

# Suoriteperusteisen kannustepalkkiojärjestelmän edellytykset tiimitasolla

Laskentatoimi  
Maisterin tutkinnon tutkielma  
Joonas Kinnunen  
2015

---

<b>Tekijä</b> Joonas Kinnunen		
<b>Työn nimi</b> Suoriteperusteisen kannustepalkkiojärjestelmän edellytykset tiimitasolla		
<b>Tutkinto</b> Kauppatieteiden maisteri		
<b>Koulutusohjelma</b> Laskentatoimi		
<b>Työn ohjaaja(t)</b> Katja Kolehmainen		
<b>Hyväksymisvuosi</b> 2015	<b>Sivumäärä</b> 103	<b>Kieli</b> suomi

---

### Tiivistelmä

Tiimit ovat yhä keskeisempi osa nykyaikaisia organisaatioita. Palkitsemista ja sen vaikutuksia on tutkittu laajalti, mutta toimivan suoriteperusteisen palkitsemismallin edellytyksiä tai vaikutuksia ei ole juurikaan tarkasteltu tiimien näkökulmasta.

Tutkimuksessa pyrittiin selvittämään, mitkä suoriteperusteisen kannustepalkkiojärjestelmän ominaisuudet koettiin toimivan rahallisen palkitsemisen edellytyksiksi tiimitasolla. Toimivuudella tarkoitettiin sitä, että kannustepalkkiojärjestelmä kannustaa tiimejä organisaation näkökulmasta toivottavaan käyttäytymiseen. Tutkimuksessa pohdittiin myös tiimien välisten erojen vaikutuksia kokemuksiin palkitsemismallin toimivuudesta ja toimivuuden edellytyksistä.

Tutkimus toteutettiin laadullisena case-tutkimuksena, jossa aineistonkeruutapana käytettiin ensisijaisesti teemahaastatteluja. Yhteensä 23 henkilöä haastateltiin. Case-yritykseksi valittiin eräs suomalainen kirjanpito- ja tilintarkastusyhteisö, jossa sovellettiin identtistä palkitsemismallia viiden eri asiantuntijatiimin keskuudessa. Tämä mahdollisti palkitsemismallin vaikutuksiin liittyvien näkemysten keskinäisen vertailun eri tiimien välillä lisäten samalla myös havaintojen reliabiliteettia.

Tutkimuksen tulokset vahvistivat käsitystä siitä, että toimivan tiimitason palkitsemismallin suunnittelu ja implementointi on erittäin haastava tehtävä, jossa useat seikat vaikuttavat toisiinsa. Haastavien tavoitteiden ja selkeiden suoritemittareiden yhdessä riittävän palautteen kanssa havaittiin olevan tiimitason suoritepalkitsemisjärjestelmän perusedellytyksiä. Lisäksi tiimien välillä koettu palkitsemisen oikeudenmukaisuus ja tiimien omat vaikutusmahdollisuudet yhdistettynä palkkion riittävän suureen odotusarvoon olivat havaintojen perusteella keskeisiä palkitsemismallin toimivuuden kannalta. Näiden tekijöiden havaittiin myös olevan yhteydessä rahallisen kannustepalkkion koettuun houkuttelevuuteen.

Lukuisten yksilötasolla palkitsemisen vaikutuksia selittävien teorioiden todettiin selittävän selvästi palkitsemisen toimivuuden edellytyksiä myös tiimitasolla. Taustalla lienee havainto, että tiimitkin koostuvat lopulta erilaisista yksilöistä, joista jokainen tuo myös henkilökohtaisia piirteitään mukanaan tiimiinsä.

Keskeisimmät jatkotutkimusaiheet liittyvät tiimien ja organisaatioiden kulttuuriseen kontekstiin. Tämän lisäksi on oletettavissa, että esimerkiksi länsimaisissa individualistisissa kulttuureissa tiimitason palkitsemiseen suhtaudutaan eri tavoin kuin kollektiivisemmissä kulttuureissa, joten havaintojen laajempi yleistettävyyttä edellyttää lisää empiiristä tarkastelua useissa erilaisissa kulttuurisissa konteksteissa.

---

**Avainsanat** oikeudenmukaisuus, palaute, suoriteperusteinen palkitseminen, tiimit, tavoitetaso

---

# SISÄLLYSLUETTELO

<b>1 JOHDANTO .....</b>	<b>1</b>
1.1 MOTIVAATIO TUTKIMUKSELLE.....	2
1.2 TUTKIMUSKYSYMYKSET.....	3
1.3 TUTKIMUKSEN RAKENNE.....	4
<b>2 KIRJALLISUUSKATSAUS.....</b>	<b>5</b>
2.1 TIIMITASON TAVOITTEET JA SUORITEMITTARIT .....	5
2.1.1 Tiimit ja työryhmät osana organisaatiota.....	5
2.1.2 Kuinka tiimit toimivat?.....	7
2.1.3 Ryhmädynamiikka ja -kulttuuri.....	7
2.1.4 Tiimitason suoritemittarit .....	8
2.1.5 Tavoitteiden ja palautteen merkitys.....	11
2.2 MOTIVAATIO .....	13
2.2.1 Motivaation lähteet .....	13
2.2.2 Odotusarvoteoria.....	14
2.2.3 Agenttiteoria .....	15
2.2.4 Minäpystyvyysteoria.....	16
2.2.5 Kannusteteoria .....	16
2.2.6 Oikeudenmukaisuuden merkitys.....	17
2.3 PALKITSEMINEN.....	18
2.3.1 Toimiva tulospalkkiojärjestelmä.....	18
2.3.2 Yksilö- ja tiimitason palkitsemisen rinnastettavuus .....	20
2.3.3 Tiimitason palkitsemismallit ja tiimien suorituskyky.....	20
2.3.4 Tiimiperusteisen palkitsemisen erityispiirteet .....	23
2.3.5 Palkitsemisen ja suoritemittareiden yhteys.....	23
2.3.6 Palkitsemisen sudenkuopat .....	24
2.4 YHTEENVETO JA TEOREETTINEN VIITEKEHYS .....	27
<b>3 TUTKIMUSMENETELMÄN JA -AINEISTON ESITTELY .....</b>	<b>31</b>
3.1 METODOLOGIA .....	31
3.2 TUTKIMUSMENETELMÄ.....	31
3.3 CASE-TUTKIMUS MENETELMÄNÄ .....	32
3.4 VALIDITEETTI JA RELIABILITEETTI.....	34
3.5 CASE-ORGANISAATION KUVAUS .....	35
3.6 TUTKIMUKSEN KÄYTÄNNÖN TOTEUTUS .....	37

<b>4</b>	<b>EMPIIRISET HAVAINNOT .....</b>	<b>39</b>
4.1	TIIMIEN JA PALKITSEMISJÄRJESTELMÄN KUVAUS .....	39
4.1.1	Tiimit ja työtehtävät.....	39
4.1.2	Tiimitason suoritepalkkiojärjestelmän rakenne .....	40
4.1.3	Palkitsemismallin tavoitteet.....	41
4.2	KANNUSTEPALKKIOJÄRJESTELMÄN TOIMIVUUS TIIMITASOLLA.....	43
4.2.1	Palkitsemismallin ja suoritemitareiden ymmärrettävyys.....	43
4.2.2	Haastavien ja selkeiden tavoitteiden merkitys.....	44
4.2.3	Palautteen ja arvostuksen merkitys.....	47
4.2.4	Oikeudenmukaisuuden merkitys.....	50
4.2.5	Vaikutusmahdollisuudet ja niiden merkitys .....	53
4.2.6	Kannustepalkkion houkuttelevuus ja merkitys .....	55
4.3	PALKITSEMISMALLIN VAIKUTUKSET TIIMIEN KÄYTTÄYTYMISEEN.....	61
4.3.1	Jäsenten motivaatio.....	61
4.3.2	Työnjako ja yhteistyö tiimien sisällä .....	63
4.3.3	Tiimien väliset suhteet.....	70
<b>5</b>	<b>EMPIIRISTEN HAVAINTOJEN ANALYYSI.....</b>	<b>73</b>
5.1	SUORITEPERUSTEISEN KANNUSTEPALKKIOJÄRJESTELMÄN EDELLYTYKSET TIIMITASOLLA.....	73
5.1.1	Haastavat ja selkeät tavoitteet.....	75
5.1.2	Relevantit suorituskykymittarit.....	75
5.1.3	Riittävä palaute ja arvostus .....	76
5.1.4	Oikeudenmukaisuus .....	76
5.1.5	Tiimin vaikutusmahdollisuudet tulokseen.....	77
5.1.6	Tiimit mukana palkitsemismallin suunnittelussa.....	77
5.1.7	Palkkion houkuttelevuus.....	78
5.2	KESKEISIMMÄT TIIMIEN VÄLISET EROT .....	79
5.2.1	Työtehtävien luonne ja tiimien työkokemus.....	82
5.2.2	Tiimien yhtenäisyys ja työilmapiiri .....	82
<b>6</b>	<b>JOHTOPÄÄTÖKSET .....</b>	<b>85</b>
6.1	JOHTOPÄÄTÖSTEN SUHDE KIRJALLISUUTEEN .....	85
6.2	JOHTOPÄÄTÖSTEN SUHDE KÄYTÄNTÖÖN .....	89
6.2.1	Implikaatiot nykyisen suoritepalkitsemismallin kehittämiseksi .....	89
6.2.2	Johtopäätösten hyödynnettävyys käytännössä.....	94
<b>7</b>	<b>YHTEENVETO.....</b>	<b>95</b>
	<b>LÄHTEET.....</b>	<b>98</b>

## **KUVIOT**

Kuvio 1. Konseptuaalinen viitekehys suorituksenmittausjärjestelmien vaikutuksista.....	9
Kuvio 2. Odotusarvoteorian mukainen motivaation muodostuminen .....	15
Kuvio 3. Sosiaalisen laiskottelun meta-analyysi ja teoreettinen integraatio .....	26
Kuvio 4. Suoriteperusteisen kannustepalkkiojärjestelmän edellytykset tiimitasolla .....	29
Kuvio 5. Case-yrityksen organisaatorakenne.....	36
Kuvio 6. Suoriteperusteisen kannustepalkkiojärjestelmän edellytykset tiimien näkökulmasta	74

## **TAULUKOT**

Taulukko 1. Yhteenveto teemahaastatteluista.....	37
Taulukko 2. Toimivan palkitsemismallin edellytykset ja tiimien väliset erot .....	80

## **LIITE**

Haastatteluteemat

# 1 JOHDANTO

Tämän tutkimuksen tarkoituksena on tutkia suoriteperusteisen kannustepalkkiojärjestelmän edellytyksiä tiimitasolla. Tiimeistä on tullut elintärkeä osa nykyisiä organisaatorakenteita, koska organisaatiot kohtaavat yhä monimutkaisempia haasteita, joiden ratkaisemiseksi vaaditaan tehokasta yhteistyötä (Che & Yoo 2001; DeShon & Gillespie 2005; DeChurch & Mesmer-Magnus 2010). Onkin esitetty (esim. Scott & Tiessen 1999; Kozlowski & Ilgen 2006), että organisaatiot voisivat vastata aikakaudelle ominaisiin odottamattomiin ja alati muuttuviin haasteisiin nykyistä tehokkaammin hyödyntämällä tiimejä, joiden uskotaan tarjoavan uusia keinoja nopeampaan ja laadukkaampaan reagointiin ketteryytensä ansiosta.

Tämän tutkimuksen liittyessä läheisesti suoritemittareiden käyttöön on kuitenkin huomattava, ettei kvantitatiivisten suoritemittareiden objektiivisuutta aina osata kyseenalaistaa vaan otetaan usein annettuna. Burchell, Clubb, Hopwood ja Hughes (1980) ovat nostaneet kuuluisassa ”*The roles of accounting in organizations and society*” -artikkelissaan esille, että pintapuolisesti objektiivisiltakin vaikuttavat mittarit ja laskentajärjestelmät perustuvat lopulta subjektiiviseen päätökseen siitä, mitä asioita halutaan korostaa ja mitä jättää vähemmälle huomiolle.

Suorituksenmittaus juontaa juurensa budjetoinnista ja standardikustannuslaskennasta, jotka puolestaan liittyivät laajempaan sosiaaliseen muutokseen 1900-luvun alkupuolella. Tällöin tieteellisen liikkeenjohdon (Taylor 1911) ja teollisen psykologian periaatteita ryhdyttiin laajemman sosiaalisen tehokkuusparadigman nimissä nostamaan tehtaan lattiatasolta koskemaan koko organisaation henkilöstöä. Normeja ja standardeja luomalla pystyttiin helpommin vaikuttamaan työntekijöihin ja parantamaan tehokkuutta. Työntekijöiden suorituskyvyn tullessa näkyvämmäksi, helpotti tämä myös poikkeamiin puuttumista (Miller & O’Leary 1987). Käsitettä hallittava henkilö (*governable person*) on käytetty kuvaamaan sitä, kuinka laskentatoimen menetelmien avulla saadaan henkilöiden suorituskyky läpinäkyvämmäksi ja siten ihmiset tilivelvolliseksi suorituksestaan. Tämä mahdollistaakin tehokkaamman puuttumisen henkilöiden työskentelyyn, erityisesti niiden, jotka eivät jostakin syystä täytä määriteltyjä standardeja tai normeja. (Miller ja O’Leary 1987)

Suorituksenmittauksen historiasta voidaan löytää jopa joitakin yhtymäkohtia Foucaultin (1979) ”*Discipline and Punish*” -artikkelissaan lanseeraamaan *Panopticon*-käsitteeseen.

*Panopticonilla* viitataan siihen, kuinka työntekijät ovat jatkuvasti valvovan silmän alla, vaikka he eivät aina itse voikaan tietää, milloin heitä tarkkaillaan. Tämän näkemyksen mukaan jo tieto mahdollisesta valvonnasta voi johtaa työntekijöiden lisääntyneeseen vertais- ja itsevalvontaan myös silloin, kun varsinaista tarkkailua ei suoriteta. Tässä tutkimuksessa tiimien suoritusta valvotaan erityisesti laskutukseen liittyvän mittarin avulla.

## **1.1 MOTIVAATIO TUTKIMUKSELLE**

Johdon laskentatoimessa erilaisten palkitsemisjärjestelmien vaikutusta on tutkittu varsin laajalti (esim. Bonner & Sprinkle 2002), mutta tutkimusta on tehty lähinnä johdon palkitsemisen ja yksilötason suorituskyvyn näkökulmista. Mielenkiinnon ollessa pitkälti taloudellisten sekä organisaation ja työntekijöiden suorituskyyä lisäävien vaikutusten havainnoinnissa, on tiimien tarkastelu jäänyt hyvin vähäiselle huomiolle. Esimerkiksi Franco-Santos, Lucianetti ja Bourne (2012) analysoivat yhteensä 76 laskentatoimeen, operaatioihin ja strategiaan liittyvää empiiristä tutkimusta, mutta näistäkin ainoastaan kaksi liittyi tiimin suorituskyyyn perustuvaan palkitsemiseen.

Lukuisten tutkimusten (esim. Bonner & Sprinkle 2002) perusteella on kuitenkin havaittavissa selvää näyttöä palkitsemisen potentiaalisista suorituskyyä lisäävistä vaikutuksista verrattuna tilanteeseen, missä kannustepalkkausta ei käytetä. Vaikka tiimit ovat nykyään varsin yleinen muoto organisoida työtehtäviä, on ymmärrys tiimiperusteisen palkitsemisen vaikutuksista edelleen vähäistä (Bandiera, Barankay & Rasul 2013). Huolimatta lukuisista empiirisistä tutkimuksista, joissa kannustepalkkauksen ja parantuneen suorituskyyyn välillä on havaittu positiivinen yhteys, syyt ja mekanismit tämän havainnon taustalla ovat edelleen osittain hämärän peitossa (Bonner & Sprinkle 2002). Lisäksi empiiristä näyttöä toimivan tiimitason palkitsemisjärjestelmän edellytyksistä sekä vaikutuksista tiimitason käyttäytymiseen on saatavilla edelleen hyvin rajallisesti. Yksilötason palkitsemisen edellytyksistä ja vaikutuksista on saatavilla runsaasti evidenssiä, mutta näitäkään tuloksia ei aivan varauksetta voida suoraan yleistää koskemaan tiimitason palkitsemista (Garbens & Konradt 2014).

Henkilöstön motivoimiseksi tiimitasolla on oleellista ymmärtää, miten palkitsemismallien koetaan toimivan ja vaikuttavan käyttäytymiseen tiimin jäsenten näkökulmasta. Vaikuttaa siltä, että organisaatio- ja sosiaalipsykologien mielenkiinnon keskittyessä organisaation jäsenten ja esimerkiksi tiimien toimintaan, ovat johdon laskentatoimen ja henkilöstöhallinnon tutkijat keskittyneet pääosin palkitsemisjärjestelmien implementoinnin taloudellisiin vaikutuksiin ja

järjestelmien tekniseen toimivuuteen. Näiden tutkimuskenttien risteyksessä olisikin syytä pyrkiä kohti integroidumpaa teoriaa tiimeihin, käyttäytymiseen ja palkitsemiseen liittyvistä tekijöistä. Eri tieteenalojen tietojen integrointi saattaisi olla hedelmällistä, koska näin palkitsemismallien teknisen suunnittelun tueksi saataisiin myös kattavaa psykologista ymmärrystä, jolloin organisaatiot voisivat saavuttaa tiimitason suoritepalkitsemisella paremmin sen potentiaaliset edut. Mm. tästä syystä eräs organisaation tärkeimmistä palkitsemiseen liittyvistä päätöksistä on käytettävän palkitsemismallin suunnittelu. Tiimitason suoriteperusteisessa palkitsemismallissa osa palkitsemisesta riippuu koko tiimin yhteisestä suorituskyvystä (Aime, Meyer & Humprey 2010).

## 1.2 TUTKIMUSKYSYMYKSET

Tämän tutkimuksen tavoitteena on empiiristen havaintojen perusteella vastata seuraaviin tutkimuskysymyksiin:

- 1. Mitkä tekijät koetaan toimivan suoriteperusteisen palkitsemisjärjestelmän edellytyksiksi tiimitasolla ja miksi?*
- 2. Miten tiimien väliset erot selittävät kokemuksia palkitsemisjärjestelmän toimivuuden edellytyksistä?*

Tutkimuskysymyksen rajaamiseksi määritellään aluksi, mitä suoriteperusteisen palkitsemisjärjestelmän toimivuudella tarkoitetaan. Tässä tutkimuksessa toimivuuden katsotaan tarkoittavan sitä, että palkitsemisjärjestelmä saa aikaan käyttäytymistä, mikä on yrityksen tavoitteiden kannalta toivottavaa. Tiimin parantuneen suorituskyvyn lisäksi esimerkiksi lisääntynyttä yhteistyötä ja työtyytyväisyyttä voidaan pitää tavoiteltavina asioina, koska näiden tekijöiden uskotaan vaikuttavan positiivisesti myös tiimien suorituskykyyn ja työn laatuun (Sinclair 2003).

Tutkimuksen tavoitteena on myös lisätä ymmärrystä tiimitason suoriteperusteisen palkitsemismallin eri osa-alueiden aiheuttamista vaikutuksista sekä niiden syistä. Tämän vuoksi tutkimuskysymyksiä lähestytään tiimien ja tiimien jäsenten kokemusten näkökulmasta. Tarkasteluperspektiivi keskittyy jäsenten kokemaan motivaatioon, tyytyväisyyteen ja työilmapiiriin sekä tiimin yhteistyöhön ja suorituskykyyn. Koska tiimien palkitseminen ei aina toimi suunnitellulla tavalla, myös palkitsemisen negatiivisia vaikutuksia pyritään nostamaan esille.



Tässä tutkimuksessa tarkastellaan tiimitason suoritukseen perustuvan rahallisen kannustepalkkiojärjestelmän toimivuuden edellytyksiä sekä palkitsemisen vaikutuksia tiimien käyttäytymiseen. Vaikka tutkimuksessa keskitytään lähinnä rahallisen suoritepalkkiojärjestelmän toimivuuden edellytyksiin, kuvataan empirian alussa myös case-yrityksen palkitsemismallin muut osa-alueet, koska rahallinen suoritelisä voidaan nähdä osana johdon laajempaa ohjaus- ja palkitsemisjärjestelmää (ks. esim. Malmi & Brown 2008). Empiiristen havaintojen tulkitsemisen kannalta onkin oleellista ymmärtää organisatorisen kontekstin vaikutus sekä kokonaisuus, johon nykyinen suoritepalkkaus linkittyy. (Simons 2005; 2013)

### **1.3 TUTKIMUKSEN RAKENNE**

Tämä laadullinen case-tutkimus (Scapens 1990) alkaa kirjallisuuskatsauksella, jossa käydään läpi tutkimuskysymysten kannalta keskeisimmät tavoitteisiin, suoritustenmittaukseen, motivaatioon sekä palkitsemiseen liittyvät teoriat. Kirjallisuuskatsaus päättyy yhteenvetoon, jossa esitellään tutkimukselle kirjallisuuden pohjalta kehitetty teorettinen viitekehys suoriteperusteisen palkitsemismallin edellytyksistä tiimitasolla. Palkitsemiseen ja motivaatioon liittyvä teoria on varsin laajaa ja osin ristiriitaista, mutta toisaalta vain vähän empiirisiä havaintoja on tiimitasolta saatavilla, mikä tekee aiheesta erittäin mielenkiintoisen ja haastavan. Teorettinen tarkasteluperspektiivi on pyritty säilyttämään riittävän laajana, jotta rajallisesti ymmärrettyä tiimitason palkitsemista pystyttäisiin käsittelemään monipuolisemmin ilman ajattelua jäykistäviä ennako-oletuksia.

Luvussa kolme esitellään käytettävä tutkimusmenetelmä sekä -aineisto, minkä jälkeen käydään läpi empiiriset havainnot ja kiteytetään niistä keskeisimmät. Tämän jälkeen empiirisiä havaintoja analysoidaan heijastaen niitä viitekehysten valossa aikaisempaan teoriaan. Lopun pohdinnassa käsitellään kriittisesti vielä keskeisimpien havaintojen merkitystä sekä pohditaan joitakin empiirisistä havainnoista ja aikaisemmasta teoriasta nousseita käytännön implikaatioita sekä muotoillaan tulosten pohjalta nousseiden kysymysten kautta suuntaviivoja tiimien palkitsemisen vaikutuksiin liittyvälle tieteelliselle jatkotutkimukselle.

## **2 KIRJALLISUUSKATSAUS**

Tässä luvussa käydään läpi tutkimuksen kannalta keskeisimpiä tiimitason palkitsemisjärjestelmiin liittyviä osa-alueita. Luku alkaa tiimitason tavoitteiden ja suoritemittareiden merkitystä käsittelevällä osiolla, jonka jälkeen käydään läpi keskeisimmät palkitsemiseen liittyvät motivaatioteoriat. Seuraavassa alaluvussa kuvataan palkitsemista ja sen vaikutuksia tiimitasolla. Luku päättyy teoreettisen keskustelun pohjalta laadittavaan yhteenvetoon ja viitekehykseen, jota sovelletaan myöhemmin myös empiiristen tulosten tarkastelussa ja analysoinnissa.

### **2.1 TIIMITASON TAVOITTEET JA SUORITEMITTARIT**

Suoritemittarit ovat tänä päivänä levinneet kaikentyyppisiin organisaatioihin ja niiden käyttötarkoitukset ovat monimuotoisia (Jordan & Messner 2012). Intensiivisestä suoritemittareiden käytöstä huolimatta Jordan ja Messner (2012) ovat esittäneet mielenkiintoisen kysymyksen siitä, kuinka paljon nämä mittarit oikeastaan kiinnostavat yrityksen johtoa. Jordanin ja Messnerin (2012) mukaan jo Hopwood (1972) on aikoinaan todennut, ettei kenenkään tulisi automaattisesti olettaa, että johtajat olisivat erityisen kiinnostuneita suorituksenmittaukseen liittyvän järjestelmän yksityiskohdista. Jordan ja Messner (2012) kuitenkin jatkavat, ettei mittareiden puutteellisuus itsessään välttämättä muodostu ongelmaksi johtajille, kunhan ohjausjärjestelmää vain osataan käyttää riittävän joustavasti. Lukuisia erilaisia menetelmiä onkin tänä päivänä saatavilla ja vain mielikuvitus näyttää olevan rajana suoritemittareiden käytössä. Mielenkiinnon ollessa nimenomaan tiimitasolla, on aluksi syytä luoda lyhyt katsaus tiimeihin ja niiden toimintaan.

#### **2.1.1 Tiimit ja työryhmät osana organisaatiota**

Vaikka tiimejä ja työryhmiä sekä näiden toimintaa ja suorituskykyä on tutkittu monesta eri näkökulmasta, tiimin käsitteellinen määrittely on lähes silmiinpistävän kirjavaa. Salas, Cooke & Rosen (2008) löysivät katsauksessaan 130 erilaista tiimeihin tai niiden toimintaan liittyvää määritelmää ja käsitettä, joten ymmärrettävästi on lähes mahdotonta löytää yksiselitteistä ja kattavaa tapaa kuvata tiimin tai työryhmän olemusta. (Salas, Sims & Burke 2005) Osin tämä johtuu luonnollisesti laajasta käsitteestä, jonka alle mahtuu lukuisia erityyppisiä tiimejä ja

työryhmiä. Tiimejä ja työryhmiä on kirjallisuudessa pyritty kategorisoimaan lukuisilla eri tavoilla. Cohen ja Bailey (1997) ovat päätyneet seuraavaan nelijakoon: (1) työtiimit (2) rinnakkaistiimit, (3) projektitiimit ja (4) johtoryhmät. Tässä tutkimuksessa tarkasteluyksikkönä ja siten huomion keskipisteessä ovat juuri edellisen jaottelun työtiimit, joilla tarkoitetaan selkeästi määriteltyjä, melko pysyviä yksiköitä, joiden tehtävänä on tuottaa hyödykkeitä tai palveluja. Työtiimit voivat olla joko esimiehen johtamia, itseohjautuvia tai jotain tältä väliltä (Cohen & Bailey 1997).

Cohen ja Bailey (1997) määrittelevät tiimin yleisemmällä tasolla joukoksi yksilöitä, joiden tehtävät ovat riippuvaisia toisistaan ja jonka tuloksista jäsenet ovat yhteisesti vastuussa. Tiimin rajat ovat selkeät ja tiimin jäsenten lisäksi myös ulkopuoliset tiedostavat, ketkä kuuluvat tiimiin. Lisäksi tiimi on osa suurempaa organisatorista kokonaisuutta, kuten liiketoimintayksikköä tai yritystä. Tämä määritelmä on kirjallisuudessa melko yleinen ja se perustuu Hackmanin (1987) alun perin Alderferin (1977) ajatuksista jalostamaan määritelmään (Guzzo & Shea 1992, 272). Myös esimerkiksi Sundstrom, DeMeuse ja Futrell (1990) sekä Guzzo ja Dickson (1996) ovat käyttäneet tätä määritelmää. Kozlowski ja Ilgen (2006) ovat myös varsin samoilla linjoilla todetessaan tiimien koostuvan jäsenistä, joilla on sosiaalista kanssakäymistä, vähintään yksi yhteinen tavoite, jotka on koottu yhteen suorittamaan organisaatiolle tarpeellisia tehtäviä, jotka ovat riippuvaisia toisistaan työtehtävien, päämäärien ja tulosten suhteen ja joilla on erilaisia rooleja ja vastuita. Tämän lisäksi tiimin jäsenet muodostavat muuhun organisaatioon sidoksissa olevan, mutta siitä selvästi erotettavissa olevan selvästi rajatun yksikön.

Cohen ja Bailey (1997) eivät kuitenkaan ota kantaa tiimin kokoon, mutta esimerkiksi Honeywell-Johnson ja Dickinson (1999) toteavat, että pienryhmän koko on 2-12 työntekijää. Kozlowski ja Ilgen (2006) puolestaan ovat havainneet, että tiimin tai ryhmän vähimmäismääränä voidaan tulkinnasta riippuen pitää 2-3 henkilöä, mutta ylärajaan he eivät ota kantaa. Wheelan (2009) on sitä vastoin tutkinut työryhmien koon vaikutusta niiden kehitykseen ja tuottavuuteen. Perustuen 329 työryhmän analysointiin, Wheelan (2009) veti johtopäätöksen, että pienemmät, noin 3-8 henkilön kokoiset työryhmät olivat selvästi tuottavampia kuin suuremmat. Vaikka työryhmän optimaalista rakennetta ei tiedetä (Stewart & Barrick 2000), voitaisiin olettaa, että työryhmän tai tiimin koko on tarkoituksenmukaisinta pyrkiä pitämään melko rajallisena.

Määrittelytavoissa on joitakin eroja, mutta yhteistä eri lähestymistavoille on käsitys siitä, että tiimit ja työryhmät koostuvat rajatusta määrästä suhteellisen tiiviissä vuorovaikutuksessa olevia yksilöitä, joilla on ainakin yksi yhteinen tavoite, jota kohti tiimi pyrkii toiminnallaan pääsemään

ja jonka saavuttamisesta kaikki tiimin jäsenet ovat yhteisesti vastuussa. Tätä määritelmää käytetäänkin tässä tutkimuksessa identtisesti käsitteiden tiimi, ryhmä ja työryhmä yhteydessä (Cohen & Bailey 1997). Tähän määrittelyyn on päädytty, koska case-organisaatiossa puhutaan yleisesti tiimeistä, joten haastatteluja toteutettaessakin on pyritty käyttämään tätä termiä tulkintaerojen ja epäselvyyksien välttämiseksi. Tiimit (*teams*) käsitteenä ovat tuttuja myös manageriaalisesta kirjallisuudesta, kun taas akateemisessa kirjallisuudessa käytetään yleisesti myös termiä ryhmä (*group*) (ks. esim. Cohen & Bailey 1997). Jotkut tutkijat ovat myös esittäneet, että tiimit olisivat luonteeltaan ryhmiä kiinteämpiä (esim. Katzenbach & Smith 1993). Määrittelyerojen ja rajanveto-ongelmien vuoksi tässä tutkimuksessa ei tähän oteta kantaa eikä tätä jaottelua termien välille pyritä tekemään, vaan näitä termejä käytetään toistensa synonyymeina.

### **2.1.2 Kuinka tiimit toimivat?**

Marks, Mathieu and Zaccaro (2001) kuvaavat tiimien toimintaa prosessina, jossa panokset muutetaan tuotoksiksi tiimin jäsenten toisistaan riippuvaisten kognitiivisten, verbaalisten ja käyttäytymiseen liittyvien toimintojen kautta, jotka tähtäävät työtehtävien organisoimiseen siten, että yhteiset päämäärät saavutetaan. *Input-Process-Output*-malli (I-P-O) onkin yleisesti käytetty yksinkertaistettu tapa kuvata tiimin toimintaa ja se on vaikuttanut voimakkaasti tiimejä koskevaan viimeaikaiseen empiiriseen tutkimukseen. Mallissa tiimiä ja sen suorituskykyä ajatellaan eräänlaisena systeeminä, jossa panokset muutetaan prosessien kautta tuotoksiksi. Mallissa on kuitenkin sen yksinkertaisuuden vuoksi joitakin selkeitä puutteita (Ilgen, Hollenbeck, Johnson & Jundt 2005; Salas et al. 2005). Esimerkiksi Salas et al. (2005) kritisoivat I-P-O-mallissa erityisesti sitä, että aikaisemmassa kirjallisuudessa tiimityötä on käsitelty vain mustana laatikkona, ilman sen kummempaa mielenkiintoa tiimin sisäiseen toimintaan. Tiimityöskentely ja tiimin sisäinen toiminta tuovat kuitenkin omat lisäulottuvuutensa myös palkitsemiseen, joten tiimien palkitsemisen edellytysten ymmärtämiseksi on tarpeen käydä läpi keskeiset ryhmädynamiikkaan liittyvät käsitteet.

### **2.1.3 Ryhmädynamiikka ja -kulttuuri**

Ryhmädynamiikalla tarkoitetaan käyttäytymisen ja psykologisten prosessien kokonaisuutta ryhmän jäsenten tai esimerkiksi ryhmien välillä. Alun perin ryhmädynamiikan (*group dynamics*) käsitteen on lanseerannut Lewin (1943) kuvatakseen, kuinka ryhmät ja niiden jäsenet käyttäytyvät tai reagoivat muuttuviin olosuhteisiin. Keskinäinen vuorovaikutus yksilöiden,

ryhmien tai suurempien organisatoristen kokonaisuuksien välillä onkin ryhmadynamiikan keskeisiä mielenkiinnon kohteita. Yksilötasoon verrattuna tiimitasolla mukaan astuu lukuisia muitakin osa-alueita, jotka on huomioitava toimivaa palkitsemismallia rakennettaessa. DeMatteo, Eby ja Sundstrom (1998) esittävät, että tiimitason palkitsemismallin tehokkuuteen vaikuttavat myös tiimin ominaisuudet, kuten kommunikaatio, työtehtävien keskinäinen riippuvuus sekä ryhmän kehitysaste. Levi (2007, 248-250) puolestaan toteaa, että tiimeissä vallitseva kulttuuri pitää sisällään roolit, normit ja arvot, joiden muotoutumiseen vaikuttaa pitkälti ympäröivän organisatorinen konteksti. Tiimitason palkitsemisessa kulttuurin merkitystä ei voida täysin sivuuttaa, koska se vaikuttaa merkittävästi mm. tiimiin sitoutumisen ja yhteistyön määrään.

Tiimitasolla myös vertaispaine (*peer pressure*) vaikuttaa tiimin käyttäytymiseen. Vertaispaineella viitataan vertaisryhmän, esimerkiksi tiimin aikaansaamaan paineeseen muuttaa käyttäytymistä vastaamaan vertaisryhmässä vallitsevia odotuksia ja normeja. Falk ja Ichino (2006) havaitsivat tutkimuksessaan, että vertaispaine voi vaikuttaa yhdessä työskentelevien henkilöiden suorituskykyyn siten, että suorituskykyerot pienenevät vertaisryhmän sisällä, kun eroja verrataan eroihin ryhmien välillä. Toisin sanoen tiimin jäsenten toiminta alkaa yhdenmukaistua tiimin sisällä (Kozlowski & Bell 2001). Eri viiteryhmissä olevat roolit, arvot ja normit, joiden mukaan toimitaan, vaihtelevatkin ryhmästä riippuen.

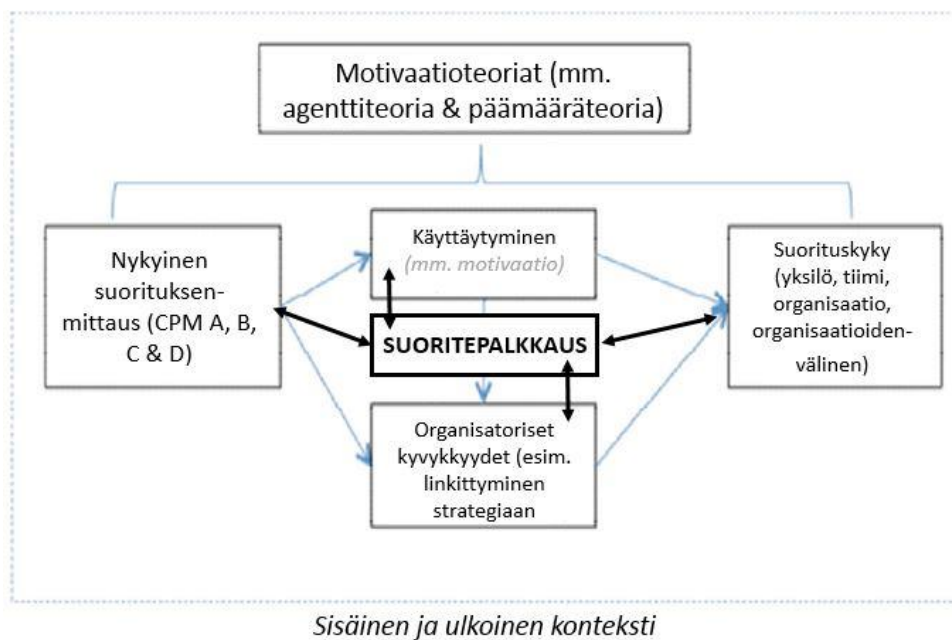
#### **2.1.4 Tiimitason suoritemittarit**

Suorituskyky viittaa tiimityössä useimmiten tuotokseen (*output*), kun taas vaikuttavuus (*effectiveness*) on laajempi käsite, joka huomioi myös tiimin vuorovaikutukseen, kuten sisäisiin prosesseihin ja tiimityöhön liittyvät näkökulmat (Guzzo & Dickson 1996; Salas et al. 2005). Tiimitasolla suoritusta on mahdollista mitata lukuisilla eri menetelmillä. Tyypillisiä tapoja ovat rahamääräiset ja muut kvantitatiiviset, esimerkiksi kappalemääriin perustuvat suoritemittarit. Varsin yleisinä voidaan myös pitää erilaisia laadullisia mittareita, kuten yhteistyön toimivuutta tai asiakastyytyväisyyttä. Suorituksen arviointi voi perustua kiinteään tai porrastettuun tavoitetasoon tai vaikkapa tehtävään kuluneeseen aikaan. Suorituksen arviointi voi perustua myös suhteelliseen arviointiin, mikä käytännössä tarkoittaa sitä, että esimerkiksi eri tiimit laitetaan kilpailemaan keskenään ja vain parhaat näistä palkitaan muiden tiimien suoritustasosta riippumatta.

Suoritemittareilla voidaan pyrkiä ohjaamaan joko käyttäytymistä tai siitä seuraavaa tulosta, mikä useimmiten lienee ainakin tiimitasolla käyttäytymisen tarkkailua yksinkertaisempaa.

Suorituksen arvionti voi olla myös jatkuvaa, esimerkiksi viikko-, kuukausi- ja vuositason seuranta, jolloin määritellyt tavoitetasot voivat olla sidoksissa myös yrityksen budjetteihin. Toisaalta kertaluontoinen suorituksen arviointi voi perustua esimerkiksi projektitiimin kohdalla vaikkapa hyvään kertasuoritukseen, jonka perusteella tiimiä palkitaan. Suoritemittareita voi olla yksi tai useampia, mutta trendi näyttäisi kulkevan kohti monipuolisempaa suorituksenmittausta, jossa useita erilaisia tavoitteita liitetään arviointiin. Myös eri osa-alueita, kuten sisäisiä prosesseja, oppimista, asiakasnäkökulmaa sekä taloudellisia vaikutuksia ja näiden syy-seuraussuhteita pyritään integroimaan ja tasapainottamaan. Tasapainotetut mittaristot ja tulokortit (*scorecards*) näyttävätkin yleistyvän jatkuvasti (esim. Kaplan & Norton 1992). Tämä on varsin ymmärrettävä kehityssuunta, ottaen huomioon suoritemittareihin liittyvät havainnot jotka antavat vahvoja viitteitä siitä, että useampien mittareiden käyttäminen yhden sijasta voi olla suorituskyvyn kannalta perustellumpaa (esim. Aime, Meyer & Humprey 2010). Rahallisten kannusteiden käyttö perustuu teoreettiseen oletukseen, että kannusteet lisäävät motivaatiota ja sitä kautta yritystä, minkä puolestaan ajatellaan johtavan parantuneeseen suorituskykyyn (Bonner & Sprinkle 2002).

Franco-Santos, Lucianetti ja Bourne (2012) ovat hahmotelleet aikaisempaan teoriaan sekä palkitsemisjärjestelmien vaikutuksia käsitteleviin 76 tutkimukseen perustuvan katsauksensa pohjalta viitekeh്യksen (kuvio 1), jonka pohjalta voidaan pyrkiä tarkastelemaan ja ymmärtämään nykyisten suorituksenmittausjärjestelmien vaikutuksia.



**Kuvio 1.** Konseptuaalinen viitekehys suorituksenmittausjärjestelmien vaikutuksista (mukailien Franco-Santos, Lucianetti & Bourne 2012)

Mallissaan Franco-Santos et al. (2012) esittävät, että suorituksen mittaus vaikuttaa kolmeen pääkategoriaan: ihmisten käyttäytymiseen, organisaation kyvykkyyksiin ja sitä kautta myös suorituskykyyn eri organisaatiotasolla. He eivät kuitenkaan ota kovinkaan selkeästi kantaa siihen, mikä näiden tekijöiden toimintaperiaate oikeastaan on. Franco-Santos et al. (2012) luokittelevat suorituksenmittausjärjestelmät niiden osa-alueiden ja käyttötarkoitusten perusteella neljään kategoriaan, joista he käyttävät nimityksiä CPM (Contemporary Performance Measurement system) A, B, C ja D. Yhteistä kaikille kategorioille näyttäisi olevan, että näissä käytetään sekä rahallisia että ei-rahallisia mittareita, jotka on ainakin jollakin tasolla pyritty linkittämään strategiaan. Kaikissa neljässä kategoriassa suoritettavien antamaa tietoa käytetään päätöksenteon tukena sekä organisaation suorituskyvyn arvioinnissa.

Kuten Franco-Santosin et al. (2012) viitekehyksestä voi jo yhdellä silmäyksellä päätellä, ovat tutkijat yleistäneet ja pelkistäneet malliaan varsin rajulla kädellä, eikä se varsinaisesti tarjoa mitään uusia oivalluksia suorituksenmittauksen suunnittelun avuksi, ainakaan ilman pientä hienosäätöä. Franco-Santosin et al. (2012) viitekehyksessä vaikuttaisi olevan esimerkiksi implisiittisenä oletuksena, että henkilöillä on automaattisesti mahdollisuudet vaikuttaa suorituskykyynsä, joten malliin saattaisi olla aiheellista lisätä myös nuoli toiseen suuntaan ihmisten käyttäytymisen ja organisatoristen kyvykkyyksien välille, koska ihmisten käyttäytyminen on aina sidoksissa kontekstiin, eikä sitä voida täysin erottaa ympäristöstään.

Mallissa on myös havaittavissa pieni konseptuaalinen epätarkkuus motivaation sijoituessa käyttäytymisosa-alueen sisälle, vaikka motivaatiokirjallisuudesta löytyy vahvaa näyttöä siitä, ettei motivaatio itsessään ole minkäänlaista käyttäytymistä vaan pikemminkin syy tämän käyttäytymisen taustalla. (Bandura & Locke 2003) Motivoitumisen uskotaankin johtavan ponnisteluun, joka on havaittavissa tietynlaisena käyttäytymisenä, jonka suuntaan, keston ja intensiteettiin motivaation puolestaan uskotaan vaikuttavan (Bonner & Sprinkle 2002). Ennemmin Franco-Santosin et al. (2012) mallin voisi nähdä toimivan eräänlaisena yleisluontoisena hahmotelmana useista laajoista teoreettisista alueista, jotka tulisi huomioida tavoitteenasetantaan liittyvää tutkimusta tehtäessä. Tämä lieneekin alun perin ollut heidän keskeisimmän mielenkiinnon kohteena ja viitekehyksen tarkoituksena, sillä Franco-Santos et al. (2012) toteavat itsekin palkitsemisulottuvuuden puuttuvan mallistaan.

Suoritepalkkiot ja suoritemitarit liittyvät kuitenkin varsin tiiviisti toisiinsa, joten myös suoritepalkkiot olisi syytä mainita Franco-Santosin et al. (2012) viitekehyksessä. Jos tämä osa-alue lisättäisiin, voisi suoritepalkkauksen nähdä vaikuttavan ja sijoittuvan Franco-Santosin et al. (2012) mallissa muutamaankin eri kohtaan. Ensinnäkin palkitsemisella pyritään oletettavasti

vaikuttamaan jossakin määrin motivaatioon, koska sen uskotaan johtavan lisääntyneeseen ponnisteluun halutun päämäärän ja siihen liittyvien positiivisten seurausten saavuttamiseksi. Toisaalta varsinkin tiimitasolla myös yhteistyön lisääminen voi olla tärkeä tavoite (Sinclair 2003), joka sekin voidaan liittää käyttäytymiseen. Palkitsemisen voisi nähdä myös liittyvän läheisesti niin suorituskykyyn kuin suoritettavien töiden, joita yleisesti käytetään sekä palkitsemisen perustana että odotetun tavoitetaso määrittelyyn. Palkitsemisen on myös syytä tukea yrityksen strategisia tavoitteita, joten tämäkin organisatoristen kyvykkyyksien osa-alue olisi syytä linkittää siihen. Palkitseminen onkin tutkijan toimesta lisätty mallin keskelle siten, että se linkittyy kaikkiin neljään sitä ympäröivään osa-alueeseen (lisäykset korostettu). Näin edellä mainittua viitekehystä voidaan myös soveltaa tarkasteltaessa laajempaa palkitsemisen kokonaisuutta.

### **2.1.5 Tavoitteiden ja palautteen merkitys**

Suunniteltaessa suorituskyky mittareita suorituksen arvioinnin ja palkitsemisen tueksi, on tavoitteiden asettaminen kiinteä osa tätä kokonaisuutta. Aihetta on tutkittu erittäin paljon ja riittävän tarkasti määriteltujen ja tarpeeksi haastavien tavoitteiden on todettu lisäävän suorituskykyä eniten (Locke & Latham 2002). Edwin Locken (1968) urauurtavan tutkimuksen "*Toward a Theory of Task Motivation and Incentives*" perusteella työntekijät tarvitsevatkin motivoitua kseen selkeitä tavoitteita ja riittävää palautetta. Locke (1968) lähestyy työntekijöiden motivaation muodostumista pitkälti sisäisen motivaation kautta ja esittää, että tietyn päämäärän eteen ponnistelu on jo itsessään palkitsevaa ja lisää siten halua saavuttaa kyseinen tavoite. Locken (1968) havaitsemien periaatteiden voisikin nähdä vaikuttavan voimakkaasti tavoitteiden asettamiseen vielä tänäkin päivänä. Locken (1968) johtopäätös on, että: "*To motivate, goals must have: Clarity. Challenge. Commitment. Feedback. Task complexity.*" Toisin sanoen, motivoitua kseen, tavoitteiden on oltava selkeitä, haastavia ja sitouttavia. Lisäksi riittävä palaute ja monipuoliset työtehtävät kuuluvat näihin viiteen periaatteeseen, joiden hän uskoo toteutuessaan johtavan työntekijän motivoitumiseen. Neljä vuosikymmentä kattavan katsauksensa perusteella Locke ja Latham (2006) ovat lisäksi esittäneet, että tavoitteiden muuttuessa haastavammiksi, myös suorituskyky kasvaa lineaarisesti, kunhan työntekijä vain on sitoutunut tavoitteeseen ja hänellä on riittävät kyvyt myös saavuttaa se.

Locken ja Latham (2002) näkemyksen mukaan sitoutuminen tavoitteisiin kumpuaa yleisemmällä tasolla kahteen pääkategoriaan jaettavista tekijöistä. Ensimmäinen niistä, kuinka tärkeäksi henkilön kokee houkuttelevan tavoitteen ja siihen liittyvien vaikutusten, kuten



rahallisen palkkion saavuttamisen sekä toiseksi henkilön omasta arviosta kyvystään saavuttaa tavoite. Locke ja Latham (2002) jatkavat, että tämän lisäksi tavoitteeseen sitoutuminen edellyttää, että odotettavissa olevat vaikutukset, tavoitteeseen päästäessä tai siitä jäätessä, ovat riittävän hyvin arvioitavissa. Sitoutuminen tavoitteeseen onkin Locken ja Latham (2002) mukaan ymmärrettävästi voimakkaampaa, jos positiivisten vaikutusten uskotaan ylittävän negatiiviset. Jos taas negatiivisten vaikutusten uskotaan olevan positiivisia suurempia, ei luonnollisesti synny kannustetta ponnistella tällaisen tavoitteen eteen (Latham & Locke 2007). Kleingeld, van Mierlo & Arends (2011) ovat päätyneet meta-analyysinsä perusteella Locken ja Latham (2006) kanssa samansuuntaisiin tuloksiin selkeiden tavoitteiden merkityksestä suorituskyvylle, mutta toisaalta he eivät havainneet esimerkiksi työtehtävien keskinäisellä riippuvuudella tai monimutkaisuudella olevan yhteyttä tiimien suorituskyvyyteen.

Toisaalta Locken ja Latham (2002) ajatukset eivät ole välttyneet kritiikiltäkään. Erityisesti tavoitteen asettamiseen liittyvien haittapuolien käsittelyn ja huomioimisen vähäisyyden ovat nostaneet toistuvasti ja varsin värikkäästi esille Schweitzer, Ordóñez ja Douma (2004) sekä Ordóñez, Schweitzer, Galinsky ja Bazerman (2009) huomauttaen, että liian tarkoilla ja haastavilla tavoitteilla voi myös olla vakavia, systemaattisia sivuvaikutuksia, jotka on hyvä huomioida. Schweitzer et al (2004) sekä Ordóñez et al. (2009) listaavat sivuvaikutuksiksi mm. huomion liiallisen kapenemisen sekä liian haastavien tavoitteiden mahdollisesti aiheuttaman liiallisen riskinoton, huijaamisen ja epäeettiseen käytöksen, käyttäen esimerkkeinä varsin provosoivasti mm. Enronia ja edellisen finanssikriisin syntyä. Myös useiden yhtäaikaisten tavoitteiden käyttöä kritisoidaan ja esitetään, että ihmiset priorisoivat näitä, jolloin osa tavoitteista voi jäädä saavuttamatta. Locke ja Latham (2009) ovat vastanneet kritiikkiin mm. huomauttamalla, että Schweitzer et al. (2004) näyttävät valikoivan tutkimuksia ja kärjistävän esittämiään negatiivisia vaikutuksia melko surutta ajaakseen omaa agendaansa. Ordóñez et al. (2009) myöntävätkin kritiikistään huolimatta tavoitteiden asettamisen potentiaaliset hyödyt todeten, että tavoitteilla on sekä hyvät että huonot puolensa.

Tutkijat vaikuttaisivat kaikesta huolimatta olevan varsin yksimielisiä siitä, että varsinkin selkeästi määriteltyjen, haastavien tavoitteiden asettaminen voi parantaa suorituskkyä lukuisilla tavoilla, sekä kognitiivisella että fyysisellä tasolla (Locke ja Latham 2002; Schweitzer et al. 2004; Locke 2009 & Ordóñez et al. 2009). Toisaalta esimerkiksi Deci, Koestner ja Ryan (1999) varoittavat, että tavoitteet voivat johtaa sisäisen motivaation vähenemiseen ulkoisten palkkioiden noustessa ponnistelun pääasialliseksi syyksi. Schweitzer et al. (2004) lisäävät, että tavoitteiden asettaminen voi johtaa myös negatiivisiin seuraksiin, koska se voi esimerkiksi

kaventaa työntekijän huomita liikaa, jolloin oleellisiakin asioita voi jäädä havaitsematta. Huolimattomasti asetetut päämäärät voivat myös ohjata huomiota toivottavista asioista ei-toivottuihin johtaen pahimmillaan kyseenalaiseen tai jopa haitalliseen käyttäytymiseen (esim. Ordóñez et al. 2009). Ottaen huomioon tarkkoihin tavoitteisiin liittyvät riskit, on muitakin tapoja syytä miettiä. Esimerkiksi suhteellinen suorituksenarviointi vaikuttaisi joidenkin havaintojen perusteella olevan tarkkoihin tavoitetasoihin perustuvia malleja tehokkaampi ratkaisu (esim. Nalbantian & Schotter 1997). Toisaalta samat mm. Ordóñezin et al. (2009) esille nostamat riskit lienevät myös tässä mallissa jossakin määrin läsnä.

## **2.2 MOTIVAATIO**

Rahalliset kannustimet ja tavoitteiden asettaminen voidaan nähdä motivointikeinoina (Bonner & Sprinkle 2002). Mitä luultavammin juuri tästä syystä myös johdon laskentatoimessa käytyyn palkitsemiskeskusteluun on toistuvasti liitetty lukuisia psykologisiakin näkökulmia ja teorioita, joista ehkäpä juuri palkitsemisen yhteys motivaation ja suorituskykyyn on herättänyt eniten keskustelua. (esim. Bonner & Sprinkle 2002; Rynes, Gerhadt & Parks 2005; Garbens & Konradt 2014) Motivaatioon liittyvän teorian ollessa erittäin laajaa ja osin ristiriitaista, kattavimman teoreettisen selityksen niin tiimi- kuin yksilötasonkin rahallisten kannusteiden havaituille positiivisille vaikutuksille näyttäisivät tarjoavan odotusarvo-, agentti-, päämäärä- sekä minäpystyvyysteoriat, vaikka palkitsemisen vaikutuksia on pyritty selittämään myös lukuisilla muilla motivaatioteorioilla. (Bonner & Sprinkle 2002; Garbens & Konradt 2014) Koska jokaisessa teoriassa on omat rajoitteensa, lienee näitä teorioita tarkoituksenmukaisempaa tarkastella kokonaisuutena paremman ymmärryksen saamiseksi. Rahallisten kannusteiden toimivuuden edellytyksiä ja vaikutuksia pohdittaessa onkin välttämätöntä ymmärtää, kuinka rahamääräiset kannustepalkkiot ja tavoitteet oikeastaan toimivat (Bonner & Sprinkle 2002). Tästä syystä seuraavaksi käydäänkin motivaation lähteet sekä edellä mainitut motivaatioteoriat sekä kannusteteoria pääpiirteittäin läpi.

### **2.2.1 Motivaation lähteet**

Motivaatiokirjallisuus on erittäin laajaa ja osin huomattavan ristiriitaista. Yleisesti motivaatiota voitaisiin kuvata prosessina, joka saa aikaiseksi, suuntaa ja pitää yllä henkilön tavoitehakuista käyttäytymistä (Bonner & Sprinkle 2002; Bandura & Locke 2003). Tehokkaiden työryhmien kehittämisen kannalta on keskeistä ymmärtää myös yksilötason motivaation merkitys ryhmätason tehtäviin (Karau & Williams 2001). Steers ja Porter (1996) jakavat

motivaatioteoriat kahteen pääluokkaan; sisältö- ja prosessiteorioihin. Sisältöteoriat keskittyvät motivaattoreiden sisältöön ja pyrkivät selvittämään, mitkä tekijät yleisesti lisäävät tai vähentävät motivaatiota. Toinen tapa lähestyä motivaation olemusta on tarkastella sitä prosessiteorioiden kautta. Prosessiteoriat keskittyvät selittämään prosesseja, joiden oletetaan johtavan henkilön motivoitumiseen. Motivaatioteorioiden keskittyessä kuvaamaan motivaation syntyä ja siihen vaikuttavia tekijöitä, voidaan motivaation laatu jakaa kahteen eri luokkaan: sisäiseen (*intrinsic*) ja ulkoiseen (*extrinsic*). (Deci & Ryan 1985; Simons 2000, 245)

#### *Sisäinen motivaatio (intrinsic motivation)*

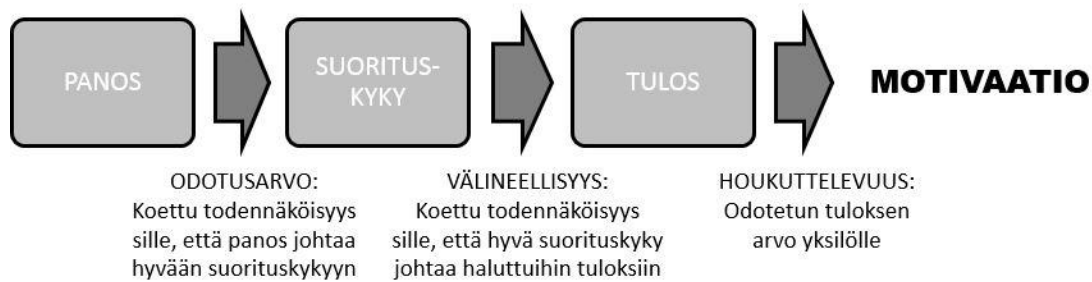
Sisäinen motivaatio kumpuaa ihmisen sisältä ja saa aikaan käytöstä, joka on henkisesti palkitsevaa. Sitä voi saada aikaan esimerkiksi tunne henkilökohtaisesta saavutuksesta, ilman näkyvää ulkoista syytä. Coon ja Mitterer (2010) kuvaavat sitä näin: “*Sisäinen motivaatio ilmenee, kun toimimme ilman mitään ilmeisiä ulkoisia palkkioita. Me yksinkertaisesti nautimme aktiviteetista tai näemme sen mahdollisuutena tutkia, oppia ja hyödyntää potentiaaliamme.*”

#### *Ulkoinen motivaatio (extrinsic motivation)*

Ulkoinen motivaatio puolestaan nähdään haluna toimia siten, että käytöksellä saavutetaan näkyviä, ulkoisia palkkioita kuten rahaa, urakehitystä tai muita etuja. Toisaalta ulkoinen motivaatio liittyy myös negatiivisten palkkioiden, kuten rangaistusten välttämiseen. (Simons 2000) Negatiivisina palkkioina voidaan pitää asioita, jotka, toisin kuin positiiviset palkkiot, kannustavat välttämään käyttäytymistä, joka johtaa näihin epäedullisiksi tai ei-toivotuiksi koettuihin lopputulemiin. Operatiivisissa tehtävissä ulkoisen palkitsemisen merkitys motivaatiolle korostuu, koska työtehtäviä itsessään voidaan harvoin pitää erityisen palkitsevina. Enemmän kognitiivista ponnistelua ja esimerkiksi ongelmanratkaisua vaativat asiantuntijatehtävät, joissa motivaatio on enemmän sisäistä ja kumpuaa esimerkiksi mielenkiintoisista työtehtävistä ja työn haastavuudesta, ulkoinen palkitseminen tarkoittaen tulostittareineen saattaa kaventaa fokusta liikaa ja sitä kautta heikentää myös yksilön tai tiimin suorituskykyä (Ordóñez et al. 2009) ja sisäistä motivaatiota (esim. Deci et al 1999).

### **2.2.2 Odotusarvoteoria**

Victor Vroomin (1964) kuviossa 2 esitelty odotusarvoteoria (*expectancy-valence theory*) kuuluu prosessiteorioihin ja sen perusajatus on, että motivaatio muodostuu kolmen komponentin kautta.



**Kuvio 2.** Odotusarvoteorian mukainen motivaation muodostuminen (perustuen Vroom 1964)

Teorian komponentit ovat odotusarvo (*expectancy*), välineellisyys (*instrumentality*) ja houkuttelevuus (*valence*). Odotusarvo on koettu todennäköisyys sille, että ponnistelu johtaa hyvään suorituskyyyn. Välineellisyys kuvaa sitä todennäköisyyttä, jolla parantuneen suorituskyyyn uskotaan johtavan haluttuihin tuloksiin. Houkuttelevuus puolestaan kuvaa, kuinka paljon henkilö arvostaa tavoitteen saavuttamista ja mahdollista palkkiota. Ihminen siis motivoituu ponnistelemaan, jos hän odottaa, että ponnistelu johtaa hyvään suorituskyyyn lisäksi siten todennäköisyyttä saavuttaa tavoite ja siitä seuraava riittävän houkutteleva palkkio. Toisin sanoen ihminen arvioi, onko palkkion todennäköisyys ja houkuttelevuus niin suuri, että sen eteen kannattaa ponnistella ja nähdä vaivaa. Vroomin (1964) odotusarvoteoriassa on havaittavissa joitakin yhtäläisyyksiä mm. Adamsin (1963) oikeudenmukaisuusteoriaan. Näistä kummankin perusajatuksena voidaan pitää sitä, että motivaation synnyn edellytyksenä on, että vaaditun panoksen ja saavutettavissa olevan hyödyn on oltava tasapainossa ja vastattava riittävästi toisiaan. Yhtäläisyyksiä voidaan löytää myös Locken ja Lathamien (2006) tavoitteisiin sitoutumiseen liittyvistä ajatuksista.

### 2.2.3 Agenttiteoria

Agenttiteorian pääajatus liittyy tiedon epäsymmetriaan tai epätäydellisyyteen, jolloin esimerkiksi yrityksen omistaja ei pysty tehokkaasti valvomaan, että työntekijät toimivat omistajan etujen mukaisesti, esimerkiksi työskentelemällä riittävästi. Koska agenttiteorian mukaan eri toimijat pyrkivät maksimoimaan vain omaa hyötyään, ei kannusteita kovaan ponnisteluun ole. Tästä syystä teorian oletuksena on, että suorituskyyyn sidottujen kannustimien avulla voidaan motivoida ihmisiä työskentelemään tehokkaammin. Näin yrityksen ja yksilöiden väliset intressierot vähenevät, ja omistajien ja työntekijöiden ristiriitaiset tavoitteet saadaan suunnattua kohti organisaation kannalta toivottavia päämääriä. (Eisenhardt

1989b) Tiimitasolla Fama & Jensen (1983) olettavat teorian toimivan siten, että kannusteiden ja tavoitteiden, joiden saavuttaminen edellyttää yhteistyötä tiimin jäsenten välillä, pitäisi johtaa yhteistyön lisääntymiseen ja sen seurauksena parantaa myös tiimin suorituskykyä. Tämä onkin tiimin käyttäytymisen näkökulmasta varsin oleellista, koska todellisessa ympäristössä tiimit ovat usein pysyviä, jolloin jäsenten yhteistyö voi jatkua esimerkiksi vuosikausia, jolloin kannusteet lyhyen tähtäimen itsekkääseen hyötyjen optimointiin vähenevät mm. vertaispaineen takia.

#### **2.2.4 Minäpystyvyysteoria**

Banduran (1977) minäpystyvyysteorialla (*Self-efficacy theory*) tarkoitetaan käytännössä ihmisen uskoa omaan kykyihinsä ja tämän uskon syntymekanismia. Banduran mukaan tämä minäpystyvyydentunne kumpuaa neljästä eri lähteestä: aikaisemman onnistumisen kokemuksista (*mastery experience*), malleista eli muiden onnistumisista (*vicarious experience*), toisilta saadusta sosiaalisesta tuesta (*social persuasion*) sekä yksilön fysiologisista ominaisuuksista (*physiological factors*). Motivaation ja käyttäytymisen kognitiivisen säätelyteorian, johon minäpystyvyyden käsite läheisesti liittyy, keskeisin kysymys on, saako motivaatio aikaan toimintaa ja vaikuttavatko uskomukset minäpystyvyydestä henkilöiden toimintaan. Aiheesta onkin tehty ainakin yhdeksän laajaa meta-analyysia, joiden tuloksia Bandura ja Locke (2003) pitävät varsin vakuuttavina joistakin yksittäisistä ristiriitaisista löydöksistä huolimatta. He toteavat, että lukuisat tutkimukset eri konteksteissa, eri menetelmin ja analyysin ovat vahvistaneet minäpystyvyyden tunteen ja henkilökohtaisten tavoitteiden lisäävän motivaatiota ja sitä kautta suorituskykyä. (Bandura & Locke 2003)

#### **2.2.5 Kannusteteoria**

Kannusteteoria (*incentive theory*) on saanut alkunsa 40- ja 50-lukujen taitteessa ja siinä on havaittavissa elementtejä myös aikaisemmasta motivaatioteorioista. Kannusteteorian (Bernstein 2011, 302) mukaan ihmisten käyttäytyminen on tavoitehakuista ja he suuntaavat käyttäytymistensä kohti positiivisia kannusteita ja välttävät käytöstä, josta seuraa negatiivisia kannusteita eli arkisemmin rangaistuksia. Toisin sanoen yksilö- ja tilannekohtaiset erot käyttäytymisessä riippuvat kunkin kontekstin tarjoamista erisuuntaisista kannusteista sekä henkilöiden näille erisuuntaisille kannusteille asettamista painoarvoista. Kannusteteorian taustaoletuksista ja logiikasta voi löytää paljon yhtäläisyyksiä myös Kerrin (1975) ajatuksiin. Kerr (1975) näkee ihmiset pääosin rationaalisina toimijoina, jotka ovat yleensä halukkaampia

sellaiseen käyttäytymiseen, josta heitä palkitaan ja lähtökohtaisesti pyrkivät välttämään sellaista käytöstä, josta palkkioita ei ole tarjolla. Ihmiset siis periaatteessa punnitsevat jatkuvasti eri vaihtoehtojen hyötyjä ja haittoja. Jos palkitseminen ei ole linjassa toivotun käyttäytymisen kanssa, voi palkitseminen johtaa myös ei-toivottuun käyttäytymiseen. Simons (2000) jatkaakin, että menestyksellä strategian implementointi edellyttää, että tavoitteiden ja kannustepalkkioiden välistä suhdetta tarkasteltaessa myös ihmisen käyttäytymiseen vaikuttavat tekijät huomioidaan, kuten mm. Franco-Santos et al. (2012) omassa mallissaan, tosin varsin yleisellä tasolla, tekevät.

### **2.2.6 Oikeudenmukaisuuden merkitys**

Adamsin (1963) työmotivaatioon liittyvän oikeudenmukaisuus- tai tasapainoteorian (*equity theory*) mukaan työntekijöiden kokema suhde heidän antaman panoksensa ja saamansa hyödyn välillä on pyrittävä tasapainottamaan. Tämä voi edistää työntekijän motivaatiota ja sitä kautta tuottavuutta, työntekijän kokiessa kohtelunsa oikeudenmukaiseksi. Toisin sanoen vaaditun panoksen kuten työmäärän, taitotason tms. tulee olla tasapainossa saadun hyödyn kuten palkan ja muun aineellisen tai aineettoman palkitsemisen, kuten tunnustuksen ja mielekkäiden työtehtävien kanssa. Vertailua voi tapahtua itsensä lisäksi kaikkiin muihinkin viiteryhmiin, kuten tiimien ja yksilöiden välillä, jolloin esimerkiksi samanlaisista tehtävistä tulisi yhtä hyvin suoriutuvien saada samanlaiset korvauksetkin. (Robbins, Summers & Miller 2000; Furnham 2005, 294-299) Yksilötasolla koettuun oikeudenmukaisuuteen verrattuna tiimitason palkitsemisessa nousee esille vielä toinen keskeinen oikeudenmukaisuuden ulottuvuus, joka liittyy siihen, kuinka tiimin palkkio jaetaan tiimin jäsenten kesken. Bartol ja Hagman (1992) esittävät kaksi tyypillistä tapaa palkita tiimin jäseniä. Palkkio voidaan jakaa joko tasan kaikkien tiimin jäsenten kesken tai erisuuruisena jokaiselle perustuen kunkin jäsenen henkilökohtaiseen osuuteen tiimin saavuttamasta tuloksesta. Kumpikaan näistä tavoista ei kuitenkaan ole täysin ongelmaton (tiimitason palkitsemiseen haasteita käsitellään tarkemmin luvussa 2.3.6). Kolmas vaihtoehto allokoida palkkio tiimin jäsenten kesken on luonnollisesti eräänlainen hybridimalli, jossa osa tuloksesta perustuu henkilökohtaiseen suoritukseen osan määräytyessä koko tiimin tuloksen perusteella. Näiden osa-alueiden painotusta säätämällä voidaankin pyrkiä kannustamaan tiimiä kohti joko kilpailullisempaa tai yhteistyökeskeisempää työskentelytapaa. Tämä saattaisi olla perusteltua myös teoreettisesti, sillä esimerkiksi Aime, Meyer ja Humprey (2010), jotka ovat tutkineet tiimien palkkaukseen ja arviointiin liittyvää oikeudenmukaisuutta, ovat päätyneet johtopäätökseen, että useiden toisiinsa sidottujen suoritettavien käyttö saattaa johtaa tiimin toimivuuden paranemiseen.

Motivaatioteorioiden perusteella vaikuttaa siltä, ettei käsitys motivaation synnystä ole aivan yksiselitteinen. Vaikka lukuisia erilaisia näkemyksiä on esitetty, voidaan motivaatio kuitenkin jakaa sisäiseen ja ulkoiseen. Sisäinen motivaatio liittyy itsessään palkitsevaan käyttäytymiseen, kun taas ulkoinen motivaatio määräytyy ulkoisten tekijöiden perusteella. Läpikäytyjä motivoitumista kuvaavia teorioita näyttäisi puolestaan yhdistävän käsitys, että henkilöt toimivat melko rationaalisesti ja arvioivat subjektiivisesti eri toimintatapojen hyötyjä ja haittoja. Tästä syystä henkilöt motivoituvat todennäköisemmin tavoittelemaan asioista, jotka he kokevat houkutteleviksi tai muuten tavoittelemisen arvoisiksi. Lisäksi motivoitumiseen vaikuttavat käsitykset omista vaikutusmahdollisuuksista sekä lopputuleman arvioitu odotusarvo. Motivoituminen edellyttää myös, että panos ja odotettavissa oleva palkkio ovat oikeassa suhteessa keskenään.

## **2.3 PALKITSEMINEN**

Palkitseminen käsitteenä on varsin laaja ja monitahoinen pitäen sisällään mm. rahallisia, ei-rahamääräisiä, aineellisia ja aineettomia palkkioita, joita voidaan jakaa eri tasoilla kuten yksilö-, tiimi-, osasto- tai yritystasolla. Yleisin palkitsemisen muoto lienee kuitenkin henkilökohtainen kiinteä palkka. (Kauhanen 2015, 119-126) Palkitsemisen aikajänne voi myös vaihdella lyhyestä pitkään. Palkitsemiseen liittyvät suoritemittarit voivat puolestaan olla luonteeltaan rahallisia tai ei-rahallisia, kiinteitä tai suhteellisia sekä tarkasti tai löyhästi yrityksen strategiaan sidottuja. Palkitseminen voidaan sitoa suoritemittareiden toteutumiseen tiukasti tai toisaalta käyttää subjektiivista, esimerkiksi esimiehen harkintaan perustuvaa palkitsemista (esim. Kolehmainen 2010). Myös näiden eri osa-alueiden yhdistely on mahdollista ja tarjoaakin siten lähes rajattomat vaihtoehdot palkitsemismallin rakentamiseen ja varsin mielenkiintoisiin ratkaisuihin on toisinaan päädytty. Tässä tutkimuksessa pääasiallisen huomion kohteena ovat kuitenkin tiimitason rahallinen suoritepalkitseminen ja palkitsemisen perusteena käytettävät tiimitason suoritemittarit sekä edellytykset, joita mallin voidaan nähdä vaativan toimiakseen halutulla tavalla.

### **2.3.1 Toimiva tulospalkkiojärjestelmä**

Gerhart, Minkoff & Olsen (1995) päätyivät tutkimuksessaan: *“Employee compensation: Theory, practice, and evidence”* johtopäätökseen, että henkilöstön palkitsemisjärjestelmän suunnittelussa on väistämättä tehtävä lukuisia kompromisseja, esimerkiksi yksilötason suorituskyvyn ja tiimitason yhteistyön välillä ja toisaalta esimerkiksi kustannustehokkuuden

ja työntekijöiden ponnistelujen maksimoinnin välillä. Gerhart et al. (1995) toteavat, että nämä tavoitteet vaihtelevat organisaatiosta riippuen, joten yhtä yleispätevää, kaikille organisaatioille sopivaa ratkaisua ei ole edes löydettävissä, vaan palkitsemismallin suhteen tehtävien päätösten tulisikin riippua yrityksen strategiasta. Nämä johtopäätökset saattavat vaikuttaa varsin itsestäänselviltä, mutta tutkijat jatkavat, että palkitsemisen perusteiden sitominen useampaan, keskenään ristiriitaiseen tavoitteeseen saattaa auttaa tasapainottamaan näitä kilpailevia tavoitteita (Gerhart et al. 1995; Simons 2005).

Palkitsemisjärjestelmiin liittyvän empiirisen tutkimuksen vahvasta kontekstisidonnaisuudesta sekä osin ristiriitaisista johtopäätöksistä huolimatta on mahdollista löytää kirjallisuudesta joitakin yleisiä periaatteita, joiden voitaisiin oikein toteutettuna olettaa lisäävän palkitsemismallin toimivuutta ja sitä kautta henkilöstön motivaatiota, suorituskkyä ja työtyytyväisyyttä. Esimerkiksi Aguinis, Joo ja Gottfredson (2013) uskovat, vastoin lukuisia muita tutkijoita (esim. Maslow 1943; Herzberg 1968; Deci, Koestner & Ryan 1999), että ulkoisilla motivointikeinoilla, kuten rahallisilla kannustepalkkioilla voidaan vaikuttaa työntekijöiden motivaatioon ja suorituskkyyn merkittävästikin. He esittävätkin aikaisempaan palkitsemistutkimukseen pohjautuen viisi periaatetta, joiden he olettavat tehostavan rahallisten kannustepalkkioiden vaikutusta:

1. Tavoitetason tarkka määrittely ja mitaaminen
2. Palkkion riippuvuus suorituskkyvystä
3. Oikea-aikainen palkitseminen
4. Palkitsemismallin oikeudenmukaisuus
5. Sekä rahallisten että ei-rahallisten palkkioiden käyttäminen

Vaikka Aguinis et al. (2013) pitävät rahallisten kannustepalkkioiden käyttöä perusteltuna, huomauttavat hekin, ettei niitä tulisi käyttää yksinään, vaan yhdessä muiden, ei-rahamääräisten palkitsemismenetelmien, kuten mm. urakehityksen ja palautteen kanssa. Aguinis et al. (2013) ammentavat viisi periaatettaan aikaisemmasta motivaatio- ja palkitsemistutkimuksesta ja he ovatkin odotetusti listanneet ensimmäiseksi periaatteen huolellisen tavoitteiden asettamisen, minkä tärkeyden jo mm. Locke (1968) on aikoinaan nostanut useaan otteeseen esille.



### **2.3.2 Yksilö- ja tiimitason palkistamisen rinnastettavuus**

Vaikka edellä mainitut motivaatioteoriat ja viitekehykset periaatteessa auttavat selittämään myös tiimitason palkistamisen vaikutusmekanismeja, esimerkiksi Garbens ja Konradt (2014) kuitenkin aiheellisesti huomauttavat, että yksilö- ja tiimitason palkistamisessa on selkeitä eroja. Yksilötason palkistamiseen verrattuna tiimitason kannustepalkkio tuo mukanaan ylimääräisiä, erityisesti oikeudenmukaisuuteen ja tiimin sisäiseen toimivuuteen liittyviä haasteita. Tästä syystä ei yksilötason teorioita ja tuloksia rahallisten kannusteiden ja suorituskyvyn välisistä yhtäläisyyksistä ja vaikutusmekanismeista voidakaan aivan varauksitta suoraan soveltaa tiimitasolla (Garbens & Konradt 2014). Toisaalta DeMatteo, Eby ja Sundstrom (1998) ovat jo aikaisemmin kehittäneet juuri tiimitason palkistamista silmälläpitäen palkistamisjärjestelmän toimivuuteen vaikuttavista tekijöistä viitekehyksen, johon he ovat kirjallisuuden perusteella koonneet edellytyksiä neljästä eri kategoriasta liittyen: (1) palkkion piirteisiin, (2) organisaation piirteisiin, (3) tiimin ominaisuuksiin sekä (4) yksilöiden välisiin eroihin. Edellä mainittuihin kategorioihin onkin listattu lukuisia sinällään varsin relevantteja ja huomionarvoisia osa-alueita. Valitettavasti tämäkään malli ei juuri tarjoa konkreettisempaa apua toimivan mallin rakentamiseksi käytännössä, vaan tyytyy listaamaan osa-alueita, jotka oletettavasti tulisi huomioida toimivaa palkistamismallia suunniteltaessa.

### **2.3.3 Tiimitason palkistamismallit ja tiimien suorituskyky**

Condly, Clark ja Stolovitch (2003) vetivät aiemmasta kannustepalkkiotutkimuksesta tekemänsä meta-analyysin perusteella johtopäätöksen, että keskimäärin kannustemallit lisäsivät suorituskykyä 22 %. Tutkijoiden mukaan henkilökohtaisiin kannusteisiin verrattuna tiimeille suunnattujen kannusteiden vaikutus suorituskykyyn oli huikea, lisäten sitä keskimäärin 48 %. Katsauksensa perusteella Condly et al. (2003) myös toteavat, että pitkän aikavälin palkistamismallit näyttäisivät toimivan hieman lyhytjänteisempiä paremmin. Lisäksi kannusteet näyttäisivät toimivan hieman paremmin manuaalisissa työtehtävissä verrattuna enemmän kognitiivista ponnistelua vaativiin tehtäviin, mikä sinällään on linjassa myös lukuisten motivaatioteorioiden sekä esimerkiksi Decin et al. (1999) sisäiseen motivaatioon liittyvien havaintojen kanssa.

Erot johtopäätöksissä johtunevat pitkälti erilaisten työtehtävien erilaisista vaikutuksista motivaatioon. Usein manuaalista työtä tehdään pitkälti ulkoisten palkkioiden toivossa, jolloin esimerkiksi rahallisella suoritelisällä voidaan pyrkiä vaikuttamaan työntekijän ulkoiseen motivaatioon, tässä tapauksessa kannustamaan tehokkaampaan työskentelyyn lisäpalkkion

toivossa. Mentaalisesti haastavammissa työympäristöissä ja tehtävissä iso osa motivaatiosta taas voi olla luonteeltaan sisäistä, jolloin ihminen nauttii jo itsessään tekemästään asiasta, esimerkiksi ponnistelu haastavien ja mielenkiintoisten työtehtävien parissa voidaan kokea jo itsessään motivoivaksi, jolloin rahallisen kannusteen merkitys saatetaan kokea pienemmäksi. Jotkut tutkijat (Deci et al. 1999) ovatkin esittäneet, että tällaisessa ympäristössä ulkoisella palkitsemisella voi jopa olla negatiivisia vaikutuksia sisäiseen motivaatioon, koska ulkoisen palkkion tavoittelu saattaa muuttua työn ensisijaiseksi motivaattoriksi. Työtehtävät muuttuvatkin tässä tapauksessa välineiksi saavuttaa odotettu ulkoinen palkkio, jolloin sisäinen motivaatio saattaa vähentyä. Tätä kutsutaan syrjäytymisvaikutukseksi.

Useat tutkimukset ovat antaneet viitteitä tiimiperusteisten rahallisten kannusteiden suorituskykyä parantavista vaikutuksista. Garbers and Konradt (2014) analysoivat kvantitatiivisesti yksilö- ja tiimitason palkitsemisen vaikutuksia suorituskykyyn. Tässä meta-analyysissään he kävivät läpi 116 tutkimusta, joista 30 keskittyi tiimitason palkitsemisjärjestelmiin. Tulokset viittaavat siihen, että tiimitason kannustepalkkiot vaikuttaisivat positiivisesti tiimien suorituskykyyn. Garbens ja Konradt (2014) myös havaitsivat, että tiimin jäsenten kesken tasapuolisesti eli panosten suhteessa jaetut palkkiot vaikuttivat suorituskykyyn voimakkaammin kuin tasan tiimin jäsenten kesken jaettu kannuste. Tutkijat tosin huomauttavat itsekkin, että tasapuolisuus on varsin subjektiivinen kokemus, johon voivat vaikuttaa mm. yksilölliset erot esimerkiksi persoonallisuuksissa, henkilökohtaisissa preferensseissä ja motivaation lähteissä tiimin jäsenten välillä. Tästä syystä onkin ymmärrettävää, ettei tätäkään tapaa voi yksiselitteisesti pitää parhaana ratkaisuna. Vaikka suorituskyky näin saattaakin maksimoitua, voi tällä toimintatavalla olla myös negatiivisia vaikutuksia työtyytyväisyyteen, koska tämän mallin oikeudenmukaisuus koettiin tasan jaettuina tiimitason kannustepalkkioita heikommaksi. Toisaalta Rosenbaum, Moore, Cotton, Cook, Hieser, Shovar ja Gray (1980) havaitsivat omassa tutkimuksessaan, että tiimin jäsenten kesken tasan jaettu palkkio johti kilpailullisempia malleja parempaan suorituskykyyn ainoastaan siinä tapauksessa, että työtehtävät olivat toisistaan riippuvaisia.

Garbensin ja Konradtin (2014) havainnot tiimitason palkkion epätasaiseen jakoon perustuvista suorituskyvyn maksivoivista vaikutuksista eivät muutenkaan ole mitenkään kiistattomia, sillä esimerkiksi Honeywell-Johnson & Dickinson (1999) päätyivät pienryhmien aikaisemmasta palkitsemistutkimuksesta tekemässään katsauksessa johtopäätökseen, että juuri ryhmän jäsenten kesken tasan jaettu tiimin suoritukseen perustuva palkkio johti korkeaan tuottavuuteen ja työntekijöiden tyytyväisyyteen ja onkin vaikutuksiltaan verrattavissa henkilökohtaisiin

rahakannusteisiin. Myös Bamberger ja Levi (2009) ovat havainneet, että esimerkiksi auttaminen tiimissä lisääntyy, kun palkkiot jaetaan tiimin kesken tasan. Tasapuolisuus-käsitteen subjektiivinen tulkinta voikin rajoittaa saatujen havaintojen hyödynnettävyyttä ja Garbens ja Konradt (2014) esittävät, että mittareita ja palautetta suunniteltaessa tulisi huomioida sekä tiimi että siinä olevat yksilöt kokonaisuutena. Toisin sanoen sekä tiimien että siihen kuuluvien yksilöiden suoritusta tulisi mitata ja antaa siitä myös riittävästi palautetta sekä yksilö- että tiimitasolla. Garbensin ja Konradtin (2014) esitys yksittäisen tiimin jäsenen suorituksen seuraamisesta voi kuitenkin käytännössä osoittautua varsin haastavaksi. Koska tiimin jäsenten työtehtävät jo määritelmällisesti linkittyvät ainakin jossakin määrin toisiinsa, voi olla vaikeaa tai jopa mahdotonta valvoa ja arvioida oikeudenmukaisesti tiimin yksittäisten jäsenten työpanosten vaikutuksia tiimin tulokseen.

Jotkut tutkijat (esim. Shepperd 1993) ovat ehdottaneet jäsenten palkitsemista koko tiimin tulokseen perustuen. Eräät tutkimukset (esim. Zaccaro 1984; Sheppard & Wright 1989) ovat jo vuosikymmeniä sitten antaneet viitteitä siitä, että ryhmän alhaista suorituskyykyä olisi mahdollista parantaa palkitsemalla ryhmää ulkoisilla kannustepalkkioilla hyvästä kokonaissuorituksesta. Sinclair (2003) puolestaan havaitsi hänen 132 tiimiä käsittäneessä tutkimuksessaan, että tiimin saaman palkkion jakoperuste tiimin jäsenten kesken vaikutti koettuun työtyytyväisyyteen, työn laatuun sekä tiimin suorituskyykyyn. Esimerkiksi työmäärien suhteessa tasapuolisesti jaettavaan palkkioon verrattuna yhtä suuret kannustepalkkiot jokaiselle tiimin jäsenelle näyttivät lisäävän yhteistyötä, johtaen virheiden vähenemiseen ja työn laadun paranemiseen. Sinclair (2003) onkin sitä mieltä, että juuri yhteistyön määrä näyttäisi vahvasti ennustavan tiimin suorituskyykyä. Samansuuntaisiin havaintoihin ovat päätyneet myös mm. Bamberger ja Levi (2009). Sinclair (2003) tosin jatkaa, että myös yleisesti koettu palkkion oikeudenmukaisuus näyttäisi lisäävän yhteistyötä riippumatta sen jakoperusteesta tiimin sisällä.

Edellisten havaintojen perusteella voisi päätellä, että olisi perusteltua jakaa tiimin saavuttama palkkio tiimin jäsenille tasapuolisesti kunkin henkilökohtaisten kontribuutioiden suhteessa silloin, kun ensisijaisesti suorituskyykyllä on merkitystä ja yhteistyö ei ole kovin kriittistä toivottujen tulosten kannalta. Tosin tässä tapauksessa voitaneen osin myös kyseenalaistaa koko tiimiperusteisen palkitsemisen tarkoituksenmukaisuus. Toisaalta palkkion jako tasan kaikkien tiimin jäsenten kesken näyttäisi olevan perustellumpi ratkaisu erityisesti silloin, kun yhteistyön ja työn laadun merkitys korostuu. Näissä tapauksissa pelkkä tiimitason tuotoksen ja suorituskyyvyn mittaaminen ja palkitseminen saattaakin osoittautua yksilötason seurantaan kevyemmäksi ja tarkoituksenmukaisemmaksi toimintatavaksi (Shepperd 1993).

### 2.3.4 Tiimiperusteisen palkitsemisen erityispiirteet

Tutkimukset ovat antaneet lukuisia viitteitä tiimitason suoriteperusteisen palkitsemisen potentiaalisista eduista yksilötason palkitsemiseen verrattuna (esim. Garbens & Konradt). Tätä taustaa vasten onkin helppo ymmärtää tiimimuotoisen työskentelykulttuurin kasvava suosio yritysten keskuudessa. Rollins (1989) määrittelee tiimitason palkitsemissuunnitelman yksikön laajuiseksi bonusjärjestelmäksi, joka on suunniteltu palkitsemaan kaikki soveliaat jäsenet. Toisin sanoen tiimitason palkitsemismalli on tarkoitettu tietyn rajatun yksikön jäsenten yhteiseen suoritukseen perustuvan tuloksen palkitsemiseen. Koska usein on vaikeaa tai jopa mahdotonta valvoa tai arvioida tarkasti tiimin yksittäisten jäsenten työpanoksien vaikutuksia tiimin tulokseen, ovat jotkut tutkijat ehdottaneet jäsenten palkitsemista koko tiimin tulokseen perustuen (Shepperd 1993).

### 2.3.5 Palkitsemisen ja suoritemittareiden yhteys

Johdon laskentatoimissa varsinkin Bonner, Hastie, Sprinkle ja Young (2000) ovat ansiokkaasti koonneet aikaisempaa tutkimusta erilaisten kannustejärjestelmien vaikutuksista. Kannustejärjestelmien ensisijainen tavoite lieneekin ohjata työntekijöiden motivaatiota ja huomiota kohti tavoiteltavina pidettäviä asioita, kuten hyvää suorituskyykyä tai laatua ja tiimitasolla myös esimerkiksi yhteistyötä. Tämän lisäksi palkitseminen on syytä linkittää suoritemittareiden toteutumiseen (Aguinis et al. 2013). Taloudellisista kannusteista puhuttaessa on kuitenkin selvyuden vuoksi syytä ensin määritellä, tapahtuuko palkitseminen yksilön, tiimin vai koko organisaation tasolla sekä millaista palkitsemismallia käytetään. Toisin sanoen on selvitettävä, ketä palkitaan ja miten (Garbens & Konradt 2014).

Kannustimen intensiteetti (*incentive intensity*) viittaa palkkion suhteelliseen osuuteen kokonaispalkasta (Zenger & Marshall 2000) ja yksilötasolla on saatu joitakin viitteitä siitä, että suurempi intensiteetti johtaisi parempaan suorituskyykyyn. (Garbens & Konradt 2014) Toisaalta tiimitasolta ei vastaavia havaintoja ole, mutta esimerkiksi Milgromin ja Robertsien (1992) mielestä optimaalinen kannustimien suuruus riippuu myös siitä, kuinka paljon tiimin on mahdollista parantaa suorituskyykyään lisäponnistelujen avulla. Tähän luonnollisesti vaikuttavat lukuisat tekijät aina tehtävien luonteesta ja käytettävästä suoritemittarista tiimin kokoonpanoon saakka (Milgrom et al. 1992). Suomessa tyypillinen tulospalkkion maksimitaso työntekijä- ja toimihenkilötasolla on noin 10-12 prosenttia vuosiansiosta, kun toteutunut suoritepalkkion intensiteetti liikkuu noin 3-8 prosentin haarukassa. Keskijohdolla vastaava suoritelisän

maksimi-intensiteetti liikkuu 15-20 prosentin välillä toteuman jäädessä 8-12 % tasolle. (Kauhanen 2015, 133)

Aikaisemman tutkimuksen perusteella voisi tehdä varovaisen johtopäätöksen, että operatiiviset, suhteellisen rajallista kognitiivista ponnistelua vaativat työtehtävät ovat vähemmän alttiita palkitsemismallin mahdollisesti aiheuttamille negatiivisille motivaatiovaikutuksille verrattuna laajempaa kognitiivista ponnistelua vaativiin asiantuntijatehtäviin. Operatiivisissa tehtävissä ulkoisen palkitsemisen merkitys motivaatiolle korostuu, kun taas enemmän kognitiivista ponnistelua ja esimerkiksi ongelmanratkaisua vaativat asiantuntijatehtävät, joissa motivaatio on enemmän sisäistä ja kumpuaa esimerkiksi mielenkiintoisista työtehtävistä ja työn haastavuudesta, ulkoinen palkitseminen tarkkoine tulostittareineen saattaa jopa kaventaa fokusta liikaa ja sitä kautta heikentää suorituskyykyä. (esim. Deci & Ryan 1985; Ordóñez et al. 2009)

### **2.3.6 Palkitsemisen sudenkuopat**

Vaikka palkitsemistutkimusta näyttäisi hallitsevan vahva käsitys palkitsemisen lukuisista positiivisista vaikutuksista niin työntekijöiden viihtyvyyteen kuin suorituskyykyyn myös johdon laskentatoimen tutkimuksen ulkopuolella, ei palkitsemisen aiheuttamia potentiaalisia negatiivisia vaikutuksia voida kuitenkaan sivuuttaa olankohautuksella. Varsinkin toimivan palkitsemisjärjestelmän käytännön toteutus näyttäisikin olevan kaikkea muuta kuin helppo tehtävä eikä suinkaan aivan ongelmatonta. Esimerkiksi Locke (2004) toteaa, että Hewitt Associationin tekemässä selvityksessä 83 prosenttia yrityksistä, joilla oli käytössä suoritepalkkaus, oli sitä mieltä, että suoritepalkkaus toimi vain osittain tai ei lainkaan.

Tiimiperusteinen palkitseminen voikin johtaa myös ei-toivottuihin seurauksiin. Oikeudenmukaiseksi koettujen mittareiden ja palkitsemismallien kehittäminen saattaa osoittautua vaikeaksi, koska tiimin jäsenien näkemykset panosten ja palkkion suhteesta saattavat vaihdella (Armstrong & Murlis 2007, 379). Palkittaessa kaikkia jäseniä koko tiimin suorituksen perusteella, parhaimmat yksilöt saattavatkin turhautua ja vähentää panostaan, koska myös heikommilla suoritusjilla tiimissä on mahdollisuudet vastaaviin palkkioihin. Epäoikeudenmukaisuuden tunne voi pilata yhteiset tavoitteet ja parantuneiden työilmapiiriin ja suorituskyyvyn sijasta voi syntyä vapaamatkustajaongelmia ja tiimin sisäisiä ristiriitoja, kun tiimin jäsenet pyrkivät vaikuttamaan toistensa käyttäytymiseen niin ryhmäpaineen kuin muidenkin sosiaalisten rangaistusten avulla. Näiden ongelmien välttämiseksi sekä yksilötason

että tiimitason suoritepalkkiot tulisikin liittää huolellisesti toisiinsa (Heneman & Von Hippel 1995).

### *Vapaamatkustajaongelma*

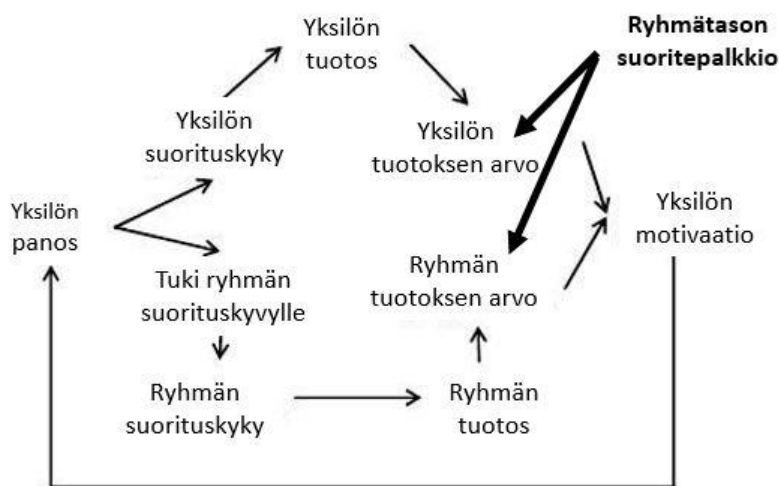
Palkkion jako tasan koko tiimin kesken voi johtaa esimerkiksi vapaamatkustajaongelmaan (Kerr & Bruun 1983). Vapaamatkustajalla viitataan ryhmän jäsenen, joka hyötyy ryhmän jäsenyydestä, mutta ei kanna omaa osuuttaan näiden hyötyjen tarjoamisesta aiheutuneista kustannuksista (Albanese & van Fleet 1985). Tiimin jotkut jäsenet saattavatkin vähentää ponnisteluaan, koska muiden ponnistelu hyödyttää heitäkin (Kerr & Bruun 1983). Vapaamatkustajateoria auttaa osaltaan selittämään tiimityöskentelyn negatiivisia vaikutuksia ja sitä, mikseivät kaikki periaatteessa toimivatkaan ryhmät koskaan saavuta täyttä potentiaaliaan (Albanese & van Fleet 1985). Vapaamatkustajateorian taustalta heijastuu ajatus agenttiteoriasta tutusta ihmisestä, joka pyrkii maksimoimaan hyöty/panos-suhdettaan, toisin sanoen saavuttamaan mahdollimman paljon hyötyä mahdollisimman vähällä vaivalla.

Toisaalta palkkion jako tiimin jäsenten kesken erisuuruusina osina perustuen kunkin jäsenen suhteelliseen panokseen ei sekään ole aivan mutkaton ratkaisu, koska yksilösuoritusten luotettavaan arvioimiseen liittyvien haasteiden lisäksi tämäkin ratkaisu saattaa aiheuttaa epäoikeudenmukaisuuden tunnetta ja turhautumista. Myös tiimin jäsenten keskinäinen kilpailu saattaa lisääntyä, mikä voi johtaa yhteistyön heikkenemiseen. Jos työtehtävät vaativat runsasta yhteistyötä, voivat parhaat suoriutujat tässäkin tapauksessa turhautua, koska heidän osuuteensa palkkiosta riippuu tuloksista, jotka edellyttävät yhteistyöstä muiden heikommin suoriutuvien tiimin jäsenten kanssa. (Bartol & Hagmann 1992)

### *Sosiaalinen laiskottelu*

Sosiaalisella laiskottelulla (*social loafing*) tarkoitetaan yksilöiden taipumusta työskennellä yhdessä ollessaan, esimerkiksi tiimissä, vähemmän ahkerasti kuin työskennellessään yksin. Karau ja Williams (1993) ovat tehneet meta-analyysin 78 sosiaalista laiskottelua käsittelevästä tutkimuksesta ja tutkijoiden johtopäätös on, että ilmiö elää vahvasti ja on havaittavissa sekä erilaisten tehtävien että erilaisten ryhmien yhteydessä. Kannusteita tiimissä vetelehtimiseen ja laiskotteluun voi syntyä, koska tuloksen eteen henkilökohtaisesti nähty vaiva jää kokonaan yksilön kannettavaksi, kun taas saavutetut hyödyt jakaantuvat koko tiimille. Tätä kutsutaan (Holmström 1982; Kandel & Lazaer 1992) 1/n -ongelmaksi, jossa osoittajan voisi ajatella kuvaavan henkilökohtaista panosta ja jossa nimittäjänä on tiimin jäsenten määrä, joiden kesken ponnistelun hyöty jakautuu. Tiimin parhaat jäsenet saattavatkin turhautua joutuessaan

jakamaan oman ponnistelunsa hedelmät myös heikommin suorituvien kesken, mikä voi johtaa työmotivaation vähenemiseen. Riskinä onkin, että parhaat työntekijät lähtevät tiimistä tai vaihtoehtoisesti heikentävät omaa panostaan vastaamaan tiimin keskimääräistä tasoa, jolloin tiimin suorituskyky kokonaisuutena laskee. Karau ja Williams (1993) löysivät lukuisia selittäviä muuttujia sosiaaliselle laiskottelulle. Näitä olivat mm. mahdollisuudet valvoa työntekijöitä, odotukset työtovereiden suorituskyvystä, tehtävien mielekkyys sekä erityisen selkeästi kulttuurin merkitys. Liden, Wayne, Jaworski ja Bennett (2004) puolestaan havaitsivat 23 työryhmää tutkittuaan, että sosiaalisen laiskottelun määrä näyttäisi kasvavan, jos työtehtävien keskinäinen riippuvuus lisääntyy ja yksittäisten työtehtävien läpinäkyvyys vähenee. Tiimitasolla ryhmän koon kasvu ja koheesion väheneminen olivat myös yhteydessä lisääntyneeseen sosiaaliseen laiskotteluun. Työntekijöiden kokemukset työkaverien sosiaalisesta laiskottelusta puolestaan näyttivät todellisuudessa olevan yhteydessä vähäisempään sosiaaliseen laiskotteluun.



**Kuvio 3.** Sosiaalisen laiskottelun meta-analyysi ja teoreettinen integraatio (mukaihen Karau & Williams 1993)

Karau ja Williams (1993) ovat sosiaalista laiskottelua koskevan meta-analyysinsä pohjalta kehittäneet myös mallin, jonka avulla he pyrkivät jäsentämään aihetta käsittelevää teoriaa (kuvio 3). Mallin voisi ajatella soveltuvan varsin hyvin myös yleisemmällä tasolla selittämään tiimien suorituskyvyn muodostumiseen vaikuttavaa prosessia, jos malliin lisätään mukaan vielä palkitseminen (lisäykset alkuperäiseen malliin korostettu). Palkitsemisen voisi nähdä tässä mallissa sijoittuvan oikeaan yläkulmaan vaikuttaen sieltä sekä yksilö- että tiimitason tuotosten koettuun arvoon ja sitä kautta motivaatioon, panokseen ja suorituskykyyn.

### *Syrjäytymisvaikutus (Crowding out effect)*

Käsitystä siitä, että ulkoinen, esimerkiksi palkkioiden avulla luotu motivaatio vaikuttaa heikentävästi sisäiseen motivaatioon, kutsutaan syrjäytymisvaikutukseksi. Aiheesta vilkasta keskustelua ovat käyneet mm. Deci (1971), Lepper, Greene ja Nisbit (1973) sekä Deci et al. (1999). Tämän lisäksi lukuisia meta-analyysejä (ks. esim. Wiersma 1992 & Tang & Hall 1995) on toteutettu vaihtelevin tuloksin ja johtopäätöksin. Aiheen laajasta käsittelystä huolimatta väite syrjäytymisvaikutuksen olemassaolosta on edelleenkin kiistanalainen ja runsaasti todisteita niin puolesta kuin vastaan on esitetty akateemikoiden ja tutkijoiden keskuudessa kuluneiden vuosikymmenten aikana. Aikaisemman tutkimuksen valossa vaikuttaisi siltä, että empiiriset tulokset ovat pitkälti riippuvaisia siitä, kuinka vaikeasti havaittavissa ja mitattavissa oleva sisäinen motivaatio on onnistuttu operationalisoimaan eri koejärjestelyjen aikana. (Wiersma 1992)

## **2.4 YHTEENVETO JA TEOREETTINEN VIITEKEHYS**

Edelliseen kirjallisuuskatsaukseen perustuen vaikuttaisi siltä, että on löydettävissä joitakin yleisiä suuntaviivoja toimivan tiimitason palkitsemismallin luomiseksi sekä lukuisia sudenkuoppia, jotka on syytä myös huomioida järjestelmää suunniteltaessa ja käytettäessä. Tästä huolimatta ei saatavilla juurikaan ole empiiristä evidenssiä tai syvällisempää ymmärrystä koetuista toimivan tiimitason palkitsemismallin edellytyksistä ja vaikutuksista tiimin näkökulmasta tarkasteltuna. Tämän tutkimuksen teoreettinen viitekehys koostuu tiimien palkitsemista ja suoritettavista sekä työmotivaatiota ja suorituskykyä käsittelevästä aikaisemmin esitellystä kirjallisuudesta, jota pyritään hyödyntämään empiirisiä tuloksia tarkasteltaessa ja analysoitaessa.

Tiimitason palkitsemisjärjestelmää suunniteltaessa ei toimita tyhjiössä, vaan myös lukuisia muita, varsinaiseen palkitsemismalliin kuulumattomiakin tekijöitä on huomioitava. Työntekijöiden välisten henkilökohtaisten erojen lisäksi mm. työtehtävien luonne sekä tiimien koostumus ja organisaatiokulttuuri ja -rakenne yms. asettavat omat haasteensa mallin suunnittelulle, mutta näihin ei tämän tutkielman puitteissa syvennytä tarkemmin, koska ensisijaisena tavoitteena on löytää nimenomaan kontekstista riippumattomia edellytyksiä toimivalle tiimitason kannustepalkkausjärjestelmälle sekä selvittää, miksi juuri nämä tekijät koetaan tiimien keskuudessa merkityksellisiksi. Koska tutkittavat tiimit toimivat samassa organisaatiossa ja kuuluvat identtisen suoritettavuuden ja suoritepalkkauksen piiriin, voidaan



näitä muuttujia pitää eräessä mielessä vakioituina ja keskittyä tarkastelemaan ensisijaisesti tiimien välisten erojen aiheuttamia palkitsemiseen liittyviä kokemuksia ja näkemyseroja.

Huolimatta tiimitason palkitsemisen vaikutuksiin liittyvästä pirstaleisesta teoreettisesta keskustelusta ja osin varsin ristiriitaisesta empiirisestä evidenssistä, on palkitsemista ja sen vaikutuksia käsittelevästä kirjallisuudesta kuitenkin mahdollista koota ja yhdistää joitakin yleisiä, kontekstista riippumattomia peruseriaatteita, joiden voisi olettaa vaikuttavan myös tiimitason suoritepalkkauksen taustalla ja siten myös sen toimivuuteen. Rahallisen suoritepalkkauksen logiikka yleisellä tasolla perustuukin käsitykseen, että asettamalla tavoitteet, suoritemittarit ja -palkkio siten, että ne tukevat organisaation tavoitteita, voidaan työntekijöiden huomiota ja käyttäytymistä ohjata kohti näitä päämääriä (Bonner & Sprinkle 2002; Bandura & Locke 2003). Lukuisien motivaatioteorioiden taustalta löytyy ajatus, että tavoitteen toteutumiseen liittyvän palkkion suurempi houkuttelevuus lisää motivaatiota, mikä puolestaan johtaa suurempaan ponnisteluun tämän tavoitteen saavuttamiseksi. Houkuttelevuus kumpuaa riittävän korkeaksi koetusta palkkion ja ponnistelujen välisestä hyöty-/panossuhteesta ja odotusarvosta. (Vroom 1964) Rangaistuksia pyritään yleensä välttämään, joten jos odotettua lopputulemaa pidetään negatiivisena, ei sen eteen haluta ponnistella. Vaikutusten on siis oltava riittävän tarkasti arvioitavissa erilaisten lopputulemien kohdalla, jotta voidaan päättää, kannattaako niitä tavoitella, muuten tavoite saatetaan hylätä liian abstraktina.

Jos odotettavissa oleva päämäärä ja siihen liitetty henkinen tai rahallinen palkkio on arvioitu riittävän houkuttelevaksi ja sen uskotaan olevan riittävällä todennäköisyydellä saavutettavissa, ihminen motivoituu. Motivaatio johtaa ponnisteluun kohti tavoitetta, mikä parhaassa tapauksessa parantaa suorituskykyä. Tavoitteita voi olla vain rajallisesti, koska resurssit jakautuvat näiden välillä ja jos tavoitteita on liian monta, saattavat ne jopa menettää merkityksensä. (Ordóñez et al. 2009) Tiimin jäsenten tulee myös saada riittävästi palautetta (Locke 1968; Deci et al. 1999, Garbens & Konradt 2014) suoriutumisestaan, jotta tiimi voi paremmin arvioida ja ohjata työskentelyään. Näistä syistä tiimitason suoritepalkkion jako- ja määräytymisperusteiden oikeudenmukaisuuden merkitys tiimin jäsenille korostuu, sillä epäoikeudenmukaisuus voi johtaa lukuisiin ei-toivottuihin vaikutuksiin kuten vapaamatkustamiseen, motivaation vähenemiseen, sosiaaliseen laiskotteluun (Karau & Williams 1993) tai jopa epäeettiseen käytökseen. Oikeudenmukaisuudesta riippumatta rahallinen palkitseminen saattaa lisäksi johtaa sisäisen motivaation heikkenemiseen (Deci et al. 2009) tai palkittavien huomion liialliseen kapenemiseen (Schweizer et al. 2004; Ordóñez et al. 2009).

Kuviossa 4 on esitetty aikaisempaan kirjallisuuteen sekä tutkijan henkilökohtaiseen harkintaan perustuen kootusti periaatteet, joiden voisi ajatella olevan eräänlaisia perusedellytyksiä toimivan tiimitason palkitsemisjärjestelmän suunnittelulle ja toteutukselle.



**Kuvio 4.** Suoriteperusteisen kannustepalkkiojärjestelmän edellytykset tiimitasolla

Empiisiä havaintoja vertaamalla pyritään selvittämään, kuinka hyvin teoriasta löydettävissä olevat edellytykset vastaavat tiimin jäsenten käsityksiä ja onko mahdollista löytää lisäksi muita toimivan tiimitason suoritepalkitsemismallin edellytyksiä. Seuraavaksi perustellaan lyhyesti miksi juuri nämä seitsemän periaatetta on valittu käytettävään viitekehykseen kuviossa 4 ja millä tavalla kunkin osa-alueen uskotaan aikaisemman tutkimuksen perusteella vaikuttavan palkitsemismallin toimivuuteen.

**Palkkion houkuttelevuus** liittyy pitkälti yksilöiden henkilökohtaisiin preferensseihin, mutta Vroomin (1964) näkemysten mukaan myös omat vaikutusmahdollisuudet suorituskykyyn sekä arvioitu todennäköisyys palkkion saavuttamiselle vaikuttavat motivoitumiseen. Adamsin (1963) mukaan myös odotettavissa olevan palkkion tulee vastata sen saamiseksi vaadittavaa panosta, jotta se koetaan oikeudenmukaiseksi ja motivoivaksi. Deci ja Ryan (1985) sekä Locke (1968) lähestyvät motivoitumista sisäisen motivaation kautta ja esittävät, että **haastavat ja selkeät tavoitteet** ovat eräs keskeisin suoriteperusteisen palkkauksen edellytys. Locken (1968) päämääräteorian mukaan selkeiden ja riittävän haastavien tavoitteiden eteen ponnistelu jo itsessään lisää motivaatiota ja tyytyväisyyttä. **Relevantit suorituskykymittarit** (Franco-Santos

et al. 2012) ja niiden valinta ovat kiinteä osa palkitsemisjärjestelmän suunnittelua ja toteutusta ja mittareiden onkin mitattava organisaation tavoitteiden ja palkitsemisen kannalta oleellisia asioita. **Riittävä palaute ja arvostus** (Locke 1968; Deci et al. 1999; Locke & Latham 2006, Garbens & Konradt 2014) voi lisätä palkitsemismalliin sitoutumista. **Oikeudenmukaisuuden** tunteen merkityksen motivoitumiselle ovat tunnistaneeet mm. Adams (1963) ja Aguinis et al. (2013). Oikeudenmukaisuus pitää sisällään myös palkkion suuruuden, jonka on motivoitakseen oltava tasapainossa suhteessa sen saavuttamiseksi vaadittavaan lisäponnisteluun (Vroom 1964; Kerr 1975). **Tiimin vaikutusmahdollisuudet tuloksiin** liittyvät suoraan tavoitteeseen ja työnkuvaan, mutta myös henkilökohtaisiin ominaisuuksiin ja kokemukseen omasta kyvykkyydestä kuten ammattitaidosta ja osaamisesta, joita tarvitaan vaaditun tavoitteen saavuttamiseksi (Vroom 1964; Kerr 1975; Bandura 1986) On myös esitetty, että palkittavien, tässä tapauksessa **tiimin**, tulisi olla **mukana tavoitteidensa suunnittelussa**, jolloin palkittavien tyytyväisyys ja sitoutuminen palkitsemisjärjestelmään ja tavoitteisiin mahdollisesti lisääntyy (Locke & Latham 2002; 2006).

Palkitsemisjärjestelmää suunniteltaessa on myös huomioitava sekä tiimien erityispiirteet että erot yksilöiden välillä. Myös **organisatorinen konteksti**, jossa toimitaan, vaikuttaa palkitsemismallin toimivuuteen, koska konteksti määrittelee lopulta varsin pitkälti sen, minkälaista palkitsemisjärjestelmää voidaan kyseisessä yhteydessä pitää toimivana ja tarkoituksenmukaisena. Palkitsemisen toimivuuden kannalta onkin oleellista, että palkkio ja suorite ovat ainakin jollakin tavalla sidoksissa toisiinsa, kuten myös yrityksen strategiaan tai muihin ylemmän tason tavoitteisiin. (DeMatteo et al. 1998)

### **3 TUTKIMUSMENETELMÄN JA -AINEISTON ESITTELY**

#### **3.1 METODOLOGIA**

Metodologiana sovelletaan johdon laskentatoimen kirjallisuudessa varsin suosittua Silvermanin (1993) esittämää laadullista tutkimusta. Silvermanin (1993) käsitys laadullisesta tutkimuksesta vastaa pitkälti johdon laskentatoimen näkökulmia, jotka liitetään naturalistiseen, holistiseen, tulkitsevaan tai johonkin ilmiöön keskittyvään tutkimukseen (Ahrens & Chapman 2006). Tutkimus toteutetaan eksploratiivisena case-tutkimuksena, jolla pyritään selittämään uutta ilmiötä tilanteessa, missä relevanttia aikaisempaa tutkimusta ei juuri ole saatavilla. (Scapens 1990) Tarkasteltava ilmiö ja näkökulma ovat rajattuja, mikä mahdollistaa syvällisemmän analyysin syistä ilmiöön liittyvien havaintojen taustalla. Tutkimuksen tavoitteena on selvittää, mitkä ominaisuudet koetaan tiimien näkökulmasta tarkasteltuna toimivan suoriteperusteisen palkitsemisjärjestelmän edellytyksiksi sekä selittää syitä näiden havaintojen taustalla.

Ennen empiirisen vaiheen toteuttamista tässä tutkimuksessa on käyty läpi johdon laskentatoimen tiimien palkitsemiseen liittyvää kirjallisuutta mahdollisimman syvällisen ja monipuolisen teoreettisen ymmärryksen saamiseksi. Vaikka pääasiallinen mielenkiinto on juuri tiimeihin ja työryhmiin liittyvässä palkitsemistutkimuksessa, on sen rajallisuuden vuoksi myös yleisempää palkitsemisen, tavoitteiden, ja motivaation toimintaa käyty läpi. Teoreettista näkemystä on laajennettu tutustumalla myös muiden, aiheen käsittelyn kannalta relevanttien, alojen tutkimuksiin, jotka sijoittuvat pääasiassa organisaatioihin ja käyttäytymistieteisiin liittyvien tieteiden alle.

#### **3.2 TUTKIMUSMENETELMÄ**

Jokainen tutkimusmenetelmä sisältää erilaisia empiriankeruu- ja analysointitapoja. Jokaisella menetelmällä on myös omat etunsa ja rajoituksensa, jotka on syytä tiedostaa tutkimusmenetelmää valittaessa, jotta tutkimuksesta saataisiin mahdollisimman paljon irti (Yin 2014, 6-7). Sopivimman tutkimusmenetelmän valintaan vaikuttaa niin tutkimuskysymyksen asettelu, tutkijan kyky kontrolloida käyttäytymiseen liittyviä tekijöitä kuin sekin, keskittykö

tutkimusnäkökulma ajankohtaiseen vai historialliseen ilmiöön. Tärkein tutkimusmenetelmän valintaa ohjaava tekijä näistä on ymmärrettävästi tutkimuskysymyksen muotoilu, jolloin ”miten” ja ”miksi” kysymykset todennäköisesti puoltavat case-menetelmän käyttöä, kun taas yleisluontoisempaan ”mitä” kysymykseen on mahdollista vastata useita muita menetelmiä, kuten kyselyä, käyttämällä. (Yin 2014, 11)

Tutkimus toteutetaan yhden organisaation laadullisena case-tutkimuksena, jossa tavoitteena on selvittää ja selittää syitä havaittujen ilmiöiden taustalla. Tutkimuksessa voisi nähdä olevan mukana niin selittävälle kuin exploratiivisellekin case-tutkimukselle tyypillisiä piirteitä (Scapens 1990), johtuen aihealueen rajallisesta aikaisemmasta tutkimuksesta. Scapensin (1990) mukaan exploratiivinen case-tutkimus soveltuu asioiden ja ilmiöiden tutkimiseen juuri sellaisissa tilanteissa, joissa aikaisempaa teoriaa on hyvin rajallisesti tai ei lainkaan saatavilla. Vaikka palkitsemista ja sen vaikutuksia on tutkittu laajasti, on ymmärrys tiimitason palkitsemisen edellytyksistä sekä sen koetuista vaikutuksista erityisesti tiimitasolla edelleen varsin rajallista. Aikaisempi teoria ryhmäperusteisten palkitsemisjärjestelmien vaikutuksista tiimin käyttäytymiseen on hyvin rajallista, eikä syitä sen taustalla ymmärretä kunnolla. Rajallisen aikaisemman teorian vuoksi tutkimusmenetelmäksi on valittu exploratiivinen case-tutkimus, jolla pyritään ensisijaisesti selvittämään juuri syitä tarkasteltavan ilmiön taustalla (Scapens 1990).

### **3.3 CASE-TUTKIMUS MENETELMÄNÄ**

Tässä tutkimuksessa pyritään ensisijaisesti selvittämään, millainen on toimiva tiimitason suoriteperusteinen palkitsemisjärjestelmä ja kuinka sen koetaan vaikuttavan tiimien käyttäytymiseen. Ilmiön ollessa varsin ajankohtainen, on tutkimusmenetelmäksi valittu case-tutkimus. Palkitsemisjärjestelmien ollessa ilmiönä vahvasti kontekstisidonnaisia, tarjoaa case-tutkimus lähestymistapana mahdollisuuden tutkia sitä sen todellisessa kontekstissa (Scapens 1990). Case-tutkimuksen pääasiallisena tiedonkeruumenetelmänä käytettävien teemahaastattelujen menetelmällisenä vahvuutena on syvällisen ymmärryksen luomisen mahdollistava aineistonkeruutapa. Toisaalta, osin samasta syystä, menetelmän eräänlaisena rajoituksena voidaan pitää helposti varsin laajaksi paisuvaa kvalitatiivista aineistoa, jonka analysointi ja tulkinta vaativat välttämättä tutkijan subjektiivista tulkintaa (Ahrens & Chapman 2006). Tulkinta on siten pitkälti riippuvaista tutkijan subjektiivisista näkemyksistä ja esimerkiksi hänen aikaisemmista kokemuksistaan. Tämän lisäksi suuren aineistomäärän vuoksi

vain osa havainnoista voidaan nostaa esille, jolloin myös lopullisesta raportista pois jäävien havaintojen merkitystä ja relevanttiutta tulosten tulkinnan kannalta on syytä valintoja tehdessä huolellisesti arvioida.

Ahrens ja Chapman (2006) argumentoivat, että sitomalla laadullisen tutkimuksen empiiriset havainnot aiheesta käytävään tieteelliseen keskusteluun ja teoriaan, on empiirisen analyysin pohjalta mahdollista myötävaikuttaa teoriaan merkittävästikin. Tällöin puhutaan ns. teoreettisesta yleistämisestä (Lukka & Kasanen 1995). Eisenhardt (1989a) muistuttaa kuitenkin, että vaikka case-tutkimuksen pohjalta rakennettavalla teorialla voi olla lukuisia vahvuuksia, kuten uutuusarvo, testattavuus ja empiirinen validiteetti, on sillä sen luonteesta johtuen myös selkeitä rajoituksia, jotka on syytä tiedostaa. Esimerkiksi yksittäisestä case-tutkimuksesta saadun empirian yleistäminen voi olla haasteellista, koska havainnot perustuvat yleensä vain yhteen tai muutamaaan organisaatioon. Vaivio (2008) kuitenkin aiheellisesti huomauttaa, ettei laadullisen johdon laskentoimen tutkimuksen tarkoitus olekaan tuottaa tilastollisesti yleistettäviä tuloksia tai tehdä päätelmiä suuremmista populaatioista. Laadullisen tapaustutkimuksen kohdalla voidaankin puhua toisenlaisesta, teoreettisesta yleistettävyydestä (Lukka & Kasanen 1995; Vaivio 2008).

#### *Laadullinen case-tutkimus*

Scapensin (1990) jaottelun mukaiset case-tutkimustyyppit, ovat exploratiivinen case-tutkimus, jossa pyritään löytämään uutta tietoa, deskriptiivinen eli kuvaileva case-tutkimus, jossa pyritään kuvaamaan jotakin ilmiötä ja explanatorinen eli selittävä case-tutkimus, jonka avulla pyritään kuvaamaan syitä tutkittavan ilmiön taustalla. Lisäksi Scapens (1990) mainitsee illustratiivisen (*illustrative*) sekä kokeellisen (*experimental*) tutkimuksen, joita ei tässä tutkimuksessa sovelleta. Vaikka jokaisella menetelmällä on omat erikoispiirteensä, eivät rajat näiden välillä ole aina kuitenkaan kovin selviä ja tässäkin tutkimuksessa on havaittavissa piirteitä niin selittävästä kuin myös kuvailevasta ja exploratiivisestakin tutkimustyyppistä, vaikka tämän case-tutkimuksen tyyppi pyritäänkin pitämään pääosin selittäväenä.

#### *Teemahaastattelut*

Empiirisen aineiston pääasiallisena keräystapana käytetään teemahaastatteluja (Scapens 1990). Palkitsemisjärjestelmään ja sen ominaisuuksiin sekä tiimeihin liittyvän taustatiedon keräämisessä on hyödynnetty myös kyselyä.

### 3.4 VALIDITEETTI JA RELIABILITEETTI

#### *Validiteetti*

Validiteetti ja reliabiliteetti liitetään yleisemmin juuri kvantitatiiviseen tutkimukseen (Scapens 1990), mutta niitä ei ole syytä aivan kokonaan sivuuttaa laadullisessakaan tutkimuksessa. Validiteetilla tarkoitetaan käytettävien tutkimusmenetelmien, tässä tapauksessa teemahaastelujen ja havainnoinnin tarkoituksenmukaisuutta, eli sitä, kuinka hyvin nämä menetelmät soveltuvat aiheen tutkimiseen ja kuinka hyvin niiden avulla on mahdollista kerätä tutkimuksen kannalta oleellista tietoa. Tutkimusmenetelmien validiteetin varmistamiseksi onkin menetelmää valittaessa syytä pitää kirkkaana mielessä, mitä ensisijaisesti ollaan tutkimassa ja mitkä ovat tutkimuksen keskeisimmät tavoitteet.

Haastattelijan tekemä vastausten subjektiivinen tulkinta, kuten myös tutkijan henkilökohtainen vaikutus saatuihin vastauksiin, esimerkiksi riski tahattoman johdattelun tai tietynlaisten reaktioiden kautta haastattelun kulkuun vaikuttamisesta, on hyvä tiedostaa. Myös haastateltavien käsitys ”oikeista tai sosiaalisesti hyväksyttävistä vastauksista” saattaa vaikuttaa saataviin havaintoihin jossakin määrin. Scapens (1990) toteaaakin, että tutkijan henkilökohtaiset tulkinnat ja suhde tutkittavaan ilmiöön ovat oleellinen osa case-tutkimusta. Scapens (1990) ehdottaa, että validiteetin varmistamiseksi voidaan käyttää triangulaatiota, jolloin saatavia tuloksia pyritään arvioimaan useasta eri suunnasta, esimerkiksi kyselemällä useilta ihmisiltä samasta asiasta tai käyttämällä muita tietolähteitä, kuten nauhoitusten tarkastamista tai havainnointia (Scapens 1990).

#### *Reliabiliteetti*

Reliabiliteetti kuvaa tutkimustulosten ja kerätyn empiirisen aineiston luotettavuutta (McKinnon 1988). Tässä tutkimuksessa tutkija ei itse työskentele case-organisaatiossa, joten tarkasteltavaa ilmiötä on mahdollista havainnoida riippumattomana ulkopuolisena tutkijana, jolloin havaintojen objektiivisuus mahdollisesti lisääntyy. Toisaalta ulkopuolisena saattaa olla haastavaa ymmärtää täysin tutkimuksen kontekstia ja siihen liittyviä taustoja yhtä syvästi kuin organisaatiossa työskentelevät henkilöt. Ulkopuolisena tutkijana myös riippuvuus haastattelujen kautta saatavasta tiedosta lisääntyy. Tähän voi sisältyä myös reliabiliteettiin liittyviä riskejä, koska ulkopuolisena on mahdotonta täysin verifioida saatavien vastausten todenmukaisuutta.

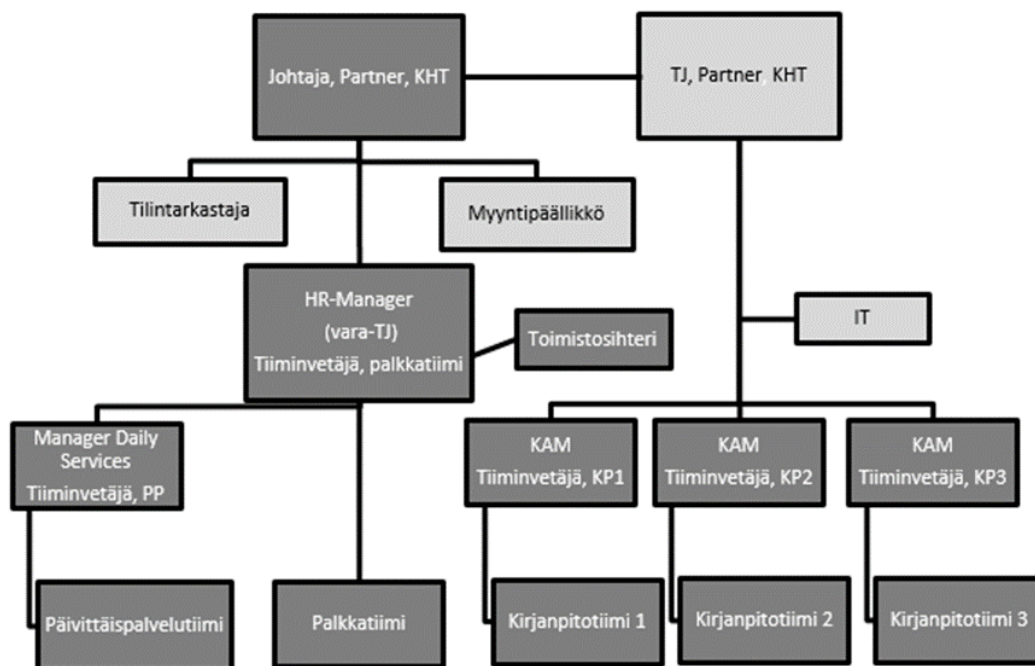
Reliabiliteettiin liittyvän riskin pienentämiseksi haastatteluja toteutetaan viiden erilaisen tiimin jäsenille ja tiiminvetäjille useina eri ajankohtina kysyen samoista asioista useilta eri intressiryhmiltä. Lisäksi yrityksen johdon kanssa käydään keskusteluja ja mm. osakasta sekä henkilöstöasioista vastaavaa varatoimitusjohtajaa haastatellaan. Tämän lisäksi palkitsemisjärjestelmän piiriin kuulumatonta kokenutta ja organisaation hyvin tuntevaa toimistosihteerä haastatellaan, jotta saataisiin myös puolueettomampaa näkökulmaa nykyisen palkitsemisjärjestelmän vaikutuksista tiimien käyttäytymiseen organisaatiossa. Koska henkilöitä haastatellaan monipuolisesti läpi organisaation, myös sellaisten henkilöiden, joiden intressit mahdollisesti poikkeavat toisistaan, ääni saadaan paremmin kuuluviin. Haastattelujen lisäksi tutkimuksen aikana pyritään jatkuvasti havainnoimaan tiimien työskentelyä ja käyttäytymistä sekä yleistä työilmapiiriä ja henkilöiden välisiä suhteita organisaatiossa. Havainnoinnilla pyritään verifioimaan haastatteluissa esiin nousseita näkökulmia ja toisaalta pyritään havaitsemaan mahdollisia ristiriitoja haastattelujen ja tutkijan henkilökohtaisten havaintojen välillä. Tutkimuksen validiteetin ja reliabiliteetin parantamiseksi pyritään tutkimusta tehtäessä jatkuvasti tiedostamaan ja huomioimaan edellä mainitut case-tutkimukseen ja teemahaastatteluihin liittyvät riskit ja rajoitteet, jotka saattavat vaikuttaa saatujen tulosten luotettavuuteen.

### **3.5 CASE-ORGANISAATION KUVAUS**

Case-yritykseksi on valittu auktorisoitu kirjanpito- ja KHT-tilintarkastusyhteisö, jonka toimitilat sijaitsevat Helsingissä. Yrityksen liikevaihto vuonna 2014 oli noin 3M € ja vakituisten työntekijöiden määrä oli noin 40. Yrityksen asiakkaat koostuvat pääasiassa pk-yrityksistä, joille kirjanpito- ja palkanlaskentapalveluiden lisäksi tarjotaan mm. veroneuvontaa, tilintarkastusta sekä erilaisia konsultointipalveluita. Case-yritys valittiin, koska siellä on käytössä identtinen tiimitason suoritepalkkiojärjestelmä useassa eri tiimissä. Tämä tarjoaa erinomaisen mahdollisuuden vertailla palkitsemisen koettuja vaikutuksia sekä tiimin eri jäsenten että eri tiimien välillä. Kirjanpitotiimien työnkuvien ollessa melko samantyyppisiä ja palkanlaskenta- ja päivittäispalvelutiimien työnkuvien erotessa muista tiimeistä, on mahdollista vertailla palkitsemismallin vaikutuksia sekä keskenään samantyyppisten että erityyppisten tiimien kesken. Tämä vertailu osaltaan myös lisää tulosten luotettavuutta.



Tutkimuksessa pyritään selvittämään viiden eri asiantuntijatiimin jäsenten näkemyksiä nykyisen tiimitason palkitsemisjärjestelmän toimivuuden edellytyksistä sekä vaikutuksista työntekijöiden käyttäytymiseen tiimitasolla. Erityisen mielenkiinnon kohteena ovat tiimitason palkitsemismallin toimivuuden kannalta kriittisiksi koetut osa-alueet. Kuviossa 5 on esitelty case-organisaation rakenne. Organisaatio koostuu viidestä tiimistä sekä tiiminvetäjistä. Tämän lisäksi tilintarkastus, IT ja myynti toimivat varsin itsenäisinä toimintoinaan johtaja-partnereiden ja varatoimitusjohtajan alaisuudessa. Toimistosihteri avustaa johtoa sekä vastaa yleisistä hallinnollisista asioista. Organisaatiokaaviosta on havainnollisuuden lisäämiseksi korostettu ne yksiköt, joiden henkilöstöä haastatellaan tätä tutkimusta varten.



**Kuvio 5.** Case-yrityksen organisaatorakenne

Vaikka case-yrityksen nykyiseen tiimitason suoritepalkitsemisjärjestelmään liittyykin joitakin haasteita, pyrkii yrityksen johto yhdessä työntekijöidensä kanssa aktiivisesti kehittämään nykyisen palkitsemismallin toimivuutta. Koska koko yritys on sitoutunut tukemaan tätä tutkimusta toimivamman mallin löytämiseksi, voidaan olettaa, että haastateltavat ovat varsin halukkaita kertomaan avoimesti kokemuksistaan nykyisestä mallista sekä myös siihen liittyvistä haasteista. Tästä syystä haastatteleamalla saatavien tulosten voidaankin olettaa olevan suhteellisen luotettavia ja vääristymättömiä.

### 3.6 TUTKIMUKSEN KÄYTÄNNÖN TOTEUTUS

Tutkimuksen empiria on kerätty pääasiassa kohdeorganisaation viiden eri työryhmän jäsenten teemahaastatteluina (liite), joiden tärkeimpinä tavoitteina oli selvittää tiimin jäsenten näkemyksiä nykyisen tiimitason rahallisen kannustepalkitsemisjärjestelmän toimivuuteen vaikuttavista tekijöistä ja syistä näiden näkemysten taustalla. Myös jokaista tiimiesimiehistä sekä yrityksen HR-toiminnoista vastaavia varatoimitusjohtajaa ja toimistosihteerää haastateltiin, minkä lisäksi osakkaiden kanssa käytiin useita keskusteluja nykyisen palkitsemismallin tavoitteiden, ominaisuuksien ja vaikutusten ymmärtämiseksi.

**Taulukko 1.** Yhteenvedo teemahaastatteluista

<i>Pvm.</i>	<i>Haastattelun nimike ja tehtävä</i>	<i>Haastattelun kesto</i>
28.1.	Johtaja, Partner*	60 min
17.2.	Key Account Manager, tiiminvetäjä, kirjanpitiötiimi A (1+4 hlö)	43 min
17.2.	Key Account Manager, tiiminvetäjä, kirjanpitiötiimi B (1+3 hlö)	54 min
17.2.	Varatoimitusjohtaja, HR-manager, palkanlaskentatiimin esimies, (1+4 hlö)	54 min
17.2.	Manager, Daily Services, päivittäispalvelutiimin esimies (1+10 hlö)	59 min
17.2.	Key Account Manager, tiiminvetäjä, kirjanpitiötiimi C (1+2 hlö)	32 min
24.2.	Kirjanpitäjä 1, kirjanpitiötiimi A	48 min
24.2.	Kirjanpitäjä 2, kirjanpitiötiimi A	45 min
24.2.	Kirjanpitäjä 3, kirjanpitiötiimi C	33 min
24.2.	Kirjanpitäjä 4, kirjanpitiötiimi C	39 min
24.2.	Kirjanpitäjä 5, kirjanpitiötiimi B	45 min
25.2.	Kirjanpitäjä 6, kirjanpitiötiimi A	57 min
25.2.	Kirjanpitäjä 7, kirjanpitiötiimi B	53 min
25.2.	Kirjanpitäjä 8, kirjanpitiötiimi B	63 min
5.3.	Palkanlaskija 1, palkanlaskentatiimi	54 min
5.3.	Palkanlaskija 2, palkanlaskentatiimi	46 min
5.3.	Palkanlaskija 3, palkanlaskentatiimi *	50 min
5.3.	Palkanlaskija 4, palkanlaskentatiimi *	55 min
5.3.	Toimistosihteerä, laskutus, HR	40 min
6.3.	Jäsen 1, päivittäispalvelutiimi	54 min
6.3.	Jäsen 2, päivittäispalvelutiimi	53 min
6.3.	Jäsen 3, päivittäispalvelutiimi	46 min
6.3.	Jäsen 4, päivittäispalvelutiimi	40 min
<b>Haastattelujen kesto yhteensä</b>		<b>19 h</b>

\*Ei nauhoitettu, haastatteluista tehty muistiinpanot

Kaikki haastattelut toteutettiin kevään 2015 aikana case-yrityksen toimitiloissa Helsingissä. Haastattelut toteutettiin teemahaastatteluina ja yhteensä 23 eri henkilöä haastateltiin. Tiedot haastatteluista on eritelty taulukossa 1. Haastatteluista 20 nauhoitettiin, minkä lisäksi niistä tehtiin muistiinpanot haastattelujen aikana. Kolmesta haastattelusta tehtiin ainoastaan muistiinpanot. Lisäksi taustatietojen keräämisessä hyödynnettiin tiimin jäsenten haastattelujen

lopussa täyttämiä kyselylomakkeita. Nauhoitukset purettiin haastattelujen jälkeen haastattelujärjestyksessä. Nauhoitukset analysoitiin aluksi yleisemmällä tasolla palkitsemisen kannalta keskeisimpien teemojen ja havaintojen löytämiseksi. Seuraavassa vaiheessa keskeisimmät teemat analysoitiin vielä tiimikohtaisesti. Nauhoitusten analysoinnin tukena käytettiin lisäksi haastattelujen aikana tehtyjä muistiinpanoja sekä kyselyn avulla kerättyjä taustatietoja.

Alustavasti pohdittiin myös mahdollisuutta toteuttaa tiimien ryhmähaastatteluja henkilökohtaisten haastattelujen tueksi, mutta todettaessa, että haastateltavat puhuvat selvästi avoimemmin ollessaan kahden haastattelijan kanssa, ryhmähaastatteluista päätettiin luopua. Myös havainto, että haastattelujen edetessä yhä vähemmän uutta tutkittavaan aiheeseen liittyvää tietoa nousi esille, tuki päätöstä hylätä ryhmähaastattelut täydentävänä tutkimusmenetelmänä. Teemahaastattelujen voitiin nähdä saavuttaneen tutkittavan aiheen osalta eräänlaisen saturaatiopisteen, jossa tietyn tyyppiset vastaukset alkoivat toistua, muistuttaen jo aikaisemmin saatuja vastauksia, eikä uutta tutkimuskysymyksiin liittyvää tietoa siten enää juuri noussut esille.

Seuraavassa luvussa käydään läpi empiirisiä havaintoja luvun kaksi lopussa esiteltyä viitekehystä hyödyntäen. Aluksi kuvataan nykyisen tiimitason suoriteperusteisen palkitsemismallin rakenne ja ominaisuudet, minkä jälkeen esitellään nykyisen mallin tavoitteet. Seuraavaksi selvitetään teemahaastatteluista nousseiden näkemysten valossa tiimitason palkitsemismallin toimivuutta ja koettuja toimivuuden edellytyksiä. Luvun lopussa käydään myös nykyisen palkitsemismallin koettuja vaikutuksia läpi tiimien kokemusten näkökulmasta.

## **4 EMPIIRISET HAVAINNOT**

Tässä luvussa kuvataan aluksi case-yrityksen nykyisen tiimitason suoriteperusteisen palkitsemismallin ominaisuudet ja mallille asetetut tavoitteet sekä esitellään lyhyesti tarkasteltavat tiimit. Tämän jälkeen käydään viitekehyksen mukaisesti läpi tiimien kokemuksia suoriteperusteisen palkitsemisjärjestelmän toimivuuteen vaikuttavista tekijöistä. Seuraavaksi selvitetään, miten nykyisen palkitsemisjärjestelmän koettiin vaikuttavan käyttäytymiseen tiimien näkökulmasta tarkasteltuna. Luvun lopussa vertaillaan tiimien välillä koettuja eroja toimivan palkitsemisjärjestelmän edellytyksissä ja pohditaan tiimien välisten erojen merkitystä näille havainnoille.

### **4.1 TIIMIEN JA PALKITSEMISJÄRJESTELMÄN KUVAUS**

#### **4.1.1 Tiimit ja työtehtävät**

Työtehtävien luonne case-yrityksessä edellytti yhteistyötä työntekijöiden välillä, mikä onkin alun perin ollut eräs tärkeimpiä syitä organisoida työskentely tiimimuotoon. Tarkasteltavat tiimit koostuivat kolmesta eri kirjanpitotiimistä, jotka vastasivat mm. pääkirjanpidosta sekä tilinpäätöksistä. Neljäs tarkasteltu tiimi oli palkanlaskentatiimi, joka huolehti mm. palkanlaskennasta, kausi-ilmoituksista ja muista henkilöstöhallintoon liittyvistä asioista. Viidentenä tarkasteltiin yrityksen suurinta tiimiä, päivittäispalvelua, jonka tehtäviin kuului pääasiassa osto- ja myyntireskontrien hoito sekä muita juoksevan kirjanpidon tehtäviä. Tiimit koostuivat tiiminvetäjästä sekä 2-10 muusta jäsenestä. Tiimeihin oli pääsääntöisesti pyritty sijoittamaan niin kokeneita kuin uudempiakin työntekijöitä, mutta erityisesti kirjanpitotiimeistä osa koostui lähinnä kokeneemmista jäsenistä.

Koulutustaustaltaan kirjanpitäjät olivat pääosin taloushallinnon opisto- tai ammattikorkeakoulututkinnon suorittaneita ja lisäksi muutamilla oli ylempi korkeakoulututkinto tai täydentävää erikoistumiskoulutusta, kuten KLT-kirjanpitäjän tutkinto. Kirjanpitotiimit olivat työtehtäviltään varsin samankaltaisia ja niiden jäseniltä edellytettiin pääsääntöisesti eniten kokemusta ja asiantuntemusta, johtuen työtehtävien varsin kokonaisvaltaisesta ja itsenäisestä luonteesta. Kirjanpitotiimeissä myös tiiminvetäjät tekivät pitkälti samoja töitä kuin muut tiimin jäsenet. Palkanlaskentatiimi koostui neljästä jäsenestä ja

tutkimuksen aikana tiiminvetäjänä toimi yrityksen varatoimitusjohtaja muiden tehtäviensä ohella. Tiimin tehtävät liittyivät palkanlaskennan lisäksi myös muihin HR-asioihin sekä esimerkiksi työsuhdeneuvontaan. Työtehtävät olivat luonteeltaan kirjanpitiimien tehtäviä operatiivisempia pääpainon ollessa palkanlaskennassa ja työntekijöihin liittyvässä raportoinnissa. Päivittäispalvelutiimissä oli puolestaan tiiminvetäjän lisäksi 10 jäsentä, joiden kokemustaso vaihteli huomattavasti. Työtehtävät tiimissä vaihtelivat, mutta pääosin niiden luonne oli kirjanpitiimien töitä operatiivisempaa. Rutiininomaiset tehtävät oli pitkälti automatisoitu, joten työntekijät lähinnä valvoivat, että kaikki toimi toivotulla tavalla. Tämän ohella he voivat keskittyä haastavampien tehtävien hoitamiseen, kuten odottamattomien tilanteiden selvittelyyn sekä asiakaskontaktsteihin.

#### **4.1.2 Tiimitason suoritepalkkiojärjestelmän rakenne**

Case-yrityksessä oli käytössä tiimitason suoritukseen perustuva rahallinen kuukausittainen kannustepalkkio sekä vuosikannuste. Jokaisessa tiimissä palkitsemisperusteena oli tiimikohtainen kuukausittainen laskutus, jolle oli asetettu kiinteä tavoitetaso. Jokaisen tiimin laskutuksen tavoitetasoksi oli määritelty tiimin jäsenten ja esimiehen suorien palkkakulujen summa kerrottuna 3,5:llä. Kuukausittainen kannustepalkkio oli suuruudeltaan 150 € tiimin jäsentä kohden ja perustui tiimitason suoritemittariin. Kannustepalkkion saaminen edellytti, että tiimin kuukausittainen laskutus oli vähintään kertoimen 3,5 suuruinen. Palkkakertoin oli määritelty siten, että 3,5 tavoitetason täytyessä yrityksen toiminta oli riittävän kannattavaa. Silloin laskutuksella pystyttiin saavuttamaan riittävä kate sekä kattamaan kaikki yrityksen kiinteät ja muuttuvat kulut. Alla on esimerkkilaskelma kertoimen määräytymisen havainnollistamiseksi:

*Esimerkki tiimitason suoritemittarin määräytymisestä: tiimin neljän työntekijän kuukausipalkat ovat kuvitteellisesti 2000 €, 2500 €, 3000 € ja 2500 €. Palkkojen yhteissumma kerrotaan 3,5 palkkakertoimella seuraavasti:  $(2500 € + 2000 € + 3000 € + 2500 €) \times 3,5 = 35\ 000 €$ . Jos tiimin kokonaislaskutus kuukauden aikana saavuttaa tai ylittää 35 000 €, saavat kaikki tiimin jäsenet yhtä suuret 150 € rahalliset kannustepalkkiot.*

Case-yrityksellä oli käytössään myös tiimikohtainen vuosikannustejärjestelmä, jonka laskentaperusteet perustuivat samoihin tiimitason palkkakertoimiin kuin kuukausittaisen suoritelisänkin osalta. Vuosibonus oli alarajan eli 3,5 palkkakertoimen kohdalla 1500 € / henkilö, josta se nousi portaittain. Vuosibonusen laskentaperusteiden määrittelyn suhteen oli

kuitenkin tutkimuksen aikana joitakin avonaisia käytännön kysymyksiä, joten yrityksessä ei ollut viime aikoina henkilöstölle vuosipalkkiosta juuri puhuttu.

Vaikka tutkimuksen ensisijaisessa fokuksessa onkin juuri tiimitason suoriteperusteinen palkitseminen ja tiimien näkemykset toimivan tiimitason suoritepalkkauksen edellytyksistä, on tuloksia analysoitaessa syytä ymmärtää myös tutkittavan ilmiön konteksti ja muut palkitsemismalliin liittyvät osa-alueet. Rahallisen kuukausi- ja vuositaso suoritelisän ohella palkitsemisessa oli myös muita, ei-rahallisia, elementtejä. Näihin kuuluivat mm. henkilökunnalle kehityskeskussa esille nousseiden tarpeiden pohjalta järjestettävät koulutukset, yhteiset tapahtumat sekä muutaman päivän pituiset palkintomatkat esimerkiksi johonkin Euroopan kaupunkilomakohteeseen. Tämän lisäksi työntekijöillä oli halutessaan mahdollisuus käyttää läheistä kuntosalia ja osallistua siellä järjestettävillä ryhmäliikuntatunneille. Yhteishenkeä pyrittiin vaalimaan myös lukuisilla muilla keinoilla, kuten henkilöstölle järjestettävillä vapaa-ajan tapahtumilla sekä viikoittaisilla, koko yrityksen yhteisillä kahvihetkillä. Lisäksi aineettomista palkitsemiskeinoista tärkeimpiä olivat joustavat työjärjestelyt, kuten liukuva työaika.

#### **4.1.3 Palkitsemismallin tavoitteet**

Nykyisestä palkitsemismallista oli pitkällisen pohdinnan jälkeen päädytty rakentamaan mahdollisimman yksinkertainen, koska mallin haluttiin olevan tavoitteiden suhteen helposti ymmärrettävä sekä riittävän kevyt ylläpitää ja hallinnoida. Nyt, muutama vuosi implementoinnin jälkeen näyttäisi kuitenkin siltä, ettei palkitsemismalli kuitenkaan osoittautunut aivan odotusten mukaiseksi.

*”Siitä oli meillä pitkään puhetta tästä palkitsemisjärjestelmästä, sitähan sitten veivattiin sit varmaan vuos, kaks. Esimiesvoimin mietittiin, et miten ne perusteet sit vois olla, se oli kyl aikamoista vääntämistä silleen, et ei oikein päästy yksimielisyyteen, et mitä se sit vois olla. Et mulla on vähän sellainen fiilis, et tää oli vähän sellainen hätäratkaisu, et me saatiin kuitenkin bonusjärjestelmä, mut ei se ainakaan näin jälkeenpäin katottuna oo kovin -- kannustava.” (Varatoimitusjohtaja)*

*”Silloin kun me käytiin niitä keskusteluja ja mietittiin sitä, et millainen se järjestelmä on, niin kyl me aika monenlaista laskennallisesti mietittiin, mut niistä tuli sit käytännös aika helvetin monimutkaisia, et niiden ylläpito ois ollut sit yhtä helvettiä. Yleensähan yksinkertainen on kaunista, mut ei se sit välttämättä loppuun asti toimi.” (Varatoimitusjohtaja)*

*”Sanosin vaan, et se on aika hankala toi palkitsemisasiä, just se saada semmoseks oikeudenmukaiseksi, et minkälaisia mittareita sinne. -- selkeä ja yksinkertainenhan sen varmasti aina kannattaa olla.” (Kirjanpitäjä 7, kirjanpitiötiimi B)*

Nykyisen palkitsemismallin suunnittelusta ja toteutuksesta vastannut johtoryhmä valitsi juuri palkkaan sidotun kertoimen suoritemittariksi, koska sen avulla haluttiin viestiä tiimeille, paljonko heidän on saatava aikaan laskutusta, että kaikki yrityksen kulut saadaan katettua. Eräänä tavoitteena olikin, että oman palkan ollessa kaikilla tiedossa, työntekijät pystyisivät helposti seuraamaan tiiminsä laskutuksen kehittymistä palkitsemisjakson aikana:

*”Siis tää palkkakerroinhan on, yks osasy on se, et se on aika läpinäkyvä, et jokainen tietää palkkansa ja voi joka päivä käydä kattomaan, et mitä on laskuttanut ja siitä vaik ei ois laskennan ammattilainenkaan, niin osaa laskee, että mitä on 3,5 kertaa oma palkka ja vertaa sit siihen mitä on viivan alla.” (Varatoimitusjohtaja)*

*”Tietysti toivois, et löytyis jostain se hieno viisaus, et me saatais semmonen (palkitsemismalli), et kaikki kokis sen oikeudenmukaiseks ja tälleen, kun sitäkin silloin joskus käytiin läpi, niin ne jotkut tietyt mallit oli niin monimutkasii et mä en ees ymmärtänyt niistä, mistä oli kyse ja suurin osa niistä ihmisistä... ei ymmärtänyt ees, et mistä oli puhuttu ja et mitä mikäkin kaava tarkoitti.” (Varatoimitusjohtaja)*

Suoritemittarista haluttiin rakentaa myös tiimien näkökulmasta katsottuna mahdollisimman objektiivinen, koska sen uskottiin lisäävän luottamusta palkitsemisen tasapuolisuuteen.

*”Se subjektiivisuus just on työntekijöiden suuntaan se suurin myrkky ja epäilyksen aihe, et jotakin suositaan tai muuta.” (Varatoimitusjohtaja)*

Nykyinen palkitsemismallin tavoitteena oli myös lisätä yhteistyötä tiimien sisällä, koska sitä pidettiin toivottavana erityisesti perehdyttämisen ja tiimin sisäisen työkuorman jakautumisen kannalta. Tiimejä, joihin tuli uusia jäseniä, kompensoitiin siten, että ensimmäiset kuukaudet vain puolet uuden työntekijän palkasta vaikutti tiimin palkkakertoimeen.

*”Silloin ajateltiin et okei, kun joka tapauksessa me joudutaan jossain vaiheessa rekryymään, jos ihmiset rupee miettiin sitä bonus edellä, ni nehän sanoo, et ei me haluta ketään uutta tänne, koska ei se mitään tuotakaan, ni me ollaan sen takii ajateltu, et okei, puolet kuluista pois ni se auttaa ja motivoi ehkä ottaan uusii tekijöitä omaan tiimiinsä.” (Varatoimitusjohtaja)*

Partnerin mukaan kuukausittainen vaihtelu tiimien suorituskyvyssä oli vähentynyt tiimitason palkitsemismallin käyttöönoton myötä, mitä hän piti positiivisena. Palkitsemismallin vaikutukset yritystason suorituskykyyn tai lisääntyneeseen laskutukseen eivät kuitenkaan olleet kovin selviä, joten näiden välisestä yhteydestä ei uskallettu varauksetta vetää johtopäätöksiä.

## 4.2 KANNUSTEPALKKIOJÄRJESTELMÄN TOIMIVUUS TIIMITASOLLA

Seuraavaksi käydään läpi tiimien kokemuksia palkitsemisen toimivuudesta sekä siihen vaikuttavista tekijöistä. Empiiriset havainnot esitellään kirjallisuuskatsauksen lopussa esitellyn viitekehyksen osa-alueita mukailleen. Aluksi käsitellään suoritemittareiden selkeyteen ja ymmärrettävyyteen liittyviä havaintoja. Samalla käydään läpi myös palkitsemismallin selkeyttä ja ymmärrettävyyttä.

### 4.2.1 Palkitsemismallin ja suoritemittareiden ymmärrettävyys

Palkitsemismallin suunnittelussa sen yksinkertaisuus ja ymmärrettävyys on onnistuttu toteuttamaan erinomaisesti. Vaikka näkemykset palkitsemisjärjestelmän toimivuudesta vaihtelivat tiimeittäin, tuntuivat lähes kaikki ymmärtävän hyvin, mitä heiltä odotetaan. Lähes poikkeuksetta nykyisen palkitsemismallin katsottiin henkilöstön keskuudessa olevan selkeä ja helposti ymmärrettävä, mutta palkitsemisperusteisiin liittyviä tarkentavia kysymyksiä esitettäessä selvisi, että ymmärrys nykyisen mallin yksityiskohdista vaihteli huomattavasti vastaajasta riippuen.

*”Mun mielestä on helppo ymmärtää toi palkkakerroinajattelu, kun eihän kaikki työntekijät aina mieti, et minkä verran tarvii myydä tai talon saada myyntii aikaseks, et ne sun kulut kattaa.” (Esimies, päivittäispalvelutiimi)*

*”Kyl se tietysti ihan helppo ymmärtää on joo, vaikka se ei ihan tasapuolinen oo kyllä, se riippuu millasii asiakkaita on.” (Kirjanpitäjä 3, kirjanpitotiimi C)*

*”Se on selkeä kyllä, sitä varmasti kukaan ei voi sanoa, et ois epäselvä, millä perusteella tulee.” (Esimies, kirjanpitotiimi C)*

Palkitsemisjärjestelmän selkeyttä ja yksinkertaisuutta pidettiin yleisesti positiivisena ominaisuutena ja nykyisen mallin eräänlaisena vahvuutena niin partnereiden, HR-osaston kuin työntekijöidenkin mielestä. Vaikka mallia pidettiin pääsääntöisesti selkeänä, ei siitä viestiminen varsinkaan uudemmille työntekijöille ollut onnistunut täysin aukottomasti. Esimerkiksi eräs noin vuoden yrityksessä ollut työntekijä kuvaili, kuinka oli havainnut suoriteperusteisen palkitsemisjärjestelmän olemassaolon vasta tilinauhastaan:

*”Siis se oli mulle silloin yllätys, et silloin mä älysin et meil on joku bonuskäytäntö, kun palkassa oli joku bonus, mä ihmettelin, et mikä tää on? ...siis tän kertoimenhan mä sain tietää meidän kuukausipalaverissa, et tämmöinen on ollut, ja aikasemmin siis mä ihmettelin, kun jotain bonuksia siis jossain vaihees tuli, et hetkinen, mut en mä sitä tiennyt, et mikä se peruste tälle bonukselle on ollut.” (Jäsen 2, päivittäispalvelutiimi)*



Eräs kirjanpitäjäkkin oli hieman epävarma palkitsemisjärjestelmän ominaisuuksista. Vaikka hänellä oli mallin osa-alueista peruskäsitys, eivät palkitsemisen yksityiskohdat olleet vielä selvillä:

*”Minähän en ole siitä vielä kauheen perillä, kato uutena ihmisenä, et itseasiassa vasta viime palaverissa kuulin siitä tarkemmin, mut tiimeittäinhän se on ollut ja kuukausittain ja vuosittain, mikäli oikein oon ymmärtänyt.” (Kirjanpitäjä 7, kirjanpitotiimi B)*

Edellisiä havaintoja vasten voidaan kyseenalaistaa palkitsemismallin toimivuus näiden henkilöiden kohdalla, koska edes palkitsemisen perusteet eivät ole olleet aluksi selvillä.

#### **4.2.2 Haastavien ja selkeiden tavoitteiden merkitys**

Koko yrityksen tasolla nykyistä tavoitetasoa pidettiin pääosin sopivana ja sen saavuttamista tärkeänä, joten siihen suhtauduttiin ymmärtäväisesti, vaikka osa tiimeistä ei siihen yleensä päässykään. Tiimeissä tunnuttiin pääosin ymmärtävän, että palkkakerroin 3,5 oli määritelty siten, että yrityksen toiminta on riittävän kannattavaa, eikä tavoitetta tämän vuoksi juuri kyseenalaistettu, kuten seuraavista kommentteista ilmenee:

*”Niin, siis tavoitetaso jos on pakko päästä 3,5, ja yritys ei oo muuten kannattava niin onhan se sit pakko (naurua), toiset pääsee reippaasti yli ja toiset jää alle ni siitähän se tulee se keskimääräinen kannattavuus.” (Esimies, kirjanpitotiimi A)*

*”Laskutukseenhan sen on pakko perustua, et on jotain, mistä jakaa, mut pitäiskö sitten asiakassalkutkin jakaa euromäärän mukaan?” (Kirjanpitäjä 5, kirjanpitotiimi B)*

*”Kyl mä ymmärrän myös talon näkökulman, mut totta kai se ois kiva jos ois pikkusen alempi (tavoitetaso), tai sellanen portaittainen (tavoitetaso), niin ois helpompi päästä välillä, mut jos se ei tietysti oo talolle kannattavaa niin se on sit toinen juttu.” (Esimies, päivittäispalvelutiimi)*

Toisaalta nykyinen tiimitason palkitseminen koko yrityksen tuloksesta riippumatta mietitytti myös joitakin vastaajia, koska ensisijaisesti yrityksen kannattavuutta pidettiin tärkeänä:

*”Tässä kun on vaan tää tiimikohtainen, niin se ei ollenkaan kato sitä, mikä se yrityksen taso on, kun se on ainoastaan se tiimi, et yrityksen taso voi olla kannattamaton, alle sen kannattavuusrajan, mikä on asetettu siihen 3,5.” (Kirjanpitäjä 1, kirjanpitotiimi A)*

*”Mä luulen, et vähän korkeahkokin, mut tietysti kulut pitää... et onhan se varmasti perusteltu, mutta... varmasti siinä mielessä on oikee, et realistisena sitä on pidetty, et jotkut kyllä ylittää sen selvästi kyllä ja toiset jää taas alle.” (Kirjanpitäjä 7, kirjanpitotiimi B)*

Käsitykset nykyisen tavoitetason realistisuudesta tiimitasolla puolestaan vaihtelivat voimakkaasti eri tiimien jäsenten kesken. Nykyisen tavoitetason saavutettavuus herätti toisinaan voimakkaitakin mielipiteitä. Varsinkin palkanlaskentatiimissä nykyistä tavoitetta pidettiin melko epärealistisena. Tämä oli havaittu muissakin tiimeissä:

*”Musta suurin epäkohta on siinä se, et sanotaan jo etukäteen, et ei ole mahdollisuutta päästä siihen ku kerran vuodes, että meillä on palkanlaskennas tammikuussa me tehdään paljon vuosi-ilmoituksii, et pystyy velottaan, et laskutusta tulee enemmän, et siinä mieles se ei oo oikeudenmukainen, jos voidaan sanoo, et te ette nyt siihen pääse.”*  
(Palkanlaskija 1, palkanlaskentatiimi)

*”En mä sitä osaa sanoo, no palkanlaskennasta ei kuulemma pääse, mut mä en tiedä noista päivittäispalveluihmisiä et miten heillä on sit, huhuja kuuluu vaan tietysti.”*  
(Kirjanpitäjä 2, kirjanpitotiimi A)

*”Se on varmaan just, mikä herättää niitä kysymyksiä. Hirveen vaikee varmasti saada oikeudenmukaisia ja mikä ois parempi vaihtoehto, kuka tietää? Mut kyl mä sanosin, et ei se ihan oikeudenmukainen oo, mut et kuka tietää, mikä ois sit oikeudenmukaisempi?”*  
(Kirjanpitäjä 7, kirjanpitotiimi B)

#### *Suoritemittarin kiinteä tavoitetaso*

Myös nykyinen kiinteä yksiportaiseen suoritemittariin perustuva tavoitetaso herätti keskustelua ja pohdintaa sen mahdollisesti turhauttavistakin vaikutuksista tiimeissä. Erityisesti usein vain niukasti tavoitetasosta jääneessä päivittäispalvelutiimissä toivottiin useampia tavoitetasoja:

*”Meillä on kuitenkin keskiarvoisesti aina ollut, et meidän tiimi on myynyt aika hyvin, et ei me mikään heikko myyjä olla, mut kun se koko aika useesti jää just sillai pikkasen alle ja sä tiedät, et sä et mistään saa sitä rutistettuu sitä eroo, et ku se (tavoitetaso) on just ollut se annettu tekijä, niin sit se on vähän ärsyttävää, et sä oot aina piirun alle ja sä et pysty siihen vaikuttaan millään, et sä saisit rutistettuu sitä...”* (Esimies, päivittäispalvelutiimi)

*”Mun mielestä tossa vois miettii, et jos se on se faktinen 3.5, nii kyl se on vähän semmoista, et sit jos se menee just 3.4, nii kyl se on vähän semmonen, et en just saa, et tehty paljon töitä, on sattunut oleen tosissaan kiireistä aikaa, et silloin kun on kiireistä aikaa, niin tehdään pitkää päivää, ja sit sä toteet, et sulla on 3.4 sun kuukausitason myynti, ni kyl se vähän tappaa motivaatioo.”* (Jäsen 2, päivittäispalvelutiimi)

Yksiportaisen palkitsemismallin haasteet tulevat edellisestä hyvin esille, koska on vain yksi taso, johon tähdätään. Tason niukkakin alittaminen aiheutti koko suoritepalkkion menetyksen, mikä saattoi johtaa turhautumseen. Toisaalta edes reilumpi tavoitetason ylitys ei nostanut suoritepalkkiota, joten rahallisia kannusteita lisäponnisteluille ei varsinaisesti ollut tämän tason ylityttyä, ainakaan kuukausitasolla. Kirjanpitotiimin esimies arvelikin, että kiinteän tavoitetason ylittyminen saattoi myös heikentää työpanosta:

*”Jos jengi näkee, et täs kuus me ollaan jo saavutettu kyseinen raja, niin kieltämättä tietysti siinä voi olla se riski et hanskat vähän putoo.” (Esimies, kirjanpitiimi C)*

Mutta jatkoi lähes samaan hengenvetoon, että vuosikannuste osin lievensi tätä riskiä, koska ylimääräinen ponnistelu suoritetaso ylityttyä kuitenkin kerrytti vuosikannusteeseen vaadittavaa suoritetasoa:

*”Toisaalta sithän siel on kans se vuosikannuste et joka on kans sil samal kertoimel mut siinä katotaan sitä koko vuoden kannustetta, et jos se raja ylittyy ni sä pystyt sen päälle tekeen niin sehän sit vaikuttaa siihen vuosikannusteeseen se osa.” (Esimies, kirjanpitiimi C)*

Kannustavampana vaihtoehtona esitettiin useaan otteeseen pientä porrastusta tai liukumaa nykyisen 3.5 tavoitetaso molemmin puolin. Toistuvasti niukasti tavoitteista jääneen päivittäispalvelutiimin jäsenet arvelivat pienenkin liukuman parantavan nykyisen mallin kannustavuutta:

*”Mut se saattais olla vähän kannustavamppaa Jos siin ois jonkinlaista liukumaa, et jos se ois esim. siin 3,25 – 3,5, et sä saisit jotain, niin silloin se on, et sit sä kuitenkin yrität viel jotain pientä laskuttaa, vaik sä tietäsit, et ei oo ihan mahdollisuutta sinne ylös, mut jos sä pääsisit lähellekin, nii sekin on sit kannustavaa... 3,5-4 saisit vähä enempi viel, vaik 200 (euroa).” (Esimies, päivittäispalvelutiimi)*

*”Yks on liukumat esimerkiks, et voidaan esimerkiks, jos päästään lähelle sitä tavoitetta niin se on joku osuus ja sit, jos mennään reippaasti ylikin niin se kannuste nousis, et jos mennään ylempäs vaik 3,5 tai 3,6 ni se ois mun mielestä motivaattorina parempi.” (Jäsen 2, päivittäispalvelutiimi)*

Toisaalta kaikki tiimit eivät nähneet porrastusta nykyisen tavoitetaso alapuolella perustelluksi siitäkään huolimatta, ettei omassa tiimissä tavoitteisiin kovin usein ollut ylletty:

*”Tavoitetaso määräytyy enemmänkin firman tuloksen mukaan, et tää me tarvitaan, et pysytään pinnalla.” ( Kirjanpitäjä 5, kirjanpitiimi B)*

*”Jos se 3,5 on laskettu sillai, et se sit kattaa, et sillä saadaan maksettuu ne kannustimet ja sit saadaan vielä, et jää käteen rahaa yrityksellekin, niin tietenkin miks ei, jos siitä viel ylöspäin mennään, niin voishan se olla porrastettu, mut en mä sitä nyt välttämättä ainakaan laskis siitä alle, et ehkä siitä lähtien.” (Kirjanpitäjä 8, kirjanpitiimi B)*

Vaikka palkitsemisen tavoitetaso liukuma ja porrastuksen mahdollisuus nousivat jatkuvasti esille muissakin tiimeissä, ei pelkän liukuman kuitenkaan nähty parantavan asetetun tavoitteen kannustavuutta:

*”Jos siin ois useempii portaita, niin totta kai se kannustais, jos oltais ihan siinä hilkulla, et saadaanks me tää vai toi, niin totta kai, mut silloin pitäis kyl aika hyvin tietää jo vähän siinä vaikka puolivälis kuuta, et missä me mennään nyt ja paljonko me tarvitaan loppukuun laskutusta, et päästään siihen korkeemmalle tasolle tai jollekin tasolle ylipäätäänsä. Ehkä ne mittarit on vähän huonot.” (Kirjanpitäjä 2, kirjanpitiötiimi A)*

Kuten edellisestä kommentista heijastuu, pidettiin porrastettuun suoritemittariin perustuvan palkkion kannustavuuden edellytyksenä nykyistä säännöllisempää palautetta, jotta tiimi voi seurata omaa suoriutumistaan jo kuluvan laskutuskauden aikana, koska nykyistä kuukausitasoisen suoritemittarin tarjoamaa palautevaikutusta pidettiin joissakin tiimeissä kyseenalaisena.

### **4.2.3 Palautteen ja arvostuksen merkitys**

Nykyisen suoritemittarin toteutumista seurattiin niin tiimi- kuin yritystasollakin ja kuukausittaisissa palaverissa käytiin yrityksen tulos henkilökunnalle läpi. Toisaalta tiimitasolla seurannassa ja etenkin suoritukseen liittyvässä palautteenannossa oli havaittavissa hyvinkin kirjavuutta käytäntöissä, eivätkä edes kokeneimmat tiimiläiset olleet aivan varmoja, miten mittareita seurattiin tai mihin niitä käytettiin. Eräät kirjanpitäjät kuvailivatkin oman tiiminsä seuranta- ja palautekäytäntöjä seuraavasti:

*”Mun käsittääkseni tiimikohtaisesti, mä en tiedä, et onks heillä näiden vetäjien kanssa jotain palavereja, et mä en tiedä, et käsitelläänks näitä asioita siellä, siis se on mulle epäselvää, et mä en tiedä, et millä tasolla näitä seurataan ja millaisia kommentteja niistä ja miten niihin puututaan, se ei oo mun tiedossa, et mä luulen, et oisko se mahdollisesti näissä esimiespalavereissa, et mä en tiedä.” (Kirjanpitäjä 1, kirjanpitiötiimi A)*

*”Kuka sitä seuraa? Mul on ainakin itte, et mä pidän itse siis excelii joka kerta, kun mä laskutan, niin mä tiedän koko ajan, et missä mä ite meen, mut en tiedä sit, kyllähän noi (omistajat) tuol nurkkahuonees varmaan seuraa vähän tilannetta. -- En osaa sanoo miten ne (esimiehet) seuraa, et ei oo ainakaan koskaan tullut sanomaan.” (Kirjanpitäjä 6, kirjanpitiötiimi A)*

Eräs huomiota herättävä havainto suoritemittariin liittyvän palautteenannon osalta oli, etteivät tiimien jäsenet aina saaneet tietää edes oman tiiminsä saavuttamaa tasoa, vaikka sitä käytettiin heidän palkitsemisensa perusteena. Yksinkertaisesta laskentatavastaan huolimatta toteutunut suoritetaso ei erään kirjanpitäjän mukaan aina ollut edes tiiminvetäjän tiedossa:

*”Ei välttämättä, koska niitä ei välttämättä oo aina ees meidän vetäjällä tiedossa, jostain syystä, et toisaalta kun mäkin sanoin, et se on yksinkertainen kaava, et se on mun mielestä hyvin erikoista, et se ei oo tiedossa.” (Kirjanpitäjä 1, kirjanpitiötiimi A)*

Palautteen tärkeys nousi haastattelujen aikana toistuvasti esille. Palautetta yleisesti sekä erityisesti positiivista palautetta toivottiin nykyistä enemmän. Riittävän palautteen uskottiin vaikuttavan myös tiimien suorituskykyyn positiivisesti. Vaikka näkemyksissä oli tiimikohtaisia eroja, erityisesti ylimmän johdon toivottiin huomioivan tiimien työtä nykyistä selvemmin.

*”Sanotaan näin päin, että se työteho vois olla parempi, jos niinku oikeesti sais sitä hyvääkin palautetta joskus. Tietenkin voi sanoa aiheesta huonoakin palautetta sekin on hyvä myöskin saada kritiikkiä, et jos tekee oikeesti jonkin asian väärin, mut myöskin hyvää ja huonoo palautetta, edes jotain palautetta. Sama juttu kuin et lasta pitää torua, että se tuntee olevansa rakastettu. Et tiedetään, et välitetään ja et tota ollaan olemassa.” (Jäsen 1, päivittäispalvelutiimi)*

*”No ei sillai mitään (palautetta) suoranaisesti tuu... Vois ainakin sillai, kun kuulauspalavereissakin ollut, en tiedä, et johtuaks siitä, kun mennyt pitkään alamäkee, et ei oo ollut niitä ilonaiheita, mut sit kun tulee esimerkiksi hyvä laskutus, niin sit se on jotenkin sit huvittavaa, kun verrataan, et näin monta vuotta sitten ollut surkeempi laskutus kuin nyt, et katsotaan kuitenkin sen negatiivisen kautta, vaikka ois tullut hyvä tulos, et sitä vois vähän muuttaa positiivisempaan.” (Jäsen 3, päivittäispalvelutiimi)*

Palaute saattoi toisinaan olla rajua ja sen mahdolliset negatiiviset vaikutukset työtyytyväisyyteen ymmärrettiin. Työntekijöitä ei kuitenkaan tarkoituksella pyritty varatoimitusjohtajan mukaan painostamaan:

*”Semmosen oon havainnut, et kun meil on näitä kuukausipalavereja, missä käydään firman kuukauden talous läpi, laskutusluvut ja kulut, et jos sieltä tulee kovasanaisesti, et näin huonosti on mennyt ja diipa daapa, niin monesti otetaan sillä tavalla, et heitä syytettäisiin, vaikka asia ei olekaan näin, tai ymmärretään asia, että meitä painostetaan tai näin, niin mä uskon, et se aiheuttaa varmasti lyhyellä aikavälillä (alentunutta tyytyväisyyttä).” (Varatoimitusjohtaja)*

Erityisesti päivittäispalvelutiimissä koettiin, että johtoa kiinnosti lähinnä vain kirjanpitiimien toiminta, eikä päivittäispalvelun työtä arvostettu tai huomioitu riittävästi. Palautetta ja arvostusta kaivattiin oman esimiehen lisäksi nimenomaan yrityksen johdolta. Erityisen toivottavana pidettiin huomioimista johdon positiivisen palautteen muodossa:

*”Mä tykkäisin, et ihan tuo yritysjohto joskus antais (palautetta), et kyl meidän tiiminvetäjä antaa hyvääkin palautetta, mut joskus ois ihan kiva saada ihan korkeammalta taholta vielä.” (Jäsen 3, päivittäispalvelutiimi)*

*”Kyllähän se mukavaa olis, tietää vähän et missä mennään, ehkä se on sit vaikee antaa just sitä palautetta oli se sit hyvää tai huonoo, tai positiivista tai negatiivista, mutta sillai vähän täytyis tietää tietysti, et jos tiiminvetäjä tai joku saa kuulla, et asiakas valittaa jostain asiasta, ni se ois kiva, et se tulis ihan itelleen asti, et sit se menee toimitusjohtajalle tai jollekin palaute. Tai jos kiittää, niin totta kai yhtäläilla.” (Kirjanpitäjä 2, kirjanpitiimi A)*

Toisaalta erityisesti tuorempien kirjanpitäjien kohdalla juuri kannuspalkkausjärjestelmä koettiin jo itsessään merkiksi siitä, että heidän työtään arvostettiin:

*”Kyl se mun mielestä kertoo siitä, et työnantaja arvostaa sit sitä panosta oikeesti sen verran, et ne antaa enemmän sulle, jos oikeesti täytät niiden tavoitteet, et kyl se on siinä mieles hyvä homma, vaikka se ois kuinka itsekästä niiden näkökulmasta, et ne halua saada rahaa, mut eforttina niiltä, et ovat valmiita sit antaa siitä takaspäin.” (Kirjanpitäjä 8, kirjanpitiimi B)*

Jotkut puolestaan suhtautuivat palautteeseen neutraalimmin ja kokivat sen merkitykselliseksi lähinnä silloin, jos se liittyi konkreettisesti työtehtävään yleisluontoisemman huomioimisen sijasta, kuten erään kirjanpitiimin esimies palautteen merkityksestä itselleen totesi:

*”No ei kai siitä ikinä mitään haittaakaan oo, varsinkin jos se oikeesti linkittyy johonkin konkreettiseen juttuun, et onpa hyvin hoidettu juttu, juttu x, kuin vaan yleisellä tasolla, et ootpa mahtava tyyppi.” (Esimies, kirjanpitiimi C)*

Erityisesti suoritettariin liittyvän reaaliaikaisen palautteen merkitys korostui, koska sen uskottiin lisäävän tiimin kannusteita laskuttaa huolellisemmin kaikki pienetkin lisätyöt. Eräät kirjanpitäjät ilmaisivat tiiminsä näkemyksen palautteen merkityksestä näin:

*”Varmasti lisäksi, koska sit sä pystyisit kattoon, et paljonko me ollaan vajaa ja pystyyks jotain vähän etukäteen laskuttaan, et päästäis sen rajan yli.” (Kirjanpitäjä 6, kirjanpitiimi A)*

*”Varmaan on yritetty ja kannustettu tavallaan, että saatais sitä laskutusta lisää, mut edelleenkään, kun meidän ryhmäs ei sanota yhtään, et paljonko me ollaan alle tai yli, niin me ollaan vähän, et jokainen tekee sen oman työnsä ja sit katsotaan, et tuleeko vai eikö tuu.” (Kirjanpitäjä 6, kirjanpitiimi A)*

Kuten edellisistä kommenteista ilmenee, palaute suoritustasosta koettiin tärkeäksi, koska ilman palautetta ei syitä ylimääräiselle ponnistelulle nähty ja koko tavoite saattoi jopa menettää merkityksensä. Vaikka palautteenantoa pidettiin kannustevaikutuksen kannalta tärkeänä, ei senkään ainakaan kirjanpitiimi A:ssa uskottu ratkaisevan ongelmaa, jos suoritelisän edellyttämää laskutettavaa ei tiimillä ollut riittävästi:

*”No varmaan se vaikuttaa, no nythän me ei taas tiedetä kun kami ei kerro meille, et paljonko puuttuu tai on, mut silloin edellisen (kamin) aikaa mehän saatiin se vuosikannuste, ja kyllähän me silloin, et hei laskutetaan vähän tosta ja tosta pystytään vähän nippaseen, ja kyl se ihan eri tavalla se kami kävi kannustaan, et hei, et onks kellään jotain, mitä vois laittaa, et päästäis sen rajan yli, et kyllä sen mun mielestä ihan eri lailla kannusti... Mut tietty tyhjästä on paha nyhjäistä, et jos on niitä kiinteehintasii, niin mistä mä sit nyhjäsän lisää.” (Kirjanpitäjä 6, kirjanpitiimi A)*

Yrityksessä pitkään ollut laskutuksesta hyvin perillä oleva toimistosihteeri totesi havaintoihinsa perustuen, että tavoitteiden selkeämpi ja tiiviimpi viestintä on ainakin aikaisemmin osoittautunut toimivaksi keinoksi lisätä laskutusta:

*"..Sitä vois verrata, kun meil on tää tämmöinen matkakannuste ollut... ..niin yleensä siinäkin viimeisenä kuukautena jostain vaan ne kaivetaan, katotaan kaikki laskuttamattomat, niin tietysti, et jos se oiskin kuukausittain semmonen, et päästäänkö siihen 3,5 ja sitten kun kerrottais vaikka sitä tilannetta kerralla, et paljonko puuttuu, se vois kannustaa tietysti." (Toimistosihteeri)*

#### 4.2.4 Oikeudenmukaisuuden merkitys

Nykyisen palkitsemismallin selkeästi suurimmaksi heikkoudeksi näytti haastattelujen perusteella nousevan suoritemittarin kaavamaisesta laskentatavasta kumpuava epäoikeudenmukaisuus. Useissa haastatteluissa ryhmäperusteisen palkitsemisen oikeudenmukaisuus ja erityisesti tyytymättömyys nykyiseen malliin nousivat spontaanisti esille. Pyydettyä lyhyesti kuvailemaan nykyistä tiimiperusteista palkitsemisjärjestelmää seuraava näkemys toistui:

*"No siis tietenkin, jos miettii sen oikeudenmukaisuutta, eihän se oo tietenkään oikeudenmukainen siinä mielessä, että koska asiakkaita on erilaisia ja sopimuksia on erilaisia, et minkälaisia asiakkaita sitte satutaan saamaan, että onks se sellainen asiakas, millä on hyvä kate vai onks se sellanen, et sit se on tehty vähän huono diili, et on saatu asiakas sisään. Siinä vaiheessa, kun me tehdään kirjanpitoa, niin siinä vaiheessa ei voi enää paljon tehdä, tietysti kaikesta lisätyöstä voit laskuttaa, mut..." (Esimies, kirjanpitiötiimi A)*

Vaikka nykyistä mallia pidettiin sen muista ominaisuuksista riippumatta varsin selkeänä, kyseenalaistettiin sen oikeudenmukaisuus toistuvasti ja eräs haastateltu kritisoi jopa koko palkitsemisjärjestelmä-termin käyttöä nykyisen mallin kohdalla:

*"Ei varmaan monii löydy, tai en sit tiedä, et mistä löytää tän systeemin kannattajat, mut kai niitäkin löytyy... Joka tapauksessa, vaikka pääsiskin kannusteelle, niin ei se tasapuolinen ole!" (Kirjanpitäjä 1, kirjanpitiötiimi A)*

*"Siis, kyllähän sen ymmärtää, mut mun mielestä se ei oo mikään palkitsemisjärjestelmä!" (Palkanlaskija 1, palkanlaskentiimi)*

Kysyttäessä syitä tähän näkemykseen, selvisi, että todennäköisyys palkkion edellyttämän suoritustason saavuttamiseen sekä omat vaikutusmahdollisuudet siihen yhdessä palkkion rahallisen houkuttelevuuden kanssa koettiin palkanlaskentiimissä mitättömiksi. Heidän

tiimissään palkkiotasoon ylettiin tyypillisesti vain kerran vuodessa ja jopa esimiestasolta oli todettu tilanteen olevan palkanlaskentatiimin kohdalla tämä.

Epäoikeudenmukaisuuden tunne korostui erityisesti tiimien välillä, vaikka kaikilla tiimeillä olikin periaatteessa käytössä täysin identtiset suoritemittarit. Jokaisella tiimillä oli työnkuvasta ja omista vaikutusmahdollisuuksista riippumatta sama kerroin, minkä jotkut vastaajat arvelivat johtuvan siitä, että malli oli rakennettu lähinnä kirjanpitioteimejä silmällä pitäen:

*”Mä uskon, et se (laskutus suoritemittarina) on ajateltu pitkälti kirjanpitäjän näkökulmasta, joka tavallaan itse päättää hyvin paljon paljonko se laskuttaa asiakasta, niin se pystyy siihen vaikuttaan aika paljon enempi ku meidän tiimi.” (Esimies, päivittäispalvelutiimi)*

*”Mul ei oo ees tiedossa ees, et ketkä ryhmät pääsee milloinkin, siis et aika vaikee sanoo, ellei sit kuule et joku sanoo tai satut kysyyn, mut ei oo välttämättä ees tiedos, et ketkä ryhmät pääsee siihen. Mut tää siis tietysti suosii sellaisia ryhmiä, joissa työtilanne on hyvä ja jossa on kaikki laskuttavia henkilöitä, ja sitten asiakaskunta, et millainen asiakaskunta sille ryhmälle on luotu...” (Kirjanpitäjä 1, kirjanpitioteimi A)*

Myös spekulatiot muiden tiimien saavuttamista palkkakertoimista nostivat esiin kysymyksiä kiinteän kertoimen tarkoituksenmukaisuudesta. Eräs kirjanpitäjä esittikin ratkaisuksi tiimikohtaista kompensatiota palkkakertoimiin:

*”Jos mieltii sitäkin, et jos huomaa, et jollain tiimillä aina on palkkakerroin korkeempi, niin pitäisikö niille sit asettaa eri tavoite kuin muille, oisko se sit oikeudenmukaista, en tiedä. Jos huomataan, et jollain on aina oikeesti koko tiimin palkkakerroin jotain seitsemän ja jollain muulla aina kaks, niin pitäisikö niitä sit kompensoida...?” (Kirjanpitäjä 8, kirjanpitioteimi B)*

Huomion arvoista on, että muissa tiimeissä kirjanpitäjien vaikutusmahdollisuuksien uskottiin olevan selvästi suuremmat kuin kirjanpitäjien oman käsityksen mukaan. Toisaalta kirjanpitioteimeissä tiedostettiin päivittäispalvelutiimin ja palkanlaskennan vielä rajallisemmat vaikutusmahdollisuudet laskutuksen kuukausittaiseen kertymään. Pääsääntöisesti oman tiimin sisällä työnjakoa pidettiin kohtuullisen oikeudenmukaisena, mutta eri tiimien välinen asiakkaiden ja sitä kautta laskutettavissa olevan työmäärän epäoikeudenmukaiseksi koettu jakautuminen aiheutti närää vastaajien keskuudessa. Palkitsemisen perusteena käytetyn, yksittäiseen laskutuskertoimeen perustuvan, suoritemittarin ei koettu huomioivan eroja tiimien asiakaskannoissa ja työnkuviissa. Myös yrityksen johto oli todennut työtehtävien tasapuolisen allokoinnin tiimien välillä yllättävän haastavaksi:



*”Et ei se (palkitsemisjärjestelmä) sillä tavalla kyllä toimi, et ei tääl kukaan tietysti kellekään mitään kiusaa tee, mut kyllähän se on meillä firmassa, kun kattoo noita tiimejä, ni musta tuntuu, et talon vaikein työtehtävä on, et jaetaan työtehtävät tasan määrällisesti ja sit vielä eurollisesti, et kaikki sais suunnilleen saman verran laskutusta, niin se on ihan täysin mahdoton tehtävä.” (Varatoimitusjohtaja)*

Määrien ja eurojen ohella myös tiimien huoli asiakastyytyväisyydestä toi erään kirjanpitäjän mielestä omat lisähaasteensa töiden tasaiseen jakoon:

*”Uudelleenjakaminen on haastavaa, koska toisaalta pyritään siihen, että asiakkaalla on koko ajan yks ja sama ihminen, joka tietää hänen asiansa, et jos sitten ruvetaan vaihtelevaan joka vuosi, että tänä vuonna ihminen x tekeekin tämän näin, niin se voi aiheuttaa epätyytyväisyyttä.” (Kirjanpitäjä 5, kirjanpitotiimi B)*

Vaikka eräässä kirjanpitotiimissä oltiin pääosin tyytyväisiä nykyiseen malliin, kysyttäessä mallin oikeudenmukaisuudesta, ymmärsi esimies kuitenkin hyvin sen puutteet:

*”No en mä nyt tiedä et oikeudenmukaisena! Onhan se omalta kannalta hyvä et on mahdollisuus ja välillä sen rahan saa, se on sit sit, et mikä on oikeudenmukaista, kyllähän täs kuvios on tiettyjä ongelmia, mitkä varmaan aina on jonkinlaisii ongelmii näis kannustejärjestelmis.” (Esimies, kirjanpitotiimi C)*

Myös muissa tiimeissä oltiin sitä mieltä, ettei töiden tasainen allokointi ole välttämättä edes mahdollista. Eräs kirjanpitäjä summasi palkitsemismallin oikeudenmukaisuuteen liittyvät haasteet näin:

*”Mut elämä ei oo aina oikeudenmukaista, ja sit se on vaikee, melkein täys mahdottomuus oikeesti saada, et kaikki ois aina oikeudenmukaista 100 %, et ei kaikki voi koskaan olla tyytyväisiä.” (Kirjanpitäjä 8, kirjanpitotiimi B)*

Nykyisen palkitsemismallin epäoikeudenmukaisuuden arveltiin myös johtaneen tilanteisiin, joissa oman tiimin onnistumisia ei juuri mainostettu. Toimistosihteerin mukaan hyvin menestyneet tiimit hiipivät jopa ansaitsemilleen palkintolounaille vähin äänin:

*”Kyllähän sitä, lähinnä se on sitä purnausta tuolla kahvipöydässä sitten, et ei oo reilu, mut toisaalta kyl iloitaan, kun kuuluu semmoista, jos joku on saanut, et kuuluu semmoista positiivistakin. Mä en tiedä, et onks tääl jotkut tiimit alkanut pitää vähän hiljaisempaa profiiliakin, kun huomaa, et muut ei saa, niin ei uskalleta mainostaa sit aina.” (Toimistosihteerin)*

*”Must tuntuu, et niitäkin on ollut vähän salassa, et ei kauheeta meteliä pidetä, jos jotkut lähtee tosta tiimilounaalle, mikä on ikävää ikävää, et jos palkitaan ja viedään sit kiitokseks tiimilounaalle, niin siitä pitää sit olla vähän (hiljaa).” (Toimistosihteerin)*

Koettu epäoikeudenmukaisuus kumpusi lähinnä erilaisista asiakaspohjista sekä työtehtävistä saatavista erilaisista katteista ja sitä kautta erikokoisista laskutusmääristä tiimien välillä. Tiimin jäsenet eivät yleensä itse juuri voineet vaikuttaa heidän tiimilleen allokoituihin asiakkaisiin tai laskutuksen määrään, vaan suurin osa palkitsemisen perusteena olevasta laskutusmäärästä riippui tiimille osoitettujen asiakkaiden ominaisuuksista ja tuli näin ikään kuin ulkoa annettuna. Huolen tasapuolisuudesta kiteytti osuvasti eräs palkanlaskija ja eräs kirjanpitäjä tarjosi myös mielestään sopivaa ratkaisua allokointiongelmaan:

*”Mun mielestä se laskutus on kyllä oikeestaan aika hullu mittari, ku se ei voi olla koskaan tasapuolinen just niistä asiakkaista riippuen, että minkälainen määrä, ku jos mä vaik laskutan tuplasti, mitä mun kollega, ni ehkä siin varmaan pitäis olla muutakin mukana, talon tulos, ku eiks ne yleensä perustu talon tulokseen ne bonukset?”*  
(Palkanlaskija 1, palkanlaskentatiimi)

*”Mun mielestä tasaisesti kaikille, koska kaikki kuitenkin tekee sen oman työnsä ja sehän tehdään kuitenkin talolle, et ethän sä, kyllähän jokainen sen oman kortensa kantaa, et laskutat sä sit paljon tai vähän tai onks sul työtä, mistä sä et voi laskuttaa ollenkaan, et sä oot sihteeri, mikä auttaa meit muita.”* (Kirjanpitäjä 6, kirjanpitotiimi A)

Toisaalta koko yrityksen tulokseen perustuvankin palkitsemismallin arveltiin tuovan mukanaan omat haasteensa. Varatoimitusjohtaja tiivistä huolensa näin:

*”Siinä ois taas tietysti se, et voinhan mä aatella, et kaikki saa tuhat euroo, sit ruvetaan käymään keskusteluu siitä, et sä et oo ainakaan tehnyt niin paljoo töitä, et sulle kuuluis toi tuhat euroo. No sit päästään siihen, et sit sun pitäis alkaa ottaan sinne jotain lukuja taustalle ja sekin alkaa jo oleen, et jep jep.”* (Varatoimitusjohtaja)

Edellisellä ”jep jep” -kommentillaan varatoimitusjohtaja viittasi jo aiemmin esittämäänsä huoleen siitä, että suoritemittarin perusteiden laskenta voi muuttua tässäkin tapauksessa nopeasti varsin monimutkaiseksi, jolloin mallin jatkuva seuranta ja ylläpito muuttuvat liian raskaaksi sen potentiaaliin hyötyihin nähden.

#### **4.2.5 Vaikutusmahdollisuudet ja niiden merkitys**

Kuten jo on noussut esille, oli työntekijöiden mahdollista vaikuttaa tiiminsä kuukausilaskutuksen määrään vain rajallisesti, lähinnä huolehtimalla, että kaikki ylimääräiset, peruslaskutukseen kuulumattomat lisätyöt muistettiin laskuttaa asianmukaisesti. Tiimien välillä esiintyi työnkuvista ja asiakkaiden luonteesta johtuvia eroja laskutusmahdollisuuksissa, mutta etenkin päivittäispalvelutiimissä vaikutusmahdollisuudet laskutuksen suuruuteen koettiin varsin rajallisiksi:

*”Ihan arviona ehkä 1/10 laskusta pystyn ite vaikuttaa, on aina jotain lisätöitä, mitä pystyy laskuttamaan, et panostaa siihen et muistaa laskuttaa... et tulee laskutettua kaikki mitä tuleekin laskuttaa, et se on se heikko lenkki tässä jutussa, kun meillä on taatusti monia ihmisiä, jotka unohtaa laskuttaa ne.” (Jäsen 1, päivittäispalvelutiimi)*

*”Mä oon sitä mieltä, et meidän tiimis siihen pystyy aika vähän vaikuttaa millään lailla, kun meil on asiakkaat ja niil on tietyt sopparit ja tietyistä asioista saa laskuttaa ja tietyistä asioista ei...” (Jäsen 2, päivittäispalvelutiimi)*

*”No aika vähäinen mun mielestä, et ainut mihin me vaikutetaan tossa on semmoset niin sanotut lisätyöt, et jos muistaa tarkasti laittaa ne ylös, kun tulee uus vaikka ostolaskutoimittaja ja siitä laitetaan, niin tulee jotakin minuutteja, mitä laskutetaan, niitä kerätään sitten, et ne tulee tosi pienistä summista ne, miihin voi itse vaikuttaa, et ei se käytännössä varmaan merkkää hirveesti.” (Jäsen 3, päivittäispalvelutiimi)*

Käytännössä valtaosa tiimien suoritusasteesta määräytyi sen perusteella, kuinka paljon laskutettavia asiakkaita tiimillä oli. Useilla asiakkailla oli kiinteähintaiset sopimukset ja vain rajallinen määrä sopimukseen kuulumattomia lisätöitä voitiin laskuttaa asiakkailta erikseen.

*”No ehkä se et aika paljon ne asiakkuudet, mitä tekee plus toimenkuva, mitä tekee määrittää jonkin verran tai jopa aika paljon sitä sun mahdollisuutta laskuttaa. Eli jotkut asiakkuudet on kannattavampia kuin toiset, et sit kun sä saat niitä parempii asiakkuuksia, ni todennäköisemmin sä saatat sit omasta suorituksesta riippumatta päästä siihen tavoitteeseen. Toinen on, et kirjanpidon hommasta on helpompi ja parempi laskuttaa kuin vaik palkanlaskennassa, et sit vois aatella, et esimerkiks palkanlaskijalla ei oo niin paljoo omalla suoritumisellaan päästä siihen.” (Esimies, kirjanpitiimi C)*

Tiimien toimenkuvaerojen vuoksi kirjanpitiimeillä oli hieman muita tiimejä enemmän liikkumavaraa lisälaskutuksen ja siten suoritepalkkion saavuttamismahdollisuuksien suhteen, mutta aina ei kirjanpitäjillekään ollut täysin selvää, mistä asiakasta voi laskuttaa:

*”Tietyissä rajoissa pystyy joo (lisäämään laskutusta). Sanotaan, et ehkä se ei ihan hirvee oo se, mitä mä kokisin, et sitä pystyy lisäämään... Et käytännös, jos lisälaskutusta haluaa, niin se sit pitää olla tehokkaampi ja tehdä enemmän asiakkaita eli lyhyemmässä ajassa ne normaalit työt, et kyseisestä asiakkuudesta on vaikee laskuttaa enemmän, jos ne hommat ei muutu.” (Esimies, kirjanpitiimi C)*

*”Mut onhan se tietysti ongelmallistakin, jos kauheesti tekee töitä, ja sit ei tiedä, et mistä sen oikein sais laskutettua, kun on tietyt kiinteet sopimukset, et vähän paineitakin tuo sit.” (Kirjanpitäjä 7, kirjanpitiimi B)*

Riippumatta siitä, kuinka usein tiimi pääsi tavoitteeseensa, ajatukset nykyisen mallin epäoikeudenmukaisuudesta olivat samansuuntaisia jokaisen tiimin keskuudessa. Luonnollisesti niiden tiimien, jotka eivät yleensä päässeet tavoitteisiinsa, jäsenet esittivät voimakkaampaa kritiikkiä nykyistä mallia kohtaan:

*”Ei, ei, mä oon aina sanonut, et se on syvältä! Et mä en pidä sitä edes palkitsemisjärjestelmänä, sen takia, et eihän se oo edes palkitsemisjärjestelmä, jos sanotaan sulle etukäteen et et voi päästä.” (Jäsen 1, palkanlaskentatiimi)*

Myös asiakkaiden sopimusten erilaisuus ja laskutusmahdollisuudet koettiin varsinkin uudenpien työntekijöiden keskuudessa epäselviksi, mikä lisäsi epävarmuutta oikeista toimintatavoista laskutuksen suhteen erityisesti päivittäispalvelutiimissä sekä uudempien kirjanpitäjien keskuudessa. Koska erilaisia asiakkaita ja sopimuksia riitti, epäiltiin tämän välillä johtaneen tahattomiin tilanteisiin, joissa joiltakin asiakkailta on jäänyt jotakin laskuttamatta epäselvyyden vuoksi:

*”Se on vähän comme ci, comme ça, et kyl mä pyrin ainakin laskuttaa sen, mitä mä ainakin tiedän, et saa laskuttaa ja ihan niinku on sovittu, mut se epävarmuus sit siitä, kun on monta asiakasta ja jokaisel on vähän eri käytäntöjä sen laskutuksen suhteen, ni se sit tuo vähän epävarmuutta.” (Jäsen 2, päivittäispalvelutiimi)*

*”No ainakin nyt sillä pystyy vaikuttamaan, et mitä uskaltaa laskuttaa, et ongelmana vissiin mullakin on, et mä en tiedä, et mitä kaikkee voi aina laskuttaa, et pystynks mä laittaa oikeesti, et jos mä viis tuntii jotain sählään, ni saanko mä laittaa koko viis tuntii laskulle. Et miten asiakkaat reagoi siihen, et aina on vähän sellainen pelko, et minkälainen se asiakkaan reaktio on, kun niille räpsähtää iso lasku.” (Kirjanpitäjä 8, kirjanpitotiimi B)*

Varatoimitusjohtajan mukaan eräs esimiesten tärkeä tehtävä olikin varmistaa, ettei mitään jää tiimeissä epätietoisuuden vuoksi laskuttamatta:

*”Se laskutuksen ohjaaminen on semmonen esimiehen vastuulla oleva tärkeä asia, et muistaa tarkistaa, et ne tulee kaikki laskulle. Et toi laskutuskin on aika hankala varsinkin uusille työntekijöille ymmärtää tai muistaa tehdä, kun sä kumminkin laskutat ite kaiken, et mitä sä teet, et jos joku unohtuu, et jos joku esimies ei sitä huomaa, ni se sit jää...” (Varatoimitusjohtaja)*

#### **4.2.6 Kannustepalkkion houkuttelevuus ja merkitys**

Tiimiperusteisen kannustejärjestelmän rahallista vaikutusta ei pidetty kovinkaan merkittävänä, vaikkakin mahdollisuus ylimääräiseen bonukseen koettiin pääsääntöisesti mukavaksi lisäksi peruspalkalle. Näkemykset suoritelisän kannstavuudesta vaihtelivat kuitenkin tiimeittäin. Vaikka mahdollisuus suoritelisään koettiin mukavaksi lisäksi, ei sillä itsessään koettu olevan varsinaista kannustevaikutusta:

*”Jaa-a, mä en oo sitä kyl huomannut mitenkään erityisesti, ei se kuitenkaan niin iso oo se 150 €.” (Kirjanpitäjä 3, kirjanpitotiimi C)*

*"Satanen on loppujen lopuks niin pieni summa verojen jälkeen, et se näkyy muutamana kymppinä mun palkassa, et tavallaan se ei paljoo mua kostuta siinä mieles."*  
(Kirjanpitäjä 8, kirjanpitotiimi B)

*"No en tiedä! Siis siitähän on puhuttu vuosia ja sit se vihdoon saatiin tossa muodossa voimaan, mut onhan se aika pieni se kuukausikorvaus, et ei se nyt hirveesti palkitse."*  
(Kirjanpitäjä 2, kirjanpitotiimi A)

Osa vastaajista piti nykyistä palkkiota selvästi liian alhaisena. Eräs kirjanpitäjä ilmaisi näkemyksensä rahallisen palkkion kannustavuudesta näin:

*"Mun mielestä se on ihan hyttysenpaska, koska sit verottaja vie siitä kuitenkin siivun, niin sit käteenjäävä osuus, niin ei se sit siinä palkkanauhassa kauheesti lämmitä."*  
(Kirjanpitäjä 6, kirjanpitotiimi A)

Toisaalta tavoitetason haastavuus ja saavutettavuus koettiin tärkeiksi motivaatiotekijöiksi, ja etenkin tiimissä, joissa tavoitteisiin päästiin riittävän usein, oltiin ymmärrettävästi muita tiimejä tyytyväisempiä nykyiseen malliin ja sen kannustavuuteen:

*"En yhtään tiedä, (naurua) me ollaan oltu tyytyväisiä siihen vähäänkin sataanviiteenkymmppiin, mikä välillä tulee... Hyvä että joku ees on."* (Kirjanpitäjä 3, kirjanpitotiimi C)

*"Et ei me siihen automaattisesti joka kuukaus päästä, mut meil on kuitenkin ihan hyvät mahdollisuudet päästä siihen.... Kyl mä ainakin meidän ryhmän kannalta koen, et se on kannustava, mut totta kai voi olla, et jonkun toisen ryhmän mielestä ei ole."* (Esimies, kirjanpitotiimi C).

Toisessa kirjanpitotiimissä suoritepalkkion arveltiin vaikuttavan lähinnä sen antaman tavoitteen muodossa, kuten eräs kirjanpitäjä asian ilmaisi:

*"No kyl sitä (laskutuksen kertymistä) ainakin seurailee ja muuta ja yrittää, ei ehkä sen provision takia, mut et yleensä tietää sen tuloksen, mihin pitää pyrkiä, niin sitä mä kyl seuraan, et onko miten paljon."* (Kirjanpitäjä 7, kirjanpitotiimi B)

Eräs hiljattain yritykseen tullut kirjanpitäjä samasta tiimistä puolestaan arveli, että kannuste vaikutti lähinnä siinä mielessä, ettei oman tiimin jäseniä haluttu pettää:

*"Mä en siihen kiinnitä huomioo ollenkaan oikeestaan, et mulle henkilökohtaisesti on enemmän jopa tärkeätä, et onko muut tyytyväisiä siihen, et jos mä huomaan et mun tiimi ois tyytymätön, et ne ei ois saanut jotain ja se ois mun moka, niin sit se häiritse mua tosi suuresti, mut mua itteeni ei häiritse se, et mä en saa sitä bonusta, et se ei mua oikeestaan kannusta millään tavalla tällä hetkellä eikä se oo multa mitenkään pois."*  
(kirjanpitäjä 8, kirjanpitotiimi B)

Rahallisen palkkion merkitys koettiin yleisesti melko pieneksi, eikä kannustevaikutusta varsinaisesti lisännyt myöskään yleinen käsitys siitä, että suoritelisät menivät useimmiten samoille tiimeille toisten jäädessä jatkuvasti ilman.

*”Kyllähän se on ollut alusta asti nähtävillä, et melkein tiedetään etukäteen, et kuka tiimi siihen pääsee, meil oli esimerkiks ensimmäisenä vuonna yks tiimi, jolla oli talon suurin asiakas, niin sehän oli käytännössä, et joka kuukausi pamahti bonarit ja se oli kaikkien tiedossa. Kyllähän siinä oli semmoista puhetta, et mitä järkee tämmösessä kannustejärjestelmässä ylipäätään on, jos tietää etukäteen, et noi saa vaikka tekis mitä ja nää, jotka ei pääse, niin yrittää kuitenkin tehdä parhaansa, niin ei oo nähtävilläkään, että tulis.” (Varatoimitusjohtaja)*

*”No eihän se (suoritelisä kannusta) nyt tällä hetkellä just, kun tietää, et siihen ei oikein pääse. Et tossa just, se oli tammikuun laskutus, meil oli kolmella hirveen hyvä laskutus ja mä en kahdesta tiedä, mut me ei päästy lähellekään sitä meidän tavoitetta ja oltiin tehty hirveesti töitä, et kyl se vähän on kuin lentäis ikkunaa päin, et vähän samanlainen fiilis tuli et kiitti! ...oltiin pettyneitä siihen, et toi ei kannusta venymään, et siinä on ihan muut asiat sitten.” (Kirjanpitäjä 2, kirjanpitiötiimi A)*

Edellisestä kommentista heijastui rivien välistä myös tyytymättömyys tiimin joidenkin jäsenten panokseen. Tässä tapauksessa se kohdistui nimenomaan uusiin jäseniin, joiden työtehon katsottiin toistaiseksi olevan selvästi kokeneempia tiimiläisiä alhaisempi. Merkillepantavaa oli myös se, että suoritemittarin mahdollisen kannustevaikutuksen koettiin kumpuavan rahallisen suoritelisän sijaan lähinnä suoritemittarin myötä määritellystä selkeästä tavoitetasosta.

Esimiehetkin olivat törmänneet nykyisen suoritelisän tehottomuuteen motivointikeinona, eikä varatoimitusjohtajakaan ollut havainnut sen kannustavan tiimiä ylimääräisiin ponnisteluihin:

*”Tosin nää meidän bonuksehan ei mitään kovin isoja oo, et mäkin oon joskus yrittänyt kannustaa meidän porukkaa, et nyt pamautetaan ittemme bonareille ni ne on vähän silleen, et no 150 €, ei maksa vaivaa.” (Varatoimitusjohtaja & palkanlaskennan esimies)*

Toisaalta suoritelisän nostonkaan ei yksin uskottu korjaavan tilannetta, koska nykyisen suoritemittarin haaste oli myös tiimin omien vaikutusmahdollisuuksien vähäisyys:

*”Ei se (suurempi suoritelisä) muuta sitä, et sul on se työkanta mikä sul on ja vaikka se (bonus) ois miljoona, niin ethän sä sinne edes pääse, ellet sä kuse jotain silmään.” (Varatoimitusjohtaja & palkanlaskennan esimies)*

Koska tiimiperusteinen suoritepalkkio oli suhteellisen pieni, ei sen haastateltujen parissa koettu aiheuttaneen juurikaan mitään ylilyöntejä satunnaista laskutuksen manipulointia lukuun ottamatta. Kysyttäessä, miten tavoitteen täytyminen jo ennen kuunvaihdetta vaikutti tiimin käyttäytymiseen, mainittiin muutamaan kertaan laskujen jaksotus, joka koettiin toisaalta erääksi

harvoista keinoista vaikuttaa oman tiimin laskutuksen suuruuteen. Osa vastaajista otti kantaa hieman varautuneemmin ja eräs esimiehistä totesi vain diplomaattisesti laskutuksen siirron seuraavalle kuukaudelle olevan mahdollista. Samantyyppinen vastaus toistui kuitenkin kaikissa kirjanpitotiimeissä:

*”Sit siirretään laskuja sinne seuraavalle, periaattees pystyy, mut eihän se oo tietysti suotavaa, mut pystyy...” (Esimies, kirjanpitotiimi A)*

*”Ei mun mielestä kauheasti voi, sit voi kattoo tietysti seuraavalta kuulta, et voiko ne jo laittaa siihen, jaksottaa vähän (naurua).” (Kirjanpitäjä 7, kirjanpitotiimi B)*

*”Näinhän saattaa olla, tai sanotaan näin, et huhu kiertää, et näin on voinut joskus tapahtua... ...Teoriassa tämmönenkin voi tapahtua.” (Esimies, kirjanpitotiimi C)*

Erään kirjanpitäjän mielestä asiakasnäkökulma kuitenkin vähensi houkutusta laskutuksen manipulointiin:

*”Kyllä se joo, koska mä en oo ainakaan itse ajatellut, et saadaaks me rahaa vai ei, et ne on ne työt sanellut, et ne on vaan pakko tehdä, et ei niitä siirretä niitä laskutuksia sit seuraavalle kuulle, et mun mielestä se on sit epäreilua asiakkaallekin, et tulee seuraavas kuussa enemmän laskua, et silloin kun työ on tehty se laskutetaan.” (Kirjanpitäjä 2, kirjanpitotiimi A)*

Nykyisen mallin nähtiin silti mahdollistavan eräänlaista pelailua ja suoritetaso saavuttamisen esimerkiksi ylitöitä kerryttämällä, koska yrityksessä käytössä olevan tuntitasoitusjärjestelmän vuoksi palkkakulut pysyivät työmäärästä riippumatta kuukausittain samalla tasolla. Asian esille tuonut vastaaja piti mahdollisuutta lähinnä hypoteettisena, mutta joidenkin tiimien henkilöille kasaantuvat ylityöt viittaavat siihen, että tämä on käytännössäkin mahdollista ja huomioimisen arvoista.

*”Palkkakuluthan ei muutu siitä, jos sä teet vaik tuplatunnit, palkkakulut on samat eli kulut pysyy samana, mut jossakin tapauksessa, jos ihan todella kärjistetään, sä voit tehdä kahden kuukauden työt, sit löysätään yks ja sitten onkin se yks vapaa kuukaus kun sä oot tehnyt sen yhtenä kuukautena, tää on nyt hirveesti, ihan väärin sanottu, ei kukaan varmaan tällai ajattele, mut tällainen mahdollisuus tässä ois keplotella.” (Kirjanpitäjä 1, kirjanpitotiimi A)*

Ylitöitä paiskimalla saavutettu tavoitetaso saattoi antaa helposti ylioptimistisen kuvan kyseisen tiimin kannattavuudesta, koska vaadittuun suoritetasoon käytettiin tällöin selvästi suunniteltua enemmän työaika, mitä ei kuitenkaan suoritetaso laskennassa huomioitu mitenkään. Tämä kostautui seuraavina kuukausina, kun kertyneitä ylityötunteja kuitattiin vapaana tai maksettiin pois rahallisina korvauksina.

Päivittäispalvelutiimissä, jossa transaktioiden määrä oli muihin tiimeihin verrattuna korkea, korostui palkitsemismallin kannustevaikutus lähinnä siten, että kaikki ylimääräiset lisätyöt pyrittiin laskuttamaan mahdollisimman huolellisesti asiakkailta:

*”Tiimin kannalta? Kyllä meillä pyritään just sen takia laskuttamaan aina mahdollisimman... niinku kuuluukin, että se kyllä kannustaa keskittymään laskutukseen kaks kertaa kuussa, kun on laskutus, ainakin mun osalta ja kyl mä uskosin et kaikki muutkin panostaa siihen, jotta meidänkin tiimi huomioidaan... tai saa sen suoritteen...”*  
(Jäsen 1, päivittäispalvelutiimi)

### *Vuosibonuksen kannustavuus ja ymmärrettävyys*

Tiimien ymmärrys vuositason suoritepalkkion määräytymisperusteista näytti vaihtelevan voimakkaasti, eivätkä kaikki edes olleet tietoisia siitä. Osittain tähän varmasti vaikutti se, ettei tavoitteisiin ollut viime aikoina päästy niin usein kuin oli toivottu, joten yrityksen omistajat eivät juuri halunneet puhua vuositason palkkiosta kuukausipalavereissa, koska sen saavuttaminen ei näyttänyt kovinkaan realistiselta useimpien tiimien kohdalla. Nykyisen vuosibonuksen ja sen määräytymisperusteiden suhteen oltiinkin yllättävän usein melko tietämättömiä tai varautuneita, eikä edes suoritemittareiden seurannasta vastaava varatoimitusjohtaja suoralta kädeltä muistanut aivan tarkkaan vuosibonuksen rakennetta:

*”No se on vähän semmonen enemmän ilmassa häilyvä juttu, koska siinä on vissiin jotain laskentaongelmii tälläkin hetkellä.”* (Esimies, kirjanpitiotiimi C)

*”Ainakin vuosikannuste on mun mielestä sillai, et se on portaittain, et kun sä ylität sen 3,5 niin se on tonni ja olikse sit kun ylittää 4 niin puoltoista tonniä tai jotain?”*  
(Varatoimitusjohtaja)

Lisäksi nykyinen tiimitason vuosibonus aiheutti laskentahaasteita, koska tiimien kokoonpanot ja yksittäiset jäsenet olivat saattaneet vaihtua edellisen vuoden aikana, jolloin oli epäselvää, minkä tiimin suorituksen perusteella kyseistä tiimin jäsentä tuli arvioida ja palkita. Vuosibonuksen määräytymisperusteiden selkeämpää viestintää painotettiin useaan otteeseen:

*”Siis se on tavallaan tän talon sisäisen käytännön puute, et mä en tiedä kaikkee tässä et miten tää käytännössä menee. Ja nythän mulle siis selvis tääkin et tavallaan vuosibonusta jaetaan, mut mistä sitä jaetaan ja miten se lasketaan, et mä luulen, et se on nyt hakusessa muutenkin, sä et todennäköisesti istuis siinä nyt (naurua), ja se, et onks se vaan ainoastaan, et tuleeks se, jos tehdään vaan kauheasti voittoa, vai voiks se tulla joistain stepeistä jo jonkun verran, et mihin se perustuu, sitä mä en ees tiedä.”*(Jäsen 2, päivittäispalvelutiimi)



*”No se on varmasti aina vähän niin ja näin. Mun mielestä, et se on tosiaan tiimeittäin ja nyt tosiaan kun noita vuosibonuksia miettivät ja ihmiset vaihtuvat tiimistä toiseen niin siinä on varmaan aika hankala löytää semmoista oikeeta linjaa.” (Kirjanpitäjä 7, kirjanpitotiimi B)*

Tiimien vuosibonusrajan laskutuskertoimen perusteiden ollessa 12 x kuukausitavoite (eli 3,5 x tiimin jäsenten yhteenlaskettu vuoden peruspalkka) oli myös vuositavoite pitkälti riippuvainen kuukausitavoitteiden saavuttamisesta huolimatta siitä, että siihen oli lisätty yläpuolelle muutamia portaita, mm. 4,0, joihin ylletessä palkkion suuruus kasvoi. Kannustevaikutus saattoi kuitenkin hävitä, jos tavoitteen saavuttaminen alkoi näyttää epätodennäköiseltä. Kysyttäessä, kuinka vaikutti, jos tavoite näytti olevan niin kaukana, ettei sitä voinut saavuttaa, kiteytti eräs vastaajista asian näin:

*”Sithän se on ihan yks hailee, tossahan ne luvut pyörii, se on toisaalta just näin...” (Esimies, kirjanpitotiimi A)*

Vuosipalkkion määräytymisperusteissa havaittiin muutakin kehittämispotentiaalia, sillä se suosi ainoastaan kuukausisuoritteeseenkin yltäneitä tiimejä:

*”No jos ei saa kuukausibonusta niin ethän sä myöskään saa sitä vuosibonusta! ... Ja se on taas ryhmäkohtanen, et jos ei ryhmäs oo tullut vuoden aikana niin kyllähän sen tietää.” (Kirjanpitäjä 6, kirjanpitotiimi A)*

Myös varatoimitusjohtaja oli havainnut tämän ongelman ja jatkoi samoilla linjoilla:

*”...Mut toisaalta mä en tiedä, et onks toikaan mikään järkevä, et toi on samasta luvusta sillai, et jos joku pääsee joka kuukausi, ni sit se saa vielä vuosibonuksenkin siihen päälle ja sit kattoo niitä muita tiimejä, jotka ei pääse kuin kerran, ni sit sä voit olettaa, et se ei varmasti tuu pääseen siihen vuosibonukseenkaan, et se on vähän, et lasketaanks täs sit jotenkin tuplasti ne.” (Varatoimitusjohtaja)*

Vaikka nykyisen kannustepalkkion suuruutta itsessään ei pääsääntöisesti koettu ongelmaksi, sen rahallisen vaikutuksen katsottiin yleisesti ottaen olevan varsin pieni. Kannustepalkkion ja odotetun laskutustason merkitys tavoitteena sen sijaan korostui ja suoritetasen seuraamisella koettiin myös olevan eräänlaista palautevaikutusta, koska sen avulla pystyttiin seuraamaan, kuinka paljon oma tiimi sai laskutetuksi asiakkaitaan verrattuna tiimille asetettuun tavoitteeseen.

## 4.3 PALKITSEMISMALLIN VAIKUTUKSET TIIMIEN KÄYTTÄYTYMISEEN

Seuraavaksi käydään läpi tiimeissä koettuja palkitsemismallin vaikutuksia. Vaikutuksia käsitellään tiimin jäsenten käyttäytymisen näkökulmasta. Aluksi tarkastellaan vaikutuksia tiimin jäsenten motivaatioon. Tämän jälkeen käydään läpi palkitsemismallin vaikutuksia tiimien työnjakoon ja yhteistyöhön. Lopuksi käsitellään tiimitason palkitsemisen vaikutuksia tiimien välisiin suhteisiin.

### 4.3.1 Jäsenten motivaatio

Jo haastattelujen aikana ilmeni, että nykyisen palkitsemismallin vaikutukset tiimien käyttäytymiseen ja motivaatioon koettiin melko rajallisiksi, erityisesti verrattaessa niitä mallille johdon taholta asetettuihin tavoitteisiin. Yleisimmin esille nousseet tiimin jäsenten kokemat syyt tälle havainnolle olivat vähäiset mahdollisuudet vaikuttaa palkitsemisensä perusteisiin ja usein varsin pieneksi koettu todennäköisyys saavuttaa tavoitetaso. Myös tiimeissä, joissa tavoitteisiin päästiin useammin, jäsenet kokivat palkitsemisen motivoivan vaikutuksen varsin pieneksi, mutta pääsääntöisesti nykyisen mallin oikeudenmukaisuudesta ei oltu yhtä huolissaan, vaikka siihen liittyvät haasteet koko yrityksen näkökulmasta tiedostettiin.

Vähäisistä vaikutusmahdollisuuksistaan huolimatta haastatellut tiimien jäsenet korostivat myös, että toimiakseen ja motivoitakseen, tavoitetasojen tulisi olla edes satunnaisesti saavutettavissa. Jos tiimin ei käytännössä ollut mahdollista saavuttaa omalla suorituksellaan palkkiota, saattoi se kääntyä jopa alkuperäistä tarkoitustaan vastaan. Kysyttäessä, pidettiinkö tiimitason suoriteperusteista palkkausta tärkeänä, nousi näkemyksissä esiin toistuvasti omien vaikutusmahdollisuuksien ja palkkion saavuttamisen todennäköisyyden merkitys:

*”Joo, jos tota niin on mahdollisuuksia saada palkkioita, niin silloin se toimii se kannuste, mut tosiaan, jos ei oo mitään mahdollisuuksia saada, niin sit se on ihan sama, et onks sitä vai ei.” (Jäsen 1, päivittäispalvelutiimi)*

*”Mut jos sanotaan, et teidän täytyy laskuttaa, mut kun sul ei oikein oo, mistä sä voi laskuttaa, niin se rupee sit syömään sitä motivaatiota mun mielestä...” (Jäsen 2, päivittäispalvelutiimi)*

*”Itse asiassa kiva lisä kaikki kannustimet, mut sitä tekee työtä ja jos siitä palkitaan niin se on kaikki ylimääräistä, mut jos tulee ylimääräistä.... Mut se turhauttaa, jos ei koskaan, vaik kuinka tekis töitä, tuu ja sit unohtaa koko kannustimen eikä se sit enää merkitse mitään.” (Jäsen 1, päivittäispalvelutiimi)*

Toisaalta tiimeissä, joissa tavoitetaso saavutettiin varsin usein, oltiin nykyiseen malliin sen puutteista huolimatta selvästi muita tyytyväisempiä:

*”No me ollaan, tai mä mä ainakin koen, et minä ja mun ryhmä ollaan ihan kohtalaisen tyytyväisiä, se varmasti johtuu ainakin ositain siitäkin, et me, ei aina, mut kuitenkin pystytään pääseen siihen tavoitteeseen. Eli kaikki ryhmät ei mun käsityksen mukaan erinäisistä syistä koe edes mahdolliseks päästä siihen.” (Esimies, kirjanpitiö C)*

Yllä olevasta kommentista käy kuitenkin selvästi ilmi, että mahdolliset erot eri ryhmien suhtautumisessa palkitsemismalliin tiedostettiin myös niissä tiimeissä, joissa tavoitteet yleensä saavutettiin. Nykyistä mallia myös pidettiin epäoikeudenmukaisena muita tiimejä kohtaan.

Huolimatta siitä, saavutettiin tiimissä tavoitteet vai ei, pitivät haastatellut palkitsemisen vaikutusta tiiminsä käyttäytymiseen kuitenkin varsin rajallisena. Tästä syystä suoritepalkkausta ei yleensä pohdittukaan töitä tehdessä, vaan muut asiat nousivat prioriteettilistalla sen edelle:

*”En oo koskaan miettinyt, ehkä just kun tää kannustepalkka on ollut puheenaiheena, et en mä tiedä, et vaikuttaaks se sit työmotivaatioon, mut hirveesti on ollut käytäväkeskusteluu. -- Siitä jurputetaan keskenämme.” (Kirjanpitiö 2, kirjanpitiö A)*

*”No, ensimmäisenä tietysti, et ne tietyt työt pitää saada tiettyyn aikaan tehtyä, et sehän on se ensimmäinen ja tietysti asiakkaat hyvin hoidettua ja tämmöinen, ja sen jälkeen katselee et miten toi laskutustavote täytyy, et mun mielestä se menee vähän siinä järjestyksessä.” (Kirjanpitiö 7, kirjanpitiö B)*

Myös nykyisen mallin oletettua motivointivaikutusta kritisoitiin, koska suoritelisän perusteena olevaan laskutukseen ei tiimissä pystytty juuri vaikuttamaan ja toisinaan myös rahallinen suoritepalkkio koettiin liian pieneksi. Eräs palkanlaskija totesikin näin:

*”Ei mun mielestä oo millään tavalla motivoiva, et mä pidän sitä sataaviittäkymppiä naurettavana summana, en tiedä motivoiko nuorempia ihmisiä, mut miten se motivoi, kun tietää jo, et ei kukaan pysty tuomaan sulle enempää töitä. Mul on itseni osalta, et saisin sen varmaan joka kuukausi, jos ois henkilökohtainen.” (Palkanlaskija 1, palkanlaskentatiimi)*

Edellisestä kommentista heijastui myös eräänlainen minä-ajattelutapa tiimitason sijaan, vaikka palkitsemisen eräs tavoite oli nimenomaan kannustaa yhteistyöhön ja koko tiimin näkökulman huomioimiseen.

### 4.3.2 Työnjako ja yhteistyö tiimien sisällä

Tiimien sisäinen työnjako vaihteli selvästi tiimistä riippuen. Selvästi eniten yhteistyötä tehtiin päivittäispalvelutiimissä ja tiimin rakenne vaikutti muutenkin muita tiiviimmältä. Myös palkanlaskentatiimin jäsenet auttoivat toisiaan tehtävissään melko paljon. Kirjanpilotiimeissä puolestaan yhteistyön määrä oli selkeästi vähäisempää, vaikka tiimien ilmapiiriä pidettiin muuten hyvänä. Yhteistyötä rajoittivat lähinnä käytännön syyt, kuten työtehtävien luonne. Myös pitkät henkilökohtaiset asiakassuhteet näyttelivät tärkeämpää roolia kuin työmäärän tasainen jakaminen tiimin jäsenten kesken. Kysyttäessä työnjaosta tiimien sisällä varatoimitusjohtaja arveli senkin varsin haastavaksi:

*”En mä sitä hirveen tarkkaan osaa sanoa, mut et kyllä se työnjako tiimin sisälläkin on tosi hankalaa, mä oon nähnyt sitäkin, et siellä ihmiset, joku istuu seittemästä kuuteen tekemässä ku toinen tulee yhdeksältä ja lähtee kello 15, niin se ihan tarkoittaa mun mielestä, et siel ei oo osattu jakaa niitä töitä tiimin kesken tasaisesti.”*  
(Varatoimitusjohtaja)

Eräs nykyisen palkitsemismallin tavoite oli lisätä yhteistyötä tiimien sisällä. Se oli silti käytännössä usein hankalaa. Nykyisellä tiimitason palkitsemismallilla ei pääsääntöisesti koettu olevan kovin suurta merkitystä yhteistyöhön, vaan yhteistyön koettiin riippuvan lähinnä tiimien jäsenten persoonista ja heidän välisistä suhteistaan. Toisaalta nykyisen palkitsemismallin ei nähty ainakaan vähentävän yhteistyötä tiimien sisällä. Eräs esimies arveli kuitenkin yhteistyön liittyvän muihin seikkoihin:

*”No varmaan tommonen tiiminsisäinen yhteistyö on kuitenkin ehkä enemmän niistä henkilöistä kiinni, et jos se (palkitsemismalli) jotain tekee, niin lähinnä se kannustaa siihen suuntaan, et sit jeesataan toisia....”* (Esimies, kirjanpilotiimi C)

Varsinkin kirjanpilotiimeissä oli havaittu, että yhteistyö saattoi osoittautua käytännössä melko haastavaksi, koska jokaisella tiimin jäsenistä oli omat asiakkaansa hoidettavanaan:

*”...mut lähtökohtaisesti on aika yksityistä tää homma, et sul on ne omat jutut, mitä sä teet ja se on vaikee auttaa tai tehdä jonkun toisen kirjanpitoja tai työtehtäviä, kun siinä on aina se perehdyttämisaika, et ei niitä hirveesti jaeta niitä hommia, mut se on enemmän kyl ihan käytännön syistä.”* (Esimies, kirjanpilotiimi C)

Vaikka nykyistä palkitsemismallia kritisoitiin joka tiimissä, löydettiin siitä päivittäispalvelutiimissä myös selkeitä vahvuuksia. Työnjako tiimin sisällä toimi sujuvasti, koska henkilökohtaisesta laskutuksesta ei tarvinnut huolehtia, sillä kaikki tiimin jäsenten tekemä työ ja laskutus koitui joka tapauksessa oman tiimin hyödyksi:

*”Se on ihan hyvä, tai siis se siinä on mun mielestä erittäin hyvää, jos aattelee meidänkin tiimiä, et se ei oo henkilökohtainen varsinaisesti vaan katsotaan sitä tiimiä, varsinkin meidän tiimis saattaa vaihdella tosi paljon esimerkiksi minkä verran on kylläkin myyntiä kun se riippuu sun asiakkaista, eli jokainen voi paiskii yhtä paljon töitä, mut silti se vaihtelee se sun myynti, kun meil on erilaisii sopimuksii asiakkaille ja jos sul on huono tuuri niin sul on asiakkaita, jol on paljon pienemmät ne mitä saa laskuttaa, mut sä teet silti yhtä paljon töitä ni onhan se kiva, et sä tiedät, et se ei vaikuta siihen, et sä et ikinä saa bonusta ja muut sais, koska sithän se ois äkkiä et kukaan ei huoli niitä asiakkaita... (naurua)” (Esimies, päivittäispalvelutiimi)*

Päivittäispalvelutiimin jäsenten mielestä nykyinen tiimitason palkitsemismalli helpotti työnjakoa ja mahdollisesti sitä kautta myös vähensi tiimin jäsenten välistä sisäistä kitkaa ja erimielisyyttä, vaikka palkitsemisperuste yleisemmällä tasolla koettiin epäoikeudenmukaiseksi. Tiimitaso arvioitiinkin päivittäispalvelutiimissä ylivertaiseksi yksilötason palkitsemistasoon verrattuna, koska työn luonne tiimissä edellytti jatkuvaa yhteistyötä:

*”Tiimit! ...meil on vaan ne asiakkaat ja me saadaan laskuttaa vaan tietyllä tasolla, niin mun mielestä, et jos se (suoritemittari) ei oo tiimikohtainen, et menee liian henkilökohtaseen, ni se saattaa olla, et menee äkkiä siihen, et sit ruvetaan äkkiä miettiin, et hei toi saa niitä parempii laskutettavii... ..sen täytyy olla tiimikohtainen, koska siinä vaiheessa sitten tuo sitä, et puhalletaan siihen yhteen, näin mä miellän sen itte.” (Jäsen 2, päivittäispalvelutiimi)*

*”...jos toisella on hiljaisempaa niin se ottaa toiselta töitä, et niitä töitä jaetaan koko ajan, et jollekin ei tuu ylikuormitusta tai joku ois alikuormitettu. Et mä luulen, et se tiimin vahvuus on paljon just siitä.” (Jäsen 2, päivittäispalvelutiimi)*

Toisaalta palkitsemismallin itsessään ei nähty juuri lisäävän yhteistyötä, vaan tärkeimmäksi syyksi esitettiin päivittäispalvelutiimille tyypillisten työntehtävien luonnetta:

*”Tossahan se on meillä pakko (tehdä yhteistyötä), koska meidän täytyy osata tehdä kaikkee... Enemmän se on just sen työn luonteen takia et meil täytyy kuitenkin hommat toimii oli joku pois tai ei, et niitä ei voi seisottaa.” (Jäsen 2, päivittäispalvelutiimi)*

Yhteistyötä tehtäessä ei muissakaan tiimeissä juuri mietitty suoritelisää, koska kaikki työt piti joka tapauksessa tehdä ja toisia oli totuttu auttamaan: Eräs kirjanpitäjä ilmaisi asian näin:

*”No ainahan meillä autetaan! Ei me nyt sanota, et en auta sua, jos joku tulee kysyyn, ei sitä nyt muista jotain palkkiota siinä vaiheessa, et en auta sua, koska sä et voi vaikuttaa tähän meidän palkkioon!” (Kirjanpitäjä 3, kirjanpitotiimi C)*

Vaikka palkitsemismalli ja työskentely oli yrityksessä pyritty organisoimaan pienryhmätasolle, ei tiimien jäsenten keskuudessa ryhmien yhtenäisyyttä aina pidetty kovinkaan vahvana, vaikka ryhmähenki yrityksessä muuten koettiin hyväksi ja työkaverit mukaviksi. Esimerkiksi työmäärän jakautuminen ja erityisesti työpäivien pituus tiimin jäsenten välillä saattoi vaihdella

haastateltujen mukaan huomattavasti ja osalla työntekijöistä työpäivät venyivät säännöllisesti jopa iltaseitsemään. Tästä huolimatta töiden tasaisempi jako omankin tiimin jäsenten kesken saattoi osoittautua haastavaksi. Näissä tilanteissa esimiehen rooli korostui tehtävien jaossa, mutta myös esimiehet saattoivat kokea epätasaiseen työnjakoon puuttumisen haastavaksi:

*”Tää on just näin, et mistä sä vedät sen, kun on näitä vanhoja kokeneita kirjanpitäjiä, jotka tekee niit omii firmojansa, jos sä meet sinne yhtäkkiä sanoo, et tää lähtee muuten sulta pois, et annetaan jollekin muulle, ni kyllähän siinä herää kysymyksiä, et anteeks mitä?” (Esimies, kirjanpitiötiimi A)*

*”Sillähan nyt ei oo mitään väliä (suoritemittarin kannalta), et kuka sen duunin tekee siin tiimin sisällä, kunhan se tiimi tekee sen 3,5. Et kyllähän kun kattelee noita tiimejä, joilla on just sen alle niin siel on yks tyyppi, jolla on kerroin 5 tai 6 ja sit on muutamalla yks piste jotain.” (Varatoimitusjohtaja)*

Erityisesti kokeneempien tiimin jäsenten työmäärä vaikutti joissakin tiimeissä selvästi keskimääräistä suuremmalta ja myös tiimeissä oltiin tietoisia tästä asiasta. Vaikka jotkut tiimin jäsenistä kokivatkin työskentelevänsä tiimissään muita enemmän, eivät he kuitenkaan olleet aina halukkaita jakamaan asiakkaistaan muiden kanssa, edes oman tiiminsä sisällä:

*”En mä tiedä, sit niitä (asiakkaita) on välillä jaettukin joitain vähän pois, mut, kyl mä viime syksynä sanoin ihan suoraan, et en mä täs vaihees ainakaan mitään töitä luovuta, mut kyl mä nyt oon valmis luovuttan kun oon suunnitellut osa-aikaeläkettäkin.” (Palkanlaskija 1, palkanlaskentiimi)*

Odotetusti ne henkilöt, joilla oli keskimääräistä enemmän laskutusta, ehdottivat erääksi ratkaisuksi epätasaiseen työnjakoon tiimin sisällä henkilökohtaiseen laskutukseen perustuvaa palkitsemismallia, jota useimmiten perusteltiin seuraavaan tapaan:

*”Toisaalta kyllähän sä sen henkilökohtaisen bonuksen tai palkitsemisen eteen teet töitä, et eihän se ilmaseks tuu vai onks se vaan sillä keinoin, et kun tulee niit uusii asiakkaita, niin sitä kautta tulee sitä laskutusta.” (Palkanlaskija 1, palkanlaskentiimi)*

Vaikka yksilötason palkitsemismalliakin esitettiin toisinaan, pienen pohdinnan jälkeen toimivampana ja oikeudenmukaisempana pidettiin useimmiten sellaista palkitsemismallia, jossa palkitseminen perustuisi tiimin tai koko yrityksen laskutukseen tai tulokseen:

*”Niin silloin se ois reilu kaikkia kohtaan jos se perustuis talon tulokseen, jos haluttais et ois tasapuolinen jokaista kohtaan, koska täähän ei oo reilua, et se perustuu tiimin tulokseen, koska toimen laskuttaa tuplatan kuin toinen, ni sit siinä on ne vapaamatkustajatkin mukana” (Palkanlaskija 1, palkanlaskentiimi)*

*”Ja sit se, et jos meil on sellainen, joka on ollut sen verran vähemmän töis, et ei oo viel omii asiakkaita, mut hän joutuu kuitenkin jo siihen palkkakertoimeen osallistuun täyspainoisesti, et miten mä nyt selittäisin tän...” (Kirjanpitäjä 2, kirjanpitotiimi A)*

Vapaamatkustajalla palkanlaskija viittasi juuri näihin oman tiiminsä jäseniin, joilla haastateltava koki olevan muita vähemmän töitä. Kysyttäessä syytä siihen, miksi asiakkaita ei jaettu tiimin jäsenten kesken tasaisemmin, ei tähän osattu antaa yksittäistä selkeää vastausta. Pitkiä henkilökohtaisia asiakassuhteita näytettiin kuitenkin arvostettavan ja omasta hyvästä työstä näiden asiakkaiden kanssa koettiin myös usein ylpeyttä:

*”Kai se tää, et miettii niitä asiakkaita, mä en usko, et se on mistään laskutuksesta kii, ku se ei tuota mulle yhtään mitään se laskutus, et sit on vaan tunne, et hullu töitä tekee, et kai sitä on vaan jotenkin niin kiinni, et eihän se asiakskaan tykkää, et sitä henkilöä vaihdetaan... et kylhän siitä aina joskus tulee palautettakin kun palkanlaskija vaihtuu useesti kun meilläkin tota vaihtuvuutta joskus ollut enemmän... ..Sitä vähän jotenkin pitää omistaan kiinni.” (Palkanlaskija 1, palkanlaskentatiimi)*

*”Siis ihan 90-luvulta on mulla vanhimmat (asiakkaat). Ihan vanhin kuoli, et ois varmaan muuten vieläkin asiakkaana, hän sano, et kahta ei vaihda, toinen on kirjanpitäjä ja toinen hammaslääkäri. – Se on kiva, silloinhan se on tyytyväinen.” (Kirjanpitäjä 2, kirjanpitotiimi A)*

*”On ollut semmosii tilanteita, et ku mul on ollut liikaa kasaantunut töitä, ni sit on vähän pakon edessä joutunut suunnilleen jonkun uuden jutun ottaan ja sit on pitänytkin joku vanha siirtää pois, niin kyl ne on sit halunnut takaisin että...” (Palkanlaskija 1, palkanlaskentatiimi)*

Edellisistä kommenteista heijastuu hyvin henkilökunnan ylpeys henkilökohtaisia pitkiä asiakassuhteita kohtaan. Isot asiakkaat jaettiin usein sellaisille henkilöille, jotka olivat menestyneet hyvin aikaisemmissa tehtävissään, joten asiakasmääriä pidettiin myös merkinä ammattitaidosta. Merkillepantavaa oli, että vaikka tiimejä palkittiin yksikkönä, olivat asiakkaat kuitenkin useimmiten jakautuneet tiimin jäsenille yksilötasolla, mistä myös työmäärien epätasaisuus tiimeissä saattoi johtua:

*”No kun se ryhmätaso ei toimi, niin se täytyis miettii joku muu systeemi, kivahan se ois et olis joku pienempi yksikkö, mitä seurataan, se tuntuis enemmän omalta, et enemmän omaan pussiin tehäis sitä työtä, mut se ei tällä systeemillä oikein onnistu, et pakko ottaa ne asiakkaat vastaan, mitä tarjotaan, et ei voi sanoo, et mä teen nyt nää hommat tässä, mut sit heti kun tulee hyvä asiakas niin nää heivataan pois. -- Et kerran oon ottanut niin aina joudun tekeen.” (Kirjanpitäjä 2, kirjanpitotiimi A)*

Varsinkin eräässä kirjanpitoiimissä suuret työmäärät näyttivät herkästi kasaantuvan tietyille henkilöille. Eräs kokenut kirjanpitäjä myönsikin, että työpäivät saattoivat helposti venyä:

*”No tietysti se, et ei tarttis venyä iltaisin tekemään töitä, et pystyyks siitä pääseen koskaan, et aikataulut on tiukkoja, et kun me myydään tiukalla aikataululla asiakkaalle, et raportointi on tällöin ja piste ja sit kun tulee jotain ylimääräistä väliin niin sit joudutaan seisoon päällään, et miten tää hoidetaan.” (Kirjanpitäjä 2, kirjanpitoiimi A)*

Varatoimitusjohtaja oli myös pannut merkille tiettyjen henkilöiden jatkuvan työpäivien venymisen, mutta arveli, ettei se varsinaisesti johtunut palkitsemismallin rakenteesta vaan lähinnä henkilöiden ristiriitaisesta käytöksestä:

*”Toisaalta ne tyypit, jotka tekee sitä viittä (palkkakerroin), niin ne on yleensä niitä jotka on olleet pitempään talossa, ja vaikka he valittaa joskus liiasta työstä, mut jos joskus käy kysyyn, et annas yks asiakas, niin ei ne anna, et toisaalta se on myös itseaiheutettua.” (Varatoimitusjohtaja)*

Varatoimitusjohtaja arveli myös erääksi syyksi töiden epätasaiseen jakoon henkilöiden huolen oman työpaikkansa säilymisestä. Olihan case-yrityksessäkin hiljattain toteutettu henkilöstövähennyksiä:

*”Onhan se tietysti henkivakuutus, et kun on huonot ajat ja ruvetaan kattoon, et kuka on huono tekijä, niin sä voit sanoo, et kato mun kertoimia.” (Varatoimitusjohtaja)*

Huolimatta siitä, että ryhmiä palkittiin koko tiimin yhteisen laskutuksen perusteella, vaikutti siltä, että asiakkaista haluttiin pitää jopa henkilökohtaisesti kiinni myös oman tiimin sisällä, huolimatta työpäivien mahdollisesta venymisestä, koska asiakkaat tarkoittavat yleensä myös suurempaa henkilökohtaista laskutusta. Vaikka henkilökohtainen laskutus ei vaikuttanut kuin välillisesti koko tiimin tulokseen ja palkitsemiseen, näytti sillä olevan kuitenkin merkitystä yksittäisille tiimin jäsenille. Yhteistyö ei tiimien sisällä aina toteutunutkaan, vaikka tiimitason palkitsemismallilla tähän pyrittiin kannustamaan. Usein juuri kokeneemmille kirjanpitäjille oli ehtinyt pitkän uran aikana kertyä useita omia asiakkaita ja siten enemmän laskutettavaakin, mikä saattoi lopulta johtaa tyytymättömyyteen tiimin työnjakoa kohtaan:

*”No tietenkin nää vanhemmat kirjanpitäjät, niin nehän on tyytymättömiä, kun meillä on yks harjoittelija joukossa, kun ne (vanhemmat kirjanpitäjät) tietää, et ne ite pääsee siihen keposesti siihen omaan tavoitteeseensa kun ne kattoo sitä omaa ja sit kun meidän tiimis on yks riippakivi joka on...” (Esimies, kirjanpitoiimi A)*

*”Kyl se joo, jossain vaiheessahan se (yhteistyön lisääminen) oli ajatuksena hyvä ja koitettiin tsemptata, mut mun mielestä se on nyt aikansa elänyt, et siihen täytyy saada joku muutos, et se ei toimi noin.” (Kirjanpitäjä 2, kirjanpitoiimi A)*



Edellisistä kommentista nousee esiin myös toinen tiimin sisäisen työmäärän jakautumiseen liittyvä havainto. Harjoittelijoita pidettiin usein eräänlaisena taakkana tiimeille, koska heidän perehdyttämiseen kului muiden jäsenten työaika ja toisaalta harjoittelijat eivät useinkaan vielä alussa yltäneet tuottavaan työhön, mistä koko tiimin suorituskyky ja palkitseminen kärsivät. Lisäksi esitettiin, että uudet työntekijät olivat eräänlainen este töiden jakamiselle:

*”No se mitä voidaan, et tietysti kun on uus alalla, niin ei voi tietysti antaa ihan mitä tahansa tehtäväksi, eikä semmoista itsenäistä asiakassuhdetta vielä pysty ihan hoitamaan ihan itsenäisesti, et se vie sitä tulosta alaspäin tietenkin, ja (uudet työntekijät) tekee hitaammin tietenkin, totta kai aikaa menee paljon enemmän silloin, kun opettelet vasta, ja sit, kun ei oo niitä omii asiakkaita, niin se aina se uuden opettelu hidasta.”* (Kirjanpitäjä 2, kirjanpitiötiimi A)

Varatoimitusjohtajan aikaisemman henkivakuutus-metaforan huomioiden edellinen havainto työnjaon haasteista saattoi kuitenkin olla vain osa totuutta.

Yhteistyön merkitys korostui kuitenkin selkeästi muita tiimejä enemmän päivittäispalvelutiimissä. Osa vastaajista katsoi nykyisen ryhmätason palkitsemismallin käyttöönoton puutteistaan huolimatta lisänneen yhteistyön ja keskinäisen vuorovaikutuksen määrää tiimissään, ainakin verrattaessa tilanteeseen, jolloin malli ei vielä ollut käytössä:

*”Voi olla, voi olla hyvinkin, toi kannustejuttu on ollut, itseasias kun tulit tohon sitä ei ollut ja silloin oli enemmän, et minä teen nämä, et ihmiset teki omat työnsä ja ei kovin hirveesti kysely, et tarviiko joku apuu tai jotain muuta että.”* (Jäsen 1, päivittäispalvelutiimi)

*”Mun mielestä siis tää tiimi toimii hirveen hyvin, siis mä luulen, et kaikilla on kuitenkin sellainen halu, et ne työt tulee tehty ja halu auttaa ja siihen mä oon törmännyt, et kun mä tulit uutena niin mä en kokenut missään vaihees epämiellyttävänä, et mä kyselen asioita ja totta kai esimiehellenkin on oma osuus.”* (Jäsen 2, päivittäispalvelutiimi)

Toisaalta osa tiimin jäsenistä arveli, että hyvän yhteishengen ja yhteistyön taustalla oli lähinnä työtehtävien luonne. Jotkut uskoivat myös, että yhteistyö toimisi samalla tavalla, vaikka tiimitason palkitsemismallia ei edes olisi käytössä.

*”Mä luulen, et enemmän se on meidän tiimis, et saadaan ne työt tehtyä, et ne ei kasaudu jollekin, et tokihan kun se laskutuskatko tulee, niin ne kattoo, et tuliks hyvää myyntii tai tuliks huonoo myyntii.”* (Jäsen 2, päivittäispalvelutiimi)

*”Ei mun mielestä, kyl silti yhtä lailla puhalletais yhteen hiileen (jos tiimitason palkitsemismallia ei olisi ollenkaan).”* (Jäsen 3, päivittäispalvelutiimi)

Asiakasnäkökulma korostui jatkuvasti etenkin päivittäispalvelutiimin jäsenten vastauksissa. Tiimimuotoisen työskentelyn ja tiimitason palkitsemisen koettiin tiimin ilmapiiriin ja toimivan yhteistyön kautta vaikuttavan myös asiakastytytyväisyyteen positiivisesti:

*”Se (tiimimuoto) kuitenkin tavallaan vähentää jonkin verran sitä stressiä, kun sä tiedät, et jos sä jätät sairaslomalle tai lomalle, ni sul ei oo siel sit pöytä täys töitä ku sä tuut, vaan et sä tiedät, kun laitat oven kii, ni sun ei tarvi hirveesti stressaa, kun muut kyl hoitaa, ni se on aika iso merkitys työn jaksamiselle, et sä tiedät, et asiakkaalle päin asiakkaat on tyytyväisiä, et se palvelu pelaa koko aika ja sulle itelle, et siel ei oo sitä hirveetä vuorta oottamassa vaan muut hoitaa ne pois... Mut se vaatii, et on hyvä ja toimiva tiimi.” (Esimies, päivittäispalvelutiimi)*

Muissa tiimeissä palkitsemismallin vaikutukset näkyivät lähinnä siten, että tiimin työt pyrittiin tarvittaessa ensisijaisesti jakamaan oman tiimin sisällä sen sijaan, että niitä olisi annettu toisen tiimin hoidettaviksi. Ilmenikin, että tiimiperusteisen palkitsemismallin ja tiimin merkitys korostui lähinnä silloin, jos tehtäviä jouduttiin jostain syystä jakamaan muille työntekijöille.

*”...töitä mitä he (tiimin jäsenet) ei ehdi tehdä, ni annetaan sit enemmän sille meidän tiimin jäsenelle kuin meidän tiimin ulkopuoliselle.” (Esimies, kirjanpitiimi A)*

*”En mä jotenkin osaa sitä nähdä, ehkä nyt korkeintaan vois aatella, et jos jollain on todella niin kiire tai on sairaana, niin sit ne työt pyritään tekemään ensisijaisesti oman tiimin kesken, mut se vois olla joka tapauksessa et ne työt pyrittäis tekeen oman tiimin sisällä, et en mä tiedä et onks se mitenkään yks yhteen sen tiimin kannusteen kanssa.” (Kirjanpitäjä 1, kirjanpitiimi A)*

*”No ei sillä tavalla, et ei siellä hirveesti käsi kädessä niitä hommiä tehä, kyl se on enemmän et sä tiedät, et tiimis on porukkaa, et jos sä esim. sairastut, niin joku voi jeesata ja niin pois päin, mut en mä nää sellaista, et jos sä vaikka lakaisisit et toinen pitää lapioo ja toinen pyyhkäisee pölyt siihen, niin en mä kyl niin tiivistä yhteistyötä nää.-- Ne on osakokonaisuuksia, et joku nakuttaa ostolaskut ja joku tekee jotain muuta ja sit tää joka vastaa, niin kerää kaiken ja kasaa sen.” (Varatoimitusjohtaja)*

### *Perehdyttäminen*

Uusien työntekijöiden alempaan suoritustasoon liittyvää rasietta tiimeissä oli pyritty loiventamaan soveltamalla alussa neljän kuukauden mittaista jaksoa, jonka aikana vain puolet heidän suorista palkkakustannuksistaan kohdistettiin kyseiselle tiimille. Siten jos harjoittelijan palkka oli esimerkiksi 2000 €/kk, oli hänen vaikutuksensa tiimiltä vaadittavaan laskutukseen 3,5x2000€x0,5 eli 3500 €/kk. Neljän kuukauden jälkeen kevennys poistui ja palkka huomioitiin täysimääräisesti kuten muillakin ja tässä eteenpäin hänestä tiimilleen kohdistuva laskutustavoite oli 7000 €/kk.

Tiimien välillä vaikutti olevan eroja suhtautumisessa harjoittelijoihin ja uusiin työntekijöihin. Erot suhtautumisessa liittyivät aikaisempiin tiimikohtaisiin kokemuksiin, koska nopeasti oppiva työntekijä saattoi osaltaan laskuttaa yli vaaditun tason jo ensimmäisten 4 kuukauden aikana, ja siten auttaa tiimiä saavuttamaan palkkion. Hitaammin asioita omaksuva harjoittelija

ei puolestaan todennäköisesti päässyt riittävään laskutustasoon vielä tässä ajassa ja saattoi siten muodostua eräänlaiseksi rasiitteeksi tiimilleen.

Kysyttäessä, kannustiko ryhmäperusteinen palkitsemismalli tiimin kokeneempia jäseniä auttamaan ja perehdyttämään kokemattomampia jäseniä, kuten harjoittelijoita, selvisi, että vaikka perehdytys itsessään pyrittiin hoitamaan tunnollisesti, nosti se samalla tunteen nykyisen mallin epäoikeudenmukaisuudesta jälleen esille varsinkin päivittäispalvelutiimissä:

*”Ja kyl mä tiedän et noikin (tiimin jäsenet) sen tietää, et se on vähän epäreiluu meidän kohdal sitten se bonussysteemi, että se (harjoittelijan) palkka rasittaa sitä meidän tiimiä, et vaik toiset tekis kuinka hommia, niin ei sit välttämättä päästä bonuksiin, jos siel on joku ylimääräinen (harjoittelijan) palkka, josta ei oo mitään iloa meille.”  
(Esimies, päivittäispalvelutiimi)*

*Perehdyttäminen tän meidän konseptin mukaisesti kuuluu ehkä kuitenkin esimiehelle, mut kyllähän tiimissä ja muutenkin meidän talossa neuvotaan, et ei se sitä kato, et sä et oo meidän tiimis, et mä en sua neuvo.” ”Ainahan sitä keskustellaan ja kysellään toisilta” (Kirjanpitäjä 1, kirjanpitotiimi A)*

Erityisesti päivittäispalvelutiimissä, jossa uudet harjoittelijat useimmiten aloittivat, koettiin heidän olevan palkitsemistason saavuttamisen kannalta alussa lähinnä rasite tiimille. Heidänkin palkkansa nosti vaadittua laskutustasoa, mutta toisaalta heidän perehdyttämisenä söi samalla aikaa tiimin muilta jäseniltä. Toisaalta edellisestä kirjanpitäjän kommentista kävi ilmi, että työkavereita neuvottiin aina tarpeen tullen tiimistä riippumatta, eikä kannustepalkkioita silloin juuri mietitty.

### **4.3.3 Tiimien väliset suhteet**

Kilpailua tiimien välillä ei haastateltujen mukaan juurikaan esiintynyt, eikä nykyisen palkitsemismallin edes nähty mahdollistavan kilpailua, koska tiimien jäsenet eivät voineet itse juuri vaikuttaa siihen, ketä asiakkaita heidän tiimilleen osoitettiin. Pääsääntöisesti uudet asiakkaat allokoitiin tiimeille partnereiden ja esimiesten palavereissa, joissa pohdittiin, millä tiimillä oli sillä hetkellä parhaat resurssit ja kokemus kunkin tyyppisestä asiakkaasta. Ainoat tiimien väliseen kilpailuun tai kitkaan liittyvät havainnot koskivat juuri eri tiimien esimiesten välistä laskutuksen jakoa, koska esimiesten uskottiin pitävän aina oman tiiminsä puolia:

*Mä voisin ehkä nähdä, et se vaikuttaa enemmänkin siihen, et ollaan, tai mä oisin ainakin tarkka, et jos sä meet pois, niin jonkin pitää tuuraa, et sen pitää olla nimenomaan sit sen oman tiimin joku jäsen, koska ei haluta luovuttaa tietenkään kellekään muulle sitä, et se ehkä rajaa sitä liikkuvuutta jonkin verran mun mielestä.”  
(Kirjanpitäjä 8, kirjanpitotiimi B)*

*”Ei, eikä varmaan, mä en usko et meil on sellainen henki, varmaan just sen takia kun kukaa ei tiedä toisten tiimien tuloksia ja sit kun niihin ei ite pysty vaikuttaan, niin miks sit kilpailtaisiin?” (Kirjanpitäjä 2, kirjanpitotiimi A)*

Toisaalta myös eräänlaista katkeruutta muiden tiimien saavuttamista ”ilmaisista suoritelisistä” esiintyi. Asiakkaista saatavan laskutuksen jako koettiin epäoikeudenmukaiseksi. Erityisesti työmäärän ja laskutuksen jakoa tiimien välillä kritisoitiin:

*”Se miks meidän ryhmä ei pääse enää kannusteille on se, et meidän ryhmästä siirtyi yks asiakas toiseen ryhmään, jossa tulee ihan ilmaisia vientejä tavallaan sähköisestä vientiveloituksesta, et sieltä tulee ihan huikeita, ilman et me tehdään yhtään mitään, et ei paineta ees nappia, niin eihän se hirveesti kannusta.” (Kirjanpitäjä 2, kirjanpitotiimi A)*

*”Se on kannustavaa siihen asti, ku itellä menee hyvin, mut sit ku huomaa, et ei mee enää, ni sit se kilpailuhenkisyys ei ookaan enää kivaa.” (Kirjanpitäjä 8, kirjanpitotiimi B)*

Erityisesti kirjanpitotiimissä A oltiin turhautuneita tiimien väliseen tehtävien jakoon, koska työmäärästä riippumatta asiakkaan laskutus koettiin haastavaksi. Laskutus ja työmäärä eivät näyttäneet vastaavan toisiaan:

*”Sitte, kun se jaetaan se potti päivittäispalveluille, palkanlaskentaan, kirjanpitoon, niin se loppu summa, mitä se asiakas on halukas maksamaan, se mitä jää siitä yli tulee sinne kirjanpitoon, kaikki muut jaetaan ensin yksikköinä pois... Vaikeeta lähtee niitä tunteja sinne enää laittamaan...” (Kirjanpitäjä 1, kirjanpitotiimi A)*

*”Se ei oo tasainen se kannustejärjestelmä, koska sä et pysty itse vaikuttaan siihen työhön, mitä sä teet. Esimerkiks just kun mul on asiakas, mil on ostolaskut ja myyntilaskut, päivittäispalvelu tekee ne ja ne vetää kaikki rahat siitä ja sit on palkanlaskenta toises päässä, mikä hoitaa ne palkat ja mä vedän ne vaan loppuun ne yhteen ja sit mulle jää se 200 € kun noi päädyt vetää tuhansii euroja, niin mähän en pysty siihen vaikuttaan mitenkään, ja mähän sen paskan siivoon sit, mitä (muissa tiimeissä on tehty).” (Kirjanpitäjä 6, kirjanpitotiimi A)*

Kirjanpitäjien keskuudessa arvosteltiinkin toistuvasti sitä, että päivittäispalvelun viedessä leijonanosan yhteiseltä asiakkaalta tulevasta laskutuksesta, jäi kirjanpitäjille toisinaan kohtuullisen korvauksen sijasta lähinnä vain muiden tiimien aiheuttamat epäselvyydet hoidettaviksi. Tätä taustaa vasten on ymmärrettävää, että tiimienvälisestä työnjaosta oltiin pienissäkin tehtävissä tarkkoja. Tämä aiheutti herkästi myös tarpeetonta tehtävien pallottelua edestakaisin tiimien välillä:

*”No ei kilpailua kyl ainakaan, mut jonkun verran yrittää kyl tarkkaan kattoo, et tää ei kuulu mun alueelle tavallaan hoitaa tää juttu, et varmaan sit herkemmin laittaa kirjanpitäjille takas et tää ei nyt kuulu mun hommi tää tehä.” (Jäsen 3, päivittäispalvelutiimi)*

*”Jos tuol päivittäispalvelu tekee jonkun, niin kyl mä heti, et jos joku vähänkin lasku kuuluu tonne, niin mä samantien heitän tonne, koska ne saa siitä ne eurot ottaa, et mä en ala omaa työaikaani siihen kuluttaan, koska ne saa siitä ne eurot ja mä en saa senttiikään.” (Kirjanpitäjä 6, kirjanpitotiimi A)*

Vaikka kukaan haastatelluista ei ollut havainnut varsinaista kilpailua tiimien välillä, esitettiin toisinaan spekulatioita muiden tiimien käyttämistä kyseenalaisista keinoista suoritepalkkion saamiseksi:

*”Ei oo mahdollisuutta, mun näkemys on, et ei oo ees mahdollisuutta edes kilpailla, että ainoastaan voi keskittää jotain asioita, jotka on mahdollista tehdä tänään tai joskus ens kuussa, mut jos sä rupeet sit tekeen jotain semmoista niin melkeinpä sitten se tarkoittaa et sit sä istut ylitöitä. Ja tää ylityöjuttu on jännä, et jos jossakin tiimis ollaan 9-18 töissä, joku henkilö jatkuvasti esimerkiks, ja sillä sit, et jos tää on sit se tausta, et se tiimi pääsisi niille kannusteille, et oikeesti näin tehdään, niin silloinhan siinä on jotain mätää.” (Kirjanpitäjä 1, kirjanpitotiimi A)*

Tässä mielessä tiimitason palkitsemismalli näytti johtavan myös pienimuotoiseen osa-optimointiin tiimien sisällä, vaikka tärkeintä oli, että yritystason tavoite toteutui yksittäisten tiimien sijasta. Jotkut haastatelluista nostivatkin koko yrityksen menestyksen tärkeyden yksittäisten tiimien saavutusten edelle:

*”No koko talo se on mun mielestä (tärkeämpi mittari), et mua ainakin ahdistaa, jos yrityksel menee huonosti, ni mieluummin sit just, et koko talolla menis hyvin ja hyvät tulokset tulis, et ei siitä oo apua, jos oma tiimi porskuttaa ja muilla menee ihan päin mäntyä kaikki.” (Jäsen 3, päivittäispalvelutiimi)*

*”Jos sen ajattelee tällä tavalla, et jokaisen pitää saada se 3,5, niin se on siinä mielessä se taso yritykselle riittävä, mutta kun senhän tietää, et eihän kaikilla oo kun toiset ylittää ja toiset alittaa ja sehän on varmaan kompensoitukin siihen koko yrityksen 3,5:een. Se on ihan miten sitä halutaan katsoa, jos sitä halutaan katsoa tiimikohtaisesti, yrityskohtaisesti, kun se ei oo kaikille edes mahdollista saavuttaa sitä tasoa.” (Kirjanpitäjä 1, kirjanpitotiimi A)*

## **5 EMPIIRISTEN HAVAINTOJEN ANALYYSI**

Tämän tutkimuksen keskeiset havainnot ovat linjassa aikaisempien yksilötasolla tehtyjen palkitsemisen vaikutuksiin liittyvien löydösten kanssa. Havainnot tukevat siten käsitystä, että monet suoriteperusteiseen palkitsemiseen ja motivointiin yksilötasolla liitetystä näkemyksistä pätevät pitkälti myös tiimitasolla. Toisaalta tiimitason palkitsemismalli tuo mukanaan omat lisähaasteensa, joista tässä tutkimuksessa erityisen merkittäviksi nousivat oikeudenmukaisuus sekä tiimien omat vaikutusmahdollisuudet palkitsemisen perusteena olevaan suoritemitariin. Myös riittävän, erityisesti tiimin suoritukseen liittyvän palautteen merkitys korostui joissakin tiimeissä.

### **5.1 SUORITEPERUSTEISEN KANNUSTEPALKKIOJÄRJESTELMÄN**

#### **EDELLYTYKSET TIIMITASOLLA**

Kohdeorganisaation nykyisen mallin yksitasoinen tavoite palkitsemiselle saattaa aiheuttaa ei-toivottuja vaikutuksia niin tavoitetason jatkuvasti ylittävien kuin sen jatkuvasti alittavienkin tiimien keskuudessa. Jos normaali suoritetaso tiimissä on tiimin ulkopuolisista tekijöistä johtuen vaadittua suurempi, tulee palkkio lähes automaattisesti ilman erityistä ylimääräistä ponnistelua ja vastaavasti toistuva tavoitetason alittuminen tiimin ahkerasta ponnistelusta huolimatta saattaa aiheuttaa turhautumista ja epäoikeudenmukaisuuden tunnetta tiimin jäsenten keskuudessa. Koska tiimit eivät juurikaan itse vastaa asiakashankinnasta, millä laskutusta voisi lisätä tai asiakkaiden jaosta tiimien välillä, on laskutusmäärä tiimin näkökulmasta osin melko epärelevantti mittari, koska eräs toimivan palkitsemisjärjestelmän perusedellytyksistä on, että suoritemitareihin on mahdollista omalla toiminnallaan vaikuttaa. Tämän perusteella voisikin kysyä, kuinka mielekästä on linkittää tiimitason palkitseminen sellaiseen mittariin, johon tiimin jäsenet eivät itse voi juurikaan vaikuttaa. Tiimien motivaation lisääjänä tutkitun palkitsemisjärjestelmän rahallinen suoritelisä olikin useimpien haastateltujen tiimien jäsenten mielestä varsin vähäinen, mikä johtunee pääasiassa tiimin jäsenten rajallisista vaikutusmahdollisuuksista sille asetettujen tavoitteiden saavuttamiseksi sekä suhteellisen pienestä ja usein melko epätodennäköisenä pidetystä palkkiosta.

Havaintojen perusteella vaikuttaisikin siltä, että tiimitason palkitsemismallin vaikutukset tiimin käyttäytymiseen olivat odotettua pienemmät, niin hyvässä kuin pahassa. Osaltaan tätä havaintoa selittävät Locken ja Lathamin (2002) esittämät edellytykset tavoitteisiin sitoutumiselle. Heidän *Goal Commitment* -teoriansa lähtee siitä, että sitoutumiseen vaikuttavat kahdentyyppiset tekijät. Ensimmäinen liittyy henkilöiden kokemaan tavoitteen saavuttamisen tärkeyteen ja siihen liitettyihin seurauksiin ja toinen henkilöiden subjektiiviseen arvioon kyvystään saavuttaa nämä tavoitteet. Empiiriset havainnot ovat siten linjassa myös Vroomin (1964) ja Adamsin (1963) teorioiden kanssa siltä osin, että jos odotettavissa oleva palkkio on pieni ja sen saavuttaminen koetaan epätodennäköiseksi, ei sitoutumista asetettuun tavoitteeseen synny.



**Kuvio 6.** Suoriteperusteisen kannustepalkkiojärjestelmän edellytykset tiimien näkökulmasta

Kuviossa 6 on esitetty empiiristen havaintojen perusteella keskeisimmiksi koetut tiimitason rahallisen suoritepalkkion toimivuuteen vaikuttavat tekijät. Merkittävimiksi kohonneet havainnot on vahvistettu ja vähemmän kriittiset himmennetty. Vastoin ennakko-odotuksia, rahallisen palkkion houkuttelevuus ei syntynyt ainoastaan sen määrästä ja ominaisuuksista vaan houkuttelevuuden voitiin pitkälti nähdä olevan seurausta muiden palkitsemismallin osa-alueiden, kuten koetun oikeudenmukaisuuden ja tiimin riittävien vaikutusmahdollisuuksien toteutumisesta. Toisaalta tiimien osallistumista palkitsemismallin suunnitteluun ei empiiristen havaintojen perusteella voida pitää kriittisenä edellytyksenä palkitsemismallin toimivuudelle

vaikka suunnitteluun osallistumisen onkin esitetty lisäävän palkittavien sitoutumista tavoitteisiin.

### **5.1.1 Haastavat ja selkeät tavoitteet**

Lähes poikkeuksetta ja tiimistä riippumatta nykyistä laskutukseen perustuvaa palkkakerrointa pidettiin selkeänä ja helposti ymmärrettävänä tavoitteena. Myös tavoitetason perusteet ymmärrettiin varsin hyvin. Asetettua palkitsemistasoa itsessään ei juurikaan kyseenalaistettu, koska joka tiimissä tunnuttiin ymmärtävän, että yritystasolla 3,5 palkkakerroin on saavutettava, jotta yrityksen toiminta olisi riittävän kannattavaa. Tältä osin havainnot ovatkin pitkälti linjassa mm. Locken (1968) päämääräteorian kanssa sekä Adamsin (1963) oikeudenmukaisuusteoriasta tutun havainnon, että tulosten saavutettavuus on pystyttävä riittävän tarkasti ennakoimaan, jotta motivaatiota syntyisi, kanssa. Toisaalta Locke ja Latham (2002; 2006) myös muistuttavat, että tavoitteiden tulisi olla realistisesti saavutettavissa, jotta sitoutumista niihin voisi syntyä. Realistiset tavoitetasot ja kohtuulliset palkkiot voivat myös vähentää mm. Schweizerin et al. (2009) esittämiä tavoitteiden aiheuttamia ylilyöntiriskejä, kuten fokuksen liiallista kaventumista ja epäeettiseen käytökseen liittyviä riskejä, koska pelkkien tavoitteiden saavuttamisen ei pääosin nähdä tiimeissä olevan kyseenalaisen toiminnan arvoista.

### **5.1.2 Relevantit suorituskykymittarit**

Suorituskykymittarin merkitystä pidettiin tiimistä riippumatta keskeisenä. Nykyinen, tiimien palkkakertoimiin perustuva mittari koettiin varsin selkeäksi ja ymmärrettäväksi. Sen katsottiin myös yrityksen tavoitteiden kannalta olevan varsin relevantti (Gerhart et al. 1995). Tästä huolimatta suhtautuminen mittarin toimivuuteen vaihteli voimakkaasti tiimistä riippuen. Vaihtoehtona nykyiselle mittarille esitettiin mm. henkilökohtaisia ja koko yrityksen laajuisia suoritemittareita sekä näiden erilaisia yhdistelmiä. Lisäksi muiden kriteerien, erityisesti laadun ja asiakastyytyväisyyden sisällyttämistä mittaristoon esitettiin useampaan otteeseen. Kokonaisuutena vaikuttaisi siltä, että heikommin menestyvät tiimit puoltavat vahvemmin koko yrityksen laajuista suoritemittaria ja palkitsemista sekä useampien suoritemittareiden käyttöä. Tiimien sisällä puolestaan kokeneemmat ja hyvää laskutusta tekevät yksilöt olisivat valmiita vaihtamaan tiimitasolta henkilökohtaiseen palkitsemiseen, mutta arvioivat kuitenkin, ettei se tiimien ja koko yrityksen näkökulmasta ajateltuna olisi välttämättä toimiva ratkaisu, koska kannusteet yhteistyöhön saattaisivat kadota. Aikaisemman kirjallisuuden (esim. Aime et al.



2010; Kaplan & Norton 1992) valossa useampien suoritemittareiden käytöllä saattaisi kuitenkin olla positiivisia vaikutuksia tiimien kokemaan palkitsemismallin toimivuuteen.

### **5.1.3 Riittävä palaute ja arvostus**

Palautteen merkitys korostui kirjanpitiimi A:ssa sekä palkanlaskentatiimissä, joka toivoi erityisesti enemmän positiivista palautetta myös yritysjohtolta, koska sen koettiin viestivän arvostuksesta heidän työtään kohtaan. Muista tiimeistä päivittäispalvelutiimissä ja kirjanpitiimi B:ssä palautteen määrä koettiin riittäväksi. Parhaiten menestyvässä ja varsin itsenäisesti tehtäviään hoitavassa kirjanpitiimi C:ssä palautteen merkitys koettiin muita tiimejä vähäisemmäksi, mikä viittaa siihen, että jo palkkio itsessään voi antaa signaaleita riittävästä suorituskyvystä ja arvostuksesta. Kirjanpitiimi C:ssä palautetta pidettiin merkittävänä lähinnä silloin, jos se oli riittävän tarkkaa ja liittyi läheisesti työtehtävistä suoriutumiseen, vaikka ylimääräisestäään palautteesta ei arveltu olevan ainakaan haittaa. Havainnot palautteen merkityksestä ovatkin osin linjassa Decin et al. (1999) havaintoon, jonka mukaan palaute voi vaikuttaa sisäiseen motivaatioon positiivisesti. Myös Locke (1968) sekä Armstrong & Murlis (2007, 375) ovat esittäneet, että työntekijöiden tulee saada riittävästi palautetta suoritumisestaan.

### **5.1.4 Oikeudenmukaisuus**

Jokaisessa tiimissä nostettiin toistuvasti esille huoli palkitsemisen ja siihen liittyvän suoritemittarin oikeudenmukaisuudesta (Adams 1963), koska työmäärän ja laskutuksen riippuvuus toisistaan saattoi vaihdella voimakkaastikin. Myöskään töiden tasainen allokointi tiimien kesken ei ollut mitenkään helppo tai ongelmaton tehtävä. Huomion arvoista oli, että pääosin ne työntekijät, joilla oli muita vähemmän työkokemusta, suhtautuivat nykyiseen palkitsemismalliin muita positiivisemmin. Erääksi selittäväksi tekijäksi voisi löytää Adamsin (1963) oikeudenmukaisuusteoriasta sekä Robbinsin et al. (2000) havainnoista tutun henkilöiden taipumuksen tehdä vertailua muihin sidosryhmiin tai esimerkiksi aikaisempien työpaikkojen palkitsemiskäytäntöihin. Uransa alussa oleville työntekijöille ei vielä juuri ole kertynyt käytännön vertailukohtaa erilaisista palkitsemisjärjestelmistä, koska monikaan heistä ei ole aikaisemmin kuulunut suoriteperusteisen palkitsemisen piiriin. Siten eivät käytetyn mallin puutteetkaan välttämättä nouse niin herkästi esille.

### **5.1.5 Tiimin vaikutusmahdollisuudet tulokseen**

Kokemus omista vaikutusmahdollisuuksista vaihteli tiimien välillä, mutta kirjanpitiimi C:tä lukuunottamatta niitä pidettiin varsin rajallisina. Yleisellä tasolla kirjapitiimiessä näytti olevan hieman enemmän liikkumavaraa laskutuksen suhteen, mutta ei aivan siinä mittakaavassa kuin palkanlaskenta- ja päivittäispalvelutiimeissä uskottiin. Päivittäispalvelussa ja palkanlaskennassa vaikutusmahdollisuudet sitä vastoin olivat varsin pienet ja laskutuksen suuruuteen pystyttiin vaikuttamaan lähinnä huolehtimalla siitä, että kaikki työt laskutetaan asianmukaisesti. Tosin erääksi haasteeksi näytti nousevan asiakkaiden ja sopimusten erilaisuudesta johtuva satunnainen epäselvyys siitä, mitä lisätöitä tarkalleen ottaen voi keltäkin asiakkaalta laskuttaa ja mitkä työt kuuluvat kiinteään perussopimukseen. Oman tiimin vaikutusmahdollisuudet koettiin erääksi keskeisimmistä kehityskohteista nykyisessä tiimitason palkitsemismallissa. Aikaisempaan kirjallisuuteen verrattuna tiimin vaikutusmahdollisuuksien merkitys näyttäisi korostuvan selkeästi. Havaintojen perusteella vaikuttaa siltä, ettei kirjallisuudessa usein itsestäänselvänä oletuksena pidetty mahdollisuus vaikuttaa palkitsemisen perusteena olevien mittareiden toteutumiseen (esim. Franco-Santos et al. 2012) ole käytännössä läheskään niin yksiselitteistä ja yksinkertaista kuin kirjallisuudessa on annettu ymmärtää.

### **5.1.6 Tiimit mukana palkitsemismallin suunnittelussa**

Palkitsemiseen ja tavoitteenasetantaan liittyvässä kirjallisuudessa on useaan otteeseen esitetty, että sitoutumista ja motivaatiota voitaisiin mahdollisesti lisätä ottamalla palkittavat henkilöt mukaan oman palkitsemisjärjestelmänsä ja tavoitteidensa suunnitteluun (esim. Locke & Latham 2002). Empiiriset havainnot eivät suoraan näyttäisi vahvistavan tätä olettamusta. Lisäksi on huomioitava, että tiimien ja yksilöiden välisistä eroista johtuen kaikkia osapuolia tyydyttävän palkitsemisjärjestelmän suunnittelu saattaa osoittautua erittäin haastavaksi tehtäväksi. Mitä useampi intressiryhmä on mukana prosessissa, sitä vaikeammaksi konsensuksen löytäminen saattaa muodostua, milloin riskinä on, että koko palkitsemisjärjestelmän implementointi saattaa epäonnistua. Vaikka nykyisen palkitsemismallin ja suoritettavien suunnitteluun eivät tiimin jäsenet esimiehiä lukuunottamatta juuri olleetkaan osallistuneet, oli heillä kuitenkin mahdollisuus esittää siihen liittyviä parannusehdotuksia. Empiiristen havaintojen perusteella voisikin tehdä johtopäätöksen, että nykyisen palkitsemismallin puutteita siedettiin osin juuri siitä syystä, ettei

kukaan ollut tähän mennessä osannut ehdottaa koko organisaation näkökulmasta tarkasteltuna toimivampaakaan ratkaisua nykyisen mallin tilalle.

### **5.1.7 Palkkion houkuttelevuus**

Mahdollisuutta rahalliseen suoritepalkkioon pidettiin tiimeissä pääosin mukavana lisänä, joskin summaa pidettiin varsin pienenä, eikä sen itsessään nähty juuri kannustavan lisäponnisteluihin tai vaikuttavan muutenkaan kovin merkittävästi tiimien käyttäytymiseen. Lähinnä silloin, kun oltiin jo tavoitetasoa lähellä, oli palkitsemisella havaittavissa vaikutusta tiimien käyttäytymiseen, lähinnä huolellisemman laskutuksen muodossa. Poikkeuksena näyttäisi olevan kokeneista kirjanpitäjistä koostuva kirjanpitiimi C, jossa tavoitteisiin ylettiin melko usein, jolloin vuosibonus ja kuukausikannusteet yhteenlaskettuna muodostuivat jo rahallisestikin merkittäviksi, koska niiden määrä kumuloitui vuoden aikana parhaimmillaan jopa ylimääräistä kuukausipalkkaa vastaaviksi. Myös päivittäispalvelutiimissä palkkion suuruuteen oltiin pääosin melko tyytyväisiä ja se koettiin kannustavaksi. Osittain päivittäispalvelun kokema palkkion kannustavuus voi selittyä sillä, että vähäisemmästä kokemuksesta johtuen myös palkat ja veroprosentit olivat tässä tiimissä todennäköisesti keskimääräistä alhaisempia, jolloin 150 € suoritelisästä käteenjäävä osuus oli palkkaan suhteutettuna hieman muita tiimejä suurempi. Kannustepalkkion intensiteetti niin maksimin kuin toteuman osalta onkin varsin hyvin linjassa Kauhasen (2014) havaitsemien keskimääräisten Suomessa käytössä olevien tasojen kanssa maksimin sijoituessa 10-20 prosentin välille ja toteuman ollessa tiimistä riippuen muutamasta prosentista noin 10 prosenttiin.

Empiiristen havaintojen perusteella vaikuttaisi siltä, että toimivan tiimiperusteisen palkitsemismallin käytännön toteutus on erittäin haastava tehtävä, eikä sitä voida suunnitella erillään organisaatiosta tai yrityksen strategiasta (Gerhart et al. 1995). Erityisen kriittiseksi piirteiksi kohdeorganisaatiossa nousivat niin tiimiperusteisen palkitsemismallin koettu oikeudenmukaisuus (Adams 1963) kuin tiimien omat vaikuttamismahdollisuudet palkitsemisen perustana käytettävien mittareiden toteutumiseen. Näiden voisikin empiiristen havaintojen valossa nähdä olevan eräitä kriittisimpiä tekijöitä ja ennustajia sille, toimiiko tiimitasoinen palkitsemismalli halutulla tavalla. Toisaalta myös selkeiden suoritemitareiden ja haastavien tavoitteiden koettiin olevan suoriteperusteisen palkitsemisjärjestelmän toimivuuden kannalta välttämättömiä, mutta niiden toimivuuden edellytyksenä pidettiin samalla myös riittävää palautetta.

Case-organisaatiossa käytettävän rahallisen, laskutukseen perustuvan suoritemittarin voitiin melko luontevasti nähdä linkittyvän yritystason tavoitteeseen lisätä liikevaihtoa. Suoritemittarin linkittymistä yritystason tavoitteisiin pidetäänkin yleisesti toimivan palkitsemismallin eräänä perusedellytyksenä (Franco-Santos et al. 2012). Tiimien rahallinen palkitseminen perustui suoraan tämän suoritemittarin toteutumiseen, mutta toisaalta selkeän syy-seuraussuhteen tiimien käyttäytymisen ja suoritemittarin toteutumisen välillä voitiin nähdä jäävän suhteellisen heikoksi. Tämä voi Vroomin (1964) odotusarvoteorian mukaan heikentää motivaatiovaikutusta, koska lisääntyneeseen panos ja vaivannäkö eivät välttämättä johda odotettuihin palkkioihin. Suorituksenmittausjärjestelmän voitaisiin nähdä edustavan Franco-Santosin et al. (2012) jaottelua käyttäen kategoriana CPM C, jossa suorituksenmittaus koostuu jollakin tavalla strategiaan linkittyvistä suoritemittareista ja sitä käytetään päätöksenteon tukena sekä organisaation suorituskyvyn arvioinnissa ja rahallisen palkitsemisen perusteena.

## **5.2 KESKEISIMMÄT TIIMIEN VÄLISET EROT**

Koska tutkimuksessa tarkasteltiin viittä eri tiimiä, mahdollisti se tiimitason tutkimuksen lisäksi myös eri tiimeistä saatujen havaintojen vertailun. Identtisistä suoritemittareista ja palkitsemismalleista huolimatta tutkimuksessa löydettiin joitakin selkeitä eroja tiimien väliltä. Tiimien välillä oli havaittavissa eräänlaista jakautumista operatiivisempien päivittäispalvelu- ja palkanlaskentatiimien sekä enemmän kokemusta ja asiantuntemusta vaativien kirjanpitiimien välillä, vaikka varsinaista kilpailua ei tiimien välillä kukaan vastaajista ollutkaan havainnut. Nykyinen palkitsemismalli koettiin tiimistä riippumatta enemmän tai vähemmän epäoikeudenmukaiseksi ja tiimin omat vaikutusmahdollisuudet palkitsemisen perusteisiin nähtiin pääosin varsin rajallisina. Huomattavaa on kuitenkin, että kirjanpitiimeissä koettiin olevan hieman muita tiimejä enemmän liikkumavaraa ja siten omia vaikutusmahdollisuuksia suoritemittarina käytettävän laskutuksen suhteen. Taulukon 2 osaan A on koottu havainnot tiimien kokemista keskeisimmistä palkitsemismallin toimivuuden edellytyksistä. Kokemuksia näiden osa-alueiden toteutumisesta on vertailtu tiimeittäin. Taulukon osassa B on esitelty keskeisimmät tiimien välillä havaitut erot, joiden vaikutuksia palkitsemisen toimivuuteen käydään seuraavaksi läpi tarkemmin.

## Taulukko 2. Toimivan palkitsemismallin edellytykset ja tiimien väliset erot

### Osa A. Tiimien jäsenten näkemykset osa-alueiden toteutumisesta omassa tiimissään

Alla vertaillaan tiimien kokemuksia eri osa-alueiden toteutumisesta omassa tiimissään sekä näkemyksiä palkitsemismallin toimivuudesta kokonaisuutena. Vertailu perustuu kirjanpitiimien (KP) A, B ja C sekä palkanlaskenta- ja päivittäispalvelutiimin jäsenten teemahaastattelussa esittämiin näkemyksiin.

<i>Palkitsemismallin osa-alue</i>	<b>KP A</b>	<b>KP B</b>	<b>KP C</b>	<b>Palkanlaskenta</b>	<b>Päivittäispalvelu</b>
<i>Haastavat ja selkeät tavoitteet</i>	***	***	***	***	***
<i>Riittävä palaute ja arvostus</i>	*	**	***	*	***
<i>Relevantit suorituskykymittarit</i>	*	**	*	**	***
<i>Oikeudenmukaisuus</i>	*	*	**	*	*
<i>Tiimin vaikutusmahdollisuudet tuloksiin</i>	*	**	**	*	*
<i>Palkkion houkuttelevuus</i>	*	*	**	*	**
<i>Tiimi mukana järjestelmän suunnittelussa</i>	*	*	*	*	*
<i>Mallin koettu toimivuus</i>	*	**	**	*	**

### Osa B. Tiimien väliset erot

Alla esitellään keskeisimmät erottavat tekijät tiimien välillä. Havainnot perustuvat kirjanpitiimien (KP) A, B ja C sekä palkka- ja päivittäispalvelutiimin jäsenten haastattelujen lisäksi esimiehiltä sekä johdolta saatuihin tietoihin.

<i>Erottava tekijä</i>	<b>KP A</b>	<b>KP B</b>	<b>KP C</b>	<b>Palkanlaskenta</b>	<b>Päivittäispalvelu</b>
<i>Tiimin jäsenten keskimääräinen työkokemus</i>	***	*	***	**	**
<i>Tyytyväisyys palkitsemisjärjestelmään kokonaisuutena</i>	*	**	**	*	**
<i>Tavoitetason toteutuminen edellisen vuoden aikana</i>	*	**	***	*	**
<i>Töiden pääasiallinen luonne</i>	<i>Asiantuntijatehtävät</i>			<i>Operatiiviset tehtävät</i>	

(Taulukon tulkintaohje: \* = vähän, \*\* = kohtalaisesti, \*\*\* = merkittävästi)

Havaintojen perusteella vaikuttaa siltä, että tavoitteita sekä suorituskykymittaria pidettiin kaikissa tiimeissä varsin selkeinä. Toisaalta oman tiimin vaikutusmahdollisuudet ja nykyisen mallin oikeudenmukaisuus koettiin usein varsin rajallisiksi. Erityisesti operatiivisemmissa päivittäispalvelu- ja palkanlaskentatehtävissä toimivat tiimit kokivat omat vaikutusmahdollisuutensa hyvinkin rajallisiksi. Tästä huolimatta ajatusta tiimitason

palkitsemisesta pidettiin pääosin mielekkäänä, varsinkin verrattaessa sitä yksilötason suoritepalkkaukseen.

Case-yrityksen tiimien jäseniä haastateltaessa korostuivat toistuvasti ryhmäperusteisen palkitsemismallin oikeudenmukaisuuteen liittyvät kysymykset sekä oman tiimin rajalliset mahdollisuudet vaikuttaa palkitsemisen perusteena oleviin mittareihin. Nykyistä tavoitetasoa pidettiin kokonaisuudessaan haastavana ja selkeänä ja osin jo itsessään kannustavana (vrt. Locke & Latham 2009). Toisaalta rahallisen kannustepalkkion vaikutusta tiimien käyttäytymiseen henkilömäärältään selvästi suurinta päivittäispalvelutiimiä ja säännöllisesti tavoitteisiin yltänyttä kolmen hengen kirjanpitiotiimi C:tä lukuunottamatta ei tiimeissä erityisesti ollut havaittu. Sitä vastoin hyvän työilmapiirin positiivinen vaikutus sekä toive riittävästä sanallisesta palautteesta erityisesti oman tiimin tavoitteiden toteutumisesta ja suoritustasosta nousivat toistuvasti esille haastattelujen aikana.

Kirjanpitiotiimien tehtävien ja työnkuvan ollessa asiantuntijuuteen painottuneita ja vastatessa pitkälti toisiaan, oli yllättävää havaita, että kokemukset nykyisestä palkitsemismallista erosivat paikoin merkittävästikin näiden tiimien välillä. Esimerkiksi kirjanpitiotiimi C oli nykyiseen malliin melko tyytyväinen, oletettavasti siitä syystä, että oma tiimi pääsi säännöllisesti kannusteille. Kirjanpitiotiimissä B suhtauduttiin malliin myös varovaisen positiivisesti, huolimatta siitä, ettei viimeaikoina tavoitteisiin ollut ylletty kertaakaan. Osittain tätä selitti tiimin B uusien jäsenten määrä, joiden suorituskyky ainakin toistaiseksi oli ymmärrettävästi muita jäseniä alhaisempi. Koska uusilla jäsenillä ei myöskään ollut kokemuksia muista suoritepalkkausmalleista, ei nykyisen mallin toimivuutta välttämättä osattu arvioida yhtä kriittisesti kuin muualla. Nykyisen palkitsemismallin suhteen selkeästi kriittisimpiä oltiin kirjanpitiotiimi A:ssa sekä palkanlaskentatiimissä, joista kumpikaan ei ollut viimeaikoina juuri tavoitteisiin yltänyt. Nämä tiimit pitivätkin nykyistä palkitsemismallia toimimattomana. Tärkeimpinä syinä toimimattomuuteen mainittiin oman tiimin vaikutusmahdollisuuksien puute, palkitsemisen ja suoritemittareiden epäoikeudenmukaisuus tiimien välillä, heikot mahdollisuudet päästä tavoitteisiin sekä riittävän palautteen ja arvostuksen puute. Myös rahallinen palkkion houkuttelevuus koettiin oletettavasti juuri näistä syistä muita tiimejä vähäisemmäksi, mikä on linjassa mm. Adamsin (1963), Vroomin (1964) sekä Locken (1968) teorioiden kanssa.

Tiimin mahdollisuudet vaikuttaa palkitsemisessä käytettävien mittareiden, tässä tapauksessa laskutuskertoimen toteutumiseen nousivatkin keskeiseksi työtyytyväisyyteen ja motivaatioon vaikuttaviksi tekijöiksi, Tiimin omien vaikutusmahdollisuuksien laajuus näyttäisi myös olevan

vahvasti sidoksissa suoritemittareiden ja niihin perustuvan palkitsemisen koettuun oikeudenmukaisuuteen (Adams 1963). Havainnot ovatkin yhdenmukaisia yksilötason palkitsemismalleihin ja suorituksenmittaukseen liittyvästä tutkimuksesta sekä tavoitteenasetantaan (Locke 1968), motivaatioon ja sitoutumiseen liittyvistä havainnoista, joiden mukaan toimivan palkitsemismallin on motivoitavaksi luotava selkeät ja haastavat, mutta tavoitettavissa olevat tavoitteet ja tarjottava riittävät vaikutusmahdollisuudet näihin tavoitteisiin pääsemiseksi (Locke & Latham 2002; Bandura & Locke 2003).

### **5.2.1 Työtehtävien luonne ja tiimien työkokemus**

Tiimien työtehtävien luonteen ei suoraan havaittu vaikuttavan kokemuksiin palkitsemisjärjestelmän toimivuudesta, kuten esimerkiksi Dematteo et al. (1998) ovat esittäneet. Kirjanpitiimien asiantuntijatehtäviin painottunut työnkuva kuitenkin lisäsi tiimien vaikutusmahdollisuuksia laskutuksen suhteen verrattuna operatiivisempiin päivittäispalvelu- ja palkanlaskentatiimeihin, joissa liikkumavaraa koettiin olevan varsin vähän. Työkokemuksen vaikutukset tyytyväisyyteen ja kokemukseen mallin toimivuudesta olivat osin ristiriitaisia. Pääosin kokeneemmat jäsenet esittivät nuorempia voimakkaampaa kritiikkiä nykyistä mallia kohtaan ja olivat muutenkin keskimääräistä tyytymättömiä sen toimintaan. Toisaalta kirjanpitiimissä C oltiin malliin selvästi muita tiimejä tyytyväisimpiä, vaikka koko tiimi koostuikin kokeneista, pitkään yrityksessä työskennelleistä kirjanpitäjistä. Eräs esille noussut syy tiimin tyytyväisyyteen olikin heidän hyvä työkantansa, joka mahdollisti suoritepalkkion saavuttamisen selvästi muita tiimejä useammin. Tämä lisäsi myös koettua palkitsemismallin ja palkkion kannustavuutta. Nämä havainnot ovatkin selkeästi linjassa mm. Vroomin (1964) odotusarvo- sekä Banduran (1986) minäpystyvyysteorioiden havaintojen kanssa.

### **5.2.2 Tiimien yhtenäisyys ja työilmapiiri**

Päivittäispalvelussa tehtiin selvästi eniten yhteistyötä ja tiimi koettiin muutenkin keskimääräistä yhtenäisemmäksi. Osittain tämä luonnollisesti selittyy tiimin työtehtävien luonteella. Koska tietyt tehtävät on pakko hoitaa päivittäin, ei töitä voida jättää esimerkiksi lomien tai muiden poissaolojen ajaksi roikkumaan, vaan jonkun on huolehdittava niistä silloinkin. Tehtävien ollessa suhteellisen operatiivisia, on töitä helpompi vaihdella tiimin sisällä, jolloin myös yhteistyö ja tehtävienjako on varsin sujuvaa. Tästä syystä päivittäispalvelutiimin jäsenille on kertynyt monipuolista osaamista useista erilaisista

tehtävistä. Myös palkanlaskentatiimissä oli yhteistyötä havaittavissa keskimääräistä enemmän, mutta tiimin yhtenäisyys ei yltänyt aivan päivittäispalvelun tasolle.

Kirjanpitotiimeissä työnjako oli pääsääntöisesti melko selkeää, jokaisen kirjanpitäjän hoitaessa lähinnä omia asiakkaitaan. Tämän järjestelyn olivat kuitenkin sanelleet pitkälti käytännön syyt, koska monimutkaisten asiakaskohtaisten työtehtävien tehokas hoitaminen edellytti melko paljon erikoistumista. Monimutkaisten tehtävien jako vaatiikin ylimääräistä aikaa ja vaivaa johtaen helposti työtehon laskuun. Lievänä poikkeuksena voitaisiin kuitenkin nähdä kirjanpitotiimi B, koska siellä uusien jäsenten vaatima perehdytys ja opastus lisäsivät yhteistyön ja auttamisen määrää muihin kirjanpitotiimeihin verrattuna.

Tiimistä riippumatta työilmapiiri koettiin pääosin varsin hyväksi, joskin kirjanpitotiimi B:n ja päivittäispalvelutiimin kohdalla tämä havainto näytti korostuvan, mahdollisesti tiimin tiiviimmän yhteistyön kautta lisääntyneestä jäsenten sosiaalisesta kanssakäymisestä johtuen. Yhteistyön määrän ja tehtävien vaatiman asiantuntijuuden välillä näyttäisi olevan negatiivinen korrelaatio. Kun työtehtävät muuttuvat haastavammiksi, edellyttävät ne enemmän erikoisosaamista, jolloin tiimin jäsenten auttaminen ja tehtävien jakaminen on huomattavasti haastavampaa verrattuna yksinkertaisempiin ja rutiiniluontoisempiin työtehtäviin.

Yhteistyön määrä ja työtehtävien rakenne vaihtelivat selvästi eri tiimien välillä, mutta erojen koettiin johtuvan palkitsemismallin sijasta suurelta osin työtehtävien luonteesta ja henkilöiden erilaisista persoonista ja työskentelytavoista. Työnjako sujui parhaiten päivittäispalvelutiimissä, jossa tiiminsisäisiä tehtäviä allokoitiin jatkuvasti uudelleen työmäärän tasaamiseksi. Muihin tiimeihin verrattuna myös yhteistyön ja hyvän yhteishengen merkitys näyttivät korostuvan päivittäispalvelutiimissä, joka on myös selvästi yrityksen suurin tiimi reilulla kymmenellä jäsenellään, muiden tiimien koon vaihdellessa kolmen ja viiden henkilön välillä.

*”Kaikista tiivein tiimi tääl taitaa olla päivittäispalvelu, koska he tota seuraa ilmeisesti, niinku et he palaveeraakin hyvin useesti, mut se on sillai siinä mielessä ymmärrettävääkin, koska siel on niin paljon kaikkii, et joka kerta kun joku on lomalla, pitää tuurata. Palkoissa on sillai, et he tuuraan toinen toistaan kanssa, mutta kirjanpidossa ei tuurata. Et sä teet omat työt, sä katsot milloin sä voit olla lomalla, sä olet lomalla sen verran kun voit, eli kaks viikkoahan on pakko antaa lomaa, ja sit sä tulet taas tekeen ne sun omat hommas, eli kirjanpitäjät ei tuuraa toinen toisiaan, päivittäispalvelu tuuraa, palkat tuuraa, kirjanpito ei.” (Kirjanpitäjä 1, kirjanpitotiimi A)*



Toinen ääripää oli pienin kolmen hengen kirjanpitiötiimi C, jossa omia asiakkaita hoidettiin varsin itsenäisesti, mistä syystä erityisesti kokeneemmille kirjanpitäjille olikin vuosien varrella kasautunut selkeästi muita suurempia työmääriä asiakkaiden lukumäärän pikkuhiljaa lisääntyessä. Asiakkaista ei kuitenkaan haluttu luopua, koska henkilökohtaisia asiakassuhteita arvostettiin niin kirjanpitäjien kuin asiakkaidenkin silmissä. Palkitsemismallin tavoite tasata työmääriä ei siis aina näyttänyt toimivan toivotusti, mutta syynä ei ollut palkitsemismalli itsessään, vaan pitkälti asiakkaiden toivomus, ettei heille tuttu kirjanpitäjä vaihdu toiseen yrityksen sisällä. Siten tiimien väliset erot yhteistyön määrässä ja työnjaossa eivät empiiristen havaintojen valossa näytä selittävän eri tiimien vaihtelevia näkemyksiä palkitsemisjärjestelmän toimivuudesta.

## **6 JOHTOPÄÄTÖKSET**

Tässä luvussa kiteytetään tutkimuksen keskeisimmät empiiriset havainnot ja pyritään vastaamaan johdannossa esitettyihin tutkimuskysymyksiin. Tämän jälkeen arvioidaan löydösten suhdetta ja merkitystä aikaisemman tutkimuksen ja kirjallisuuden valossa ja pohditaan empiiristen havaintojen perusteella tiimitason rahallisen suoriteperusteisen palkitsemisjärjestelmän potentiaalisia kehittämistapoja. Lopuksi käsitellään havaintojen laajemman hyödyntämisen edellytyksiä erilaisissa konteksteissa.

### **6.1 JOHTOPÄÄTÖSTEN SUHDE KIRJALLISUUTEEN**

Keskeisimmät empiiriset löydökset toimivan tiimitason suoriteperusteisen palkitsemisen edellytyksistä ja vaikutuksista tukevat useilta osin yksilötason palkitsemisen teorioista esille nousseita havaintoja. Tiimit eivät itsessään tee tai saavuta mitään, vaan yksilöt, joista tiimi koostuu, ajattelevat, tuntevat ja käyttäytyvät aina tietyssä vuorovaikutuksellisessa kontekstissa, mikä voi tosin tiimiympäristössä muokata heidän ajatteluaan ja käyttäytymistään myös yhteisöllisempään suuntaan (Kozlowski & Bell 2001). Koska tiimit koostuvat loppujen lopuksi aina joukosta erilaisia yksilöitä, on ymmärrettävää, että yksilöiden käyttäytymistä ohjaavat tekijät näyttelevät merkittävää roolia myös tiimitasolla.

Yksilötason palkitsemiseen verrattuna tiimitason palkitseminen tuo kuitenkin mukanaan omat lisähaasteensa, jotka liittyvät erityisesti työntekijöiden käyttäytymiseen tiiminä, mikä pitää sisällään mm. tiimin kokemuksiin ja ryhmädynamiikkaan vaikuttavat tekijät (Levi 2007; Garbens & Konradt 2014) ja näiden vaikutukset niin koettuun työilmapiiriin ja työtyytyväisyyteen kuin tiimin motivaatioon ja sitä kautta suorituskykyynkin. Tutkimuksen perusteella vaikuttaisikin siltä, että yksilön henkilökohtaiseen suoriutumiseen perustuvaan palkitsemismalliin verrattuna tiimitason palkitsemisjärjestelmän suunnittelu ja toteutus on mahdollisista eduistaan huolimatta monin tavoin haastavampaa ja alttiimpaa ei-toivotuille sivuvaikutuksille. Ryhmädynamiikkaan liittyvät kysymykset ja palkkioiden ja suoritemittareiden oikeudenmukaisuuden merkitys korostuvatkin havaintojen perusteella selkeästi juuri tiimitason palkitsemismallissa.

Tiimiperusteisen palkitsemisen toimivuutta voidaan lähestyä sekä yksilö- että tiimitason käyttäytymiseen ja ominaisuuksiin liittyvänä kokonaisuutena. Kysymykset tiimien sisäisestä ja välisestä työnjaosta yhdessä henkilökohtaisten preferenssierojen kanssa aiheuttavat helposti kitkaa työyhteisöön. Silloin selkeänkin palkitsemismallin tavoitteet voivat helposti jäädä toteutumatta tai johtaa jopa täysin päinvastaiseen käytökseen kuin alun perin oli suunniteltu.

*1. Mitkä tekijät koetaan toimivan suoriteperusteisen palkitsemisjärjestelmän edellytyksiksi tiimitasolla ja miksi?*

Empiiristen havaintojen perusteella selkeät tavoitteet ja palkitsemisen perusteet koettiin varsin tärkeiksi palkitsemisjärjestelmän elementeiksi. Niiden ei kuitenkaan itsessään nähty lisäävän tyytyväisyyttä tai motivaatiota vaan ne koettiin pikemminkin välttämättöminä edellytyksinä palkitsemisjärjestelmän toimivuuden kannalta. Havainnot eivät myöskään juuri tukeneet Sweizerin et al. (2004) ja Ordóñezin et al. (2009) näkemyksiä tarkkojen ja haastavien tavoitteiden aiheuttamista negatiivisista vaikutuksista kuten kaventuneesta fokuksesta tai epäeettisestä käytöksestä satunnaista laskutuksen manipulointia lukuunottamatta. Toisaalta myös riittävä palaute koettiin suoritemittarin ja tavoitteiden toimivuuden ja niihin sitoutumisen perusedellytykseksi. Tavoitteiden katsottiinkin herkästi menettävän merkityksensä, jos riittävää palautetta tiimin suorituksesta ei saatu. Näitä elementtejä voitaisiinkin pitää eräänlaisina peruslähtökohtina toimivan palkitsemismallin suunnittelussa.

Tutkimuksessa korostuivat odotettua enemmän varsinkin oikeudenmukaisuuden ja tiimien vaikutusmahdollisuuksien merkitykset niin palkitsemismallin toimivuuden kuin palkkion koetun kannustavuudenkin kannalta. Tiimeissä koettu omien vaikutusmahdollisuuksien puute ja palkitsemisen epäoikeudenmukaisuus (erityisesti tiimien välillä) näyttävät myös heikentävän rahallisen kannustepalkkion koettua houkuttelevuutta. Keskeisimmät haasteet tiimitason palkitsemisessä ja suoritemittarin suunnittelussa liittyvätkin mallin tasapuolisuuteen sekä tiimien riittävien vaikutusmahdollisuuksien varmistamiseen. Suoritemittariin ja tavoitteisiin sitoutuminen edellyttää riittävän palautteen lisäksi myös sitä, että saavutettavissa olevan palkkion koetaan olevan oikeassa suhteessa vaadittuihin ponnisteluihin nähden. Myös tämä havainto on tuttu jo yksilötason motivaatiotutkimuksesta, jossa esimerkiksi Vroom (1964) ja Adams (1963) ovat tämän tuoneet esille.

## *2. Miten tiimien väliset erot selittävät kokemuksia palkitsemisjärjestelmän toimivuuden edellytyksistä?*

Vaikka tiimien sisältäkin löytyi luonnollisesti erilaisia näkemyksiä (esim. DeMatteo et al. 1998; Armstrong & Murlis 2007) tiimitasoisesta palkitsemisjärjestelmän toimivuuden edellytyksistä sekä nykyisen mallin vaikutuksista, oli kuitenkin selvästi havaittavissa viitteitä siitä, että tiimin jäsenten näkemykset nykyisen palkitsemisjärjestelmän toimivuudesta ja vaikutuksista tiimin käyttäytymiseen olivat pääosin melko yhdenmukaisia yksittäisten tiimien jäsenten kesken. Eri tiimien välillä olikin havaittavasti selkeästi enemmän eroja kuin yksittäisen tiimin jäsenten välillä. Tämä voi selittyä osin tiimin jäsenten taipumuksella mukautua tiimissä vallitseviin normeihin ja arvoihin kuten Kozlowski ja Bell (2001) sekä Falk ja Ichino (2006) ovat esittäneet.

Riittävä suoritepalkkion saavuttamisen todennäköisyys näyttäisi lisäävän palkkion houkuttelevuutta ja siten myös palkitsemismallin toimivuutta motivaation lisääntymisen ja tyytyväisyyden lisääntymisen kautta. Erot tiimien välillä vahvistavat käsitystä siitä, että palkitsemismallin toimivuuteen vaikuttaa kontekstin (DeMatteo et al. 1998 & Garbers et al. 2014) ja palkkion intensiteetin lisäksi myös tarvittavien ponnistelujen ja palkkion suhde sekä palkkion saavuttamiselle arvioitu odotusarvo (Adams 1963; Vroom 1964). Varsinkin tiimikohtaiset erot työtehtävissä ja sitä kautta vaikutusmahdollisuuksissa ja palkkion saavutettavuudessa näyttäisivätkin selittävän melko hyvin eri tiimien välisiä näkemyseroja samanlaisen palkitsemismallin vaikutuksista ja rahallisesta kannustavuudesta. Havainnot ovat yhdenmukaisia mm. DeMatteon et al. (1998) havaintojen kanssa. DeMatteo et al. (1998) ovatkin todenneet, että myös tiimin ominaisuudet ovat keskeisessä roolissa palkitsemismallin toimivuuden kannalta.

### *Muut havainnot*

Aikaisempaan kirjallisuuteen verrattuna empiiriset havainnot osoittavat, että varsinkin eri tiimien välillä koetulla oikeudenmukaisuudella katsottiin olevan merkittävä vaikutus motivaatioon ja työtyytyväisyyteen. Koska tiimit työskentelevät samassa toimitilassa ja palkitsemisjärjestelmä ja sen perusteena olevan laskutusmittari on pyritty rakentamaan läpinäkyväksi mm. säännöllisin kuukausipalaverien, on vertailu tiimien kesken ainakin jossakin määrin mahdollista, jolloin myös koetun oikeudenmukaisuuden merkitys korostuu. Jos tiimit eivät olisi niin läheisessä kontaktissa päivittäin eivätkä niin tietoisia toistensa palkitsemisperusteista ja suorituskyvystä, olisivat myös oikeudenmukaisuuteen liittyvät kysymykset mahdollisesti nousseet esille nykyistä vähemmän, johtuen lähinnä sopivan

vertailukohdan puuttumisesta. Koska tiimien väliset erot mm. työtehtävissä ja laskutusmahdollisuuksissa eroavat jonkin verran toisistaan, saattaa keskenään identtisten palkitsemismallien soveltaminen helposti nostaa pintaan kysymyksiä nykyisen mallin oikeutuksesta, varsinkin valitun suoritemittarin perusteella heikommin menestyvien tiimien keskuudessa. Jordan ja Messner (2012) ovat havainneet, että ohjausjärjestelmän läpinäkyvyyden ja sallivuuden suhde on varsin moninainen. Ohjausjärjestelmän ollessa selkeä ja läpinäkyvä, mikä kohdeorganisaatiossakin on ollut tavoitteena, ovat myös järjestelmän puutteet helpommin havaittavissa, mikä altistaa järjestelmän henkilöstön arvostelulle tai jopa sen perusteiden kyseenalaistamiselle. Läpinäkyvyys näyttääkin Jordanin ja Messnerin (2012) havaintojen perusteella altistavan ohjausjärjestelmän kritiikille juuri siinä tapauksessa, kun siihen liitetään arviointiin ja palkitsemiseen käytettäviä elementtejä, kuten case-organisaatiossa on tehty.

Havainnot tavoitteen saavutettavuuden vaikutuksista tiimin jäsenten motivaatioon näyttäisivät olevan pitkälti linjassa myös ensisijaisesti yksilötasolla sovellettujen teorioiden keskeisten havaintojen kanssa. Esimerkiksi Adamsin (1963), Vroomin (1964), Locken ja Lathamin (2009) sekä jossakin määrin myös mm. Banduran ja Locken (2003) havaintojen perusteella motivaation kannalta on keskeistä, että tavoitteet koetaan realistisiksi ja niiden saavutusmahdollisuudet riittäviksi. Rahallisen tiimitason suoritepalkitsemisen vaikutus tiimien käyttäytymiseen ja motivaatioon todettiin odotettua pienemmäksi, mikä antaakin viitteitä siitä, että nykyisen palkitsemismallin toimivuus ei ole paras mahdollinen. Toisaalta rahallisen palkitsemisen toimivuuteen vaikuttavat palkitsemismallin teknisten ominaisuuksien lisäksi voimakkaasti myös organisatorinen konteksti, kuten työympäristö, yrityskulttuuri sekä mm. johtamiskäytännöt (DeMatteo et al. 1998; Armstrong & Murlis 2007).

Mielenkiintoinen ja osin ristiriitainen havainto oli, että palkitsemismallin selkeistä puutteista huolimatta lähes kaikki haastatellut kokivat case-yrityksen työilmapiirin hyväksi ja työtehtävät mielekkäiksi. Töitäkin tehtiin haastateltujen mielestä ainakin omassa tiimissä ahkerasti ja tunnollisesti, eikä viitteitä sosiaalisesta laiskottelusta juuri esiintynyt (Karau & Williams 1993). Vaikuttaisikin siltä, että tiimit jättävät nykyisen palkitsemismallin pitkälti huomiotta ja pyrkivät löytämään motivaatiota ja merkitystä työlleen muista asioista. Tiimien jäsenten motivaation voisi nähdä olevan pitkälti sisäsyntyistä sen kummutessa pääasiassa haastavista työtehtävistä sekä henkilökohtaisista onnistumisen ja kehittymisen tunteista, esimerkiksi haastavissa kirjanpito- tai asiakaspalvelutehtävissä. Tämä havainto antaa tukea sisäisen motivaation (Deci et al. 1999) ja minäpystyvyyden (Bandura 1977; Bandura & Locke 2003) keskeisistä rooleista

tiimien jäsenten keskuudessa. Empiiriset havainnot vahvistavatkin käsitystä siitä, että tiimien rahallinen palkitseminen tulisi ymmärtää vain yhtenä laajemman palkitsemis- ja ohjauskokonaisuuden osa-alueena (Malmi & Brown 2008).

Koska sitoutuminen palkitsemismalliin oli vähäistä, eivät mallin puutteet tai muut negatiiviset ominaisuudet vaikuttaneet tiimien työilmapiiriin kovin voimakkaasti. Tämän vuoksi työilmapiiri ja työteho olivat kokonaisuudessaan varsin hyviä, huolimatta laajasta tyytymättömyydestä nykyisen palkitsemismallin toimivuuteen. Tiimien suorituskyvyn kannalta palkitsemismallin vaikutuksia on haastavaa arvioida luotettavasti, koska tiimien saavutettavissa oleva laskutus määräytyy pitkälti tiimistä riippumattomin ulkopuolisin perustein. Tämän vuoksi asiakkaiden tiimikohtainen allokointi on merkittävin laskutukseen vaikuttava yksittäinen tekijä.

Tiimien kokemusten perusteella vaikuttaa siltä, että toimivan suoriteperusteisen palkitsemisjärjestelmän edellytykset liittyvät läheisesti toisiinsa. Havaintojen perusteella mikään yksittäinen osa-alue ei johda palkitsemisjärjestelmän toimivuuteen tai lisää työtyytyväisyyttä tai motivaatiota, mutta jo yhdenkin osa-alueen puuttuminen saattaa vaikuttaa tiimien motivaatioon ja työtyytyväisyyteen negatiivisesti. Nämä havainnot vahvistavat käsitystä, että palkitsemismalli on vain osa laajempaa kokonaisuutta (esim. DeMatteo et al. 1998).

## **6.2 JOHTOPÄÄTÖSTEN SUHDE KÄYTÄNTÖÖN**

### **6.2.1 Implikaatiot nykyisen suoritepalkitsemismallin kehittämiseksi**

Yrityksessä olisi syytä määritellä palkitsemisen keskeisimmät tavoitteet nykyistä selkeämmin ja pyrkiä tämän jälkeen keskittymään näihin. Palkitsemismallin toteutus edellyttää väistämättä kompromisseja. Palkittavien preferensseihin voidaan pyrkiä vaikuttamaan keskenään ristiriitaisia tavoitteita tasapainottamalla, pitäen samalla yrityksen strategiset tavoitteet kirkkaina mielessä (Gerhart et al. 1995). Tästä syystä kannusteita ja suoritepalkkioita tulisi tarkastella osana laajempaa johdon ohjausjärjestelmien kokonaisuutta kuten Malmi ja Brown (2008) sekä Simons (2013) ovat esittäneet.

Case-yrityksen nykyisessä mallissa keskeisimpinä haasteina ovat sen koettu epäoikeudenmukaisuus ja toisaalta tiimien omien vaikutusmahdollisuuksien puute, ei niinkään sen yksittäiseen suoritemittariin perustuva arviointi. Hyvää mallissa on puolestaan sen yksinkertaisuuden lisäksi selkeä tavoitetaso ja suoritemittari, jotka jo itsessään koettiin

kannustavina. Toisaalta mallin läpinäkyvyys tekee siitä jäykän työkalun koska subjektiiviseen harkintaan ei johdolla juuri ole luontevaa mahdollisuutta. Lisäksi mallin ollessa helposti ymmärrettävä ja sen toimivuuden vertailtavissa eri tiimien välillä, altistuu se nykyisten epäkohtiensa vuoksi helposti kritiikille tai jopa koko järjestelmän olemassaolon kyseenalaistamiselle (Jordan et al. 2012).

Nykyinen kannustepalkkio ei juuri vaikuta käyttäytymiseen ja yhteistyöhön ja perehdyttämiseenkin se kannustaa hyvin rajallisesti. Poistamalla nykyisen palkitsemismallin käytöstä ja jakamalla säästyneet rahat esimerkiksi henkilökohtaisten palkankorotusten muodossa henkilöstölle, monilta murheilta ja haasteilta mahdollisesti vältyttäisiin. Kannustepalkitsemismalli kuitenkin halutaan säilyttää, koska ainakin yleisellä tasolla ajatusta suoritepalkkauksen käytöstä pidetään mielekkäänä henkilöstön keskuudessa. Tätä taustaa vasten on nykyiseen malliin tehtävä selkeitä muutoksia erityisesti suoritettavien oikeudenmukaisuuden ja tiimien vaikutusmahdollisuuksien parantamiseksi.

### *Suoritemittarit*

Vaikka laskutus käytettävänä suoritemittarina ei ole ongelmaton, on se siinä mielessä kuitenkin looginen, että se kertoo, paljonko laskutettavaa saadaan mistäkin työstä ja sillä voidaan myös viestiä, mikä on se taso, jolla liiketoiminta täyttää omistajien sille asettamat tavoitteet. Käytännössä tämä mittari toimii kuitenkin lähinnä yrityksen ylimmällä tasolla, koska sekä asiakaskanta että työtehtävien luonne vaihtelevat tiimeittäin. Toisaalta myös esimerkiksi joku tuloslaskelman alempan riviin liittyvä mittari voisi antaa hieman tarkemman kuvan liiketoiminnan kannattavuudesta. Tällä hetkellä käytössä oleva yksitasoinen, pelkkään laskutukseen perustuva mittari on selkeydestään huolimatta varsin yksipuolinen tapa mitata tiimin suoriutumista. Ottamalla mukaan muita mittareita (Aime et al. 2010) voitaisiin huomiota kiinnittää myös muihin yrityksen kannalta oleellisiin osa-alueisiin kuten laatuun ja asiakastytyväisyyteen. Käytännössä laadun luotettava mittaaminen saattaisi osoittautua haastavaksi, koska asiakasreklamaatioiden lukumäärä ei suoraan liity mahdollisiin virheisiin vaan voi johtua myös esimerkiksi sopimuksiin ja laskutukseen liittyvistä epäselvyyksistä. Asiakastytyväisyyttä olisi mahdollista mitata vaikkapa kyselyiden avulla, mutta tiimitasolla sekään ei aina ole mahdollista tai tarkoituksenmukaista, koska osa asiakkaista jakautuu usealle eri tiimille.

Eräänä vaihtoehtona olisi asiakastytyväisyyden ja laadun yhdistäminen, jolloin mittari voisi olla perustua reklamaatioiden lukumäärään. Reklamaation perusteella lienee mahdollista melko

luotettavasti määritellä, minkä tiimin toiminnasta reklamaatio johtuu vai onko se seurausta tiimeistä riippumattomista tekijöistä. Reklamaatio-mittari toisi monipuolisuutta verrattuna yksittäisen laskutuskertoimeen perustuvan suoritemittarin käyttöön. Koska lukuisat tiimien työtehtävät ovat tarkasti aikatauluihin sidottuja, tulisi myös pohtia mahdollisuutta ottaa tämä näkökulma mukaan palkitsemiseen ja suoritemittaukseen. Tarkastella voitaisiin esimerkiksi myöhästyneiden työtehtävien prosentuaalista osuutta tai kappalemääriä. Osalla tiimeistä tehtävät ovat tiukemmin sidottuja aikatauluihin kuin toisilla, mikä saattaa rajoittaa tämän mittarin sovellettavuutta.

#### *Henkilökohtainen suoritelisä*

Yksilötason palkitseminen saattaisi motivoida osaa henkilöstöstä, oletettavasti varsinkin parhaiten suoriutuvia työntekijöitä henkilökohtaiseen ponnisteluun nykyistä enemmän. Malli kuitenkin korostaisi nykyistä työmäärän ja palkitsemisen perusteena olevan laskutusmäärän epätasapainoa ja voisi aiheuttaa ylimääräisiä jännitteitä henkilöiden välille. Myös asiakkaiden allokointi tulisi miettiä täysin uudelleen, koska muuten erilaisten asiakkaiden oikeudenmukainen jakaminen työntekijöiden kesken saattaisi osoittautua mahdottomaksi tehtäväksi. Henkilökohtaiseen palkitsemismalliin siirtyminen poistaisi myös rahalliset kannusteet perehdyttää uusia työntekijöitä, koska se todennäköisesti vaikuttaisi negatiivisesti perehdyttäjän omaan suoritteeseen, ellei tätä huomioitaisi ja kompensoitaisi jollakin tavalla perehdyttäjälle.

#### *Yritystason tulokseen perustuva suoritelisä*

Koko yrityksen tuloksen perusteella määräytyvä tavoitetaso nykyisen tiimiperusteisen sijasta voisi puolestaan vähentää epäoikeudenmukaisuuden tunnetta, mutta toisaalta yksittäisen henkilön kokemat vaikutusmahdollisuudet koko yrityksen tulokseen saattaisivat tuntua entistäkin rajallisemmilta. Riski vapaamatkustamiselle saattaisi kasvaa, koska oman työsuorituksen merkitys kokonaisuuteen pienenesi selkeästi nykyiseen verrattuna. Haastateltujen mielestä nykyisen mallin oikeudenmukaisuutta saattaisi lisätä, jos kuukausittainen suoritepalkkio muutettaisiin koko yrityksen tulokseen perustuvaksi. Toisaalta johdon näkemyksen mukaan nykyisen mallin muuttaminen koko yrityksen tulokseen perustuvaksi saattaisi heikentää mallin yhteistyöhön kannustavaa vaikutusta. Tosin tiimien mielestä nykyinenkään malli ei yhteistyöhön juuri kannustanut tai muutenkaan erityisesti vaikuttanut. Yhteistyön määrään vaikuttavat lähinnä työtehtävien luonne ja tiimin jäsenten



osaamistaso sekä yhteistyön koettu tarpeellisuus. Nämä havainnot puoltavat koko yrityksen laajuista palkitsemismallia, sen potentiaalisista rajoituksista huolimatta.

#### *Hybridimalli, joka perustuu sekä yrityksen että tiimin tulokseen*

Toinen vaihtoehto olisi, että koko palkkion sijasta osa siitä sidottaisiin yritystason tulokseen ja osa pidettäisiin edelleen tiimitasolla kuten nykyisessäkin mallissa. Tällöin osa palkitsemisesta perustuisi koko yrityksen laskutukseen ja osa tiimin suoriutumiseen. Tämä mallin vahvuus nykyiseen verrattuna olisi, että se lieventäisi epäoikeudenmukaisuuden tunnetta, mutta toisaalta sekään ei poistaisi sitä kokonaan. Toinen etu olisi, että tiimitason suoritus säilyisi toisena mittarina, jolloin oman tiimin suoritus voitaisiin kokea merkityksellisemmäksi verrattuna pelkkään yritystason tulokseen, johon yksittäisen tiimin tulos vaikuttaa vain rajallisesti. Näin tavoitteiden ja tiimin oman suoriutumisen välinen etäisyys ei kasvaisi liian suureksi.

#### *Nykyinen tavoitetaso ja tiimikohtaiset mittarit*

Nykyistä tavoitetasoa (3,5xtiimin palkka ilman sivukuluja) pidettiin pääsääntöisesti ymmärrettävänä, koska koko yrityksen tasolla tämän on katsottu olevan edellytys tarpeeksi kannattavalle toiminnalle. Erilaisista työtehtävistä ja laskutusperusteista johtuen, haastatteluissa nostettiin esille myös ajatuksia erilaisista kertoimista eri tiimeille. Kyseinen malli voisi parantaa koettua oikeudenmukaisuutta, koska nykyisellään laskutus ja työmäärä eivät ole suoraan sidoksissa toisiinsa. Vaikka töitä tehdään suunnilleen yhtä ahkerasti joka tiimissä, jää osa tiimeistä jatkuvasti tavoitetason alapuolelle, kun osa tiimeistä taas saavuttaa suoritepalkkion lähes automaattisesti. Eri tiimien väliset erot tehtävissä ja työnkuvassa ja siten myös työryhmien yhteistyön tiiviydessä puoltaisivat kunkin työryhmän erityispiirteiden mukaisesti räätälöityjä palkitsemismalleja ja -tasoja, esimerkiksi asiakkaiden keskilaskutuksen tai erilaisten työtehtävien pisteytyksen perusteella määräytyviä tiimikohtaisia tavoitetasoja.

Koko yrityksen tasolla kyseinen käytäntö voisi jopa vahvistaa kokemuksia epäoikeudenmukaisuudesta tiimien tai yksilöiden välillä valitusta mallista riippuen, kertointen ollessa erilaisia tiimistä ja asiakkaista riippuen. Myös asiakkaiden vaihtuminen sekä uudet asiakkaat, joista historiallista laskutusdataa ei olisi vielä saatavilla, vaikeuttaisivat tämän mallin käyttöä. Käytännössä erilaisiin tiimikohtaisiin kertoimiin perustuva palkitsemismalli saattaisikin osoittautua liian raskaaksi ylläpitää, koska niin tiimien kokoonpano kuin myös asiakkaat vaihtelevat toisinaan. Sopivien kertoimien määrittäminen vaatisi välttämättä myös jossakin määrin subjektiivista harkintaa, joten esitetyn mittarin koettu objektiivisuus voisi

vähentyä nykyisestä työntekijöiden keskuudessa. Lisäksi erilaisten kertoimien perustelu yrityksen sisällä voisi osoittautua haastavaksi tehtäväksi.

#### *Suoritemittariin liittyvän palautteen kehittäminen*

Yrityksen kannalta helppo ja ilmainen tapa parantaa palkitsemismallin toimivuutta olisi palautteen lisääminen. Jotta suoritemittari ja siihen sidottu suoritepalkkio vaikuttaisivat tiimien käyttäytymiseen toivotulla tavalla, olisi tiimin jäsenten tiedettävä jo laskutuskauden kuluessa, kuinka oman tiimin suoritus kehittyy. Näin osattaisiin paremmin arvioida, tarvitseeko nykyistä suoritetasoa vielä pyrkiä parantamaan. Jälkikäteen annettavalla palautteella ei enää voida vaikuttaa päättyneen kauden laskutukseen. Palautetta pidettiin tiimeissä tärkeänä myös siksi, että sen koettiin viestivän yritysjohdon arvostuksesta tiimien työpanosta kohtaan.

#### *Vuosibonus koko yrityksen suoritteeseen perustuvaksi*

Nykyisellään tiimikohtaisen vuosibonuksen määräytymisperuste vain korostaa palkitsemismallin epäoikeudenmukaisuutta, koska se suosii niitä tiimejä, jotka pääsevät kuukausitasollakin tavoitetasolle ja saavat suoritelisän. Vuoden lopulla nämä tiimit saavat vuosibonuksen käytännössä automaattisesti, kun taas muilla tiimeillä ei siihen ole mitään realistisia mahdollisuuksia. Tiimikohtaisen vuosibonuksen määräytymisperusteisiin sisältyy tällä hetkellä myös selkeitä laskentahaasteita ja sen kannustevaikutus merkittävästä rahallisesta kustannuksesta huolimatta koettiin tiimien keskuudessa yleensä varsin pieneksi sen kaukaisuuden vuoksi. Yksinkertaisin ratkaisu olisi muuttaa vuosikannuste koko yrityksen tulokseen perustuvaksi, jolloin työntekijät muistaisivat myös koko yrityksen näkökulman, eikä tiimikohtaista siiloutumista työtehtävien jaon suhteen tapahtuisi yhtä herkästi. Myös nykyisellään koettu epäoikeudenmukaisuuden tunne todennäköisesti vähenisi koko organisaation näkökulmasta tarkasteltuna. Myös vuosikannusteeseen liittyvät laskentahaasteet ratkeaisivat kertaheitolla ja samalla sekä asiakkaiden että työntekijöiden siirtely eri tiimien kesken muuttuisi joustavammaksi.

#### *Suoritepalkkion houkuttelevuus ja maksujänne*

Nykyisellään 150 € suuruista kuukausitason suoritelisää ei pidetty kovinkaan houkuttelevana ja vuosibonuksen palautevaikutus ja maksuajankohta ovat puolestaan melko kaukaisia päivittäisen työskentelyn näkökulmasta. Tämän vuoksi lienee syytä pohtia suoritepalkkion maksutiheyden muuttamista. Yhdistämällä kuukausitason ja vuositason suoritelisät ja muuttamalla suoritteiden maksutiheys esimerkiksi 2-4 kuukauteen, olisi suoritelisän

kertasummaa mahdollista kohottaa jopa 4-8-kertaiseksi, kustannusten pysyessä nykytasolla. Tällöin kannustepalkkion rahallinen merkitys tiimien keskuudessa todennäköisesti koettaisiin huomattavasti nykyistä suuremmaksi, jolloin laskutukseenkin saatettaisiin kiinnittää vielä nykyistä enemmän huomiota. Toisaalta suuremmatkaan yksittäiset suoritelisät eivät itsessään poistaisi oikeudenmukaisuuteen liittyviä haasteita tiimien välillä tai parantaisi tiimien vaikutusmahdollisuuksia, jolloin riskinä olisi, että tyytymättömyys palkitsemismalliin kasvaisi erityisesti niissä tiimeissä, joissa tavoitteisiin ei juuri päästä. Toinen riski on, että suurempi suoritelisä saattaisi johtaa ei-toivottuun käytökseen kuten laskusajankohdan manipulointiin tai asiakkaiden ylilaskutukseen. Myös suoritelisän palautevaikutus heikkenisi, koska suorituksen ja palkkion välinen aikaväli kasvaisi.

### **6.2.2 Johtopäätösten hyödynnettävyys käytännössä**

Tämän tutkimuksen perusteella saatuja havaintoja lienee mahdollista varauksin hyödyntää myös muissa tiimitason suoritepalkkaukseen ja sen kehittämiseen liittyvissä konteksteissa. Tuloksia sovellettaessa on syytä huomioida, että vain yhden organisaation tasolla toteutettuna, tulosten laajempi sovellettavuus vaatii lisää tutkimusta erilaisissa ympäristöissä. Empiiristen havaintojen perusteella vaikuttaakin siltä, että rahallisen palkitsemisen vaikutukset eivät välttämättä itsessään ole kovinkaan merkittäviä, mutta yhdistettäessä se osaksi laajempaa palkitsemisen kokonaisuutta, lienee rahallisen suoriteperusteisen palkitsemisen avulla mahdollista vahvistaa yrityksen kannalta toivottavaa käyttäytymistä. Rahallisen tiimitason suoriteperusteisen palkitsemismallin toimivuuden kannalta näyttäisi kuitenkin olevan ensiarvoisen tärkeää, että se kyetään sovittamaan sitä ympäröivään kontekstiin. Myös tiimien väliset eroavaisuudet niin työnkuvassa kuin tiimin jäsenten henkilökohtaisissa ominaisuuksissa on syytä huomioida. Lisäksi on huolehdittava, että palkitsemismalli koetaan oikeudenmukaiseksi sekä tiimin sisällä että erityisesti tiimien välillä. Oikeudenmukaisuus yhdessä riittävien tuloksiin liittyvien vaikutusmahdollisuuksien sekä palkkion saavutettavuuden kanssa näyttäisivät myös välillisesti lisäävän rahallisen palkkion koettua kannustevaikutusta tiimien keskuudessa. Tiimitason palkitsemismallia suunniteltaessa on syytä harkita muidenkin organisaatiotasojen, kuten yksilö- ja yritystason suorituksen liittäminen palkitsemisen perusteisiin. Palaute osoittautui tärkeäksi suoritemittarin toimivuuden kannalta. Palaute koettiin myös halvaksi ja toimivaksi keinoksi viestiä yritysjohdon arvostuksesta työntekijöitä kohtaan. Palautteen vaikuttavuuden parantamiseksi tulisi se räätälöidä tiimien tarpeiden mukaan.

## 7 YHTEENVETO

Tämän laadullisen case-tutkimuksen tavoitteena oli selvittää, mitkä osa-alueet koetaan suoriteperusteisen palkitsemisjärjestelmän toimivuuden edellytyksiksi tiimitasolla. Empiirinen aineisto kerättiin pääasiassa teemahaastatteluin case-yrityksenä toimineesta KHT-tilitoimistosta. Näkemyksiä vertailtiin viiden identtisen palkitsemisjärjestelmän piiriin kuuluvan asiantuntijatiimin välillä. Tämä mahdollisti myös kokemusten vertailun tiimien välillä. Tutkimustulokset antavat viitteitä siitä, että myös tiimitason palkitsemisessa on huomioitava yksilötason palkitsemis- ja motivaatiotutkimuksesta tutut havainnot. Toisaalta toimivan tiimitason palkitsemismallin rakentaminen voi olla selvästi yksilötason palkitsemista haastavampaa, koska tiimitasolla myös tiimien yhteistyön, työnjaon sekä ryhmädynamiikan ja oikeudenmukaisuuden merkitys näyttäisi korostuvan yksilötason palkitsemiseen verrattuna.

Keskeisimmät empiiriset havainnot osoittivat, että toimivan tiimitason palkitsemisjärjestelmän kannalta oikeudenmukaisuuden merkitys nousi avainasemaan. Haastavien tavoitteiden ja selkeiden suoritemittareiden yhdessä riittävän palautteen kanssa havaittiin olevan eräänlaisia tiimitason suoritepalkitsemisjärjestelmän perusedellytyksiä. Empiiriset havainnot tukevat myös johtopäätöstä, että tiimin vaikutusmahdollisuudet omaan tulokseensa voivat käytännössä olla selkeästi rajallisemmat kuin tähän mennessä on kirjallisuudessa yleisesti oletettu. Koettu epäoikeudenmukaisuus ja vaikutusmahdollisuuksien puute näyttäisivätkin heikentävän tiimin jäsenten motivaatiota. Koska motivaation oletetaan johtavan käyttäytymiseen, jonka suuntaan tavoitteilla ja niihin sidotuilla suoritemittareilla ja palkitsemisella voidaan pyrkiä vaikuttamaan, on toimivan palkitsemismallin keskeinen edellytys, että se koetaan tiimeissä motivoivaksi. Tiimien ja yksilöiden erojen vuoksi nämä vaikutussuhteet eivät kuitenkaan ole aivan yksiselitteisiä. Toisaalta case-organisaatiosta saadut havainnot eivät suoraan tue näkemystä siitä, että tiimien osallistumista palkitsemisjärjestelmän suunnitteluun voitaisiin pitää sen toimivuuden edellytyksenä, vaikka sen kirjallisuudessa on esitetty lisäävän sitoutumista palkitsemisjärjestelmään.

Empiiriset havainnot kohdeorganisaation palkitsemismallista vahvistavat käsitystä, että toimivan tiimitason palkitsemismallin rakentaminen voi muodostua äärimmäisen haastavaksi. Useiden ristiriitaisten tavoitteiden painottaminen edellyttää väistämättä lukuisia kompromisseja. Tämä johtaa helposti tilanteeseen, missä koko yrityksen tasolla on lähes mahdotonta päästä kaikkia osapuolia miellyttävään ratkaisuun, ihmisten henkilökohtaisten

preferenssien vaihdella organisaation sisällä voimakkaastikin. Tilanteissa, joissa palkitsemismallille asetetut ristiriitaiset tavoitteet törmäävät, lienee syytä miettiä mallin potentiaalisten etujen ja haittojen suhdetta hyvin tarkasti. Koska palkitsemismallissa on useita toisiinsa linkittyneitä ominaisuuksia, aiheuttaa yksittäisen osa-alueen muuttaminen väistämättä myös seurannaisvaikutuksia muilla osa-alueilla. Näistä vaikutuksista osa saattaa olla hyvin vaikeasti ennustettavissa, joten toimivan mallin suunnittelu ja toteuttaminen käytännössä lienee lopulta enemmän taidetta kuin tiedettä. Rahamääräisen suoritepalkkauksen vaikutuksiin liittyvät havainnot osaltaan vahvistavat käsitystä siitä, että tiimitason suoritepalkkio itsessään ei välttämättä ole erityisen tehokas motivointikeino vaan sitä tulisi käsitellä osana suurempaa johdon laskentatoimen ohjausjärjestelmää kuten mm. DeMatteo et al. (1998) sekä Malmi ja Brown (2008) ovat esittäneet.

Koska case-tutkimus on toteutettu yksittäisessä organisaatiossa rajoitetulla aikavälillä, ei tuloksia voida yleistää varauksetta. Rajoitetun tarkastelujakson aikana ei myöskään ollut mahdollista päästä syvällisesti osaksi organisaation rutiineja, mikä toisaalta mahdollisti objektiivisemmän havainnoinnin. Laadullisen tutkimuksen tavoitteenakaan ei toisaalta ole tilastollisesti yleistettävien totuuksien tuottaminen (Vaivio 2008). Sen sijaan havainnot valottavat tähän asti varsin epäselvinä säilyneitä toimivan tiimitason palkitsemismallin edellytyksiä käytännössä sekä vaikutuksia ja syitä näiden havaintojen taustalla.

Toisaalta viiden eri tiimin vertailu auttoi ymmärtämään tiimien eroavaisuuksista johtuvia näkemyseroja toimivan palkitsemismallin tärkeimmistä edellytyksistä. Palkitsemismallin eri ominaisuuksien tiimeissä koettuja vaikutuksia selvitettiin yhteistyön ja työnjaon, auttamisen ja perehdytyksen sekä työtyytyväisyyden, työmotivaation ja koetun suorituskyvyn näkökulmista. Nämä havainnot rikastavat osaltaan myös teoreettista keskustelua, auttaen lisäämään ymmärrystä tiimin jäsenten kokemista palkitsemisjärjestelmän toimivuuden kannalta keskeisistä tekijöistä. Lisäksi empiiriset havainnot valottavat sitä, miten eri tekijöiden koetaan vaikuttavan tiimitason palkitsemisjärjestelmän toimivuuteen käytännössä. Tämän case-tutkimuksen tarkoituksena oli yleistettävyyden sijaan tarjota syvällisempää ymmärrystä tiimitason suoriteperusteiseen palkitsemiseen liittyvien osa-alueiden vaikutuksista ja pyrkiä selittämään syitä näiden ilmiöiden taustalla.

Erityisesti rahamääräisiin palkitsemisjärjestelmiin liittyy usein vahva henkilökohtaisuuden tunne, mikä saattaa rajoittaa vastaajien avoimuutta. Tutkimuksen aikana kuitenkin havaittiin, että rahallinen kannustepalkkio koettiin sen verran pieneksi ja ei-henkilökohtaiseksi lähes kaikkien vastaajien keskuudessa, että siitä puhuttiin varsin avoimesti. Toisaalta vastaajat

pyrkivät ohittamaan varsinaiseen kuukausipalkkaansa liittyvät aiheet melko nopeasti ja yleisellä tasolla. Eräänlaisena implisiittisenä ennakko-oletusena haastatteluja tehtäessä tutkijalla oli, ettei tiimin jäsenellä, joka kokee oman suorituskäytönsä olevan keskimääräistä heikompi, ole kannusteita alleviivata tätä asiaa haastatteluissa. Havaittiin kuitenkin, että vasten ennakko-odotuksia, osa vastaajista nosti oman keskimääräistä heikomman suorituskäytönsä oma-aloitteisesti esille. Syiksi esitettiin henkilökohtaisia tekijöitä, kuten kokemattomuutta tehtävässä sekä tiimin sisäisiä ja ulkoisia, lähinnä rajallisiin vaikutusmahdollisuuksiin ja työmäärän epätasaiseen jakautumiseen liittyviä tekijöitä.

Tämän tutkimuksen pohjalta saatuja havaintoja analysoidessa herää kysymys, millaisia vaikutuksia ryhmäperusteista palkitsemista hyödyntävissä vastaavissa organisaatioissa on saavutettu ja minkälaisia haasteita palkitsemismallien suunnittelussa ja käytössä on kohdattu ja miten näistä on selvitty. Myös organisaatioiden eroja ryhmäperusteisten palkitsemismallien välillä voisi olla antoisaa tutkia, koska jokaisen organisaation, tiimin ja työtehtävän erityispiirteet luovat omat haasteensa ja mahdollisuutensa järjestelmän suunnittelulle ja toteutukselle. Tutkimalla tiimitason palkitsemismalleja erilaisissa konteksteissa, lienee mahdollista tunnistaa muitakin palkitsemisjärjestelmien toimivuuden kannalta kriittisiä ominaisuuksia. Lisätutkimuksen avulla voitaisiin löytää kontekstista riippumattomia tiimitason palkitsemismallin toimivuuden edellytyksiä.

Tämän tutkimuksen suomalainen, varsin yksilökeskeinen konteksti voi rajoittaa tutkimuksen kansainvälistä yleistettävyyttä. Tiimiperusteisen palkitsemisen vaikutukset voisivat mahdollisesti olla varsin erilaisia esimerkiksi Aasiassa, jossa yhteisöllisyys Hofsteden (1993) mukaan näyttelee selvästi länsimaita tärkeämpää roolia ja siten yhteisön etu korostuu yksilön tarpeisiin nähden. Yhteisön etu saattaakin nousta erilaisessa kulttuurisessa kontekstissa tärkeämmäksi ja tavoiteltavammaksi päämääräksi kuin Suomessa, jolloin myös tiimitason palkitseminen saattaisi vaikuttaa tiimin käyttäytymiseen toisin kuin läntisemmissä kulttuureissa. Tästä syystä myös toimivan tiimitasoisien palkitsemisjärjestelmän perusedellytykset saattaisivat erota tässä tutkimuksessa havaituista.

## LÄHTEET

- Adams, J. S. (1963). Toward an understanding of inequity. *Journal of Abnormal and Social Psychology* 67(5), 422-436.
- Aguinis, H., Joo, H. & Gottfredson, R. K. (2013). What monetary rewards can and cannot do: how to show employees the money. *Business Horizons* 56(2), 241-249.
- Ahrens, T. & Chapman, C. S. (2006). Doing qualitative field research in management accounting: positioning data to contribute to theory. *Accounting, Organizations and Society* 31(8), 819-841.
- Aime, F. & Meyer, C. J. & Humprey, S. E. (2010). Legitimacy of team rewards: analyzing legitimacy as a condition for the effectiveness. *Journal of Business Research* 63, 60–66.
- Albanese, R. & Van Fleet, D. D. (1985). Rational behavior in groups: the free-riding tendency. *Academy of Management review* 10(2), 244-255.
- Armstrong, M. & Murlis, H. (2007). *Reward Management*, 5. painos, Hay Group, London.
- Bamberger, P. A. & Levi, R. (2009). Team-based reward allocation structures and the helping behaviors of outcome-interdependent team members. *Journal of Managerial Psychology* 24(4), 300-327.
- Bandiera, O., Barankay, I. & Rasul, I. (2013). Team incentives: evidence from a firm level experiment. *Journal of the Economic Review* 11(5), 1079-1114.
- Bandura, A. (1977). Self-efficacy: Toward a unifying theory of behavioral change. *Psychological Review* 84, 191–215.
- Bandura, A. (1986). *Social Foundations of Thought and Action: A Social Cognitive Theory*. Prentice-Hall, Englewood Cliffs, NJ.
- Bandura, A. & Locke, E. A. (2003). Negative self-efficacy and goal effects revisited. *Journal of Applied Psychology* 88(1), 87.
- Bartol, K. M. & Haggmann, L. L. (1992). Team-based pay plans a key to effective teamwork. *Compensation & Benefits Review* 24(6), 24-29.
- Bernstein, D. A. (2011). *Essentials of Psychology*. 5. painos, Wadsworth, Belmont, CA.
- Bonner, S. E., Hastie, R., Sprinkle, G. B. & Young, S. M. (2000). A review of the effects of financial incentives on performance in laboratory tasks: implications for management accounting. *Journal of Management Accounting Research* 12(1), 19-64.
- Bonner, S. E. & Sprinkle, G.B. (2002). The effects of monetary incentives on effort and task performance: theories, evidence, and a framework for research. *Accounting, Organizations and Society* 27(4-5), 303-345.

- Burchell, S., Clubb, C., Hopwood, A., Hughes, J. & Nahapiet, J. (1980). The roles of accounting in organizations and society. *Accounting, Organizations and Society* 5(1), 5-27.
- Che, Y. K. & Yoo, S. W. (2001). Optimal incentives for teams. *American Economic Review*, 525-541.
- Cohen, S. G. & Bailey, D. E. (1997). What makes teams work: group effectiveness research from the shop floor to the executive suite. *Journal of Management* 23(3), 239-290.
- Condly, S. J., Clark, R. E. & Stolovitch, H. D. (2003). The effects of incentives on workplace performance: a meta-analytic review of research studies. *Performance Improvement Quarterly* 16(3), 46-63.
- DeChurch, L. A. & Mesmer-Magnus, J. R. (2010). The cognitive underpinnings of effective teamwork: a meta-analysis. *Journal of Applied Psychology* 95(1), 32.
- Deci, E. L. (1971). Effects of externally mediated rewards on intrinsic motivation. *Journal of Personality and Social Psychology* 18, 105–115.
- Deci, E. L. & Ryan, R. M. (1985). *Intrinsic Motivation and Self-determination in Human Behavior*. Plenum, New York.
- Deci, E. L., Koestner, R. & Ryan, R. M. (1999). A meta-analytic review of experiments examining the effects of extrinsic rewards on intrinsic motivation. *Psychological Bulletin* 125(6), 627-668.
- DeMatteo, J. S., Eby, L. T. & Sundstrom, E. (1998). Team-based rewards: current empirical evidence. *Research in Organizational Behavior* 20, 141-183.
- DeShon, R. P. & Gillespie, J. Z. (2005). A motivated action theory account of goal orientation. *Journal of Applied Psychology* 90(6), 1096.
- Eisenhardt, K. (1989a). Agency theory: an assessment and review. *Academy of Management Review* 14(1), 57–74.
- Eisenhardt, K.M. (1989b). Building theories from case study evidence. *Academy of Management Review* 14(1), 532-550.
- Falk, A. & Ichino, A. (2006). Clean evidence on peer effects. *Journal of Labor Economics* 24(1), 39-57.
- Foucault, M. (1979). Part Three: Discipline. *Discipline and punish: The birth of the prison*, 135-230.
- Franco-Santos, M., Lucianetti, L. & Bourne, M. (2012). Contemporary performance measurement systems: a review of their consequences and a framework for research. *Management Accounting Research* 23, 79-119.
- Furnham, A. (2005). *The psychology of behavior at work: the individual in the organization 2*. painos, Psychology Press, East Sussex.



- Garbers, Y. & Konradt, U. (2014). The effect of financial incentives on performance: a quantitative review of individual and team-based financial incentives. *Journal of occupational and organizational psychology* 87(1), 102-137.
- Gerhart, B., Minkoff, H. B. & Olsen, R. N. (1995). Employee compensation: theory, practice, and evidence (CAHRS Working Paper #95-04). Cornell University, School of Industrial and Labor Relations, Center for Advanced Human Resource Studies. Ithaca, NY.
- Guzzo, R. A. & Dickson, M. W. (1996). Teams in organizations: recent research on performance and effectiveness. *Annual Review of Psychology* 47(1), 307-338.
- Guzzo, R. A. & Shea, G. P. (1992). Group performance and intergroup relations in organizations. *Handbook of Industrial and Organizational Psychology* 3, 269-313.
- Heneman, R. L. & Von Hippel, C. (1995). Balancing group and individual rewards: rewarding individual contributions to the team. *Compensation & Benefits Review* 27, 63.
- Herzberg, F. (1968) One more time: How do you motivate employees? *Harvard Business Review* 46(1), 87-96.
- Hofstede, G. (1993). Cultural constraints in management theories. *The Academy of Management Executive* 7(1), 81-94.
- Holmström, B. (1982). Moral hazard in teams. *The Bell Journal of Economics*, 324-340.
- Ilgel, D. R., Hollenbeck, J. R., Johnson, M. & Jundt, D. (2005). Teams in organizations: from input-process-output models to IMO models. *Annual Review of Psychology* 56, 517-543.
- Kandel, E. & Lazear, E. P. (1992). Peer pressure and partnerships. *Journal of political Economy*, 801-817.
- Kaplan, R. & Norton, D. P. (1992). The Balanced Scorecard – measures that drive performance. *Harvard Business Review* 70(1) 70-79.
- Karau, S. J. & Williams, K. D. (1993). Social loafing: a meta-analytic review and theoretical integration. *Journal of Personality and Social Psychology* 65(4), 681-706.
- Karau, S. J. & Williams, K. D. (2001). Understanding individual motivation in groups: the collective effort model. *Groups at Work: Theory and Research*, 113-141.
- Katzenbach, J.R., Smith, D.K. (2005). The discipline of teams, *Harvard Business Review* 83(7), 112-120.
- Kauhanen, J. (2015). *Esimies palkitsijana: aseta tavoitteet, mittaa ja palkitse*. Kauppakamari, Helsinki.
- Kerr, N. L. & Bruun, S. E. (1983). Dispensability of member effort and group motivation losses: free-rider effects. *Journal of Personality and Social Psychology* 44(1), 78-94.
- Kerr, S. (1975). On the folly of rewarding A, while hoping for B. *Academy of Management Journal* 18(4), 769-783.

- Kleingeld, A., van Mierlo, H. & Arends, L. (2011). The effect of goal setting on group performance: a meta-analysis. *Journal of Applied Psychology* 96(6), 1289-1304.
- Kolehmainen, K. (2010). Dynamic strategic performance measurement systems: balancing empowerment and alignment. *Long Range Planning* 43(4), 527-554.
- Kozlowski, S. W. J. & Bell, B. F. (2001) Work groups and teams in organizations. Cornell University. Osoitteessa: <http://digitalcommons.ilr.cornell.edu/articles/389/> (Viitattu 26.3)
- Kozlowski, S. W. J. & Ilgen, D. R. (2006). Enhancing the effectiveness of work groups and teams. *Psychological Science in the Public Interest* 7, 77–124.
- Latham, G. P. & Locke, E. A. (2007). New developments in and directions for goal-setting research. *European Psychologist* 12(4), 290-300.
- Lepper, M. R., Greene, D. & Nisbett, R. E. (1973). Undermining children's intrinsic interest with extrinsic reward: a test of the "overjustification" hypothesis. *Journal of Personality and Social Psychology* 28(1), 129.
- Levi, D. (2007). *Group Dynamics for Teams*. 2. painos, SAGE Publications, Thousand Oaks, CA.
- Liden, R. C., Wayne, S. J., Jaworski, R. A. & Bennett, N. (2004). Social loafing: a field investigation. *Journal of Management* 30(2), 285-304.
- Locke, E. A. (1968). Toward a theory of task motivation and incentives. *Organizational Behavior & Human Performance* 3(2), 157-189.
- Locke, E. A. (2004). Linking goals to monetary incentives. *Academy of Management Executive* 18(4), 130-133.
- Locke, E. A. & Latham, G. P. (2002). Building a practically useful theory of goal setting and task motivation: a 35-year odyssey. *American Psychologist* 57(9), 705-717.
- Locke, E. A. & Latham, G. P. (2006). New directions in goal-setting theory. *Current directions in psychological science* 15(5), 265-268.
- Locke, E. A. & Latham, G. P. (2009). Has goal setting gone wild, or have its attackers abandoned good scholarship?. *The Academy of Management Perspectives* 23(1), 17-23.
- Lukka, K. & Kasanen, E. (1995). The problem of generalizability: anecdotes and evidence in accounting research. *Accounting, Auditing & Accountability Journal* 8(5), 71-90.
- Malmi, T. & Brown, D. A. (2008). Management control systems as a package - opportunities, challenges and research directions, *Management Accounting Research* 19(4), 287–300.
- Marks, M. A., Mathieu, J. E. & Zaccaro, S. J. (2001). A temporally based framework and taxonomy of team processes. *Academy of Management Review* 26(3), 356-376.
- Maslow, A. (1943). A theory of human motivation. *Psychological Review*, 50(4), 370-396.

- McKinnon, J. (1988). Reliability and validity in field research: some strategies and tactics. *Accounting, Auditing and Accountability* 1, 34-54.
- Miller, P. & O'leary, T. (1987). Accounting and the construction of the governable person. *Accounting, Organizations and Society* 12(3), 235-265.
- Ordóñez, L. D., Schweitzer, M. E., Galinsky, A. D. & Bazerman, M. H. (2009). Goals gone wild: the systematic side effects of overprescribing goal setting. *The Academy of Management Perspectives* 23(1), 6-16.
- Robbins, T., Summers, T. P. & Miller, J. L. (2000). Intra- and inter- justice relationships: assessing the direction. *Human Relations* 53(10), 1329-1355.
- Rollins, T. (1989). Productivity-based group incentive plans: powerful, but use with caution. *Compensation & Benefits Review* 21(3), 39-50.
- Rosenbaum, M. E., Moore, D. I., Cotton, J. L., Cook, M. S., Hieser, R. A., Shovar, M. N. & Gray, M. J. (1980). Group productivity and process: pure and mixed reward structures and task interdependence, *Journal Of Personality And Social Psychology* 39, 626-642.
- Salas, E., Cooke, N. J. & Rosen, M. A. (2008). On teams, teamwork, and team performance: discoveries and developments. *Human Factors: The Journal of the Human Factors and Ergonomics Society* 50(3), 540-547.
- Salas, E., Sims, D. E. & Burke, C. S. (2005). Is there a "Big Five" in teamwork? *Small Group Research* 36(5), 555-599.
- Schweitzer, M. E., Ordóñez, L. & Douma, B. (2004). Goal setting as a motivator of unethical behavior. *Academy of Management Journal* 47(3), 422-432.
- Scott, T. W. & Tiessen, P. (1999). Performance measurement and managerial teams. *Accounting, Organizations and Society* 24, 263-285.
- Silverman, D. (1993). *Interpreting qualitative data*. Sage Publications, London, UK.
- Viitattu artikkelissa Ahrens, T. & Chapman, C. S. (2006). Doing qualitative field research in management accounting: positioning data to contribute to theory. *Accounting, Organizations and Society* 31(8), 819-841.
- Simons, R. (2005). *Levers of Organization Design*. Harvard Business School Press, Boston.
- Simons, R. (2000). *Performance Measurement & Control Systems for Implementing Strategy*. Prentice-Hall, New Jersey.
- Simons, R. (2013). *Levers of Control: How Managers Use Innovative Control Systems to Drive Strategic Renewal*. Harvard Business School Press, Boston.
- Sinclair, A. L. (2003). The effects of justice and cooperation on team effectiveness. *Small Group Research* 34, 74-100.
- Steers, H. M. & Porter, L. W. (1996). *Motivation and Leadership at Work* (81). Bigley, GA.

- Stewart, G. L. & Barrick, M. R. (2000). Team structure and performance: assessing the mediating role of intrateam process and the moderating role of task type. *Academy of Management Journal* 43(2), 135-148.
- Sundstrom, E., DeMeuse, K. P. & Futrell, D. (1990). Work teams: applications and effectiveness. *American Psychologist* 45, 120-133.
- Tang, S. H., & Hall, V. C. (1995). The overjustification effect: a meta-analysis. *Applied Cognitive Psychology* 9(5), 365-404.
- Taylor, F. W. (1911). *Shop Management*. McGraw-Hill.
- Vaivio, J. (2008). Qualitative management accounting research: rationale, pitfalls and potential. *Qualitative Research in Accounting and Management* 5(1), 64-86.
- Vroom, V. H. (1964). *Work and Motivation*. McGraw Hill, New York.
- Wheelan S.A. (2009). Group size, group development, and group productivity. *Small Group Research* 40, 247-262.
- Wiersma, U. J. (1992). The effects of extrinsic rewards in intrinsic motivation: a meta-analysis, *Journal of Occupational and Organizational Psychology* 65, 101-114.
- Yin, R. K. (2014) *Case Study Research: Design and Methods*. 5. painos, SAGE Publications. Thousand Oaks, CA.
- Zenger, T. R. & Marshall, C. R. (2000). Determinants of incentive intensity in group-based rewards. *Academy of Management Journal* 43(2), 149-163.

## LIITE: HAASTATTELUTEEMAT

### TEEMAHAASTATTELURUNKO RYHMÄPERUSTEISEN PALKITSEMISJÄRJESTELMÄN TOIMIVUUDEN EDELLYTYKSISTÄ JA PALKITSEMISEN VAIKUTUKSISTA TIIMIEN KÄYTTÄYTYMISEEN

#### TAUSTATIETOA

- Kerro vähän itsestäsi
- Kuvaile lyhyesti tiimiänne ja työtehtäviänne
- Kuvaile nykyistä palkitsemisjärjestelmäänne
- Millaisia suoritemittareita käytetään?
- Pidätkö työtehtäviänne enemmän operatiivisina vai asiantuntijatehtävinä?

#### PALKITSEMISMALLIN JA SUORITEMITTAREIDEN YMMÄRRETTÄVYYS JA SELKEYS

- Onko nykyinen palkitsemismalli mielestäsi selkeä ja helppo ymmärtää?
- Tiedätkö, mitä nykyisellä palkitsemismallilla tavoitellaan?
- Tiedätkö, miten näiden tavoitteiden toteutumista mitataan tai seurataan?
- Toimivatko ja riittävätkö nämä mittarit? Miksi?/Miksi ei?
- Palautteen merkitys?

#### TAVOITETASO JA VAIKUTUSMAHDOLLISUUDET

- Tiedätkö miten nämä tavoitteet on tiimissänne saavutettu? Miksi?/Miksi ei?
- Onko nykyinen tavoitetaso mielestäsi sopiva? Miksi/Miksi ei?
- Kuinka paljon tiiminne voi omalla toiminnallaan vaikuttaa palkitsemisen perusteena olevien tavoitteiden toteutumiseen?

#### TYTYVÄISYYS PALKITSEMISMALLIIN

- Oletko tyytyväinen nykyiseen malliin? Miksi/miksi ei?
- Uskotko muiden tiimisi jäsenten olevan tyytyväisiä nykyiseen palkitsemisjärjestelmään? Miksi/Miksi ei?
- Onko nykyinen palkitsemismalli tiiminne näkökulmasta kannustava? Miten? Miksi?/Miksi ei?

#### OIKEUDENMUKAISUUS

- Onko nykyinen palkitsemismalli mielestäsi oikeudenmukainen? Miksi?/Miksi ei?
- Yksilötasolla tarkasteltuna?
- Tiiminne näkökulmasta?
- Muiden tiimien näkökulmasta?
- Koko yrityksen näkökulmasta?

#### PALKITSEMISMALLIN VAIKUTUS YHTEISTYÖHÖN

- Vaikuttaako nykyinen tiimiperusteinen palkitseminen mielestäsi tiimisi jäsenten yhteistyöhön? Miten?, Miksi/Miksi ei?
- Entä perehdyttämiseen?

#### PALKITSEMISMALLIN VAIKUTUS KILPAILUUN

- Vaikuttaako nykyinen palkitsemismalli tiimien väliseen kilpailuun? Miten? Miksi?/Miksi ei?
- Entä tiimien sisäiseen kilpailuun, Miten? Miksi?/Miksi ei?
- Mitä hyötyä ja haittaa kilpailusta mielestäsi on yksilön/ tiimien/ koko yrityksen kannalta?

#### KEHITYSEHDOTUKSET NYKYISEEN PALKITSEMISJÄRJESTELMÄÄN

- Kuinka kehittäisit nykyistä palkitsemismallia? Miksi?
- Miten uskoisit näiden muutosten vaikuttavan tiiminne käyttäytymiseen? Miksi?

#### PALKITSEMISMALLIN TOIMIVUUTEEN VAIKUTTAVAT TEKIJÄT

- Mitkä palkitsemiseen tai työhön liittyvät asiat mielestäsi lisäävät tiiminne motivaatiota, yhteistyötä ja työtyytyväisyyttä?
- Entä tiiminne työtehoa ja suorituskykyä?
- Vähentävätkö jotkut palkitsemiseen tai työhön liittyvät tekijät mielestäsi tiiminne motivaatiota, yhteistyötä ja työtyytyväisyyttä?
- Entä tiiminne työtehoa ja suorituskykyä?
- Vaikuttavatko tiiminne motivaatio, työilmapiiri ja työtyytyväisyys tiiminne suorituskykyyn? Miten?

#### SUORITEPALKKAUKSEN TÄRKEYS

- Pidätkö tiimitason suoriteperusteista palkkausta tärkeänä itsellesi?
- Suoritepalkkausta yleensä, milaista? Miksi?/miksi et?

#### MUUT ESILLE NOUSEVAT HAVAINNOT

- Tuleeko mieleesi vielä muita tiimien palkitsemiseen ja sen vaikutuksiin liittyviä asioita tai muita ajatuksia haastattelumme liittyen?