



Open your mind. LUT.
Lappeenranta University of Technology

Lappeenrannan teknillinen yliopisto
Kauppakorkeakoulu
Talousjohtaminen

**TULOSPALKKAUSJÄRJESTELMÄN KEHITTÄMINEN
STARTUP-YRITYKSEN NÄKÖKULMASTA**

Case: Idea Roof

**THE DEVELOPMENT OF INCENTIVES SYSTEM FROM THE
VIEWPOINT OF STARTUP-COMPANY**

Case: Idea Roof

05.12.2014

Mikko Saukkonen 0405860

SISÄLLYSLUETTELO

1	JOHDANTO	1
1.1	Tutkimuksen aihe ja tausta.....	1
1.2	Aiemmat tutkimukset ja tulokset.....	3
1.3	Tutkimusongelma ja tavoitteet.....	4
1.4	Tutkimuskohde ja rajaukset.....	5
1.5	Tutkimusaineisto ja -menetelmä.....	7
1.6	Tutkimuksen rakenne	8
2	PALKKAUS JA TYÖMOTIVAATIO	10
2.1	Motivaatioteoriat	10
2.2	Palkitsemisen perusteet ja kokonaisuus	17
3	TULOSPALKKAUS PALKITSEMISEN MUOTONA	20
3.1	Tulospalkkaus	20
3.2	Tulospalkkion määräytymisen perusteet	22
3.3	Tulospalkkauksen eri muodot.....	23
4	TULOSPALKKAUSJÄRJESTELMÄ KOHDEYRITYKSESSÄ.....	27
4.1	Tutkimusaineisto, -menetelmä ja -prosessi	27
4.2	Kohdeyrityksen palkitsemisen erityispiirteet ja rajoitteet	28
4.3	Kohdeyrityksen esittely.....	29
4.4	Palkitsemisen tavoitteet kohdeyrityksessä	31
4.5	Onnistuneen palkitsemisen menestystekijät	33
4.6	Tulospalkkausmuodot ja niiden vaikutus kohdeyrityksessä	35
5	TUTKIMUSTULOKSET	39
6	JOHTOPÄÄTÖKSET JA YHTEENVETO.....	42
6.1	Vastaukset tutkimuskysymyksiin	43

6.2 Jatkotutkimuskysymykset ja rajoitukset.....	44
LÄHDELUETTELO	46
LIITTEET	

1 JOHDANTO

1.1 Tutkimuksen aihe ja tausta

Kandidaatin – tutkielman tarkoituksena on tutkia suomalaisen, toistaiseksi vielä markkinoiden ulkopuolella toimivan startup-yrityksen työntekijöiden palkitsemista tulospalkkauksen näkökulmasta. Aihe on hyvin ajankohtainen sillä esimerkiksi suomalaiset ja kansainväliset startup-yritykset ovat olleet viime vuosina paljon mediassa esillä ja startup-yrityksille on ladattu Suomessa suuria odotuksia sekä toiveita. Nykypäivän huonossa taloustilanteessa startup-yrityksistä toivotaankin Suomen kansantalouden uusia pelastajia. Esimerkiksi suomalaiset startup-yritykset kuten Rovio Entertainment, Jolla tai Supercell ovat usein esillä kun puhutaan suomalaisista innovaatioista ja kansainvälisestä kilpailukyvyistä. Näiden yhtiöiden myötä Suomessakin sana ”startup” on saanut vahvan aseman liiketoimintaan ja kansantalouteen liittyvissä keskusteluissa.

Startup-toimintaan panostetaan Suomessa yhä enemmän ja esimerkiksi suomalaisella Aalto-yliopistolla toimiva ”Startup Sauna” tarjoaa valmennusta aloitteleville yrityksille rahoittajien sekä muiden tärkeiden sidosryhmien löytämiseksi (Startup Sauna 2014). Startup-yritysten ajankohtaisuus näkyy myös tämän päivän politiikassa. Kasvuedustajat-nimellä toimiva Eduskunnan kasvuyrittäjyys- ja startup-ryhmä on tästä hyvä esimerkki. Toimiryhmään kuuluu edustaja jokaisesta eduskuntapuolueesta ja ryhmä on julkisesti ilmoittanut pyrkivänsä toiminnallaan edistämään kasvuyrittäjyysajattelua sekä ilmiötä tukevaa politiikkaa (Kasvuedustajat 2014).

Startup-yrityksille ei ole olemassa yhtä virallista määritelmää, mutta vahva kasvuhakuisuus tuntuu olevan yksi tärkeimmistä avaintekijöistä startup-yritystä määritettäessä. Damodaran (2001, 14) määrittelee startup-yrityksen olevan liiketoiminnan muodostamisen jälkeen vailla omaa markkina-asemaa oleva yritys, jonka

tuote on vielä kokeilematon, sekä sen arvo on sitoutunut kokonaan tulevaisuuden kasvupotentiaaliin.

Ennen voitollista yritystoimintaa startup-yrityksessä usein panostetaan omia varoja, otetaan riskejä lainojen kanssa tai hankitaan rahoitusta riskisijoittajilta. Alkuvaiheeseen liittyvä tulojen ja rahoituksen epävarmuus johtavat siihen, että startup-yrityksistä ei usein kyetä taloudellisista syistä nostamaan palkkaa ollenkaan. Riski epäonnistua on suuri ja todennäköisyys menestymiseen on pieni. (Daley 2014)

Tulospalkkausjärjestelmät ovat myös tänä päivänä erittäin ajankohtainen aihe. Monet tutkijat ja organisaatiot ovat kiinnostuneita tulospalkkauksen eri muodoista, sillä tulospalkkausjärjestelmien käyttö Suomessa on lisääntynyt 1990- ja 2000-luvuilla merkittävästi. Tulospalkkiojärjestelmien kasvaneen käytön lisäksi tulokseen sidotut palkkiot aiheena ei ole vielä läheskään loppuun käsitelty: teoreettinen kehys on vasta muodostumassa. (Vartiainen & Kauhanen, 2005, 199–200)

Tutkimusaihe on myös omien havaintojeni puolesta erittäin kiinnostava ja ajankohtainen. Suomessa ylipäättään sekä käymilläni oppitunneilla puhutaan paljon esimerkiksi kansantaloutemme tilasta, tarvittavasta rakennemuutoksesta sekä palkkojen joustamattomuudesta suhdanteissa. Tulospalkkaus yhtenä palkitsemisen muotona voisi olla ratkaisu monen yrityksen tuottavuusongelmaan. Tämä esimerkiksi voisi selittää tulospalkkauksen kasvanutta suosiota viime aikoina kun kansantalouden kasvuvauhti on maailmanlaajuisesti hidastunut.

Yrittäjyys on myös kiehtonut minua jo pidemmän aikaa. Tästä syystä aloittelevaan startup-yritykseen liittyvä tutkimus on mahtava tilaisuus minulle päästä kehittämään ymmärrystäni palkitsemisesta pienessä yrityksessä sekä vaikuttamaan siihen, minkälainen palkitsemistapa voitaisiin yrityksessä ottaa käyttöön. Yksi tavoitteistani

kandidaatin tutkielman suhteen onkin se, että tutkimuksestani on hyötyä itseni lisäksi myös case-yritykselle.

1.2 Aiemmat tutkimukset ja tulokset

Palkkiojärjestelmiä on kansainvälisellä mittakaavalla tutkittu paljon. Esimerkiksi useissa tutkimuksissa osoitetaan, että raha motivoi yksilöä suoriutumaan työssään paremmin ja tehokkaammin (esim. Guzzo, Jette & Katzell 1985; Stajkovic & Luthans 1997; Lazear 2000). Rahallinen palkitseminen lasketaan aineelliseksi kannustimeksi, mutta myös aineettomasta palkitsemisesta löytyy aiempia merkittäviä tutkimuksia. Esimerkiksi suomalaisessa tutkimuksessa vuonna 2002 havaittiin, että rahan vaikutus asiantuntijoiden työmotivaatioon oli rajallista ja, että sen sijaan työsuhteen jatkuvuus sekä mielekäs työympäristö koettiin tärkeiksi motivaatiota nostaviksi tekijöiksi (Kaajas, Nordlund & Troberg 2002). Toisaalta vuonna 1997 tehdyssä tutkimuksessa työsuhteen pysyvyys oli taas matalasti koulutettujen työntekijöiden tärkeyslistassa ensimmäisenä (Vartiainen 1997, 12). Tutkimuksia ja tuloksia löytyy siis monenlaisia.

Aineellisista palkitsemismuodoista erityisesti tulospalkkauksesta löytyy tutkimuksia, joissa tulospalkkauksen käyttöönotto on yhdistetty kasvaneeseen tuottavuuteen. Tulospalkkauksen vaikutuksia erilaisten tutkimusten mukaan ovat olleet muun muassa kustannusten lasku, korkeampi tuottavuus, parempi laatu, pienempi henkilöstön vaihtuvuus, poissaolojen väheneminen sekä työasenteiden myönteinen kehitys (Hakonen, Hakonen, Hulkko & Ylikorkala 2005, 122).

Aineellisen ja aineettoman palkitsemistavan lisäksi myös palkkioiden jakotapoja, palkkiojärjestelmän kehittämistä sekä niiden soveltuvuutta käsitellään esimerkiksi Vartiaisen ja Kauhasen (2005) teoksessa ”Palkitseminen globaalissa Suomessa” tai Hulkon, Hakosen, Hakosen sekä Palvan (2002) teoksessa ”Toimiva tulospalkkaus”. Vaikka palkkiojärjestelmiä käsitteleviä tutkimuksia ja teoksia löytyy verrattain paljon, ei

startup-yritysten palkkiojärjestelmistä nykytiedon mukaan kuitenkin löydy aikaisempia tutkimuksia. Tämä johtuu todennäköisimmin siitä, että useimmiten alkuvaiheen startup-yrityksissä ei ole palkkiojärjestelmälle käyttöä, sillä yrityksen työntekijät ovat myös yrityksen omistajia. Siinä vaiheessa kun palkkiojärjestelmille tulee käyttöä yritys on jo useimmiten kasvanut ulos startup-määritelmästä. Tutkimuskohteessani tilanne on kuitenkin toinen ja siihen palataan luvussa 4.

Useimmat startup-yritykset voidaan kokonsa puolesta luokitella kuuluvan mikroyrityksiin, joten Cowlingin (2001) tulospalkkioita käsittelevä tutkimus, voidaan laskea aihetta sivuavaksi tutkimukseksi. Cowlingin tutkimusaineistoon kuului jonkin verran mikroyrityksiä, mutta startup-yritysten luonteen vuoksi tutkimustuloksia ei voida kovin vahvoin perustein yleistää. Renkon, Kroeckin ja Bulloughin (2012) tutkimuksessa sen sijaan todistettiin startup-yritysten perustajien omien odotusten vaikuttavan aiottuun vaivannäköön ja työsuoritukseen, mutta tutkimuksesta jäi pois kokonaan palkitsemisen vaikutus motivaatioon. Melkeinpä kaikki nykypäivän startup-yrityksiä käsittelevät tutkimukset koskevatkin lähinnä vain rahoitusmahdollisuuksia sekä yrittäjyyttä. Aihetta on siis tarve tutkia lisää.

1.3 Tutkimusongelma ja tavoitteet

Tutkimuksen tavoitteena on selvittää tutkimuskohteen erityispiirteet huomioon ottaen, minkälaisista elementeistä startup-yritys Idea Roofin tulospalkkausjärjestelmä voisi koostua ja miksi.

Pää tutkimusongelma on: Minkälaista tulospalkkausjärjestelmää Kohdeyritys voisi toiminnassaan käyttää? Tutkimuksesta jätetään tarkastelun ulkopuolelle tulospalkkausjärjestelmän suunnitteluprosessi sekä sen implementointi. Rajaus tehdään siksi, että yrityksellä ei ole vielä käytännön liiketoimintaa, eikä sen organisaatiorakennetta ole vielä testattu.

Ensimmäinen alatutkimusongelma on: Mitkä ovat tutkimuskohteen palkitsemisen erityispiirteet ja siihen liittyvät rajoitteet? Esimerkiksi startup-yritys eroaa useasti tavallisesta liiketoimintaa harjoittavasta vastaavan kokoisesta yrityksestä. Ero näkyy erityisesti kasvuvauhdissa ja kasvutavoitteissa. Kasvutavoitteet lisäävät toimintaan muun muassa tulospainetta sekä nopea kasvutahti aiheuttaa sen, että myös palkkiojärjestelmän tulee pysyä vauhdissa mukana sekä joustaa tarvittaessa. Myöskään peruspalkka ei voida taata, sillä tuloja ei välttämättä ole muutamaan vuoteen. Startup-yrityksissä likvidit varat ovat usein myös todella pienet.

Toinen alatutkimusongelma on: Mitkä tulospalkkausmuodot sopivat kohdeyrityksen palkitsemiseen ja millä perustein? Tulospalkkaus voi esimerkiksi aiheuttaa sen, että tavoitellaan väärää asioita tai niitä tavoitellaan väärin perustein. Sopiva tulospalkkaustapa tai -yhdistelmä ohjaa työntekijöitä oikeaan suuntaan ja toteuttaa palkitsemisen tavoitteet yrityksessä.

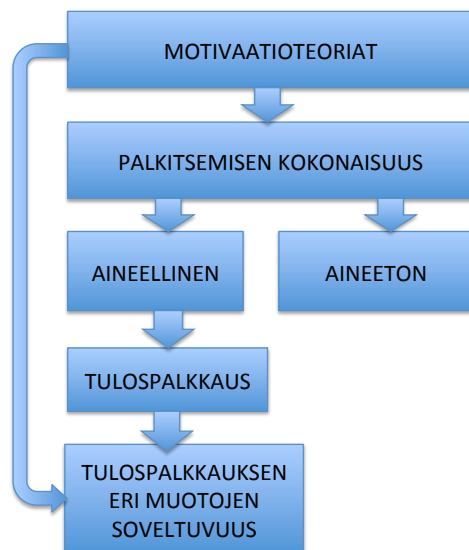
1.4 Tutkimuskohde ja rajaukset

Tutkimuksen kohdeyritys on suomalainen aloitteleva startup-yritys nimeltä Idea Roof. Idea Roofin liikeideaa ei ole vielä käytännössä kokeiltu eikä toimintaan ole vielä henkilökuntaa palkattu. Yritys on vasta suunnitelma-asteella ja ennen kuin toimintaa ryhdytään viemään eteenpäin, pyydettiin minua tutkimaan sekä selvittämään mahdollisia palkitsemismuotoja, joita yritys voisi henkilöstölle suunnata. Yrityksen perustajan kanssa käytyjen keskustelujen seurauksena päädyimme siihen, että palkitsemisen perusteena tullaan käyttämään tulokseen sidottuja palkitsemisen muotoja, sillä peruspalkkaa ei voida taata. Tästä syystä tutkimus tulee käsittelemään tulospalkkausta ja sen eri muotojen soveltuvuutta kohdeyritykselle. On kuitenkin huomioitavaa, että tulospalkkaa maksetaan normaalisti peruspalkan päälle, toisinkuin tässä tapauksessa. Lisäperustelut

tulospalkkauksen käytölle tutkimuskohteessa esitetään luvussa 4 tutkimuskohteen erityispiirteiden kanssa.

Yrityksen rakenne sekä palkitsemistapa on omalaatuinen, johon pyritään soveltamaan tulospalkkausta mahdollisimman hyvin. Työntekijöiden työsuoritusta voidaan kuvata enemmän harrastukseksi, josta on mahdollista saada tuottoa mikäli toiminnassa onnistutaan. Tulospalkkauksen toimivuudesta ei ole mitään takeita, eikä se välttämättä yksinkertaisesti toimi ilman peruspalkkaa. Riskin kantavat omistajat. Eri motivaatioteorioiden sekä tulospalkkioiden kautta pyritään kuitenkin löytämään sopivin tapa toteuttaa Idea Roofin henkilöstön palkitseminen.

Tutkimuksesta rajataan pois aineettomat kannusteet ja palkkiot. Aineettomia kannusteita ja palkkioita ei käsitellä, koska kohdeyritys on vielä nuori ja tulevaisuus epävarma. Tämän takia esimerkiksi työsuhteen pysyvyydestä on vaikea neuvotella ja mahdollisuudet kehittyä sekä edetä organisaatiossa ovat täysin tulevaisuuteen sidottuja kysymyksiä. Tietyt aineettomat kannustimet, kuten palaute työstä tai mahdollisuus vaikuttaa yrityksen toimintaan ovat kuitenkin sovellettavissa tutkimuskohteeseen. Niitä hyödynnetäänkin tutkimuksessa, sillä ne ovat jo itsestään selvä osa pientä yritystä, jossa oletetaan johdon ja henkilöstön välisen vuorovaikutuksen olevan suurta ja esteetöntä. Palkkauksen taustalla vaikuttavista motivaatioteorioista jätetään käsittelemättä sisältöteoriat, jotka painottuvat enimmäkseen aineettomien kannustimien selittämiseen. Rajaukset tehdään työn laajuuden rajoittamiseksi. Tutkimuksen teoreettinen viitekehys esitetään kuviossa 1.



Kuvio 1. Tutkimuksen teoreettinen viitekehys.

1.5 Tutkimusaineisto ja -menetelmä

Tutkimus on luonteeltaan laadullinen, joka voidaan ymmärtää yksinkertaisimmillaan aineiston ja analyysin muodon kuvaukseksi (Eskola & Suoranta 1998, 13). Käytännössä tämä tarkoittaa siis ei-numeraalista kuvausta, josta käytetään myös nimitystä kvalitatiivinen tutkimus. Tässä tutkimuksessa on käytetty tutkimusstrategiana tapaustutkimusta. Tapaustutkimus tarkoittaa tutkimusstrategiaa, jonka tarkoituksena on tutkia vain yhtä tai muutamaa kohdetta syvällisemmin (Koskinen, Alasuutari & Peltonen 2005, 157).

Tutkijan asema on tärkeässä osassa laadullista tutkimusta. Tutkijalta vaaditaan esimerkiksi mielikuvitusta uusien ratkaisujen ja menetelmien kokeilemiseksi (Eskola & Suoranta 1998, 20). Esimerkiksi toimivan tulospalkkausjärjestelmän osien löytämiseksi tutkimuskohteelle tutkijalta vaaditaan myös kykyä soveltaa tutkittua tietoa ja yhdistää käytäntöjä toimiviksi kokonaisuuksiksi. Teoriaosuudessa on käytetty tulospalkkausjärjestelmiä käsittelevää kirjallisuutta sekä aiheeseen liittyviä tieteellisiä

artikkeleita. Tutkimusaineisto sekä toivotut kehittämissuositukset palkkiojärjestelmän luomiselle on kerätty yrityksen perustajan kanssa käydyistä vapaamuotoisista keskusteluista kuten tapaamisista, puheluista, tekstiviesteistä sekä sähköposteista.

1.6 Tutkimuksen rakenne

Tutkimus koostuu kuudesta luvusta, joista ensimmäinen on johdanto-luku. Johdannossa käydään läpi tutkimuksen taustaa, sen ajankohtaisuutta sekä aiheeseen liittyviä aikaisempia tutkimuksia ja tuloksia. Aihealueen perustelun jälkeen esitetään nykyisen tutkimuksen tavoitteet ja tutkimusongelma, jonka jälkeen esitellään tutkimuskohde sekä perustellaan tutkimukseen tehdyt rajaukset. Viimeisenä esitetään tutkimusaineisto sekä työssä käytettävä tutkimusmenetelmä.

Luvuissa 2 ja 3 käsitellään keskeiset aiheeseen liittyvät tutkimukset. Luvussa 2 ensiksi perehdytään erilaisiin palkitsemisen taustalla vaikuttaviin motivaatioteorioihin sekä käsitellään palkitsemisen kokonaisuutta yleisesti. Tämän jälkeen luvussa 3 tutkitaan tulospalkkausta sekä tulokseen sidottujen palkitsemistapojen määräytymisen perusteita.

Luku 4 sisältää tutkimuksen empirian. Ensiksi esitellään tutkimusaineisto, -menetelmä ja -prosessi, jonka jälkeen perehdytään tutkimuskohteeseen ja siihen liittyviin erityispiirteisiin sekä esitellään kohdeyritys tarkemmin. Tässä osiossa tutkitaan esitettyjen teorioiden sekä tutkimuskohteen palkkaustarpeen ja erityispiirteiden kautta tulospalkkausjärjestelmän tavoitteita, siihen liittyviä menestystekijöitä sekä eri tulospalkkausmuotojen hyväksikäyttöä tavoitteiden saavuttamisessa.

Viidennessä luvussa raportoidaan tutkimuksen keskeiset empiiriset tulokset ja ehdotetaan kohdeyritykselle tehdyn tutkimuksen perusteella tulospalkkausjärjestelmän elementtejä. Kuudes ja viimeinen luku koostuu tutkimuksen johtopäätöksistä sekä yhteenvedosta. Tässä osiossa kerrotaan mitä työssä on tehty ja miten tuloksiin on

päästy. Tämä osio antaa lopullisen vastauksen tutkimuskysymyksiin, jonka jälkeen esitetään vielä mielenkiintoisia jatkotutkimuskysymyksiä.

2 PALKKAUS JA TYÖMOTIVAATIO

2.1 Motivaatioteoriat

Palkkauksen ja palkitsemisjärjestelmien taustalla ovat erilaiset työntekoon vaikuttavat motivaatioteoriat. Työmotivaation selittäminen motivaatioteorioiden avulla ei ole kuitenkaan yksiselitteinen asia. Ei ole vain yhtä teoriaa, joka osaisi selittää täysin ihmisen toiminnan (Vartiainen & Nurmela 2005, 188). Yhdistämällä eri motivaatioteorioita saadaan kuitenkin selville ne tekijäryhmät, jotka vaikuttavat työmotivaatioon ja sen tasoon (Viitala, 2004, 22).

Työmotivaatiota koskevat teoriat voidaan Vartiaisen ja Nurmelan (2005, 189) mukaan jakaa sisältö- ja prosessiteorioihin. Sisältöteoriat pyrkivät kuvaamaan niitä ihmisen sisäisiä tekijöitä, jotka ovat toimintaa liikkeellepanevia, suuntaavia sekä ylläpitäviä voimia. Näitä teorioita ovat esimerkiksi tarvehierarkia (Maslow 1943) ja motivaatiohygieniateoria (Herzberg 1959). Sisältöteoriat kuitenkin usein haastavat rahan merkityksen työmotivaation selittäjänä, joten ne jätetäänkin kokonaan tutkimuksessa käsittelemättä.

Prosessiteoriat sen sijaan, joita seuraavaksi käsitellään, kuvaavat ihmisen toiminnan ohjaamista sekä ylläpitoa. Prosessiteorioiden piiriin kuuluvat esimerkiksi odotusarvoteoria (Vroom 1964), tavoitteen asettamisen teoria (Locke & Latham 1990) sekä Adamsin (1965) tasasuhtateoria. Näiden lisäksi käsitellään myös palkitsemisen reflektioteoriaa (Thierry 1998; 2001), joka pohjautuu useisiin eri teorioihin kuten edellä mainittuihin prosessiteorioihin. Myös taloustieteeseen nojaava agenttiteoria esitellään työmotivaation syntymistä kuvaavana teoriana. Näitä teorioita käsitellään seuraavaksi palkkauksen kokonaisuuden taustalla vaikuttavien osatekijöiden paremman ymmärtämisen vuoksi.

Vroomin (1964) **odotusarvoteoria** (expectancy theory) perustuu organisaatiokäyttäytymisen ymmärtämiseen. Odotusarvoteoriassa huomioidaan erilaisia käyttäytymisen motiiveja sekä tehdään oletus siitä, että käyttäytymisen ymmärtäminen on monimutkaista. Teoria pyrkii selvittämään esimerkiksi minkä käyttäytymistavan työntekijä valitsee. Odotusarvoteoria rakentuu käsitteistä: odotukset, välineellisyys sekä valenssi. Odotukset tarkoittavat yksilön käsitystä siitä, kuinka todennäköisenä hän pitää tietyn toiminnan kytkeytyvän haluttuun päämäärään. Välineellisyys sen sijaan tarkoittaa työntekijän omaa arviota palkkiosta, joka toiminnasta seuraa. Viimeiseksi valenssilla viitataan työsuorituksesta saatavan palkkion arvostukseen eli kuinka houkuttelevana yksilö lopputulosta pitää. Nämä osatekijät yhdessä vaikuttavat työntekijän motivaatioon ja tutkimustulokset ovatkin osoittaneet palkkioiden ja palkankorotusten aiheuttavat työntekijöissä korkeamman suoritustason valinnan (Vartiainen & Falck 1993, 100).

Vroomin malli on kuitenkin saanut osakseen myös kritiikkiä. Mallista puuttuu oleellisesti työtyytyväisyyden ja motivaation väliset yhteydet. Näiden muuttujien välisien yhteyksien tarkastelua on pyritty mallissa tarkoituksenmukaisesti välttämään, mikä heikentää mallin luotettavuutta. (Seybolt & Pavett 1979; Vartiainen & Falck 1993, 101-102)

Renkon, Kroeckin ja Bulloughin (2012) tutkimuksessa sovellettiin Vroomin odotusarvoteoriaa aloitteleviin startup-yrityksiin, tavoitteena selvittää mikä motivoi yrittäjiä tekemään työtä kohti oman yrityksen perustamista. Tutkimuksessa osoitettiin, että odotukset, välineellisyys sekä valenssi vaikuttivat vahvasti yrittäjän aiottuun vaivannäköön, tehtäväkohtaiseen suoritukseen sekä työntekoon käytettyyn aikaan. Yrittäjän odotukset startup-yritystään kohtaan kuitenkin näyttivät tuloksien valossa vaikuttavan kaikista eniten yrittäjän näkemään vaivaan ja siihen pääsikö yritys koskaan markkinoille. Startup-yritysten luonteen vuoksi onkin ymmärrettävää, että ilman vahvaa uskoa ja suuria odotuksia onnistumisesta, on turha odottaa merkittäviä ponnisteluja yrityksen menestyksen eteen. Saman voidaan olettaa pätevän työntekijän odotuksiin palkasta ja palkkiosta sekä niiden aiheuttamasta työmotivaatiosta.

Locken & Lathamin (1990) **tavoitteen asettamisen teoria (goal-setting theory)** on yritystoiminnassa yksi motivaatioteorioiden käytetyimmistä. Teorian suosio johtuu siitä, että sitä pidetään yleisesti kaikista valideimpana motivaatioteorianana. Tämä väite perustuu siihen, että tehtyjen tutkimuksien mukaan tavoitteen asettamisen teorian on osoitettu ennustavan, vaikuttavan sekä selittävän yli 40,000 ihmisen käyttäytymistä useissa eri maissa kuten Australiassa, Kanadassa, Englannissa, Saksassa, Yhdysvalloissa jne. (Locke, 2000, 107). Tavoitteen asettamisen teorian mukaan selkeät tavoitteet ja tarkoituksenmukainen palaute motivoi työntekijöitä sitoutumaan yhteisiin tavoitteisiin sekä työskentelemään kovemmin niiden saavuttamiseksi (Robbins, 2000, 166–167).

Tavoitteen asettamisen teorian ydin rakentuu neljästä peruseriaatteesta. Ensimmäinen periaate on, että vaikea tarkasti määritelty tavoite johtaa merkittävästi korkeampaan suorituskyykyyn kuin helppo tavoite, ei tavoitetta ollenkaan tai pelkkä abstrakti tavoite kuten ihmisten kannustaminen tekemään parhaansa. Toinen periaate on, että tavoitteen haastavuus parantaa suoritusta vain silloin, kun työntekijällä on tarpeeksi tietoa ja osaamista sekä hän on sitoutunut tavoitteeseen. Kolmanneksi kehu, palaute ja työntekijöiden osallistuminen päätöksentekoon helpottavat työntekijän sitouttamista näihin tavoitteisiin. Viimeiseksi tavoitteiden asettaminen vaikuttaa motivaatioon tehokkaimmin, kun työntekijä saa tehtävän edistyessä palautetta suorituksestaan. (Locke, 2000,107–113)

Tavoitteen asettamisen teoria soveltuu hyvin palkkausjärjestelmistä etenkin tulokseen sidottujen palkkioiden vaikutuksien ymmärtämiseen. Tulokseen sidotut palkkausjärjestelmät sisältävät useimmiten selkeät tavoitetasot, eli päämäärät joihin työsuorituksilla pyritään. Locken ja Lathamin (1990) mukaan rahapalkkiot tukevatkin tavoitteeseen sitoutumista, jos palkkiot ovat riittävän suuria, eikä tavoitteita koeta liian vaikeaksi saavuttaa. Wright (1990) sovelsi tutkimuksessaan Locken tavoitteen asettamisen teoriaa ja huomasi, että suoritusmäärään perustuvat palkkiot sekä bonukset

motivoivat työntekijöitä sitoutumaan tavoitteisiin huomattavasti paremmin kuin kiinteä tuntipalkka.

Teorian soveltamiseen käytäntöön on kuitenkin huomattu aiheuttavan myös ongelmia. Esimerkiksi juuri sopivan tavoitteen valitseminen ja työntekijöiden sitoutumisen mittaaminen on koettu vaikeaksi käytännön liike-elämässä (Locke 2004). Toinen ongelma on se, että mikäli työntekijä ei koe tarpeeksi haastavien tavoitteiden olevan myös hänen henkilökohtaisia tavoitteita, eivät ne motivoi yksilöä suoriutumaan niistä yhtään sen paremmin (Vartiainen & Falck 1993, 109). Tavoitteiden asettaminen vain haastaviksi ei siis pelkästään riitä selittämään työmotivaation syntymistä.

Adamsin (1965) **tasasuhtateoria (equity theory)** on yksi monista organisatoriseen oikeudenmukaisuuteen liittyvistä teorioista ja myös niistä yleisimmin käytetty. Tasasuhtateorian ajatuksena on se, että työntekijä haluaa saavuttaa omien panostensa ja tuotostensa suhteen tasapainon verrattuna muihin työntekijöihin ja heidän panoksiin sekä tuotoksiin. Palkkioiden jakoperusteet ovat tässä työntekijöiden motivaation lähteenä. Esimerkiksi jos palkanjako on epätasapainossa, niin työntekijä pyrkii toiminnallaan muuttamaan tilannetta ja saavuttamaan tasapainon joko alentamalla tai nostamalla omaa työsuoritustaan. (Moisio, Lempiälä & Haukola 2009, 41; Hakonen 2012, 41)

Tasasuhtateoriaa pidetään yhtenä hyödyllisimmistä ihmisen toimintaa selittävistä organisaatioteorioista (Ambrose & Kulik 1999). Vartiaisen ja Kauhasen (2005, 25) mukaan tasasuhtakäsitys on suosittua juuri siksi, että se vastaa monien työntekijöiden arkihavaintoja, siitä miten ihmiset toimivat sekä ajattelevat sosiaalisissa panos- ja tulosuhteissa. Palkitsemisen näkökulmasta tasasuhtateoriaa soveltamalla on helppo ymmärtää ihmisen käyttäytymistä organisaatiossa. Esimerkiksi jos henkilö kokee olevansa selkeästi alipalkattu voi hän työskennellä kovemmin pyrkimyksenä saavuttaa parempi palkka. Toisaalta alipalkattuna työntekijä saattaa selkeästi vähentää työpanostaan koska kokee tekevänsä liikaa töitä saamaansa palkkatasoonsa nähden.

Tulospalkkauksessa palkka maksetaan suhteessa suoritukseen, joten jos suoritusta mittaavat mittarit ovat kunnossa ja ne antavat realistisen arvion työntekijän panoksesta, ei työntekijän pitäisi tuntea olevansa ali- tai ylipalkattu. Edellä mainittujen perusteluiden nojalla voidaankin olettaa, että toimiva tulospalkkausjärjestelmä on tasasuhteiteorian mukaan tasapainossa. Ongelmaksi kuitenkin syntyy se, että motivaation kannalta on tärkeämpää tietää, kokeeko ihminen itse palkan ja suorituksen olevan tasapainossa suhteessa muihin vaikka numeerisesti esitytettynä näin olisi (Vartiainen & Falck 1993, 107-108).

Thierryn (2001) **palkitsemisen reflektioteorian (reflection theory)** taustalla ajatuksena on, että omat lähtökohdat vaikuttavat siihen, miten ihminen tulkitsee eri asioita. Palkitsemisen näkökulmasta tämä tarkoittaa sitä, että palkitsemisella itsessään ei ole mitään merkitystä työntekijälle. Työntekijälle merkitys muodostuu ainoastaan siitä, että palkitseminen heijastaa sekä viestii työntekijälle hänen tärkeinä pitämiään asioita. Thierry yhdisti eri motivaatioteorioita, jotta yhden teorian avulla voitaisiin mahdollisimman kattavasti selittää palkitsemisen merkitystä ja sen vaikutusta motivaatioon, suoritukseen sekä tyytyväisyyteen. Thierryn (1998) mukaan palkitsemisjärjestelmän rakenteen merkitys työntekijälle selittääkin omalta osaltaan sitä, minkälaisen rakenteen palkitsemisjärjestelmä käytännössä organisaatiossa saa. Esimerkiksi liittyykö palkkausjärjestelmän rakenteeseen suoritukseen perustuvaa osaa vai ei.

Teorian mukaan palkka merkitsee työntekijälle jotain ainoastaan jos hänellä on riittävästi tietoa ja ymmärrystä palkkauksesta. Ongelma on kuitenkin se, että tiedon asemasta ei vain ole riittävästi tutkimustuloksia. Esimerkiksi ei tiedetä, että edeltääkö tieto aina merkityksenantoa ja tyytyväisyyttä palkkaa kohtaan, vai voiko se joskus syntyä vasta kun palkka on maksettu työntekijälle. (Vartiainen & Falck 1993, 206)

Agenttiteoria (agency theory) perustuu taloustieteeseen toisinkuin edellä esitetyt psykologiasta ammentavat teorat. Agenttiteoriassa lähtökohtana on se, että työnantaja sekä työntekijä tekevät sopimuksen, jonka seurauksena päätäntävalta siirtyy työntekijälle. Ongelmaksi muodostuu kuitenkin se, että voiko työnantaja luottaa työntekijän toimivan aina yrityksen edun mukaisesti. Tästä syystä palkitsemisen täytyykin olla riittävän hyvin määritelty, jotta työntekijä pyrkiessään omiin tavoitteisiinsa toimii myös yrityksen tavoitteiden saavuttamiseksi. Teoria perustuu oletukseen juuri rahan motivoivasta vaikutuksesta. Palkitsemisen avulla työnantaja ensisijaisesti pyrkiikin ohjaamaan työntekijöitä yhteisten tavoitteiden saavuttamiseksi. (Jensen & Meckling 1976; Gault 2007)

Yhteenvetona motivaatioteorioista voidaan siis sanoa, että työmotivaation syntymiseen vaikuttavat työntekijän omat odotukset tavoitteita ja palkkioita kohtaan, tavoitteiden haasteellisuus, palkanmaksun ja työnteon tasapaino, palkkioiden merkityksellisyys itselleen sekä palkitsemisen ohjaava vaikutus. Työmotivaatioteoriat yhdessä selittävät ihmisten käyttäytymistä ja sitä, miten käyttäytymiseen voidaan pyrkiä palkitsemisen kokonaisuuden kautta vaikuttamaan. Taulukossa 1 esitetään motivaatioteorioiden yhteenveto.

	YHTEENVETO	PALKITSEMINEN	HUOMIOITAVAA
Odotusarvoteoria (Expectancy theory, Vroom 1965)	Työntekijän omat odotukset toiminnallaan saavutettavissa olevista palkkioista ja niiden houkuttelevuudesta vaikuttavat työmotivaatioon.	Useat tutkimukset ovat osoittaneet, että palkkiot ja palkankorotukset vaikuttavat korkean suoritustason valintaan.	Teoria jättää kokonaan käsittelemättä työmotivaation ja työtyytyväisyyden välisen yhteyden.
Tavoitteen asettamisen teoria (Goal setting theory, Locke & Latham 1990)	Selkeät ja tarpeeksi haastavat tavoitteet motivoivat työntekijöitä suoriutumaan työssään paremmin.	Rahapalkkiot tukevat tavoitteeseen sitoutumista, jos palkkiot ovat riittävän suuria, eikä tavoitteita koeta liian vaikeaksi saavuttaa.	Sopivan tavoitteen määrittäminen usein vaikeaa.
Tasasuhtateoria (Equity theory, Adams 1965)	Tasasuhtateorian ajatuksena on se, että työntekijä haluaa saavuttaa omien panostensa ja tuotostensa suhteen tasapainon verrattuna muihin työntekijöihin ja heidän panoksiin sekä tuotoksiin.	Palkkioiden ja palkkojen pitää olla tasapainossa suhteessa suoritukseen. Tulospalkkaus on hyvin suunniteltuna tasapainoinen.	Vaikka numeerisesti vallitsisi tasasuhta, voi työntekijän oma kokemus olla täysin eri, jonka seurauksena motivaatio laskee.
Reflektioteoria (Reflection theory, Thierry 2001)	Työntekijän omat lähtökohdat vaikuttavat siihen, miten hän tulkitsee eri asioita, kuten palkkauksen motivoivuutta.	Palkitsemisen tulee heijastaa sekä viestiä työntekijälle hänen tärkeinä pitämiään asioita.	Tiedon merkityksestä ei ole riittävästi tutkimustuloksia.
Agenttiteoria (Agency theory)	Työntekijän ja työnantajan välinen luottamus siitä toimiiko työntekijä yrityksen edun mukaisesti.	Palkitseminen on ohjenuora kohti yhteisten tavoitteiden saavuttamista.	Palkitsemisen tulee olla todella tarkasti määritelty jos työntekijää halutaan kontrolloida.

Taulukko 1. Yhteenveto motivaatioteorioista.

2.2 Palkitsemisen perusteet ja kokonaisuus

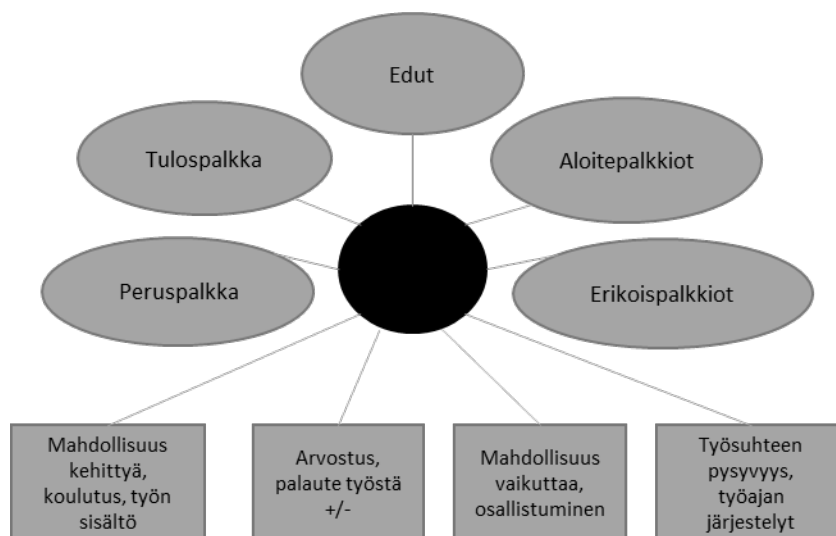
Palkitseminen on määritelty olevan organisaation ja sen työntekijöiden kaksisuuntainen prosessi, josta molemmat osapuolet hyötyvät. Palkitseminen on yksi johtamisen välineistä ja sen tehtävä on tukea organisaatiossa olevaa strategiaa sekä auttaa organisaatiota sen tavoitteiden saavuttamisessa. Palkitseminen auttaa organisaatiota välittämällä työntekijöille viestin halutusta toiminnasta ja tätä kautta vaikuttaa organisaation työntekijöiden käyttäytymiseen. (Vartiainen & Kauhanen, 2005, 17–18)

Palkitsemisen kaksisuuntainen prosessi tarkoittaa sitä, että palkitsemista ja palkanmaksua tulee katsoa sekä yrityksen että työntekijän näkökulmasta. Yrityksen näkökulmasta palkitseminen tarkoittaa niiden palkkaukseen liittyvien osien tunnistamista, joita tarvitaan yrityksen suoriutumiseen palkanmaksusta omalta osaltaan. Työntekijän näkökulmasta taas palkan rakenteen tulee olla sellainen, että työntekijä aidosti kokee tulleen palkituksi. Molempien näkökulmien oikeaoppisen tarkastelun kautta päästään kuitenkin samaan lopputulokseen. Eri näkökulmien lisäksi palkanmaksun rakenne perustuu myös vallitsevaan työlainsäädäntöön kuten työehtosopimukseen. (Vartiainen & Falck, 1993, 142)

Palkitsemisen kokonaisuus muodostuu käytännössä kaikesta, mitä yritys tarjoaa työntekijälle vastineeksi työntekijän työpanoksesta (Hakonen 2012, 8). Palkitsemisella voidaan esimerkiksi pyrkiä houkuttelemaan työntekijöitä yritykseen, pitämään vanhat hyvät työntekijät yrityksessä, nostamaan tuottavuutta, parantamaan kilpailuetua, tukemaan strategisia tavoitteita sekä määrittelemään yrityksen rakennetta (Kauhanen 2012, 17). Parhaimmillaan toimiva palkitsemisjärjestelmä houkuttelee juuri sellaisia kyvykkyyksiä luokseen, joita organisaatio menestyäkseen tarvitsee (Lawler 1990, 4).

Palkitsemisen ja palkanmaksun perusteena käytetään 1) työtä ja sen vaativuutta, 2) henkilön tai ryhmän ominaisuuksia ja suoriutumista sekä 3) aikaansaannosta ja tulosta. Organisaatiokohtaiset palkkiojärjestelmät rakentuvat näistä palkitsemisen perusteista.

Tämän lisäksi palkkiojärjestelmissä käytetyt palkitsemisen tavat jaetaan palkitsemisen kokonaisuuden mukaisesti aineettomiin ja aineellisiin palkkioihin (kuvio 2). (Vartiainen & Kauhanen 2005, 19–21)



Kuvio 2. Palkitsemisen kokonaisuus (Vartiainen & Kauhanen 2005, 309)

Aineelliset peruspalkkaustavat ovat usein aikapalkka ja suorituspalkka tai niiden yhdistelmät. Aikapalkan maksuperusteena on usein työssäoloaika, kuten tunti tai kuukausi. Suorituspalkat sen sijaan perustuvat urakkapalkkoihin tai palkkioihin. Näiden työehtosopimusten kautta muodostuvien aineellisten peruspalkkojen lisäksi maksetaan täydentäviä palkanlisä. Niiden suuruutta ei määritellä eikä valvota yleisin sopimuksin. Tulospalkka on yksi täydentävistä palkanlisistä. Tulospalkkaan kuuluvat esimerkiksi tulospalkkiot, voittopalkkiot, voitonjako sekä osakeoptiot. Tulospalkkoja maksetaan työntekijän aikaansaannoksen mukaan. (Vartiainen & Kauhanen 2005, 21)

Peruspalkan sekä niitä täydentävien palkanlisien lisäksi henkilöstö voi nauttia epäsuorista taloudellisista palkkioista, kuten henkilöstöeduista. Lakiin perustuvia henkilöstöetuja ovat esimerkiksi sosiaaliturvaetuudet kuten työeläke sekä erilaiset vakuutukset kuten sairaus-, tapaturma- ja työttömyysvakuutus. Lomat sekä

työterveyshuollon mahdollistaminen kuuluvat myös lakisääteisiin etuihin. Lakisääteisten etujen lisäksi työntekijät voivat myös hyötyä vapaaehtoisista eduista kuten lisävakuutuksista, luontaiseduista (esim. auto-, puhelin- ja asuntoetu) ja liikuntamahdollisuuksista. (Hakonen et al. 2005; Kauhanen 2010)

Aineellisten palkitsemistapojen lisäksi palkitsemisen kokonaisuuteen kuuluvia aineettomia palkitsemisen välineitä ovat esimerkiksi mahdollisuudet kouluttautua ja edetä uralla sekä kehittyä työntekijänä. Myös mahdollisuus vaikuttaa ja osallistua organisaation päätöksentekoon, palautteen saaminen suorituksista, työsuhteen pysyvyys sekä työaikaan liittyvät järjestelyt ovat tärkeitä aineettomia palkitsemistapoja, joilla on suuri merkitys työntekijän saamaan arvostukseen rahapalkan lisäksi. (Vartiainen & Kauhanen 2005, 195)

3 TULOSPALKKAUS PALKITSEMISEN MUOTONA

3.1 Tulospalkkaus

Kuten aikaisemmin mainittiin tulospalkalla tarkoitetaan peruspalkkausta täydentäviä lisiä, jotka perustuvat tavoitteiden saavuttamiseen ja/tai niiden ylittämiseen. Tulokseen sidottujen palkkioiden käyttöä on usein perusteltu erilaisissa tutkimuksissa palkanmaksun joustavina erinä, koska työehtosopimukset eivät niitä juurikaan määrittele. Sen lisäksi, etteivät yleiskorotukset tai taulukkopalkkojen muutokset vaikuta tulospalkkauksen määrään, on huomioitavaa, että tulospalkat sopeutuvat automaattisesti myös suhdanteisiin. (Snellman 2003, 21, 28)

Tulospalkkausjärjestelmät ovat olleet kasvavassa määrin suosittuja Suomessa jo 1990-luvun alusta lähtien. Esimerkiksi vuonna 1990 noin 10 % Suomen teollisuudessa toimivista työntekijöistä kuului tulospalkkausjärjestelmän piiriin, kun vastaava luku vuonna 1998 oli jo lähes 50 %. Tulospalkkausjärjestelmien käytön on todettu tutkimuksissa liittyvän korkeaan tuottavuuteen ja yleisin peruste tuottavuuden kasvulle on ollut työntekijöiden lisääntynyt motivaatio työsuoritukseen. (Kauhanen & Piekkola, 2006, 149)

Tulospalkkauksen käyttö on yleisintä yksityisellä sektorilla. Vuonna 2011 Elinkeinoelämän Keskusliiton palkkausjärjestelmätiedustelun mukaan vajaa puolet (48 %) yksityisen sektorin työntekijöistä kuului tulospalkkauksen piiriin. Ylivoimaisesti eniten tulospalkkausta käytettiin energiateollisuudessa (95 %) ja vähiten sosiaali- ja terveyspalveluiden aloilla (20 %). Kuntasektorilla tulospalkkauksen käyttö on vielä alhaisella tasolla, mutta sekin on viime vuosina lisääntynyt merkittävästi (Hakonen 2012, 12).

Alhon (1998, 1) mukaan tulospalkkaus on erityisesti lisääntynyt ryhmä- ja tiimityötä hyväksikäyttävissä yhteisöissä, joihin liittyy erityisesti korkea osaamistaso. Tämä voi

selittyä sillä, että Hulkon et al. (2002, 26) mukaan tulospalkkaus soveltuukin useimpia muita palkitsemistapoja paremmin juuri ryhmien palkitsemiseen, jopa yli henkilöstöryhmärajojen. Tulospalkkauksen odotetaan tulevaisuudessa kasvattavan vielä entisestään merkitystään.

Erilaisia tulospalkkausjärjestelmiä löytyy kattavasti sekä niiden määrittelyyn on monta tapaa. Tulospalkkausta koskeville erilaisille määritelmille on kuitenkin yhteistä se, että palkkion määrä riippuu usein tiimin, yksikön tai yrityksen suorituksesta (Micelin & Heneman 2000). Suoritusperusteista väitettä tukee Vartiainen ja Kauhasen (2005, 40) määritelmä, jonka mukaan tulospalkkaukselle olennaista on se, etteivät tulospalkkiot ole pysyviä vaan joustavat myös alaspäin. Toisin sanoen tavoitteisiin yltämisestä ja hyvästä suorituksesta maksetaan enemmän kun taas heikosta tuloksesta maksetaan vähemmän tai ei ollenkaan. Vartiainen & Falck (1993, 226) määrittelevät tulospalkkauksen olevan palkkaustapa, jossa tavoitteet on määritelty etukäteen ja palkkio maksetaan näiden tavoitteiden saavuttamisesta. Tulospalkkauksella siis kytketään yrityksen tulokselliset tavoitteet sekä kannustava palkkaus yhteen. Tulospalkkauksessa henkilöstö saadaan ennen kaikkea sitoutumaan yrityksen liiketoiminnallisiin tavoitteisiin.

Henemanin, Ledfordin ja Greshamin (2000) mukaan hyvä palkkiojärjestelmä esimerkiksi parantaa laatua, alentaa kustannuksia sekä vähentää poissaoloja. Hakonen et al. (2005, 113) toteavatkin tulospalkkausjärjestelmän nimenomaan selittävän menestystä juuri tuotteiden ja palveluiden parantuneen laadun sekä vahvistuneen kilpailuaseman myötä. Myös kansainvälisessä tutkimuksessa on todettu tulospalkkauksen aikaansaama tuottavuusvaikutus. Esimerkiksi Lazear (2000) havaitsi, että kappaleperusteiseen palkitsemiseen siirryttäessä tuottavuus kasvoi parhaimmillaan jopa 44 prosenttia. Sen sijaan Gustafssonin (1998, 47) mukaan tulospalkkaus parantaa yrityksen toimintaan, sillä se auttaa korostamaan koko henkilökunnan merkitystä osana yrityksen menestymistä sekä kannustaa työntekijöitä osallistumaan yrityksen kehittämiseen parempaan suuntaan. Toisin sanoen käyttämällä tulospalkkausta yritys pystyy

lisäämään työntekijöiden kiinnostusta sen liiketoimintaa, tavoitteita sekä tehokkuutta kohtaan (Chiu et al. 2002).

Lazearin (2000) tutkimuksessa havaittiin myös, että kappaleperusteinen palkitseminen voi joskus olennaisesti heikentää juuri tuotteen laatua. Lisäksi suoritusperusteiseen järjestelmään siirtyminen ei kuitenkaan yksiselitteisesti tarkoittanut tuottavuuden kasvua, sillä epärealistisesti arvioituna suoritustasot aiheuttivat vain sen, että kaikista tehokkaimmat työntekijät ylsivät edes vaaditulle tasolle. Gerhartin, Rynesin ja Fulmerin (2009) mukaan tulospalkkauksen käyttöönotto yrityksessä onkin strateginen päätös, jonka seurauksena pyritään saavuttamaan etua muihin nähden, mutta toimimattomalla järjestelmällä vaikutus onkin täysin päinvastainen.

Tulospalkkiojärjestelmän käyttöönotto ei siis itsessään tarkoita tuottavuuden nousua, vaan vaatii yrityskohtaisesti sopivan tulospalkkausjärjestelmän kehittämisen. Esimerkiksi kappalekohtaiseen myyntiin perustuva tulospalkkio ei välttämättä sovellu sellaiselle yritykselle, jossa tuotteita myydään korkeilla paljousalennuksilla. Tällöin joko yritys maksaa suhteettomia palkkioita tuottoon nähden tai työntekijä ei koe järkeväksi tehdä isoja kauppoja, jos hänen tulospalkkionsa putoaa paljousalennuksen seurauksena. Jotta järjestelmä aidosti hyödyntäisi kaksisuuntaisesti, tulee yrityksen tulosta mittaavat mittarit olla erittäin hyvin määritelty.

3.2 Tulospalkkion määräytymisen perusteet

Etukäteen määriteltyjen tavoitteiden saavuttaminen tai ylittäminen ovat yleisin tulospalkkioiden maksamisen peruste (Appelbaum et al. 1996, 32). Jotta tavoitteiden saavuttaminen tai ylittäminen voidaan todeta käytännössä, pitää sitä pystyä myös mittaamaan. Yleisin peruste tulospalkkioiden maksamiselle onkin yrityksen tai yksikön liiketaloudellinen tulos.

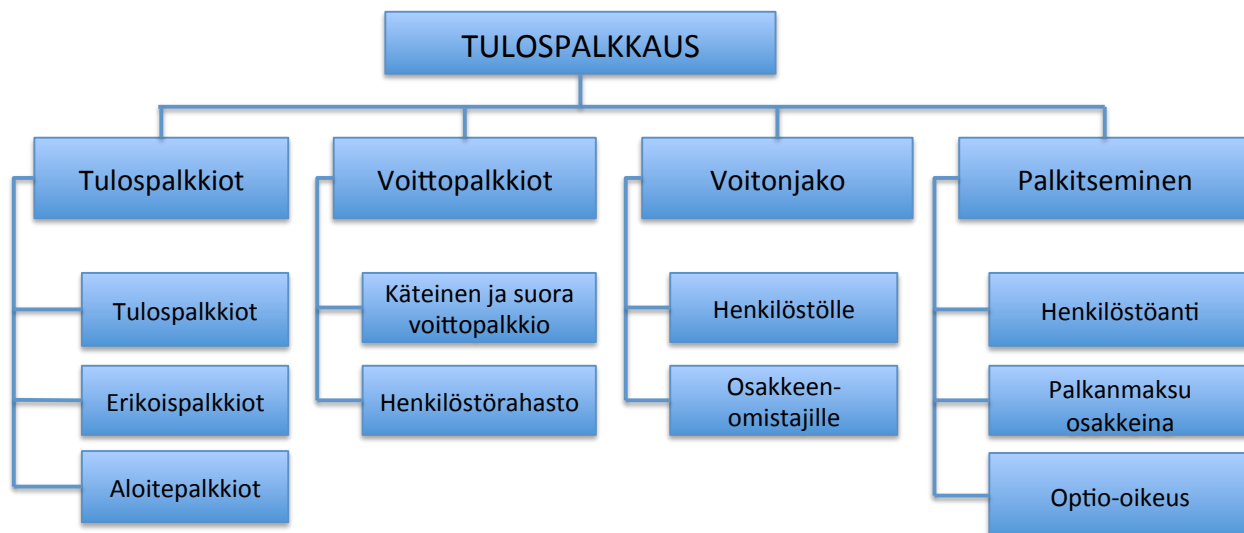
Taloudellisten tunnuslukujen lisäksi palkitseminen voi perustua esimerkiksi myös, tehokkuus- tai laatutavoitteisiin, määrällisiin tunnuslukuihin, kehitystoimiin, innovatiivisuuteen tai muihin tunnuslukuihin (Kauhanen 2010, 128). Myös pelkkä kustannussäästö voi toimia tulospalkkion määräytymisperusteena (Vartiainen & Kauhanen, 2005, 214). Liiketaloudellinen tulos, kehitystavoite, tuottavuus sekä asiakaspalvelun laatu ovat Teollisuuden ja Työnantajien (TT) palkkaustapatiedustelun mukaan kaikista tavallisimpia tulospalkan määräytymisperusteita (Hakonen, Salimäki, & Hulkko, 2005, 127). Toimiala voi kuitenkin oleellisesti vaikuttaa siihen, millä perusteilla tulospalkkiota maksetaan. Esimerkiksi vuoden 2002 tilastojen mukaan teollisuuden toimihenkilöillä liiketaloudellinen tulos vaikutti henkilön saamaan tulospalkkioon eniten, kun taas palvelualalla tuotannon läpimenoaika ja asiakaspalvelun laatu olivat suurimmat tulospalkkion määrään vaikuttavat perusteet (Vartiainen & kauhanen 2005, 214).

Hulkon et al. (2002, 164) mukaan hyvä mittari tulospalkkion perusteeksi on sellainen, joka kohdistaa työntekijän huomion oleelliseen asiaan sekä vaikuttaa myönteisesti tämän toimintaan. Tästä syystä mittaustuloksia pitäisikin pyrkiä tuomaan nähtäväksi riittävän usein sekä antaa palautetta suorituksista, jotta henkilöstö tietää missä tavoitteisiin nähden aidosti mennään. Mittareilla tulee siis asettaa tavoitteet, jotka ovat ennen kaikkea realistisia, työntekijöiden ymmärrettävissä sekä innostavia (Rantamäki, Kauhanen, & Kolari, 2006, 110). Tavoitteen asettamisen teorian mukaan tavoitteiden tulee kuitenkin olla realistisuuden lisäksi myös haastavia, jotta työntekijät yltyvät hyviin tuloksiin. Liian helposti saavutettavissa olevat palkkiot voivatkin tuntua henkilöstöstä pelkkinä etuina, joiden eteen ei juuri tarvitse ponnistella (Hulkko et al. 2002, 169).

3.3 Tulospalkkauksen eri muodot

Seuraavaksi käsitellään eri tulokseen sidottuja palkitsemismuotoja yksityiskohtaisemmin. Tulospalkkaan kuuluvat esimerkiksi tulospalkkiot, voittopalkkiot,

voitonjako sekä osakkeisiin liittyvät palkkiot (Vartiainen & Kauhanen 2005, 21). Kuviossa 3 on esitetty tulospalkkauksen eri muodot.



Kuvio 3. Tulospalkkauksen eri muodot.

Tulospalkkiot ovat kaikista yleisin palkkiomuoto, jota tällä hetkellä yrityksissä käytetään. Palkkiota maksetaan tavoitteiden saavuttamisesta ja ylittämisestä esimerkiksi vuosittain, kerran kuukaudessa, parin vuoden välein tai vaikka projektin päättyttyä. Tulospalkkion perusteena on laaja kirjo erilaisia tavoitteita. (Hulkko et al. 2002, 49)

Erikoispalkkiot ja **aloitepalkkiot** kuuluvat samaan osioon tulospalkkion kanssa. Erikoispalkkio tulee kuitenkin yleensä saajalleen yllätyksenä ja on useimmiten esimiehen esittämä sekä johdon hyväksymä. Erikoispalkkioita käytetään usein rinnan jonkun toisen tulospalkkiojärjestelmän kanssa tai osana sitä. Aloitepalkkiot sen sijaan maksetaan aloitteiden tekemisestä ja niistä koituvista taloudellisesta hyödyistä. Ongelmana aloitepalkkioissa on kuitenkin se, että niiden toimivuus vaihtelee laajasti ja ne ovat usein puoliksi unohtuneita, jolloin ne toimivat kehnosti. Parhaimmillaan aloitepalkkiot kuitenkin aktivoivat henkilöstöä parantamaan työympäristöään ja erityisesti

ryhmäaloitepalkkioiden onkin viime aikoina todettu edistävän toimintatapojen kehittämistä. (Hulkko et al. 2002, 49-51)

Voittopalkkioilla tarkoitetaan maksua, jonka suuruus määräytyy yrityksen taloudellisen tuloksen perusteella. Mikäli voitto on ainoa (tai yli 50 %) palkitsemisen peruste, on tällöin kyse voittopalkkioista (Vartiainen & Kauhanen 2005, 23). Vartiainen ja Falckin (1993, 237) mukaan voittopalkkio määräytyy yrityksen tuloslaskelman tai siihen rinnastettavan sisäisen laskentatoimen tuottaman käyttökatteen tai sen jälkeisestä toiminnan kannattavuutta osoittavasta erästä. Esimerkiksi Itella Oyj:n palkka ja palkkioselvityksen mukaan voittopalkkio on Itellan hallituksen määrittelemä prosenttiosuus operatiivisesta tuloksesta. Itellan hallitus päättää laskentaperusteet ja kynnystavoitteen vuosittain palkitsemis- ja nimitysvaliokunnan esityksestä.

Henkilöstörahasto sen sijaan on henkilöstörahastolain mukainen henkilöstön itse hoitama rahasto, johon edellä esitettyjä voittopalkkiota maksetaan. **Voitonjako** yksinkertaisimmillaan on joko henkilöstölle ansiotulona verotettavaa voittoerää tai osakkeenomistajille pääomatulona verotettavaa osinkotuloa. Voiton jakamisesta päättää yhtiökokous. (Hulkko et al. 2002, 51-52).

Osakkeisiin liittyvät palkitsemismuodot kokivat viimeisen kymmenen vuoden aikana pienen laskun, mutta viimeisimpien tutkimusten mukaan ne ovat ottamassa tulevaisuudessa entistä enemmän jalansijaa henkilöstön palkitsemisessa. Usein osakkeilla palkitseminen liitetään ylimmän johdon etuoikeudeksi, mutta nykyään osakeperusteista palkitsemista sovelletaan lähes kaikilla organisaatiotasolla. Esimerkiksi **henkilöstöanti**, jossa henkilökunta saa ostaa yhtiön osakkeita alennuksella on erittäin suosittua aloilla, jossa yhtiön menestykseen tulevaisuudessa uskotaan. (Davis 2013)

Palkanmaksu osakkeina on myös yksi osakeperusteinen palkitsemistapa, jota yritys voi toiminnassaan käyttää. Burnhamin (2014) mukaan kyseessä on paras tapa yhdenmukaistaa yrityksen ja sen avainhenkilöstön pitkänaikavälin tavoitteet. Palkanmaksu osakkeina myös mahdollistaa sen, että maksettu raha ei karkaa yrityksestä vaan jää yritykseen tuottavaan toimintaan. Ongelma tämän palkanmaksutavan kanssa on kuitenkin sen, että lainsäädännön takia palkasta on silti suoritettava verot vaikka palkka maksettaisiinkin pelkästään osakkeina.

Viimeisenä **optio-oikeus** tarkoittaa sitä, että henkilöstölle annetaan mahdollisuus ostaa yhtiön osakkeita tietty määrä tiettyyn hintaan tulevaisuudessa, esimerkiksi 5-7 vuoden päästä. Parhaimmassa tapauksessa tällainen optiojärjestely mahdollistaa työntekijälle hyvät tuotot, mikäli yhtiön osakekurssi on myytäessä korkeampi kuin optio-ohjelmassa määritelty merkintähinta. (Hulkko et al. 2002, 52)

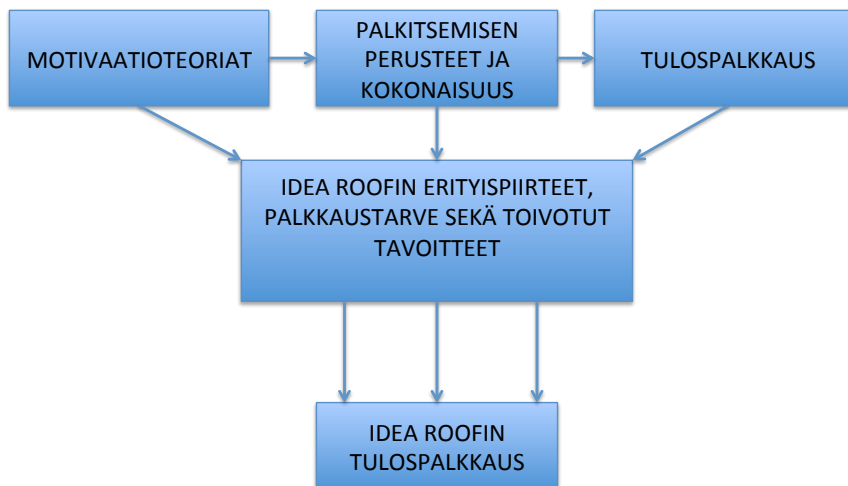
Optio-oikeuksia on tarjottu esimerkiksi alemman tason työntekijöille erityisesti startup-yrityksissä (Atan, Jasni & Shahwan 2010). Yleisyys optio-oikeuksien myöntämiseen startup-yrityksissä on korkea koska startup-yrityksissä on usein se tilanne, ettei likvidejä varoja juurikaan ole (Emanuel 2005). Nopeaa kasvua tavoittelevissa yhtiöissä käytetäänkin optio-oikeutta sen takia, että kaikki varat mitä yhtiössä on pystytään kanavoimaan korkean tuoton mahdollisuuksiin (Botosan & Plumlee 2001; Hutchinson & Gul 2006).

4 TULOSPALKKAUSJÄRJESTELMÄ KOHDEYRITYKSESSÄ

4.1 Tutkimusaineisto, -menetelmä ja -prosessi

Tässä osiossa analysoidaan teoriaa ja tutkimuskohteen erityispiirteitä sekä määritellään sopivan tulospalkkausjärjestelmän elementtejä startup-yritys Idea Roofille. Luvuissa 2 ja 3 esitetyt teoriat sekä tulospalkkausmuodot tuodaan kohdeyrityksen erityispiirteiden, palkkaustarpeen sekä toivottujen tavoitteiden kanssa yhteen. Tämän kautta pyritään erittelemään ne tulospalkkausjärjestelmän piirteet ja muodot joita Idea Roof voisi toiminnassaan mahdollisesti käyttää. Kuvio 4 selventää tutkimusprosessin kulkua.

Palkkaustarpeen ja tavoitteiden selvittämiseksi käytiin kaksi vapaamuotoista keskustelua yrityksen perustajan kanssa sekä kasvotusten että puhelimitse. Ensimmäisellä tapaamisella keskusteltiin mahdollisesta tutkimusaiheesta ja sen rajaamisesta tulospalkkaukseen sekä vaihdettiin ajatuksia eri kannustinjärjestelmistä. Toisella tapaamiskerralla keskusteltiin yrityksen nykytilasta sekä sen palkkaustarpeesta. Samalla kerralla määriteltiin myös palkkiojärjestelmän toivotut tavoitteet. Tapaamisten välissä vastaanotin myös sähköpostin, jossa tarkennettiin yrityksen liiketoimintaa ja sen rakennetta, johon tulospalkkausjärjestelmää tulisi sovittaa. Käydyt puhelinkeskustelut koskivat lähinnä vain lisäselvennyksiä sekä kysymyksiä, joita yrityksen erityispiirteistä esitin. Kävin myös yhden tekstiviestikeskustelun yrityksen perustajan kanssa, joka liittyi tutkimuksen etenemiseen antaen vielä lisätarkennuksia tulospalkkausjärjestelmän tavoitteisiin. (Aineistot 1-6)



Kuvio 4. Idea Roofin tulospalkkauksen tutkimusprosessi

4.2 Kohdeyrityksen palkitsemisen erityispiirteet ja rajoitteet

Kohdeyrityksen eri tulospalkkausmuotojen soveltuvuutta tutkittaessa tulee ottaa huomioon yrityksen erityispiirteet, jotka esimerkiksi saattavat rajoittaa palkitsemismuotojen kirjoa tai tehdä joistain muodoista toisia parempia. Kuten aikaisemmin on todettu, tulospalkkausjärjestelmä toimiakseen tarvitsee yrityskohtaisen näkökulman. Esimerkiksi se, että startup-yritys Idea Roof ei ole vielä markkinoilla vaan vasta suunnitelma-asteella, tuo lisähaastetta palkitsemisen sovittamiseen käytännön toimintaan. Seuraavaksi esiteltävät kohdeyrityksen erityispiirteet sekä rajoitteet perustuvat aineistoihin 1, 2 sekä tutkimuksen teoriasta nousseisiin seikkoihin.

Idea Roof eroaa tyypillisestä startup-yrityksestä siten, etteivät omistajat ole yrityksen pääsääntöisiä työntekijöitä, eli toisin sanoen omistajat eivät toimi tuotteen parissa osana tulosityksikköä. Omistajat itsessään tulevat hyötymään yhtiön tulevaisuuteen sidotusta arvonnoususta, mutta työntekijöille tulee löytää toimiva ratkaisu arvonnoususta ja tuloksesta hyötymiseksi. Toisin sanoen millä keinoin työntekijät voidaan houkuttaa mukaan toimintaan, kun peruspalkkaa ei voida maksaa ainakaan ensimmäisinä toimintavuosina? Peruspalkkaa voidaan kuitenkin ryhtyä tulevaisuudessa maksamaan

kunhan yritys on päässyt niin kutsutun kuolemanlaakson ohi. Tämä edellyttää tietysti sitä, että yritys menestyy ja pystyy jatkamaan toimintaansa.

Yksi merkittävistä erityispiirteistä peruspalkan poisjättämisen lisäksi on rahoituksen epävarmuus. Startup-luonteensa vuoksi yrityksellä on nopeat kasvutavoitteet, mutta niukat rahavarat. Tästä syystä yritykselle onkin elintärkeää, että mahdollisimman suuri osa tuotoista pystytään pitämään yrityksessä tuottavassa toiminnassa kasvua tukemassa. Yrityksen perustajan mukaan Idea Roof tarjoaa ennen kaikkea yrittäjähenkilöille, oma-aloitteisille ja tiimityötä pelkäämättömille työntekijöille mahdollisuuden päästä vaikuttamaan yrityksen menestymiseen sekä ansaitsemaan rahaa tuloksen ja onnistumisen perusteella. Yrityksen erityispiirteenä voidaan siis pitää myös sen toiminnan riskisyydestä johtuvaa yrittäjähenkistä henkilöstötarvetta.

4.3 Kohdeyrityksen esittely

Kohdeyrityksen esittely perustuu pääpiirteittäin aineistoihin 2 ja 5. Idea Roof tulee olemaan osakeyhtiö yksinkertaisuuden, ajankohtaisuuden ja muodikkuuden vuoksi sekä rahoituksen saamisen helpottamiseksi. Idea Roofilla ei ole vielä toimivaa palkkiojärjestelmää eikä yritykseen vielä perustajan lisäksi kuulu yhtään varsinaista työntekijää. Suunniteltu toimintarakenne on kuitenkin seuraavanlainen. Yrityksen johdon sekä taloushallinnon muodostaa x määrä henkilöä, jotka jätetään tarkastelun ulkopuolelle. Tämän lisäksi yritykseen kuuluu ryhmä, joka vastaa tuotteesta, sen kehittämisestä, markkinoinnista sekä myynnistä. Idea Roofin toimintaperiaate on antaa vastuu tuotteesta ja tuotteen menestymisestä markkinoilla kokonaan ryhmässä toimiville työntekijöille.

Ryhmiä ja tuotteita yritykseen on tarkoitus tuoda tulevaisuudessa lisää kun yritys kasvaa. Yhden tuotteen irrottaminen ja omistuksen myyminen korkeilla voitoilla on myös yksi mahdollisuus, mikä yrityksen liiketoimintaan liittyy. Mikäli yrityksellä on monta oman

tuotteen parissa toimivaa ryhmää, voidaan tuote myydä ilman, että koko Idea Roofin omistus siirtyy toiselle. Ryhmät, joita voidaan kutsua myös omiksi tulosityksiksi, tulevat koostumaan työntekijöistä, joilla ei ole kiinteää peruspalkkaa. Palkkiot ja kannustimet kuten jo aiemmin on mainittu, tulevat olemaan siis täysin sidottuja yrityksen ja sen työntekijöiden suoriutumiseen.

Idea Roofin perustajan mukaan toimivalla tulospalkkausjärjestelmällä pyritään saamaan aikaiseksi mahdollisimman hyvä yrityksen strategiaa tukeva toiminta. Henkilöstöä tullaan kannustamaan tavoitteiden saavuttamisessa ja motivoimaan tulospalkkioilla hyvään taloudelliseen tulokseen. Yhtiön arvoa pyritään nostamaan, joten arvonnousuakin tullaan tarkastelemaan työntekijöiden palkitsemisen perusteena. Henkilöstöä pyritään myös kannustamaan tavoitteiden ylittämiseen, sillä se edistää yrityksen nopeampaa kasvua. Yrityksen perustajan mukaan tulospalkkiojärjestelmällä toivotaan myös saavutettavan pidempiaikaisia työntekijöitä mikäli yritys menestyy.

Tulokseen sidottu palkkaus on valittu kannustimeksi Idea Roofiin taloudellisten rajoitteiden lisäksi myös aikaisempien perustelujen takia. Näitä ovat esimerkiksi se, että tulospalkkauksella voidaan kytkeä yrityksen tulokselliset tavoitteet sekä kannustava palkkaus yhteen sekä tulospalkkauksen hyödyntämisessä henkilöstö saadaan sitoutumaan yrityksen liiketoiminnallisiin tavoitteisiin. Idea Roofin perustajalla ei ole aikaisempaa kokemusta henkilöstön palkitsemisesta tässä muodossa, joten hän antoi minulle vapaat kädet kehittää hänen toiveitaan palkitsemisjärjestelmän tavoitteiden suhteen sekä luvan lisätä niitä tarvittaessa. Seuraavissa kappaleissa 4.4, 4.5 ja 4.6 tehdyt pohdinnat perustuvat työssä esitettyihin teorioihin sekä Idea Roofista esitettyihin palkkaustarpeisiin (Aineisto 1-6).

4.4 Palkitsemisen tavoitteet kohdeyrityksessä

Tässä kappaleessa perehdytään Idea Roofin tulospalkkausjärjestelmän tavoitteisiin. Kappaleessa esitetyt tavoitteet on pääpiirteittäin määritelty yrityksen perustajan kanssa käydyissä keskusteluissa. Tutkimuksen edetessä teoriaan enemmän perehtyneenä tavoitteita on kuitenkin hiottu yhdessä kohti parempaa kokonaisuutta.

Ensimmäiseksi on huomioitavaa, että mikäli yritykseen palkattu työntekijä ei usko yrityksen menestymiseen ja palkka maksetaan puhtaasti tulossidonnaisesti, ei ole kovin todennäköistä, että työntekijä suorittaisi merkittäviä ponnisteluja Idea Roofille. Toisin sanoen työntekijä ei tuo toiminnallaan kovin suurta lisäarvoa yritykseen. Yrityksen kehityspuoli saattaa jäädä siis kokonaan pois.

Jotta pelkkä tulokseen perustuva palkkaus toimisi Idea Roofissa ylipäätään, voidaan olettaa, että toimintaan pitää palkata sellaisia työntekijöitä jotka uskovat yrityksen liiketoimintaan. Toisin sanoen henkilöitä, jotka uskovat tavoitteiden olevan saavutettavissa ja tätä kautta palkkioiden olevan ansaittavissa. On kuitenkin huomioitavaa, että toimintaan ei todennäköisesti pyri mukaan sellaisia työntekijöitä, jotka kokevat työn olevan täysin hukkaan heitettyä. Idea Roofin tulee kuitenkin tarkastella tätä työmotivaatioon vaikuttavaa näkökulmaa palkkauksen yhteydessä sekä tavoitteita määriteltäessä erityisen tarkasti. Yhteenvetona voidaankin sanoa, että Idea Roofin tulospalkkausjärjestelmän yhtenä tavoitteena on houkutella yritykseen sen liiketoimintaan uskovia ennen kaikkea yrittäjähenkisiä työntekijöitä. Onnistunut henkilökunnan palkkaus on yksi Idea Roofin avaintekijöistä menestymiseen.

Idea Roofin tulospalkkausjärjestelmällä pyritään kuitenkin ennen kaikkea henkilökunnan motivoimiseen tavoitteiden saavuttamiseksi sekä niiden ylittämiseksi. Yrityksen toiminnan jatkumiselle on todella tärkeää, että tavoitteisiin myös päästään, muuten tulevaisuus on uhattu. Mikäli tavoitteet pystytään myös ylittämään mahdollisimman

suuresti, pystytään yrityksen arvoa kasvattamaan tavallista nopeammin. Nopea kasvu onkin toiminnan yksi ehdoton edellytys.

Idea Roofin tulee ottaa myös huomioon, että pahimmassa tapauksessa tulospalkitsemistapa on työntekijän mielestä merkityksetön ilman peruspalkkaa, koska se ei esimerkiksi luo pysyvyyden tunnetta ja tätä kautta turvallisuutta tulevaisuudesta. Palkkio voi siis tuntua vain irralliselta läjältä rahaa ilman mitään aitoa kiitosta ja välittämisen tunnetta. Työntekijöiden tulee myös saada kiitosta siitä, että yritys menestyy tulevaisuudessa ja, että sen arvo kasvaa. Muuten on suuri riski, että henkilöstö kävelee toiminnasta ulos heti kun vaikeuksia ilmenee.

Yksi tavoite tulospalkitsemisjärjestelmälle onkin saada Idea Roofin työntekijät palkitsemisen kautta tuntemaan, että heidän ponnistelut yrityksen tulevaisuuden menestymiseksi on myös huomioitu. Ratkaisuna tähän voisi olla esimerkiksi oikeus ostaa Idea Roofin osakkeita ja näin lisätä mahdollisuutta vielä korkeampiin tuottoihin tulevaisuudessa. Tällöin palkkio ei olisi täysin irrallinen suoritus vaan myös osoitus siitä, että työntekijän suorittamien ponnistelujen kautta hänellä on myös oikeus aidosti hyötyä yrityksen menestyksestä tulevaisuudessa. Tätä kautta henkilökunta ei koe tehneestä ahkerasti töitä vain kasvattaakseen omistajien omaisuuden arvoa, vaan hyötyy siitä myös itse. Työntekijöiden sitouttamista tulevaisuuteen voidaankin pitää Idea Roofin tulevaisuuden menestyksen yhtenä tärkeimpänä tulopalkkausjärjestelmän tavoitteena.

Idea Roofin nuoren iän sekä liiketoiminnan kokemattomuuden vuoksi tulospalkkausjärjestelmän tulee kannustaa henkilökuntaa aktiiviseen ongelmakohtien korjaamiseen sekä yrityksen liiketoiminnan jatkuvaan parantamiseen. Idea Roofin edellytykset toiminnan jatkumiseen paranevat merkittävästi, mikäli motivoitunut henkilökunta pyrkii yrityksen tuloksen parantamiseen myös oman toiminnan kehittämisen sekä liiketoiminnan turhien kustannuksien karsimisen kautta. Tällöin perusliiketoimintaan sitoutuu entistä vähemmän kustannuksia, mikä parantaa yrityksen tulosta välittömästi.

Yhteenvedona voidaan siis sanoa, että yrittäjähenkisten motivoituneiden työntekijöiden houkuttelemisen ja niiden tulevaisuuteen sitouttamisen lisäksi tulospalkkausjärjestelmällä tavoitellaan myös aktiivista tavoitteisiin ylittämistä, niiden ylittämistä sekä jatkuvaa liiketoiminnan kehittämistä. Näiden tavoitteiden saavuttamista käytännössä käydään läpi kappaleessa 4.6, joka käsittelee eri tulospalkkausmuotoja sekä niiden vaikutuksia.

4.5 Onnistuneen palkitsemisen menestystekijät

Tulospalkitusjärjestelmän tavoitteiden lisäksi tarvitaan tiettyjä menestystekijöitä, jotta järjestelmän tavoitteisiin voidaan päästä. Sen lisäksi siis, että Idea Roofin tavoitteet tulee olla houkuttelevia, tulee tavoitteiden olla myös luonteeltaan selkeät, jotta ne ymmärretään. Idea Roofin tulee siis määritellä selkeästi mitä tavoitellaan sekä miksi tavoitellaan, jotta työntekijöillä on selvä kokonaiskuva päämäärästä johon toiminnalla pyritään. Esimerkiksi Idea Roofin pitkän tähtäimen tavoite voisi olla kääntää tulos kahdessa vuodessa voitolliseksi. Mikäli tavoitteessa onnistutaan, niin työntekijöille luvataan luonnollisesti sopimuksen mukainen korvaus.

Liian pitkä tavoite voi kuitenkin tuntua mahdottomalta saavuttaa, jolloin työntekijöille ei ole välttämättä kovin selvää miten tavoitteisiin päästään. Tästä syystä Idea Roofin kannattaa jakaa pitkän tähtäimen tavoitteet myös välitavoitteisiin, joiden kautta pyritään saavuttamaan pitkänaikavälin tavoite. Se auttaa työntekijöitä ymmärtämään millaisen lyhyen aikavälin toiminnan kautta tähän pitkän aikavälin tavoitteeseen voidaan yltää. Tavoitteet ovat tällöin myös helpommin mitattavissa. Voidaankin sanoa, että Idea Roofin tulospalkkauksen onnistumiseksi, on kriittistä pyrkiä jakamaan pitkän tähtäimen tavoitteet lyhyen tähtäimen tavoitteiksi. Yrityksen perustajan mukaan tavoitteet määritellään yksityiskohtaisesti toiminnan käynnistyttyä.

Idea Roof on pieni ja vuorovaikutus on suoraa johdon sekä ryhmien välillä. Onnistuneen palkitsemisen vuoksi johdon kannattaa hyödyntää tätä ja esimerkiksi antaa palautetta tietyn ennalta määrätyn aikavälein, jotta työntekijät tietävät menevänsä toiminnallaan oikeaan suuntaan ja että tavoitteita sekä niistä saatavia palkkioita aidosti lähestytään. Idea Roofin kannattaa siis ottaa aktiivinen palaute osaksi toimivaa tulospalkkausjärjestelmää. Palautteen antaminen lasketaan käytännössä aineettomaksi kannustimeksi, mutta sen mukaan ottaminen osaksi tulospalkkausjärjestelmää on ehdottoman tärkeää. Ilman aktiivista palautetta työn etenemistä on vaikea myös kontrolloida.

Ryhmästä muodostuvaa tulosityksikköä voidaan palkita esimerkiksi ryhmänä niin, että kyseessä oleva ryhmä jakaa tasaisesti palkkion. Tämä malli voi kuitenkin johtaa vapaamatkustajaongelmaan, jolloin ryhmän muut jäsenet kokevat ettei vallitseva tulospalkitsemistapa ole tasapainossa ja mahdollisesti työmotivaatio laskee ja/tai ryhmän keskinäiset suhteet tulehtuvat. Yksilöllisessä palkitsemistavassa taas Idea Roof kohtaa mittaamisongelman. Miten aidosti ja luotettavasti voidaan tarkastella ryhmän luomaa tulosta ja palkita siitä erillisinä yksilösuorituksina? Oikean palkkioiden jakotavan valinta on palkitsemisen onnistumisen kannalta tärkeää.

Idea Roofin ryhmäperusteisen rakenteen vuoksi myös ryhmäperusteinen palkitseminen on kuitenkin tässä tapauksessa onnistunein tulospalkitsemistapa. Yksilöperusteinen järjestelmä on turhan raskas ylläpitää kun kyseessä on näin pieni yritys. Pienen kokonsa vuoksi Idea Roofin kannattaakin hyödyntää suoria vuorovaikutussuhteita. Vapaamatkustajaongelmalta voidaan esimerkiksi välttyä keräämällä ryhmältä nimetöntä palautetta tavoitteiden saavuttamisen jälkeen tai projektin päättyttyä. Mainitaan vielä, että odotusarvoteorian mukaan Idea Roofin palkkioiden tulisi myös olla tarpeeksi suuria, jotta tulospalkkausjärjestelmä voi toimia. Idea Roofin tapauksessa palkkioiden tulee ennen kaikkea olla suuria sillä riski siitä, ettei rahaa tule ollenkaan, on myös erittäin korkea.

Viimeiseksi päämäärän selvyyden lisäksi palkitsemisen ja tavoitteiden keskinäinen yhteys tulee olla työntekijöille selvä sekä tarkasti määritelty, jotta agenttiongelmalta vältytään. Tulospalkkausjärjestelmää hyödynnettäessä on kuitenkin hyvin oletettavaa, että työntekijä tuskin tekee yrityksen kannalta huonoja ratkaisuja omien etujen tavoittelun seurauksena jos työntekijän oma etu on myös yrityksen viivan alle jäänyt tulos. Mikäli Idea Roof kuitenkin soveltaisi yksilöpalkitsemista, niin työntekijä voisi laiminlyödä ryhmän yhteistä tavoitetta, jos hän itse saa suuremman korvauksen tekemällä oman henkilökohtaisen ”tuloksensa” paremmaksi muiden ryhmän jäsenten kustannuksella. Tämä havainto myös tukee ryhmäperusteisen palkitsemismuodon valitsemista.

Yhteenvedona voidaan sanoa, että Idea Roofin onnistuneen palkitsemisjärjestelmän menestysreseptit, jotka tukevat tulospalkkausjärjestelmän tavoitteisiin pyrkimistä ovat ainakin seuraavanlaisia: 1. pitkäntähtäimen tavoitteiden lisäksi yrityksen tulee määritellä myös lyhyen tähtäimen tavoitteita kuten esimerkiksi neljännesvuositavoitteita, 2. tavoitteiden tulee olla selkeästi määritelty sekä tavoitteiden yhteys palkitsemiseen tulee olla ymmärrettävissä, 3. tavoitteiden saavuttamisesta sekä työntekijöiden toiminnasta kohti tavoitteita tulee antaa palautetta aktiivisesti ja riittävän usein ja 4. Idea Roofin ryhmälle kohdistamat palkkiot tulee olla tarpeeksi suuria sekä ryhmältä tulee kerätä nimetöntä palautetta vapaamatkustajaongelmalta välttymiseksi. Seuraavaksi tarkastellaan millä konkreettisilla palkitsemiskeinoilla järjestelmän tavoitteisiin voidaan päästä.

4.6 Tulospalkkausmuodot ja niiden vaikutus kohdeyrityksessä

Tässä kappaleessa pohditaan erilaisia tulospalkitsemistapoja Idea Roofin näkökulmasta ja pyritään teorian sekä palkkauksen tavoitteiden pohjalta löytämään sopivimmat tulospalkkausmuodot Idea Roofille. Hulkon et al. (2002, 30) mukaan tulospalkkausmuodot sopivat aloitteleville yrityksille kenties vielä muita yrityksiä

paremmin. Tämä johtuu siitä, että tulospalkkauksella on tarkoitus kompensoida alkuvaiheen matalaa peruspalkkaa. Henkilöstöä voidaan esimerkiksi palkita yrityksen osakkeilla, jotka tarjoavat mahdollisuuden huomattavasti suurempiin tuloihin, jos ja kun yrityksellä menee tulevaisuudessa hyvin. Idea Roofin tapauksessa voidaan hyödyntää vastaavanlaista mallia peruspalkan puutteen vuoksi.

Tulospalkkio on yleisin ja helpoin palkitsemistapa, jota Idea Roof ehdottomasti voi hyödyntää henkilökunnan palkitsemisessa. Mikäli esimerkiksi kuvitteelliseen kahden vuoden tavoitteeseen päästään, voidaan ryhmiä palkita tietyllä etukäteen sovitulla rahasummalla. Myös esimerkiksi lyhyen aikavälin kuten kvartaalitavoitteiden saavuttamisesta voidaan maksaa ennalta määrätty summa. Kvartaalitavoitteiden palkitsemisesta voi syntyä kuitenkin ongelmia, jos tavoitteeseen pääsemisestä ei realisoitu vielä rahallista hyötyä. Kuitenkin mitä paremmin Idea Roof jakaa tavoitteet välitavoitteisiin ja niistä saataviin tulospalkkioihin, sitä paremmin kyseessä oleva tulospalkkio ohjaa työntekijöitä haluttuun suuntaan. Esimerkiksi jos välitavoitteista saatavat tulospalkkiot asetetaan sopivan haastaviksi, lopputuloskin on kokonaisuudessaan todennäköisesti huomattavasti parempi.

Erikoispalkkioiden käytöstä Idea Roofin toiminnassa on vaikea sanoa tarkemmin tällä hetkellä, sillä etukäteen on hankala määritellä millaisista asioista Idea Roofin työntekijää voitaisiin ehdottaa palkittavaksi. Toiminnan käynnistyttyä pystytään tapauskohtaisesti paremmin arvioimaan ja ottamaan huomioon tietyn työntekijän merkittävät ponnistelut ja näin määritellä siihen sopivat palkitsemismuodot. Yrityksen perustajan mukaan palkitseminen yrityksessä määritelläänkin tarkemmin kunhan palkitsemisen ”raamit” on saatu ensiksi selville.

Aloitepalkkio sen sijaan tulee ottaa ehdottomasti käyttöön. Aloitepalkkio voi mahdollistaa henkilökunnan keskuudessa aktiivisen pyrkimyksen työympäristön jatkuvaan parantamiseen ja toiminnan kehittämiseen. Idea Roofin erityispiirteitä määriteltäessä todettiin yrityksen olevan vielä markkinoiden ulkopuolella ja täysin kokematon

liiketoiminnassaan. Tästä syystä aloitepalkkiot voivat tuoda Idea Roofiin sen ehdottomasti tarvitsemaa sisältäpäin kumpuavaa tahtoa parantaa jokapäiväistä toimintaa, joka parhaimmassa tapauksessa johtaa merkittäviin liiketaloudellisiin kustannussäästöihin. Aloitepalkkion toimiminen palkitsemismuotona yrityksessä edellyttää kuitenkin sitä, ettei sitä unohdeta, vaan se otetaan näkyvästi toimintaan mukaan.

Tulospalkkion ja aloitepalkkion kautta saavutettavien tulospalkkausjärjestelmän tavoitteiden lisäksi Idea Roofin tulee pystyä kannustamaan työntekijöitään kasvattamaan yrityksen tulosta mahdollisimman suureksi. Tämä onnistuu voittopalkkion avulla, jonka prosenttiosuus määritellään etukäteen yhtiön hallituksen toimesta. Mitä suurempi voitto sitä suurempi palkkio. Näin saadaan henkilökunta tavoittelemaan tulosta yli tavoitteen. Tulospalkkion, aloitepalkkioiden sekä voittopalkkion yhdistelmällä saadaan siis Idea Roofin henkilökunta pyrkimään yrityksen taloudellisiin tavoitteisiin, kehittämään ja parantamaan sen jokapäiväistä toimintaa sekä ponnistelemaan sen eteen, että tavoitteet ylitetään mahdollisimman suuresti.

Edellä mainitut tulospalkkausmuodot kuitenkin vievät rahaa pois Idea Roofista ja tästä syystä esimerkiksi voitonjakoa henkilöstölle ei välttämättä kannata ottaa tulospalkkausmuotoihin ollenkaan mukaan. Voitonjakoa voidaan mahdollisesti hyödyntää vasta kun yrityksen toiminta on huomattavasti vakaammalla pohjalla. Voitonjako omistajille taas ei suoranaisesti palkitse Idea Roofin henkilökuntaa ellei henkilökunta jo omista yrityksen osakkeita.

Sen sijaan, että palkkiot maksetaan ulos yrityksestä olisi kannattavampaa saada ainakin osa takaisin yritykseen ja sijoittaa ne tuottavaan toimintaan. Osakepohjaiset tulospalkkausmuodot ovatkin erittäin sopivia palkitsemismuotoja Idea Roofille sen kasvuhakuisuuden takia. Kuten jo aiemmin osakekohtaisia palkitsemismuotoja esiteltäessä mainittiin, niin Idea Roofin kaltaisissa startup-yrityksissä on usein heikko maksukyky eli likvidejä varoja on vähän. Näiden syiden takia osakepalkkiot sopivat

yrittäjien palkitsemismuotoihin, sillä niitä käytettäessä raha jää yritykseen. Osakemuotoisista palkkioista pelkkä palkanmaksu osakkeina olisi muuten erittäin toimiva vaihtoehto, mutta sen aiheuttamasta verotuksellisesta ongelmasta johtuen keskitytään vain henkilöstöantiin ja optio-oikeuteen.

Henkilöstöanti sopii Idea Roofille mikäli yritykseen palkataan yrittäjähenkistä henkilökuntaa, joka uskoo yrityksen menestyvän tulevaisuudessa ja tahtoo siksi omistaa osan tästä menestyksestä. Mikäli Idea Roof menestyy markkinoilla ja sen arvo kasvaa, kasvaa myös henkilökunnan omistaman osuuden arvo. Tämä todennäköisesti kannustaa henkilökuntaa työskentelemään entistä ahkerammin, sillä joka kerta kun tavoitteisiin päästään ja yrityksen arvo kasvaa, kasvaa myös työntekijöiden varallisuus.

Optio-oikeuteen liittyy samat kannustinvaikutukset, mutta se ei ole työntekijän kannalta yhtä riskisää. Työntekijä voi tarvittaessa olla ostamatta yrityksen osakkeita, mikäli ostohetkellä yrityksen osakekurssi on alhaisempi kuin optio-oikeuden merkintähinta. Molemmat palkitsemismuodot kuitenkin sopivat erittäin hyvin Idea Roofin toimintaan. Henkilöstöanti ja osake-optio voisivat olla juuri ne yrityksen perustajan toivomat palkitsemismuodot, jotka auttaisivat henkilöstöä sitoutumaan yrityksen tulevaisuuteen.

Valitun tulospalkkausmallin vaikutuksia tulee myös pystyä mittaamaan. Yksi kehityspuoli oli kustannusten minimointi, joten turhia investointeja järjestelmää koskien on syytä välttää. Tästä syystä esimerkiksi järjestelmän mittaamiseen tarvittavia kalliita ohjelmia ei kannata aluksi hankkia, jos ilman niitä voidaan myös pärjätä. Idea Roofin pienen kokonsa vuoksi esimerkiksi vain Microsoft Excel toimistotyökalu riittää tavoitteiden mittaamiseen. Exceliin voidaan luoda jokaiselle tulosryhmälle tavoitteet ja tehdä kirjauksia aktiivisesti toiminnan etenemistä kohti määriteltäviä tavoitteita. Esimerkiksi voidaan arvioida jonkin aloitteen tuottama vuosittainen kustannussäästö sekä siitä ryhmälle osoitettava palkkio-osuus tai yksinkertaisimmillaan vain laskea tuloslaskelmasta nähtävän liikevoiton ryhmälle kuuluvan prosenttiosuuden osoittama tulospalkkion määrä.

5 TUTKIMUSTULOKSET

Tässä kappaleessa esitetään tutkimuksen keskeiset tulokset. Edellisessä luvussa analysoitiin erilaisten motivaatioteorioiden, tulospalkkaustapojen sekä tutkimuskohteen erityispiirteiden kautta sopivia tulospalkkausjärjestelmän elementtejä Idea Roofille. Tutkimuksen tulokset tulospalkkausjärjestelmälle Idea Roofin erityispiirteiden, palkkaustarpeen sekä teorian perusteella ovat seuraavanlaiset:

Tulospalkkausjärjestelmän tavoitteet:

1. Houkutella yritykseen sen tarvitsemaa avainhenkilöstöä.
2. Saada henkilöstö työskentelemään kohti tavoitteita ja ylittämään ne.
3. Kannustaa toiminnan jatkuvaan kehittämiseen ja kustannussäästöihin.
4. Sitouttaa henkilöstö yrityksen tulevaisuuteen.

Onnistuneen tulospalkkausjärjestelmän menestystekijät:

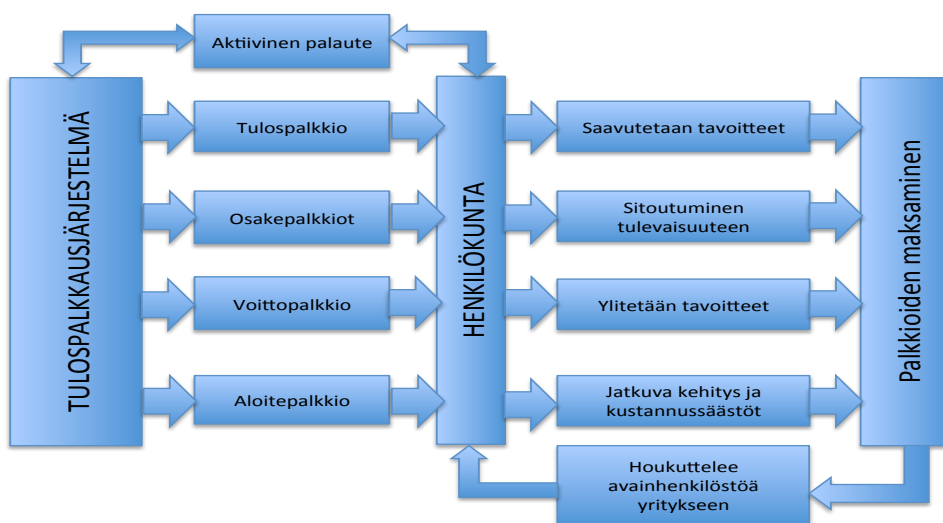
1. Pitkätähtäimen tavoitteiden lisäksi Idea Roofilla tulee olla myös lyhyen tähtäimen tavoitteita kuten esimerkiksi neljännesvuositavoitteita.
2. Idea Roofin tavoitteiden tulee olla haastavia, mutta myös sellaisia, että henkilökunta pystyy aidosti niihin vaikuttamaan. Tavoitteet tulee olla myös mahdollisia saavuttaa ilman liian monimutkaisia ehtoja.
3. Tavoitteiden saavuttamisesta sekä työntekijöiden toiminnasta kohti tavoitteita tulee antaa palautetta aktiivisesti ja riittävän usein. Ryhmältä tulee kerätä nimetöntä palautetta tavoitteisiin pääsemisen jälkeen.
4. Idea Roofin ryhmälle kohdistamat palkkiot tulee olla tarpeeksi suuria.

Tulospalkkausjärjestelmän tavoitteiden saavuttamisen keinot:

1. Tulospalkkioilla motivoidaan henkilöstö saavuttamaan asetetut tavoitteet.
2. Voittopalkkiolla motivoidaan henkilöstöä tavoittelemaan tulosta yli asetetuiden tavoitteiden.

3. Aloitepalkkiot kannustavat toiminnan jatkuvaan kehittämiseen ja johtavat mahdollisiin kustannussäästöihin.
4. Osake-optio ja henkilöstöanti motivoivat henkilöstöä sitoutumaan yrityksen tulevaisuuteen sekä pitävät varat tuottavassa toiminnassa.

Edellä esitetty tulospalkkausmalli houkuttelee yritykseen sen tarvitsemia avainhenkilöitä, jotka ovat ennen kaikkea yrittäjähenkisiä, oma-aloitteisia, riskiä rakastavia sekä tiimityötä pelkäämättömiä. Tämän lisäksi tarvitaan kaksisuuntainen aktiivinen palaute järjestelmän rinnalle. Kuvio 5 selventää edellä esitettyä mallia



Kuvio 5. Idea Roofin tulospalkkausmalli.

Tulospalkkausjärjestelmän toteuttaminen ja keitä se koskee:

Yrityksen tavoitteet määritellään esimerkiksi vuosittain eteenpäin sekä vuosittaiset annetut tavoitteet jaetaan myös pienempiin lyhyen ajan tavoitteisiin. Ainoastaan tulosryhmät kuuluvat tämän tulospalkkausjärjestelmän piiriin.

Palkkioiden maksaminen:

Idea Roofin kannattaa toteuttaa ryhmäperusteista palkitsemista. Ryhmäperusteisen palkitsemisen vapaamatkustajaongelmalta välttyminen edellyttää, että henkilöstö antaa myös palautetta johdolle ryhmän toiminnasta. Esimerkiksi ryhmältä kerättävän nimettömän palautteen kautta voidaan pyrkiä ehkäisemään vapaamatkustajaongelman syntymistä.

Tavoitteiden mittaaminen:

Idea Roofin pienen kokonsa, yksinkertaisen rakenteensa sekä kustannusten minimoimiseksi vuoksi aluksi järjestelmää voidaan toteuttaa ja tavoitteita (tulos, liike-tulos, voitto, kustannussäästö yms.) mitata esimerkiksi vain Microsoft Exceliä hyödyntäen.

6 JOHTOPÄÄTÖKSET JA YHTEENVETO

Tässä kappaleessa esitetään tutkimuksen johtopäätökset ja yhteenveto siitä, mitä työssä on tehty ja miten tuloksiin on päästy. Tämän jälkeen vastataan johdannossa esitettyihin tutkimuskysymyksiin sekä esitetään mahdollinen jatkotutkimuskysymys.

Tutkimuksen alussa käytiin läpi eri motivaatioteorioita, jotka vaikuttavat palkkauksen taustalla. Palkkauksen taustalla vaikuttavien motivaatioteorioiden kautta pyrittiin selvittämään mitkä asiat vaikuttavat henkilöstön työmotivaation syntymiseen ja sen tasoon. Motivaatioteorioiden jälkeen siirryttiin käsittelemään palkkauksen perusteita ja kokonaisuutta yleisesti. Tässä osiossa tuotiin esiin mistä palkkauksen kokonaisuus muodostuu ja millä perusteilla palkkaa työntekijöille maksetaan.

Palkitsemisen yleisen tarkastelun jälkeen syvennyttiin käsittelemään eri palkitsemismuodoista juuri tulospalkkausta. Tulospalkkauksen tunnuspiirteet, yleisyys, tuottavuusvaikutukset, ongelmakohdat sekä mittarit esiteltiin lyhyesti. Tämän jälkeen tuotiin esiin erilaisia tulokseen sidottuja palkitsemismuotoja sekä niiden toimintaa teoriassa.

Teoriaosuuden jälkeen ryhdyttiin tarkastelemaan tulospalkkausjärjestelmää tutkimuskohteen näkökulmasta. Ensiksi esiteltiin tutkimusaineisto, -menetelmä ja -prosessi, joita seurasi tutkimuskohteen erityispiirteet, palkkaustarve sekä kohdeyrityksen esittely. Tämän jälkeen pohdittiin kohdeyrityksen palkitsemisen tavoitteita, siihen liittyviä menestystekijöitä sekä eri tulospalkkausmuotojen soveltuvuutta kohdeyritykselle. Tämän mallin kartoittamiseksi sovitettiin teoriaa sekä palkkaustarvetta yhteen. Eri motivaatioteorioista ja tulospalkkausmuodoista pyrittiin tutkimuskohteen erityispiirteiden sekä palkkaustarpeen kautta löytämään ne tavoitteet, menestystekijät sekä palkitsemismuodot, joita kohdeyrityksen tulospalkkausjärjestelmä voisi sisällään pitää. Toisin sanoen esitettyjä teorioita peilattiin kohdeyrityksen toimintaan pyrkimyksenä tunnistaa kohdeyritykselle sopivat käytännöt.

6.1 Vastaukset tutkimuskysymyksiin

Tutkimuksen tavoitteena oli vastata päätutkimusongelmaan: *Minkälaista tulospalkkausjärjestelmää Kohdeyritys voisi toiminnassaan käyttää?* Päätutkimusongelmaan pyrittiin löytämään vastaus seuraavien alatutkimusongelmien avulla: 1. *Mitkä ovat tutkimuskohteen palkitsemisen erityispiirteet ja siihen liittyvät rajoitteet?* sekä 2. *Mitkä tulospalkkausmuodot sopivat kohdeyrityksen palkitsemiseen ja millä perusteilla?*

Ensimmäiseen alatutkimusongelmaan saatu vastaus muodostui seuraavanlaiseksi. Tutkimuskohteen suurin erityispiirre ja rajoite on se, että kiinteää tunti- tai urakkapalkkaa ei voida maksaa, sillä tulot ovat epävarmoja. Tämä johtuu siitä, että startup-yritykselle on ominaista alkuvaiheen rahoituksen epävarmuus eikä menestyksestä ole takeita. Sen lisäksi, että peruspalkkaa on hankala maksaa, tietyt tulokseen sidotut palkitsemismuodotkin voivat myös olla haitallisia toiminnalle. Tämä sen sijaan johtuu siitä, että startup-yrityksessä on heikosti likvidejä varoja. Tästä syystä palkitsemismuodot kuten osake-optiot ja henkilöstöanti, jotka pitävät varat yrityksen tuottavassa toiminnassa, kannattaa ottaa osaksi tulospalkitusjärjestelmää.

Myös yrityksen liiketoiminnan nuoruus innoittaa ottamaan aktiiviseen kehitykseen kannustavia palkitsemismuotoja osaksi toimintaa. Näillä tavoitellaan esimerkiksi startup-yritykselle elintärkeitä kustannussäästöjä. Yrityksen liiketoiminnan takia palkkausjärjestelmän kokonaisuus tulee myös olla sellainen, että se houkuttelee luokseen erityisen yrittäjähenkisiä työntekijöitä. Yrittäjähenkisen henkilökunnan palkkaaminen on elintärkeää yrityksen menestykselle.

Toiseen alatutkimusongelmaan saatu vastaus tutkimuksen perusteella on seuraavanlainen. Idea Roofin kannattaa käyttää ainakin tulospalkkion, aloitepalkkion, voittopalkkion sekä osakkeilla palkitsemisen yhdistelmää, jolla saadaan henkilökunta pyrkimään ennen kaikkea yrityksen taloudellisiin tavoitteisiin, kehittämään ja

parantamaan sen jokapäiväistä toimintaa, vähentämään kustannuksia, ponnistelemaan sen eteen, että tavoitteet ylitetään mahdollisimman suuresti sekä sitoutumaan yrityksen tulevaisuuden menestykseen. Edellä mainituilla tulospalkitsemistavoilla saadaan myös houkuteltua yritykseen sen tarvitsemia yrittäjähenkisiä sekä ryhmätyöskentelyyn kykeneviä työntekijöitä.

Kehitetty tulospalkitsemisjärjestelmä ei myöskään ohjaa kaikkea varallisuutta ulos yrityksestä, vaan pitää osan tuottavassa toiminnassa. Yrityksen kannattaa myös valita toimintaansa ryhmäperusteinen tulospalkkioiden jakotapa sen ryhmäperusteisen organisaatorakenteen vuoksi. Tulospalkkausjärjestelmään tulee ottaa osaksi myös kaksisuuntainen aktiivinen palaute.

Näitä saatuja tuloksia voidaan ryhtyä soveltamaan Idea Roofin tulospalkkausjärjestelmässä sen liiketoiminnan ja palkkauksen käynnistyttyä. Annettua ehdotusta tulospalkkausjärjestelmästä tulee kuitenkin sovittaa, jotta se toimii parhaalla mahdollisella tavalla osana Idea Roofin toimintaa. Esitetty tulospalkkausjärjestelmä on erittäin joustava sekä yleisluontoinen, joten sitä voidaan muokata ilman suuria lisäkustannuksia tai ongelmia.

6.2 Jatkotutkimuskysymykset ja rajoitukset

Työtä ja tutkimustuloksia rajoitti se, että tutkimus tehtiin vain yhteen aloittelevaan startup-yritykseen. Aiemmat tutkimukset, joihin esitetyt teoriat nojaavat ovat toteutettu useisiin yrityksiin samanaikaisesti sekä näissä tutkimuksissa on saatu empiirisiä todisteita kuten tuottavuuden nousu väitteiden tueksi. Tämän työn tutkimustulokset perustuvat vahvasti näihin teorioihin ja niitä on peilattu vain yrityksen perustajan esittämään palkkaustarpeeseen. Useamman startup-yrityksen tutkiminen lisäisi tutkimuksen luotettavuutta huomattavasti.

Tutkimuksesta saisi huomattavasti luotettavamman sekä yksityiskohtaisemman myös, mikäli Idea Roofilla olisi jo käytännön liiketoimintaa sekä palkattua henkilöstöä. Tällöin voitaisiin suorittaa tutkimuskysely henkilöstölle ja näin selvittää tulospalkitsemisjärjestelmän toimivuutta käytännössä. Tästä saadaankin kiinnostava jatkotutkimusaihe. Tulevaisuudessa voidaan suorittaa tutkimus, jossa Idea Roofin henkilöstölle suunnataan kysely tulospalkkausjärjestelmän toimivuudesta ja kehitysehdotuksista. Päättökyselyongelma voi olla käytännössä täysin sama kuin nyt, mutta mukaan otetaan järjestelmän suunnittelu, implementointi sekä sen kehittäminen henkilöstöä mukaan ottamalla.

LÄHDELUETTELO

Alho, K. (1998) Tulospalkkaus – EMU-ajan palkkausmuoto. Taloustieto Oy, Helsinki.

Ambrose, M.L. & Kulik, C.T. (1999) Old friends, new faces: Motivation research in the 1990s. *Journal of Management*, 25, 3, 231-292.

Appelbaum, S. & Mackenzie, L. (1996) Compensation in the year 2000: pay for performance? *Health Manpower Management*. Vol. 22, No. 3.

Atan, R., Jasni, N. & Shahwan, Y. (2010) The Impact of IFRS 2 "Share-Based Payment" on Malaysian Companies. *Review of Pacific Basin Financial Markets & Policies*. Sep2010, Vol. 13 Issue 3, p449-468. 20p. 6 Charts.

Botosan, C. & Plumlee, M. (2001) Stock option expense: The sword of Damocles revealed. *Accounting Horizons*, 15(4), 311–327.

Burnham, A. (2014) Share success with your staff. *Travel Trade Gazette UK & Ireland*. 2/27/2014, Issue 3086, p26-27. 2p.

Chiu, R. K. & Wai-Mei Luk, V. (2002) Retaining and motivating employees - Compensation preferences in Hong Kong and China. *Personnel Review*. Vol. 31, No. 4

Cowling, M. (2001) Fixed wages or productivity: Evidence from 15 EU countries. *Small Business Economics*. Vol. 16, Iss. 3; 191-208 s.

Daley, J. (2014) The Old College Try. *Entrepreneur* 42, 10, 72–77.

Damodaran, A. (2001) *The Dark Side of valuation. Valuing Old Tech, New Tech, and New Economy Companies*. Prentice Hall London. 2001

Davis, A. (2013) Employee share purchase plans come back into vogue. *Employee Benefit News*. Nov2013, Vol. 27 Issue 14, p19-20. 2p.

Emanuel, D (2005) Accounting for share-based payments under NZ IFRS-2. *University of Auckland Business Review*, 7, 39–44.

Eskola, J. & Suoranta, J. (1998) *Johdatus laadulliseen tutkimukseen*. Tampere: Vastapaino

Gauld, R. (2007) *Principal-Agent Theory and Organisational Change*. *Policy Studies*, 2007, 28, 1, 17-34, Routledge

Gerhart, B., Rynes, S. L. & Fulmer, I. S. (2009) Pay and performance: Individuals, groups, and executives. *The Academy of Management Annals*. 3:1. 251-315.

Gustafsson, R. & Jokinen, A. (1998) *Tulospalkalla tavoitteeseen*. Tammer-paino Oy, Tampere.

Guzzo, R. A., Jette, R. D. & Katzell, R. A. (1985) The effects of psychologically based intervention programs on worker productivity: A meta-analysis. *Personnel Psychology*, 38, 275–291.

Hakonen, A. (2012) Ei ainoastaan raha- Ryhmäperusteisten tulospalkkioiden merkitykset reflektioteorian näkökulmasta. Aalto-yliopisto. Väitöskirja.

Hakonen, N. & Hakonen, A. & Hulkko, K. & Ylikorkala, A. (2005) Palkitse taitavasti – Palkitsemistavat johtamisen välineenä. WSOY, Helsinki.

Hakonen, A. & Salimäki, A. & Hulkko, K. (2005) Palkitsemisen tila ja muutos Suomessa 2004. Työministeriön työpoliittinen tutkimus 280.

Heneman, R. L., Ledford, G. E. & Gresham, M. T. (2000) The changing nature of work and its effects on compensation design and delivery. Teoksessa Rynes, S. L. & Gerhard, B. (toim.) *Compensation in organizations. Current Research and practise*, 195–240. San Francisco: Jossey-Bass.

Hulkko, K. Hakonen, A. Hakonen, N. & Palva, A. (2002) *Toimiva tulospalkkaus. Opas kehittämiseen*. Helsinki: WSOY

Hutchinson, M. & Gul, F. (2006) The effect of executive share options and investment opportunities on firms' accounting performance: Some Australian evidence. *The British Accounting Review*, 38, 277–297.

Jensen, M. C. & Meckling, W. H. (1976) Theory of firm: Managerial behavior, agency cost, and ownership structure. *Journal of Financial Economics*, 3, 305–350.

Kaajas, S., Nordlund, H. & Troberg, E. (2002) Tietotyöntekijöiden motivaatio ja strateginen osaamisen johtaminen. Tutkimusprojektin loppuraportti. LTT-tutkimus Oy.

Kauhanen, J. (2010) Henkilöstövoimavarojen johtaminen. 10. painos. Helsinki: WSOYpro

Kauhanen, A. & Piekkola, H. (2006) What makes performance-related pay schemes work? Finnish evidence. *Journal of Management Governance*. 10:2. 149-177.

Lawler, E. E. (1990) *Strategic Pay. Aligning organizational strategies and pay systems*. San Francisco: Jossey-Bass Publishers.

Lazear, E. (2000) Performance Pay and Productivity. *American Economic Review*. 90. 1346-1361.

Locke, E. (2004) Goal-setting theory and its applications to the world of business. *Academy of Management Executive*. Nov2004, Vol. 18 Issue 4, p124-125. 2p

Locke, E. (2000) *The Blackwell: handbook of principles of organizational behavior*. Blackwell Publishers Ltd: Oxford

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

Miceli, M.P. & Heneman, R. L. (2000) Contextual determinants of variable pay plan design: A proposed research framework. *Human Resource Management Review* 10 (3), 289–305

Moisio, E., Lempiälä, T. & Haukola, T. (2009) Palkitseminen ja innovatiivisuus. Tutkimustuloksia ja havaintoja rahallisesta palkitsemisesta innovatiivisilla työpaikoilla. Työ- ja elinkeinoministeriön julkaisuja 47/2009.

Rantamäki, T. & Kauhanen, J. & Kolari, A. (2006) Onnistu palkitsemisessa. WSOY, Juva.

Renko, M., Kroeck, K. & Bullough, A. (2012) Expectancy theory and nascent entrepreneurship. *Small Business Economics*, 2012, 39, 3, 667-684, Springer Science & Business Media B.V

Robbins P. S. (2000) *Organizational Behaviour*, 9 painos, Prentice-Hall inc, New Jersey

Seybolt, J. & Pavett, C. (1979) The prediction of effort and performance among hospital professionals: Moderating effects of feedback on expectancy theory formulations. *Journal of Occupational Psychology*. Jun79, Vol. 52 Issue 2, p91-105. 15p.

Snellman, K. (2003) *Tulospalkkaus kannustimena ja joustona*. Talous & Yhteiskunta.

Snellman, K., Uusitalo, R. & Vartiainen, J. (2003) *Tulospalkkaus ja teollisuuden muuttuva palkanmuodostus*. Helsinki: Edita.

Stajkovic, A. D. & Luthans, F. (1997) A meta-analysis of the effects of organizational behavior modification on task performance, 1975-1995. 40:5. 1122-1149.

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

Vartiainen, M. (toim.). (1997) Palkitsemisen perusteet kehittyvissä organisaatioissa. HUT Industrial Management and Work and Organizational Psychology, Working paper No 7. Otaniemi.

Vartiainen, M. & Falck, A. (toim.). (1993) Oikeudenmukaisen palkitsemisen perusteet. Helsinki: WSOY.

Vartiainen, M. & Kauhanen J. (2005) Palkitseminen globaalissa Suomessa. Helsinki: WSOY

Vartiainen, M. & Nurmela, K. (2005) Tavoitteet ja tulkinnat- motivaatio ja palkitseminen työelämässä. Kirjassa Salmela-Aro, K. & Nurmi, J. (toim.): Mikä meitä liikuttaa. Modernin motivaatiopsykologian perusteet. Jyväskylä: PS-kustannus.

Vroom, V. H. (1964). Work and motivation. New York: Wiley. Teoksessa Vartiainen, M. & Falck, A. (toim.). (1993) Oikeudenmukaisen palkitsemisen perusteet. s.100. Helsinki: WSOY.

Wright, P.M. (1990). Monetary incentives and task experience as determinants of spontaneous goal setting, strategy development and performance. Human Performance, 3, 237-258.101

VERKKOLÄHTEET

Elinkeinoelämän Keskusliitto (2014) Kooste EK:n palkkausjärjestelmä-tiedustelun 2011 tuloksista. [Verkkodokumentti]. [Viitattu 3.11.2014]. Saatavilla: <http://ek.fi/jasenille/kyselyt-yrityksille/palkkausjarjestelmatiedustelu/>

Itella Oyj (2014) Palkka- ja palkkioselvitys. [Verkkodokumentti]. [Viitattu 11.11.2014]. Saatavilla: <http://www.itella.fi/group/konserni/cg/palkkajapalkkioselvitys/voittopalkkio.html>

Kasvuedustajat (2014) [Verkkodokumentti]. [viitattu 8.10.2014]. Saatavilla: <http://www.kasvuedustajat.fi/>

Startup Sauna. (2014) [verkkodokumentti]. [viitattu 2.10.2014]. Saatavilla: <http://startupsauna.com/>

AINEISTO

1. Vesa Robertsson (2014) Vapaamuotoinen tapaaminen yrityksen perustajan kanssa. 29.08.2014 klo 12:00.
2. Vesa Robertsson (2014) Vapaamuotoinen tapaaminen yrityksen perustajan kanssa. 04.09.2014 Klo 14:00.
3. Vesa Robertsson (2014) Puhelinkeskustelu yrityksen perustajan. 15.10.2014 Klo 16:00.
4. Vesa Robertsson (2014) Puhelinkeskustelu yrityksen perustajan kanssa. 29.08.2014 Klo 20:00.
5. Vesa Robertsson (2014) Sähköpostiviesti yrityksen perustajalta. 02.09.2014 Klo 21:00.
6. Vesa Robertsson (2014) Tekstiviestikeskusteluja yrityksen perustajan kanssa. 14.10.2014 Klo 16:00.

