ja itsenäisesti valita omaksumansa käytännöt ja (b) organisaatiot ovat kohtuullisen varmoja tavoitteistaan ja osaavat arvioida miten tehokkaasti eri toimintatavat auttavat näiden tavoitteiden saavuttamisessa. Organisaatioiden nähdään siis olevan itsenäisiä ja rationaalisia toimijoita, jotka pyrkivät tekemään omaa strategiaansa parhaiten tukevia ratkaisuja. Koska yritykset toimivat todellisuudessakin pitkälti näiden oletusten mukaan on ymmärrettävää, että osa tulospalkkauksen käyttöönottoa ja leviämistä selittävistä tekijöistä kytkeytyy tiiviisti tehokkaan valinnan näkökulmaan. Tämän näkökulman mukaan tulospalkkaus on siis päätetty ottaa käyttöön itsenäisen päätöksenteon seurauksena siksi, että yritykset ovat kokeneet tulospalkkauksen olevan tehokas keino saavuttaa haluamiaan tavoitteita.

Haastattelujen perusteella yksi merkittävä tulospalkkauksen käyttöönottoa selittävä tekijä on tasapainotetun tuloskortin leviäminen ja yleistyminen. Tasapainotettu tuloskortti eli Balanced Scorecard (BSC) on Kaplanin ja Nortonin kehittämä suorituskykymittaristo, joka on esitelty vuonna 1992. Tasapainotettu tuloskortti pohjautuu tavoitejohtamisen periaatteille ja se on kehitetty pääasiassa toiminnan ohjaamisen työkaluksi. Tasapainotettu tuloskortti koostuu neljästä näkökulmasta, joita ovat taloudellinen näkökulma, asiakasnäkökulma, sisäisten prosessin näkökulma sekä oppimis- ja kasvunäkökulma. Tuloskortin tarkoituksena on nostaa taloudellisten mittareiden rinnalle myös ei-taloudellisia mittareita ja luoda tasapainoa erilaisten mittareiden välille. Tasapainotettu tuloskortti on yleistynyt ensin USA:ssa, sen jälkeen Skandinaviassa ja Pohjois-Euroopassa, ja lopulta sekä koko Euroopassa että myös maailman laajuisesti. (Ks. esim. Malmi ym., 2002; Olve & Sjöstrand, 2002.)

Yritykset A, B ja C kertoivat tasapainotetun tuloskortin käyttöönoton ajaneen voimakkaasti myös tulospalkkauksen käyttöönottoa. Tutkimuksen toteuttamisen aikaan tulospalkkaus perustuikin lähes kaikissa yrityksissä tasapainotettuun tuloskorttiin tai vastaavaan malliin. Koska tasapainotettu tuloskortti on kehitetty pääasiassa toiminnan ohjaamisen työkaluksi,

liittyy sen käyttöönotto usein yrityksen tarpeeseen kehittää johtamisjärjestelmiään. Myös yrityksen A tapauksessa tasapainotetun tuloskortin ja tulospalkkauksen käyttöönotot liittyivät voimakkaasti johtamisen kehittämiseen.

> *”Kaiken perustana oli johtamisen kehittäminen. Sillon me panostettiin vahvasti suoritusjohtamisen kehittämiseen ja tää oli sitten yksi elementti siinä. – – Ja sitten sen palkitsemisjärjestelmäksi tämä tulospalkkausmalli otettiin. Et nimeomaan tämä on kokonaisuus. Me mentiin sillon, voi sanoa, siihen tasapainoisen tuloskortin malliin, Balanced Scorecardiin, jonka sitten palkitsemiselementtinä tämä on.” (Yritys A)*

Tasapainotettu tuloskortti tarjosi siis yritykselle A mahdollisuuden panostaa suoritusjohtamisen kehittämiseen, sillä tasapainotetun tuloskortin avulla saatiin vietyä tavoiteasetantaa yrityksessä mahdollisimman pitkälle myös lattiatasoa myöten. Yritys B puolestaan koki, että tasapainotettu tuloskortti tuki merkittävästi eri näkökulmien tarkastelua ja mittausta, palkitsemisen toimiessa tässä yhtenä tärkeänä elementtinä. Yrityksessä C tulospalkkaus taas nähtiin keinona jalkauttaa tasapainotettu tuloskortti konkreettisemmin osaksi yrityksen toimintaa.

> *”Toisaalta mä luulen, että se liittyy ennen kaikkea tähän tuloskorttimaailman vahvistumiseen. Et jotenkin se on ollu keino jalkauttaa sitä tuloskorttia, sen näkökulmia ja siihen liittyvää tekemistä. Että on päädytty siihen, että meillä kaikki tietää mikä se tuloskortti on.” (Yritys C)*

Yritys D oli ainut tutkimuksen yrityksistä, joka ei perustanut tulospalkkaustaan tasapainotettuun tuloskorttiin tai vastaavaan malliin. Siellä tavoitteet ja palkitseminen mietittiin suoraan strategian ja toiminnan tavoitteiden kautta ja ne vyörytettiin alaspäin osittain henkilökohtaiselle tasolle asti.

Voimakkaasti sidoksissa tasapainotettuun tuloskorttiin on myös yrityksissä yleisemmin koettu tarve johtamisen kehittämiseen. Kaikkia johtamisen kehittämiseen liittyviä tekijöitä ei yrityksissä välttämättä kuitenkaan yhdistetty tasapainotettuun tuloskorttiin, vaan johtamisen kehittämistarpeen nähtiin ajaneen tulospalkkauksen käyttöönottoa yleisemmälläkin tasolla.

Johtamisjärjestelmien kehittämistarve oli toiminut tulospalkkauksen käyttöönottoon kannustaneena tekijänä mm. yrityksessä D, jossa palkitseminen sinällään ei perustunut tasapainotettuun tuloskorttiin.

> *”Varmaan se ohjausvaikutus on se suurin tekijä, mitä on lähdetty hakemaan. Et kaiken takana on ollu se paremman tuloksen tekeminen, liiketoiminnan ohjauksen parantaminen ja se, että on pystytty huomioimaan niitä alueita ja henkilöitä, jotka pääsee tavoitteisiin ja saa oikeita asioita aikaseksi.” (Yritys D)*

Kuten yllä on mainittu, nostetaan analyysin yhteydessä esiin myös tulospalkkauksen kehittämistä ajaneita tekijöitä, sillä näiden avulla on mahdollista syventää analyysia ja tukea tulospalkkauksen leviämistä selittäviä tekijöitä. Yrityksessä F tulospalkkausjärjestelmää oli lähdetty kehittämään, koska oli nähty että järjestelmän tavoitteet olivat työntekijöille liian kaukaisia. Tästä syystä järjestelmästä oli puuttunut sen toimintaa ohjaava vaikutus. Tässäkin tapauksessa toimintaa on ajanut tarve johtamisen kehittämiseen, sillä jos työntekijät eivät näe suhdetta oman panoksensa ja asetettujen tavoitteiden välillä, ei tulospalkkauksella ole sitä ohjaavaa vaikutusta jota yritys on sen avulla tavoitellut.

> *”Eli se tarkotti, et kun meillä on sellasia tavotteita, kun vaikka vuodot ja syttymät, tuolla tapahtuu tuolla [laitoksella] sellasii, ja sit erilaisia turvallisuusmittareita muutenkin, niin kuinka paljon ne payroll spesialistit pysty vaikuttaan noihin vuotoihin ja syttymiin. Et nyt meillä on mahdollisuus, et [osa] tulee sieltä, mut meillä on oman tiimin tavoitteet ja jokaisella payroll spesialistilla omat työhön liittyvät tavotteet. Ja toi on tosi paljon fiksumpi sellasiin tehtäviin. Mut jos sä oot operaattori tuolla laitoksella, niin sillonhan se on luontevaa, et ne tekee tonne yhteiset tavotteensa ja se mittaa niinkun hyvin sitä heidän työtänsä. Mut sillai se on kehittyny parempaan suuntaan.” (Yritys F)*

Niin tasapainotettuun tuloskorttiin liittyvä kuin yleisemmälläkin tasolla tapahtunut johtamisen kehittäminen voidaan lukea yrityksestä lähtöisin olevaksi rationaaliseksi toiminnaksi, ja siksi nähdä sopivan yhteen tehokkaan valinnan näkökulman mukaisten oletusten kanssa. Yritykset ovat tunnistaneet tarpeen johtamisen kehittämiselle ja tulospalkkaus on tarjonnut tähän toimivan työkalun.

Osaltaan varmasti usein johtamisen kehittämiseen liittyvä tiimimäisen toimintatavan korostuminen oli myös ajanut tulospalkkauksen käyttöönottoa muutamissa yrityksissä. Yrityksessä B tulospalkkaus oli tukenut siirtymistä byrokraattisesta ja hierarkkisesta organisaatiosta tiimimäisempään toimintamalliin. Tulospalkkaus voi auttaa tällaisessa siirtymässä merkittävästi, sillä yritys voi halutessaan sitoa tulospalkkiot erilaisiin ryhmätavoitteisiin. Näin saadaan korostettua yhdessä toimimisen merkitystä ja luotua yhteishenkeä työntekijöiden keskuudessa. Tämä mahdollisuus oli yrityksessä B ymmärretty ja se oli ollut merkittävä tulospalkkauksen käyttöönottoon kannustanut tekijä. Yrityksissä G ja E tiimimäinen toimintatapa ja tiimiajattelu olivat tärkeässä asemassa, mikä kannusti myös palkitsemaan näiden periaatteiden mukaisesti. Yrityksessä G työnteko oli käytännönläheistä ja osastojen rajoja rikkovaa tiimityötä, joten tehokkaan tiimityön koettiin olevan yrityksen toiminnan luonteen vuoksi merkittävä menestykseen vaikuttava tekijä. Tulospalkkauksen käyttöönotto ja kehitys olikin tapahtunut osittain näiden tekijöiden ajamana.

> *”Ja sitten taas tässä lyhyen aikavälin palkitsemisessa, tässä meidän [yrityksessä] meillä on hirveen vahvasti, me ollaan perustettu tiimejä ja meidän johtaminen perustuu tämmöseen tiimiajatteluun ja valmentamiseen. Ja meidän tästä lyhyen aikavälin palkitsemisesta iso osa määräytyy tiimien tuloksen perusteella.” (Yritys E)*

Myös yritysten toimintaympäristöissä tapahtuvat muutokset voivat toimia tulospalkkauksen käyttöönottoa ajavina tekijöinä, sillä ne saattavat vaikuttaa merkittävästi yritysten toimintaedellytyksiin. Kun toimintaympäristö muuttuu, on myös siinä toimivien yritysten muututtava. Eräs tällainen yritysten toimintaympäristöä radikaalisti muovannut tekijä on ollut Suomen liittyminen Euroopan Unioniin vuonna 1995. Tämän tapahtuman vaikutukset ovat näkyneet voimakkaina tietyillä toimialoilla ja erittäin suuria vaikutuksia liittymisellä on ollut mm. elintarviketeollisuudessa toimiviin yrityksiin. Tämän tutkimuksen yrityksistä EU:n vaikutus näkyi voimakkaimmin yrityksissä A ja B, sillä nämä joutuivat käymään läpi merkittäviä muutoksia voidakseen jatkaa toimintaansa. Yrityksen B osalta tällä ei ole kuitenkaan ollut suoraa vaikutusta tulospalkkauksen käyttöönottoon, sillä tulospalkkiojärjestelmää on alettu rakentaa yrityksessä vasta 2000-luvulla. Yrityksen A kohdalla Suomen liittyminen Euroopan Unioniin lienee kuitenkin merkittävin yksittäinen tulospalkkauksen käyttöönottoprosessin käynnistymiseen vaikuttanut tekijä.

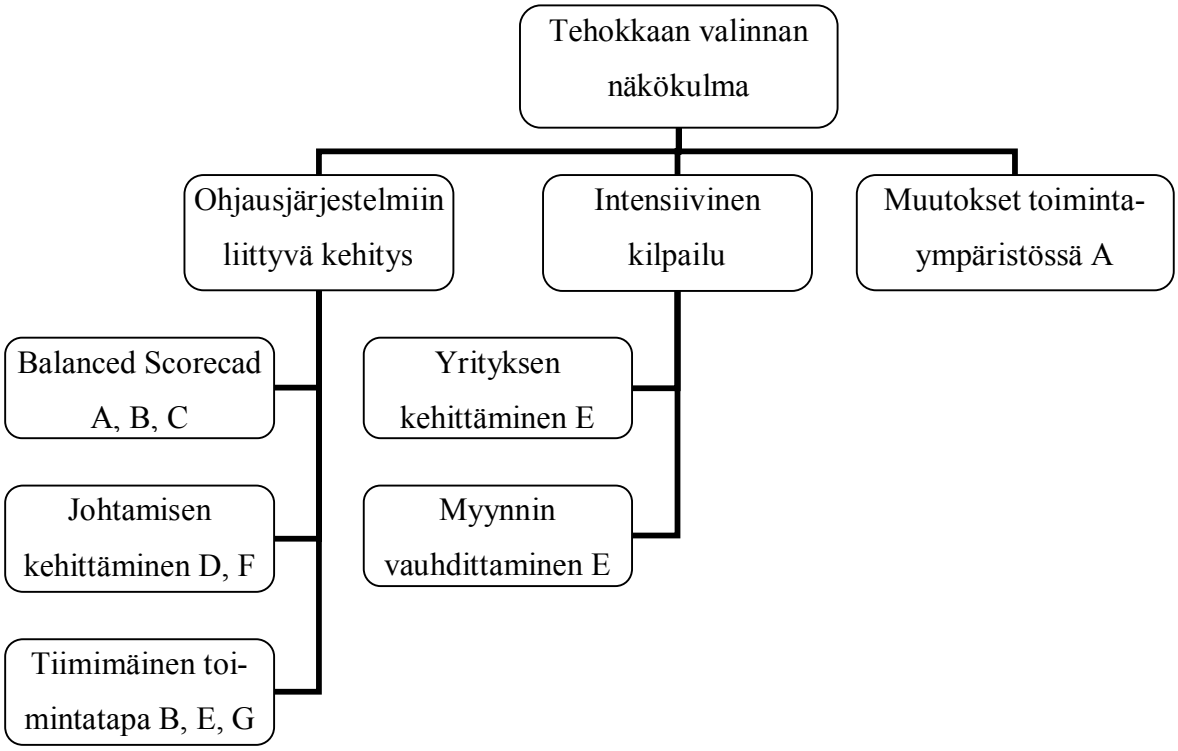
”Se oli niin voimakas rakenteenmuutosvaihe, kun tuli EU:n sopeutumiskausi. – – Ja kun siinä tuli isoja muutoksia mm. niin, että sillon sitten vientituet leikkautu noin 700-800 miljoonaa markkaa, leikkautu sillon yhdessä yössä, kun Suomi liittyi EU:hun. Niin rakennetta oli pakko kehittää, toimitatapoja oli pakko kehittää ja sillon rakennettiin sitten 1994 ja 1995 vaiheessa sellanen toimitaohjelma, jolla meidän teollinen toiminta uudistettiin ja tuotantolaitosten määrä esimerkiks tippu puoleen. – – Ja sitten tää johtamisen kehittäminen, toimitatapojen kehittäminen, tää oli osa tätä kokonaisuutta. Ja siihen kuulu myös sitten se palkitseminen yhtenä elementtinä.” (Yritys A)

Yritys E puolestaan kertoi, että tulospalkkaus oli otettu heillä käyttöön lähtökohtaisesti ihan myynnin vauhdittamiseksi. Tavoite oli ollut hyvin maanläheinen ja järjestelmä oli rakennettu hyvin konkreettisista mittareista. Toisaalta yritys E uskoi, että tulospalkkauksen käyttöönotossa vaikuttaa taustalla myös yrityksen kasvu ja siellä tapahtunut kehitys. Yrityksessä tavoiteltiin vielä voimakkaampaa kasvua ja tulospalkkauksen käyttöönotto nähtiin osana tätä yrityksen kehittämisprosessia. Tämän tyyliset perustelut ovat varmasti usein taustalla tulospalkkauksen käyttöönotossa, sillä toiminnan kehittäminen ja kasvun tavoittelu liittyvät lähes poikkeuksetta yritysten toimintaan. Toimintaympäristö ja siihen liittyvät tekijät eivät siis yksin aja yrityksissä tapahtuvia muutoksia, vaan osaltaan muutokset ovat lähtöisin myös yrityksistä itsestään ja niiden aktiivisesta halusta kehittää toimintaansa.

Kun tulospalkkauksen leviämiseen vaikuttaneita tekijöitä pyritään ryhmittelemään teoreettista viitekehystä vastaavalla tavalla, voidaan muutamat yllä esitellyt tekijät itse asiassa liittää laajempien näkökulmien alle. Yritysten toiminnan kehittämisen ja myynnin vauhdittamisen voidaan nähdä liittyvän intensiiviseen kilpailuun. Näihin tekijöihin on varmasti panostettu pitkälti siksi, että yritys on tavoitellut menestystä ja pyrkinyt vastaamaan tehokkaammin jatkuvasti kiristyvään kilpailuun. Balanced Scorecard, johtamisen kehittäminen ja tiimimäiseen toimintatapaan siirtyminen voidaan puolestaan nähdä yleisemmin erilaisiin ohjausjärjestelmiin liittyvänä kehityksenä, joka on ajanut merkittävästi myös tulospalkkauksen käyttöönottoa.

Kuviossa 13 on vielä esitelty yhteenvedon omaisesti tehokkaan valinnan mukaiset tulos-palkkauksen leviämiseen vaikuttavat tekijät. Jokaiseen tekijään on myös merkitty yritykset,

joissa kyseinen tekijä on vaikuttanut tulospalkkauksen käyttöönottoon. Tehokkaan valinnan mukaisten tekijöiden merkitys tulospalkkauksen leviämisessä vaikuttaa olevan huomattava, sillä kaikki yritykset perustelivat tulospalkkauksen käyttöönottoa vähintään yhdellä tehokkaan valinnan näkökulman mukaisella selityksellä.



Kuvio 13. Tehokkaan valinnan näkökulman merkitys käytännössä

Pakotetun valinnan näkökulma

Teorian mukaisesti pakotetun valinnan näkökulmassa tulospalkkauksen käyttöönoton nähdään riippuvan tekijöistä, joihin yrityksen ei ole itse mahdollista vaikuttaa. Tähän näkökulmaan liitetyt tulospalkkauksen leviämistä selittävät tekijät ovat siis sellaisia, joissa päätös tulospalkkauksen käyttöönotosta tulee yrityksen ulkopuolelta annettuna. Teoriaosuudessa tämä näkökulma jakautui selkeästi kahtia ja sama jaottelu näkyy myös empiirisessä aineistossa. Pakotettu valinta voi johtua tulospalkkauksen tapauksessa käytännössä joko lainsäädännöllisistä tekijöistä tai konsernirakenteesta aiheutuvasta määräysvallasta.

Kuten teorian yhteydessä oli oletettu, kävi haastatteluissa ilmi, ettei pakotetun valinnan näkökulman lainsäädännöllisellä puolella ole ollut merkitystä tulospalkkausjärjestelmien leviämisessä. Tulospalkkauksen käytöstä saa päättää ainakin vielä toistaiseksi yritys itse, eikä siihen liity muutakaan pakottavaa sääntelyä. Työehtosopimuksiin on otettu mukaan jo joitakin suosituksia tulospalkkauksen käyttöön liittyen, mutta pakottavaa sääntelyä ei vielä ole. Toisaalta, muihin tekijöihin liittyvät lainsäädännölliset muutokset voivat ajaa tulospalkkauksen leviämistä hyvinkin voimakkaasti. Tällöin paine aiheutuu siitä, että lainsäädännölliset muutokset muokkaavat radikaalisti yritysten toimintaympäristöä ja pakottavat ne miettimään toimintaedellytyksiään kokonaan uudestaan. Palkitsemisen kehittäminen saatetaan nähdä tällaisessa tilanteessa yhtenä keinona vastata toimintaympäristön muutoksiin. Kuitenkin silloin kun lainsäädännöllinen muutos ei liity suoraan tulospalkkausta koskevaan sääntelyyn, voidaan muutosten nähdä ajavan tulospalkkauksen leviämistä tehokkaan valinnan näkökulman mukaisesti. Tällöin yrityksillä on valta valita millä tavalla ne reagoivat toimintaympäristön muutoksiin, kuten yllä esitelty tapaus Suomen liittymisestä Euroopan Unioniin hyvin kuvaa.

On kuitenkin hyvin mahdollista, että tulevaisuudessa lainsäädännön vaikutus tulospalkkauksen asemaan ja leviämiseen tulee muuttumaan. Palkkaukseen ja palkitsemiseen liittyy paljon muuta sääntelyä, joten ei ole mahdoton kehityssuunta, että tämä laajenisi jossain vaiheessa koskemaan voimakkaammin myös tulospalkkausta. Myös EU:n tasolla tapahtuu paljon lainsäädäntöön liittyvää kehitystä ja harmonisointia, joten muutos saattaisi hyvin lähteä liikkeelle myös tältä suunnalta. Jonkin asteisia muutoksia on jo nähtävissä esimerkiksi pankkitoimialalla, jossa on tullut ulkomailla voimaan etenkin johdon palkitsemiseen liittyviä säädöksiä. Toistaiseksi nämä eivät ole vielä vaikuttaneet kotimaan lainsäädäntöön, mutta mahdollinen kehityssuunta on nähtävissä siinä, että Finanssivalvonta (FIVA) on kuitenkin päätynyt antamaan jo palkitsemista koskevia suosituksia.

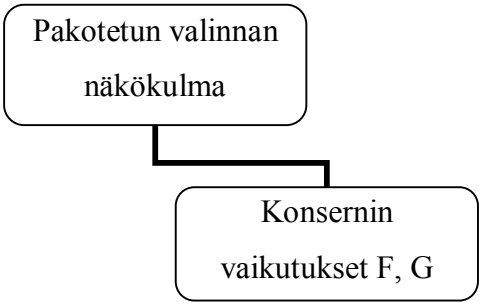
Konsernirakenteeseen liittyvät pakottavat paineet ovat puolestaan vaikuttaneet tulospalkkauksen leviämiseen, kuten oli oletettu. Niiden merkitys olivat nähtävissä yrityksissä F ja G. Yrityksen F tulospalkkausjärjestelmä rakentui kahdesta osasta. Konsernin yhteinen järjestelmä koski johtoa ja pientä osaa ylemmistä toimihenkilöistä, mutta muille henkilöstöryhmille yritys oli voinut rakentaa Suomessa oman paikallisen tulospalkkiojärjestelmänsä. Koko konsernin yhteisen järjestelmän käyttöönotto, tavoitteet ja mahdolliset

kehitystoimenpiteet päätettiin konsernin toimesta, mutta paikallisesta järjestelmästä ja sen toiminnasta vastasi yritys itse. Paikallisessakin järjestelmässä pyrittiin luonnollisesti ottamaan huomioon konsernin yhteinen järjestelmä ja siinä tapahtuvat muutokset, jotta palkitsemisesta saatiin luotua mahdollisimman yhtenäinen ja selkeä kokonaisuus. Tätä kautta pakottavan valinnan mukaisesti konsernin yhteiseen tulospalkkiojärjestelmään sisällytetyt elementit saattoivat siirtyä myös paikalliseen järjestelmään, vaikka paineet eivät tämän osalta olleetkaan pakottavia.

Yrityksessä G tulospalkkauksen käyttöönotto oli ollut puhtaasti konsernin taholta tullut ratkaisu. Tulospalkkaukseen liittyvät tavoitteet ja mittarit tulivat pitkälti konsernin taholta annettuina ja myös järjestelmän kehitys tapahtui pääasiassa tätä kautta. Konsernin pakottavissa määräyksissä oli kuitenkin hieman liikkumavaraa, sillä konsernin toimesta asetettua tulospalkkiojärjestelmää oli kuitenkin saatu sopeuttaa hieman paremmin yrityksen strategiaa ja toimintatapoja tukevaksi.

> *”Me haluttiin laajentaa sitä, ja samalla me sitten laskettiin sitä niin, että kun [yksikön] johtajalla on [konsernin järjestelmässä] mahdollisuus siihen kolmen kuukauden ylimääräiseen palkkaan maksimissaan, niin me vähän lievennettiin sitä kahteen kuukauteen ja laajennettiin sitä sitten noin neljään, viiteen ihmiseen per [yksikkö].” (Yritys G)*

Pakotetun valinnan näkökulman mukaiset tulospalkkauksen leviämiseen käytännössä vaikuttavat tekijät on kuvattu kuviossa 14. Tämän näkökulman alle liittyy haastattelujen perusteella vain konsernirakenteen aiheuttama määräysvalta ja tutkittavissa yrityksissä tällä tekijällä ei ollut määrällisesti kovinkaan suurta vaikutusta. Tämän tekijän voima on kuitenkin nähtävissä siinä, että esimerkiksi yritys G perusteli tulospalkkauksen käyttöönottoa käytännössä ainoastaan konsernirakenteesta johtuvilla vaikutuksilla.



Kuvio 14. Pakotetun valinnan näkökulman merkitys käytännössä

Muodin seuraajan näkökulma

Muodin seuraajan näkökulmassa tulospalkkauksen käyttöönottoa selittävät tekijät nojaavat voimakkaasti jäljitteleviin prosesseihin. Muiden organisaatioiden ja toimijoiden imitointi on tässä näkökulmassa merkittävä tulospalkkauksen leviämistä selittävä tekijä. Myös kulttuuriin liittyvien tekijöiden nähdään olevan tärkeässä asemassa ja selittävän osaltaan tulospalkkauksen leviämistä.

Useat tutkimuksen yrityksistä olivat käyttäneet tulopalkkauksen käyttöönottoprosessissa hyödykseen jonkinlaista benchmarkingia. Yrityksessä C tulospalkkauksen käyttöönoton suunnittelun yhteydessä oli kartoitettu paljon muita tulospalkkausjärjestelmiä, myös oman konsernin sisällä.

> *”Et tottakai niin, että ollaan haettu niitä hyviä käytänteitä yrityksistä. Tehtiin paljon myös sen eteen, että me kartotettiin koko [konserni], eri yritysten eri järjestelmät ja niistä saatuja kokemuksia. Ja on tutkittu sitä, haettu erilaisia vastaavuuksii sitten.” (Yritys C)*

Yrityksessä F puolestaan bechmarking oli ollut merkittävä tekijä tulospalkkausjärjestelmän kehittämisprosessissa, mikä osaltaan kertoo yritysten kiinnostuksesta käyttää tällaista vertailua ja jäljittelyä hyödykseen. Myös muutamat muut yritykset kertoivat tehneensä erilaisia kartoituksia käytössä olevista ja eri yrityksissä sovellettavista tulospalkkiojärjestelmistä, mutta näissä tapauksissa kyse ei välttämättä ollut puhtaasti benchmarkingista, vaan erilaisia vertailuja suoritettiin myös muissa tarkoituksissa.

Yrityksessä B oli tiedostettu myös mahdollisuus, että joku toinen yritys on voinut käyttää heidän tulospalkkausjärjestelmäänsä pohjana omassa palkitsemisessaan. Suoraan kukaan ei ollut käynyt käytettävää tulospalkkausjärjestelmää mallintamassa, mutta koska yrityksen tulospalkkausta oli esitelty monissa erilaisissa yhteyksissä, oli ainakin luotu mahdollisuuksia kopiointiin. Myös yritys A oli käynyt keskusteluja toisten yritysten kanssa omasta palkitsemisjärjestelmästään, kertonut sen toimintaperiaatteista ja siihen kuuluvista elementeistä. Yritysten keskuudessa kopioinnin todennäköisyyden ja kiinnostuksen kopiointiin uskottiin nousevan huomattavasti silloin, kun yritys on merkittävässä asemassa omalla toimialallaan. Myös mahdollisuus siihen, että joku henkilö olisi vienyt tulospalkkausjärjestelmän toimintamallin lähtiessään yrityksen palveluksesta, oli yritysten keskuudessa tiedostettu. Tätä ei kuitenkaan pidetty kovinkaan todennäköisenä lähteenä tulospalkkauksen leviämiselle.

Tulospalkkauksen käyttöönottoon liittynyttä jäljittelyä oli tapahtunut paitsi yritysten välillä, myös oman yrityksen sisällä. Yrityksessä C on otettu ensin käyttöön vain johtoa koskeva tulospalkkiojärjestelmä ja koko henkilöstöä koskevan tulospalkkauksen käyttöönoton uskotaan liittyneen osaltaan johdon palkitsemisjärjestelmästä saatuihin hyviin kokemuksiin.

> *”No osasyy on varmaan ollu se, että jos ajattelee, et se on ollut se johdon järjestelmä. Niin uskon, että siitä on saatu sillon hyviä kokemuksia ja ajateltu, että se vois yhtä lailla auttaa sitten siinä kannustusmielessä. Et se on varmaan ollu hyvin tämmönen maanläheinen syy, tai tämmönen ihan käytännönläheinen syy.” (Yritys C)*

Peruspalkan ylittävä palkitseminen, esimerkiksi tulospalkkaus, koskee useissa suomalaisissa yrityksissä tällä hetkellä vain yrityksen johtoa tai muuten strategisesti merkittävimmissä tehtävissä toimivia henkilöitä. Jos johdon tulospalkkausjärjestelmistä saadaan positiivisia kokemuksia, laskee se todennäköisesti näissä yrityksissä kynnystä ottaa käyttöön myös koko henkilöstöä koskeva palkitsemisjärjestelmä. Johdon järjestelmästä saaduista kokemuksista voidaan toisaalta saada myös kokemuksia ja ideoita siihen, miten koko henkilöstöä koskeva tulospalkkausjärjestelmä kannattaisi rakentaa.

Myös erilaisten kulttuuristen tekijöiden merkitys tulospalkkauksen leviämisessä on selvästi nähtävissä. Yrityksessä D tulospalkkauksen käyttöönoton nähdään liittyneen ainakin osittain siihen, että samaan aikaan on alettu pohtia uudelleen ihmiskuvaa ja sitä, pitäisikö työntekijöillä olla mahdollisuus vaikuttaa omaan palkkaansa.

> *”Kai se joka paikassa on lähteny siitä, että ehkä siinä kohtaa on alettu vähän sitä näkökulmaa, ihmiskuvaa miettimään. Et jos joku tekee töitä enemmän tai pääsee tavotteisiin, niin pitäiskö hänen pystyä vaikuttaan siihen omaan palkkatasoonsa sen sijaan, että kaikki saa saman verran.” (Yritys D)*

Samalla tässä on tietysti ollut takana myös kriittinen näkemys siitä, että jos toimintaa pystytään palkitsemisen avulla ohjaamaan, on se todennäköisesti yrityksenkin näkökulmasta kannattavaa. Ajattelutapaan liittyvää muutosta kuvaa myös muutamien muiden yritysten kertomus siitä, että työntekijöitä on yksinkertaisesti haluttu alkaa palkita hyvin tehdystä työstä. Tämä on nähty tärkeänä tekijänä mm. yrityksessä A.

> *”No kyllä ihan sekin että, haluttiin palkita hyvin tehdystä työstä. Et henkilöt on ollu aktiivisia niin haluttiin sitä, ja kyllä omistajatkin sen sanoo, – – he toteaa sen ihan avoimesti, että heistä on oikein, että jos he saa parempaa [tulosta], et siitä osa tulee myös työntekijöille sitten. (Yritys A)*

Yrityskulttuuriin liittyvät tekijät aiheuttavat myös oman paineensa. Muutamassa yrityksessä näkyi aikaisemman osuustoiminnallisuuden vaikutus tulospalkkauksen käyttöönotossa ja järjestelmän rakenteessa. Osuustoiminnallisen taustan koettiin yrityksissä vaikuttaneen siihen, että tulospalkkaus oli haluttu ottaa ensin käyttöön henkilöstön osalta ja se oli laajennettu johtoa koskevaksi vasta myöhemmässä vaiheessa. Toisaalta osuustoiminnan vaikutuksen koettiin näkyvän myös siinä, että tällaisissa yrityksissä tulospalkkiosummat pysyivät hyvin kohtuullisina. Vaikka tällaiset yrityskulttuuriin liittyvät tekijät näkyivät selvästi tulos-palkkauksen käyttöönoton toteuttamisessa ja jossain määrin järjestelmän rakenteessa, ei niiden koettu kuitenkaan olleen merkittäviä käyttöönottoprosessin käynnistymisen kannalta.

Ulkomaisilla trendeillä uskottiin olleen merkitystä tulospalkkauksen leviämisessä. Yritys B uskoi, että ulkomailla tapahtunut tulospalkkiojärjestelmien kehittäminen on vaikuttanut siihen, että tulospalkkaus on alkanut saavuttaa suosiota myös Suomessa.

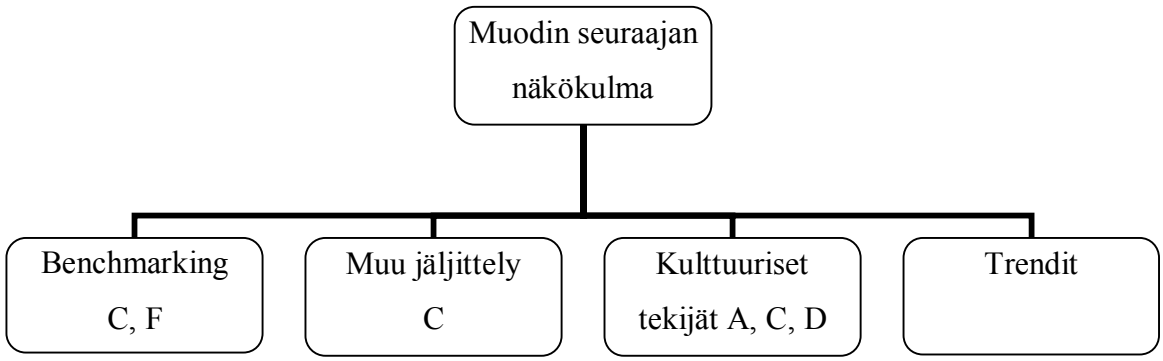
> *”90-luvun lopussahan tätä tulospalkkausta ja tulospalkkiojärjestelmiä on teoreettisesti rakenneltu ja sitten Yhdysvalloissa on kokeiltu ja tietysti Japanissa, niin sit vissiin Saksassakin. Ja kyllähän kai ne sieltä perustaltaan siihen sitten vaikuttaa, että Suomessakin tämmöseen on innostuttu. (Yritys B)*

Kotimaisilla trendeillä saattaa tietysti olla ihan yhtä voimakas vaikutus kuin ulkomaisillakin. Yrityksessä D uskottiinkin, että tulospalkkaus on varmasti monissa yrityksissä otettu käyttöön pääasiassa siksi, että se on ollut suosittu palkitsemiskäytäntö muiden yritysten keskuudessa.

> *”Useat firmat on ottaneet käyttöönsä tulospalkkauksen myös varmaan ihan sen takia, että muillakin on niitä, eivätkä oo sitten miettineet asiaa sen tarkemmin." (Yritys D)*

Tässä näkyy hyvin kirjallisten lähteiden pohjalta noussut ajatus siitä, että toisinaan innovaatioiden leviämistä edistää hyvin voimakkaasti organisaatioiden taipumus jäljitellä toisiaan. Aina ei perehdytä innovaatioon tai sen vaikutuksiin kovinkaan syvällisesti, vaan innovaatio otetaan käyttöön pääasiassa siksi, että se on muidenkin organisaatioiden käytössä.

Muodin seuraajan näkökulmaan liitetyt tekijät on esitetty vielä kuviossa 15. Näiden tekijöiden vaikutukset tiedostettiin monissa yrityksissä, mutta niistä keskusteltiin haastatteluissa hieman yleisemmällä tasolla kuin tehokkaan valinnan näkökulman mukaisista tekijöistä. Muodin seuraajan näkökulman mukaisilla tekijöillä nähtiin olevan selvästi vaikutusta tulospalkkauksen leviämiseen, mutta niitä ei liitetty kovinkaan voimakkaasti tulospalkkauksen käyttöönottopäätökseen tutkituissa yrityksissä. Myös trendien nähdään tässä yhteydessä vaikuttavan merkittävästi tulospalkkauksen leviämiseen, vaikkei yksikään yritys perustanut tulospalkkauksen käyttöönottoaan tälle tekijälle. Trendien mahdollinen vaikutus nousi kuitenkin niin monessa haastattelussa esiin, että niillä voidaan uskoa olevan merkitystä tulospalkkauksen leviämisessä.



Kuvio 15. Muodin seuraajan näkökulman merkitys käytännössä

Muodin luojan näkökulma

Muodin luojan näkökulmassa tulospalkkauksen leviämistä ajavat yrityksen ulkopuoliset toimijat, joilla ei kuitenkaan ole pakottavan valinnan näkökulman mukaista valtaa suhteessa yrityksiin. Yritykset siis tekevät päätöksen tulospalkkauksen käyttöönotosta lopulta itsenäisesti, mutta kannustin tulospalkkauksen käyttöönottoon tulee ulkopuolisten tahojen toimesta. Tämän näkökulman takana on olettamus, että etenkin epävarmoissa tilanteissa organisaatiot ovat valmiita hyödyntämään niille tarjottavia valmiita ratkaisuja, mikä tarjoaa muodin luojille tilaisuuden vaikuttaa yritysten käyttämiin palkitsemisjärjestelmiin.

Konsulttitoiminnalla on teorian mukaan merkittävä rooli muodin luojan näkökulmassa. Useilla tutkimuksen yrityksistä olikin ollut konsultteja apunaan jossain vaiheessa tulospalkkauksen käyttöönottoprosessia ja toisaalta monet yritykset olivat hyödyntäneen konsulttien apua myös kehittäessään tulospalkkiojärjestelmiään myöhäisemmässä vaiheessa. Yrityksen A tulospalkkiojärjestelmä on kehitetty kansainvälisen konsulttiyrityksen avulla ja yritys F puolestaan oli käyttänyt hyväkseen konsulttien apua tulospalkkausjärjestelmänsä kehittämisprosessin yhteydessä.

> *”Mun mielestä hänellä oli ihan siinä alkuvaiheessa joku konsultti, joka tutki erilaisia vaihtoehtoja. Tutkittiin muun muassa tämmöstä osakepohjasta kannustinjärjestelmää, ja sit verrattiin vähän että mitä muualla on, benchmarkattiin muualle.” (Yritys F)*

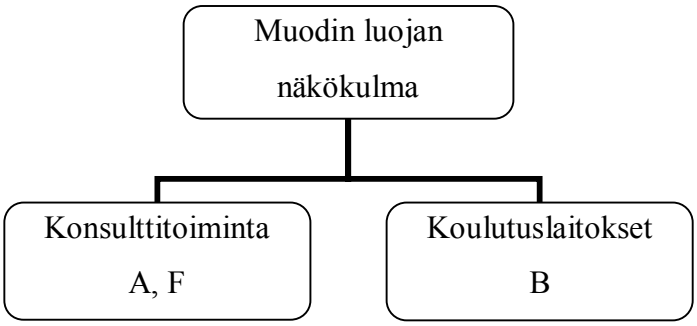
Haastatteluista sai kuitenkin sen kuvan, että konsulttien apu on lopulta ollut kohtuullisen vähäistä ja liittynyt lähinnä tulospalkkauksen käyttöönoton tai järjestelmän kehittämisen alkuvaiheisiin, ei niinkään voimakkaasti varsinaisten palkitsemisjärjestelmien luomiseen.

Koulutuslaitosten merkityksestä innovaatioiden leviämisessä puhuttiin kirjallisuuden lähteissä jonkin verran, ja niiden vaikutus näkyi myös tässä tutkimuksessa. Tässä tapauksessa koulutuslaitosten vaikutus näkyi kuitenkin sitä kautta, että yrityksessä B opiskelijat olivat opiskeluaikanaan mukana rakentamassa yritykselle tulospalkkiojärjestelmää.

> *”Että he oli opiskelijoita, jotka oli tässä mukana. Tietysti tekivät omia gradujaan ja vastaavia, mutta he olivat myös sitten tässä mukana kehittämässä tätä systeemiä. Että ilman tietysti heidän apuaan ei varmaan ois ihan edetty niin nopeesti, että se varmasti nopeutti sitä. Kyllä me varmaan samat asiat oltais itse keksitty, hoksattu pikkuhiljaa, mutta se nopeutti sitä. Ja oli sitten vahvasti tällanen teoreettinen pohja siellä kuitenkin mukana.” (Yritys B)*

Yrityksen B näkökulmasta kokemus oli ollut hyvin positiivinen ja kehitetty järjestelmä oli palvellut tarkoitustaan hyvin. Yritysten B ja C haastatteluissa kävi myös ilmi, että yritykset olivat kiinnostuneita tekemään yhteistyötä koululaitosten ja opiskelijoiden kanssa yleisemminkin, mikä kertoo osaltaan siitä, että koululaitosten merkitys yritysten toiminnassa voi näkyä hyvin myös tätä kautta.

Kuviossa 16 on vielä tiivistetty empiirisen aineiston perusteella muodin luojan näkökulman alle sopivat tekijät. Yllättäen tämä näkökulma ei noussut lainkaan niin merkittävään asemaan, kuin teorian pohjalta olisi voinut olettaa. Konsulttiyritysten rooli jäi ainakin tämän tutkimusotoksen pohjalta yllättävän pieneksi ja niiden vaikutus tuntui liittyvän lähinnä erilaisten palkitsemisvaihtoehtojen kartoitukseen. Koulutuslaitosten vaikutus jäi näiden tulosten mukaan määrällisesti ehkä vähäiseksi, mutta toisaalta opiskelijoilla saattaa olla tätä kautta merkittävä vaikutus palkitsemiseen niissä yrityksissä, joiden kanssa he tekevät yhteistyötä.



Kuvio 16. Muodin luojan näkökulman merkitys käytännössä

Kuviossa 17 on vielä yhdistetty empiirisen aineiston avulla rakennettu, teoreettista viitekehystä vastaava kokonaisuus. Tähän kuvioon on yhdistetty ne tekijät, jotka yllä esitellyn empiirisen aineiston perusteella vaikuttavat tulospalkkauksen leviämiseen. Kyseessä ovat samat tulospalkkauksen leviämiseen vaikuttavat tekijät, jotka on kuvioissa 13 – 16 esitelty tutkimuksen teoreettisen viitekehyksen näkökulmien mukaisesti ryhmiteltynä. Haastattelujen perusteella tehokkaan valinnan näkökulma nousi merkittävimmäksi tulospalkkauksen leviämistä selittäväksi näkökulmaksi, mutta aineistosta löytyi kuitenkin kaikkia näkökulmia tukevia tekijöitä. Tulospalkkauksen leviämistä selittävien tekijöiden perään on tässäkin kuviossa merkitty ne yritykset, joissa kyseinen tekijä on vaikuttanut merkittävästi tulospalkkauksen käyttöönottoon.

		Jäljittelyulottuvuus	
		Jäljittelevät prosessit eivät aiheuta diffuusiota tai hylkäystä	Jäljittelevät prosessit aiheuttavat diffuusion tai hylkäyksen
Ulkoisen vaikutuksen ulottuvuus	Ryhmään kuuluvat [a] organisaatiot määrittävät diffuusion tai hyväksynnän ryhmän sisällä	**Tehokkaan valinnan näkökulma** - Ohjausjärjestelmien kehitys - BSC (A, B, C) - Johtamisen kehittäminen (D, F) - Tiimimäinen toimintatapa (B, E, G) - Muutokset toiminta-ympäristössä (A) - Intensiivinen kilpailu - Yrityksen kehittäminen (E) - Myynnin vauhdittaminen (E)	**Muodin seuraajan näkökulma** - Benchmarking (C,F) - Muu jäljittely (C) - Kulttuuriset tekijät (A,C, D) - Trendit
	Ryhmän ulkopuoliset [b] organisaatiot määrittävät diffuusion tai hyväksynnän ryhmän sisällä	**Pakotetun valinnan näkökulma** - Konsernien vaikutus (F, G)	**Muodin luojan näkökulma** - Konsulttitoiminta (A, F) - Koulutuslaitokset (B)

a: Näillä viitataan niihin yrityksiin tai yksiköihin, joiden on mahdollista omaksua innovaatio.
b: Näillä viitataan konsulttiyrityksiin, koulutuslaitoksiin ym. organisaatioihin, jotka edistävät innovaation leviämistä, mutta eivät välttämättä omaksu sitä itse.

Kuvio 17. Tulospalkkauksen leviämiseen vaikuttavat tekijät

Kuviosta puuttuu muutamia teoreettisessa viitekehyksessä esitetyistä asioista ja toisaalta se nostaa esiin joitain tulospalkkauksen leviämiseen vaikuttavia tekijöitä, joita ei ole teorian puolella osattu ottaa huomioon. Se, että kuviosta ei löydy kaikkia teoriassa käsiteltyjä asioita ei tarkoita, ettei myös niillä voisi todellisuudessa olla merkitystä. Tutkimuksen otos on hyvin rajallinen, joten se ei vielä todennäköisesti kuvaa tulospalkkauksen leviämiseen vaikuttavia tekijöitä tyhjentävästi. Kaikki tulospalkkauksen leviämiseen vaikuttavat seikat eivät myöskään välttämättä ole nousseet haastatteluissa esille. Otoksen pohjalta saatujen tietojen perusteella voidaan kuitenkin tehdä jo monia mielenkiintoisia havaintoja tulospalkkauksen leviämiseen vaikuttavista tekijöistä, joten tämä tarjoaa hyvän lähtökohdan myös ilmiöön liittyvälle mahdolliselle myöhemmälle tutkimukselle.

Tämän tutkimuksen perusteella vaikuttaisi siltä, että tulospalkkauksen leviämisen syyt painottuvat selkeästi tehokkaan valinnan näkökulman mukaisiin tekijöihin. Tämän

näkökulman sisällä ohjausjärjestelmiin liittynyt kehitys on ollut merkittävin tulospalkkauksen leviämistä selittänyt tekijä tutkimuksen yrityksissä. Johtaminen ja palkitseminen liittyvät hyvin tiiviisti yhteen joten on ymmärrettävää, että niissä tapahtuva kehitys kulkee pitkälti yhtenäistä linjaa. Mielenkiintoinen kysymys tässä yhteydessä onkin oikeastaan se, mikä on ajanut tätä ohjausjärjestelmiin liittynyttä kehitystä. Tasapainotetun tuloskortin leviämisen vaikutus tulospalkkauksen leviämiseen näkyi voimakkaasti tämän tutkimuksen yhteydessä, joten tuloskortin leviämiseen vaikuttaneet tekijät selittävät todennäköisesti pitkälti myös tulospalkkauksen leviämistä.

Myös kilpailun kiristyminen on ajanut tulospalkkauksen käyttöönottoa ja toisaalta Suomen liittyminen Euroopan Unioniin on toiminut yhden yrityksen osalta merkittävänä kannustimena tulospalkkauksen käyttöönotolle. Toimintaympäristön muutokset voivat ajaa tulospalkkauksen leviämistä todella voimakkaasti silloin, kun toimintaympäristössä tapahtuu jotain niin merkittävää, että se vaikuttaa voimakkaasti yritysten toimintaedellytyksiin. Kokonaisuudessaan yritysten rationaaliseen toimintaan liittyvät tekijät olivat todella merkittävässä asemassa tulospalkkauksen käyttöönotossa. Tällä perusteella voidaan uskoa, että tulospalkkauksen leviäminen on näkynyt yritysten toiminnassa pitkälti positiivisena ilmiönä, sillä tulospalkkauksen käyttöönotto on monissa yhteyksissä ollut tarkkaan harkittu ja perusteltu päätös.

Pakotetun valinnan merkitys tulospalkkauksen leviämisessä jäi oletetusti hyvin vähäiseksi, sillä tulospalkkauksen ei vielä tänä päivänä liity pakottavaa sääntelyä. Konsernirakenteeseen liittyvä määräysvalta on merkittävässä asemassa yrityksissä, jotka toimivat osana konsernia. Konsernirakenteen välillinen merkitys ei kuitenkaan noussut tutkimuksessa varsinaisesti esille, vaikka teorian puolella konsernien uskottiin vaikuttavan myös huomattavasti laajemmassa mittakaavassa.

Jäljitteleviin prosesseihin liittyvät näkökulmat vaikuttavat tulospalkkauksen leviämiseen huomattavasti vähemmän, kuin mitä teorian pohjalta oli oletettu. Muodin seuraajan näkökulmaan liittyviä tekijöitä käsiteltiin kyllä useissa haastatteluissa, mutta niistä keskusteltiin hyvin yleisellä tasolla. Monet yrityksistä uskoivat tähän näkökulmaan kuuluvien tekijöiden vaikuttavan tulospalkkauksen leviämiseen, mutta eivät liittäneet niitä kovinkaan läheisesti omassa yrityksessään tapahtuneeseen tulospalkkauksen käyttöönottoon. Muodin

seuraajan näkökulman mukaisten tekijöiden voidaan kenties uskoa olevan merkittävässä roolissa levittäessään tietoa tulospalkkausta, mutta varsinainen päätös tulospalkkauksen käyttöönotosta pyritään useimmissa yrityksissä pohjaamaan tehokkaan valinnan näkökulman mukaisille rationaalisille tekijöille.

Myös muodin luojan näkökulman merkitys jää tässä yhteydessä yllättävän vähäiseksi. Konsulttitoiminta ei ollut lainkaan niin merkittävä tekijä kuin oli oletettu ja se liittyi pääasiassa erilaisten palkitsemisvaihtoehtojen kartoitukseen. Mukana ei ollut lainkaan sellaista tehokasta ja jopa aggressiivista innovaatioiden levittämistä, kuin kirjalliset lähteet antoivat ymmärtää. Koulutuslaitosten vaikutus näkyi opiskelijoiden ja yritysten yhteistyön kautta, mikä poikkesi hieman teorian luomasta kuvasta. Tällaisen läheisen yhteistyön merkitys on kuitenkin erittäin huomattava yksittäisten yritysten näkökulmasta, ja sen kautta opiskelijat voivat todennäköisesti vaikuttaa voimakkaasti näissä yrityksissä sovellettaviin palkitsemisjärjestelmiin.

Tämän tutkimuksen tulosten perusteella voidaan siis todeta, että tulospalkkauksen leviämistä selittävät pääasiassa tehokkaan valinnan mukaiset tekijät. Kaikilla näkökulmilla on ollut vaikutusta tulospalkkauksen leviämiseen, mutta pääasiassa tulospalkkauksen leviäminen liittyy yritysten rationaaliseen päätöksentekoon ja pyrkimykseen tehostaa toimintaansa ja ohjausjärjestelmiään.

5.2.2 Miksi tulospalkkaus leviää suomalaisissa yrityksissä?

Tutkimuksen ensimmäinen tavoite jakautuu siis kahteen osaan, kun selvitetään *miten ja miksi tulospalkkaus leviää suomalaissa yrityksissä.* Tässä luvussa pyritään tarjoamaan vastaus tämän tavoitteen jälkimmäiseen osaan eli siihen, *miksi* tulospalkkaus leviää. Vastausta lähdetään rakentamaan selvittämällä mitä odotuksia yritykset kertovat liittäneensä tulospalkkausjärjestelmään sen käyttöönottovaiheessa.

Uuden palkitsemisjärjestelmän käyttöönotto vaati yritykseltä aina merkittävää panostusta ja huomattavia resursseja, joten on oletettavaa, että yrityksillä on ollut selkeitä odotuksia tulospalkkausjärjestelmän käyttöönoton vaikutuksista. Näiden odotusten selvittäminen osoittautui kuitenkin hyvin hankalaksi, koska tulospalkkauksen käyttöönotosta oli

tutkittavissa yrityksissä kulunut jo pidemmän aikaa. Toisissa yrityksissä tulospalkkauksen käyttöönotto oli tapahtunut jopa muutama vuosikymmen sitten. Odotukset tulospalkkausta kohtaan ovat varmasti sen käyttöönottohetkellä olleet selkeitä ja tarkkaan tiedostettuja, mutta niiden selvittäminen näin jälkikäteen osoittautui ymmärrettävästi hieman ongelmalliseksi.

Yritysten odotukset tulospalkkausta kohtaan kulkivat pitkälti linjassa tulospalkkauksen vaikutusten kanssa. Yrityksessä B nähtiinkin, että tulospalkkauksen käyttöönottoa perustelee suoraan se, mikä merkitys järjestelmällä yleensäkin on.

> *”Joo, no kyllähän se menee siihen, että mikä tarkoitus tulospalkkiojärjestelmällä yleensäkin on. Siinä tietysti ne yrityksen tavoitteet, sen liiketoiminnan, prosessin, osaston tavoitteet, toteutus, niin sehän on se peruslähtökohta. Mutta ehkä siinä meillä ainakin yhtä tärkeenä sillon aluksi oli, että se tukis sitä tietynlaista toimintatapaa ja semmosta yhdessä vastuunottoa ja yhteistyötä. Se oli yhtä tärkenä siinä varmasti sillon aluksi.” (Yritys B)*

Yritys A puolestaan kertoi ottaneensa tulospalkkausjärjestelmän käyttöönsä tehostaakseen johtamistaan, joten heidän odotuksensa liittyivät todennäköisesti voimakkaasti toiminnan ohjaamiseen ja henkilöstön mielenkiinnon kohdistamiseen. Yrityksessä E puolestaan nähtiin, että tulospalkkauksella voitiin kannustaa henkilöstöä ja pitää yllä motivaatiota seurattavia asioita kohtaan, joten tässäkin yrityksessä odotukset ovat todennäköisesti liittyneet voimakkaasti tulospalkkauksen ohjausvaikutuksiin.

Tutkittavien yritysten joukossa oli kuitenkin yksi yritys, yritys G, joka ei ollut halunnut ottaa henkilöstöä koskevaa tulospalkkausjärjestelmää lainkaan käyttöönsä. Yrityksessä oli päädytty palkitsemaan vain johtoa ja muutamia strategisesti merkittävissä asemissa olevia henkilöitä tulospalkkauksen avulla, eikä tulospalkkausjärjestelmän laajentaminen henkilöstöä koskevaksi ollut ainakaan haastattelun aikaan ajankohtaista. Yritys G osasi kertoa päätökseensä vaikuttaneista selkeistä syistä ja tarjosi mahdollisuuden tarkastella tulospalkkausta myös siitä näkökulmasta, että sen käyttöönotolle ei välttämättä löydy aina tarvittavia perusteita. Tässä yhteydessä onkin lopulta helpompi vastata siihen kysymykseen, miksi tulospalkkausta ei kaikissa yrityksissä ole haluttu ottaa henkilöstön osalta käyttöön lainkaan.

Yritys G osasi kertoa selkeät perustelut sille, miksi tulospalkkaus ei heillä koske henkilöstöä. Tämä johtui osaltaan siitä, että yrityksessä yksinkertaisesti koettiin, että koko henkilöstöä koskeva tulospalkkaus ei tue heidän toimintamalliaan. Yrityksessä nähtiin, että palkitseminen kannattaa keskittää niihin muutamiin avainhenkilöihin, jotka todella voivat vaikuttaa yrityksen tulokseen.

> *”Ja semmosta keskustelua ei oo käyty ollenkaan, ja se kai lähtee siitä ajatuksesta, että tän tyyppisessä toiminnassa niinkun me, jolla on tavallaan, toiminta on [monessa] palassa [eri maissa] jotka toimii hyvin itsenäisesti, niin se [palkitseminen] halutaan keskittää niihin avainhenkilöihin jotka siihen oikeesti voi siihen tulokseen vaikuttaa siellä yksikössä, siinä itsenäisessä johtamistyössä.” (Yritys G)*

Rajoittamalla tulospalkkaus vain muutamiin henkilöihin, saatiin palkkiot myös pidettyä kohtuullisen korkeina vastaten noin 2-3 kuukauden palkkaa, jolloin niiden vaikutuksen koettiin olevan hyvin merkittävä.

> *”Ja sitä kautta se voidaan myös pitää semmosena kohtuullisena sitten, esimerkiks suhteellisena osuutena vuosiansioista. Et jos sitä lähdettäis sitten laajentamaan koko henkilöstöä koskevaks, niinkun meidän alalla on jotkut yritykset tehny, niin siitä tulee sitten niin pieni ja tämmönen niinkun merkityksetön. Et siitä tulee tavallaan ajan mittaan vähän semmonen manun illallinen, lisää siihen omaan henkilökohtaseen kuukausiansioon. Et se menettää sit tavallaan sen merkityksen joka sillä pitäis olla ja sen porkkanavaikutuksen.” (Yritys G)*

Yrityksessä G ei myöskään uskottu, että henkilöstö ymmärtäisi ja näkisi suhteen oman toimintansa ja maksettavien palkkioiden välillä. Tällöin tulospalkkauksesta muodostuisi yritykselle kohtuuttomia kustannuksia siihen nähden, miten vähän se lopulta vaikuttaisi henkilöstön käyttäytymiseen.

> *”Ja se syy on ihan se, että me ei uskota siihen sen motivoivaan ja ohjaavaan vaikutukseen, et jos siellä sit on yks 100 euroa tarjolla per vuosi. Ja se lasketaan edelliseltä vuodelta ja se maksetaan seuraavan vuoden kesäkuuhun mennessä,*

kesäkuun palkan yhteydessä koskien viime vuotta. Niin se on meille hirvee määrä rahaa, kun se kerrotaan 6000-7000 ihmisellä, mut ei se vastaa tarkotustaan. Ei se ohjaa. – – Suurelle osalle henkilökunnasta se on yllätys että tämmönen tuli, ja suurin osa ei tiedä, et mistä tää oikeen tuli. Niin miten ihmeessä se vois ohjata mitenkään?" (Yritys G)

Tulospalkkauksen laajentaminen henkilöstöä koskevaksi oli yrityksessä nostettu henkilöstön edustajien toimesta esiin tasaisin väliajoin, mutta ainakaan toistaiseksi asia ei ollut edennyt keskustelua pidemmälle.

"On, onhan meillä täällä yhteys, nää henkilöstön edustajat ottaa sen aina tasasin väliajoin esille tuolla, tässä meidän [neuvostossa], eli tää on tämmönen maiden yhteinen työntekijäneuvosto. Niin siellä se otetaan aina säännöllisesti esille, mut ei se oo koskaan sit johtanu sen kummempaan." (Yritys G)

Näiden tulosten pohjalta olisikin lopulta helpompi vastata siihen, miksi henkilöstöä koskeva tulospalkkaus ei leviä kaikkien yritysten keskuudessa. Hankalampaa on vastata siihen, miksi tulospalkkaus leviää suomalaisissa yrityksissä. Pääasiassa tulospalkkauksen leviäminen vaikuttaisi johtuvan siitä, että yritykset uskovat saavuttavansa tulospalkkauksen käyttöönoton avulla monia siihen kirjallisuudessa liitetyistä positiivisista vaikutuksista. Tulos-palkkausjärjestelmään liitetyt odotukset kulkevat siis pitkälti käsi kädessä tulos-palkkaus-järjestelmän tarkoituksen kanssa. Tarkastelemalla tulospalkkauksen käyttöönoton koettuja vaikutuksia voimme siis samalla luoda kuvaa siitä, millaisilla tekijöillä yritykset ovat todennäköisesti perustelleet tulospalkkauksen käyttöönottoa.

5.3 Tulospalkkauksen vaikutukset

Toinen tutkimuskysymys käsittelee tulospalkkauksen vaikutuksia ja seuraavaksi selvitetäänkin, *miten tulospalkkauksen käyttöönoton koetaan vaikuttavan yritysten toimintaan.* Tässä yhteydessä ei pyritä laskemaan tulospalkkauksen numeerista kannattavuutta, vaan keskitytään tarkastelemaan, miten tulospalkkauksen käyttöönoton vaikutukset on yrityksissä koettu. Haastatellut henkilöt toimivat kanavana näiden kokemusten selvittämiseen. Tässä luvussa

käydään myös läpi miten tulospalkkauksen vaikutuksia yrityksissä seurataan ja keskustellaan tulospalkkausjärjestelmien toimivuudesta.

Tulospalkkauksen vaikutuksista keskusteluun ei liittynyt samanlaisia haasteita kuin ensimmäiseen tutkimuskysymykseen. Tulospalkkauksen vaikutuksista oltiin yrityksissä hyvin tietoisia ja niitä oli useimmissa yrityksissä seurattu tarkkaan tulospalkkauksen käyttöönotosta lähtien, joten myös niistä keskustelu oli tämän myötä helpompaa. Tulospalkkauksen käyttöönoton vaikutukset olivat toisaalta myös tietyllä tapaa konkreettisempi keskustelukohde siksi, että ne näkyivät yleensä jollain tapaa yritysten jokapäiväisessä toiminnassa.

5.3.1 Tulospalkkauksen käyttöönoton koetut vaikutukset

Tutkimuksen teoriaosuudessa tulospalkkaukseen liitetyt positiiviset vaikutukset oli jaettu kahteen ryhmään. Henkilöstön käyttäytymiseen liittyvinä vaikutuksina esiteltiin henkilöstön parantunut motivaatio ja arvon korostuminen, mahdollisuus vaikuttaa työntekijöiden asenteisiin sekä työvoiman monimuotoisuuden huomioiminen. Yrityksen talouteen liittyviä vaikutuksia puolestaan olivat kilpailuedun rakentuminen, toiminnan johtamisen ja ohjaamisen helpottuminen, paremmat mahdollisuudet kilpailla työvoimasta, työntekijöiden voimakkaampi sitoutuminen ja palkkakustannusten joustavuus. Seuraavassa selvitetään, miten tulospalkkauksen käyttöönoton koetaan tutkittavissa yrityksissä vaikuttaneen yritysten toimintaan ja teoriassa sovellettua jakoa noudattaen käydään ensin läpi henkilöstön käyttäytymiseen liittyviä vaikutuksia ja esitellään sen jälkeen yrityksen talouteen liittyviä vaikutuksia.

<u>Henkilöstön käyttäytymiseen liittyvät vaikutukset</u>

Kovinkaan monessa haastattelussa ei suoranaisesti mainittu tulospalkkauksen vaikutuksia henkilöstön motivaatioon, vaikka tulospalkkauksen motivoiva voima on kirjallisuudessa nostettu yhdeksi ehdottomasti tärkeimmistä perusteista tulospalkkioiden käytölle. Tulospalkkauksen motivoiva vaikutus tuntui kuitenkin kulkevan tiiviisti keskustelun taustalla. Yrityksessä C tulospalkkauksen kerrottiin olevan mahdollisuus kehua työntekijöitä ja keino nostaa onnistumisia esille. Tämän seurauksena henkilöstön toiminnan nähtiin tehostuneen joten voidaan uskoa, että tulospalkkaus toimii tässä yrityksessä tehokkaana motivaation

lähteenä. Yritys A puolestaan kertoi huomanneensa tulospalkkauksen vaikuttaneen selvästi jopa yksittäisten konelinjojen toimintaan, mikä puhuu myös parantuneen motivaation puolesta.

> *”No ihan tämmösillä konelinjoilla, jossa taistellaan joidenkin teknisten ongelmien kanssa niin kyllä siellä syntyy heti keskustelua, että miten se probleema hoidetaan. Ja tietenkin voi olla vähän väittelyäkin, että saako kunnossapito sen toimiin vai ei. Ja kuin nopeasti, ettei ne tavoittearvot kärsi siitä. Et kyllä se semmosta ihan yksittäisten konelinjojen osalta aiheuttaa.” (Yritys A)*

Myös yrityksessä E tulospalkkauksen nähtiin vaikuttaneen selkeästi henkilöstön toimintaan, ja siellä sen motivoiva vaikutus liitettiin hyvin voimakkaasti suoraan rahallisten kannustimien merkitykseen. Maksettavat palkkiot olivat työntekijöiden näkökulmasta niin huomattavia, että ne motivoivat työskentelemään tehokkaammin tavoitteiden saavuttamiseksi ja toisaalta myös pitämään huolen, että järjestelmä toimi oikein.

> *”Käytännön vaikutukset mun mielestä näkyy siinä, että tosiaan ollaan kiinnostuneita aina odottamaan niitä tuloksia ja niitä seurataan ahkerasti tiimeissä. Ollaan ilosia tai pettyneitä. Ja sitten kun se maksupäivä lähenee, niin jos esimerkiks siellä on jotain virheitä ja muita, – – niin kyllä kaikki on ne laskenu valmiiksi ja heti reklamoidaan. Näkee, et niistä ollaan kiinnostuneita.” (Yritys E)*

Henkilöstön käyttäytymiseen liittyviin vaikutuksiin voidaan liittää myös tulospalkkauksen yhteistyötä ja -henkeä korostava vaikutus. Monissa yrityksissä tulospalkkauksen käyttöönoton nähtiin lisänneen henkilöstön yhteistyötä ja parantaneen yhteishenkeä työntekijöiden keskuudessa. Yrityksessä B tulospalkkiojärjestelmän positiivisena vaikutuksena nähtiin sen merkitys yhteistyön korostamisessa.

> *”Se on semmonen juttu, että se tukee monia semmosia asioita, mitä ei pystytä tämmösellä peruspalkkajutulla rakentamaan. Että se korostaa hyvin paljon sitä yhdessä tekemistä ja sitä semmosta, että ei kukaan onnistu yksin vaan, tarvitaan tätä muiden, tätä ajattelua.” (Yritys B)*

Samoin yrityksissä E ja G tulospalkkauksen vaikutukset näkyivät selvästi siinä, että siellä iloittiin yhdessä tavoitteiden saavuttamisesta ja itkettiin taas toisaalta epäonnistumisia koko tiimin voimin. Tulospalkkauksen käyttöönoton myötä henkilöstö alkoi siis toimia aidosti yhdessä ja muodosti tehokkaammin erilaisia sosiaalisia verkostoja, mikä osaltaan taas vaikutti työviihtyvyyteen ja henkilöstön hyvinvointiin. Näiden asioiden parantuminen on ymmärrettävästi yritysten näkökulmasta tavoiteltavaa. Kaikissa yrityksissä toiminta ei tietenkään ole sellaista, että tulospalkkauksen avulla voisi tai kannattaisi tavoitella tällaisia yhteistyövaikutuksia, mutta jossain tapauksissa ne voivat olla erittäin merkittäviä yrityksen menestykseen vaikuttavia tekijöitä.

Yrityksen talouteen liittyvät vaikutukset

Yrityksen talouteen liittyvinä tulospalkkauksen käyttöönoton vaikutuksina voidaan nostaa esiin ensinnäkin se, että lähes kaikki yritykset kokivat tulospalkkauksen käyttöönoton helpottaneen toiminnan ohjaamista ja johtamista. Usein tulospalkkauksen käyttöönotto liittyykin voimakkaasti juuri näiden vaikutusten tavoitteluun. Yritys A kertoi, että heillä henkilöstö oli saatu tulospalkkauksen avulla työskentelemään tehokkaammin yhteisten tavoitteiden eteen.

> *”Kyllä mä uskon, että sillä ollaan saatu kaikkia tekeen yhteisesti enemmän niiden meidän tavoitteiden eteen työtä. Sillain, että kaikki ymmärtää sen mistä on kyse ja on enemmän ykstuumasuutta siinä.” (Yritys A)*

Yrityksessä D tulospalkkauksen nähtiin ohjaavan henkilöstön toimintaa merkittävästi, sillä henkilöstön uskottiin todella miettivän omia tavoitteitaan. Yritys B näki tulospalkkauksen merkityksen niin, että sen avulla henkilöstöä saatiin ohjattua yrityksen strategian kannalta tehokkaasti, kun taas peruspalkalla ei pystytty samalla tavalla vaikuttamaan näihin asioihin. Yrityksessä C puolestaan tulospalkkauksen nähtiin helpottaneen toiminnan organisointia, kun työntekijöillä oli intressi hoitaa asiat mahdollisimman sujuvasti ja tehokkaasti. Myös yrityksessä G tulospalkkauksen koettiin toimineen erittäin tärkeänä ohjaavana elementtinä ja vaikuttaneen selvästi ihmisten toimintaan.

”Ja kyllä mä uskon, et se vaikuttaa siihen. Et se mitä mitataan, niin sitä johdetaan ja jos siel on sitten jotain henkilökohtastakin hyvää tarjolla lopussa, ni sitä enemmän siihen keskitytään. Nää asiat hoidetaan ensin pois, ja sit tehdään muut duunit. Ja siinä mielessä se toimii nimenomaan ohjausjärjestelmänä et me voidaan kattoo mihin noi ’laivat’ tuolla maailman merillä suunnistaa, ja mitä me halutaan heidän siellä tekevän.” (Yritys G)

Sama vaikutus oli havaittavissa myös yrityksessä E jossa koettiin, että tulospalkkauksen avulla henkilöstö kiinnitti huomionsa oikeisiin asioihin ja heidän toimintansa ohjautui konkreettisten tavoitteiden mukaisesti. Yrityksessä G tulospalkkiojärjestelmään kuului myös sellainen ylimääräinen ohjaava elementti, että yritys saattoi laittaa eräänlaisia edellytyksiä järjestelmään osallistumiselle.

”Joskus jonain vuonna ollaan käytetty jopa jotain semmosta, tavallaan edellytystä tulospalkkiojärjestelmään osallistumiselle. Et on laitettu kaikille [yksiköille] joku asia, joka halutaan esimerkiks ehdottomasti kuntoon. Se voi olla hyvinkin pieni ja tavallaan vähämerkityksellinen asia, mut jos se halutaan kuntoon, niin sen kuntoon laittaminen tai saattaminen on edellytyksenä sen henkilön tai sen [yksikön] päällystön osallistumiselle tulospalkkiojärjestelmään.” (Yritys G)

Tämän elementin ohjaava vaikutus koettiin ymmärrettävästi todella merkittäväksi, sillä halu osallistua tulospalkkiojärjestelmään oli yrityksessä suuri.

Palkitsemisjärjestelmän voimakas ohjaava vaikutus saattaa aiheuttaa myös ongelmia ja haastatteluissa nousikin esille myös tämä näkökulma. Sanonta ”sitä saat, mitä mittaat” oli haastateltaville tuttu ja tähän ongelmaan oli pyritty yrityksissä kiinnittämään huomiota. Tulospalkkausjärjestelmän vääristynyt ohjaava vaikutus saattoi näkyä yrityksissä mm. osaoptimointina. Yrityksessä D ongelma oli pyritty poistamaan niin, että tavoitteiden seurannassa ei katsottu vain saavutettuja lopputuloksia, vaan arvioitiin myös niitä keinoja joilla tavoitteisiin oli päästy.

”On varmasti ja sillon erityisesti kun liian paljon ollaan keskitytty siihen tavoitteeseen, eikä siihen keinoon miten niihin tavoitteisiin päästään. Et kyl me

tätä nykyä hirveen paljon painotetaan sitä, että vaikka pääset kaikilla alueilla henkilökohtasessa arvioinnissa ja kaikessa yli tavoitteiden, mut kukaan ei haluu tehdä sun kanssa töitä tai tulla sun projekteihin, niin tää kyseinen henkilö tai alue ei voi saada täysiä palkkioita joka paikasta" (Yritys D)

Yritys D otti kantaa myös siihen, että yrityksissä keskitytään toisinaan ylipäätänsä liikaa pelkkiin tavoitteisiin ja unohdetaan kiinnittää huomiota myös niihin keinoihin, joita on käytetty tavoitteisiin pääsemiseksi. Palkita ei siis saisi pelkästään sen mukaan mitä tehdään, vaan olis ehdottomasti otettava huomioon myös miten asiat tehdään. Tulospalkkauksella tavoitellaan yleensä johtamisen ja ohjaamisen helpottumista, joten tuntuu hyvin luonnolliselta, että myös henkilöstön toimintatapoihin tulisi tällöin kiinnittää tarkempaa huomiota. Muuten toiminnan ohjaaminen jää hyvin puolittaiseksi.

Toiminnan johtamisen ja ohjaamisen kanssa hyvin lähekkäin kulkee myös tulospalkkauksen merkitys kommunikaation tehostamisessa. Yritys A kertoi tulospalkkauksen käyttöönoton helpottaneen huomattavasti keskustelua ja asioiden sopimista työntekijöiden kanssa, sillä tulospalkkauksen avulla oli saatu luotua toimivampi keskusteluyhteys eri tahojen välille. Yritys A myös koki, että tulospalkkiojärjestelmän avulla työntekijät ja työnantaja oli saatu tuotua lähemmäksi toisiaan sekä ihan arkipäiväisissä asioissa, mutta myös tavoitteiden saavuttamisen ja yrityksen strategian toteuttamisen näkökulmasta. Yritys C puolestaan korosti viestinnän parantumista siitä näkökulmasta, että tulospalkkauksen avulla oli saatu paremmin kerrottua jokaiselle ketjun jäsenelle, miten juuri heidän tekemisensä ja toimintansa vaikuttaa lopputulokseen.

"Et jotenkin se on ollut myös liittyen siihen mistä alotettiin, eli johtaminen ja viestintä. Niin on ollut myös ihan tärkeetä kertoa jokaiselle siellä ketjun lopussa, että se mitä sä teit siellä tässä kohtaa, ni se vaikuttaa siihen. – – Koska onhan se ihan meidän jokaisen tekemisen kannalta merkityksellistä ymmärtää sen työn merkitys sille lopputulokselle." (Yritys C)

Tämä ei tietenkään automaattisesti tarkoita, että tämä suhde olisi kaikille edelleenkään selvä, mutta yrityksessä koettiin, että tulospalkkaus on kuitenkin lisännyt tätä ymmärrystä merkittävästi. Yritys F kertoi tulospalkkauksen vaikuttaneen heillä yrityksen sisäiseen

viestintään positiivisesti myös sitä kautta, että tulospalkkaus oli tuonut ryhtiä kehityskeskusteluihin ja tätä kautta tämäkin keskustelukanava oli saatu hyödynnettyä entistä paremmin.

Haastattelut toteutettiin ajankohtana, jolloin työmarkkinatilanne oli monella alalla hyvin hankala ja epävarma. Ajankohtaisena aiheena haastatteluissa nousikin esiin tulospalkkauksen mahdollinen vaikutus palkkaneuvotteluihin. Yritykset A ja E uskoivat, että tulospalkkaus voi helpottaa palkkaneuvotteluissa käytävää keskustelua sillä se tarjoaa yrityksille kohtuullisen tehokkaan keskusteluargumentin.

> *”Koska sehän on yksipuolinen päätös, et omistaja on hyväksyny tulospalkkausjärjestelmän ja se on kuitenkin työnantajapuolelta yksipuolisesti asetettu. Ja nimenomaisesti me vuosittain sovitaan se meidän omistajan kanssa, minkälaisena se kunakin vuonna toteutetaan. Ja sillon se on, siellä lukee vielä, että se voidaan lopettaa sen jälkeen. Et siinä ei oo mitään se pidempää sidonnaisuutta. Niin sen takia se vetää heidät hyvin vakaviksi.” (Yritys A)*

Jos tulospalkkioita on maksettu työntekijöiden näkökulmasta merkittäviä summia, on heidän etunsa mukaista pyrkiä säilyttämään tulospalkkausjärjestelmä. Tästä syystä he saattavat myöntyä helpommin joihinkin työnantajan vaatimuksiin. Kaikissa yrityksissä tätä näkökulmaa ei oltu pohdittu, mutta tulospalkkauksen merkitys palkkaneuvotteluissa nähtiin mielenkiintoisena mahdollisuutena.

Tulospalkkauksen vaikutukset henkilöstön sitoutumiseen eivät nousseet haastatteluissa merkittävästi esille. Yritys G näki kyllä tulospalkkauksen vaikuttaneen selvästi päällystönsä vaihtuvuuteen, mutta koska tulospalkkaus koski tässä yrityksessä vain johtoa ja päällystöä ja tulospalkkiosummat olivat muita yrityksiä huomattavasti korkeampia, ei tätä vaikutusta voida sellaisenaan yleistää henkilöstöä koskeviin tulospalkkiojärjestelmiin. Yritys C myös mainitsi, että tulospalkkauksen avulla pyrittiin saamaan yrityksen palvelukseen osaavaa henkilökuntaa ja toisaalta myös pitämään heidät yrityksessä, mutta näiden tavoitteiden onnistumiseen ei otettu sen tarkemmin kantaa.

Muutamat yritykset kokivat, että tulospalkkauksella saattoi kuitenkin olla vaikutusta yritysten rekrytointiin ja tätä kautta sen avulla voitiin ehkä myös kilpailla paremmin työvoimasta. Mielipiteet tämän suhteen kuitenkin vaihtelivat. Yritykset C, D ja E eivät uskoneet tulospalkkauksella olevan varsinaista vaikutusta rekrytointiin ja yritys E näkikin tulospalkkauksen lähinnä antavan työnhakijoille kuvan siitä, että kyseessä on moderni työnantaja.

Yritys A ja F olivat kuitenkin sitä mieltä, että tulospalkkauksen käytöllä saattoi olla vaikutusta kyseisten yritysten rekrytointiin ja siihen minkälaista työvoimaan yrityksiin hakeutuu. Yrityksessä A tuluspalkkauksella uskottiin olevan vaikutusta lähinnä silloin, jos työntekijä oli ollut aikaisemminkin tulospalkkauksen piirissä. Tällöin työntekijä oli yleensä kiinnostunut yrityksen tarjoamista tulospalkkioista ja näillä saattoi olla jotain vaikutusta työsopimuksen solmimisessa. Yritys F puolestaan näki, että heidän alallaan työntekijät peräti edellyttivät tulospalkkauksen käyttöä ja pitivät maksettavia palkkioita tietyllä tapaa annettuna.

> *”Kyselee ne kyllä, ja edellyttääkin. Ja aika jännä on mun mielestä sellanen ilmiö, viimevuosina työmarkkinoilla, että kun ihmiset kertoo mikä niiden palkka on, niin ne on laskenu sinne sen tulospalkkion mukaan. Ne on niinkun aikasiemmasta elämästä kalkuloinu jonkun keskimääräsen [tulospalkkion] ja ne pistää sen sinne sisälle. Että se on aina palkkatoivomuksessa jotenkin huomioitu mukana.” (Yritys F)*

Tulospalkkauksen vaikutuksista palkkarakenteen joustavuuteen ei haastatteluissa varsinaisesti keskusteltu, mutta yritys C nosti kyllä esiin sen seikan, että tulospalkkaus tarjoaisi mahdollisuuden päästä eroon tasapäistävästä palkkauksesta ja siihen liittyvistä ongelmista. Yritys C myös koki, että ympäristö aiheuttaa nykyään paljon paineita myös sen suhteen, että palkkauksen ja palkkakustannusten tulisi joustaa yrityksen taloudellisen tuloksen mukaisesti. Tulospalkkaus nähtiin oivana apuvälineenä palkkarakenteen joustavuuden toteuttamisessa, joskin koettiin että sen tarjoamia mahdollisuuksia ei vielä välttämättä osattu käyttää tehokkaasti hyödyksi.

Tulospalkkauksen voidaan nähdä rakentavan kilpailuetua käytännössä kaikkien yllä esiteltyjen vaikutusten kautta, eikä tämä noussut yksittäisenä tekijänä haastatteluissa lainkaan esille. Kilpailuetu voi olla peräisin monista tulospalkkauksen käyttöönotosta aiheutuneista

positiivisista vaikutuksista, eikä sen lähdettä ole helppo rajata kovinkaan yksityiskohtaisesti. Niinpä kilpailuedun rakentumiseen voidaan varmasti liittää vielä myös yrityksen C kokemus siitä, että tulospalkkauksen oli huomattu tehostaneen työntekijöiden toimintaa monella tapaa. Samat työt saatiin tulospalkkauksen myötä hoidettua pienemmällä tiimillä ja henkilöstöstä löydettiin tehokkaimmat työntekijät eri tehtäviin, eli tunnettiin ns. optimimiehitys. Myös poissaolotapauksissa paikkaamiset osattiin toteuttaa sujuvasti, ja kaikilla näillä tekijöillä on varmasti merkitystä yrityksen menestyksen rakentumisessa.

Tutkimustulosten perusteella tulospalkkauksen käyttöönoton koettiin vaikuttaneen yritysten toimintaan pääasiassa erittäin positiivisesti. Haastatteluissa ei noussut esiin mitään merkittäviä tulospalkkauksen käyttöönottoon liittyneitä negatiivisia ilmiöitä, vaan kokemukset olivat kautta linjan hyvin positiivisia. Tulospalkkauksen käyttöönoton positiiviset vaikutukset näkyivät kaikissa yrityksissä niin henkilöstön käyttäytymisessä kuin yrityksen taloudessakin.

Tulospalkkauksen käyttöönotolla saadaan todennäköisesti kohtuullisen helposti saavutettua monia tulospalkkauksen positiivisista vaikutuksista. Todellinen haaste tulee vastaan siinä vaiheessa, kun tulospalkkausjärjestelmä pitäisi saada toimimaan jatkossakin. Uuteen tulospalkkausjärjestelmään saattaa liittyä eräänlaista uutuudenviehätystä, niin yrityksen kuin työntekijöiden osalta. Tietysti henkilöstön keskuudessa voi esiintyä myös muutosvastarintaa ja sitä oli koettukin toisissa yrityksissä, mutta toisaalta uuden järjestelmän myötä työntekijöille annettu ylimääräinen huomio on omiaan parantamaan heidän motivaatiotaan ja työtehoaan. Myös yritys on todennäköisesti aluksi hyvin innokkaasti mukana tulospalkkauksen toteuttamisessa ja kehittämisessä, mutta ongelmia saattaa ilmetä siinä vaiheessa kun järjestelmästä tulee osa yrityksen jokapäiväistä arkea. Tulospalkkausjärjestelmä pitäisi kuitenkin saada toimimaan ja tuottamaan positiivisia vaikutuksia myös jatkossa.

Jotta tulospalkkausjärjestelmä voisi toimia, täytyy yrityksen seurata aktiivisesti järjestelmän toimintaa ja kehittää sitä tarvittaessa. Tästä syystä tulospalkkaukseen vaikutusten tarkastelun yhteydessä on mielenkiintoista tarkastella myös sitä, miten tulospalkkausjärjestelmien seuranta on yrityksissä toteutettu. Vasta tämän jälkeen on mahdollista arvioida miten yritykset kokevat tulospalkkauksen käytännössä toimivan ja mitä mahdollisia kehittämistarpeita yritysten tulospalkkiojärjestelmistä löytyy.

5.3.2 Tulospalkkauksen vaikutusten seuraaminen

Tulospalkkausten vaikutusten seuraaminen ei ole täysin ongelmatonta, kuten jo teoria antoi ymmärtää. Tulospalkkauksen kustannusten määrittäminen on käytännössä kohtuullisen suoraviivaista, mutta tulospalkkauksen hyötyjen arviointi saattaa olla huomattavasti haastavampaa. Tulospalkkausta ja sen kannattavuutta tulisi kuitenkin arvioida yhtä kriittisesti kuin muitakin yritystoimintaan liittyviä ratkaisuja, sillä tulospalkkaus aiheuttaa yrityksille merkittäviä kustannuksia. Tulospalkkausta ei myöskään pitäisi automaattisesti pitää toimivana ratkaisuna, sillä sen käyttö ei välttämättä ole yrityksen näkökulmasta aina kokonaisuudessaan kannattavaa.

Tutkimuksen yrityksillä näytti olevan tulospalkkauksen kustannuksista kohtuullisen selkeä kuva ja niiden seuraamiseksi löytyi useita toimivia työkaluja. Kustannuksia seurattiin niin osastokohtaisesti kuin maantieteellisestikin ja kustannuksia pyrittiin myös esimerkiksi yrityksessä E hallitsemaan asettamalla rajoja joita tulospalkkauksen kustannukset eivät saaneet ylittää. Yrityksessä G tulospalkkausjärjestelmä oli puolestaan pyritty rakentamaan itsensä rahoittavaksi, jolloin saatiin kontrolloitua sitä, ettei tulospalkkaus tee ylimääräistä lovea yrityksen tulokseen.

> *”Siinä on muutenkin ajatuksena se, että sen täytyy olla semmonen itse itsensä rahoittava. Eli siitä maksettavasta tulospalkkiosta syntyyvä palkkakustannus sivukuluineen kaikkineen, sen täytyy sisältyä sinne [yksikön] taloydelliseen tulokseen, ennen kun lasketaan sitten se, katsotaan et onks se taloudellinen minimi edes saavutettu.” (Yritys G)*

Kaikissa tutkimuksen yrityksissä tulospalkkauksen hyötyjä pyrittiin myös seuraamaan edes jollain tasolla, mutta kaikki yritykset eivät osanneet täsmentää, miten tulospalkkauksen hyötyjen seuranta käytännössä toteutettiin. Yritykset olivat kuitenkin tiedostaneet tulospalkkauksen hyötyjen seurantaan liittyvät haasteet ja monissa yrityksissä etsittiin parempia keinoja tulospalkkauksen vaikutusten seurannaksi.

Henkilöstökyselyjä tulospalkkauksen vaikutuksiin liittyen tehtiin lähes kaikissa yrityksissä, toisissa useammin ja toisissa harvemmin, mutta niitä ei koettu yksinään kovin tehokkaaksi

ratkaisuksi. Yrityksessä C henkilöstökyselyt nähtiin kyllä merkittävänä tietolähteenä, mutta niiden ei kuitenkaan uskottu voivan toimia ensisijaisena väylänä tulospalkkauksen vaikutusten seurantaan. Monet yritykset näkivät, että henkilöstökyselyillä saatava tieto oli hyvin subjektiivista ja riippui liian voimakkaasti siitä, oliko vastaukset antava henkilö saanut tulospalkkioita vai ei. Samasta syystä yrityksessä D henkilöstökyselyillä selvitettiin lähinnä sitä miten henkilöstö kokee tulospalkkauksen tai palkkauksen yleensä. Tulosten pohjalta lähdettiin tarvittaessa kehittämään pikemmin tulospalkkaukseen liittyvää viestintää ja siinä olevia puutteita, eikä välttämättä tekemään muutoksia itse tulospalkkausjärjestelmään.

Yrityksessä D tulospalkkauksen hyötyjä selvitettiin pitkälti tutkimalla miten palkitseminen vaikutti ihmisten tekemiseen ja seuraamalla millä tavalla se vaikutti yrityksen tavoitteiden saavuttamiseen. Samalla yritettiin etsiä linkkiä sen välillä, miten tulospalkkaukseen käytetty raha paransi tekemistä ja suoritusta, sekä toisaalta pohdittiin myös sitä, että onko tulospalkkauksella kaikissa työtehtävissä välttämättä edes mitään vaikutusta. Yrityksessä siis tiedostettiin jollain tasolla se mahdollisuus, ettei tulospalkkaus aina välttämättä kannata.

Erittäin mielenkiintoiseksi kysymykseksi yrityksessä B koettiin sen selvittäminen, miten pystyttäisiin konkreettisesti arvioimaan onko tulospalkkaus kannattavaa vai ei.

> *”Ei mitään semmosta seurantaa meillä ois, että vois sanoa mikä olis tilanne ilman, että tulospalkkiojärjestelmää ei olis ollenkaan ja sitten kun on se käytössä. Mun mielestä se olis se kaikista kiinnostavin, tämmöstä ei oo ollu seurannassa. Johtuen varmasti siitä, et se on aika vaikee rakentaa. Mut et tietystihän se olis, jos jollakin kohtuullisen yksinkertaisella tavalla tämmöstä pystyis seuraan, ni sehän ois tosi hyvä juttu. Koska sittenhän se näyttäis sen, et kannattaako, tai mikä tämmösen tulospalkkiojärjestelmän perimmäinen hyöty on ja mihin sitten kannattaa kiinnittää huomiota.” (Yritys B)*

Muutenkin yrityksessä B koettiin, että yhden järjestelmän vaikutusten selvittäminen oli hyvin ongelmallista, koska myös niin monet muut tekijät vaikuttivat yrityksen toimintaan. Nyt tulospalkkauksen vaikutuksia oli yrityksessä pyritty seuraamaan lähinnä vertaamalla mihin tulokseen oli päästy ennen tulospalkkausta ja mihin sen käyttöönoton jälkeen. Yrityksessä B tulospalkkauksen vaikutusten seurannan roolin nähtiin myös muuttuneen ajan kuluessa.

Aluksi järjestelmän vaikutuksia oli seurattu tarkemmin ja laajemmin, selvitetty mm. tulospalkkauksen vaikutuksia kustannuksiin, tavoitteisiin ja yrityksen tulokseen. Kuitenkin kun järjestelmän oli todettu toimivan hyvin, oli seuranta muuttunut ajan myötä hieman löyhemmäksi.

Yrityksessä G tulospalkkauksen vaikutusten seuranta poikkesi muista yrityksistä, mikä tietysti oli myös odotettavissa tulospalkkauksen erilaisen roolin vuoksi. Yrityksessä kuitenkin tiedostettiin samat henkilöstökyselyihin liitetyt ongelmat, joita myös muut yritykset pohtivat.

> *”No ei siihen oikestaan semmosta muuta seurantaa oo, kun se et katsotaan kuinka paljon se toteutuu ja kuinka moni [yksikkö] saa, ja ei sitä oikestaan... Se on kuitenkin aika vähälukunen populaatio, joka siihen kuuluu, siis suhteessa koko henkilökuntaan. Niin en mä oikeen tiedä, miten sitä sitten seurais. Kysymällä tyytyväisyyttä sen saaneilta ja tyytymättömyyttä sit niiltä, jotka ei sitä tänä vuonna saaneet, niin en mä tiedä kannattaaks sitä erikseen kysyä.” (Yritys G)*

Tulospalkkauksen vaikutuksista ja kustannuksista keskusteltaessa nousi esiin mielenkiintoisia näkemyseroja tulospalkkauksen asemasta yrityksissä. Yritykset E ja F kokivat tulospalkkauksen eräänlaisena kiinteänä osana palkitsemisen kokonaisuutta, eivätkä välttämättä nähneet tarvetta tarkastella tulospalkkauksen kustannuksia ja vaikutuksia enää tiukasti erillisenä kokonaisuutena.

> *”Me ei varmaan ajatella sitä enää kustannuksena. – – Et se palkkio on kertynyt semmosista asioista, et siitä on tullut tulosta. Tää on sitten – – seuraus siitä. Ja toisaalta ehkä taas kustannusmielessä me nähdään, että tää [palkitsemisen kokonaisuus] on se mikä maksetaan, et henkilöstölle palkkaa.” (Yritys E)*

Yrityksessä F taas nähtiin, että heidän alallaan tulospalkkauksen olemassa oloa tietyllä tavalla jopa edellytettiin.

> *”Ja kyllä mä näkisin et se on semmonen nykyaikanen asia, kannustinjärjestelmä, mikä on vähän niinkun must. Ihmiset edellyttää, että sellanen on olemassa.” (Yritys F)*

Yrityksessä C nähtiin kuitenkin tulospalkkauksen asema hyvin eri tavalla, ja sen olemassaoloa ei koettu samalla tavalla välttämättömyytenä.

> *”Et se on nyt semmonen, mitä kovasti kartotetaan. Että siinäkin tietenkin pitää sitten miettiä se, että paljonko saa maksaa se, että maksamme tulospalkkioita. Jotenkin huomioida se suhteessa siihen kuluun.. – – Siinä on paljon tekemistä ja paljon mahdollisuuksia, mutta eihän se oo ainut mahdollisuus, eikä sitä varmaan pidä olla siksi, että se on lähes kaikilla. – – Että ei kukaan halua hakata päätään seinään tän asian kanssa. Väkisin yrittää saavuttaa jotain, mikä meillä ehkä jo on, ja nyt me yritetään saada se tähän muottiin. Että ei saa olla niin yksisilmäinen, että tulospalkkiojärjestelmä pitää olla ja sen pitää olla tietynlainen.” (Yritys C)*

Tulospalkkauksen asema yrityksessä ja sen merkitys yritykselle ovat luonnollisesti hyvin riippuvaisia siitä, millä toimialalla yritys toimii. Yritys E harjoittaa rahoitus- ja vakuutustoimintaa ja yritys F kemianteollisuutta. Kummalankin toimialalla tulospalkkauksen suosio on todella korkealla, rahoitus- ja vakuutustoimialalla jopa 82,1 % ja kemianteollisuudessa 78,5 % EK:n jäsenyritysten henkilöstöstä on tulospalkkauksen piirissä (EK:n palkkausjärjestelmätiedustelu, 2005). Näillä toimialoilla yritys, joka ei käytä tulospalkkausta eroaa valtaosasta muita yrityksiä ja saattaa saada tästä syystä osakseen negatiivista huomiota. Yritys C puolestaan harjoittaa yleistukkukauppaa, eikä tulospalkkaus ole tällä alalla vielä yhtä laajassa käytössä. Tukkukaupan alalla 64,3 % EK:n jäsenyritysten henkilöstöstä kuuluu tulospalkkauksen piiriin, joka on selvästi vähemmän kuin yritysten E ja F toimialoilla (EK:n palkkausjärjestelmätiedustelu, 2005).

Varmasti osittain varmasti tästä syystä tulospalkkausta ei nähdä yrityksessä C samalla tavalla kiinteänä ja välttämättömänä osana palkitsemista, vaan sen olemassaolo voidaan hyvin kyseenalaistaa. Koska ympäristön paine tulospalkkauksen käyttämiseen ei ole tällä alalla yhtä voimakas, kynnys selvittää ja hyödyntää myös muita palkitsemisvaihtoehtoja ei ole yhtä korkea. Vaikka on ymmärrettävää, että tietyissä tilanteissa tulospalkkaus nähdään tietyllä tapaa pakollisena palkitsemisjärjestelmänä, on hyvä, että toisissa tilanteissa siihen suhtaudutaan hyvin kriittisesti. Selvää kuitenkin on, ettei tulospalkkaus ole kaikissa tapauksissa paras ratkaisu työntekijöiden palkitsemiseen.

5.3.3 Tulospalkkauksen toimivuus käytännössä

Suurin osa yrityksistä koki tulospalkkausjärjestelmiensä toimivan kohtalaisen hyvin, joskin yritykset suhtautuivat omiin palkitsemisjärjestelmiinsä terveen kriittisesti ja löysivät niistä vielä paljon kehitettävää. Yrityksessä A tulospalkkauksen nähtiin toimivan hyvin ja uskottiin, että sen avulla saadaan pääomille suurempaa tuottoa kuin ilman sitä. Yrityksessä myös nähtiin, että omistajien hyväksyntä ja halu sitoutua järjestelmään vuosi toisensa jälkeen kertoi osaltaan järjestelmän toimivuudesta.

Myös yritys C koki tulospalkkauksensa toimivan kohtuullisella tasolla, mutta löysi siitä vielä myös paljon kehitettävää. Yrityksessä nähtiin, että suorituksen arviointiin tulisi kiinnittää vielä enemmän huomiota ja kehittää tämän osa-alueen toimivuutta. Yrityksessä koettiin, että ajattelumallia ja kulttuuria tulisi viedä suorituksen arvioinnin osalta vielä pidemmälle ja tuoda palkkaukseen enemmän eräänlaista ekstra-ajattelua. Peruspalkan tulisi olla korvaus tietystä työstä ja tähänkin tulisi liittyä tavoitteita jo sinällään. Tulospalkkaus taas olisi jotain ylimääräistä vielä peruspalkan päälle, ja näiden tulospalkkioiden saavuttamiseksi tulisi myös työskennellä enemmän kuin peruspalkan mukaisten tehtävien täyttämiseksi.

> *”Ja ylipäätään – – semmosen ekstra-ajattelun tuominen, että tavallaan mitä kaikkea se peruspalkka kuitenkin pitää sitten jo sisällään. Että tää tulee sitten siivuna vasta sinne päälle.” (Yritys C)*

Ongelmana nähtiin yrityksessä C myös se, että tulospalkkausta pidettiin työntekijöiden taholta tavallaan annettuna. Jos täysiä palkkioita ei maksettu, niin yrityksen koettiin rankaisevan työntekijöitään epäonnistumisesta. Ajattelumallin kun kuuluisi olla täysin päinvastainen niin, että palkkioita saadaan silloin kun on onnistuttu jossain asiassa erityisen hyvin. Palkkioiden saamatta jääminen ei saisi automaattisesti luoda kuvaa epäonnistumisesta. Tulospalkkiot jäävät saamatta jos asetettuja tavoitteita ei ole saavutettu, mutta se ei tarkoita etteikö työntekijä olisi voinut hoitaa työhönsä kuuluvat asiat muuten hyvin.

Yrityksessä C haastateltu myös koki, etteivät kerran vuodessa maksettavat palkkiot välttämättä olleet kovinkaan tehokkaita. Tämä ongelma nousi esiin myös useassa muussa

yrityksessä. Henkilöstön oli hankala nähdä toimintansa ja maksettavien palkkioiden yhteyttä, kun ne maksettiin toisinaan hyvinkin pitkällä viiveellä. Toisaalta yrityksessä C haastateltu myös koki, että palkitseminen toteutettiin heillä ehkä turhan vaatimattomasti. Tätä näkökulmaan voitaisiin todennäköisesti kehittää muissakin suomalaissa yrityksissä, sillä tietynlainen vaatimattomuus kuuluu ehkä liiankin kiinteänä osana suomalaiseen kulttuuriin.

> *”Mut tavallaan se semmonen jalustalle nostaminen, niin [yritys C] on tosi vaatimaton. Ja semmonen hyvin, se tulee ehkä vähän tästä osuustoiminnallisuudestakin, mut et semmosta kiiltävää, korkealta ja kovaa niin on aika vähän. Että vois olla enemmänkin, näin palkitsemisen vinkkelistä, niin semmosta glamouria.” (Yritys C)*

Yritys D koki myös tulospalkitsemisensa toimivan keskimäärin hyvin. Siellä onnistumisen perusteena nähtiin se, että tulospalkkaus toimi osana palkitsemisen kokonaisuutta.

> *”Tavallaan se pohja pitää olla kunnossa. Jos on pelkästään vaikka peruspalkka ja tulospalkkaus, niin on suuri paine järjestelmän toimimiseen. Ja ikinä ei oo täydellistä järjestelmää, joka huomiois kaiken ja olisi kaikille ymmärrettävä. Varmaan tässä talossa yks niitä onnistumisen edellytyksiä on ollu se, että tulospalkitseminen on muodostanu osan kokonaispalkitsemisesta. Jossain tehtävissä se on isompi osa ja jossain se on pieni lisä, mutta se on kuitenkin osana sitä kokonaispakettia, mitä pystytään tarjoamaan, ja halutaan tarjota.” (Yritys D)*

Järjestelmän toimivuudesta huolimatta yrityksessä D tiedostettiin myös tulospalkkauksen jatkuva kehittämistarve. Yrityksessä koettiin, että aina löytyy kehitettävää siinä, että kaikki varmasti ymmärtävät miten tulospalkkaus toimii. Toisaalta myös järjestelmien yksinkertaisuuteen tulisi kiinnittää huomiota, jotta henkilöstö pystyy näkemään yhteyden oman tekemisensä ja tavoitteiden saavuttamisen välillä.

Yrityksessä E oltiin sitä mieltä, että tulospalkkaus toimi heillä kiitettävällä tasolla. Kehitettävää löydettiin pikemminkin pitkän aikavälin palkitsemisesta, sekä tulospalkkaukseen liittyvistä prosesseista. Järjestelmä koettiin hieman työlääksi ja esimerkiksi raportointia nähtiin voitavan kehittää edelleen. Myös yrityksessä F tulospalkkauksen nähtiin toimivan

periaatteessa hyvin, mutta ongelmaksi koettiin työntekijöitä koskevan tulospalkkaus-järjestelmän paikalliset variaatiot eri maissa ja näiden aiheuttama sekavuus. Yrityksessä oli kuitenkin menossa kehitysprojekti tämän asian tiimoilta, joten ongelman ratkaisemiseksi oli ryhdytty jo toimenpiteisiin.

Yrityksessä G tulospalkkiojärjestelmän nähtiin toimivan todella hyvin ja järjestelmän arvon koettiin olevan siinä, että yrityksessä myös päällystö koki tulospalkkauksen toimivaksi palkitsemisjärjestelmäksi. Järjestelmä nähtiin myös teknisesti toimivaksi, sillä se sisälsi vain muutamia mittareita. Nämä mittarit koskivat sellaisia asioita joita yrityksessä seurattiin muutenkin, nyt ne oli vain lisäksi sidottu myös palkitsemiseen. Myös työtyytyväisyys-mittaukset kertoivat järjestelmän toimivuudesta. Yrityksessä G mahdolliset kehitysideat liittyivät lähinnä tulospalkkausjärjestelmän jäykkyyteen. Konsernin tasolla johdettu tulospalkkausjärjestelmä oli toisinaan hieman hidas tavoitteiden asettamisessa ja palkkioiden suorittamisessa, mutta näiden nähtiin olevan vain pieniä puutteita muuten hyvin toimivassa järjestelmässä.

Yrityksessä B puolestaan oli todettu, ettei nykyinen tulospalkkausjärjestelmä toiminut ja oli tehty rohkea päätös sen hetkellisestä lakkauttamisesta. Yrityksessä oli menossa suurempi palkitsemiseen liittyvä kehitysprojekti, ja tulospalkkausjärjestelmän uudistaminen oli yksi osa tätä. Tulospalkkiojärjestelmä oli palvellut pitkään hyvin tarkoitustaan, mutta nyt sen nähtiin tulleen tiensä päähän. Järjestelmän ongelmien nähtiin johtuvan mm. siitä, että järjestelmästä oli kadonnut kokonaan sen tulossidonnaisuus ja mittarien painotus oli siirtynyt hiljalleen kokonaan tekijöihin, joihin työntekijät pystyivät itse vaikuttamaan. Yritys kyllä koki, että oli erittäin tärkeää mitata sellaisia asioita jotka ovat lähellä työntekijöitä ja joihin he pystyvät konkreettisesti vaikuttamaan, mutta tärkeää olisi toisaalta säilyttää myös järjestelmän tulossidonnaisuus.

> *”Siinä oli se filosofia takana, että vaikka koko talon tulos ei olis niin hyvä kun mitä olis suunniteltu, tai sen pitäs olla parempi kun mitä on suunniteltu, niin silti voi olla erityisiä liiketoiminta-alueita, osastoja, tiimejä, jotka on siitä huolimatta tehny tavallista parempaa työtä. Niitä ei pitäisi sitten rangaista siitä, jos kaikki ei oo onnistunu. Mutta se oikestaan ainakin oli se juttu, mikä vei tätä vähän semmoseen käymistilaankin. Että nyt sitten huomattiin, että sekään ei oo hyvä*

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

Toisaalta ongelman nähtiin olevan lähtöisin myös siitä, että into järjestelmän kehittämiseen oli alun jälkeen laantunut. Kun järjestelmän oli nähty toimivan hyvin, sen oli annettu vain olla, kun siinäkin vaiheessa olisi ollut tärkeää miettiä miten järjestelmää saadaan vietyä eteenpäin.

Yrityksessä B tulospalkkausjärjestelmän kehittämiseksi mietityt suuret linjat olivat jo selvillä. Tarkoituksena oli saada tulospalkkausjärjestelmään mukaan lisää sellaisia mittareita, joilla pystyttäisiin ennakoimaan vielä paremmin tulevaisuuden tapahtumia. Käytettävien mittareiden tulisi myös tukea vielä vahvemmin koko yrityksen strategiaa. Yrityksessä nähtiin, että tulospalkkiojärjestelmän tavoitteiden ja mittareiden tulisi olla toisaalta mahdollisimman lähellä työntekijöitä, jotta järjestelmän ohjaava vaikutus säilyisi, mutta järjestelmän täytyisi kuitenkin heijastaa myös yrityksen, liiketoiminta-alueen tai prosessin tulosta. Yritys uskoi, että nämä molemmat mittaroinnin päämäärät voidaan saavuttaa tarkkaan harkitun tavoiteasetannan kautta, jolloin saadaan luotua kytkös työntekijöiden lähellä olevien mittareiden ja yrityksen tuloksen välille.

Vaikka hetkellinen luopuminen tulospalkkauksesta olikin ehkä aiheuttanut hieman närää joissain työntekijöissä, yrityksessä uskottiin, että myös henkilöstö oli huomannut käytössä olleen vanhan järjestelmän ongelmat ja tavalla tai toisella ymmärsi, että järjestelmän uudistaminen oli ehdottoman tärkeää.

Tulospalkkiojärjestelmien nähtiin siis tutkimuksen yrityksissä toimivan keskimäärin hyvin, mutta yritykset tuntuivat tiedostavan myös järjestelmiinsä liittyvät puutteet. Myös järjestelmien kehittämiseksi löytyi paljon ideoita ja useissa yrityksissä oli myös tehty tai oltiin tekemässä tulospalkkausjärjestelmiin suuria muutoksia. Mielenkiintoisena tekijänä esiin nousi se, miten eri tavalla tulospalkkauksen asemaan yrityksissä suhtaudutaan. On erittäin positiivista, että kaikki yritykset eivät näe tulospalkkausta ainoana mahdollisena palkitsemisvaihtoehtona, vaan ovat kiinnostuneita kartoittamaan myös muita palkitsemis-

menetelmiä. Tällainen kriittinen lähestymistapa on omiaan pitämään yllä palkitsemisen saralla tapahtuvaa kehitystä ja auttaa välttämään joitain organisaatioiden yhtenäistymisen mukanaan tuomia ongelmia.

5.4 Tulospalkkauksen elinkaaren vaikutukset

Varsinaisiin tutkimuskysymyksiin on esitelty vastaukset luvuissa 5.2 ja 5.3 Tässä yhteydessä on kuitenkin mielenkiintoista pohtia vielä muutamia muita tutkimuksen teemaa sivuavia kysymyksiä. Tutkimuksen teoreettisen viitekehyksen avulla tulospalkkauksen leviämisen syiden ja vaikutusten tarkateluun on mahdollista ottaa mukaan myös ajallinen näkökulma. Tässä luvussa pohditaankin vielä sitä, vaikuttaako tulospalkkauksen elinkaari sen käyttöönottoa ajaviin tekijöihin ja koettuihin vaikutuksiin. Tätä pohdintaa varten tutkimuksen yritykset on jaettu luvussa 3.1.2 esiteltyihin innovaatioiden omaksumista kuvaaviin luokkiin. Näihin luokkiin liitetään luvussa 5.2 käsiteltyjä tulospalkkauksen käyttöönottoa ajaneita tekijöitä ja luvussa 5.3 esiteltyjä tulospalkkauksen käyttöönoton vaikutuksia, jotta saadaan arvioitua tulospalkkauksen elinkaaren mahdollisia vaikutuksia.

Yritykset A, B ja F voidaan jakaa innovaation omaksumista kuvaaviin luokkiin vertaamalla tulospalkkauksen käyttöönottoajankohtaa teollisuudessa tapahtuneeseen tulospalkkauksen leviämiseen. Yrityksessä A tulospalkkaus on otettu käyttöön 1995, eli juuri silloin kun tulospalkkauksen suosio on lähteiden mukaan alkanut voimistua. Innovaattoreihin tämä yritys ei kuitenkaan kuulu, sillä tulospalkkausta on teollisuudessa käytetty muutamissa yrityksissä jo tätä huomattavasti aikaisemmin. Ryhmä aikaiset omaksujat vaikuttaisi tässä yhteydessä sopivimmilta, ja se sopii yhteen myös yrityksen oman kertomuksen kanssa. Yritys A koki, että tulospalkkaus on otettu heillä käyttöön sen kehityksen alkuvaiheessa kun se on ollut heidän toimialallan käytössä vasta muutamilla yrityksillä. Yrityksessä B tulospalkkaus on puolestaan otettu käyttöön hieman myöhemmin. 2000-luvun alussa tapahtunut käyttöönotto viittaisi siihen, että yritys voisi kuulua aikaiseen enemmistöön. Yrityksessä F henkilöstöä koskeva tulospalkkaus on ollut käytössä jo 1980-luvulta lähtien, joten sen voidaan oikeutetusti uskoa kuuluvan innovaattoreiden ryhmään. Tulospalkkaus on tällöin ollut käytössä vain hyvin harvoissa yrityksissä ja tulospalkkauksen kehitys on saanut alkunsa näihin aikoihin.

Yritys C puolestaan voidaan luokitella palvelualoilla tapahtuneen tulospalkkauksen leviämisen mukaisesti. Yrityksessä C tulospalkkaus on otettu käyttöön 2000-luvulla, joten sen voidaan näiden tietojen perusteella uskoa kuuluvan tulospalkkauksen käyttöönotossa aikaiseen enemmistöön. Tämän kanssa sopii yhteen myös yrityksen kertoma siitä, että yrityksessä on otettu ensin käyttöön johtoa koskeva tulospalkkaus ja laajennettu järjestelmä henkilöstö koskevaksi vasta myöhemmässä vaiheessa. Aikaisen enemmistön käyttäytymistä kuvaa teorian mukaan halu varmistua innovaation toimivuudesta ennen kuin se ollaan valmiita ottamaan käyttöön, ja juuri tähän tapaan on toimittu yrityksessä C.

Tulospalkkauksen leviämistä kuvaava S-käyrä on mahdollista rakentaa vain teollisuuden ja palvelualojen osalta, kuten luvussa 3.1.2 kävi ilmi. Yritysten D ja E luokittelu ei siis onnistu tulospalkkauksen leviämistä tarkastelemalla, mutta näiden yritysten luokittelu on kuitenkin mahdollista päätellä tulospalkkauksen käyttöönottoajankohdan perusteella. Tulospalkkaus on kummassakin yrityksessä saanut alkunsa jo 1980-luvulla, joten voidaan varmasti oikeutetusti todeta yritysten kuuluvan innovaattoreihin. Kumpikin yrityksistä myös itse koki olleensa alallaan ensimmäisten tulospalkkausta käyttäneiden yritysten joukossa.

Yrityksessä G tulospalkkaus ei koske lainkaan henkilöstöä, joten se jää tämän analyysin ulkopuolelle. Taulukossa 1 on esitelty vielä yritysten jako innovaation omaksumista kuvaaviin luokkiin.

Yritys	Innovaation omaksumisluokka
Yritys A	Aikaiset omaksujat
Yritys B	Aikainen enemmistö
Yritys C	Aikainen enemmistö
Yritys D	Innovaattorit
Yritys E	Innovaattorit
Yritys F	Innovaattorit
Yritys G	Tulospalkkaus ei käytössä

Taulukko 1. Tulospalkkauksen omaksumista kuvaavat luokat

Innovaattoreihin kuuluvien yritysten tapauksessa tulospalkkauksen leviämistä selittivät voimakkaasti tehokkaan valinnan näkökulman mukaiset tekijät. Nämä yritykset perustelivat tulospalkkauksen käyttöönottoa lähinnä ohjausjärjestelmiin liittyvällä kehityksellä ja kilpailun kiristymisellä. Toisaalta myös kulttuuriset tekijät olivat vaikuttaneet tulospalkkauksen käyttöönottoon tämän ryhmän yrityksissä. Myös aikaisten omaksujien tapauksessa tulospalkkauksen käyttöönotto selittyi osaltaan ohjausjärjestelmiin liittyvällä kehityksellä. Tämän luokan yhteydessä oli nähtävissä myös benchmarkingin ja konsulttitoiminnan vaikutus, joilla ei innovaattoreiden tapauksessa ymmärrettävästi ollut vielä merkitystä. Konsulttitoiminta ja benchamarking ovat siis vaikuttaneet tulospalkkauksen leviämiseen heti, kun tulospalkkaus on alkanut leviämään nopeammin yritysten keskuudessa.

Selvä muutos tulospalkkauksen leviämiseen vaikuttaneissa tekijöissä on kuitenkin nähtävissä aikaisen enemmistön kohdalla. Aikaisemmissa innovaation omaksumisluokissa tehokkaan valinnan näkökulma oli merkittävin tulospalkkauksen käyttöönottoa ajanut tekijät, mutta nyt aikaisen enemmistön kohdalla muodin seuraajan näkökulman merkitys korostui selkeästi. Tulospalkkauksen käyttöönottoa oli ajanut tähän ryhmään kuuluvissa yrityksissä hyvin voimakkaasti benchmarking ja muu jäljittely. Myös muodin luojan näkökulmaan kuuluva koulutuslaitosten merkitys oli nähtävissä, joten tulospalkkauksen leviämiseen vaikuttavien tekijöiden painotus siirtyi tässä kohdin selvästi jäljittelevien prosessien suuntaan. Myös tehokkaan valinnan näkökulmasta oli mukana muutama tulospalkkauksen leviämistä selittävä tekijä, mutta painotuksen ero on huomattava aikaisempiin luokkiin verrattuna.

Tulospalkkauksen elinkaari näyttäisi siis vaikuttavan selkeästi siihen, miten tulospalkkaus leviää yritysten keskuudessa. Tämän tutkimuksen tulosten pohjalta voidaan todeta, että tulospalkkaus on alkanut levitä tehokkaan valinnan näkökulman mukaisten tekijöiden vaikutuksesta. Kun tulospalkkaus on hiljalleen yleistynyt yritysten keskuudessa, sen leviämiseen ovat alkaneet vaikuttaa voimakkaammin myös jäljitteleviin prosesseihin liittyvät tekijät. Näistä merkittävimpiä ovat olleet benchmarking ja muu jäljittely. Tähän tutkimukseen osallistuneista yrityksistä yksikään ei kuulunut ryhmään myöhäinen enemmistö tai vitkastelijat, joten tulospalkkauksen koko elinkaaren vaikutuksia ei kuitenkaan pystytä tässä yhteydessä arvioimaan.

Tulospalkkauksen käyttöönoton koetuissa vaikutuksissa ei puolestaan tämän tutkimuksen perusteella ole nähtävissä selkeää eroa innovaation omaksumista kuvaavien luokkien välillä. Koetut vaikutukset jakautuivat itse asiassa hyvin tasaisesti. Kaikissa luokissa tulospalkkauksen käyttöönoton oli koettu vaikuttaneen henkilöstön motivaatioon, helpottaneen ohjausta ja johtamista sekä tehostaneen viestintää. Myös tulospalkkauksen rooli yhteistyön ja hengen korostamisessa nousi esiin kaikissa luokissa. Tulospalkkauksen merkitys palkkaneuvotteluissa ja sen vaikutus rekrytointiin nostettiin esiin innovaattoreiden ja aikaisten omaksujien ryhmissä. Näiden tulosten perusteella voidaan siis uskoa, että tulospalkkauksen käyttöönottoajankohdalla ei ole vaikutusta siihen, miten sen käyttöönottoon liittyvät vaikutukset on yrityksissä koettu.

Yllä esitettyihin tuloksiin tulee kuitenkin suhtautua varauksella, sillä tämän tutkimuksen pohjalta tehty yritysten jako innovaation omaksumista kuvaaviin luokkiin ei ole ongelmaton. Jako on tehty puhtaasti tulospalkkauksen käyttöönottoajankohtaan pohjautuen, eikä siinä ole otettu huomioon millainen yrityksen käyttöönottama tulospalkkausjärjestelmä on ollut. Esimerkiksi yrityksessä B tulospalkkauksen käyttöönottoajankohta antaisi ymmärtää, että yritys kuuluu aikaiseen enemmistöön. Käyttöönotettu tulospalkkausjärjestelmä oli kuitenkin poikkeava siihen aikaan yleensä käytössä olevista tulospalkkausjärjestelmistä ja sisälsi monia uusia elementtejä. Tämä yritys saattaisi siis näiden tietojen perusteella kuulua pikemminkin innovaattoreihin, sillä se oli ottanut käyttöön kokonaan uuden, modernin tulospalkkausjärjestelmän. Jotta yritykset saataisiin luokiteltua niiden käyttäytymistä oikeutetusti kuvaaviin luokkiin, täytyisi yritysten käyttöönottamiin tulospalkkausjärjestelmiin perehtyä tarkemmin. Näin perusteellinen analyysi ei ole tämän tutkimuksen aineiston pohjalta mahdollinen. Saatuja tuloksia voidaan kuitenkin pitää suuntaa antavina ja niiden pohjalta voidaan olettaa, että tulospalkkauksen käyttöönottoajankohta vaikuttaa sen leviämistä selittäviin tekijöihin.

6 LOPPUPÄÄTELMÄT

Viimeisessä luvussa esitetään vielä lyhyt yhteenveto keskeisimmistä tutkimustuloksista ja keskustellaan mahdollisista jatkotutkimusehdotuksista.

6.1 Keskeisimmät tutkimustulokset

Tulospalkkauksen leviämistä tarkasteltiin tässä tutkimuksessa Abrahamsonin (1991) mallin pohjalta rakennetun viitekehyksen avulla. Tämän mukaisesti tulospalkkauksen leviämiseen vaikuttavat tekijät jaettiin neljään näkökulmaan, joita ovat *tehokkaan valinnan näkökulma, pakotetun valinnan näkökulma, muodin seuraajan näkökulma* ja *muodin luojan näkökulma.* Tulospalkkauksen leviämistä selittäviä tekijöitä löytyi tutkimuksen mukaan kaikista näkökulmista, mutta tehokkaan valinnan näkökulma nousi tärkeimmäksi tulospalkkauksen leviämistä selittäväksi näkökulmaksi. Tämän näkökulman mukaisesti tulospalkkauksen leviämiseen on vaikuttanut merkittävästi tasapainotetun tuloskortin leviäminen sekä yleisemmin ohjausjärjestelmiin liittynyt kehitys. Myös toimintaympäristön muutoksilla ja kiristyneellä kilpailulla on ollut tietyissä tilanteissa vaikutusta tulospalkkauksen käyttöönottoon. Pakotetun valinnan näkökulmassa näkyivät konserni-rakenteesta johtuvat paineet, jotka ovat levittäneet tulospalkkausta konserniyritysten keskuudessa. Myös jäljittelevien elementtien merkitys oli nähtävissä, joskin niiden vaikutus oli huomattavasti oletettua pienempi. Muodin seuraajan näkökulmassa tulospalkkauksen leviämistä oli ajanut lähinnä benchmarking ja muu jäljittely, mutta myös erilaisilla trendeillä ja kulttuurisilla tekijöillä koettiin olevan vaikutusta tulospalkkauksen leviämiseen. Muodin luojan näkökulmassa konsulttitoiminnalla ja koulutuslaitoksilla oli ollut oma roolinsa, joka sekin tosin näytti olleen huomattavasti oletettua pienempi. Näiden tulosten pohjalta tulospalkkauksen voidaan siis todeta levinneen yritysten rationaalisen toiminnan seurauksena, ja tulospalkkaus on otettu usein käyttöön osana yritysten toiminnan tai ohjausjärjestelmien kehittämistä.

Tulospalkkauksen käyttöönottoon liittyneistä odotuksista keskustelu oli hyvin haasteellista, joten ensimmäisen tutkimuskysymyksen toiseen osaan ei pystytä tarjoamaan kovin syvällistä vastausta. Yrityksissä tulospalkkauksen käyttöönoton odotusten uskottiin liittyneen pääasiassa tulospalkkaukseen liitettyihin positiivisiin vaikutuksiin. Tulospalkkaus oli siis otettu

yrityksissä käyttöön pääasiassa siksi, että sillä uskottiin voitavan saavuttaa monia tulospalkkaukseen kirjallisuudessa liitetyistä positiivisista vaikutuksista. Nämä tulospalkkauksen vaikutukset siis tarjoavat pitkälti selityksen myös kysymykseen, miksi tulospalkkaus on levinnyt yritysten keskuudessa.

Tulospalkkauksen käyttöönoton oli koettu yrityksissä tuoneen mukanaan monia positiivisia vaikutuksia sekä henkilöstön käyttäytymiseen että yrityksen talouteen liittyen. Tulospalkkauksen käyttöönoton koettiin vaikuttaneen positiivisesti työntekijöiden motivaatioon, helpottaneen toiminnan ohjausta ja johtamista, parantaneen yhteistyötä ja yhteishenkeä työntekijöiden keskuudessa sekä helpottaneen viestintää. Myös tulospalkkauksen merkitys palkkaneuvotteluissa ja sen vaikutukset rekrytointiin oli muutamissa yrityksissä tiedostettu. Kokonaisuudessa tulospalkkaus ja sen käyttöönotto oli yrityksissä koettu hyvin positiivisena asiana.

Tässä tutkimuksessa selvitettiin, myös vaikuttaako tulospalkkauksen elinkaari sen leviämistä ajaneisiin tekijöihin tai tulospalkkauksen käyttöönoton koettuihin vaikutuksiin. Analyysi tehtiin jakamalla tutkimuksen yritykset innovaatioiden omaksumista kuvaaviin luokkiin ja vertaamalla näiden luokkien tuloksia keskenään. Tutkimuksen mukaan tulospalkkauksen käyttöönottoa selittävät tekijät muuttuivat hieman tulospalkkauksen elinkaaren kehityksen myötä. Aivan tulospalkkauksen elinkaaren alkuvaiheissa tulospalkkauksen leviämistä selittivät pääasiassa tehokkaan valinnan näkökulman mukaiset tekijät. Tulospalkkauksen yleistyessä hiljalleen yritysten keskuudessa nousivat jäljittelevät prosessit kuitenkin merkittävään asemaan, ja tulospalkkauksen leviämistä alkoivatkin selittää pääasiassa muodin seuraajan näkökulman mukaiset tekijät. Tulospalkkauksen käyttöönoton vaikutusten osalta tällaista muutosta ei kuitenkaan ollut havaittavissa, vaan vaikutukset jakautuivat hyvin tasaisesti eri innovaatioluokkien kesken. Näihin tuloksiin on kuitenkin suhtauduttava varauksella, sillä yritysten jako innovaatioiden omaksumista kuvaaviin luokkiin ei ollut täysin ongelmaton.

6.2 Jatkotutkimusehdotuksia

Toteutettu tutkimus oli luonteeltaan kartoittava ja sovellettu tutkimusasetelma uusi. Tästä syystä yksi tutkimuksen tarkoituksista olikin tuottaa mahdollisia jatkotutkimusehdotuksia. Empiirisen aineiston tarkastelu nostikin esiin mielenkiintoisia kysymyksiä tulospalkkauksen käyttöönottoon ja leviämiseen liittyen, jotka tarjoaisivat useita mahdollisia jatkotutkimus-kohteita.

Ensinnäkin, tutkimus olisi mielenkiintoista toistaa laajemmalla aineistolla. Tämä tutkimus ei varmastikaan tarjonnut vielä täydellistä kuvaa tulospalkkauksen leviämisestä eikä nostanut esiin kaikkia tähän vaikuttavia tekijöitä. Tämän tutkimuksen pohjalta ilmiötä olisi kuitenkin ehkä mahdollista lähteä kartoittamaan esimerkiksi kyselylomakkeiden avulla, jolloin tutkimuksen otosta saataisiin kasvatettua merkittävästi. Nyt kun tämä tutkimus on selvittänyt tulospalkkauksen leviämistä haastattelujen avulla, saataisiin tehtyjen haastattelujen pohjalta kenties laadittua toimiva kyselylomake jatkotutkimusta varten.

Toisaalta, olisi mielenkiintoista selvittää perusteellisemmin, miten tulospalkkauksen elinkaari vaikuttaa sen leviämistä ajaviin tekijöihin. Tässä tutkimuksessa kävi ilmi, että tulospalkkauksen leviämiseen vaikuttavat kannustimet vaihtelevat todennäköisesti tulos-palkkauksen elinkaaren eri vaiheissa. Tutkimuksen suppea otos ei kuitenkaan tarjonnut mahdollisuutta analysoida ilmiötä kovinkaan tarkasti. Tarkemmassa analyysissä olisi tärkeää ottaa tulospalkkauksen käyttöönottoajankohdan lisäksi huomioon myös se, millainen yrityksen implementoima tulospalkkausjärjestelmä on. Jos kyseessä on uusi ja innovatiivinen järjestelmä, ei pelkkä käyttöönottoajankohta välttämättä kuvaa yrityksen asemaa tulo-spalkkauksen leviämisessä täysin oikeudenmukaisesti.

Kolmanneksi, myös toimialan ja muiden yrityskohtaisten tekijöiden vaikutusta tulospalkkauksen leviämiseen voisi selvittää vielä tarkemmin. Selvää on, että toimialalla ja esimerkiksi yrityksen koolla on vaikutusta tulospalkkausjärjestelmän rakenteeseen ja tulospalkkauksen käyttöönottoon. Olisi kuitenkin mielenkiintoista selvittää, vaihtelevatko tulospalkkauksen leviämistä selittävät tekijät selvästi näiden ominaisuuksien mukaan, vai

perustuuko tulospalkkauksen leviämistä selittävien tekijöiden vaihtelu pikemminkin yllä esiteltyyn ajatukseen tulospalkkauksen elinkaaren vaikutuksista.

Lopuksi, sekä tämän tutkimuksen tutkimusasetelmaa että yllä esitettyjä tutkimusideoita olisi mielenkiintoista soveltaa myös muihin palkitsemiseen liittyviin ilmiöihin. Työsuhdeoptiot tarjoaisivat kohtuullisen tuoreen innovaation, jonka leviämistä olisi mielenkiintoista selvittää. Yhtä hyvin myös johdon palkitsemiseen liittyvien innovaatioiden leviämisestä saisi varmasti rakennettua mielenkiintoisia tutkimusasetelmia. Tässä yhteydessä voitaisiin selvittää myös sitä, poikkeavatko johdon palkitsemisjärjestelmien leviämiseen vaikuttavat tekijät merkittävästi henkilöstön palkitsemisjärjestelmien leviämiseen vaikuttavista tekijöistä.

LÄHTEET

Abrahamson, E. 1991. Managerial fads and fashions: the diffusion and rejection of innovations. *Academy of Management Review,* 16, 586 – 612.

Appelbaum, Steven H. & Shapiro, Barbara T. 1991. Pay for Performance: Implementation of Individual and Group Plans. *The Journal of Management Development*, Vol. 10, Iss. 7, 30 – 41.

Baker, George p. & Jensen. Michael C. & Murphy, Kevin J. 1998. Compensation and Incentives: Practice vs. Theory. *The Journal of Finance* Vol.XLIII, No. 3, July, 593 – 616.

Banker, Rajiv & Seok-Young, Lee & Gordon, Potter 1996. A field study of the impact of a performance-based incentive plan. *Journal of Accounting and Economics* 21, 195 – 226.

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

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

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

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

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

Dacin, Tina M. & Goodstein, Jerry & Scott, Richard W. 2002. Institutional theory and institutional change: Introduction to the special research forum. *Academy of Management Journal* Vol. 45, no. 1, 45 – 57.

Deci, Edward L. 1976. The Hidden cost of rewards. *Organizational Dynamics.* Winter, Vol. 4, Issue 3, 61 – 72.

DiMaggio, Paul J. & Powell, Walter W. 1983. The Iron Cage Revisited: Institutional Isomorphism and Collective Rationality in Organizational Fields. *American Sociological Review* Vol. 48, 147 – 160.

Elinkeinoelämän Keskusliitto, 2005. Tulospalkkaus yksityisellä sektorilla, EK:n palkkausjärjestelmätiedustelu. http://www.ek.fi/ek_suomeksi/ajankohtaista/tutkimukset_ja_julkaisut/ek_julkaisuarkisto/2006/04_07_06_Tulospalkkaus.pdf 1.6.2010

Frank, Lauri & Karine, Eeva-Maria & Lindqvist, Jani & Puumalainen, Kaisu & Sundqvist, Sanna & Taalikka, Sanna 2003. *Innovaatioiden diffuusio tietoliikennealalla: Kuinka innovaatiot omaksutaan ja miten ne yleistyvät?* Lappeenrannan Teknillinen Yliopisto, Studies in Economics and Business Administration, 7.

Granlund, Markus & Lukka, Kari 1998. It's a Small World of Management Accounting Practices. *Journal of Management Accounting Research* Vol. 10, 153 – 179.

Gustafsson, Rolf & Jokinen, Antti 1998. *Tulospalkalla tavoitteeseen.* Tammer-Paino Oy, Tampere.

Hadlock, Charles J. & Lumer, Gerald B. 1997. Compensation, Turnover and Top Management Incentives: Historical Evidence. *Journal of Business* Vol. 70, No. 2, 153 – 187.

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

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

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

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

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

Hirsjärvi, Sirkka & Remes, Pirkko & Sajavaara, Paula 2005. *Tutki ja kirjoita.* Kustannusosakeyhtiö Tammi, Helsinki.

Hulkko, Kiisa & Hakonen, Anu & Hakonen, Niilo & Palva, Anna 2002. *Toimiva tulospalkkaus – opas kehittämisen.* WS Bookwell Oy, Juva.

Hulkko, Kiisa & Ylikorkala, Anu & Hakonen, Anu & Sweins, Christina 2005. Tulospalkkaus. Teoksessa Vartiainen, Matti & Kauhanen, Juhani (toim.) *Palkitseminen Globaalissa Suomessa.* Werner Söderström Osakeyhtiö, 199 – 220.

Ikäheimo, Seppo & Löyttyniemi, Timo & Tainio, Risto 2003. *Ylimmän johdon palkitsemisjärjestelmät – Hyvä saa palkkansa?* Talentum Media Oy, Jyväskylä.

Ikäheimo, Seppo & Kjellman, Andreas & Holmberg, Jan & Jussila, Sari 2004. Employee stock option plans and stock market reaction: evidence from Finland. *The European Journal of Finance* 10, Apr. 105 – 122.

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

Jones, Derek C. & Kalmi, Panu & Mäkinen, Mikko 2006. The Determinants of Stock Option Compensation: Evidence from Finland. *Industrial relations,* Vol. 45, No. 3, 437 – 468.

Jonsson, Stefan & Regnér, Patrick 2009. Normative Barriers to Imitation: Social Complexity of Core Competences in a Mutual Fund Industry. *Strategic Management Journal* 30, 517 – 536.

Kandel, Eugene & Lazear, Edward P. 1992. Peer pressure and Partnership. *The Journal of Political Economy.* Vol. 100, Issue 4, 801 – 817.

Kangasniemi, Mari & Kauhanen, Antti 2010. Tulospalkkaus ja palkkahajonta teollisuudessa. Teoksessa Asplund, Rita & Kauhanen, Merja (toim.) *Suomalainen palkkarakenne: Muutokset – syyt – seuraukset.* Taloustieto Oy, Yliopistopaino, 83 – 105.

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

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

Kole, Stacey R. 1997. The complexity of compensation contracts. *Journal of Financial Economics,* Vol. 43, Iss. 1, January, 79 – 104.

Kotler, Philip & Armstrong, Gary 2006. Principles of Marketing. 11th edition. Pearson Prentica Hall.

Luoma, Kirsi & Troberg, Eliisa & Kajas, Sani & Nordlund, Hanna 2004. *Ei ainoastaan rahasta – osaamisen kokonaispalkitseminen.* Kustannusosakeyhtiö Tammi, Vammala.

Mahajan, Vijay & Peterson, Robert A. 1985. *Models for innovation diffusion.* Sage Publications, Inc.

Malmi, Teemu 1999. Activity-based costing diffusion across organizations: an exploratory empirical analysis of Finnish firms. *Accounting, Organizations and Society* 24, 649 – 672.

Malmi, Teemu & Peltola, Jukka & Toivanen, Jouko 2002. Balanced Scorecard: rakenna ja sovella tehokkaasti. Kauppakaari, Helsinki.

Merchant, Kenneth & Van Der Stede, Wirm & Zheng, Liu 2003. Disciplinary constraints on the advancement of knowledge: the case of organizational incentive systems. *Accounting, Organizations and Society* Vol. 23/2-3, 251 – 286.

Meyer, John W. & Rowan, Brian 1977. Institutionalized Organizations: Formal Structure as Myth and Ceremony. *American Journal of Sociology*, Vol. 83, No. 2, 340 – 363.

Moisio, Elina & Sweins, Christina & Salimäki Aino 2006. *Miten palkitseminen muuttuu Suomessa.* Palkitsemisen haasteet ja tutkimustarpeet. TKK, Työpsykologian ja johtamisen laboratorio, Palkitsemisen tutkimusohjelma.

Murphy, Kevin J. 1984. Corporate Performance and Managerial Remuneration – An Empirical Analysis. *Journal of Accounting and Economics* 1, 11 – 42.

Oliver, Christine 1991. *Strategic Responses to Institutional Processes*. The Academy of Management Review, Vol. 16, No. 1, 145 – 179.

Olve, Nils-Göran & Sjöstrand, Anna 2002. *Balanced Scorecard.* Capstone, Oxford.

Piekkola, Hannu 2005. Performance-related pay and firm performance in Finland. *International Journal of Manpower* Vol 26, No. 7/8, 619 – 635.

Rogers, Everett M. 2003. *Diffusion of Innovations.* New York: Free Press.

Ruohotie, Pekka & Honka, Juhani 1999. *Palkitseva ja kannustava johtaminen*. Oy Edita Ab, Helsinki.

Salimäki, Aino & Sweins, Christina & Heiskanen, Jouko & Laamanen, Tomi 2009. *Palkitsemisen tila ja muutos Suomessa 2008.* Palkitsemisen yhteys yritysstrategiaan, taloudelliseen tulokseen, maineeseen ja ympäristön muutokseen. Helsinki University of Technology, Department of Industrial Engineering and Management. Report 2009/3, Espoo.

Salmela-Aro, Katariina & Nurmi, Jan-Erik 2005. Mikä meitä motivoi? Teoksessa Vartiainen, Matti & Kauhanen, Juhani (toim.) *Palkitseminen Globaalissa Suomessa.* Werner Söderström Osakeyhtiö, 132 – 148.

Sistonen, Samuli 2008. *Paranna tuloksia ja palkitse.* Talentum Media Oy, Jyväskylä.

Snellman, Kenneth & Uusitalo, Roope & Vartiainen, Juhana 2003. *Tulospalkkaus ja teollisuuden muuttuva palkanmuodostus*. Edita Prima Oy, Helsinki.

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

Stajkovic, Alexander D. & Luthans, Fred 2001. Differential effects of incentive motivators on work performance. *Academy of Management Journal* No. 3, 580 – 590.

Tilastokeskus, 2008. *Yritysten määrä lisääntyi edelleen vuonna 2008.* http://www.stat.fi/til/syr/2008/syr_2008_2009-11-27_tie_001_fi.html 21.2.2010

Tilastokeskus, 2004. *Tulospalkkaus parantaa tuottavuutta.* http://www.stat.fi/tup/tietoaika/tilaajat/ta_05_04_tulospalkkaus.html

Vartiainen, Matti & Hakonen, Niilo & Hulkko, Kiisa 1998. *Ryhmien ja tiimien palkitseminen.* Metalliteollisuuden Kustannus Oy, Tummavuoren Kirjapaino Oy.

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

Williams, Margaret L. & McDaniel, Michael A. & Ford, Lucy R. 2007. Understanding Multiple Dimensions of Compensation Satisfaction. *Journal of Business and Psychology* Vol. 21, No. 3, Spring, 429 – 459.

Ylikorkala, Anna & Hakonen, Anu & Hulkko, Kiisa & Moisio, Elina & Salimäki, Aino & Swein, Christina 2005. Palkitsemisjärjestelmien suunnittelu, käyttöönotto, ylläpito ja kehittäminen. Teoksessa Vartiainen, Matti & Kauhanen, Juhani (toim.) *Palkitseminen Globaalissa Suomessa.* Werner Söderström Osakeyhtiö, 282 – 297.

LIITTEET

LIITE 1

Yritys	Toimiala	Koko=Liikevaihto
Yritys A	Elintarviketeollisuus	Yli 1 000 milj. EUR
Yritys B	Elintarviketeollisuus	Alle 1 000 milj. EUR
Yritys C	Yleistukkukauppa	Alle 1 000 milj. EUR
Yritys D	Tietoliikenne	Yli 1 000 milj. EUR
Yritys E	Rahoitus- ja vakuutustoiminta	Alle 1 000 milj. EUR
Yritys F	Kemianteollisuus	Yli 1 000 milj. EUR
Yritys G	Majoitus- ja ravitsemistoiminta	Alle 1 000 milj. EUR

Taulukko 2. Tutkimukseen osallistuneet yritykset

Haastattelut

29.4.2010	Yritys A	Kesto 1h 20 min
5.5.2010	Yritys B	Kesto 40 min
6.5.2010	Yritys C	Kesto 1h
6.5.2010	Yritys D	Kesto 40 min
7.5.2010	Yritys G	Kesto 35 min
11.5.2010	Yritys E	Kesto 1h
12.5.2010	Yritys F	Kesto 40 min

LIITE 2

Haastatteluissa käytetty teemarunko

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