



Open your mind. LUT.
Lappeenranta University of Technology

Lappeenrannan teknillinen yliopisto
Kauppakorkeakoulu
Kandidaatintutkielma
Talousjohtaminen

Henkilökohtaisen tulospalkkausjärjestelmän toimivuus suuryrityksessä – Tapaustutkimus

**Functionality of monetary incentive scheme in a large
corporation – Case study**

11.12.2014

Tekijä: Laura Markkanen
Opponoiija: Juho Hietanen
Ohjaaja: Satu Pätäri

Sisällysluettelo

1. Johdanto	1
1.1. Tutkimuksen taustaa	1
1.2. Tutkimuksen tavoitteet ja tutkimusongelmat	2
1.3. Tutkimuksen teoreettinen viitekehys ja rajaukset.....	3
1.4. Tutkimusmenetelmä ja -aineisto.....	5
1.5. Tutkimuksen rakenne	6
2. Lähtökohdat tulospalkkaukselle	7
2.1. Palkitsemisen kokonaisuus ja määritelmät.....	7
2.2. Palkitsemisen lähtökohtana motivaatioteoriat	9
2.3. Organisaatio tulospalkkausjärjestelmän tavoitteiden asettajana ja kehittäjänä	13
3. Henkilökohtaisen tulospalkkausjärjestelmän toimivuus	15
3.1. Henkilökohtaisen tulospalkkausjärjestelmän vaikutukset.....	15
3.1.1. Vaikutukset työssä suoriutumiseen	15
3.1.2. Vaikutukset motivaatioon ja asenteisiin	17
3.2. Menestystekijöitä onnistuneen tulospalkkauksen takana.....	19
3.2.1. Tulospalkkausjärjestelmä osana organisaation strategiaa	19
3.2.2. Tulospalkkauksen rakenne ja tehtävän luonne.....	20
3.2.3. Yhteistyön rooli	21
3.2.4. Toimivuuden kehittäminen ja arviointi.....	22
3.3. Henkilökohtaisen tulospalkkauksen mahdollisuudet ja haasteet.....	23
4. Case-yrityksen tulospalkkaus	26
4.1. Tutkimusmenetelmä ja tutkimusaineisto	26
4.2. Case-yrityksen toiminta	27
4.3. Tutkimustulokset	29
4.3.1. Tulospalkkausjärjestelmän tarkoitus ja rooli	29
4.3.2. Tulospalkkausjärjestelmän vaikutukset	31
4.3.3. Tulospalkkausjärjestelmän toimivuus	33
4.4. Kehitysehdotukset	36

5. Yhteenveto ja johtopäätökset	40
--	-----------

Lähdeluettelo.....	44
---------------------------	-----------

LIITE 1. Haastattelukysymykset henkilöstölle

Taulukkuluettelo:

Taulukko 1. Yhteenveto motivaatioteorioista.....	12
--	----

Taulukko 2. Yhteenveto haastateltavista.....	26
--	----

Taulukko 3. Tulospalkkauksen menestystekijät case-yrityksessä.....	36
--	----

Taulukko 4. Yhteenveto kehitysehdotuksista.....	39
---	----

Kuvioluettelo:

Kuvio 1. Teorettinen viitekehys.....	4
--------------------------------------	---

Kuvio 2. Palkitsemisen kokonaisuus.....	8
---	---

Kuvio 3. Toimivan tulospalkkauksen prosessi.....	22
--	----

Kuvio 4. Kehittäminen lyhyellä ja pitkällä aikavälillä.....	37
---	----

1. Johdanto

1.1. Tutkimuksen taustaa

Yritystoiminnan tavoitteena on usein omistajien varallisuuden maksimointi. Yrityksen henkilöstön tavoitteet kytkeytyvät taas hyvin toisenlaisiin tekijöihin, kuten suoriutumiseen, siellä viihtymiseen sekä muihin yksilöllisiin tavoitteisiin. Palkitseminen on eräs tapa, jolla voidaan yhtenäistää niin henkilöstön, johdon, omistajien kuin muidenkin sidosryhmien tavoitteet niin, että kaikki osapuolet hyötyvät. Palkitsemisen tehokkuus on Innovan palkitsemisen asiantuntijapalveluiden liiketoimintajohtajan Anna Ylikorkkalan mukaan riippuvainen siitä, kuinka johto ja työntekijät kokevat palkitsemisen vaikuttavan omaan työhönsä (Mandatum Life, Life Journal 2014). Ylikorkkalan kommentti kuvaa hyvin tämän tutkimuksen aihealuetta sekä tulospalkkausjärjestelmän toimivuuden lähtökohtaa.

Tulospalkkauksella tarkoitetaan peruspalkan lisäksi maksettavia palkkioita, jossa ennalta asetettujen tavoitteiden saavuttamisesta palkitaan rahalla (Hulkko, Hakonen, Hakonen & Palva 2002, 12). Tulospalkkaus on monessa yrityksessä arkipäivää ja sen vaikutukset voivat kohdistua niin työnhakuun, työssä suoriutumiseen kuin motivaatioon. Tässä tutkimuksessa keskitytään tulospalkkausjärjestelmän toimivuuteen henkilöstön ja organisaation näkökulmasta, sillä henkilöstön kokema positiivinen kannustin vaikuttaa usein samansuuntaisesti myös yritykseen.

Toimivan tulospalkkausjärjestelmän kehittäminen on yritykselle tärkeää, mutta samalla myös kallista. Kustannukset ovat suuret, mikäli tulospalkkaus ei vaikuta henkilöstöön kuten alun perin toivottiin. Yritys saattaa odottaa tulospalkkauksella olevan selkeitä positiivisia vaikutuksia esimerkiksi yrityksen tulokseen, tehokkuuteen, asiakaspalvelun laatuun tai sitoutuneisuuteen (Nurmela et al. 1999, 8). Tulospalkkausjärjestelmien vaikutuksia on usein hankala mitata suoraan, joten onkin kiinnostavaa tutkia, kuinka tulospalkkaus todella vaikuttaa yksilöön yksittäisessä yrityksessä.

Monet tulospalkkausjärjestelmiä koskevat tutkimukset perustuvat motivaatioteorioihin (Bonner & Sprinkle 2002; Jenkins et al. 1998; Kauhanen & Napari 2012). Motivaatio

vaikuttaa olennaisesti yksilön työssä suoriutumiseen, joten myös tässä tutkimuksessa käytetään motivaatioteorioita pohjana ymmärtää yksilön motivoitumista. Osa tulospalkkausjärjestelmistä vaikuttaa positiivisesti yksilön työssä suoriutumiseen (Gneezy & Rustichini 2000; Cadsby, Song & Tapon 2007), mutta tutkimusten mukaan on myös mahdollista, että vaikutusta ei ole tai se on jopa negatiivinen (Camerer & Hogarth 1999).

Kiinnostus työn tekemiseen lähti tutkijan henkilökohtaisista kokemuksista tulospalkkausjärjestelmän käyttäjänä. Tutkittavassa kohdeyrityksessä tulospalkkausjärjestelmä muuttui tämän vuoden aikana, jolloin henkilöstö koki uuden tulospalkkausmallin olevan heille osittain epäedullinen. Tästä lähtikin kimmoke tutkia, kuinka toimivaksi henkilöstö kokee tulospalkkausjärjestelmän tällä hetkellä ja kuinka sitä voitaisiin kehittää molemmille osapuolille edulliseen suuntaan.

Tutkimuksen kohteena on suuryrityksen myyntihenkilöstö. Monet tutkimukset pohjautuvat kvantitatiiviseen aineistoon teollisuustyöntekijöistä (mm. Petersen & Snartland 2004) tai toimihenkilöistä (mm. Kauhanen & Napari 2012) kun taas myyntihenkilöstön tutkiminen on jäänyt vähemmälle. Tutkimukset on myös usein toteutettu kuvitteellisissa tilanteissa (mm. Gneezy & Rustichini 2000; Cadsby & Song et al. 2007), jolloin on vaikea arvioida yksilöiden toimintatapoja oikeassa työympäristössä. Valtaosa tulospalkkausta koskevista tutkimuksista keskittyy tulospalkkausjärjestelmien vaikutuksiin, jolloin ei välttämättä löydetä toimivuuden takana piileviä tekijöitä. Lähes kaikki aiemmat tutkimukset on tehty kvantitatiivisesti, jolloin yksilöiden väliset näkemyserot ja muut pienemmän seikat eivät välttämättä ole tulleet esiin.

1.2. Tutkimuksen tavoitteet ja tutkimusongelmat

Tämän tutkimuksen tavoitteena on tutkia tulospalkkausjärjestelmien toimivuutta niin yksilön kuin yrityksenkin näkökulmasta. Pää tavoitteena on selvittää, kuinka tulospalkkausjärjestelmät vaikuttavat yksilön työntekoon ja millaisista elementeistä toimiva tulospalkkausjärjestelmä muodostuu. Empirian avulla halutaan tutkia, kuinka toimivaksi kohdeyrityksen henkilöstö kokee tulospalkkausjärjestelmän ja tämän avulla pyritään löytämään mahdollisia kehitysehdotuksia kohdeyrityksen tulospalkkaukseen.

Tutkimuksen pääongelma: *Miten kohdeyrityksen tulospalkkausjärjestelmää voitaisiin kehittää toimivammaksi?*

Tutkimuksen alaongelmat: *Miten henkilökohtainen tulospalkkausjärjestelmä vaikuttaa yksilön työntekoon?*

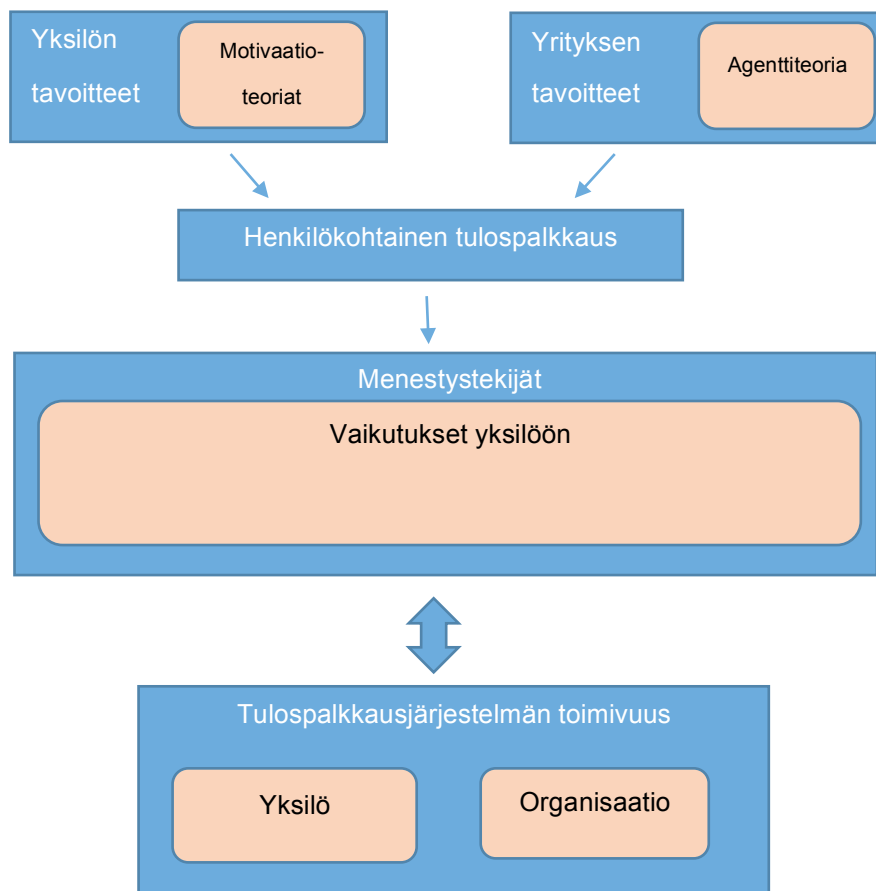
Mitkä tekijät ovat toimivan tulospalkkauksen takana?

Tutkimuksessa halutaan siis löytää kehitysehdotuksia kohdeyrityksen tulospalkkausjärjestelmälle. Jotta kehitysehdotuksia voidaan antaa, täytyy tietää, mitkä tekijät johtavat toimivaan tulospalkkaukseen. Kun tiedetään tulospalkkausjärjestelmän vaikutukset yksilöön, on toimivuutta helpompi arvioida. Tämän lisäksi tarkoituksena on selvittää menestystekijöitä, jotka johtavat positiivisiin vaikutuksiin. Tutkimuksen avulla pyritään siis löytämään keinoja, jotka motivoivat ja kannustavat yksilöitä.

Toimivuudella tarkoitetaan tässä tutkimuksessa sitä, täyttääkö tulospalkkausjärjestelmä yrityksen asettamat tavoitteet ja kokeeko yksilö järjestelmällä olevan positiivista vaikutusta työntekoon eli, ovatko vaikutukset molempiin osapuoliin positiiviset. Järjestelmien käytön vaikutukset on tässä tutkimuksessa rajattu koskemaan työssä suoriutumista, motivaatiota ja asenteita. Nämä kaikki tekijät ovat tiiviisti yhteydessä toisiinsa. Järjestelmien käytöllä voi olla lukemattomia vaikutuksia ja kaikkia niitä ei voida tutkimuksen puitteissa käydä läpi.

1.3. Tutkimuksen teoreettinen viitekehys ja rajaukset

Tutkimus paneutuu tulospalkkauksen toimivuuteen niin yksilön kuin organisaationkin näkökulmasta, sillä toimivuus koostuu molempien osapuolten tyytyväisyydestä. Tulospalkkaus pohjautuu motivaatioteorioihin, joiden pohjalta organisaation johto kehittää tulospalkkausjärjestelmän ja asettaa tavoitteet. Organisaation rooli on tärkeä koko ketjun ajan tavoitteiden asettamisesta vaikutusten seuraamiseen ja mittaamiseen sekä järjestelmän kehittämiseen. Järjestelmän vaikutuksia voidaan tarkastella muun muassa motivaation, asenteiden ja suoriutumisen osalta. Kaikki edellä mainitut tekijät johtavat toimivuuteen yksilön näkökulmasta. Kuvio 1 kuvaa tämän työn teoreettista viitekehystä.



Kuvio 1. Teorettinen viitekehys

Tulospalkkausjärjestelmä on käsitteenä laaja, joten tässä työssä on jouduttu tekemään muutamia rajauksia. Tutkimus keskittyy pääasiassa aineellisiin tulospalkkausjärjestelmiin eli järjestelmiin, joista yksilöä palkitaan rahalla. Yritykset käyttävät usein joko tiimi- tai henkilökohtaisia tulospalkkiojärjestelmiä. Kohdeyrityksessä käytössä on henkilökohtainen tulospalkkausjärjestelmä, joten on järkevää myös paneutua niihin teoriaosuuden puolella. Tällöin vertailu teoriasta ja empiriasta saatavien tulosten välillä on yksiselitteisempää. Kokonaan työn ulkopuolelle on jätetty johdon palkitseminen, sillä se on luonteeltaan hyvin erilaista henkilöstön palkitsemiseen verrattuna. Lisäksi tutkimus keskittyy pääasiassa suuriin yrityksiin, joista on myös eniten tutkimustuloksia. Pääpaino ei kuitenkaan ole yrityksen koon vaikutuksesta tutkimustuloksiin vaan keskitytään siihen, millainen toimiva tulospalkkausjärjestelmä on.

1.4. Tutkimusmenetelmä ja -aineisto

Tutkimus toteutetaan kvalitatiivisena eli laadullisena tutkimuksena, jossa haastatellaan kohdeyrityksen henkilöstöä. Tutkimuksen teoriaosuuden avulla pyritään esittelemään toimivan tulospalkkauksen lähtökohtia ja aiempien tutkimuksien tuloksia koskien tulospalkkauksen toimivuutta, jotka ovat olennaisia kohdeyrityksen kannalta. Kvalitatiivinen tutkimus on tiedonhankintaa, jossa aineisto koostuu luonnollisista ja todellisista tilanteista (Hirsjärvi, Remes, Sajavaara 2004, 155). Haastateltavilta saadut vastaukset perustuvat siis heidän omiin kokemuksiinsa ja tunteuksiinsa koskien käytössä olevaa tulospalkkausjärjestelmää. Laadullisessa tutkimuksessa ei ole tarkoituksenmukaista haastatella suurta joukkoa, vaan valitaan pienempi joukko haastateltavia ja kutakin haastateltavaa käsitellään yksilönä. Haastatteluiden perusteella on tarkoitus löytää jotain odottamatonta ja uutta näkökulmaa tutkittavaan aiheeseen (Hirsjärvi et al. 2004, 151).

Tutkimus toteutetaan tapaustutkimuksena, jossa tutkimuksen kohteena oleva yritys on pääasiassa Pohjoismaissa toimiva suuryritys ja haastattelut kohdistuvat yrityksen yhden myyntitiimin henkilöstöön. Tapaustutkimuksen avulla tutkitaan monilla eri tavoilla tiettyä tapahtumaa tai henkilöä tietyssä ympäristössä (Metsämuuronen 2001, 16). Niin yritys kuin haastateltavatkin pysyvät tutkimuksessa anonymeinä aiheen arkaluontoisuuden takia.

Haastattelut toteutetaan henkilökohtaisina haastatteluina, jolloin saadaan selville, mitä kukin yksilö ajattelee, tuntee ja kokee koskien tutkittavaa aihetta. Tutkimuksen aihe on herkkä, joten yksilöhaastattelut ovatärkevin tapa toteuttaa tutkimus. Haastateltavien lukumäärää ei ole etukäteen päätetty, vaan haastatteluja jatketaan kunnes vastaukset toistavat itseään eli saavutetaan saturaatio. Haastattelukysymykset on osittain strukturoitu, mutta liikkumavaraa on jätetty, jotta eri aiheita pystytään käsittelemään mahdollisimman tarkasti.

Haastatteluiden avulla on tarkoitus selvittää, mitkä asiat kannustavat työntekijöitä ja kuinka he kokevat palkkausjärjestelmän vaikuttavan omaan työntekoonsa. Lisäksi haastattelun kohteena on tiimin esimies, jonka vastuulla on tulospalkkausjärjestelmän jalkauttaminen ja työntekijöiden ohjaaminen oikeaan suuntaan. Esimies on yrityksessä tärkeänä välikätenä johdon ja henkilöstön välillä. Myyntihenkilöstön haastattelut nauhoitetaan ja litteroidaan.

1.5. Tutkimuksen rakenne

Johdannon jälkeen toisessa luvussa tarkastellaan tulospalkkauksen asemaa osana palkitsemisen kokonaisuutta. Siinä käydään läpi tärkeät määritelmät koskien tutkimusta, selvitetään tulospalkkausjärjestelmien yleisimpiä tavoitteita sekä organisaation roolia osana tulospalkkausjärjestelmää. Toisen luvun tärkeänä osana on tulospalkkausjärjestelmien lähtökohtien tarkastelu, jonka pohjana käytetään neljää motivaatioteoriaa, jotka kuvastavat yksilön motivoitumista hyvin kohdeyrityksen kannalta.

Kolmannessa luvussa keskitytään henkilökohtaisten tulospalkkausjärjestelmien vaikutuksiin sekä niihin menestystekijöihin, jotka tutkimusten mukaan vaikuttavat usein tulospalkkauksen toimivuuteen. Teorian pääpaino on tässä luvussa ja se toimii hyvänä pohjana empiriaosuutta varten. Neljäs luku koostuu empiirisestä osiosta, jossa käydään lyhyesti läpi tutkimusmenetelmä ja –aineisto sekä kerrotaan, kuinka tutkimus suoritettiin. Pääpaino on tutkimustulosten analysoinnissa, jossa tuloksia verrataan myös teoriasta löydettyihin havaintoihin. Haastatteluiden ja teorian avulla löydettyjen olennaisten tekijöiden perusteella annetaan yrityksen tulospalkkaukselle kehitysehdotuksia. Viimeisessä luvussa käydään läpi johtopäätökset ja annetaan vastaukset tutkimuskysymyksiin.

2. Lähtökohdat tulospalkkaukselle

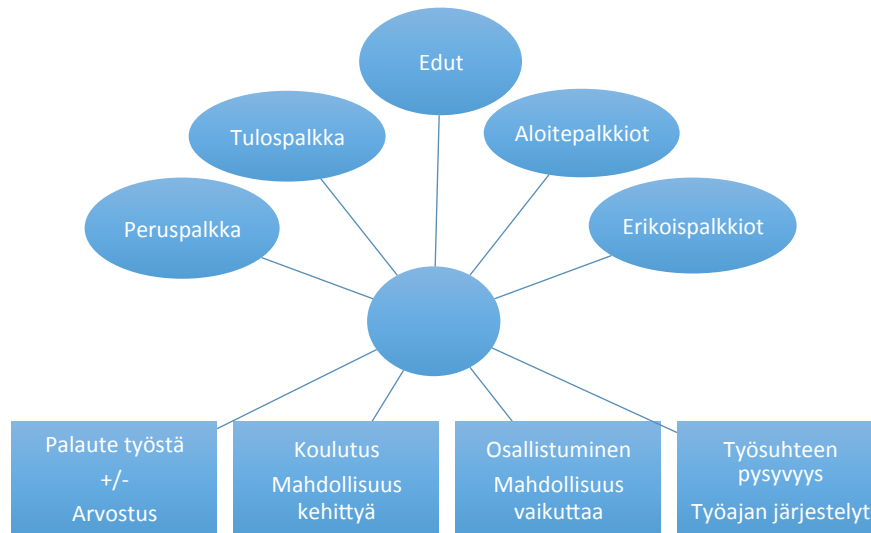
Tulospalkkauksen tarkoituksena on usein motivoida henkilöstöä parempiin suorituksiin. Motivaatioteoriat ovatkin hyvä tapa tarkastella yksilön motivoitumista työnteossa. Ennen motivaatioteorioiden tarkastelua täytyy kuitenkin tietää, kuinka tulospalkkaus asemoituu palkitsemisen kokonaisuudessa. Edellisten lisäksi tarkastellaan organisaation roolia tulospalkkauksen kokonaisuudessa, jotta ymmärretään organisaation tärkeä asema tulospalkkausjärjestelmän kehittäjänä ja ylläpitäjänä.

2.1. Palkitsemisen kokonaisuus ja määritelmät

Palkitseminen on yrityksen tapa viestiä henkilöstölle yritykselle tärkeistä asioista. Palkitsemisen avulla henkilöstö saa palautetta hyvästä suorituksestaan ja yritys hyötyy palkitsemisesta vaikuttamalla henkilöstön tavoitteisiin yritykselle edullisella tavalla. Työnantajalle palkitseminen on tapa kilpailla parhaista työntekijöistä houkuttelemalla ja sitouttamalla heitä (Gerhart, Minkoff & Olsen 1995). Palkitseminen on koko organisaatiota koskeva prosessi, josta sekä organisaatio että henkilöstö hyötyy (Hulkko et al. 2002, 54). Palkitsemisen tulisi olla yhteensopiva niin yrityksen strategian, tavoitteiden, rakenteen kuin toimintatapojenkin kanssa (Nurmela et al. 1999, 7). Huonosti suunniteltu palkitsemisstrategia ei tuota lisäarvoa organisaatiolle ja aiheuttaa lisäksi suuria kustannuksia (Lawler III 2000).

Kokonaispalkitsemiseen kuuluu niin aineeton kuin aineellinen palkitseminen. Tässä työssä käsiteltävä aineellinen palkitseminen voi taas muodostua kiinteästä ja vaihtelevasta palkanosasta (Vartiainen & Kauhanen 2005, 21). Aineeton palkitseminen voi olla esimerkiksi esimiehen antama palaute hyvästä suorituksesta tai työntekijän arvostaminen. Myöhemmin tutkimuksessa huomataan, kuinka sekä aineeton että aineellinen palkitseminen kulkevat käsi kädessä. Nurmela et al. (1999) mukaan työntekijöitä palkitaan työn vaativuuden, henkilön tai ryhmän ominaisuuksien ja tuloksen perusteella. Työn vaativuuden ja ominaisuuksien perusteella maksettava palkka kuuluu peruspalkkaan. Tulospalkka kuuluu vaihtelevaan palkanosaan, johon saattaa myös kuulua ominaisuuksien perusteella maksettavaa lisä. (Vartiainen et al. 2005, 21) Kuvio 2 kuvaa tulospalkan asemaa kokonaispalkitsemisen

kokonaisuudessa. Se on olennainen osa aineellista palkitsemista, eikä se ole irrallaan muusta palkitsemisesta.



Kuvio 2. Palkitsemisen kokonaisuus (Hulkko et al. 2002)

Tässä työssä käsitellään aineellisen palkitsemisen muotoa, tulospalkkausta. *Tulospalkkauksella* tarkoitetaan peruspalkan lisäksi maksettavia palkkakannustimia, jotka sisältävät erilaisia palkitsemismenetelmiä, kuten tulospalkkiot, voittopalkkiot, voitonjaon ja osakeoptiot (Nurmela et al. 1999, 15). Tulospalkkauksella täydennetään peruspalkkaa ja se on täysin yrityksen päätäntävällässä oleva palkanosa. Sillä ei siis voida täydentää työehtosopimuksen mukaista peruspalkkaa. Se on palkkaustapa, jossa henkilöstön saama palkkio on kytketty joko yrityksen taloudelliseen tulokseen tai tuotannollisten tavoitteiden saavuttamiseen (Snellmann, Uusitalo & Vartiainen 2003, 9).

Usein tulospalkkauksesta puhuttaessa tarkoitetaan *tulospalkkioita*, jotka siis ovat niitä rahallisia palkkioita, joita maksetaan tavoitteiden saavuttamisesta ja niiden ylittämistä. (Nurmela et al. 1999, 15). Palkkioita ei siis saa, jos tavoitteet eivät täyty. Palkkioita voidaan maksaa kuukausittain, kvartaaleittain, vuosittain tai esimerkiksi projektin päätyttyä (Hulkko et al 2002, 49). On tutkittu, että kuukausittain

maksettava palkkio on paras tapa motivoida työntekijöitä (Kauhanen & Piekkola 2006). Tähän tutkimukseen on otettu mukaan myös ne *suoriteperusteiset palkat* (performance-related pay), jotka täyttävät tulospalkkion määritelmän. Eräissä tutkimuksissa suoriteperusteisia palkkoja pidetään yhtenä peruspalkan muotona. Näitä ei kuitenkaan oteta tutkimukseen mukaan, vaan ainoastaan sellaiset suoritepalkat, joita ei makseta, ellei tavoitteita saavuteta. Ne toimivat siis samalla periaatteella kuin tulospalkkiot, mutta maksuperusteena on esimerkiksi tietty suoritustaso tuloksen sijasta. Tällainen suoriteperusteinen palkkiojärjestelmä on käytössä myös kohdeyrityksessä, sillä palkkion saa ainoastaan, jos myyntitavoitteisiin päästään.

2.2. Palkitsemisen lähtökohtana motivaatioteoriat

Tulospalkkausjärjestelmien käyttöä perustellaan perinteisesti eri motivaatioteorioilla. Onhan tulospalkkausjärjestelmän käytön tarkoituksenakin motivoida työntekijä toimimaan yrityksen asettamien tavoitteiden mukaisesti, joten motivaatioteoriat ovat käytännöllinen tapa esittää yksilön näkökulma tulospalkkaukseen. Työn laajuuden puitteissa ei ole mahdollista käydä läpi kaikkia motivaatioteorioita, vaan työhön on valittu neljä motivaatioteoriaa, jotka kuvastavat motivoitumista olennaisesti kohdeyrityksen kannalta. Motivaatioteorioiksi valittiin sisäsyntyisen motivaation teoria, tavoitteen asettamisen teoria, odotusarvoteoria sekä agenttiteoria. Kolmen ensimmäisen teorian avulla on tarkoitus kuvata yksilön motivaation lähteitä eri näkökulmista kun taas agenttiteoria on otettu mukaan, jotta ymmärretään myös yrityksen motivaatio palkita työntekijöitään.

Decin ja Ryanin (1985) kehittämä *sisäsyntyisen motivaation teoria* (*self determination theory*) vertailee sisäisen ja ulkoisen motivaation välistä suhdetta sekä niiden erilaisia vaikutuksia. Ryanin ja Decin (2000a) mukaan sisäisellä motivaatiolla viitataan siihen, että kiinnostus ja halu tehdä jotain tapahtuu luonnostaan, kun ulkoinen motivaatio viittaa tekemisen johtavan johonkin erilliseen lopputulokseen. Sisäinen motivaatio syntyy kolmesta eri tekijästä: pätevydestä eli kompetenssista, autonomiasta eli itsemääräämisen tunteesta sekä näiden kahden suhteesta.

Latham (2007) mukaan sisäsyntyisen motivaation teoriolla viitataan käytännössä siihen, että yksilöille annetaan vapaus tehdä valintansa itse ja se johtaa yksilön

voimaantumiseen (empowerment), korkeampaan autonomian tunteeseen sekä korkeampaan kiinnostukseen tehtävää kohtaan. Tällöin yksilöt käyttävät enemmän aikaa tehtävien tekemiseen ja ottavat enemmän vastuuta. Organisaatiosta lähtevä palkitseminen mielletään teorian mukaan ulkoiseksi motivaatioksi tehdä työtä, jolloin yksilölle annettavat palkkiot heikentävät sisäistä motivaatiota (Ryan & Deci 2000b), etenkin tehtävien ollessa kontrolloivia (Deci, Koestner & Ryan 1999). Raha ei siis tämän teorian mukaan ole hyvä motivaattori. Sisäsyntyisen motivaation teoriaa käytetään edelleen usein pohjana monissa tutkimuksissa ja muun muassa Stone, Bryant ja Wier (2010) ovat laajentaneet teoriaa tutkiakseen rahallisten kannustinten epäluotettavuutta motivaattorina.

Tavoitteen asettamisen teoria eli päämääräteoria (goal-setting theory) (Locke & Latham 1990) perustuu tavoitteiden motivoivaan vaikutukseen. Yksilö suoriutuu parhaiten, kun hänellä on ennalta asetetut tavoitteet. Useiden tutkimusten perusteella on pystytty todistamaan, että tarkat ja haastavat etukäteen asetetut tavoitteet johtavat korkeampaan suoritustasoon kuin helpot ja epämääräiset tavoitteet (Latham & Locke 1979; Locke & Latham 1990). Tavoitteiden asettamisen avulla pyritään siis vaikuttamaan positiivisesti yksilön motivaatioon tehdä työtä.

Haastavien tavoitteiden asettaminen ei kuitenkaan itsessään takaa korkeampaa suoritustasoa, vaan yksilöiden täytyy olla sitoutuneita tavoitteisiin. Locke, Latham ja Erez (1988) esittelevät kolme tekijää, jotka vaikuttavat sitoutuneisuuteen: ulkoiset-, sisäiset- ja interaktiiviset tekijät. Ulkoiset tekijät vaikuttavat yksilöön muun muassa silloin, kun yksilö haluaa toimia auktoriteettihahmon antamien ohjeiden mukaan (Locke et al. 1988), kuten esimerkiksi yrityksen johdon tai esimiehen haluamalla tavalla. Myös erilaiset kannustimet ja palkkiot ovat tapa sitouttaa yksilö tavoitteisiin. Rahalliset kannustimet parantavat sitoutuneisuutta, jos rahan määrä on tarpeeksi suuri (Locke & Latham 1990). Interaktiivisuudella tarkoitetaan, että yksilö otetaan mukaan tavoitteen asettamiseen (Locke et al. 1988). Sisäiset tekijät taas koskevat yksilön odotusarvoja siitä, onko tavoite saavutettavissa ja kuinka yksilö kokee pystyvänsä suoriutumaan tehtävästä (Locke et al. 1988). Yksilön sitoutuneisuuden kannalta on siis tärkeää, että tavoitteet on mahdollista saavuttaa. Päämääräteorian mukaan palautteen saaminen motivoi vain siinä tapauksessa, jos se johtaa korkeampien tavoitteiden asettamiseen (Latham & Locke 1979). Jotta saataisiin

motivoitua yksilöitä parhaalla mahdollisella tavalla, kuuluu palautteen antaminen olennaisena osana tavoitteiden asettamiseen.

Locke, Shaw, Saari ja Latham (1981; ks. Wright 1991) esittivät kolme tapaa, joilla tavoitteet toimivat välikätenä kannustinten ja suoritustason välillä. Rahalliset kannustimet johtavat muun muassa siihen, että yksilöt asettavat tavoitteita, joita he eivät muuten asettaisi, asetetut tavoitteet ovat korkeampia ja rahalliset kannustimet voivat johtaa korkeampaan sitoutuneisuuteen. Wright (1991) kuitenkin kritisoi, että tutkimukset eivät ole pystyneet todistamaan, että näin tapahtuisi.

Vroomin (1964) *odotusarvoteorian* (*Expectancy theory*) tarkoituksena on niin ikään selittää yksilön motivaatiota tehdä työtä. Bonnerin ja Sprinklen (2002) mukaan yksilön motivaatio riippuu tehtävään käytettävän panoksen ja siitä saatavan tuotoksen suhteesta sekä tuotoksen houkuttelevuudesta. Yksilöt siis pohtivat, johtavatko ponnistelut haluttuun päämäärään, saako onnistuneesta suorituksesta palkkion ja onko palkkio riittävän houkutteleva (Hulkko et al. 2002, 35). Edelliset esimerkit pohjautuvat Vroomin (1964; ks. esim. Van Eerde & Thierry 1996) odotusarvoteorian kolmeen osa-alueeseen: odotusarvoon, välineellisyteen ja valenssiin. Odotusarvolla hän tarkoittaa, kuinka toiminta tai panos johtavat lopputulokseen. Välineellisyys taas tarkoittaa, mitä lopputuloksen saavuttamisesta seuraa ja kuinka todennäköistä se on. Valenssista puhutaan, kun tarkoitetaan lopputuloksen houkuttelevuutta.

Lawler ja Suttle (1973) ovat soveltaneet odotusarvoteoriaa palkitsemiseen, jossa välineellisyys ja valenssi on kohdistettu suoraan palkitsemiseen. Heidän mukaan oleellinen tekijä motivoimisessa on yksilön kokemus todennäköisyys lopputuloksen saavuttamisesta tietyllä suoritustasolla (välineellisyys). Hän siis korostaa välineellisyyden roolia palkitsemisessä. Palkitseminen siis kannattaa, mikäli yksilö kokee sen hyväksi välineeksi saavuttaa tavoitteita.

Agenttiteoriaa (*Agency theory*) halutaan tässä tutkimuksessa käyttää kuvaamaan palkkiota maksavan osapuolen motivaatiosta maksaa palkkioita. Usein päämiehellä eli työnantajalla on erilaiset intressit agenttiin eli työntekijään nähden. Teoria olettaa, että yksilöt tavoittelevat omaa etuaan, eivätkä he ole valmiita toimimaan toisen osapuolen eduksi elleivät he hyödy siitä itse (Bonner & Sprinkle 2002). Ongelma aiheutuu siitä, että päämiehelle on hankalaa, hyvin kallista tai tietyissä tapauksissa

mahdotonta selvittää, mitä agentti todellisuudessa tekee ja tämän lisäksi päämies ja agentti suhtautuvat hyvin eri tavalla riskiin (Eisenhardt 1989).

Onnistuneella tulospalkkauksella saadaan agentti tavoittelemaan yrityksen menestystä. Yksilöt ovat kuitenkin riskinkarttajia ja tämän takia heille pitää maksaa palkkioita riskin ottamisesta (Bonner & Sprinkle 2002). Agentti joutuu ottamaan riskin, kun tulot sidotaan tuotokseen kun taas päämies ottaa riskin sitomalla palkkiot tehokkuuteen, jolloin esimerkiksi laatu saattaa kärsiä. Riskinjakautuminen agentin ja päämiehen välillä saattaa olla epätasaista, mutta tehokkuushyödyt ylittävät riskeistä koituvat tappiot (Bonner & Sprinkle 2002). Palkitsemisjärjestelmät palvelevat siis molempia osapuolia jakamalla riskit ja palkitsemalla tuottoisasta työstä (Holmstrom & Milgrom 1991). Agenttiteoriaa käytetään paljon palkitsemista koskevissa tutkimuksissa ja usein teoriaa on pyritty laajentamaan. Gibbons (1998) on muun muassa käyttänyt agenttiteoriaa apuna ymmärtää kannustimia oikeissa organisaatioissa neljän uuden standardin avulla. Bloom ja Milkovich (1998) ovat taas laajentaneet teoriaa tutkimalla riskin roolia palkitsemisen ja suoritustason välillä.

Taulukko 1. Yhteenveto motivaatioteorioista

Teoria	Teorian ydin	Yhteys palkitsemiseen	Sovelluksia (esim.)
<i>Sisäsyntyisen motivaation teoria</i> (Deci&Ryan 1985)	Yksilön motivaatio perustuu luontaiseen haluun tehdä kiinnostavia ja haluttavia tehtäviä.	Raha on huono motivaattori, sillä se heikentää sisäistä motivaatiota.	Stone, Bryant ja Wier 2010
<i>Tavoitteen asettamisen teoria</i> (Locke&Latham 1990)	Yksilö suoriutuu parhaiten, kun ennalta asetetut tavoitteet ovat tarkkoja ja haastavia.	Palkitseminen voi johtaa korkeampiin tavoitteisiin ja sitoutuneisuuteen, mikä edistää tehtävästä suoriutumista.	Wright 1991
<i>Odotusarvoteoria</i> (1964)	Yksilö vertailee tuloksen odotusarvoa, siihen käytettävän työpanoksen suhdetta ja lopputuloksesta saatavan palkkion houkuttelevuutta.	Palkitseminen kannattaa, mikäli yksilö kokee sen hyväksi tavaksi saavuttaa tavoitteita.	Lawler 1973
<i>Agenttiteoria</i>	Päämiehen ja agentin tavoitteet eivät kohtaa, jolloin päämies ohjaa agentin toimintaa rahan avulla oikeaan suuntaan.	Palkitsemisen avulla päämies yhtenäistää tavoitteet agentin kanssa, jolloin molemmat hyötyvät.	Gibbons 1998, Bloom ja Milkovich 1998

Yllä olevassa taulukossa on tiivistettynä edellä esiteltyjen motivaatioteorioiden ydinasiat. Motivaatioteoriat antavat hyvän pohjan palkitsemisen lähtökohtien tutkimiseen, mutta kuten huomattiin, niillä on jokseenkin erilaiset perusteet kannustinten olemassa ololle. Yksikään teoria ei itsessään pysty selittämään, kuinka yksilöt motivoituvat, mutta yhdessä ne antavat eri näkökulmia, joista yksilön motivaatiota voidaan tarkastella. Myöhemmin tutkimuksessa huomataan, kuinka motivaatioteorioiden näkökulmat kytkeytyvät tulospalkkauksen toimivuuteen.

2.3. Organisaatio tulospalkkausjärjestelmän tavoitteiden asettajana ja kehittäjänä

Aiemmissä kappaleissa on jo pintapuolisesti sivuttu tulospalkkausjärjestelmien tavoitteita. Tulospalkkausjärjestelmä perustetaan yritykseen, jotta saataisiin aikaan jonkinlainen muutos, joka yhtenäistää organisaation ja henkilöstön tavoitteet. Jokainen organisaatio määrittelee itse, mitä he tulospalkkiojärjestelmän avulla odottavat saavuttavansa. Tässä osiossa esitellään organisaation roolia tavoitteiden asettajana ja muutamia yleisimpiä tavoitteita, joita yrityksillä on tulospalkkaukselle. Myöhemmin tarkastellaan, vaikuttavatko tulospalkkausjärjestelmät odotetulla tavalla henkilöstöön.

Organisaatiolla on tärkeä rooli tulospalkkausjärjestelmän kehittämisessä, tavoitteiden asettamisessa ja vaikutuksien mittaamisessa. Monien tutkimusten mukaan on tärkeää, että organisaatio osallistaa myös henkilöstöä niin järjestelmien kehittämisessä kuin tavoitteiden asettamisessa (Kauhanen & Piekkola 2006; Cox 2000), joten se voidaan lukea organisaation yhdeksi tärkeimmistä tehtävistä. Yhteistyön tärkeyttä käymme kuitenkin läpi myöhemmin tarkasteltaessa menestystekijöitä toimivuuden takana.

Kommunikaatio organisaation henkilöstön kesken on tärkeää. Organisaation tehtävänä on selvittää työntekijöille, mitä heidän odotetaan tekevän ja mistä heitä palkitaan (Aguinis, Joo & Gottfredson 2013; Kerr 1975). Organisaation tarkoituksena on siis ohjata työntekijöitä haluttuun suuntaan. On tärkeää, että jokainen työntekijä ymmärtää organisaation lähettämän viestin. Haluttujen vaikutusten saamisen kannalta on myös tärkeä varmistaa, että palkkion maksamisen perussyyt on ymmärretty ja hyväksytty (Gerhart et al. 1995). Organisaation on siis pystyttävä

kommunikoimaan palkkiojärjestelmän olemassa olon perusteet koko organisaation läpi. Esimiehen rooli on tässä avainasemassa. Esimiehen tehtävänä on tiedottaa tulospalkkaukseen liittyvistä asioista alaisilleen ja keskustella tavoitteiden asettamisesta heidän kanssaan (Hulkko et al 2002, 16). Esimiehet toimivat ikään kuin välikätenä organisaation johdon ja työntekijöiden välillä. Heillä on tärkeä asema niin järjestelmän implementoinnissa kuin kehittämisessäkin.

Organisaation tehtävänä on asettaa työntekijöitä koskevat tavoitteet. Henkilöstölle maksetaan palkkioita, mikäli he saavuttavat tavoitteet tai ylittävät ne. Organisaation johdon onkin erittäin tarkkaan mietittävä, millaisia ja kuinka haastavia tavoitteita henkilöstölle asetetaan. Kuten aiemmin tavoitteen asettamisen teorian yhteydessä huomattiin, tavoitteiden tulisi olla haastavia ja tarkkoja, jotta työntekijä suoriutuu parhaiten.

Perinteisesti tulospalkkausjärjestelmiä on käytetty johtamisen välineenä ja niiden tavoitteena on ohjata henkilöstön toimintaa oikeaan suuntaan. Aiemmin esitelty agenttiteoria kuvaa hyvin tätä tavoitetta. Palkkioiden antaminen viestii henkilöstölle sitä, mitä yrityksessä arvostetaan ja, mihin yritys haluaa henkilöstönsä panostavan (Hulkko et al. 2002, 26). Elinkeinoelämän keskusliiton tekemän palkkausjärjestelmätiedustelun (2005) mukaan 76 % yrityksistä sanoi palkkiojärjestelmän olevan heillä otettu käyttöön johtamisen välineenä. Etenkin suurissa yrityksissä tulospalkkausjärjestelmän käyttö johtamisen välineenä on tiedustelun mukaan yleistä.

Tulospalkkauksen avulla organisaatio haluaa usein lisätä tehokkuuttaan ja näin ollen tavoitella tehokkaampaa suoriutumista yksilötasolla. Yritykset haluavat palkita hyvästä suoriutumisesta ja näin viestiä työntekijöille heidän tärkeydestään (Hulkko et al. 2002, 27). Organisaatio pyrkii maksimoimaan tehokkuuttaan palkkaamalla taitavimmat työntekijät ja motivoimalla heitä pääsemään parhaaseen mahdolliseen tulokseen (Cadsby et al. 2007). Yksi merkittävimmistä tavoitteista on siis motivoida työntekijöitä. Motivoituneet työntekijät lisäksi sitoutuvat organisaatioon paremmin ja usein muokkaavat työntekijöiden asenteita positiivisempaan suuntaan. Palkitsemisjärjestelmät ovat tänä päivänä myös tärkeä kilpailuetu monille yrityksille. Motivoivan ja hyvin suunnitellun tulospalkkauksen tavoitteena on houkuttaa yritykseen alan parhaimpia työntekijöitä.

3. Henkilökohtaisen tulospalkkausjärjestelmän toimivuus

Organisaatiot palkitsevat työntekijöitään heidän henkilökohtaisista tuloksista tai käytöksestä, jotka edesauttavat koko organisaatiota pääsemään omiin strategisiin tavoitteisiinsa (Kaplan & Atkinson 1998, 673). Toimiva tulospalkkausjärjestelmä vaikuttaa positiivisesti niin henkilöstöön kuin koko organisaatioon. Vaikutukset eivät kuitenkaan aina ole toivotunlaiset. Tässä luvussa tarkastellaan henkilökohtaisen tulospalkkauksen vaikutuksia sekä niiden osatekijöitä. Vaikutusten lisäksi tarkastellaan menestystekijöitä onnistuneen tulospalkkauksen takana sekä tulospalkkauksen mahdollisuuksia ja haasteita.

3.1. Henkilökohtaisen tulospalkkausjärjestelmän vaikutukset

Tulospalkkausjärjestelmät voivat monella tapaa vaikuttaa niin yksilöön kuin organisaatioonkin. Molemmat osapuolet toivovat taloudellista parannusta, työntekijät ansioiden kasvuna ja organisaatio usein tehokkuuden lisäyksenä. Tulospalkkausjärjestelmien vaikutuksia käsitellään tässä työssä koskien suoritusastoa, motivaatiota ja työntekijöiden asenteita. Nämä tekijät kytkeytyvät tiiviisti toisiinsa ja tietyissä tilanteissa niitä voi olla vaikeaa erottaa toisistaan. On myös turha jakaa erikseen organisaation ja yksilön näkökulmaa, sillä nekin ovat tiiviissä vuorovaikutussuhteessa.

3.1.1. Vaikutukset työssä suoriutumiseen

Yrityksen taloudellisen menestyksen kannalta yksi tärkeimmistä henkilökohtaisten tulospalkkausjärjestelmän vaikutuksista koskee yksilön työssä suoriutumista, mikä kasvattaa yrityksen kokonaistehokkuutta. Työntekijä hyötyy paremmasta suoritusastosta siitä saamallaan palkkiolla. Yrityksillä on käytössään tulospalkkaus, jotta se vaikuttaisi kannustavasti yksilön työn tekemiseen ja näin myös tehostaisi sitä. Tulospalkkaus tai suoriteperusteinen palkkaus on usein sidottu yksilön suoriutumiseen, organisaation tulokseen tai työlle muuten ominaiseen piirteeseen. Kun palkkiot sidotaan työssä suoriutumiseen, työntekijät kohdistavat työpanoksensa kohti tehtävää, josta palkitaan (Bonner & Sprinkle 2002). Parempi suoriutuminen ei tarkoita pelkästään nopeampaa toimintaa, vaan se voi tarkoittaa myös tehokkuutta tai esimerkiksi tämän tutkimuksen kohdeyrityksen tapauksessa suurempia myyntejä.

Teoriassa siis rahalliset kannustimet motivoivat henkilöstöä näkemään ylimääräistä vaivaa, jonka pitäisi parantaa itse suorituskyykyä (Bonner, Hastie, Sprinkle & Young 2000).

Gerhartin ja Milkovicin (1992; ks. Gerhart & Fang 2014) mukaan tulospalkkaus voi vaikuttaa suoriutumiseen kahdella eri tapaa: kannustinten tai lajittelun kautta. Kannustimella tarkoitetaan tulospalkkauksen vaikutuksia nykyisiin työntekijöihin. Lajitteluvaikutukset eivät koske ainoastaan nykyisiä työntekijöitä vaan ne vaikuttavat myös siihen, keitä nykyiset työntekijät ovat. Suorituskyykykannustimet voivat siis kasvattaa yrityksen kokonaistuottavuutta säilyttämällä tuottoisimmat työntekijät sekä houkuttelemalla heitä työskentelemään entistä tehokkaammin ja keskittämään voimavaransa paremmin (Banker, Lee, Potter & Srinivasan 2000).

Henkilökohtaiset tulospalkkausjärjestelmät voivat vaikuttaa suoritustasoon positiivisesti (Stajkovic, Luthans 2001), negatiivisesti tai järjestelmällä ei välttämättä ole minkäänlaista vaikutusta. Camererin ja Hoghartin(1999) tutkimuksen mukaan useimmiten rahallisella kannustimella ei ole vaikutusta yksilön työssä suoriutumiseen, etenkin silloin kun maksettava kannustin on alhainen. Artikkelin perustui 74 aiemmin tehtyyn tutkimukseen tulospalkkausjärjestelmien vaikutuksista työssä suoriutumiseen. Osa kannustimista vaikutti tutkimuksen mukaan suoritustasoon positiivisesti, mutta muutamissa työtehtävissä vaikutus oli jopa negatiivinen. Bonner et al. (2000) tekemä tutkimus perustuen 131 aiemmin tehtyyn tutkimukseen tukee edellistä havaintoa, sillä sen mukaan kannustimet parantavat suoritustasoa vain noin puolissa kokeiluista.

Rahallisen kannustimen olemassa olo ja suuruus vaikuttaa suoritustasoon monissa tehtävissä (Camerer & Hogarth 1999). Jenkins et al. (1998) löysivät kymmenien aiempien tutkimusten perusteella, että rahallisella kannustimella on vaikutusta suoritustason määrään, mutta ei suoritustason laatuun. Henkilöstö saattaa siis suoriutua tehokkaammin, mutta työn laatuun sillä ei ole tutkimuksen mukaan vaikutusta. Edellistä tulosta ei voida kuitenkaan yleistää koskemaan kaikkia tapauksia, sillä jotkut tulospalkkausjärjestelmät ovat saattaneet kytkeä työn laadun myös palkitsemiseen. Suoriteperusteinen kannustinjärjestelmä motivoi työntekijöitä oppimaan entistä tuottoisampia tapoja tehdä työtä, mikä esimerkiksi myyntiympäristössä esiintyy työntekijöiden haluna kasvattaa heidän lyhyen aikavälin

myyntitapoja tai vaihtoehtoisesti pitkän aikavälin myyntejä kehittämällä asiakassuhteita ja asiakkaiden lojaliteettia tavoitteenaan korkeammat myynnit tulevaisuudessa (Banker et al. 1996; Banker et al. 2000). Lourenco (2010) esitti väitöskirjassaan, että vähittäiskaupan myyntiedustajat, jotka saivat rahallisia palkkioita, kasvattivat suoritusasoaan kahdeksalla prosentilla.

Monissa tehtävissä rahallisella kannustimella ei kuitenkaan ole vaikutusta työssä suoriutumiseen, sillä työntekijällä on riittävän suuri sisäinen motivaatio suoriutua tehtävästä hyvin tai ylimääräisellä työpanoksella ei ole merkitystä tehtävän ollessa liian hankala (Camerer & Hogarth 1999). Tehtävän vaikeusasteella on siis merkitystä, kun tutkitaan kannustimen vaikutuksia työssä suoriutumiseen. Kun tehtävä on tarpeeksi vaikea ja työntekijän taitotaso on alhainen, on epätodennäköisempää, että kannustimella on vaikutusta (Bonner et al. 2000). On myös mahdollista, että kannustinvaikutus on negatiivinen. Gneezyn ja Rustitchinin (2000) tekemien kokeiden perusteella todettiin, että pienet rahalliset kannustimet voivat olla haitallisia suoritusasolle kun taas korkeammat palkkiot johtivat korkeampaan suoritusasoon.

3.1.2. Vaikutukset motivaatioon ja asenteisiin

Toinen tekijä, mitä yritykset odottavat tulospalkkausjärjestelmiltä, on niiden lisäämä työmotivaatio työntekijöiden keskuudessa. Stajkovicin ja Luthansin (1997) tekemän tutkimuksen mukaan raha oli tärkein tekijä, joka motivoi työntekijöitä suoritusason parantamiseen. Tämän jälkeen seuraavaksi tärkeimmät motivaattorit olivat sosiaalinen arvostus ja palaute suorituksesta. Rynesin, Gerhartin ja Minetten (2004) mukaan on vahvoja perusteluita siitä, että raha on tärkeä motivaattori suurimmalle osalle ihmisistä ja näin sillä on myös positiivisia vaikutuksia työntekoon. Tutkijat ovat kuitenkin jakautuneet kahtia koskien rahan motivoivia vaikutuksia.

Yksilön motivaatiovaikutukset jaetaan usein sisäiseen ja ulkoiseen motivaatioon, kuten sisäsyntyisen motivaation teoriassa aiemmin jo esiteltiin. Sisäiset palkkiot ovat niitä, jotka tulevat yksilöstä itsestään, kuten esimerkiksi työtyytyväisyys (Kaplan & Atkinson 1998, 674). Ulkoinen motivaatio on toisen osapuolen antama palkkio, kuten esimerkiksi tulospalkkio. Useat tutkijat ovat sitä mieltä, että rahalliset kannustimet vaikuttavat negatiivisesti sisäiseen motivaatioon (Kohn 1993; Herzberg 1987). Ulkoinen kannustin heikentää heidän mukaansa sisäistä motivaatiota tehdä työtä. Fang ja Gerhart (2012) tutkivat henkilökohtaisen suoriteperusteisen palkkauksen

vaikutuksia luontaiseen kiinnostukseen. Tuloksena saatiin, ettei suoriteperusteisella palkitsemisella ole haitallisia vaikutuksia yksilön sisäiseen motivaatioon vaan luontainen kiinnostus tehtävää kohtaa saattaa jopa kasvaa. Samankaltaisen tuloksen on saanut myös Cameron ja Pierce (1994), joiden tekemä tutkimus osoittaa, etteivät palkkiot heikennä sisäistä motivaatiota.

Suuremmat rahalliset kannustimet voivat kuitenkin johtaa suurempiin eroihin työntekijöiden keskuudessa, jolloin kannustimella on negatiivinen vaikutus työntekijän motivaatioon (Nandanwar, Surnis & Nandanwar 2010). Tämä tutkimustulos tuskin on yleistettävissä, sillä usein työntekijät ovat ansainneet korkean palkkion omalla työllään, jolloin epäselvyyksiä toisen työntekijän korkeammista palkkioista ei pitäisi olla. Meloy, Russon ja Millerin (2006) tekemässä tutkimuksessa huomattiin rahallisten kannustimien kohottavan yksilöiden mielialaa, mutta kohonnut mieliala saattoi liiallisen itsevarmuuden kautta johtaa motivaation ja suoritustason laskuun.

Kun motivaatio paranee, sillä on usein myös vaikutusta jollain tapaa yksilön asenteisiin työtä tai organisaatiota kohtaan. Suuritehoiset rahalliset kannustimet kasvattavat työntekijän tyytyväisyyttä palkkaan ja työsuhdeturvaan kun taas pienemmät palkkiot aiheuttavat negatiivisen vaikutuksen tyytyväisyyteen (Pouliakas 2010). Parhaimmassa tapauksessa työpaikan tulospalkkaus saattaa vaikuttaa työpaikan ilmapiiriin, jolloin turhat sairauslomapäivät vähenevät ja työtä tehdään tehokkaammin (Hulkko et al. 2002). Marsdenin ja Richardsonin (1994) tutkimus kuitenkin osoitti, että suoriteperusteinen palkkaus heikensi työilmapiiriä aiheuttaen kateellisuutta työntekijöiden kesken sekä moraalin vähenemistä. Etukäteen on kuitenkin vaikea ennustaa, kuinka tulospalkkaus vaikuttaa työntekijöihin ja työpaikan ilmapiiriin. Edellisten tekijöiden lisäksi toimiva tulospalkkaus saattaa sitouttaa henkilöä pysymään organisaatiossa ja toimimaan lojaalisti organisaatiota kohtaan (Hulkko et al. 2002).

Kuten huomataan, työssä suoriutuminen, motivaatio ja asenne työtä kohtaan ovat jatkuvassa vuorovaikutuksessa keskenään. Kun muutosta tapahtuu yhdellä osa-alueella, on sillä vaikutusta myös muihin alueisiin. Jos motivaatio kasvaa, suoritustaso saattaa nousta ja yksilö saa sitä kautta positiivisia mielikuvia työstä. Yrityksen kannalta on siis järkevä tietää, mitä vaikutuksia tulospalkkauksella on, jotta sen toimivuutta pystytään arvioimaan.

3.2. Menestystekijöitä onnistuneen tulospalkkauksen takana

Nurmela et al. (1999) tekemässä tutkimuksessa, jossa tutkittiin 40 suomalaista tulospalkkausjärjestelmää, huomattiin vain neljänneksen niistä toimivan odotetusti. Tulospalkkausjärjestelmää käyttöön otettaessa organisaatio odottaa sillä olevan positiivisia vaikutuksia. Näin onnistuneeseen tilanteeseen ei kovin usein kuitenkaan päästä. Positiivisia vaikutuksia ei yleensä saada pelkästään tulospalkkausjärjestelmän käyttöön ottamisella. Järjestelmä vaatii jatkuvaa tarkkailua ja arviointia. On tärkeää, että henkilöstöä osallistuu järjestelmän kehittämiseen ja järjestelmän vaikutuksia mitataan jollain tasolla. Lisäksi monelle henkilöstön jäsenelle palautteen antaminen on ensiarvoisen tärkeää. Jotta tulospalkkausta voidaan kehittää, täytyy yrityksen tietää, mistä eri elementeistä onnistunut tulospalkkaus muodostuu.

3.2.1. Tulospalkkausjärjestelmä osana organisaation strategiaa

Palkkausjärjestelmä tulisi ottaa käyttöön organisaation strategian tukemiseksi (Cox 2000), sillä tutkimuksen mukaan organisaation suoritustaso paranee palkitsemisen ollessa yhteydessä organisaation liiketoimintastrategiaan (Aguinis al. 2013; Gomez-Mejia 1992). Kerr (1975) esittää artikkelissaan yritysten saattavan olla tilanteessa, jossa palkkiojärjestelmät palkitsevat käytöksestä A, vaikka palkkion antaja haluaa palkittavan käyttäytyvän tavalla B. On selvää, että tällöin strategia ja palkitseminen eivät ole yhtenäisiä ja organisaatio saa epätoivottuja tuloksia. Artikkelin mukaan tämä saattaa tulla joskus jopa täysin yllätyksenä johdolle. Hulkko et al. (2002) mukaan tulospalkkaus on prosessi, joka sopii yhteen organisaation tavoitteisiin ja palkitsemisen kokonaisuuteen.

Henkilökohtaisen tulospalkkausjärjestelmän toimivuuden kannalta on tärkeää, että siitä saatuja vaikutuksia mitataan jollain tapaa. Edellisessä kappaleessa huomattiin olevan melko todennäköistä, ettei tulospalkkauksella ole minkäänlaista vaikutusta yksilön työssä suoriutumiseen. Tämän takia onkin tärkeä mitata, vaikuttaako palkitseminen todellisuudessa yksilön työntekoon. Mittaamisen avulla voidaan lisäksi varmistaa, että palkitseminen tietystä asiasta todellisuudessa tukee organisaation strategiaa. Mittaaminen on kuitenkin hankalaa, sillä on vaikea mitata yksittäisen

työntekijän vaikutusta yrityksen tavoitteiden saavuttamisessa (Kauhanen & Napari 2012).

Organisaatiotason suorituskyvyn mittaus tulisi olla lähellä työntekijää, jolloin yksilötason mittausjärjestelmällä on positiivinen ja merkittävä vaikutus motivaatioon (Kauhanen & Piekkola 2006). Yksilötason mittaus on siis tehokkaampaa kuin organisaatiotason. Kuten aiemmin esiteltiin, yritykselle yksi tärkeimmistä vaikutuksista on työssä suoriutumisen tehostuminen. Näin ollen hyvä suoritusaste mittari mittaa yksilön osuutta yrityksen tavoitteista eikä mitään muuta (Kauhanen & Napari 2012). Rahalliset palkkiojärjestelmät, jotka korostavat yksilön palkitsemista, ovat tehokkaita individualistisissa yhteiskunnissa (Aguinis et al. 2013). Esimerkiksi Suomessa on siis viisaampaa käyttää henkilökohtaisia kuin tiimiperusteisia palkitsemistapoja.

Jotta henkilökohtaiset tulospalkkausjärjestelmät olisivat toimivia, täytyy yksilön uskoa, että palkitsemisjärjestelmä on reilu ja oikeudenmukainen (Kaplan & Atkinson 1998, 682). Mikäli organisaation jollain osastolla on kohtuuttoman suuret kannustinpalkkiot, voi organisaation muu henkilöstö kokea tilanteen epäoikeudenmukaiseksi, mikä usein saattaa heikentää heidän suoriutumistaan.

3.2.2. Tulospalkkauksen rakenne ja tehtävän luonne

Brownin, Sturmanin ja Simmeringin (2003) tekemän tutkimuksen tulokset korostavat, kuinka tärkeää on tarkastella palkitsemisen eri osatekijöitä, kun mietitään palkkausjärjestelmän suhdetta suoritusasteeseen. Tämän lisäksi tulisi samanaikaisesti käsitellä sekä palkkataso- että palkkarakennestrategiaa, jotta vaikutukset olisivat toivotunlaiset. Palkkion suuruus on siis merkittävä tekijä niin toimivuuden kuin järjestelmän vaikutusten kannalta. Useat tutkimukset ovat yhtä mieltä siitä, että palkkion pitää olla tarpeeksi suuri, jotta sillä on vaikutusta (Kauhanen & Piekkola 2006; Pouliakas 2010). Lisäksi Kauhanen et al. (2006) mukaan palkkioiden täytyy ylittää 5 % vuotuisista mediaanituloista, jotta palkitsemisjärjestelmä on tehokas. Usein ihmiset kuitenkin aliarvioivat palkkion merkityksen motivoivana tekijänä (Rynes et al. 2004). Tämä tarkoittaa, että yksilöt kokevat rahan merkityksen olevan pienempi kuin heidän todellinen käytöksensä osoittaa.

Aiemmin suoritusastevaikutuksen yhteydessä kerrottiin, että työn vaikeusasteella on vaikutusta työssä suoriutumiseen. Useat tutkimukset viittaavat myös siihen, että työtehtävän houkuttelevuudella on vaikutusta suoritustasoon. Rahalliset kannustimet ovat tehokkaampia, kun tehtävä ei ole kovin monimutkainen, jolloin työtehtävän tulee kuitenkin olla suhteellisen epähoukutteleva (Bailey & Fessler 2011). Kun monimutkainen tehtävä koetaan etukäteen houkuttelevaksi, tulospalkkaus saattaa johtaa heikentyneeseen suoritustasoon ja houkuttelevuuden alenemiseen (Fessler 2003). Vaikka tehtävän vaikeusaste ja houkuttelevuus eivät varsinaisesti ole menestystekijöitä onnistuneen palkkauksen takana, on hyvä tiedostaa, millaisia vaikutuksia niillä on esimerkiksi suoritustasoon. Palkkauksen rakennetta suunniteltaessa tulisi ottaa huomioon myös tehtävä, josta palkitaan. Mikäli tehtävä on siis monimutkainen ja hankala tai tehtävä on työntekijöiden mielestä houkutteleva, ei tulospalkkausjärjestelmä välttämättä ole viisain vaihtoehto palkita työntekijöitä.

3.2.3. Yhteistyön rooli

Toimivuuden kannalta yksi avaintekijöistä on kommunikaatio organisaation eri tasojen välillä. Tulospalkkausjärjestelmän toimivuuskin riippuu käytännössä siitä, kuinka yksilöt kokevat sen. Tällöin palautteen saaminen organisaation alemmilla tasoilla on organisaatiolle erittäin hyödyllistä. Kauhanen et al. (2006) tekemän tutkimuksen mukaan on tärkeää, että yksilö pääsee osallistumaan järjestelmän suunnitteluun ja, että hänellä on myös vaikutusmahdollisuus lopputulokseen. Tutkimuksen perusteella huomattiin, että mikäli yksilön vaikutusmahdollisuudet ovat alhaiset, motivaatio heikkenee.

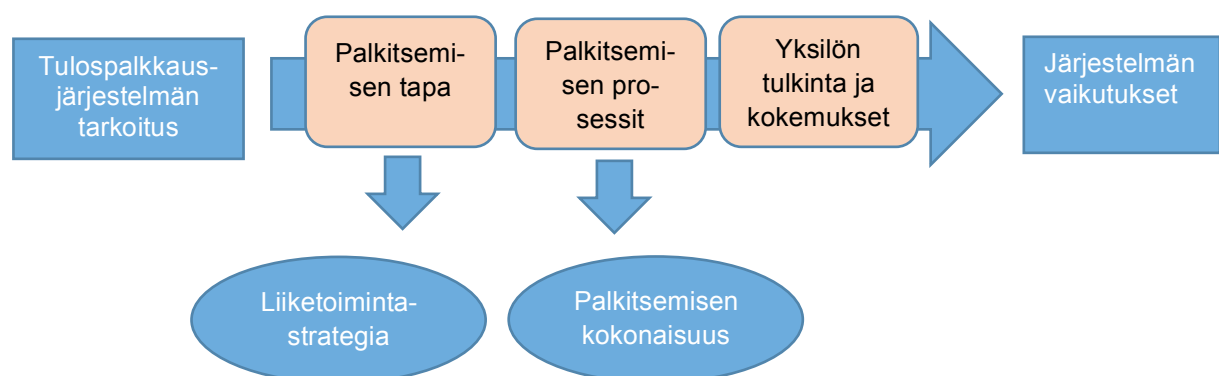
Cox (2000) mukaan on useita syitä, miksi henkilöstö kannattaa ottaa mukaan tulospalkkausjärjestelmän kehittämiseen. Työntekijöiltä saadun informaation avulla pystytään selvittämään laajemmin nykyisen palkkausjärjestelmän ongelmia, voidaan varmistaa palkkioiden haluttavuus ja pystytään paikallistamaan ryhmät tai yksilöt, joihin palkkausjärjestelmä vaikuttaa haitallisesti tai epäoikeudenmukaisesti. Jos yrityksellä on jo ennestään tehokkaat kommunikointikanavat ja -rakenteet, on työntekijöiden mukaan ottaminen suunnitteluun nopeaa. Lisäksi osallistamisen kautta henkilöstö saattaa ymmärtää paremmin muutoksen tarpeellisuuden ja hyväksyä sen. McNabbin ja Whitfieldin (2007) tekemän tutkimuksen mukaan yritykset, jotka käyttivät

henkilökohtaisia suoriteperusteisia palkkiojärjestelmiä, pääsivät parempiin ansioihin, kun he osallistivat työntekijöitään päätöksenteossa.

Palautteen antaminen ei varsinaisesti ole kytköksissä tulospalkkaukseen, mutta se on oleellinen osa tavoitteiden asettamista ja näin ollen tärkeä menestystekijä yksilön motivaatiovaikutusten takana. Useat tutkimukset ovat todistaneet kannustinten ja palautteen välisen kytköksen (mm. Bonner et al. 2000; Buchheit et al. 2012). Rahalliset kannustimet ja palautteen antaminen työntekijöille kulkevat siis käsi kädessä täydentäen toisiaan. On hyvä huomata, kuinka aineettoman palkitsemisen keinot, kuten palaute, ovat tiiviissä yhteydessä aineettomaan palkitsemiseen.

3.2.4. Toimivuuden kehittäminen ja arviointi

Edellä esitetyt menestystekijät eivät ole yksiselitteisiä ratkaisuja onnistuneeseen tulospalkkaukseen. Toimivuuden kannalta on tärkeää, että tulospalkkausjärjestelmiä kehitetään työntekijöitä kuuntelemalla ja tulospalkkausjärjestelmää ylläpidetään mittaamalla siitä saatavia tuloksia. Olennaista on, että työntekijä kokee voivansa vaikuttaa tuloksiin (Kauhanen & Piekkola 2006). Hulkko et al. (2002) on kuvannut toimivan tulospalkkauksen prosessina, joka on yhteensopiva organisaation tavoitteiden ja palkitsemisen kokonaisuuden kanssa. Kuviossa 3 esitetty prosessi on yhteneväinen edellä esitettyjen menestystekijöiden kanssa. Kuvion tarkoituksena on selventää, että tulospalkkauksen rakenne, vaikutusten mittaaminen ja kommunikaatio osapuolten kesken toimivat prosessina, joka johtaa yksilön tulkinnan ja kokemusten kautta tulospalkkausjärjestelmän todellisiin vaikutuksiin.



Kuvio 3. Toimivan tulospalkkauksen prosessi (mukaiillen Hulkko et al. 2002).

Menestystekijöiden perusteella voidaan lisäksi päätellä, että tulospalkkausjärjestelmän toimivuus kytkeytyy joko tulospalkkauksen rakenteeseen tai tulospalkkausta tukeviin prosesseihin, kuten myös kuvio 3 esittää. Tutkimukset painottavat pitkälti tulospalkkausjärjestelmiä tukevien prosessien tärkeyttä toimivuuden kannalta, jolloin yritystenkin kannattaisi kiinnittää niihin erityistä huomiota.

Toimivuutta tulee myös jatkuvasti arvioida ja kehittää organisaatiolle toimivampaan suuntaan. Milkovichin ja Milkovichin (1992) mukaan organisaation palkitsemisjärjestelmien kehittäminen voi olla evolutiivista (evolutionary) tai mullistavaa (revolutionary). Evolutiivinen tarkoittaa kehittämistä, jossa yritys palkitsee samalla tavalla kuin aiemmin, esimerkiksi suoriteperusteisesti, jolloin kehittäminen on ainoastaan pientä hienosäätöä. Mullistava muutos tarkoittaa, että palkitsemisen perusteita muutetaan radikaalisti, mikä aiheuttaa suuria toimenpiteitä organisaatiossa. Joissain yrityksissä kehittämisen tuloksena palkitsemisesta tulee osa liiketoimintastrategiaa sen tukemisen sijasta. Tällöin kaikki yrityksen tekemät päätökset johtavat palkitsemispäätöksiin.

Markkinat, niin kuin eri organisaatiot markkinoilla kehittyvät jatkuvasti, jolloin tulospalkkauksen pitäisi soveltua nykyiseen markkinatilanteeseen. 1990-luvulla käytössä olleet tulospalkkausjärjestelmät eivät välttämättä sovellu enää 2010-luvulle. Lawler III (2000) onkin antanut ehdotuksia, kuinka 2000-luvulla tulisi työntekijöitä palkita. Hänen mukaansa on vanhanaikaista palkita työstä saadun arvon mukaan, vaan palkkiot pitäisi suunnata yksittäisen työntekijän tuoman lisäarvon mukaisesti, jolloin yksilön tietotaito ja muut yksilölliset ominaisuudet otetaan huomioon.

3.3. Henkilökohtaisen tulospalkkauksen mahdollisuudet ja haasteet

Tulospalkkausjärjestelmää kehittäessä organisaatio kohtaa useita haasteita. Tulospalkkausta ei kuitenkaan otettaisi käyttöön, ellei sillä olisi selviä positiivisia vaikutuksia yksilöihin ja organisaatioon. Henkilökohtaisen tulospalkkauksen mahdollisuudet ovat tiiviisti kytköksissä tavoitteisiin, joita organisaatio haluaa tulospalkkauksen avulla saavuttaa. Tämä kappale on siis lähinnä yhteenveto jo aiemmin esitellyistä asioista.

Tulospalkkauksen mahdollisuuksia voitaisiin käydä hyvinkin laajasti läpi, mutta seuraavaksi esiteltävät tekijät ovat olennaisimpia tämän tutkimuksen kannalta. Ensinnäkin tulospalkkauksen avulla organisaation on mahdollista kannustaa ja motivoida henkilöstöään tehokkaampaan suoriutumiseen. Tällöin organisaatio voi toimia tehokkaammin, jolloin tulos paranee. Yksilö taas ansaitsee paremmin työstään. Todennäköistä on, että tulospalkkauksen avulla yksilö antaa oman ylimääräisen lisäpanoksensa työn tekemiseen, jolloin kokonaistehokkuus kasvaa luomatta kuitenkaan erityisiä palkkapaineita (Piekkola 2005).

Yrityksillä on tulospalkkauksen myötä mahdollisuus houkutella yritykseensä tuotteliaita, alansa parhaita työntekijöitä. Samalla palkkausmalli toimii kilpailuetuna monille organisaatioille (Hulkko et al. 2002, 29). Jos yritys onnistuu houkuttelemaan parhaat työntekijät omille palkkalistoilleen, hyötyy yritys siitä niin tehokkuuden kasvuna kuin myös kilpailijoiden menettämisenä työntekijöinä. Mikäli yritys pystyy tulospalkkauksen avulla vaikuttamaan työntekijöidensä asenteisiin positiivisesti niin työtä kuin organisaatiotakin kohtaan, on mahdollista, että he myös sitoutuvat organisaatioon ja haluavat pysyä siellä.

Henkilökohtainen tulospalkkaus on myös työnantajalle tietyissä tapauksissa järkevä tapa jakaa riskiä organisaation henkilöstön kesken (Petersen & Snartland 2004). Kun palkitseminen on sidottu tulokseen, yritys jakaa heikompina vuosina saadun huonon tuloksen työntekijöiden kesken, sillä tällöin he saavat myös pienemmät palkkiot. Hyvinä vuosina yritys taas pystyy jakamaan menestystään työntekijöidensä kesken, eikä kaikki tulos mene osakkeenomistajille.

Tulospalkkaus voi hyödyttää organisaation ja työntekijöiden lisäksi myös esimerkiksi yrityksen asiakkaita luomalla heille lisäarvoa. Asiakas hyötyy tulospalkkauksesta, jos tulospalkkaus on esimerkiksi sidottu työtehtäviin, jotka nopeuttavat asiakkaiden palvelemista tai parantavat palvelun laatua.

Yksilöiden motivoiminen ja kannustaminen tulospalkkauksen avulla on kuitenkin helpommin sanottu kuin tehty. Kaikille ihmisille raha ei ole toimiva motivaattori, jos he esimerkiksi arvostavat enemmän yksilön sisäistä motivaatiota. Rahallisten kannustinten avulla organisaatio pyrkii muuttamaan työntekijöidensä toimintaa. Wormald (2009) esittää artikkelissaan, että yksilöiden täytyy itse haluta muuttaa toimintatapojaan tai muuten kannustin ei vaikuta toivotusti. Hän myös esittää, että

työntekijöiden ollessa tottuneita korkeampiin tuloihin, jotka on saavutettu rahallisten kannustimien avulla, heidän työpanoksensa saattaa tippua entiselle tasolle. Myös Wrightin mukaan haasteena (1994) on se, että yksilöillä on tapana jatkaa töiden tekemistä samalla tavalla kuin aiemmin, vaikka tarjolla olisikin tehokkaampi tapa toimia.

Vaarana saattaa myös olla, että henkilöstö keskittyy ainoastaan tavoitteiden saavuttamiseen, jolloin kaikki energia ja panos käytetään siihen, mahdollisesti muiden myös melko tärkeiden tehtävien kustannuksella (Wright 1994). Tutkimukset vähittäiskaupan alalta osoittavat, että työntekijät eivät vaivaudu tekemään työtehtäviä, joista ei palkita, jotka kuitenkin kuuluvat työnkuvaan (Milkovich & Milkovich 1992). Joissain tapauksissa tämä saattaa johtaa kyseenalaisiin tapoihin saavuttaa haluttu lopputulos, mikä voi olla hyvinkin vahingollista organisaatiolle. Oikeanlaisten tavoitteiden asettaminen onkin yksi suurimmista haasteista. Holmstrom ja Milgrim (1991) huomauttavat myös, että palkittaessa tietyistä tehtävistä, saattaa esimerkiksi laatu kärsiä tai yrityksen omistamaa irtaimistoa saatetaan käyttää hyväksi tai siitä ei pidetä huolta.

Ongelmaksi saattaa myös koitua tulospalkkausjärjestelmien monimutkaisuus. Jos palkkausjärjestelmä on monimutkainen, se vaatii organisaatiolta enemmän työtä, kontrollia sekä hallinnollisia toimenpiteitä (Steinbrick 1978). Tällöin sen aiheuttamat kustannuksetkin ovat korkeammat. Kun tehtävä on monimutkaisempi ja työntekijöiltä vaaditaan paljon, saattaa se aiheuttaa heille stressiä, jolloin heidän suorituskykynsä laskee (Bonner & Sprinkle 2002). Toiset työntekijät saattavat siis kokea tulospalkkauksen stressaavana, etenkin vaatimusten ollessa myös korkealla.

Tulospalkkauksen menestystekijöitä tarkasteltaessa painotettiin kommunikaation olevan organisaation ja työntekijöiden välillä hyvin tärkeää. Kommunikaation toteuttaminen aiheuttaa suuren haasteen organisaatiolle. Kuinka saada palaute kulkemaan sujuvasti organisaatiossa alatasolta päätöksentekijöille ja päinvastoin? Samankaltainen ongelma esiintyy organisaation liiketoimintastrategian ja palkitsemisen välillä. Palkitaanko henkilöstöä todellisuudessa strategian mukaisesti? Kuten huomataan, tulospalkkauksella on valtavasti haasteita ja yritysten täytyy nähdä paljon vaivaa, jotta tulospalkkausjärjestelmä saadaan toimivaksi.

4. Case-yrityksen tulospalkkaus

4.1. Tutkimusmenetelmä ja tutkimusaineisto

Tutkimus toteutettiin laadullisena tutkimuksena kohdeyrityksessä. Tutkimuksen aineistona käytetään esimiehen kanssa käytyjä keskusteluja, työntekijöiden haastatteluja sekä tutkijan omia havaintoja työympäristössä. Havaintoja tehtiin yrityksessä 4 kuukauden ajan, jolloin tutkija tarkkaili myyntihenkilöstön toimintaa työympäristössä. Haastattelut tehtiin puolistrukturoituina haastatteluina, sillä niitä käytetään usein intiimien ja arkojen aiheiden tutkimiseen (Metsämuuronen 2001, 42). Haastattelut toteutettiin taulukon 2 mukaisessa järjestyksessä lukuun ottamatta esimiehen kanssa käytyä keskustelua, joka käytiin ennen työntekijöiden haastatteluja. Kysymysten esitysjärjestys haastateltaessa saattoi muuttua ja täydentäviä kysymyksiä lisättiin tarpeen tullen. Haastattelut tehtiin henkilökohtaisesti, jotta saatiin yksilön näkökulma ja tuntemukset mahdollisimman vahvasti esiin. Tutkimuksen tarkoituksena oli selvittää yksittäisten työntekijöiden kokemuksia ja tuntemuksia koskien yrityksen tulospalkkausjärjestelmää.

Tutkimus toteutettiin tapaustutkimuksena, jolle on ominaista monipuolinen tiedonhankinta ja ilmiön syvälinen ymmärrys (Metsämuuronen 2001, 17). Tutkimuksen avulla ei ole tarkoitus löytää yleistettäviä piirteitä vaan tutkia tulospalkkauksen toimivuutta ja sen vaikutuksia kohdeyrityksessä.

Taulukko 2. Yhteenveto haastateltavista.

Haastateltava	Työnkuva	Sukupuoli	Yrityksessä (vuotta)	Koulutustausta
A	myyjä	Mies	yli 2 vuotta	ei koulutusta
B	myyjä	Nainen	yli 0,5 vuotta	ei alan koulutusta
C	myyjä	Mies	yli 1,5 vuotta	ei alan koulutusta
D	myyjä	Mies	yli 0,5 vuotta	ei alan koulutusta
E	myyjä	Nainen	yli 2 vuotta	opiskelija
Esimies	-	-	-	-

Taulukko 2 kuvaa haastateltavien perustietoja. Haastattelut kestivät keskimäärin vajaa puolituntia, jonka aikana saatiin yksilön kokemukset ja tuntemukset hyvin esiin. He työskentelevät kaikki samassa asemassa, jolloin kokemukset koskien tulospalkkausta ovat samankaltaiset. Kaikilla haastateltavilla on käytössään sama palkitsemisjärjestelmä. Anonyymiteetin takaamiseksi haastateltavat on nimetty kirjaimin. He valikoituivat sen hetkisten työvuorojen mukaisesti, joten otanta oli

sattumanvarainen. Haastatteluja jatkettiin siihen saakka, kunnes saatiin mahdollisimman kattava näkökulma tutkittavasta aiheesta. Haastattelut eivät kuitenkaan varsinaisesti toistaneet itseään, sillä jokaisella haastateltavalla oli vahva oma mielipide aiheesta koskien. Täydellistä saturaation saavuttamista ei siis tapahtunut. (Liite 1 ; Aineistoluettelo)

Haastattelut nauhoitettiin ja litteroitiin, jonka jälkeen haastateltavien vastaukset analysoitiin. Aineiston analysoinnissa lähdettiin ensin esimiehen kanssa käydystä keskustelusta, jonka perusteella kerrotaan kohdeyrityksen toiminnasta. Tämän jälkeen litterointien perusteella lähdettiin etsimään vastauksien yhtenäisiä piirteitä ja muita hyviä huomioita. Haastatteluista saadun kokonaiskuvan avulla tutkimustulokset jaettiin kolmeen eri kokonaisuuteen, joiden avulla pyrittiin vastaamaan tutkimuksen alaongelmiin. Haastattelujen sekä teoriasta saatujen aiempien tutkimusten perusteella työstettiin kohdeyrityksen tulospalkkaukselle kehitysehdotuksia.

4.2. Case-yrityksen toiminta

Tässä tutkimuksessa tutkitaan Pohjoismaissa toimivaa suuryritystä, joka käyttää tulospalkkausta motivoitakseen ja kannustaakseen henkilöstöään. Tässä kappaleessa tutustutaan yrityksen tulospalkkaukseen, jonka pohjana käytetään esimiehen kanssa käytyjä keskusteluja sekä tutkijan omia havaintoja kohdeyrityksessä. Tutkimuksen kohteena on yhden myymälän henkilöstö. Heidä palkitaan myyntisuorituksista, mutta haasteena tulospalkkausjärjestelmälle on, ettei myyminen ole kuitenkaan heidän ainoa tehtävänsä. Tämän lisäksi työnkuvaan kuuluvat muun muassa asiakaspalvelutehtävät. Yrityksellä on ollut tulospalkkausjärjestelmä käytössä pitkään ja sitä on matkan varrella kehitetty useampaan otteeseen. Viimeisin muutos on tapahtunut kuluneen vuoden sisällä, jolloin henkilöstöllä oli vaihtelevia mielipiteitä sen toimivuudesta.

Työntekijät saavat suurehkon peruspalkan, minkä lisäksi heille maksetaan palkkioita suoritusten mukaan. Heillä on käytössään tuloskortti, joka sisältää yrityksen ydintuotteet. Tämän lisäksi yrityksellä on lukuisia muita tuotteita. Tuloskortissa on minimitaso, jonka ylittämisestä maksetaan tietty rahasumma. Maksimipalkkakattoa ei ole, joten minimitason saavuttamisen jälkeen myyminen ehdottomasti kannattaa. Mikäli minimitasoa ei saavuteta, ei palkkioitakaan makseta. Palkkiot maksetaan

kuukausittain, kuitenkin 2 kuukauden viiveellä, jotta tulokset voidaan luotettavasti tarkastaa.

Yrityksessä on organisaatiomuutos käynnissä, minkä takia myös tulospalkkausta kehitettiin (Esimies 2014). Uusi palkkausjärjestelmä on työntekijälle edullisempi, sillä siinä minimitavoitteet ovat alhaisemmat kuin aiemmassa järjestelmässä. Ei ole merkitystä, mitä tuotetta myy, sillä kaikkien tuotteiden myynti vie kohti tavoitetta. Aiemmin jokaisella tuotekategoriolla oli omat tavoitteet. Tulospalkkausjärjestelmässä esiintyy ajoittain teknisiä ongelmia ja se on edelleen hieman monimutkainen (Esimies 2014). Esimiehen (2014) mukaan myös työntekijöitä on otettu mukaan tulospalkkauksen suunnitteluun, mutta mukaan otetut työntekijät eivät kuitenkaan kuuluneet tämän tiimin jäseniin.

Tulospalkkauksen avulla organisaatio kannustaa työntekijöitään myymään yrityksen kannalta strategisia tuotteita mahdollisimman paljon. Järjestelmä ohjaa työntekijöitä keskittämään panoksensa oikeaan suuntaan. Tämän takia minkäänlaista maksimipalkkiokattoa ei ole asetettu. Tulospalkkausmalli voisi kuitenkin vielä paremmin kannustaa parhaita myyjiä myymään vielä enemmän, jolloin heillä olisi mahdollisuudet merkittävästi suurempiin ansioihin (Esimies 2014). Silloin järjestelmä toimisi myös etuna kilpailijoihin verrattuna.

Esimies on tulospalkkausjärjestelmän käytössä avainasemassa. Kohdeyrityksessä on useita hierarkiatasoa, mutta niiden välillä kommunikaation kynnyks on alhainen (Esimies 2014). Tällöin esimies on tärkeä linkki, joka vie työntekijöiltä saatua palautetta eteenpäin organisaation ylemmille tasoille sekä viestii organisaation asettamat tavoitteet alaisilleen. Esimiehen tehtävänä on kertoa työntekijöille, mitä heiltä odotetaan ja mistä heitä palkitaan. Esimies on käynyt syksyn alussa alaiensa kanssa mielipidekeskustelun koskien uutta tulospalkkausmallia ja samalla pyrkinyt kertomaan, minkä takia tällainen malli kehitettiin. Lisäksi tulospalkkausmallin tullessa käyttöön kävi silloinen esimies sen läpi henkilökohtaisesti alaiensa kanssa. Tämän lisäksi esimies on kouluttanut alaisiaan strategisten tuotteiden myyntiin (Esimies 2014). Hän on siis pyrkinyt esittämään erilaisia toimintatapoja, joilla päästään parempiin tuloksiin.

4.3. Tutkimustulokset

Tutkimustulosten avulla pyritään löytämään vastauksia siihen, kuinka työntekijät kokevat tulospalkkausmallin toimivan ja, kuinka se vaikuttaa heidän jokapäiväiseen työntekoon. Tutkimustulosten avulla esitetään, millainen tulospalkkauksen rooli on, millaisia vaikutuksia sillä on ja minkälaiset tekijät vaikuttavat tulospalkkausmallin menestykseen.

4.3.1. Tulospalkkausjärjestelmän tarkoitus ja rooli

Haastateltavat olivat yhtä mieltä siitä, että tulospalkkauksen avulla yritys haluaa kannustaa työntekijöitään myymään enemmän. Myynti on avainasemassa koko tiimissä ja sitä painotetaan vahvasti myös organisaation taholta. Myynnin lisäksi tulospalkkauksen avulla pyritään ohjaamaan työntekijöitä myymään niitä tuotteita, jotka ovat yritykselle tärkeitä. Kaikki tekijät kytkeytyvät myynnin ympärille ja sen tukemiseen. Vastausten perusteella haastateltavat eivät suoraan sanoneet, että yritys pyrkii motivoimaan heitä, mutta se on välillisesti ymmärrettävissä heidän vastauksistaan.

”Jos ajatellaan näin, et on kymmenen tuotetta, - - , ni sit se ohjataan niillä tulospalkkioilla niihin tuotteisiin, mitä halutaan sillä myydä.” (Haastateltava A)

”Nii ja kyl sen huomaa esimerkiks tuotteen X puolesta, et sitä pitäs myydä tosi paljon, vaik sen myynti on tosi vaikeeta. Mut kyl sen huomaa kuinka tärkeetä se on niille (yritykselle). Siit esimerkiks palkitaan parhaiten.” (Haastateltava E)

Ylipäättään haastateltavat eivät keksineet, mitä muita asioita organisaatio saattaisi tulospalkkauksella tavoitella. Palkittavat tuotteet ovat vahvasti esillä jokapäiväisessä työnteossa. Havaintojen ja haastatteluiden perusteella voidaan ymmärtää, että tulospalkkaus on kytkeytynyt yrityksen strategiaan, sillä työntekijöiden huomio myynnin suhteen keskitetään suhteellisen kapealle alueelle ja organisaation puolesta painotetaan vahvasti myynninedistämistä. Esimies lisäksi kouluttaa alaisiaan myymään näitä strategisia tuotteita, joten työssä suoriutumisen haluttu painopiste on viestitty tehokkaasti työntekijöille. Palkitsemisen tarkoitukset myynninedistämisen lisäksi eivät ole kovinkaan hyvin henkilöstöllä tiedossa, eikä niitä ole organisaation taholtakaan työntekijöille viestitty.

Tulospalkkaus on hyvin vahvassa roolissa päivittäisessä työnteossa. Se näkyy myös selvästi työntekijöiden ajattelutavassa ja siinä, kuinka he suhtautuvat työn tekemiseen. Se on ikään kuin ohjenuora, jota työntekijät seuraavat ja, jonka mukaan he toimivat. Tavoitteiden täytyminen on selvästi tärkeää myös esimiehelle, joka tiiviisti seuraa alaistensa suoriutumista. Haastatteluiden perusteella sai vaikutelman, että tulospalkkaus luo tietynlaista organisaatiokulttuuria tai vähintäänkin tietynlaista työilmapiiriä, joka vaikuttaa yksilöihin eri tavalla.

"On se aika kova rooli. - - Ja sit rooli on se, et iso pörssi-yhtiö ja osakkeenomistajat haluaa, että tehdään tulosta firmalle, ni totta kai sit ku me tehään sitä, ni on meidän itekki siitä hyödyttävä." (Haastateltava C)

"Aika kova, nyt ku kuuntelee näitä ihmisii ni loppukuusta on sellane hirvee apua, apua, onko kaikki tavoitteet täynnä. Ni tulee ne tavoitteet täyteen sit, ni esimies tykkää siitä." (Haastateltava B)

Kolmelle haastateltavalle tulospalkkauksen olemassa olo vaikutti kokonaan tai osittain työpaikan valitsemiseen tai siellä pysymiseen, mikä omalta osaltaan kertoo palkkauksen vahvasta roolista. Korkeammat ansiot kannustavat jäämään yritykseen, jossa maksetaan palkkioita. Kuitenkin kahdelle haastateltavalle tulospalkkaus ei varsinaisesti ollut vaikuttanut työnhakuun. Tämä saattoi osittain johtua siitä, että haastateltavilla oli tulevaisuudessa vielä tarkoituksena lähteä opiskelemaan tai he opiskelivat tällä hetkellä.

"On, koska en mä tän ikäsenä missään muussa pysty ilman koulutusta tehdä tälläsii rahamäärii kuukaudessa". (Haastateltava A)

Tulospalkkauksen ydintarkoitus, myynninedistäminen, on haastateltavilla hyvin tiedossa. He konkreettisesti tietävät, mitä heiltä odotetaan ja kuinka heidän halutaan toimivan. Tämän organisaatio viestii vahvasti esimiehen kautta työntekijöilleen. Agenttiteorian mukaisesti organisaatio on onnistunut kytkemään työntekijöiden tavoitteet omiin strategisiin tavoitteisiin. Tulospalkkaus ohjaa onnistuneesti työntekijöitä haluttuun suuntaan. Sen merkitys on työympäristössä vahva ja yritys haluaa sen avulla motivoida työntekijöitään.

4.3.2. Tulospalkkausjärjestelmän vaikutukset

Tulospalkkauksen vahva rooli työyhteisössä antaa jo viitteitä siitä, että sillä on myös vaikutusta yksilön motivaatioon ja työntekoon. Haastateltavat olivat kaikki lähes yhtä mieltä siitä, että raha ei ole heille tärkein motivaattori työnteossa, jos mietitään yleisesti, mikä motivoi tulemaan töihin. Rahalla ja tulospalkkauksella on haastatteluiden perusteella kuitenkin selvä motivoiva vaikutus ja etenkin sillä, että pystyy itse vaikuttamaan palkan suuruuteen omalla toiminnallaan. Haastatteluiden perusteella kuitenkin havaittiin, etteivät palkkiot kuitenkaan välttämättä kaikille ole tarpeeksi suuret motivoidakseen riittävästi. Kaksi haastateltavaa koki tulospalkkauksen myös osittain stressaavana. Ajoittain tulospalkkaus saattaa vaikuttaa motivaatioon ja työssä suoriutumiseen positiivisesti, mutta joskus myös heikentäen omaa suoritusta. Samankaltaisia tuloksia on saatu myös teorian puolella esitellyissä tutkimuksissa (Camerer & Hoghart 1999). Haastateltava E toi myös esiin palautteen merkityksen kannustinjärjestelmässä. Vastaavan havainnon palautteen ja kannustinten välisestä tiiviistä yhteydestä on tehnyt muun muassa Bonner et al. (2000).

"Kyllähän se motivoi ihan hirveesti, sillä on tosi suuri merkitys henkilökohtaisesti."
(Haastateltava C)

"Stressaavasti. Tietyllä tapaa hyvä, ni sit on mukana siin jutussa, mut toisel tapaa huono, ku on sellasii päivii ku ei saa läpi, ni sit stressaa." (Haastateltava B)

Tulospalkkaus vaikuttaa myös haastateltavien työn tekemiseen eri tavoin. He saattavat pitää esimerkiksi lyhempiä taukoja tai muuttaa toimintatapojaan, jotta myyntiä saataisiin lisättyä. Esimiehen tehtävänä on kohdeyrityksessä kouluttamisen avulla muuttaa tai kehittää työntekijöiden tapaa lähestyä myyntikohteita eli tukea heitä tavoitteiden saavuttamisessa. Banker et al. (1996) tekemät tutkimukset myyntiympäristössä antavat samanlaisia tuloksia siitä, että työntekijät pyrkivät muuttamaan toimintatapojaan parempien ansioiden toivossa. Haastateltavien yrittäminen kohdeyrityksessä kasvaa, kun työstä on tiedossa palkkio. Wright (1994) esitti tulospalkkauksen haasteena olevan liiallinen tavoitteisiin keskittyminen muiden asioiden kustannuksella. Kohdeyrityksessä tulospalkkauksen kääntöpuolena onkin

se, että niiden tehtävien/tuotteiden, joista ei palkita, tekeminen/myyminen saattaa heiketä.

"Asiakas kartotetaan paremmin."(Haastateltava C)

"Et tuleeko sit hoidettuu niit muita juttuja, et jaksako sit hoitaa sellasta mist ei saa rahaa." (Haastateltava B)

"Ku tuotteesta X ei saa enää palkkiota ni en mä sit sitä oo myynykään."
(Haastateltava D)

Jos tulospalkkausta ei olisi, haastateltavat tekisivät vain pakolliset tehtävät, eikä myyminen olisi välttämättä niin tärkeässä roolissa. He saattaisivat myös käyttää enemmän aikaa taukoihin ja muuttaa omia toimintatapojaan, jolloin asiakkaisiinakaan ei välttämättä kiinnitettäisi yhtä paljon huomiota vaan haluttaisiin heistä nopeasti eroon. Myös asiakas hyötyy tulospalkkauksesta, sillä hänelle pyritään löytämään paras ratkaisu ja häntä palvellaan aktiivisesti. Haastatteluiden perusteella voidaan ymmärtää, että tulospalkkaus on työntekijöiden mielestä hyvä asia ja se motivoi. Organisaatio on onnistunut ohjaamaan työntekijät haluamalleen suunnalle.

"Jos mietitään et sitä ei olis ollenkaan, ei kukaan muutaku hoida sen asian nopeasti läpi ja varmaan olis mielellään takahuoneessa ja palvelis enemmän asiakaspalvelutyylillä." (Haastateltava A)

"No emmä välttämät ite niin paljon fokuoituis siihen myyntiin. En mä ehk kokis sitä silleen. Et jos mul olis vaan pelkkä pohjapalkka ni mä ehk aattelisin, että mä teen tän työn minkä mä ansaitsen täl pohjapalkalla muutenkii." (Haastateltava E)

Haastatteluiden perusteella huomataan, että tulospalkkaus motivoi työntekijöitä tekemään juuri niitä asioita, mitä organisaatio haluaa. Kuitenkin joskus pelkkä tavoitteiden saavutteleminen saattaa heikentää muiden tehtävien hoitamista. Tämäkin havainto on vahvasti yhteydessä muun muassa Milkovichin ja Milkovichin (1992) tutkimukseen vähittäiskaupan alalta. Haastateltavat toimivat erilailla tulospalkkauksen ollessa käytössä verrattuna siihen, ettei sitä olisi. He selvästi kokevat palkkauksen olevan suuressa roolissa ja ilman sitä he eivät välttämättä

toimisi organisaation etujen mukaisesti, vaan yrittäisivät päästä mahdollisimman vähällä, kuten Bonner ja Sprinkler (2002) artikkelissaan esittelevät.

4.3.3. Tulospalkkausjärjestelmän toimivuus

Tulospalkkauksen toimivuuden kannalta hyvin olennaista on tavoitteiden asettaminen. Pääasiassa haastateltavat kokivat tavoitteiden olevan saavutettavissa ahkeralla työn teolla. Kuitenkin vaatavuuden ja palkkion suuruuden suhde herättää osassa haastateltavia ristiriitaisia tunteita. Erään haastateltavan mielestä alhaisemmat tavoitteet kannustaisivat monia työntekijöitä enemmän. Kun tavoitteisiin päästäisiin, lisäksi se työntekijän kunnianhimoa, jolloin tavoitteita voitaisiin nostaa ja palkkion suuruus nousisi samalla. Haastatteluiden perusteella on havaittavissa tavoitteiden suuruuden olevan melko mielipiteitä jakava aihe.

"On ne silleen, mut ku nyt mä oon vaan sitä mieltä, et niist ei saa yhtä paljoo ku ennen, niinku et sä saakaan, se on ihan sama mitä sä teet." (Haastateltava D)

"Must tuntuu et se on ehkä vähän liian korkea raja. - - Puhuttiin siitä et kun, jos meil kuitenkin olis se raja pikkusen alempana, jos sitä vaik laskettais ja työntekijä huomais et oikeesti tohon pystyy pääseen ja sit ku se saa siit sen motivaation et vaik kaks kertaa pääsee minimitalvoitteiden yli, niin sit sitä vois ehk alkaa nostaa."(Haastateltava E)

Tulospalkkauksen rakenne on oleellinen tekijä, mikä vaikuttaa myös kohdeyrityksessä tulospalkkauksen toimivuuteen. Uuden tulospalkkausmallin tullessa tänä vuonna käyttöön, oli työntekijöillä osittain negatiivinen suhtautuminen sitä kohtaan. Suurimmalla osalla työntekijöistä mielikuvat ovat kuitenkin muuttuneet ja he kokevat tulospalkkausjärjestelmän rakenteen olevan toimiva. He ovat osittain ymmärtäneet myös muutoksen syyt. Täysin tyytyväisiä haastateltavat eivät kuitenkaan olleet. He kaipasivat tuloskorttiin useampia tuotteita sekä selkeyttä, sillä se koettiin osittain monimutkaiseksi. Esimerkiksi kaikista sellaisista tuotteista voitaisiin palkita, joista yritys hyötyy. He kuitenkin ymmärsivät, ettei yritys voi kaikesta palkita, sillä silloin tulospalkkausjärjestelmän esimerkiksi ohjaava vaikutus heikkenisi.

”On se firman sisällä mietitty aika pitkään. - - Jengi on päässy aika hyvin tavoitteisiin ja reilusti yli sen. - - Uus systeemi ni menee aikansa et lähtee rullaamaan.”
(Haastateltava C)

”No siis joo muistan et mä esimerkiks kesällä monesti kyselin just joltain henkilölt X et mä en tajunnu yhtään miten sitä lasketaan. Ehk seki jo töppää vähän siinä et työntekijä ei oikeesti tajuu siit järjestelmästä mitään. - -Tavoitteet laittaisin tosi selkeeksi.” (Haastateltava E)

Tulospalkkauksen rakenteen toimivuutta selvästi lisää se, että tulokortti on jatkuvasti työntekijöiden saatavilla. He konkreettisesti näkevät, kuinka lähellä tavoitteita he ovat. Näin tavoitteisiin pääseminen muuttuu todellisemmaksi, jolloin myös motivaatio saattaa kasvaa. Osa haastateltavista seuraa etenemistään päivittäin, mutta loppukuuta kohden tavoitteiden tarkkailu tiivistyy entisestään. Järjestelmästä löytyy ajoittain teknisiä ongelmia, jotka saattavat hankaloittaa etenemisen seuraamista.

”Se vaikuttaa varmaan aika monelle silleen, et sä näät sen koko tilanteen sit siitä, missä kohtaa sä meet ja osaat sit sitä myöten. - - Et halutaan pitää se yllä jollain lailla, et ihmiset näkee, et hei mä saan täst jotain” (Haastateltava A)

”Kyl mä päivittäin niitä katon ja jossain vaiheessa merkkasin niitä ylös ja pitäny vähänki omaa kirjaa ku ei oikeen luota tohon järjestelmään.” (Haastateltava C)

Uuden tulospalkkausmallin implementointi on oleellista toimivuuden kannalta ja se onkin kohdeyrityksessä toteutettu varsin hyvin lukuun ottamatta informaation jokseenkin epätasaista jakautumista. Kun uusi tulospalkkausmalli tuli käyttöön, silloinen esimies kävi sen läpi lähes kaikkien alaistensa kanssa. Esimiehen pitämät mielipidekeskustelut muutamaa kuukautta myöhemmin ovat osalla haastateltavista vaikuttaneet positiivisempaan suhtautumiseen ja ymmärryksen kasvamiseen. Yritys on onnistunut viestimään suurimmalle osalle työntekijöistä uuden palkkausmallin perusteet.

”On saanu ajattelemaan, et tavoitteisiin on mahdollista päästä.- - Esimiehen esimies myös puhu et minkä takii se järjestelmä on tollane noin.” (Haastateltava C)

Kohdeyrityksessä työntekijöiden osallistaminen järjestelmän suunnitteluun ja kehittämiseen on osittain puutteellisessa roolissa, vaikka teorian mukaan sillä on

paljon positiivisia vaikutuksia (Cox 2000). Esimiehen kanssa käyty mielipidekeskustelu syksyn alussa oli haastateltavien mielestä tärkeää ja hyödyllistä, mutta haastatteluiden perusteella ei ilmennyt, että työntekijät pääsisivät tulospalkkauksen kehittämiseen mukaan. Esimies (2014) kuitenkin kertoi, että työntekijöitä osallistetaan kehittämiseen. Esimies voi viedä annetun palauteen eteenpäin, mutta sen avulla ei nykyistä järjestelmää voida heti muuttaa, vaikka tulevaisuuden kehitykseen annetuilla mielipiteillä onkin vaikutusta. Olisi kuitenkin organisaation kannalta järkevää, ettei osallistaminen tapahtuisi vain esimiehen kautta, jotta työntekijöiden kokemat vaikutusmahdollisuudet olisivat paremmat.

”Motivoi seki et kysytäänks omii mielipiteitä, et huomioidaanko työntekijänä, et ooks sä vaan se linjatyöntekijä vai saaks sä sanoo jonku näkökulman asioihin, et otetaanks se huomioon.”(Haastateltava E)

”Oon, kyllä esimies on kysyny mitä mieltä oot siitä ja annettu erilaisia mielipiteitä siitä.” (Haastateltava C)

Tulospalkkauksen oikeudenmukaisuus on toimivuuden kannalta myös hyvin tärkeää. Kohdeyrityksen malli on kaikille tiimin työntekijöille sama, joten monet pitävät sitä oikeudenmukaisena. Lisäksi uusi malli on kehittynyt oikeudenmukaisempaan suuntaan, sillä siinä ei tarvitse erikseen päästä eri tuoteluokissa tavoitteisiin, vaan kaikki tuotteet vievät kohti yhtä tavoitetta. Tällöin ei erotella työntekijöitä sen perusteella, minkä tuotteen myynnissä he ovat parhaita. Oikeudenmukaisuutta lisää se, että osa-aikaisten työntekijöiden tulospalkkaus voidaan suhteuttaa työtuntimäärien mukaisiksi. Haastateltava E koki kuitenkin mallin hieman epäoikeudenmukaiseksi juuri sen takia, koska se on kaikille sama. Se ei huomioi uusia ja aloittelevia työntekijöitä eikä toisaalta anna parhaille työntekijöille välttämättä tarpeeksi suurta palkkanaa tehdä lisämyyntiä.

”On se siis sillee tullu tasasemmaks, ku jos sää oot parempi myymään jotain toista (tuotetta) ku toinen - - ni sä pärjääät sillä, jos saat myytyy jotain muuta tuotetta tarpeeks paljon.” (Haastateltava D)

Kokonaisuudessaan haastateltavat pitävät järjestelmää toimivana. Toimivuuteen vaikuttavat elementit koostuivat niin tulospalkkausjärjestelmän rakenteesta kuin sitä

tukevista prosesseista. Kohdeyrityksen vahvuutena on selvästi tulospalkkausmallin rakenne, vaikka palkkioiden suuruus ei kaikkia motivoikaan ehkä tarpeeksi. Lisäksi sen toimivuudesta kertoo se, että organisaatio on onnistunut ohjaamaan työntekijät oikeaan suuntaan ja he kokevat pääasiassa, sillä olevan positiivisia vaikutuksia yksilön työskentelyyn ja ansaintaan. Tulospalkkaus hyödyttää siis molempia osapuolia.

Taulukko 3. Tulospalkkauksen menestystekijät case-yrityksessä

Menestystekijä	Parannettavaa
Tavoitteiden asettaminen <ul style="list-style-type: none"> • Tarkkaan harkitut tavoitteet • Vaativat, mutta saavutettavissa 	<ul style="list-style-type: none"> • Tavoitteen vaativuus vs. Palkkion suuruus
Tulospalkkausjärjestelmän rakenne <ul style="list-style-type: none"> • Selkeät ydintuotteet • Tulokortin saatavuus 	<ul style="list-style-type: none"> • Suhteessa vähän tuotteita • Monimutkaisuus
Oikeudenmukaisuus <ul style="list-style-type: none"> • Järjestelmä kaikille sama • Kaikkien tuotteiden myynnit vievät kohti tavoitetta 	<ul style="list-style-type: none"> • Ei huomioida eri tasoisia myyjiä tai heidän kokemustaan
Esimies <ul style="list-style-type: none"> • Tärkeässä roolissa • Kouluttaminen, informaation jakaminen 	<ul style="list-style-type: none"> • Tiedon perille viemisen varmistaminen

Taulukossa 3 on esitetty yhteenvetona case-yrityksen menestystekijät, jotka vaikuttavat organisaation tulospalkkaukseen positiivisesti. Haastattelujen perusteella menestystekijät kuitenkin kaipaivat pieniä parannuksia, jotta tulospalkkaus olisi entistä kannustavampaa.

4.4. Kehitysehdotukset

Tulospalkkausmallit ovat aina tietynlaisia kompromisseja, joten ne eivät millään voi miellyttää kaikkia työntekijöitä. Tässä kappaleessa pyritään löytämään kehityskohteita ja antamaan ehdotuksia, miten tulospalkkausmallia voitaisiin kehittää toimivampaan suuntaan. Kehityskohteet on jaettu tulospalkkauksen rakenteeseen ja muihin palkkausta tukeviin prosesseihin.

Tulospalkkausmallin rakenne oli valtaosan haastateltavien mielestä muuttunut uuden mallin myötä toimivampaan suuntaan. Se oli kuitenkin niin esimiehen kuin

työntekijöiden mielestä hieman monimutkainen. Lisäksi kaksi haastateltavaa koki palkkioiden olevan turhan pieniä. Tavoitteet oli myös suurimman osan mielestä saavutettavissa, mutta tavoitteiden vaativuus ja palkkioiden suuruus eivät aivan kohdanneet. Monet toivoivat myös useampia tuotteita tulokorttiin, jolloin myynti ei keskittyisi ainoastaan rajalliseen osaan tuotteista ja asiakas saisi parhaan mahdollisen tuotteen, joka vastaa hänen tarpeita.

”Jos sitäki mieltii, et myynti on sitä et löytää asiakkaalle sen oikeen palvelun. Ni must on tosi nihkeetä et sille riittää joku halvempi tuote mut sille pitää yrittää myydä joku kalliimpi, nii must on tyhmää et siit halvemmast ei saa sit mitään.” (Haastateltava E)

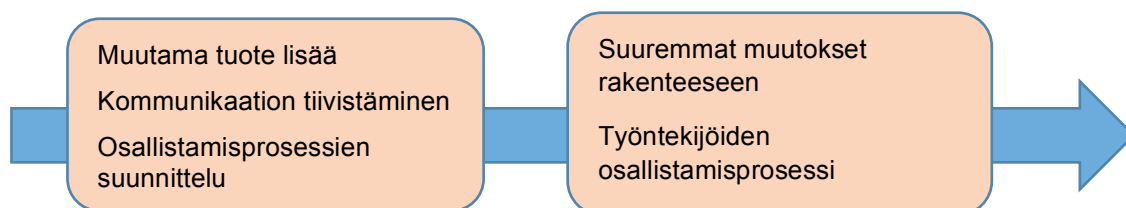
Tulospalkkauksen rakennetta voitaisiin yksinkertaistaa, jotta se olisi kaikille helposti ymmärrettävissä, sitä olisi helppo seurata ja implementoida. Tämä myöskin saattaisi vähentää tulospalkkausjärjestelmän teknisiä ongelmia. On hankala sanoa, kuinka yksinkertaistaminen onnistuu, sillä aiheen arkaluontoisuuden takia tässä työssä ei voida tarkkaan esitellä nykyisen järjestelmän rakennetta. Lisäksi tulokorttiin voitaisiin mahdollisesti nostaa muutama tuote lisää, jotta palkkion saisi myös siitä, että asiakkaalle on löydetty oikea ratkaisu. Tämä lisää arvoa asiakkaalle ja kannustaa työntekijöitä toimimaan asiakkaan edun mukaisesti. Tuotteita ei kuitenkaan voida lisätä kovin montaa, sillä se heikentää ohjaavaa vaikutusta ja tekee järjestelmästä monimutkaisemman.

Kolmas kehittämissuositus koskien mallin rakennetta on radikaalimpi ja saattaa olla organisaation puolelta hankala toteuttaa, mutta se ratkaisisi useita ongelmia. Yritys voisi kehittää esimerkiksi kolme eri tasoa, jotka poikkeavat toisistaan tavoitteen vaativuuden ja palkkion suuruuden suhteen. Mallit olisivat muuten rakenteeltaan samanlaiset, mutta vaikeammista tavoitteista palkitaan paremmin ja päinvastoin. Tällöin aloittelevalle myyjälle tulospalkkausmallin tavoitteet ovat realistisemmat, jolloin kannustinvaikutus on parempi. Tavoitteisiin päästyään kunnianhimo saattaa kasvaa, jolloin voidaan siirtyä seuraavalle tasolle, jossa myös palkkiot ovat korkeammat. Tällöin myös parhaimmilla myyjillä olisi mahdollisuus päästä suuriin ansioihin. Yksi vaihtoehto olisi, että työntekijä saisi itse päättää, millä palkkausmallilla häntä palkitaan. Tällöin työntekijä pystyisi myös isossa organisaatiossa vaikuttamaan

omiin tavoitteisiinsa, jolloin palkkausmalli saatettaisiin hyväksyä ja siihen sitouduttaisiin paremmin tavoitteen asettamisen teorian mukaisesti.

Tulospalkkausmallia tukevien prosessien osalta kohdeyritykseltä löytyy kehitettävää etenkin työntekijöiden mukaan ottamisessa tulospalkkauksen kehittämiseen ja suunnitteluun. Kuten tutkimustuloksia esiteltäessä huomattiin, tärkeä informaatio ei ole aina saavuttanut jokaista työntekijää. Tähän saattaisi löytyä ratkaisu esimiehen ja alaisen välisistä kuukausittaisista keskusteluista, jolloin esimies antaisi palautetta työn teosta ja alainen voisi kertoa omia mielipiteitään, jolloin voitaisiin varmistaa tärkeän informaation ymmärrys. Esimies säilyttäisi edelleen vahvan aseman välikätenä organisaation ja työntekijöiden välillä, jolloin työntekijä ymmärtäisi mahdollisesti paremmin organisaation näkökulmaa koskien eri asioita.

Työntekijöiden osallistaminen on yksi tärkeimmistä kehityskohteista kohdeyrityksessä. Kirjalliset palautekyselyt olisivat yksi keino ottaa työntekijät mukaan. Tämä ei kuitenkaan riitä, sillä työntekijät harvoin kokevat tämän johtavan mihinkään. Organisaatio saisi palautteesta kuitenkin arvokasta tietoa. Lisäksi se voisi kerätä kaikista Suomessa toimivista myyntitiimeistä yhden kontaktihenkilön, joka olisi yhteydessä tulospalkkauksen suunnittelijaan. Tällöin muut tiimin jäsenet voisivat viestiä kontaktihenkilön kautta omaa asiaansa. Tällä hetkellä kontaktihenkilönä toimii esimies, mutta työntekijöiden osallistamisen kannalta se ei välttämättä ole paras vaihtoehto. Kun työntekijät osallistetaan suunnitteluun ja kehittämiseen, he tuntevat voivansa vaikuttaa asioihin, jolloin he saattavat hyväksyä uuden järjestelmän paremmin (Cox 2000). Organisaatio taas saa arvokasta tietoa tulospalkkausjärjestelmän ongelmakohdista ja epäoikeudenmukaisuuksista. Lisäksi kommunikaatio kanavia voitaisiin tiivistää, jotta tärkeä informaatio saavuttaisi kaikki työntekijät.



Kuvio 4. Kehittäminen lyhyellä ja pitkällä aikavälillä.

Kuvio 4 kuvaa yrityksen mahdollisuuksia muuttaa toimintaansa kehitysehdotuksien perusteella lyhyellä- ja pitkällä aikavälillä. Lyhyellä aikavälillä yritys pystyisi lisäämään tulokorttiin lisää tuotteita. Lisäksi esimies voi itse ryhtyä pitämään keskusteluja alaistensa kanssa omien aikataulujensa mukaan. Kommunikaatio tiivistyy ja tärkeä informaatio tavoittaa kaikki työntekijät. Organisaatio voi myös lyhyellä aikavälillä lähteä kehittämään osallistamisprosessia, johon kuuluu työntekijöiden mukaan ottaminen ja heidän asenteidensa seuraaminen. Pitkällä aikavälillä on mahdollista tehdä suurempia muutoksia rakenteeseen ja ottaa itse osallistamisprosessi käytäntöön.

Taulukko 4. Yhteenvedo kehitysehdotuksista

Kehityskohteet	Kehittämistavat	Vaikutukset
Rakenne	<ul style="list-style-type: none"> • Rakenne yksinkertaisemmaksi 	<ul style="list-style-type: none"> • Helpompi seurata, ylläpitää ja ymmärtää
	<ul style="list-style-type: none"> • Muutama tuote enemmän 	<ul style="list-style-type: none"> • Toimiminen asiakkaan edun mukaisesti, lisäarvoa asiakkaalle
	<ul style="list-style-type: none"> • Kolmetasoinen malli, jossa korkeammista tavoitteista maksetaan korkeammat palkkiot. 	<ul style="list-style-type: none"> • Realistiset, henkilökohtaiset tavoitteet, joihin voi itse vaikuttaa • Hyväksyminen, sitoutuminen
Tukevat prosessit	<ul style="list-style-type: none"> • Osallistaminen <ul style="list-style-type: none"> ○ Kirjalliset palautekyselyt ○ Kontaktihenkilö, joka vie tiimin asiaa eteenpäin • Tiiviimmät kommunikaatiokanavat 	<ul style="list-style-type: none"> • Työntekijöiden mielipide esiin, josta arvokasta tietoa organisaatiolle • Mallin hyväksyminen ja ymmärtäminen • Vaikutusmahdollisuudet, myös työntekijöitä kuunnellaan
	<ul style="list-style-type: none"> • Kuukausittaiset esimies-alainen keskustelut 	<ul style="list-style-type: none"> • Työntekijät saavat mielipiteensä esiin, esimies antaa palautetta →työntekijät kokevat itsensä tärkeiksi

Yllä olevassa taulukossa on esitetty tiivistettynä kehitysehdotuksia ja niiden vaikutuksia työntekijöihin ja organisaation. Kehitysehdotukset perustuvat teoriasta saatuihin vinkkeihin sekä yrityksen työntekijöiltä saamiin haastatteluihin. Organisaatio päättää, mitä tekijöitä heillä on mahdollista kehittää ja mihin resurssit riittävät. Kaiken kaikkiaan olisi kuitenkin hyvin tärkeää toimivuuden kannalta, että työntekijät kokevat, että heitä arvostetaan ja, että heillä on mahdollisuus vaikuttaa päätöksiin omien mielipiteidensä kautta. Tämä onkin suuri haaste mille tahansa yritykselle.

5. Yhteenveto ja johtopäätökset

Organisaatiot pyrkivät tulospalkkauksen avulla yhtenäistämään johdon ja työntekijöiden tavoitteita. He tavoittelevat koko organisaation tehokkuuden kasvua, jolla on usein suora vaikutus organisaation tulokseen. Tehokkuuden kasvun lisäksi yritykset pyrkivät muun muassa motivoimaan työntekijöitään, ohjaamaan heitä oikeaan suuntaan sekä muuttamaan työntekijöidensä asenteita. 2000-luvulla tulospalkkaus on lisäksi tärkeä kilpailuetu markkinoilla. Organisaatio houkuttelee sen avulla parhaita työntekijöitä ja pyrkii sitouttamaan heitä organisaatioon.

Tämän tutkimuksen tarkoituksena oli tutkia tulospalkkausjärjestelmien toimivuutta. Toimiva tulospalkkaus hyödyttää niin työntekijöitä kuin organisaation johtoa ja omistajia. Työn tavoitteena oli selvittää, kuinka toimivia henkilökohtaiset tulospalkkausjärjestelmät ovat, mistä elementeistä toimiva tulospalkkausjärjestelmä muodostuu ja, kuinka se vaikuttaa yksilön työntekoon.

Yksilön motivaatiota lähdettiin tutkimaan motivaatioteorioiden pohjalta, jotka antoivat hyvän kuvan tulospalkkausjärjestelmien käytön perusteista. Etenkin päämääräteoria ja odotusarvoteoria antoivat paljon hyödyllistä informaatiota tutkimuksen myöhempiin vaiheisiin, sillä kohdeyrityksessä tavoitteen ja palkkion suhde ovat hyvin suuressa roolissa. Erityisesti päämääräteorian ulkoiset-, sisäiset- ja interaktiiviset tekijät (Locke et al. 1988) olivat vahvasti esillä läpi tutkimuksen. Empirian kautta löydetty motivaatiotekijät tukivat etenkin päämääräteorian ajatuksia tavoitteiden saavuttamisesta sekä yksilöiden mahdollisuudesta osallistua tavoitteiden asettamiseen.

Tulospalkkausjärjestelmien vaikutuksia tutkittiin suoriutumisen, motivaation ja asenteiden osalta. Mielenkiintoista oli, että tulospalkkausjärjestelmät harvoin toimivat odotetusti ja rahalla on erilaisia motivaatiovaikutuksia eri yksilöihin. Tämän takia myös tulospalkkaus ei aina toimi kuten toivotaan. Onnistuneen tulospalkkauksen voidaan empirian ja teorian pohjalta sanoa olevan pitkälti kiinni siitä, kuinka yksilöt sen kokevat ja tämän takia onkin erittäin tärkeää keskittyä tulospalkkauksen rakenteen lisäksi erityisesti tulospalkkausta tukeviin prosesseihin. Aineellinen palkitseminen ei toimi parhaalla mahdollisella tavalla ilman aineetonta palkitsemista, kuten palautteen antamista.

Tutkimuksen alaongelmiin pyrittiin löytämään vastauksia niin teorian kuin empirian osalta, jotta tutkimustulosten yhtenäisyyttä voitaisiin vertailla. Ensimmäisen alaongelman avulla haluttiin selvittää, miten henkilökohtainen tulospalkkausjärjestelmä vaikuttaa yksilön työntekoon. Teorian osalta vaikutuksia on selvitetty ympäripyöreämmin kun taas empiria osalta löydettiin konkreettisia esimerkkejä työtapojen muutoksista. Teorian puolella huomattiin, että vain osa tulospalkkausjärjestelmistä vaikuttaa positiivisesti yksilön työssä suoriutumiseen kuin useimmiten sillä ei ole minkäänlaista vaikutusta (Camerer et al. 1999). Rahalliset kannustimet motivoivat henkilöstöä näkemään ylimääräistä vaivaa, jonka pitäisi parantaa itse työssä suoriutumista (Bonner et al. 2000). Kohdeyrityksessä tulospalkkaus vaikutti edellä mainittuun tapaan, joten tulospalkkauksella oli selvät vaikutukset työn tekemiseen. Tulospalkkausjärjestelmä ohjaa työntekijöitä myymään tiettyjä tuotteita, jolloin he pyrkivät toimimaan niin, että kyseisiä tuotteita saataisiin myytyä mahdollisimman paljon. Esimiehen avulla he pyrkivät löytämään tehokkaampia tapoja myydä tuotteita. Tämä tutkimustulos on yhtenäinen Banker et al. (1996, 2000) myyntiympäristössä tekemien tutkimusten kanssa. Voidaan siis päätellä, että myyntiin keskittyvissä yrityksissä tulospalkkauksella on välitön vaikutus yksilön tapaan työskennellä ja se on yksi parhaista keinoista motivoida työntekijöitä.

Toisen alaongelman avulla haluttiin selvittää, mitkä tekijät ovat usein onnistuneiden tulospalkkausmallien takana. Teorian avulla löydettiin useita eri tekijöitä, jotka olivat usein kytköksissä onnistuneeseen tulospalkkaukseen. Empirian osalta pyrittiin tarkastelemaan löytyykö kohdeyrityksestä samanlaisia elementtejä. Onnistunut tulospalkkaus on yhteydessä yrityksen liiketoimintastrategiaan (Aguinis et al. 2003), jolloin henkilöstöä täytyy palkita strategisesti olennaisista asioista. Kohdeyrityksessä tehdyn tutkimuksen perusteella on viitteitä siitä, että tulospalkkaus on kytköksissä strategiaan, mutta täyttä varmuutta tästä ei tutkimustulosten osalta saatu. Tutkimukset ehdottivat myös, että tulospalkkauksen vaikutuksia tulisi mitata. Haastatteluiden perusteella ei saatu tietoa, millä tavalla yritys mittaa vaikutuksia tai mittaako se niitä lainkaan myyntimäärien lisäksi. Toimiva tulospalkkausjärjestelmä on työntekijöiden mielestä oikeudenmukainen (Kaplan & Atkinson 1998, 682) ja kohdeyrityksessä suurin osa työntekijöistä kokikin tulospalkkauksen oikeudenmukaisena. Teorian ja empirian osalta saatiin täysin samanlaiset tulokset siitä, että palkkioiden täytyy olla tarpeeksi suuret, jotta ne vaikuttavat suoriutumiseen

tehokkaasti (Pouliakas 2010). Ehkä yhtenä tärkeimpänä löydöksenä teorian osalta oli työntekijöiden mukaan ottaminen tulospalkkausjärjestelmän suunnitteluun ja kehittämiseen, sillä tutkimuksen mukaan se vaikuttaa positiivisesti tulokseen (McNabb, Whitfield 2007). Kohdeyrityksessä esimies osallistaa työntekijöitä jonkin verran, mutta organisaation tasolta tämä puuttuu.

Kohdeyrityksessä toimivuuden osalta suuressa roolissa oli lähiesimies, jonka roolia ei juurikaan korostettu aiemmin tehtyjen tutkimusten osalta. Esimiehen toiminta vaikuttaa suuresti siihen, kuinka hänen alaisensa kokivat tulospalkkausjärjestelmän toimivan. Empirian osalta tulospalkkausjärjestelmän toimivuuteen vaikutti myös tulokortin konkreettinen näkeminen. Tällaista ominaisuutta ei teorian puolella oltu huomioitu lainkaan. Lisäksi empirian osalta toimivuuden elementit painottuivat pitkälti tulospalkkausjärjestelmän rakenteeseen kun taas teorian osalta tulospalkkausta tukeviin prosesseihin. Selitys tähän on kuitenkin luonteva, sillä harva tutkimus pystyy ottamaan kovin tarkasti kantaa itse tulospalkkausmallin rakenteeseen yleisesti, sillä ne ovat kaikki uniikkeja.

Tutkimuksen pääongelmaan *"Kuinka kohdeyrityksen tulospalkkausta voitaisiin kehittää toimivammaksi?"* vastattiin jo edellisessä luvussa annettujen kehitysehdotuksien perusteella. Tulospalkkauksen kehittäminen kohdeyrityksessä jakautui tulospalkkausjärjestelmän rakenteen hienosäätöön sekä työntekijöiden osallistamisen kasvattamiseen. Rakenne oli pääosin toimiva, mutta jos halutaan mahdollisimman hyvin motivoida työntekijöitä, tulee rakennettakin jatkuvasti kehittää työntekijöiden palautteen perusteella. Annettujen kehitysehdotusten perusteella työntekijät pääsisivät osallistumaan tavoitteiden asettamiseen päämääräteorian mukaisesti sekä itse päättämään, millaisella mallilla heitä palkitaan. Suurin työ organisaatiolla on luoda kommunikointikanavat, jonka avulla organisaatio pystyy ottamaan työntekijöitä mukaan uusien tulospalkkausmallien suunnitteluun ja kehittämiseen.

On mielenkiintoista huomata, kuinka monia yhtenäisiä piirteitä empirian ja teorian osalta löytyy, vaikka toki pieniä eroavaisuuksiakin on. Tulospalkkauksen toimivuus koostuu monista eri tekijöistä, joita kaikkia ei ole edes tämän tutkimuksen puitteissa mahdollista käydä läpi. Lisäksi organisaatiot ja niiden käyttämät tulospalkkausmallit

ovat kaikki erilaisia, joten ei ole edes mahdollista antaa yksiselitteistä vastausta sille, millainen toimiva tulospalkkausjärjestelmä on.

Tutkimus tehtiin kohdeyrityksessä yhdessä tiimissä, joten tutkimustulokset eivät ole yleistettävissä muihin organisaatioihin. Tutkimustulokset kuvaavat ainoastaan haastateltavien henkilöiden näkökulmia tulospalkkauksen toimivuudesta tietyssä tiimissä. Voidaan kuitenkin varovasti olettaa, että tulokset olisivat samanlaiset myös muissa kohdeyrityksen myyntitiimeissä, jolloin organisaation päätöksentekijät voisivat käyttää tutkimustuloksia hyödyksi. Kuitenkin kaikki haastateltavat olivat työskennelleet yrityksessä suhteellisen vähän aikaa eikä heillä ole aiempaa kokemusta tulospalkkausjärjestelmän muutoksesta, mikä saattaa vaikuttaa heidän kokemuksiinsa tulospalkkausjärjestelmästä ja sen toimivuudesta. Tulosten ymmärrettävyyteen saattaa myös osittain vaikuttaa se, ettei tuloskortin rakennetta ja palkitsemismenetelmiä voitu arkaluontoisuuden takia tutkimuksessa esitellä. Suorien lainausten avulla kuitenkin pyrittiin antamaan mahdollisimman luotettava ja monipuolinen kuva haastateltavien näkemyksistä ja tätä kautta varmistamaan tutkimustulosten luotettavuus.

Tulevaisuudessa olisi mielenkiintoista tutkia tarkemmin johdon näkemyksiä tulospalkkauksen toimivuudesta sekä paneutua erityisesti tulospalkkausjärjestelmän kehittämisprosessiin. Kuinka yrityksissä todellisuudessa kehitetään tulospalkkausta ja, ketkä suunnitteluprosessissa ovat mukana? Tämän tutkimuksen perusteella huomattiin, että työntekijöiden osallistaminen on tärkeää, mutta kiinnostavaa on kuinka yritykset sen käytännössä toteuttavat. Tutkimusta olisi mielenkiintoista myös jatkaa samassa yrityksessä, jolloin pohjatiedot tulospalkkausjärjestelmän kehitystarpeista olisivat jo valmiiksi laajat.

Lähdeluettelo

Aguinis, H., Joo, H. ja Gottfredson, R.K., 2013. What monetary rewards can and cannot do: How to show employees the money. *Business Horizons*, **56**(2), pp. 241-249.

Bailey, C.D. ja Fessler, N.J., 2011. The Moderating Effects of Task Complexity and Task Attractiveness on the Impact of Monetary Incentives in Repeated Tasks. *Journal of Management Accounting Research*, **23**, pp. 189-210.

Banker, R.D., Lee, S. ja Potter, G., 1996. A field study of the impact of a performance-based incentive plan. *Journal of Accounting and Economics*, **21**(2), pp. 195-226.

Banker, R.D., Lee, S., Potter, G. ja Srinivasan, D., 2000. An empirical analysis of continuing improvements following the implementation of a performance-based compensation plan. *Journal of Accounting and Economics*, **30**(3), pp. 315-350.

Bloom, M. ja Milkovich, G.T., 1998. Relationships among risk, incentive pay, and organizational performance. *Academy of Management Journal*, **41**(3), pp. 283-297.

Bonner, S.E., Hastie, R., Sprinkle, G.B. ja 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**, pp. 19-64.

Bonner, S.E. ja 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), pp. 303-345.

Brown, M.P., Sturman, M.C. ja Simmering, M.J., 2003. Compensation Policy and Organizational Performance: the Efficiency, Operational, and Financial Implications of Pay Levels and Pay Structure. *Academy of Management Journal*, **46**(6), pp. 752-762.

Buchheit, S., Dalton, D., Downen, T. ja Pippin, S., 2012. Outcome Feedback, Incentives, and Performance: Evidence from a Relatively Complex Forecasting Task. *Behavioral Research in Accounting*, **24**(2), pp. 1-20.

Cadsby, C.B., Song, F. ja Tapon, F., 2007. Sorting and Incentive Effects of Pay for Performance: an Experimental Investigation. *Academy of Management Journal*, **50**(2), pp. 387-405.

Camerer, C.F. ja Hoghart, R.M., 1999. The Effects of Financial Incentives in Experiments: A Review and Capital-Labor-Production Framework. *Journal of Risk & Uncertainty*, **19**(1-3), pp. 7-42.

Cameron, J. ja Pierce 1994, W.D. Reinforcement, reward, and intrinsic motivation: A meta-analysis. *Review of Educational Research*, **64**(3), pp. 363.

Cox, A., 2000. The importance of employee participation in determining pay system effectiveness. *International Journal of Management Reviews*, **2**(4), pp. 357.

Deci, E.L., Koestner, R. ja Ryan, R.M, 1999. A Meta-Analytic Review of Experiments Examining the Effects of Extrinsic Rewards on Intrinsic Motivation. *Psychological Bulletin*, **125**(6), pp. 627-668.

Eisenhardt, K.M., 1989. Agency Theory: An Assessment and Review. *The Academy of Management Review*, **14**(1), pp. 57-74.

EK (2006). Tulospalkkaus yksityisellä sektorilla. EK:n palkkausjärjestelmätiedustelu 2005. Elinkeinoelämän Keskusliitto, Helsinki. [verkkodokumentti]. [Viitattu 29.10.2014].
Saatavilla
http://pda.ek.fi/ek_suomeksi/ajankohtaista/tutkimukset_ja_julkaisut/ek_julkaisuarkisto/2006/04_07_06_Tulospalkkaus.pdf

Fang, M. ja Gerhart, B., 2012. Does pay for performance diminish intrinsic interest? *International Journal of Human Resource Management*, **23**(6), pp. 1176-1196.

Fessler, N.J., 2003. Experimental Evidence on the Links among Monetary Incentives, Task Attractiveness, and Task Performance. *Journal of Management Accounting Research*, **15**, pp. 161-176.

Gerhart, B. ja Fang, M., 2014. Pay for (individual) performance: Issues, claims, evidence and the role of sorting effects. *Human Resource Management Review*, **24**(1), pp. 41-52.

Gerhart, B., Minkhoff, H.B., ja Olsen, R.N. (1995). Employee Compensation: Theory, Practice, and Evidence. *Center for Advanced Human Resource Studies*, Cornell University, Ithaca, NY: working paper 95-04.

Gibbons, R., 1998. Incentives in organizations. *The Journal of Economic Perspectives*, **12**(4), pp. 115-132.

Gneezy, U. ja Rustichini, A., 2000. Pay enough Or Don't Pay at all. *Quarterly Journal of Economics*, **115**(3), pp. 791-810.

Gomez-Mejia, L.R., 1992. Structure and Process of Diversification, Compensation Strategy and Firm Performance. *Strategic Management Journal (1986-1998)*, **13**(5), pp. 381.

Herzberg, F., 1987. One more time: How do you motivate employees? *Harvard Business Review*, **65**(5), pp. 109-120.

Hirsjärvi, S., Remes, P., ja Sajavaara, P. (2004) Tutki ja kirjoita. 10 uud. p. Helsinki, Tammi.

Holmstrom, B., ja Milgrom P., 1991. Multitask Principal-Agent Analyses: Incentive Contracts, Asset Ownership, and Job Design. *Journal of law, Economics, & Organization*, **7**, Special Issue, pp. 24-52

Hulkko, K., Hakonen, A., Hakonen, N. ja Palva, A. (2002) Toimiva tulospalkkaus – opas kehittämiseen. Juva, WSOY.

Jenkins JR., G.D., Gupta, N., Mitra, A. ja Shaw, J.D., 1998. Are Financial Incentives Related to Performance? A Meta-Analytic Review of Empirical Research. *Journal of Applied Psychology*, **83**(5), pp. 777-787.

Kaplan, R.S. ja Atkinson, A.A 1998. *Advanced Management Accounting* 3.p. Prentice Hall, New Jersey

Kauhanen, A. ja Napari, S., 2012. Performance Measurement and Incentive Plans. *Industrial Relations*, **51**(3), pp. 645-669.

Kauhanen, A. ja Piekkola, H., 2006. What Makes Performance-Related Pay Schemes Work? Finnish Evidence. *Journal of Management & Governance*, **10**(2), pp. 149-177.

Kerr, S., 1975. On the Folly of Rewarding A, While Hoping for. *Academy of Management Journal*, **18**(4), pp. 769.

Kohn, A., 1993. Why Incentive Plans Cannot Work. *Harvard Business Review*, **71**(5), pp. 54-63.

Latham., G.P 2007. Work motivation: history, theory, research 2.p. SAGE Publication, California

Latham, G.P. ja Locke, E.A., 1979. Goal Setting--A Motivational Technique That Works. *Organizational dynamics*, **8**(2), pp. 68-80.

Lawler E., ja Suttle J. (1973). Expectancy Theory and Job Behavior. *Organizational Behavior and Human Performance*, Vol. 9, No. 3, 482-503

Lawler, E.E.,III, 2000. Pay strategy: New thinking for the new millennium. *Compensation and benefits review*, **32**(1), pp. 7-12.

Locke, E.A. ja Latham, G.P., 1990. Work Motivation and Satisfaction: Light at the End of the Tunnel. *Psychological Science (Wiley-Blackwell)*, **1**(4), pp. 240-246.

Locke, E.A., Latham, G.P. ja Erez, M., 1988. The Determinants of Goal Commitment. *Academy of Management Review*, **13**(1), pp. 23-39.

Lourenco, S.M.M. 2010. Do Monetary Incentives, Feedback and Recognition Matter for Performance? Evidence from a Field Experiment in a Retail Services Company. Väitöskirja. Boston, Massachusetts, Harvard University, The Accounting and Management Department.

Mandatum Life, 2014 . Life Journal, Maksatko bonuksia turhaan? [verkkodokumentti]. [Viitattu 09.11.2014]. Saatavilla <https://www.mandatumlife.fi/life-journal/artikkeli/-/article/maksatko-bonuksia-turhaan->

Marsden, D. ja Richardson, R., 1994. Performing for Pay? The Effects of 'Merit Pay' on Motivation in a Public Service. *British Journal of Industrial Relations*, **32**(2), pp. 243-261.

McNabb, R. ja Whitfield, K., 2007. The impact of varying types of performance-related pay and employee participation on earnings. *International Journal of Human Resource Management*, **18**(6), pp. 1004-1025.

- Meloy, M.G., Russo, J.E. ja Miller, E.G., 2006. Monetary Incentives and Mood. *Journal of Marketing Research (JMR)*, **43**(2), pp. 267-275.
- Metsämuuronen, J., 2001. Laadullisen tutkimuksen perusteet 2.p. Inetrantional Methelp Ky, Viro.
- Milkovich, G. ja Milkovich, C., 1992. Strengthening the Pay-Performance Relationship: The Research. *Compensation and benefits review*, **24**(6), pp. 53.
- Nandanwar, M.V., Surnis, S.V. ja Nandanwar, L.M., 2010. Intervening factors affecting the relationship between incentives and employee motivation: a case study of pharmaceutical manufacturing organisation in Navi Mumbai. *Journal of Business Excellence*, **1**(2), pp. 6-11.
- Nurmela, K., Hakonen, N., Hulkko, K., Kuula, T. ja Vartiainen, M. (1999). Miten tulospalkkaus Suomessa toimii? Teknillinen korkeakoulu, Työpsykologian ja johtamisen laboratorio
- Piekkola, H., 2005. Performance-related pay and firm performance in Finland. *International Journal of Manpower*, **26**(7/8), pp. 619-635,745.
- Pouliakas, K., 2010. Pay Enough, Don't Pay Too Much or Don't Pay at All? The Impact of Bonus Intensity on Job Satisfaction. *Kyklos*, **63**(4), pp. 597-626.
- Ryan, R.M ja Deci. E.L., 2000a. Self-Determination Theory and the Facilitation of Intrinsic Motivation, Social Development, and Well-Being. *American Psychologist*, **55**(1), pp. 68-78
- Ryan, R.M. ja Deci, E.L., 2000b. Intrinsic and Extrinsic Motivations: Classic Definitions and New Directions. *Contemporary educational psychology*, **25**(1), pp. 54-67.
- Rynes, S.L., Gerhart, B. ja Minette, K.A., 2004. The importance of pay in employee motivation: Discrepancies between what people say and what they do. *Human resource management*, **43**(4), pp. 381-394.
- Snellman, K., Uusitalo, R. ja Vartiainen, J. (2003) Tulospalkkaus ja teollisuuden muuttuva palkanmuodostus. Edita.

Stajkovic, A.D. ja Luthans F., 2001. Differential effects of incentive motivators on work performance. *Academy of Management Journal*, **44**(3), pp. 580-590.

Steinbrick, J.P., 1978. How to pay your sales force. *Harvard business review*, **56**(4), pp. 111-122.

Stone, D.N., Bryant, S.M. ja Wier, B., 2010. Why Are Financial Incentive Effects Unreliable? An Extension of Self-Determination Theory. *Behavioral Research in Accounting*, **22**(2), pp. 105-132.

Petersen, T. ja Snartland, V., 2004. Firms, Wages, and Incentives: Incentive Systems and Their Impacts on Wages, Productivity, and Risks. *Research in Social Stratification and Mobility*, **21**(0), pp. 253-286.

Van Eerde, W. ja Thierry, H., 1996. Vroom's Expectancy Models and Work-Related Criteria: A Meta-Analysis. *Journal of Applied Psychology*, **81**(5), pp. 575-586.

Vartiainen, M., ja Kauhanen, J. (2005). Palkitseminen Globaalissa Suomessa. Werner Söderström Osakeyhtiö

Wormald, K., 2009. Employee Incentives that Work. *Office Solutions*, **26**(1), pp. 24-26.

Wright, P.M., 1991. Goals as Mediators of the Relationship between Monetary Incentives and Performance: a Review and Npi Theory Examination. *Human Resource Management Review*, **1**(1), pp. 1.

Wright, P.M., 1994. Goal setting and monetary incentives: Motivational tools that can work too well. *Compensation and benefits review*, **26**(3), pp. 41.

Aineistoluettelo

Haastateltava A, Myyjä, Puolistrukturoituhaastattelu 4.11.2014, Yrityksen toimipiste, kesto 18 minuuttia

Haastateltava B, Myyjä, Puolistrukturoituhaastattelu 4.11.2014, Yrityksen toimipiste, kesto 14 minuuttia

Haastateltava C, Myyjä, Puolistrukturoituhaastattelu 4.11.2014, Yrityksen toimipiste, kesto 16 minuuttia

Haastateltava D, Myyjä, Puolistrukturoituhaastattelu 4.11.2014, Yrityksen toimipiste, kesto 19 minuuttia

Haastateltava E, Myyjä, Puolistrukturoituhaastattelu 6.11.2014, Skype-haastattelu, kesto 35 minuuttia

Haastateltava F, Esimies, vapaa keskustelu 4.11.2014, Yrityksen toimipiste, kesto noin 30 minuuttia

Havainnot

Havainnot Case-yrityksessä, 1.5.2014-31.8.2014, Havainnoija: Laura Markkanen

LIITE 1. Haastattelukysymykset henkilöstölle

- Mikä motivoi sinua työntekoon?
- Kauanko olet ollut yrityksessä töissä?
- Millainen rooli tulospalkkausmallilla on työssänne?
- Miksi yrityksellä on käytössä tulospalkkausjärjestelmä?
 - Mitä sillä mielestänne tavoitellaan?
 - Miten se ohjaa teitä työntekijöitä?
- Miten koet sen vaikuttavan omiin työtapoihisi ja työntekoon?
- Millaiset elementit ovat mielestänne toimivia ja kannustavia?
- Onko jotain elementtejä, jotka heikentävät omaa suorituskykyäsi?
- Onko tulospalkkausmalli vaikuttanut työpaikan valintaan tai siellä pysymiseen?
- Miten uusi tulospalkkausmalli otetaan käyttöön?
- Onko työntekijät olleet osallisena kehittämisessä?
- Kuinka itse seuraat tulospalkkausjärjestelmää ja tavoitteeseen pääsyä?
 - Onko tavoitteet saavutettavissa?
- Onko tulospalkkausjärjestelmä mielestäsi oikeudenmukainen?
- Miten toimintasi muuttuisi jos tulospalkkausta ei olisi käytössä?
- Jos saisit itse päättää, millainen tulospalkkausjärjestelmä olisi?