



Open your mind. LUT.  
Lappeenranta University of Technology

Lappeenrannan teknillinen yliopisto  
School of Business and Management  
Kandidaatintutkielma  
Talousjohtaminen

**Palkitsemisen rooli varainhoitoyrityksessä**  
**The role of rewarding in an asset management company**

10.12.2015

Tekijä: Rami Laakso  
Ohjaaja: Heli Arminen  
Opponentti: Lassi Ropponen

## **TIIVISTELMÄ**

**Tekijä:** Laakso, Rami

**Tutkielman nimi:** Palkitsemisen rooli varainhoitoyrityksessä

**Akateeminen yksikkö:** School of Business and Management, Talousjohtaminen

**Vuosi:** 2015

**Kandidaatintutkielma:** Lappeenrannan teknillinen yliopisto

**Ohjaaja:** Prof. Heli Arminen

**Hakusanat:** palkitseminen, motivaatio, kehittäminen

Palkitseminen on yksi organisaation tärkeimmistä prosesseista tavoitteellisen toiminnan tukena. Palkitseminen vaikuttaa myös yksilöiden motivaatioon ja organisaatioon sitoutumiseen. Tässä tutkielmassa keskityttiin varainhoitoyrityksen aineellisiin ja aineettomiin palkitsemistapoihin ja arvioitiin niiden vaikutusta tarkasteltavan liiketoimintayksikön tavoitteiden täyttymiseen. Tutkimuksessa tutkittiin myös työmotivaatioon vaikuttavia tekijöitä sekä mahdollisia parannuksia toteutettavaan palkitsemiseen. Tutkimus toteutettiin tapaustutkimuksena laadullisen tutkimuksen keinoin.

Tutkimusaineisto kerättiin tutkittavasta varainhoitoon keskittyneestä liiketoimintayksiköstä esimiehen kanssa suoritetun teemahaastattelun, ja hänen tiimin jäsentensä haastattelulomakevastausten avulla. Tutkimuksessa pyrittiin saamaan tarkasteltavan organisaation näkökulma esiin esimiehen vastausten avulla, kun taas henkilökohtaiset kysymykset keskittyivät pääosin palkitsemisen kokemiseen.

Palkitseminen kohdeyrityksessä havaittiin liiketoimintayksikön tavoitteita tukevaksi. Tutkimuksessa havaittiin laajasti erilaisia niin aineellisia kuin aineettomiakin palkitsemistapoja. Aineellisen ja aineettoman palkitsemisen nähtiin olevan suurin piirtein yhtä tärkeitä kohdeorganisaation jäsenille työmotivaation kannalta. Jatkuva palkitsemisen kehittäminen organisaatiotasojen välisen vuorovaikutuksen kautta nähtiin olevan tarpeellista yrityksen menestymisen kannalta.

## **ABSTRACT**

**Author:** Laakso, Rami

**Title:** The role of rewarding in an asset management company

**Faculty:** School of Business and Management, Business management

**Year:** 2015

**Bachelor´s Thesis:** Lappeenranta University of Technology

**Examiners:** Prof. Heli Arminen

**Keywords:** rewarding, motivation, development

Rewarding is one of the most important organizational processes in supporting a goal-oriented business activity. Rewarding also affects the motivation and commitment of organization's individuals. This thesis is focused on one particular asset management company's tangible and intangible methods of rewarding. These methods were evaluated for their effect on the fulfillment of business unit's objectives. It was also examined how these methods affect on individuals' motivation. With information of the study we were searching for possible improvements to the target organization's methods of rewarding. The study was conducted as a case study using qualitative research.

The data was collected from examination-centered asset management company, carried out with the business unit supervisor's theme interview, and his team members' interview form answers. The study aimed to examine the organizational aspect of the manager's answers, whereas personal answers focused mainly on the experience of rewarding.

The rewarding of the target company was found to support the objectives of the business unit. The result confirmed that the case company uses variety of both tangible and intangible methods of rewarding. Tangible and intangible rewards were seen to be roughly equally important to case company members in terms of motivation. Continuous interaction in rewarding between levels of the organization was seen to be a necessary viewpoint for the company's success.

## SISÄLLYSLUETTELO

1	JOHDANTO .....	1
1.1	Tutkimuksen aihe ja tausta .....	2
1.2	Tutkimuksen tavoitteet ja tutkimusongelmat .....	3
1.3	Tutkimuksen teoreettinen viitekehys ja rajaukset .....	4
1.4	Tutkimusmenetelmän kuvaus .....	5
1.5	Tutkimuksen rakenne .....	6
2	TEOREETTISET LÄHTÖKOHDAT .....	7
2.1	Kokonaispalkitseminen .....	7
2.2	Agenttiteoria .....	9
2.3	Reflektioteoria .....	10
2.4	Sisäinen ja ulkoinen motivaatio .....	12
3	PALKITSEMISEN ROOLI .....	15
3.1	Aineellisen palkitsemisen rooli palkitsemisessä .....	15
3.2	Aineettoman palkitsemisen rooli palkitsemisessä .....	17
3.3	Kokonaispalkitsemisen haasteet .....	19
4	TUTKIMUSMETODOLOGIA .....	21
4.1	Tutkimusmenetelmät ja aineiston kuvailu .....	21
4.2	Haastattelut ja tutkimuksen luotettavuus ja yleistettävyys .....	22
5	TUTKIMUSTULOKSET JA ANALYYSI – CASE ”VARAINHOITOYRITYS” .....	25
5.1	Palkitsemisen rooli case-yrityksessä .....	25
5.1.1	Aineelliset palkitsemistavat .....	26
5.1.2	Aineettomat palkitsemistavat .....	28
5.1.3	Palkitsemisen rooli case-yrityksessä .....	30
5.1.4	Palkitsemista koskevat kehitysehdotukset .....	33
5.2	Tutkimustulosten analyysi .....	34
5.3	Tutkimuskysymyksiin vastaaminen .....	36
6	YHTEENVETO JA JOHTOPÄÄTÖKSET .....	39
	LÄHDELUETTELO .....	42
	AINEISTOLUETTELO .....	47

## **Liitteet**

Liite 1. Teemahaastattelun haastattelurunko.....	47
Liite 2. Haastattelulomake palkitsemisen kokemisesta.....	49

## **Kuvioluettelo**

Kuvio 1. Kokonaispalkitseminen. (Kauhanen 2004, 111) .....	8
Kuvio 2. Reflektioteorian ydinmalli. (Thierry 2001, 159) .....	11
Kuvio 3. Varainhoitoyrityksen palkitsemisen kehityskohteet.....	38

## 1 JOHDANTO

Palkitseminen on laaja käsite, josta on lukuisia eri variaatioita sekä aineettomien että aineellisten palkkioiden muodoissa. Taustalla vaikuttaa ihmisten luontainen halu saada tekemästään työpanoksesta suurempaa huomiointia. Työnantaja puolestaan haluaa luoda palkitsemisjärjestelmänsä siten, että työntekijällä on suurempi motivaatio tavoitella parempaa tekemistä, mikä ajaa yrityksen tulosta parempaan suuntaan.

Kokonaispalkitsemisen käsitteen mukaan palkitsemista ovat kaikki ne tavat, joilla pal-  
kitaan ja saavutetaan työtyytyväisyyttä. Palkitsemisen tavoitteena on tällöin kasvattaa työntekijöiden motivaatiota ja sitoutumista yritystä kohtaan. Onnistunut kokonaispalkitsemisen täyttää työntekijöiden tarpeet ja kannustaa heitä toimimaan kohti yritysten asettamia tavoitteita. (Armstrong & Murlis, 2007, 12–13) Tärkeää on löytää liiketoimintastrategiaa parhaiten tukevat palkitsemisen muodot, jolloin palkitsemisjärjestelmä ja organisaation strategia on linjassa keskenään (Lawler 2000, 7-12)

Palkitsemisen kokonaisuus määritellään laajasti ja monesta eri näkökulmasta tarkas-  
teltuna Hulkon, Hakosen, Hakosen & Palvan (2002, 54) määritelmän mukaisesti: *”Palkitseminen on organisaation ja sen jäsenten välinen kaksisuuntainen prosessi, josta molemmat osapuolet hyötyvät; palkitseminen on johtamisen väline, joka tukee organisaation strategiaa ja tavoitteiden saavuttamista; palkitseminen viestittää halutusta toiminnasta, viestin tulkinta vaikuttaa organisaation jäsenten toimintaan; käsitykset siitä mikä on palkitsevaa, ovat yksilöllisiä.”*

Palkitseminen ei kuitenkaan aina onnistu toivotulla tavalla. Kannusteet voivat olla niin houkuttelevia, että mittaristo ei ota huomioon tuloksen tekemisen haittapuolia. Esimerkiksi huolimattomasti tehty myynti voi tuottaa lisäkustannuksia, sillä työn jäljestä voi kummuta valituksia ja tämä vie puolestaan yrityksen resursseja. Onkin tärkeää luoda mittaristot, mitkä mittaavat toimintaa kattavasti. Mittarit erityisesti suoritukseen perustuvassa tulospalkitsemisessa voivat johtaa edellä mainitun kaltaiseen osaoptimointiin, mikä on vastoin yrityksen toivomaa toimintaa (Rantamäki, Kauhanen & Kolari 2006, 50). Mooren (2001) artikkelissa todetaan palkkiojärjestelmien olevan voimakkaita käyttäytymisen määrittäjiä. Kyseiset positiivisia asuntomarkkinoiden rahoituspäätöksiä

koskevat palkkiot olivat suurena syynä vuoden 2008 finanssikriisille. Tässä tapauksessa ahneus johti huonoihin päätöksiin ja asuntomarkkinoiden kuplan puhkeamiseen.

## 1.1 Tutkimuksen aihe ja tausta

Tämän tutkimuksen aiheena on palkitsemisen rooli tavoitteellisen tekemisen tukena. Tutkimuksessa tarkastellaan myös motivaation ja palkitsemisen välistä suhdetta. Empiirisen tutkimuksen kohteena on suurehko finanssialan yritys, jonka tutkittavana kohteena ovat varainhoitopalveluiden palkitsemisjärjestelmät. Tutkimuskohteen valintaan vaikutti kontakti yritykseen, yrityksen palkitsemistapojen soveltuvuus tutkielmaani sekä yleinen mielenkiinto aihealuetta kohtaan.

Tutkimuksen taustana toimii oletus, jonka mukaan ”palkitseminen on organisaation ja sen jäsenten välinen prosessi, joka hyödyttää molempia osapuolia” (Vartiainen & Kauhanen 2005, 17). Kuitenkin tulee ottaa huomioon erityisesti organisaation jäsenten mielipiteet siitä, mikä on palkitsevaa. Tämä erityisesti vaikuttaa työntekijän motivaatioon, jos hän kokee saavansa riittävää palkitsemista hyvin hoidetusta työstään. Työssä keskitytäänkin aineellisen palkitsemisen lisäksi myös aineettoman palkitsemisen merkitykseen.

Motivaatiota tutkitaan sisäisen ja ulkoisen motivaation näkökulmista, jotka poikkeavat toisistaan käyttäytymisen taustalla ohjaavien motiivien puolesta. Motivaatio perustuu-kin tekijöihin, jotka ohjaavat toiminnan suuntaa ja vireyttä. Motiiveita voivat olla esimerkiksi tarpeet, halut, vietit tai palkkiot ja rangaistukset. (Peltonen & Ruohotie 1987, 22) Motivaation ja palkitsemisen suhdetta tutkielmassa tarkastellaan motivaatio-, agentti- ja reflektioteorioiden taustaa vasten.

Palkitseminen on perinteisesti nähty taloudellisena hyötynä organisaation jäsenelle, mutta Linkolan (2007) modernin palkitsemiskäsitteen mukaan palkitsemisen keinoihin kuuluu palkkojen ja palkkioiden lisäksi henkilöstöedut, työn ja yksityiselämän yhteensovittamisen järjestelyt, urakehitys sekä aineeton arvonto. Palkitseminen voi siis olla hänen mukaansa aineellista tai aineetonta. Silloin kun työntekijä tietää organisaation

arvostavan kyseisen työntekijän panosta, hänen itsetuntonsa ja työmotivaationsa kasvavat (Rauch 2005, 26). Moisio, Salimäen ja Sweins (2006, 26) havaitsivat aineettoman palkitsemisen kannustavan erityisesti nuoria toimimaan tehokkaammin työssä. Taloudellisen palkitsemisen sijasta heitä motivoivat työn mielekkyys, kehitysmahdollisuudet, itsenäisyys ja ajankäytön vapaus. Yksinään taloudellinen palkitseminen nykyisillä työntekijämarkkinoilla ei riitäkään välttämättä parhaimpaan työtulokseen ja entistä kokonaisvaltaisemmat palkitsemistavat ovat nousseet esiin.

## 1.2 Tutkimuksen tavoitteet ja tutkimusongelmat

Tutkimuksen kohdeyritystä käsitellään nimellä varainhoitoyritys ja sen tavoitteiden saavuttamista tutkitaan yrityksen palkitsemisen näkökulmasta. Tavoitteena on selvittää myös käytössä olevan palkitsemisen ja motivaation suhdetta ja saada mahdollisesti kehitysehdotuksia järjestelmään. Aihetta tutkitaan yksittäisen varainhoitoliiketoimintayksikön näkökulmasta. Esimiehen sekä tiimin jäsenten haastatteluvastaukset toimivat tutkimuksen aineistona. Empiiristä tutkimusta on tarkoitus tutkia teoriarungossa esitettävien teorioiden taustaa vasten. Tutkimuksen managerialistisena antina voi parhaimmillaan olla parhaiden palkitsemistapojen tunnistaminen ja lisääminen sekä huonojen välttäminen ja niiden kehittäminen paremmiksi.

### Päättutkimusongelma:

- Onko kohdeyrityksen palkitseminen liiketoimintayksikön tavoitteita tukevaa?
- *Tutkimusongelman avulla selvitetään esimiehen ilmoittamien tavoitteiden täyttymisiä käytössä olevan palkitsemisen ja toivotun käytöksen syy-seuraussuhteiden kautta.*

### Tutkimuksen alaongelmat:

- Miten palkitseminen vaikuttaa työntekijöiden työmotivaatioon?
- *Tutkimuksessa selvitetään tekijöitä, jotka vaikuttavat työntekijöiden työmotivaatioon.*
- Miten kohdeyrityksen palkitsemista voisi kehittää?



- *Tutkimustulosten pohjalta tehdään ehdotuksia miten palkitsemista voisi kehittää, jotta se motivoisi saavuttamaan liiketoimintayksikön tavoitteet entistä paremmin.*

### 1.3 Tutkimuksen teoreettinen viitekehys ja rajaukset

Tutkimus pohjautuu kolmeen teorianmalliin ja kokonaispalkitsemisen viitekehukseen, joiden avulla yritetään ymmärtää kokonaispalkitsemisen roolia kohdeyrityksessä. Kokonaispalkitsemisessä viitekehysenä käytetään Kauhasen (2004, 111) kokonaispalkitsemisen määritelmää, joka jakaa kokonaispalkitsemisen ei-taloudellisiin eli aineettomiin ja taloudellisiin eli aineellisiin palkkioihin. Aineelliset palkkiot jakautuvat edelleen suoraan ja epäsuoraan palkitsemiseen. Suorasta palkitsemisesta suorituspalkan eli tulospalkkauksen osuus on merkittävä osa tutkimuskohteen palkitsemisessä ennakkotietojen pohjalta.

Agenttiteoria, joka perustuu taloustieteeseen, kuvaa päämies-agenttiongelmaa. Siinä kumpikin osapuoli pyrkii maksimoimaan omaa hyötyä, joka puolestaan aiheuttaa informaation epätasaista jakautumista (Jensen & Meckling 1976). Tarkoituksena on tutkia agenttiteorian ongelmien kytkeytymistä palkitsemisen aihepiiriin. Reflektioteorian mukaan palkitseminen vaikuttaa yksilön käyttäytymiseen, perustuen hänen omiin käsityksiinsä palkitsemisen merkityksistä (Thierry 2001, 150). Reflektioteorian avulla on tarkoitus ymmärtää, millaisia haasteita palkitsemistapojen valinnassa on, riippuen yksilöiden lähtökohdista.

Motivaatioteorioissa keskitytään sisäisen ja ulkoisen motivaation teorioihin. Tutkielmassa keskitytään erityisesti itsemääräytymisteoriaan, jossa sisäinen ja ulkoinen motivaatio jaetaan autonomiseen ja kontrolloituun motivaatioon (Gagne & Deci 2005, 334-340). Decin ja Ryanin (1985) sisäsyntyisen motivaation teoriassa kritisoitiin puolestaan ulkoisten, kuten rahallisten palkkioiden motivaation merkitystä työn sisäisen motivaation; eli työn mielekkyyden itsensä kustannuksella.

Tutkimuksen kohteena on suuri yritys. Kandidaatin tutkielman laajuuden vuoksi aihe ja tutkimus on rajattu koskemaan kyseisen yrityksen yhtä liiketoimintayksikköä. Tämän

yksikön pohjalta voidaan saada suuntaa antavia tuloksia palkitsemisen roolista kohdeyrityksessä. Tutkimus voi parhaimmillaan kohdistaa huomion kehitettäviin kohteisiin sekä synnyttää mielenkiintoisia jatkotutkimusmahdollisuuksia. Tarkastelunäkökulmaksi valitsin kokonaispalkitsemisen, sillä näen aineettoman palkitsemisen merkityksen suureksi tekijäksi työssä motivoitumisen kannalta.

Tutkimuksen kohteena on yritykseen kuuluva yksi liiketoimintayksikkö, johon kuuluu esimies ja hänen tiimensä. Tiimi koostuu varainhoidon asiantuntijoista. Otos laajemmasta yhtiön koosta on suhteellisen pieni. Vaikka tiimit toimivat suurin piirtein samalla tavalla, tutkimustuloksia ei tule yleistää muihin liiketoimintayksiköihin. Ihmisten kokemus palkitsemisesta vaihtelee merkittävästi ja tulokset toimivat suuntaa antavina. Myös esimerkiksi maantieteelliset erot vaikuttavat merkittävästi liiketoimintayksikköjen toimintaan, mikä vaikeuttaa yleistettävyyttä ja soveltamista muihin toimipisteisiin. Tutkimustulokset voivat auttaa ymmärtämään palkitsemisen roolia kyseisen liiketoimintayksikön näkökulmasta tarkasteltuna entistä paremmin.

#### 1.4 Tutkimusmenetelmän kuvaus

Tutkimuksessa palkitsemisen rooliin syvennyttään kohdeyrityksen haastatteluissa ja kyselylomakkeilla saatujen vastausten kautta. Tutkimus suoritetaan kvalitatiivisena. Menetelmän avulla pyrkimyksenä on selvittää kokonaiskuva ilmiöstä ja saada syvälistä tietoa tutkittavasta kohteesta (Eriksson & Kovalainen 2008, 5). Aion käyttää induktiivista analyysitapaa, jonka kantavana pohjana on kohteen monitahoinen ja yksityiskohtainen tarkastelu (Hirsjärven, Remes & Saajavaara 2009, 164).

Tutkimusaineiston keräyksessä hyödynnetään kahta eri menetelmää. Esimiehen kanssa suoritetaan teemahaastattelu ja tiimin jäsenet vastaavat pohjustuksen kautta kyselylomakkeeseen, jossa on avoimia kysymyksiä palkitsemisen aihealueista. Aineiston keruun menetelmät on havaittu resurssit huomioon ottaen mahdollisimman katta-

vaksi ja tutkimuksen aiheita tukeviksi. Haastattelutapaa ja kysymyksiä on hiottu yhdessä sekä liiketoimintayksikön esimiehen että kandidaatintutkielman ohjaajan kanssa.

## 1.5 Tutkimuksen rakenne

Tutkielma koostuu kuudesta luvusta. Ensimmäinen luku pitää sisällään johdannon. Johdanto pitää sisällään aiheen ja tutkimuksen esittelyn, tutkimuksen tavoitteet ja tutkimusongelmat sekä teoreettisen viitekehyksen tutkimukselle.

Toisessa ja kolmannessa luvussa syvennytään tarkemmin tutkimuksen teoreettisiin lähtökohtiin. Toinen luku sisältää kokonaispalkitsemisen viitekehyksen määrittelyn sekä kolme teorianrunkoa. Kolmannessa luvussa puolestaan perehdytään aineellisen ja aineettoman palkitsemisen rooliin palkitsemisessä. Esiin pyritään nostamaan aineellisen ja aineettoman palkitsemisen yhtäläisyyksiä ja eroja sekä linkittämään niitä esitelyihin teorianrunkoihin. Luvun lopuksi käsitellään kokonaispalkitsemisen kohtaamat haasteet.

Neljännessä luvussa aloitetaan tutkimuksen empiirinen osuus. Alussa esitellään valittu tutkimusmetodologia sekä kuvaillaan tutkimusprosessia tutkimusmenetelmien ja aineiston avulla. Tämän jälkeen viidennessä luvussa perehdytään kohdeyrityksessä käytettäviin aineellisiin ja aineettomiin palkitsemistapoihin ja niiden rooliin case-yrityksessä aineistosta nostettujen tutkimustuloksia esitellen. Tämän jälkeen siirrytään tutkimustulosten tarkempaan analyysiin sekä vastataan asetettuihin tutkimuskysymyksiin.

Kuudennessa luvussa käydään läpi yhteenveto tutkimuksesta sekä tehdään johtopäätökset perustuen tutkimuksesta saatuihin tutkimustuloksiin. Lopuksi tärkeänä lisänä tehdyille tutkimukselle pohditaan mahdollista jatkotutkimusta.

## 2 TEOREETTISET LÄHTÖKOHDAT

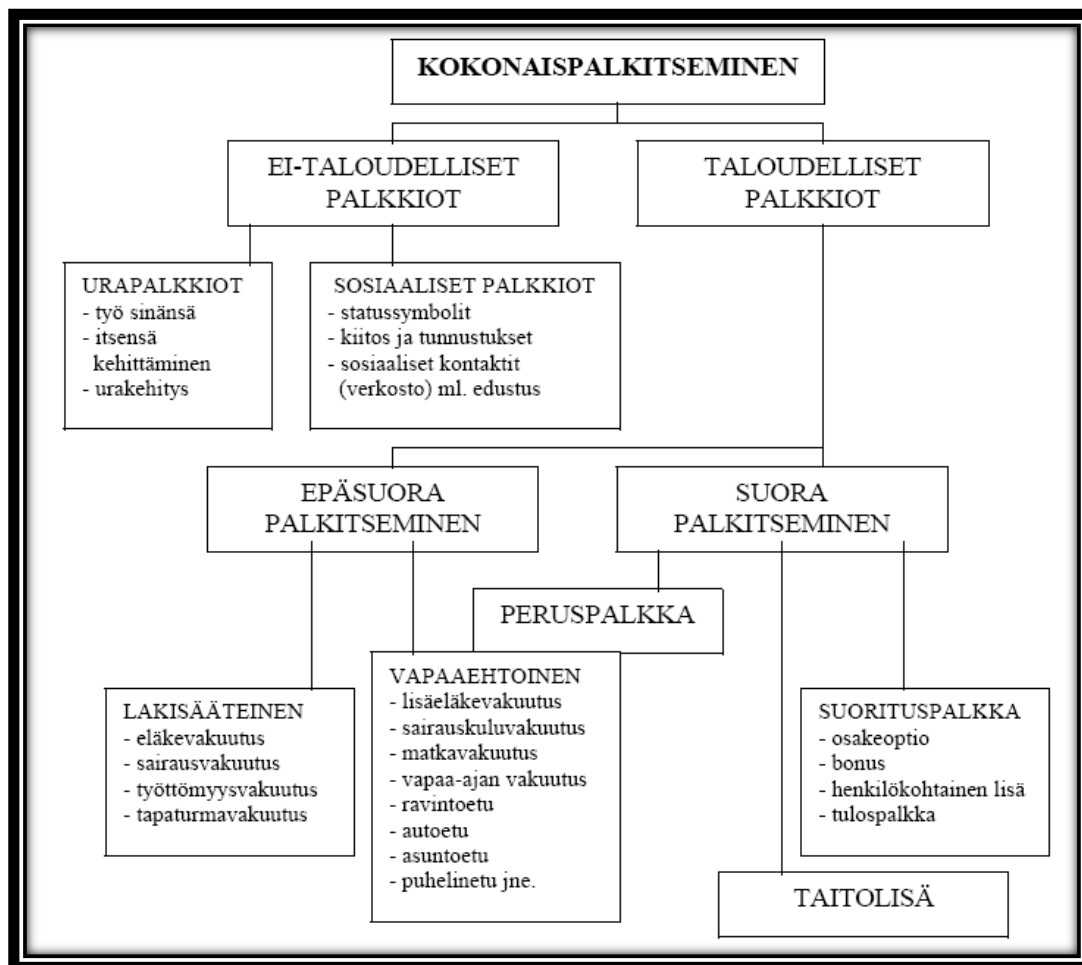
Tulen tutkimaan palkitsemisen roolia kohdeyrityksessä pohjautuen kokonaispalkitsemisen käsitteeseen, mikä tarkoittaa sekä aineellisen että aineettoman palkitsemisen huomioonottamista (Hulkko et al. 2002, 53). Teorioissa keskityn agentti- ja reflektio-teorioihin sekä sisäisen ja ulkoisen motivaation syy- ja seuraussuhteiden selvittämiseen koskien palkitsemisen aihepiiriä. Kyseisten teorioiden sisällöt leikkaavat toisiaan paikka paikoin. Käsittelen teoreettisissa lähtökohdissa aineettoman ja aineellisen palkitsemisen toimivuutta ja oikeudenmukaisuutta sekä aihepiirin saamaa kritiikkiä aiemmassa kirjallisuudessa.

### 2.1 Kokonaispalkitseminen

Organisaatio tarvitsee suorituksia, mihin työntekijä vastaa panoksellaan ja organisaatio vastavuoroisesti tarjoaa tästä panoksesta työntekijälle merkityksellisiä asioita (Rantamäki et al. 2006, 15). Palkitseminen voi siis tarkoittaa myös muutakin kuin perinteisen käsityksen mukaista rahapalkkaa. Kokonaispalkitsemisen käsitteessä otetaankin huomioon kaikki organisaation käytössä olevat palkitsemisen muodot, jotka ohjaavat työtä ja motivaatiota (Luoma, Troberg, Kaajas Nordlund 2004, 36). Medcofin ja Rumpelin (2007) mukaan palkitsemisen kokonaisuus muodostuu eri palkitsemistavoista, joiden avulla organisaatio pyrkii palkitsemaan työntekijöitään tavalla, jota henkilöstö arvostaa työsuhteessaan.

Kokonaispalkitseminen voidaan karkeasti jakaa aineettomaan eli ei-taloudelliseen ja aineelliseen eli taloudelliseen palkitsemiseen (Hulkko et al. 2002, 53; Kauhanen 2004, 111). Kauhasen mallissa ei-taloudelliset palkkiot on jaettu sosiaalisiin ja urapalkkioihin, joista jälkimmäinen sisältää muun muassa urakehityksen ja työn (mielekkyyden) itsessään. Sosiaalisilla palkkioilla puolestaan tarkoitetaan työstä saatua tunnustusta joko sanallisesti tai statussymbolien muodossa. Nämä tarkoittavat esimerkiksi kehuja ja parempaa työhuonetta.

Taloudellinen palkitseminen jakautuu suoraan palkitsemiseen ja epäsuoraan palkitsemiseen, joista ensimmäinen käsittää rahapalkan. Tämä sisältää peruspalkan, mahdollisen taitolisän ja suoritukseen perustuvan palkan. Taloudellisen palkitsemisen epäsuora palkitseminen puolestaan sisältää lakisääteisen ja vapaaehtoisen osuuden. Eläkevakuutus on lakisääteinen, mutta työnantaja voi myöntää vapaaehtoisena etuna esimerkiksi lisäeläkevakuutuksen. (Kuvio 1).



Kuvio 1. Kokonaispalkitseminen. (Kauhanen 2004, 111)

Palkitsemisen avulla organisaatio viestittää tehokkaasti henkilöstölle organisaation arvot ja tavoitteet sekä saa heidät omistautumaan näille (Hakonen, Hakonen, Hulkko, & Ylikorkala 2005, 13). Johtamisen tavoitteena onkin saada työntekijät sitoutettua toimintaansa, joka helpottaa huomattavasti yrityksen johdon määrittelemien tavoitteiden saavuttamista. Palkitseminen onkin ikään kuin organisaation viesti työntekijöille, siitä mikä on toivottua käyttäytymistä. Palkitsemisen avulla on mahdollista tukea organisaation

menestystä, mutta tämä vaatii oikeiden palkitsemisperusteiden valintaa (Kauhanen 2004, 105). Kauhasen (2004, 105) mukaan tehokkaiden palkitsemiskeinojen valinta ei ole yksinkertaista, sillä niihin vaikuttavat esimerkiksi yrityksen toimiala, henkilöstön rakenne, kilpailutilanne sekä verotus. Palkitsemisen kokonaisuuden suunnitteluun tuleekin käyttää riittävästi yrityksen resursseja, jotta se toimisi halutulla tavalla.

## 2.2 Agenttiteoria

Tässä luvussa muodostetaan teoreettinen viitekehys agenttiteoriasta ja se liitetään palkitsemisen rooliin organisaatiossa. Agenttiteorialla on vahvat kytkökset palkitsemisen määrittämisessä. Tarkoitus on ymmärtää miten agenttiteorian pääperiaatteet kytkeytyvät palkitsemisen haasteisiin. Ensimmäisenä agenttiteorian esittelivät Jensen ja Meckling tutkimuksessaan *theory of the firm* (1976). Siinä agenttisuhde kuvailtiin sopimuksena, jossa päämies asettaa toisen henkilön eli agentin toimimaan puolestaan asiassa, jossa vaaditaan päätösvaltaa. Ongelmana on se, että mikäli molemmat tavoittelevat oletusarvoisesti omaa maksimaalista hyötyään, niin agentti ei tee tehtävänsä aina optimaalisesti päämiehen näkökulmasta.

Agenttiteoriassa intressien eroavaisuudet aiheuttavat ongelman. Oletuksena teoriassa on, että päämies ei voi varmistaa ja tarkkailla agentin toimien olevan optimaalisia päämiehen kannalta. Päämies-agentti-ongelmaan ratkaisuna voi kuitenkin olla päämiehen tarjoama kannustin, joka voi palkitsemisen yhteydessä tarkoittaa aineellista tai aineetonta palkitsemista. Palkitsemisen ohjaama vaikutus voi johtaa siihen että tarkkailua ei tarvita, sillä palkitsemisen tavoitteet ohjaavat agenttia toimimaan toivotulla tavalla.

Bonnerin ja Sprinklen (2002) mukaan kannusteilla on vaikutusta motivaation ja tehokkuuden kontrollointiin. Heidän mukaansa palkkion ansaitseminen voi olla riskialtista agentin kannalta, kun sen saaminen riippuu tavoitteiden saavuttamisesta. Ulkoisten tekijöiden vaikutukset palkkiota tavoitellessa voivat olla suuret; esimerkiksi tavoitteiden saavuttamisen mittaaminen ei välttämättä ota huomioon kaikkea tehtyä työtä. Tästä johtuen agentit vaativat enemmän korvausta riskiseen tilanteeseen joutuessaan. Kri-

tiikkinä palkkioille voi kuitenkin olla osaoptimointi, mikä tarkoittaa palkitsemisen mittareiden epätarkkuutta ja tämän heikkouden hyväksikäyttöä. Tällöin mittari ei anna oikeaa kuvaa työn tuloksesta. Mittareiden luominen on vaikeaa ja niiden puutteita voidaan ehkäistä subjektiivisen arvioinnin avulla. (Kauhanen & Napari 2012)

Eisenhardt (1989) jakaa agenttiteorian kahteen ongelmaan; agenttiongelmiaan ja riskipreferenssien eroavaisuuteen. Agenttisuhteiden ristiriidat ja epätasainen informaation jakautuminen on syynä ensin mainittuun ongelmaan. Kun tavoitteet eroavat toisistaan, ja kun päämies ei saa tietoon agentin toimia, syntyy agenttiongelmia. Riskien ottamisen ongelmassa puolestaan riskit vaihtelevat toimijoiden välillä. Tämäkin voi aiheuttaa päämiehen näkökulmasta epäedullista toimintaa. Esimerkiksi, jos agentti voi tehdä työn huolimattomasti (matala riski), ja päämies kantaa vastuun työn tuloksesta (suuri riski). Mikäli agentille ei koidu työn laadusta seuraamuksia, tämä aiheuttaa agenttiteorisen ongelman. Voidaankin pohtia minkälainen palkitseminen ohjaa agentin, tutkimuksessani alaisen, käytöstä kohti haluttua suuntaa. Tämä tietenkin riippuu agentin preferensseistä. Tutkimuksen tavoitteena onkin selvittää palkitsemisen näkökulmasta parhaimmat tavat kontrolloida tätä ongelmaa.

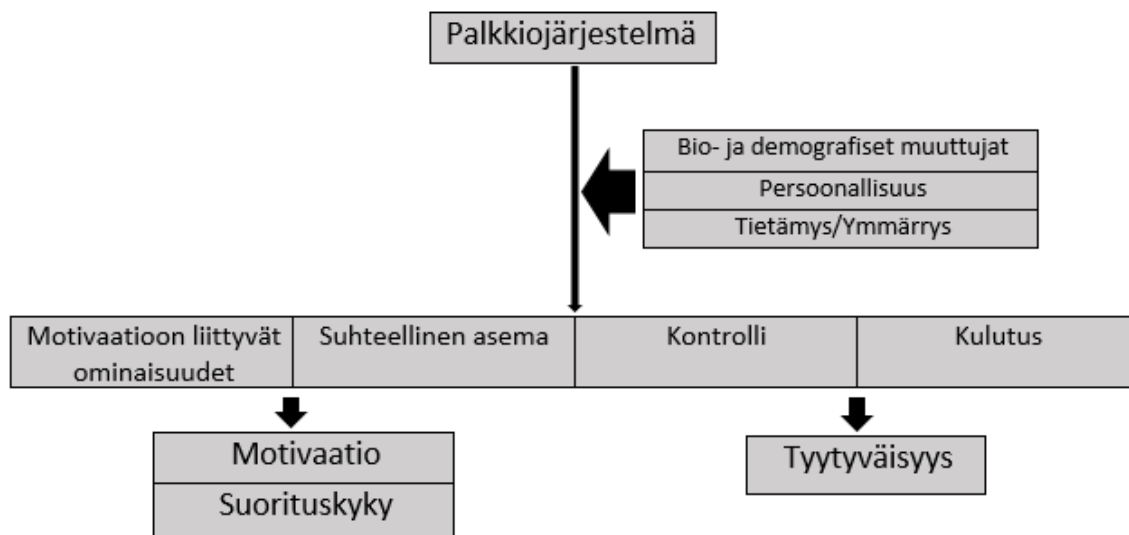
### 2.3 Reflektioteoria

Palkitsemisen reflektioteorian kehitti Henk Thierry. Teorian kantavana ajatuksena on tutkia aihepiiriltään vähän tutkittua ja kirjavaa palkitsemista sen merkittävyyden ja toimivuuden ymmärtämiseksi (Thierry 1998, 291-319). Teorian ytimenä on palkitsemisen merkitys yksilön näkökulmasta. Merkityksen kokeminen puolestaan vaikuttaa yksilön käyttäytymiseen työssä. Teorian taustalla vaikuttavana voimana oli epäselvä käsitys palkitsemisen henkilökohtaisen kokemuksen ymmärtämisestä. (Thierry 2001, 150-151). Reflektioteorian (Thierry 1998; 2001) mukaan itse palkitseminen ei luo merkitystä, vaan merkityksellisyys saavutetaan kun yksilö heijastaa niitä omiin tärkeinä pitämiin asioihinsa. Onkin hyvä muistaa yksilön lähtökohtien merkitys, sillä se vaikuttaa merkitysten tulkintaan. Palkitsemisen tulisi siis heijastaa työntekijälle merkityksellisiä asioita ja johtoportaan tulisi ottaa tämä huomioon palkitsemista suunniteltaessa. Yrityksen palkitsemisessa tulisi ottaa huomioon erityisesti minkälaiset yrityksen palkitsemisen

muodot sopivat työntekijöiden merkityksellisinä kokemuksiin asioihin, ja kuinka paljon työntekijöiden tulkinnat palkitsemisesta vaihtelevat.

Yksilön identiteetti on keskiössä, kun tarkastellaan palkitsemisen heijastamista. Reflektioon liittyvät vahvasti kokemusten, tunteiden ja arvojen järjestäminen. Identiteetin kautta yksilö suhteuttaa tulevat kokemukset aiempien pohjalta. Tärkeää on pyrkiä säilyttämään identiteetti sekä vahvistaa sitä. Työelämän palkitsemisessa on Thierryn mukaan monia yksilön identiteetille tärkeitä merkityksiä. (Thierry 2001, 151) Palkitsemisen tulkitsemisen voidaan siis katsoa heijastavan yksilön identiteettiä, mikä on mielenkiintoinen näkökulma palkitsemisen muuttamiseen saadun tiedon pohjalta.

Thierry jakoi reflektioteorian merkityksen kokemisen neljään luokkaan (Thierry 2001, 152–159). Luokat ovat motivoiva ja suhteellinen merkitys sekä kontrolli- ja kulutusmerkitys. Motivoivassa merkityksessä palkkion merkityksellisyys määräytyy välineellisesti; mikäli sillä voidaan saavuttaa jotain itselle merkityksellisiä asioita. Suhteellinen merkitys tarkoittaa vertaamista johonkin tavoitearvoon tai toiseen henkilöön. Tämä kertoo kuinka hyvin yksilö suoriutuu työstään vertailtavaan tulokseen nähden. Kontrollimerkityksen mukaan palkkio paljastaa miten työntekijä vaikuttaa työntajansa ja toisin päin. Kulutusmerkityksellä puolestaan viitataan tuotteisiin ja palveluihin, joita palkkiolla voidaan ostaa.



Kuvio 2. Reflektioteorian ydinmalli. (Thierry 2001, 159)



Thierryn reflektioteorian ydinmallin (Kuvio 2) mukaan palkitseminen vaikuttaa motivaatioon, suoritukseen ja tyytyväisyyteen merkityksiensä kautta. Mallin taustalla vaikuttavat vahvasti vallitseva palkitsemisjärjestelmä, ja yksilön lähtökohdat palkitsemisen kokemiseen. Nämä tekijät vaikuttavat merkityksien kokemiseen ja tämän seurauksiin. Kuvio toimii myös viitekehyksenä tutkimuksen empiriaosuudelle. Mikäli palkkiojärjestelmää ei tunneta ja ymmärretä, se ei myöskään vastaa sen haluttuihin vaikutuksiin (Thierry 2001, 152-166).

Henemanin ja Judgen (2000) tutkimuksessa havaittiin myös palkitsemistietämyksen vaikuttavan positiivisesti tyytyväisyyteen palkitsemisesta. Tätä tietoa mukailee Suomessa tehty kyselytutkimus *Miten palkitseminen muuttuu Suomessa: Palkitsemisen haasteet ja tutkimustarpeet*, jonka mukaan palkan suhteellinen merkitys on suurempi, silloin kun palkitsemisjärjestelmä tunnetaan paremmin (Salimäki, Ylikorkala, Hulkko, Nyman & Keskivaara 2005). Kritiikkinä tähän on kuitenkin Burchettin ja Willoughbyn (2004) tutkimuksen tulos, missä huomattiin ihmisten olevan tyytymättömiä palkkaansa, jos he saavat tietää palkkansa olevan muita heikompi. Tämä liittyy kiinteästi suhteelliseen merkitykseen, jossa verrataan omaa tilannetta muiden tilanteeseen. Tässä tapauksessa se vaikuttaa negatiiviseen reflektioon omasta palkitsemisesta, ja kuvion 2 mukaan sillä saattaa näin olla vaikutusta motivaatioon ja suorituskykyyn.

## 2.4 Sisäinen ja ulkoinen motivaatio

Työmotivaatio voidaan luokitella sisäiseen ja ulkoiseen motivaatioon. Sisäsyntyisen motivaation teorian avulla pyritään tutkimaan sisäisen ja ulkoisen motivaation välistä suhdetta. Sisäisessä motivaatiossa motivaatio tekemiseen kumpuaa siitä, että tekeminen on mielekästä itsessään. Ulkoisella motivaatiolla taas yksilö toimii ulkoisen kannustimen esimerkiksi rahallisen palkkion kannustamana. Raha on väline, jolla voidaan saavuttaa todellinen päämäärä. (Deci 1973) Mikäli työstä halutaan mielenkiintoista itsessään, sen tulisi tarjota riittävästi haasteita ja siinä pitäisi pystyä ilmaisemaan itseään (Amabile 1993, 186-188).

Amabile tutki kollegojensa kanssa sisäisen ja ulkoisen motivaation eroja henkilöiden välillä. Heidän kehittämänsä työkalu WPI (Work Preference Inventory) pystyi arvioimaan kummankin motivaatiotyypin esiintyvyyttä. Työkalun avulla huomattiin sekä sisäisen että ulkoisen motivaation olevan joko väliaikainen tai vakaa persoonallisuuden piirre. WPI:n avulla huomattiin myös, että motivaatiotyypit voivat esiintyä myös yhdessä. (Amabile 1993, 190)

Itsemääräytymisteorian eli Self-Determination Theoryn (SDT) mukaan motivaatio pystytään jakamaan autonomiseen ja kontrolloituun motivaatioon. Autonomisessa motivaatiossa yksilö kokee toimivansa itsenäisesti ja hänellä on eri vaihtoehtoja toimia; tämä rinnastetaan sisäisen motivaation toiminnaksi. Toiminta on sitoutunutta, koska se itsessään kiinnostaa, eikä siihen osallistuminen ole pakon sanelemaa. Kuitenkin hyvin sisäistetty ulkoinen motivaatio voi olla itsessään mielenkiintoista, sillä tehtävän arvo on yksilölle tärkeä. Kontrolloitua motivaatiota puolestaan on pakon sanelema toiminta, jossa henkilö on painostettu tekemään tehtävää. Ulkoinen sääntely aiheuttaa yksilön ulkoisen motivaation, joka ei ole yhtä vahvaa kuin sisäinen motivaatio (Gagne & Deci 2005, 334-340) .

Sisäsyntyisen motivaation teoriaa on jalkautettu motivoivana keinona työelämässä. Deci ja Ryan (1985) kritisoivat ulkoisten palkkioiden avulla motivointia. Heidän (1985, 303) tutkimuksessaan huomattiin, että kun työntekijät saivat vaikuttaa omaan työhönsä, he kokivat olevansa tyytyväisempiä työpaikkaansa ja luottivat organisaatioon enemmän. Autonomisen toiminnan vastakohta eli kontrollointi puolestaan aiheuttaa vastareaktion, joka laskee sisäistä motivaatiota (Salmela-Aro & Nurmi 2005, 144-145). Deci ja Ryan nostivat myös esiin palkkioiden näkemisen kontrollin välikätenä, joka vaikuttaa negatiivisesti sisäsyntyiseen motivaatioon.

Deci (1971) huomasi tutkiessaan sisäsyntyistä motivaatiota että ulkoisten palkkioiden käyttö johtaa kontrolloituun motivaatioon, jolloin sisäinen motivaatio kärsii. Yksilön toiminta muuttuu tällöin usein ulkoisesta palkkiosta riippuvaiseksi, ja silloin käytös on toivottua vain palkkion avulla (Frey & Osterloh 2002, 9). Rahapalkkiot voivat Thierryn (2002, 333) mukaan olla ominaisuuksiltaan informoivia, kontrolloivia tai epämotivoivia.

Informoiva tulos kertoo hänen osaamisestaan ja sisäinen motivaatio vahvistuu. Kontrolloivassa tunnetaan tulostavoitteen, esimerkiksi myyntitavoitteen, rajoittavan, jolloin sisäinen motivaatio laskee. Epämotivoivassa tulos näyttää negatiiviselta, jolloin oma osaaminen koetaan huonoksi, mikä puolestaan johtaa sisäisen motivaation laskuun.

### 3 PALKITSEMISEN ROOLI

Tutkimuksessa tullaan tarkastelemaan palkitsemisen roolia aineellisen ja aineettoman palkitsemisen toimivuuden kautta. Tarkoituksena on käsitellä aineellisen palkitsemistavan toimivuudesta tehtyä tutkimusta keskittyen suoran palkitsemisen osalta peruspalkan lisäksi taitolisään ja erityisesti suoritusosaan eli tulospalkkauksen toimivuuteen yrityksessä. Samassa kappaleessa käsitellään myös tiimipohjaisen palkitsemisen ulottuvuuksia, sillä se vaikuttaa olevan suuressa roolissa tutkittavassa varainhoitoyrityksessä. Epäsuora palkitseminen jakaantuu lakisääteisen lisäksi vapaaehtoiseen osuuteen. Aineettomassa palkitsemisessä mielenkiintoista on työn haastavuus ja mielenkiinto sekä itsensä kehittämisen mahdollisuudet. Myös sosiaaliset palkkiot otetaan huomioon myös aineettoman palkitsemisen toimivuutta tarkasteltaessa. Aineettomien palkitsemistapojen merkitystä liiketoimintayksikön tavoitteiden saavuttamisen kannalta on mielenkiintoista tarkastella aineellisen palkitsemisen rinnalla.

#### 3.1 Aineellisen palkitsemisen rooli palkitsemisessä

Aineellinen palkitseminen mielletään usein rahalliseksi palkitsemiseksi. Yleisin rahallisen peruspalkkauksen tapa on aikapalkka, joka tunnetaan arkikielessä useimmiten kuukausipalkan nimellä (Hakonen et al. 2005, 70). Aikapalkan osuus onkin useimmiten suurin rahallinen osa palkkaamista. Chiun ja Wai-Mei Lukin (2002) mukaan palkalla on kaksi tehtävää, joista ensimmäinen on henkilökustannusten hallinnointi, ja toinen motivoiva vaikutus työntekijöihin. Heidän mukaansa esimerkiksi suoritukseen perustuvan tulospalkkauksen avulla voidaan kannustaa työntekijöitä kohti tehokasta tulostavoitteiden ohjaamaa organisaatiota.

Keskeinen osa toimivaa aineellista palkitsemista on tulospalkkaus. Sen tavoitteena on kannustaa työntekijöitä sekä olla organisaatiolle kannattava (Hulkko et al. 2002, 14). Ideaalitalanteessa tulospalkkaus lisää työmotivaatiota työntekijöiden keskuudessa. Tutkijat ovat kuitenkin jakautuneet vahvasti kahteen leiriin koskien rahallisen palkitsemisen motivoivia vaikutuksia. Kuitenkin esimerkiksi Rynesin, Gerhartin ja Minnetten

(2004) julkaisussa kerrotaan rahan olevan tärkeä motivaation lähde suurimmalle osalle ihmisistä, ja näin ollen sillä olisi myös myönteisiä vaikutuksia palkitsemisessa. Mutta muun muassa Herzbergin (1987) mukaan ulkoinen kannustin vaikuttaa heikentävästi yksilön sisäiseen työmotivaatioon. Tämä puolestaan johtaa sekä sisäsyntyisen motivaation teorian että reflektioteorian mukaan huonompaan työn tulokseen heikomman motivaation johdosta.

Hakosen et al. (2005,122) mukaan positiivisia tulospalkkauksen vaikutuksia voivat olla tutkimuksiin perustuen poissalujen vähentyminen, kustannusten lasku, korkeampi tuottavuus ja laatu, työvoiman sitoutuminen sekä myönteinen suhtautuminen työasenteissa. Fangin ja Gerhartin (2012) tutkimuksen mukaan henkilökohtainen suoriteperusteinen palkitseminen voi jopa kasvattaa luontaista kiinnostusta tehtävää kohtaan, jolloin sisäinen motivaatio säilyy ja ulkoinen palkkio ikään kuin vain vahvistaa tätä.

Kuitenkin esimerkiksi Camerein ja Hoghartin (1999) tutkimuksessa saatiin ristiriitainen tulos koskien tulospalkkauksen toimivuutta. Tarkastelussa oli 74 aiemman tutkimuksen otanta, jossa painopisteenä oli tulospalkkausjärjestelmän vaikutuksen työsuoritukseen. Rahallisella kannustimella ei useimmiten nähty olevan merkittävää vaikutusta yksilön työsuoritukseen. Joissain työsuorituksissa tulospalkkauksen vaikutus oli jopa negatiivinen. Kuitenkin kannustimen suuruudella oli merkitsevää vaikutusta suoritus-tasoon. Useimmiten työntekijän sisäinen motivaatio nähtiin työssä suoriutumisen määrällisenä tekijänä eikä haasteellisen lisäpanoksen merkitystä nähty tavoittelemisen arvoisena.

Kun tutkielman pääkysymyksenä on tutkia tukeeko käytössä oleva palkitseminen liiketoimintayksikön tavoitteita, keskeistä on tutkia liiketoimintayksikön palkitsemista yksilön lisäksi myös tiimin näkökulmasta. Milnen (2007) mukaan yrityksiä on erityisen tärkeää palkita nimenomaan mittareilla, jotka perustuvat tiimin suoriutumiseen, mikäli tiimityöskentelyä halutaan. Johdossa onkin oltava kirkkaana tavoiteltava tulos sekä siihen johtava operatiivinen käytös.

Hoffmanin ja Rogelbergin (1998) mukaan tiimipalkitsemisen tavoitteeseen perustuva tapa (goal-based) sopii tiimille, joka on yhtenäinen, ja sen jäsenet osallistuvat tasapuolisesti tavoitteiden saavuttamiseen. Tavoitepalkitsemisen kantavana ideana on maksaa suurempaa bonusta, mikäli tavoitteet saavutetaan. On kuitenkin myös mahdollista, että palkka on normaalia alempi, mikäli tavoitteisiin ei päästä. Harkinnanvaraisessa palkitsemisen tavassa puolestaan ei ole selkeää, esimerkiksi myynnillistä, tavoitetta palkkion myöntämisessä. Palkkio myönnetään silloin, kun tiimin jäsenten koetaan sen ansainneen. Tämä voi johtaa epätietoisuuteen siitä mitä työltä vaaditaan, jotta palkkio saavutetaan. Tämä voi puolestaan taas johtaa edelleen heikompaan työn tulokseen.

Larkinin, Piercen ja Ginon (2012) artikkelissa kerrotaan tiimipalkitsemisen yleistyneen merkittävästi, sillä sen vaikutuksia yrityksen tuottoihin on selkeämpää seurata. Heidän mukaansa tämä myös ehkäisee palkkojen vertailusta syntyviä ongelmia. Haasteena on kuitenkin töiden jakaantuminen epätasaisesti. Osa tekee tällöin enemmän, mutta saa saman korvauksen kuin toinen. On hyvin tärkeää, että ihmiset yrittävät parhaansa yhdessä toisiaan auttaen, sillä tiimipalkitsemisen on tarkoitus johtaa parempaan kokonaistulokseen yhteistyön avulla.

### 3.2 Aineettoman palkitsemisen rooli palkitsemisessä

Aineeton palkitseminen on abstrakti käsite. Kokemus aineettoman palkitsemisen tavoista sekä niiden painoarvoista on luonteeltaan hyvin subjektiivista. Aineettomaan palkitsemiseen liittyy voimakkaasti arvostaminen ja kokemus että työtä arvostetaan, tämä puolestaan johtaa itsetunnon ja työmotivaation kasvuun (Rauch, 2005).

Aineellinen palkitseminen voidaan luonnehtia palkitsemisen tavaksi, joka ei ole rahallisessa tai tavaramuodossa mitattavissa (Hakonen et al. 2005, 308). Aineettomassa palkitsemisessä esimiehen rooli on suuri. Johtajuudella pyritään vaikuttamaan toisen ihmisen käyttäytymiseen siten, että työntekijät ymmärtävät mitä heidän pitää tehdä, jotta organisaation tavoitteet saavutetaan (Juuti 2006, 13).

Työntekijöitä voi palkita aineettomasti Curryn (2005) mukaan ainakin neljällä eri tavalla: kysymällä, valtuuttamalla, kiittämällä ja joustamalla. Johtajan on oltava perillä mikä motivoi työntekijää, tämän voi saada selville kysymällä ja keskustelemalla asiasta. Valtuutuksen avulla työntekijä osallistetaan yrityksen toimintaan, ja hän kokee tällöin olevansa osa yritystä. Myös Hulkon et al. (2002, 77) mukaan tärkeää on se tapamalla asiat päätetään, eikä vain mitä päätetään. Kiittäminen näkyy tunnustuksena, joka puolestaan kertoo työntekijälle onnistumisesta ja saa hänet toistamaan hyviä suorituksia. Joustamalla esimerkiksi työajoista, helpotetaan työtaakan jakautumista kullekin työntekijälle optimaalisemmaksi.

Kauhanen (2004, 111) jakaa aineettomat palkkiot urapalkkioihin ja sosiaalisiin palkkioihin, joissa ensin mainitussa keskeistä on työn sisältö itsessään sekä kehittymismahdollisuudet työssä. Se mikä voi toiselle olla sisällöltään tylsää työtä, voi olla toiselle hyvinkin mielenkiintoista. Esimerkiksi osalle työntekijöistä numeroiden kanssa tapahtuva työskentely voi jakaa ihmiset voimakkaasti kahteen eri leiriin. Sosiaalisissa palkkioissa painopiste on työstä saatavassa ulkopuolisessa arvostuksessa ja sosiaalisissa konteksteissa tapahtuvissa merkityksissä. Milnen (2007) mukaan tunnustuksessa keskeistä on osoittaa huomiota työntekijän menestymiseen, joka voi näkyä erityisen suuresta panostuksesta tehtäväänsä. Tämä puolestaan kannustaa työntekijää yrittämään enemmän.

Sisäisen motivaation voidaan myös nähdä kasvavan aineettoman palkitsemisen avulla. Työntekijöille voidaan antaa kuva yrityksen suurista suuntaviivoista, esimerkiksi visiosta, jolloin työntekijä kokee työnsä merkitykselliseksi (Kuvaas 2007). Kuvaasin (2007) tutkimuksen mukaan palautteen antamisella on positiivista vaikutusta yksilön kehittymiseen työssä. Kuitenkin tulee ottaa huomioon ihmisten erot palkitsemisen kokemisessa. Esimiehen pitää miettiä tarkasti millainen palaute sopii kullekin työntekijälle. Hänen tulee pohtia myös mikä on oikea tilaisuus palautteen antamiseen. Tunnustuksen luonteen ei pidä aina olla muodollinen ja virallinen. Keskeistä on miettiä työntekijän kannalta, minkälainen palaute toimii hänelle, ja mikä motivoi häntä parempaan työsuoritukseen. Gagnén ja Decin (2005) tutkimuksessa positiivisen palautteen havaittiin parantavan sisäistä motivaatiota, kun taas rahallinen palkitseminen vaikutti

heikentävän sitä. Vaikuttaa siltä, että sisäiseen motivaatioon vaikuttaa aineettoman palkitsemisen työn merkityksellisyys itsessään sekä tunnustuksen vastaanottaminen.

### 3.3 Kokonaispalkitsemisen haasteet

Palkitsemisen kokonaisuuden suunnittelussa nousee esiin lukuisia haasteita. Haasteet voidaan nähdä kehityskohteina kohti parempaa palkitsemisjärjestelmää jatkuvan seurannan avulla. Tärkeää on löytää oikeanlaiset mittarit, jotka tukevat tulospalkitsemisen osalta oikeiden työskentelytapojen lisäämistä liiketoimintayksikön strategian kannalta. On myös hyväksyttävä se, että palkitsemisjärjestelmät eivät voi miellyttää kaikkia täydellisesti, mutta siihen on hyvä pyrkiä. Palkitsemisjärjestelmät tulee suunnitella työntekijälähtökohtaisesti, mutta kuitenkin siten, että työnantaja hyötyy siitä. Ilman palkitsemisjärjestelmän myönteisiä vaikutuksia, järjestelmän luominen olisikin turhaa.

Yrityksen kannalta hyvällä palkitsemisella voidaan haalia alan parhaimpia työntekijöitä, jotka ovat valmiita venymään parhaimpaansa, ja saa tästä asiaankuuluvaa kompensatiota. Erityisesti tulospalkkauksen voidaan nähdä olevan kilpailuetu organisaatiolle (Hulkko et al. 2002, 29). Tämä näkyy tehokkaana toimintana, joka ilmenee yrityksen tekemässä tuloksessa. Vaarana kuitenkin on Wrightin (1994) mukaan palkitsemisen päämäärän hämartyminen, mikäli työntekijät keskittyvät liian intensiivisesti vain mitattavien tehtävien hoitamiseen. Tällöin muut tärkeät, ja usein vaikeammin mitattavat asiat, jäävät pienemmälle huomiolle. Wrightin (1994) mukaan toimintatavat saattavat silti säilyä ennallaan, vaikka työt voitaisiin tehdä tehokkaamminkin.

On tärkeää kuunnella mikä motivoi yksilöitä. Ihmisten preferenssit palkitsemisen tavoista vaihtelevat laajasti. Osalle raha voi olla keskeisin motivaation kohde, kun taas toisille aineettoman palkitsemisen tavat kannustavat kohti parempaa työsuoritusta. Työn sisäisen ja ulkoisen motivaation suhde on myös kiistanalainen. Ihmisten erot tulee pyrkiä ottamaan huomioon tässä asiassa. Wormaldin (2009) julkaisussa, tutkija mainitsee itsestä lähtevän muutoksen halun toimintatapoja kohtaan olevan suurin tekijä palkitsemisen toimivuuden kannalta.



Tärkeää on myös luoda yksinkertainen ja selkeä palkitsemisen kokonaisuus. Mikäli palkitsemisjärjestelmä on monimutkainen, se aiheuttaa hallinnolle ongelmia lisätyön muodossa. Palkitsemisjärjestelmän monimutkaisuus vaikeuttaa työntekijänkin osalta tavoitteiden saavuttamista. Bonnerin ja Sprinklen (2002) mukaan myös itse tehtävien monimutkaisuus saattaa heikentää työntekijöiden suorituskykyä, mikäli yksilö kokee vaatimusten olevan liian korkeat ja stressaavat. Toisaalta tämä saattaa motivoida joi-tain työntekijöitä suorituskykynsä ääri rajoille.

Tiimityöskentelyssä tarvitaan ihmisten erilaisia panoksia, joita on osin vaikea mitata (Osterloh & Frey 2002, 280). Tiimipalkitsemisessa riskit jakautuvat usein yksilöille, mutta palkka jakaantuu tasan. Tämä aiheuttaa agenttiteorian mukaisen ongelman, sillä riskit jakautuvat epätasaisesti eikä organisaation tasolta voida tarkkailla päämiehen kannalta optimaalisia tuloksia. Tämä voi johtaa erimielisyyksiin kompensaa-tion suuruuden oikeudenmukaisuudesta. Kuitenkin tiimipalkitsemisen idea perustuu yhteis-työstä johtuviin täydentäviin tehtäviin, jotka vaikuttavat kokonaisuutena positiivisesti palkkioihin. Vapaamatkustamista on kuitenkin vaikea estää mittareiden kehittämisen osalta, sillä tiimipalkitsemisen luonteeseen kuuluu täydentävien tehtävien rooli, joita on usein vaikea mitata.

## 4 TUTKIMUSMETODOLOGIA

Tässä luvussa kuvaillaan tutkielmassa käytetty tutkimusmenetelmä ja aineisto. Tutkimusmetodologiaa on tarkoitettu suhteuttaa tutkimuksen tavoitteeseen tutkimusmetodologiaa kuvatessa. Tutkimuksen osalta perehdytään tarkemmin käytössä olleisiin haastattelutapoihin, sekä analysoidaan tutkimuksen luotettavuutta.

### 4.1 Tutkimusmenetelmät ja aineiston kuvailu

Työn empiirinen osuus käsittelee kohdeyrityksen palkitsemisen tapoja ja pureutuu niiden rooliin case-yrityksen menestymisen kannalta. Palkitsemisen osalta pyritään myös ottamaan huomioon sen motivoiva vaikutus haastatteluiden avulla. Tutkimus on suoritettu laadullisella eli kvalitatiivisella tutkimusmenetelmällä. Laadullisella tutkimuksella ominaista on Eskolan ja Suorannan mukaan (1998, 18-20) ennako-olettamusten poisjättäminen. Heidän mukaansa laadullisen tutkimuksen aineiston koko ei ole keskiössä, vaan tutkimuksen parhaimpana antina pidetään tulkintojen tekemistä saadusta aineistosta, jota pyritään tutkimaan mahdollisimman tarkasti. Laadullisen tutkimuksen suurimpana haasteena onkin laadukkaan analyysin tekeminen. Tutkijan pyrkimyksenä on uuden tiedon luominen, joka perustuu teorian kautta empirian tulkintaan (Syrjäläinen, Eronen & Värri 2007, 8).

Tutkimuksen strategiaksi valittiin tapaustutkimus, mitä kvalitatiivinen tutkimus tyypillisesti on (Metsämuuronen 2006, 92). Työn empiirinen osuus tehdään kokonaan tapaustutkimuksen keinoin. Tapaustutkimus valittiin, sillä tavoitteena on tutkia yksittäistä tapausta mahdollisimman syvällisesti. Hirsijärven, Remeksen ja Sajavaaran (2009, 161) mukaan laadullinen tutkimus tutkii kohdetta kokonaisvaltaisesti, joka sopii tutkimuksen tavoitteisiin. Tutkimuksen kohteena on suuren pankkiliiketoimintaan keskittyneen yrityksen varainhoitoon keskittynyt liiketoimintayksikkö. Tutkimuksen avulla selvitetään kohdeyrityksen esimiehen ilmoittamien tavoitteiden saavuttamista käytössä olevien palkitsemisen tapojen avulla.

Tutkimuksen aineistona ovat kohdeyrityksen esimiehen haastatteluvastaukset sekä hänen tiiminsä jäsenten vastaukset liiketoimintayrityksen palkitsemiseen liittyen. Vastausprosentti oli 43 %, vastaukset saatiin kolmelta tiimin jäseneltä. Ennen haastattelua perehdyin liiketoimintayksikön toimintaan yleisiä nettisivuja käyttäen. Kontaktin ja idean kandidaatintutkielman aiheesta sain toimiessani saman yhtiön palveluksessa viime kesän ajan. Kiinnostus heräsi aamupalaverissa, jossa kerrottiin yksikön toiminnasta ja tavoitteiden täyttymisestä voimakkaasti asiakastyytyväisyystutkimuksen osalta.

Aineistona käytetään kohdeyritykseltä kerättyjä vastauksia puolistrukturoitujen haastattelukysymysten avulla. Päähaastateltavaksi valikoitui luontevasti liiketoimintayksikön esimies, sillä hänellä oli luonnollisesti toimipaikasta eniten tietoa palkitsemisen osalta. Esimiehen pätevyys ennakkotiedustelun perusteella vaikutti positiivisesti myös haastattelukysymysten suunnitteluun. Ennakkotiedustelut hoidettiin alun perin syksyn alussa kasvotusten, jonka jälkeen olin puhelin- ja sähköpostiyhteydessä esimieheen tutkimusta koordinoitessa ja suunniteltaessa. Haastattelukysymysten luontia vaikeutti hieman kohdeyrityksen salassa pitäminen. Myös palkitsemisen kokemisen henkilökohtaisuus vaikutti haastateltavan valintaan. Haastattelukysymysten suunnittelussa otettiin huomioon käytössä olleet teoriat. Esimiehen osalta käytettiin nauhoitettua teemahaastattelua (liite 1), joka tapahtui kahdenkeskisesti yrityksen toimipisteellä 5.11.2015. Tiimin jäsenet vastasivat marraskuun aikana sähköpostitse puolistrukturoituihin haastattelulomakkeeseen (liite 2) avoimin vastausvaihtoehtoin. Puolistrukturoituihin haastattelulomakkeeseen tarkoituksena ei ole tarjota valmiita vastausvaihtoehtoja haastateltavalle, vaan hänen on itse muodostettava omin sanoin vastaus avoimeen kysymykseen (Eskola & Suoranta 1998, 86).

#### 4.2 Haastattelut ja tutkimuksen luotettavuus ja yleistettävyys

Kohdeyrityksen esimies ja tiimin jäsenet vastasivat hieman erilaiseen haastatteluun, esimiehen osuus kyselyssä käsitti laajemman kokonaisuuden. Esimies vastasi myös samoihin kysymyksiin kuin tiimin jäsenet, mutta kysymyksiä oli enemmän ja ne käsitti-

vät myös eri aihepiirejä kuin mihin tiimin jäsenet vastasivat. Esimies vastasi kysymyksiin, jotka liittyivät liiketoimintayksikön tavoitteisiin ja käytössä oleviin palkitsemistapoihin. Tämän lisäksi häneltä tiedusteltiin järjestelmän toimivuutta ja roolia liiketoimintayksikön toiminnassa. Lisäksi esimies vastasi samoihin kysymyksiin kuin tiiminjäsenet palkitsemisen kokemisesta. Haastattelun pääpainopisteenä oli esimiehen haastattelu ja hänen yleinen näkemys palkitsemisesta ja sen roolista kohdeyrityksessä. Oletuksena on että, esimiehen vastaukset liittyen yksikön toimintaan edustavat organisaation näkökulmaa, mutta kyselyssä perehdytään myös hänen henkilökohtaisiin mielipiteisiinsä palkitsemisen roolista kohdeyrityksessä. Tiimin jäsenten osuudessa pyrittiin saamaan selville laajemmin, kuinka palkitsemisjärjestelmä ymmärretään ja miten palkitseminen koetaan tiimin jäsenten näkökulmasta.

Teemahaastattelussa ollut runko toimi haastattelun perustana. Kysymysten esitysjärjestys muuttui hieman, johtuen vastausten ajautumisesta tuleviin kysymyksiin. Kuitenkin haastattelussa pyrittiin saamaan mahdollisimman avoimia vastauksia. Haastattelussa kuitenkin tehtiin jatkokysymyksiä mikäli keskustelua tai lisäkysymyksiä heräsi jostain aihepiiristä. Haastattelu nauhoitettiin ja litteroitiin. Sähköpostitse saadut vastaukset koottiin kysymyksittäin. Tämä aineisto toimi analyysin aineistona, josta analyysin avulla pyritään ymmärtämään paremmin kohdeyrityksen palkitsemisen roolia. Aineistosta pyrittiin löytämään palkitsemisen osalta yhteneväisyyksiä ja eroavaisuuksia ja muita huomioita koskien tutkimuskysymyksiä.

Tutkimuksessa käytetyn tutkimusmenetelmän tavan koetaan vastaavan hyvin asetettuihin tutkimuskysymyksiin, sillä tutkimuksen kohde ja laaditut kysymykset on laadittu niiden perusteella. Puolestaan tutkimuksen luotettavuus on heikohko, sillä otos on pieni ja se kaipaisi enemmän vastauksia. Kuitenkin kyseisen tiimin osalta saadaan varsin luotettavia vastauksia, ja tutkimuksen tuloksia voi käyttää liiketoimintayksikön sisäisesti hyödyksi. Mahdollisia aloite-ehdotuksia järjestelmän parantamiseksi on mahdollisuus toimittaa ylemmälle taholle tutkimuksen analyysiin pohjautuvassa keskustelussa.

Tutkimuksen pääajatuksena ei ole löytää yleistettäviä tuloksia koko yhtiön tasolla vaan tutkia tarkemmin palkitsemisen roolia kohdeliiketoimintayksikössä. Tarkoituksena on

antaa suuntaa antavat tulokset pilottiprojektina toimivan liiketoimintayksikön kautta. Tutkimuksen kohteena on yksi tiimi suuressa organisaatiossa. Yrityksen toimipisteet toimivat ennakkotietojen pohjalta muissakin toimipisteissä varsin samalla tavalla, mutta toimiympäristö on laaja ja vaihteleva riippuen yksikön sijainnista. Otoksen koko on myös suhteellisen pieni. Tämän lisäksi palkitsemisen kokeminen vaihtelee voimakkaasti yksilöstä riippuen. Näiden seikkojen perusteella tutkimusta ei tule yleistää muita liiketoimintayksiköjä koskevaksi. Jatkotutkimuskohteena tutkimus laajemmassa mitataavassa olisi tarpeellinen, mikäli viitteitä kehityksen kohteista löytyy. Tutkimuksen painopiste on kyseisen liiketoimintayksikön palkitsemisen roolin ymmärtämisessä syvällisemmin.

## 5 TUTKIMUSTULOKSET JA ANALYYSI – CASE ”VARAINHOITOYRITYS”

Tässä luvussa esitellään empiria-osuudesta saadut tutkimustulokset. Empiriaosuudessa käytetään aineistonkeruusta saatuja tutkimustuloksia. Tutkimustuloksiin perehdytään tarkemmin teoriaosuudessa esiteltyjen teorioiden perustuen. Aluksi tehdään selväksi liiketoimintayksikön tavoitteet, jonka jälkeen pureudutaan käytössä oleviin palkitsemistapoihin aineellisen ja aineettoman palkitsemisen osalta. Palkitsemistapojen rinnalla tutkitaan palkitsemisen ja motivaation suhdetta liiketoimintayksikössä. Lopuksi esitellään palkitsemisjärjestelmää koskevia kehitysehdotuksia pohjautuen haastattelusta saatuun aineistoon. Tutkimustulosten perusteella tehdään analyysiä ja vastataan asetettuihin tutkimuskysymyksiin.

Liiketoimintayksikön esimiehen virallinen nimike on yksikönjohtaja. Hän on työskennellyt nykyisessä tehtävässään 5 vuotta, ja hän on ollut yhteensä 12 vuotta kyseisen yhtiön palveluksessa. Hänen vastauksiaan voidaan pitää luotettavina koskien organisaation suuria suuntaviivoja. Tiimin jäsenten vastausprosentti liiketoimintayksikön populaatiosta oli kolme seitsemästä, eli 43 %, joka voidaan nähdä kattavaksi otokseksi laadullisessa tutkimuksessa. Tiimin jäsenten osuudessa tässä työssä keskitytään ensisijaisesti palkitsemisen kokemiseen. Tiimin jäsenet toimivat henkilökohtaisina pankkiireina varakkaille asiakkaille. Vastanneiden tiimijäsenten tarkempia tietoja demografisia tekijöitä ei paljasteta, jotta vastauksia ei voida yhdistää yksittäisiin tiimin jäseniin. Tarkka perusjoukon lukumäärä, jossa otetaan huomioon kaikkien liiketoimintayksiköiden työntekijät, jätetään mainitsematta yhtiön liiketoimintasalaisuuteen vedoten. Tiimin jäseniin viitataan tutkimuksessa nimellä tiimin jäsen A, B tai C. Yksikön johtajaan viitataan nimellä esimies.

### 5.1 Palkitsemisen rooli case-yrityksessä

Tässä alaluvussa perehdytään tarkemmin käytössä oleviin palkitsemistapoihin ja tarkastellaan niiden suhdetta liiketoimintayrityksen tavoitteisiin. Palkitsemistapoja tutkitaan teoriaosuudessa esiteltyjen teorioiden valossa saatujen vastausten perusteella.

Alaluvun lopuksi esitellään saatuja kehitysehdotuksia koskien palkitsemisjärjestelmää. Tutkimus on rajattu varainhoitoyrityksen yksikköön ja yksikössä käytössä oleviin palkitsemistapoihin. Palkitsemistapojen viitekehystenä käytetään Kauhasen (2004, 111) kokonaispalkitsemisen mallia, johon teemahaastattelun kysymykset pohjautuvat. Kuitenkin mikäli muita kuin viitekehykseen liittyviä palkitsemisen tapoja löytyy, niin niitäkin nostetaan esiin.

Esimies ilmoittaa etukäteen liiketoimintayksikön tavoitetta kysyessä yrityksen tavoitteen, minkä ”*ainoana tehtävänä on osakeyhtiölain mukaan tuottaa osakkeenomistajille voittoa*”. Tämän määritelmän esimies mainitsee olevan ” - - *varma ja hyvä asia pohjalla, mitä varten mitään tehdään*”. Kyseisen liiketoimintayksikön tarkemman tavoitteen hän luonnehtii seuraavalla tavalla: ”*Liiketoimintayksikön tavoite on palvella varakkaita asiakkaita, tuottaa heille varallisuudenhoitoa, ja sitä kautta tuottaa heille erinomaisia asiakaskokemuksia. Kun he ovat tyytyväisiä, niin se on myös liiketoimintayksikölle tuottoisaa liiketoimintaa.*” Nämä lausunnot toimivat liiketoimintayksikön toimintaa ohjaavana tavoitteina tutkimuksessa.

### 5.1.1 Aineelliset palkitsemistavat

Peruspalkkaa ja taitolisää tiedusteltaessa ilmenee, että kyseessä on puhtaasti jokaisen kanssa henkilökohtaisesti neuvoteltu palkka. Peruspalkkaan vaikuttavat työkokemus, osaaminen. Tarkkoja euromääriä ei mainita, mutta esimiehen mukaan ”*vaihteluväli on aika suuri. - - Siinä on oikeasti eroja aika paljon.*” Lakisääteisten vakuutusten lisäksi esimies mainitsee epäsuoran palkitsemisen vapaaehtoisiksi eduiksi: ateriatuen verottomasti, liikuntasetelit, suhteellisen kattavan työterveyshuollon, matkapuhelin- ja autoetumahdollisuuden. Teemahaastattelussa nousee myös esiin epäsuoraan aineelliseen palkitsemiseen kuuluva henkilöstörahassto, joka on varsin ”*merkittävä etu*”. Se on kaikille riippumatta palkasta saman verran. Esimies arvioi sen kuitenkin olevan enemmän houkutteleva tekijä yritykseen sitoutumisessa, ei niinkään motivoiva. Tämän arvo riippuu koko yhtiön menestyksestä, asiakastyytyväisyydestä ja taloudellisista mittareista suhteessa muihin kilpailijoihin. Sen vaikutuksen päivittäiseen tekemiseen arvioidaan olevan etäinen, sillä yksittäisen työntekijän on vaikea vaikuttaa siihen

omalla tekemisellään. Talossa sisällä olevien keskuudessa esimies arvioi sen olevan *”vähän sellanen itsestänselvyys, kun on mennyt niin hyvin. Pidetään automaationa: aina tulee se.”* Vaarana on, että palkitsemista aletaan pitää liiallisena itsestänselvyyttenä, joka ei kasvata työtyytyväisyyttä. Kaikkien organisaation jäsenten tulisi olla tietoisia palkitsemisen tavoista, jotta se on yrityksen liiketoiminnan näkökulmasta kannattavaa. Palkitsemisen etujen tuleekin ylittää siitä aiheutuneet kustannukset. Mikäli jotain palkitsemisen tapaa ei arvosteta tarpeeksi, tulee palkitsemiseen tehdä muutoksia.

Yleisesti aineellisista palkitsemistavoista kysyttäessä esimies nostaa esiin tulospalkitsemisen. Jokaisella pankkiirilla on henkilökohtaiset tavoitteet, jotka koostuvat useammasta eri tekijästä. Rahallisen kompensaation suuruus puolestaan riippuu siitä, miten on mennyt kaikkiaan koko yksikössä. Tähän vaikuttaa miten on mennyt muissa liiketoimintayksiköissä muissa toimipisteissä. Kollegoita pyritään auttamaan, sillä myös muiden panos vaikuttaa rahalliseen palkitsemiseen. Palkitsemisen aikajänne on kalenterivuosi, mutta tavoitteiden seuranta tehdään kuukausittain.

Suoritukseen perustuvaa palkkaamista käsiteltäessä esimies nostaa vahvasti esiin myynnin ohella merkitseväksi mittariksi asiakastytyväisyyden, *”joka on selkeästi asiakkaiden antama asiakastytyväisyys, nimenomaan liittyen kyseisen työntekijän toimintaan”*. Asiakastytyväisyys on merkittävästi esillä haastattelussa, joka ilmenee myös liiketoimintayksikön tavoitteessa. Myynnillisiä mittareita löytyy luonnollisesti liittyen siihen, miten liiketoimintaa on saatu aikaan. Laadullisiin mittareihin kuuluu asiakkaiden antaman palautteen lisäksi sijoitussuunnitelmien arviointi esimiehen toimesta, jossa tarkastellaan miten laadukkaita ne ovat sisällöltään. Ohjeistukset tulevat ylemmältä tasolta, mutta esimiehen arviot omista työntekijöistään ovat vertailukelpoisia. Arvioinnissa käytetään samaa asteikkoa 1-5 arvioita lukuisaan eri mittariin perustuen. Kuitenkin esimies mainitsee arvioijien välillä olevan luonnollisesti eroja.

Tulospalkkausta pidetään selkeästi rahallisista merkittävimpana palkitsemisen tapana, *”muut edut on vähän niin kuin sellasia, että porukka pitää niitä itsestään selvinä, ei niitä nähdäkään enää minään etuina. Ne on niin kuin samanlaisia, ja harva pystyy niillä erottautumaan”*, kertoo esimies. Tulospalkkio on enintään 50 % henkilön vuosipal-



kasta. Tämän esimies ilmoittaa olevan ”*semmonen niinku selkee asia, mikä saa porukan tekemään niitä asioita mitä heiltä on tilattu.*” Camerein ja Hoghartin (1999) tutkimuksessa huomattiinkin rahallisen kannustimen suuruudella olevan merkitsevää vaikutusta suoritustasoon. Vaikuttaa siltä, että tavoiteltava tulospalkkio on tarpeeksi suuri, jotta se vaikuttaa työntekijän työpanokseen yrityksen haluamalla tavalla. Palkkiojärjestelmän voidaan selkeästi nähdä olevan Thierryn (2001, 159) reflektioteorian ydinmallin mukaisesti motivaatiota ja suorituskykyä parantavassa roolissa. Saamansa palkitsemisen mukaan myös tiimin jäsenten tyytyväisyys lisääntyy.

Rahallisen palkitsemisen osalta palkittavat työsuoritukset on pyritty linkittämään laadukkaaseen työn jälkeen. Esimies toteaa painokkaasti: ”*Määrä ei voi korvata laatua*”, ja nostaa esiin asiakastytyväisyyden painoarvon nousemisen palkitsemisen mittareissa viime vuosina merkittävästi. Hän kokee myös suoritukseen perustuvien tavoitteiden olevan mahdollisuus kohdeyrityksessä, sillä nykyiset mittarit tukevat yrityksen strategisia tavoitteita. Esimies mainitsee kuitenkin aiempina vuosina yrityksen myynnillisen painoarvon olleen nykyistä suurempi, mikä ohjasi lyhytjänteisemmällä mittareilla ”*tekemään tulosta väärällä tavalla*”.

### 5.1.2 Aineettomat palkitsemistavat

Työajan joustot ovat suuressa roolissa aineettoman palkitsemisen roolissa. Aikaisempaa perjantain lähtemistä voi paikata pidemmällä päivillä aikaisemmin viikolla, pääasiana pidetään työn esimerkillistä hoitamista. Esimies kuvailee joustoja näin: ”*Se on vapaus ja vastuu. - - Jokainen on vastuussa omista asiakkaistaan, milloin näkee sen parhaaksi. Milloin venyy toiseen suuntaan, ja milloin ottaa joustoa sitten.*” Etätyömahdollisuuksia on oikeastaan käytännössä vain muissa toimipisteissä, sillä tietoturvarajoitteet estävät tärkeän osan töistä kotipäätteellä tehtäessä.

Kouluttautumista on runsaasti. Esimies arvioi seminaareja, jatkokoulutuksia ja erilaisia valmennuksia olevan noin 5 vuodessa henkilöä kohden. Tämän lisäksi on vielä sisäisiä koulutuksia ja omia viikkopalavereja. ”*Sekin on semmonen, ei välttämättä porukka osaa arvostaa, paljon kuitenkin käytetään valmennukseen*”, esimies arvioi.

Työn monipuolisuutta kysyttäessä nousee esiin viimeisen kymmenen vuoden aikana tapahtuneet työn sisällön laatuvaatimusten muutokset. Yleisellä tasolla esimies näkee palkitsemisen monipuolisen kokemisen olevan *”osalle dismotivoivaa tai motivoivaa, riippuu taustasta.”* Henkilökohtaisesti esimies kokee työn olevan vapaata joustavaa ja monipuolista.

Palautteen antamisen ja saamisen osalta esimies kertoo tavoitteeksi nostaa esiin onnistumisia ja jakaa niitä. Kuitenkin hän uskoo, että tätä toivottaisiin vielä enemmän. Esimies ilmoittaakin suoraan tämän haasteeksi: *”Palautteen antaminen ja vastaanottaminen on oikeasti yllättävän vaikeata.”* Itse esimies kertoo sanallisen palkitsemisen kertovan arvostuksesta ja luonnehtii tämän *”nostavan ryhtiä hetkeksi.”* Vaikutusmahdollisuuksia mainitaan olevan laajasti yksikön sisällä, *”mutta usein halutaan vaikuttaa asioihin mihin ei voida vaikuttaa”.* Hän kuitenkin nostaa esiin yleisen tekemisen tavan hyväksymisen: *”Jos meillä on strategia, ja se muutetaan operatiiviseksi toiminnaksi, niin (lukumäärä jätetty pois) ihmisen ohjaaminen voi olla vaikeaa.”*

Kokonaispalkitsemisen viitekehukseen liittyväksi aineettoman palkitsemisen sosiaalisen palkkioksi voidaan nähdä sosiaaliset kontaktit (Kauhanen 2004, 111). Tähän kategoriaan kuuluvaksi voidaan nähdä esimiehen mainitsema: *”yhteinen tekeminen, ollaan fyysisesti yhdessä koolla”.* Näitä voi olla esimerkiksi syömässä tai teatterissa käyminen. Parhaita pankkiireita on myös palkittu seminaarimatkoilla, missä voi olla viihdearvoakin mukana.

Esimies arvioi aineettomien palkitsemistapojen vaikuttavan enemmän motivoituneeseen työntekoon, sillä reunaehdolla, että *”peruspalkka on tällöin kohdillaan”.* Hän nostaa esiin erityisesti työtyytyväisyyden, joka käsittää sen, että työntekijä *”tekee mielekästä työtä, saa tehdä itsenäistä työtä sekä saa arvostusta”.* Esimies kuvaakin osuvasti työtyytyväisyyden vaikuttavan ratkaisevasti työn valintaan: *”Jos itsekkin saisin jonkin verran enemmän rahaa jostakin toisesta työstä, mutta jos se ei olisi mielekästä, tekisin mieluummin mielekkäämpää työtä pienemmällä palkalla”.* Tämä kertoo erityisesti sisäisen motivaation vaikuttavan ulkoista motivaatiota enemmän työtä valittaessa. Kui-

tenkin esimies ilmoittaa rahasumman suuruuden vaikuttavan tehtävän työn mielekkyydestä tinkimiseen. Esimerkiksi mikäli rahasumma kaksinkertaistettaisiin, voitaisiin tällöin työn mielekkyydestä tinkiä huomattavastikin.

### 5.1.3 Palkitsemisen rooli case-yrityksessä

Esimies ilmaisee selkeästi käytössä olevan palkitsemisen auttavan liiketoimintayksikön tavoitteiden saavuttamisessa. *”Palkitseminen on suoraan kytketty niihin tavoitteisiin ja tavoitteet on kytketty ydintekemiseen”*. Pohjimmiltaan tämä kiteytyy asiakastyytyväisyyteen ja tuottoihin, kaikki mittarit pohjautuvat käytännössä näihin tekijöihin. Työn laatua tarkkaillaan pitkin vuotta, esimies pyrkii antamaan rakentavaa palautetta. Hän kertoo mikä huonon työn jäljessä oli huonoa ja miten sitä tulisi kehittää. Rakentava palaute auttaa selkeästi tulevaan työn jälkeen: *”Ideana on parantaa toimintaa”*. Mikäli kuitenkaan viranomaissäädäntöä ei noudateta, niin tämä johtaa ankarampiin toimenpiteisiin.

Tavoitteiden saavuttamiseen perustuvaa toimintaa seurataan kuukausittain, vähintään kvartaaleittain. Seurannassa käydään läpi, missä jokainen tiimin jäsen on suhteessa omiin tavoitteisiinsa. Syitä ja seurauksia kartoitettaessa selvitetään *”miksi jokin asia on hyvin ja miksi jossakin asiassa ollaan jäljessä, ja mitä asialle tulee tehdä, jotta se voidaan korjata”*. Asiakastyytyväisyys, joka kuuluu olennaisena osana liiketoimintayksikön tavoitteisiin, on liitetty myös palkitsemisen mittareihin selkeästi. Tämä ilmenee tavoitteena jokaiselle asiakastapaamisen suunnittelulle: *”Asiakas saa parhaan mahdollisen asiakaskokemuksen, ja että samalla tehdään myös kannattavaa liiketoimintaa”*. Tämä tukee operatiivisella tasolla tavoitteiden mukaista toimintaa.

Kaikki tiimin jäsenet ilmoittavatkin olevansa perillä liiketoimintayksikön tavoitteista, ja he kertovat ymmärtävänsä minkä takia liiketoimintayksikössä käytetään tulospalkkausta. He pitävät myös järjestelmää oikeudenmukaisena. Palkitsemisen kokonaisuus ymmärretään myös hyvin. Tiimin jäsenen C mukaan palkitsemisen kokonaisuutta olisi kuitenkin hyvä käydä aika-ajoin läpi ja hahmottaa. Tiimin jäsen A toivoisi läpinäkyvyyttä henkilökohtaisen palkitsemisen suhteessa muihin. Tiimin jäsenten A, B ja C mukaan

tulospalkkausjärjestelmä tukee liiketoimintayksikön tavoitteita. Se motivoi kaikkien mielestä tekemään parhaansa. Tiimin jäsen B kuitenkin mainitsee puutteita tulospalkkiojärjestelmässä. Hänen mukaansa itsestä riippumattomat tekijät palkitsemisjärjestelmässä aiheuttavat *"hiukan epäreilun"* asetelman työntekijän näkökulmasta.

Palkitsemistapojen nähdään tiimin jäsenten A ja B mukaan olevan riittävän kannustavia, jotta niitä haluaa tavoitella. Tiimin jäsen C puolestaan kaipaa houkuttelevaa palkitsemista *"selkeästä ylisuoriutumisesta"*. Hänen mielestään kuitenkin sanallisella palkitsemisella on kannustava vaikutus, vaikka raha onkin toistaiseksi parempi työmotivaation lähde. Sanallinen palkitseminen voi jopa nousta rahallista tärkeämmäksi asiaksi jossain vaiheessa hänen mukaansa. Myös tiimin jäsen B näkee rahan olevan tärkein motivoitumiseen vaikuttava tekijä. Tämä tukee teoriassa esitettyä Rynesin, Gerhartin ja Minnetten (2004) tutkimusta, jossa kerrotaan rahan olevan suurimmalle osalle tärkein työmotivaation lähde. Tiimin jäsen A puolestaan kertoo palkitsemisen henkilökohtaisuuden motivoivan häntä, kuitenkin tämän rinnalle hän toivoo enemmän tiimipalkitsemista lisäämään tiimin yhtenäisyyttä.

Tiimin kaikki jäsenet näkevät työn itsessään olevan mielenkiintoista, mikä teorian mukaan kertoo sisäisen motivaation olevan korkealla kaikilla tiimin jäsenillä. Tiimin jäsen C kuitenkin kertoo mielekkyyden kärsivän, mikäli työ ajautuu *"rutiinisuorittamiseen"*. Vaikka raha nousee kahdella kolmesta tärkeimmäksi motivoivaksi tekijäksi, myös sanallista palkitsemista osataan arvostaa kaikkien vastanneiden osalta. Tiimin jäsenet A ja C näkevät sen myös lisäksi kannustavaksi tekijäksi. B mukaan *"sanallinen palkitseminen on mukavaa ja tuntuu hyvältä mutta sanallisella kannustuksella ei palkitsemisen kannalta ole niin suurta merkitystä"*. Tämä luonnehdinta osuu Kauhasen (2004, 111) kokonaispalkitsemisen aineettomiin sosiaalisiin palkkioihin. Kuitenkin reflektioteorian kannalta katsottuna palkitseminen ei luo tiimin jäsenen B mukaan merkitystä, sillä hän ei heijasta sanallista kannustamista merkityksellisenä omiin tärkeinä pitämiin asioihinsa palkitsemisesta.

Tiimin jäsen A huomauttaa rahallisen palkitsemisen liittymättömyyden laadukkaaseen työntekoon: *"Palkitseminen sinänsä ei liity laadukkaaseen tekemiseen vaan mielestäni"*

*työn laadukkaaseen tekemiseen vaikuttaa se, että meillä on omat asiakkaat, jotka kohtaamme aina uudestaan. Palkitseminen tukee tavoitteiden saavuttamista mutta mielestäni työn laadukkuus tulee ammattitaidosta.*” Tämän voidaan nähdä olevan aineeton sosiaalinen palkkio, joka muodostuu sosiaalisessa suhteessa molemminpuolisena asiakassuhteen arvostamisena. Vastauksessa korostuu liiketoimintayksikön tavoitteessakin mainittu asiakaskokemuksen merkitys. Tiimin jäsenet B ja C näkevät suhteen rahallisessa palkitsemisessa laadukkaaseen työn tekemiseen. Tiimin jäsen B huomauttaa kuitenkin laatuvaatimuksien oltavan liitettyinä palkitsemisjärjestelmän mitaritukseen, jotta näin tapahtuu.

Aineellisen ja aineettoman palkitsemisen suhdetta motivoitumiseen kysyttäessä tiimin jäsen A kertoo molempien vaikuttavan yhtä paljon, hän huomauttaa kuitenkin aineettoman palkitsemisen vaikuttavan työssä jaksamiseen enemmän. B kertoo: *”Työn itsessään pitää olla mielekästä, sen lisäksi taloudelliset kannusteet auttavat suoriutumaan työstä tavoitteita paremmin/syy ylittää itsensä”*, mikä kertoo palkitsemisen tavoitteen eli työssä paremmin suoriutumisen onnistuvan, edellyttäen että työn mielekkyys säilyy. Sisäisen motivaation voidaan siis nähdä olevan perusedellytys ulkoisen motivaation valjastamiseksi yrityksen kannalta liiketoiminnan kannalta hyödylliseen käyttöön. Tiimin jäsen C ilmoittaa aineettoman palkitsemisen olevan tärkeämpi pitkällä aikavälillä.

Tiimin jäsen A näkee suoritukseen perustuvien tavoitteiden olevan enemmän mahdollisuus kuin uhka laadukkaalle työn tekemiselle. Uhka vuorostaan piilee hänen mukaansa työn tuloksen mittaamisessa, mutta kyseisessä yksikössä tulosta mitataan hänen mukaansa riittävän monipuolisesti. Tiimin jäsen B näkee tämän myös mahdollisuutena. Tiimin jäsen C pitää suoritukseen perustuvaa palkkaamista edellytyksenä myyntityössä, mutta uhkana hän mainitsee laadun voivan kärsiä tulospalkkiojärjestelmän seurauksena. Tämä näkyisi hänen mukaansa työn tuloksen yksipuolistumisena.

#### 5.1.4 Palkitsemista koskevat kehitysehdotukset

Esimies kertoo liiketoimintayksikkönsä aineettoman palkitsemisen perustan: *”mielekäs työ, johon voi aidosti vaikuttaa, ja porukka oikeasti tykkää työstään, se lähtee pohjimiltaan sieltä.”* Aineellisen palkitsemisen hän kiteyttää myös toimivan, sillä tavoitteet ovat hyviä, ja niissä on merkittävä rahallinen panostus, joka *”saa porukan miettimään toimintatapojaan”*. Huonona puolena hän nostaa esiin muiden yksiköiden riippuvuuden tulospalkkauksen suuruuteen, vaikka oma yksikkö tekisi hyvää tulosta.

Esimies pitää palkitsemista oikeudenmukaisena, mutta huomauttaa aina olevan parantamisen mahdollisuuksia, *”joita joka vuosi pyritäänkin viilaamaan parempaan suuntaan.”* Yksittäisellä työntekijällä ei ole mahdollisuutta vaikuttaa palkitsemisjärjestelmään, mutta jos yhdessä epäkohtia mietitään, palautetta paremmista mitattavista asioista voidaan laittaa eteenpäin esimiehen kautta. Palkitsemistapojen mainitaan kuitenkin olevan pääsääntöisesti yhtiön hallituksen päätös.

Mikäli esimies saisi henkilökohtaisesti muuttaa käytössä olevaa palkitsemista, hän jatkaisi mitattavien asioiden muokkaamista parempaan suuntaan. Palkitsemisesta esimies nostaa esiin pitkäjänteisemmän palkitsemisen suunnitelman, mikä sitouttaisi työntekijöitä työpaikkaan erityisesti korkeasuhdanteisina aikoina, jolloin työvoiman liikkuvuus on suurempaa. Esimiehen käytännön kehitysehdotelman suuntaviivana toimisi se, että *”rahallisesta palkkiosta osa jäädytetään muutamaksi vuodeksi, niin kauan kun ihminen on aina töissä, niin sillä myöskin sitoutetaan ihmistä.”*

Parannusehdotukseksi riippuvuuteen itsestä riippumattomiin palkitsemisen suuruuteen vaikuttaviin tekijöihin tiimin jäsen B sanelee: *”Kriteereinä (pitäisi olla) sellaiset tekijät, joihin työntekijä voi työllään vaikuttaa. Se motivoi ja auttaa kehittymään niissä asioissa, joissa parannettavaa on. Jos kriteerit on sellaisia, joihin ei itse voi vaikuttaa ei ehkä palkitsemisjärjestelmään sitoudu.”* Tiimin jäsen C toivoisi parempaa palkitsemista *”selkeästä ylisuoriutumisesta”*. Hänen mukaansa selkeitä aineettomia palkitsemisen muotoja tulisi nostaa selkeästi myös esiin. Tiimin jäsen A kokisi läpinäkyvyyden tuomisen palkitsemiseen olevan hyvä, jolloin olisi *”helpompi tiedostaa oman palkitsemisen arvo.”* Läpinäkyvyyden lisäämisessä piilee riski Burchettin & Willoughbyn (2004)

tutkimukseen perustuen, mikäli työntekijä huomaa palkkansa olevan muita heikompi, mikä aiheuttaa tyytymättömyyttä omaan palkkaukseen.

## 5.2 Tutkimustulosten analyysi

Tutkimustulosten perusteella tutkimuksen kohteena olevan varainhoitoyrityksen palkitsemisen voidaan arvioida olevan liiketoimintayksikön tavoitteita tukevaa. Palkitsemisen kokonaisuudesta yhtenä merkittävimmistä yksittäistä toimintaa ohjaavista tekijöistä on tulospalkitsemisjärjestelmä. Kuitenkin aineettomien palkitsemistapojen kokonaisuutta osataan arvostaa taloudellisen palkitsemisen rinnalla. Kokonaispalkitsemisen viitekehysten ja haastatteluvastausten kautta paljastui runsaasti erilaisia palkitsemisen keinoja, joita olisi hyvä käydä läpi aika ajoin, jotta työntekijät voivat niistä hyötyä. Kaikki palkitsemisen tavat eivät ole motivoivia tuloksen tekemisen kannalta. Kuitenkin ne kasvattavat työtyytyväisyyttä, joka vaikuttaa aineiston perusteella olevan hyvä perusta suurta motivaatiota vaativalle tulospalkkaukselle.

Tulospalkkiojärjestelmän vaatimukset vastaavat ilmoitettujen tavoitteiden saavuttamista. Palkitsemisen kokonaisuudessa tulospalkitsemisjärjestelmä ymmärretään haastatteluvastausten perusteella hyvin. Tulospalkkiojärjestelmä toimii agenttiteorian mukaisesti: se ohjaa henkilöstön käyttäytymistä kohti sen tavoitteita. Kohdeyrityksessä päämiehen roolissa oleva henkilö kykenee kattavasti kontrolloimaan agentin toimia, jotta haluttu työn lopputulos on edullinen kummallekin osapuolelle. Tulospalkkiojärjestelmän mittaristo ottaakin huomioon myös laadulliset tekijät kattavasti. Tämä ehkäisee suuren volyymin myynnin tekemistä huonon työn jäljen kustannuksella. Tulospalkkiojärjestelmän osalta palkitseminen ohjaa toimintaa kohti haluttua käyttäytymistä. Poikkeuksena tähän voidaan tiimipalkitsemisen osalta kuitenkin nähdä mahdollisuus vapaamatkustamiseen. Kuitenkin aineistosta ilmeni lähinnä ylisuoriutumisten muodossa tapahtuva epäoikeudenmukaisuus tulospalkkion tasapäistämisen kustannuksella, eikä niinkään vapaamatkustajuus. Kuitenkin palkitsemisen kontrollimerkityksen mukaan yksilön sisäisen motivaation kannalta on kriittistä että hän on itse kontrollissa tavoitteiden saavuttamisessa (Thierry 2001, 157-158)

Tulospalkkiojärjestelmän osuus on suuri yrityksessä, ja se onkin tärkeä osa myyntiin perustuvan työn palkitsemisperusteena. Järjestelmän mittareita kehitetään jatkuvasti vastaamaan paremmin haluttuja asioita sekä yrityksen että työntekijän kannalta. Tuloksena on tällöin toimiva tulospalkkausjärjestelmä, joka tukee liiketoimintayksikön tavoitteita sisältäen asiakastytyväisyyden. Rahaa pidetään yhtenä tärkeimmistä motivoivista yksittäisistä tekijöistä palkitsemisen kokonaisuudessa. Rahallisen lisäkorvauksen suuruus vaikuttaa olevan motivoiva tekijä, kunhan työ itsessään on mielenkiintoista. Tämä tarkoittaa sisäisen motivaation olevan pohja ulkoisen motivaatioon vaikuttaville keinoille, kuten rahalliselle kompensatiolle.

Aineettoman palkitsemisen kokonaisuus on laaja yrityksessä, ja sitä osataan arvostaa tutkimustulosten perusteella yhtä paljon kuin aineellistakin palkitsemista. Vastauksissa kuitenkin ilmeni aineettoman palkitsemisen keinoja, joita ei välttämättä tiedosteta palkitsemisena, mutta ne vaikuttavat työsuoritukseen palkitsemisen kautta merkittävästi. Usein vaikutus on välillinen, se mahdollistaa hyvän liiketoiminnan kun työhön ollaan tyytyväisiä. Aineettomien palkitsemistapojen tuomista selkeämmin esille toivottiin myös tiimin jäsenten haastatteluissa. Tämän voidaan arvioida olevan hyödyllinen ehdotus haastatteluvastausten perusteella. Palkitsemisen kokonaisuutta voisi käydä laajemmin läpi. Tämän myötä kasvatettaisiin tietoisuutta kokonaispalkitsemisesta hyvin jo tunnetun tulospalkitsemisen rinnalla.

Subjekttiivisen arvioinnin mukaan yrityksessä käytettävä palkitseminen vaikuttaa positiivisesti yrityksen liiketoimintayksikön tavoitteiden saavuttamiseen. Aineellisten sekä aineettomien palkitsemistapojen kokonaisuus ohjaa työntekijöiden toimintaa oikealla tavalla. Yrityksen suoritukseen perustuvan palkitsemisen mittareiden kehittämistä tulee jatkaa. Palkitsemisen aikajännettä voisi myös osin pidentää, jotta sitoutuminen yritykseen vahvistuisi. Mahdollisia muita palkitsemisen kannalta keskeisiä kehitysehdotuksia tulee viedä eteenpäin yrityksessä, jotta epäkohtiin voidaan tarttua. Tärkeää on, että kaikkien ääntä on mahdollista saada kuuluviin yrityksessä, mikäli epäkohtia huomataan. Tiimin jäsenen B mukaan seurauksena tästä voi olla sitoutumisen puute: *”Jos kriteerit on sellaisia, joihin ei itse voi vaikuttaa ei ehkä palkitsemisjärjestelmään si-*



*toudu.*” Esimiehen mukaan palautteen antaminen ja vastaanottaminen koetaan haastavana, ja vaikka tämä ei esiinny suorissa vastauksissa kehitysehdotuksena, sen voidaan nähdä olevan mahdollinen kehityksen kohde.

Tutkimuksessa ristiriitaisena nähdään henkilökohtaisen ja muista yksiköistä riippuvan palkitsemisen suhde. Yritys ottaa huomioon kaikkien liiketoimintayksikköjen menestyksen tulospalkitsemisessa, minkä koetaan yksittäisen työntekijän kannalta olevan epäreilua. ”*Selkeästä ylisuoriutumisesta*” ei nähdä saatavan aivan oikeanmukaista korvausta tasapäistämisen seurauksena. Palkitsemisessa kannustetaan yhteistyöhön, mutta käytännössä yhteistyön toteuttaminen muualla kuin oman yksikön sisällä koetaan haastavana. Ratkaisuna tähän voisi olla suurempi painottaminen yksilösuoritukseen, mutta kuitenkin jättäen houkuttelevia elementtejä tiimipalkitsemisen osalta.

### 5.3 Tutkimuskysymyksiin vastaaminen

Päätutkimusongelman avulla pyrittiin selvittämään *onko kohdeyrityksen palkitseminen liiketoimintayksikön tavoitteita tukevaa*. Johtopäätökset tehtiin tutkimalla aineistosta saatuja vastauksia suhteessa esimiehen ilmoittamaan liiketoimintayksikön tavoitteeseen. Käytössä olevan palkitsemisen ja toivotun käytöksen syy-seuraussuhteita tutkimalla muodostettiin vastaus päätutkimusongelmaan. Tarkastelussa otettiin huomioon laajasti sekä esimiehen että tiimin jäsenten antamat vastaukset. Vastaukset olivat osin hyvin laajoja ja auttoivat ymmärtämään haastateltujen laajempaa näkökulmaa palkitsemisesta. Laajemman näkökulman avautuessa saatiin myös vastaukset alatutkimusongelmiin kun aihepiiriin syvennyttiin tarkemmin.

*Kohdeyrityksen palkitseminen on liiketoimintayksikön tavoitteita tukevaa*. Tällä hetkellä palkitseminen ohjaa toimintaan, joka tukee liiketoimintayksikön tavoitteiden saavuttamista. Vaikka tutkimuksen tulos on myönteinen liiketoimintayksikön kannalta, yrityksen alatutkimusongelmien vastaukset ovat kriittisiä jatkuvan kehityksen kannalta. Jatkuva järjestelmän kehittäminen viimevuosina onkin kehittänyt palkitsemista ja sen kriteereitä mukailemaan paremmin liiketoimintayksikön strategiaa.

Tärkeää on selvittää ihmisiä motivoivia tekijöitä, sillä ne vaihtelevat merkittävästi. Alatutkimusongelman pyrittiinkin saamaan selville *miten palkitseminen vaikuttaa työntekijöiden työmotivaatioon*. Osaa ihmisistä motivoivat aineelliset palkitsemistavat, ja osaan vaikuttavat ratkaisevasti aineettoman palkitsemisen muodot. Tässä suureen rooliin nousee esimiehen tuntemus tiimin jäsenistä, ja tämän tuntemuksen hyödyntäminen palkitsemisen osalta niiltä osin mihin esimies voi vaikuttaa. Esimerkiksi palautteen antamisen ja saamisen myönnettiin olevan haasteellinen asia, mutta kuitenkin kehittyminen tällä osa-alueella voikin vaikuttaa liiketoimintayksikön entistä parempaan suoriutumiseen. Kehityskeskustelut yrityksen eri hierarkiaportaiden välillä luovat kaksisuuntaisen vuorovaikutuksen, jossa tavoitteena on molemman osapuolen parempi ymmärtäminen ja huomioonottamisen. Kynnys avoimeen keskusteluun aiheesta voi olla suuri, ja esimerkiksi tässäkin tutkimuksessa käytetty anonyymi haastattelutapa voi olla ensimmäinen askel erilaisten mielipiteiden huomioon ottamisessa.

Työmotivaatiota kasvattava palkitseminen liittyykin kiinteästi toiseen alatutkimusongelmaan. Toisen alatutkimusongelman avulla pyrittiin selvittämään *miten kohdeyrityksen palkitsemista voisi kehittää*. Vastauksessa pyrittiin ottamaan huomioon haastateltujen suorien vastauksien lisäksi myös teemahaastattelusta nousseet muut kehittämistä kaipaavat osa-alueet. Kehittämisen kohteena nähtiin käytännössä vain tulospalkkiojärjestelmään liittyviä asioita, vaikka myös aineettoman palkitsemisen osalta kehitettävää löytyy. Tulospalkkiojärjestelmää pyritäänkin vuosi vuodelta parantamaan mittareiden kautta kohti parempaa. Tulospalkkiojärjestelmä ei kuitenkaan voi vastata kaikkien ihanteita. Tärkeintä on, että se vastaa tutkimustulosten mukaan liiketoimintayksikön tavoitteita. Kuitenkin työntekijöitä tulee osallistaa kehitysprosessin suunnitteluun. Kuitenkin myös esimerkiksi palkitsemistapojen nostaminen esiin ja työntekijöiden preferenssien huomioon ottaminen on kriittistä palkitsemisen hyödyntämisessä sekä työnantajan että työntekijöiden kannalta. Tämä motivoisi mahdollisesti työntekijöitä kohti entistä parempaa liiketoimintayksikön tavoitteiden saavuttamista.

Kehitysehdotukset	Hyödyt
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Palautteen antamisen ja vastaanottaminen lisääminen</li> <li>• Mittareiden jatkuva kehittäminen</li> <li>• Itsestä riippumattomien mittareiden karsiminen</li> <li>• Pitkäjänteisempi palkitseminen</li> <li>• Aineettoman palkitsemisen nostaminen tietoisuuteen</li> <li>• Epäsuoran aineellisen palkitsemisen tapojen nostaminen esiin</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Motivoituminen</li> <li>• Osallistaminen</li> <li>• Työsuoritusta paremmin mittaava tulospalkkiojärjestelmä</li> <li>• Organisaation osapuolien molemminpuolinen ymmärtäminen ja huomioonottaminen</li> <li>• Sitoutuminen</li> <li>• Tietoisuus</li> <li>• Työtyytyväisyyden kasvattaminen</li> </ul>

*Kuvio 3. Varainhoitoyrityksen palkitsemisen kehityskohteet.*

Kehitysehdotukset ja niistä syntyvät hyödyt on koottu tutkimustulosten ja analyysin pohjalta. Kehitysehdotuksissa on pyritty yhdistelemään sekä esimiehen että tiimijäsenten kehityksen kohteita ja niistä syntyviä myönteisiä vaikutuksia. Tavoitteena on saada aikaan vaikutuksia, jotta palkitsemisen rooli yrityksessä valjastettaisiin palvelemaan sen työntekijöitä ja sitä myöten myös organisaatiota paremmin. Kuvio 3 tiivistää aineistosta poimitut kehityksen kohteet ja niistä syntyvät toivotut vaikutukset.

## 6 YHTEENVETO JA JOHTOPÄÄTÖKSET

Palkitsemisen avulla saadaan aikaan molempia osapuolia hyödyttäviä asioita organisaatiossa. Kohdeorganisaation tulospalkkiojärjestelmä ohjaa tavoitteiden täyttymistä merkittävästi, mutta myös muu aineellinen ja aineeton palkitseminen ovat merkittävässä roolissa tavoitteellista toimintaa tukevana ja kannustavina tekijöinä. Kokonaispalkitsemisen voidaan sanoa olevan teoriaan peilaten onnistunutta, sillä se täyttää työntekijöiden tarpeet sekä kannustaa heitä toimimaan kohti yrityksen asettamia tavoitteita.

Aineellisen palkitsemisen tulospalkkiojärjestelmä on keskeinen osa peruspalkkausta täydentävänä palkitsemisen muotona. Se ohjaa ennalta määrättyjen tavoitteiden saavuttamista. Sen edut ylittävät siitä aiheutuvat kustannukset. Jokaisessa organisaatiossa on keskeistä valita oikeat mittarit oikeanlaisille mitattaville asioille tulospalkkiojärjestelmässä. Mittareita pitää olla kattavasti ja niiden pitää antaa mahdollisimman luotettavia tuloksia, jotta yksittäinen työntekijä ei voi hyödyntää järjestelmää vastoin organisaation asettamia vaatimuksia. Järjestelmää tulee kehittää johdon ja työntekijöiden havaitsemien epäkohtien kautta, jotta saavutetaan motivoiva tulospalkkiojärjestelmä, johon koko organisaatio on sitoutunut.

Tässä tutkimuksessa palkitsemista tutkittiin tavoitteita tukevan toiminnan, työmotivaation ja toiminnan kehittämisen näkökulmista. Palkitsemisen viitekehyksenä toimi Kauhasen (2004, 111) kokonaispalkitsemisen malli, joka ottaa huomioon sekä aineettomat että aineelliset palkitsemistavat. Haastatteluista saatua aineistoa käsiteltiin kokonaispalkitsemisen lisäksi myös agenttiteorian, reflektioteorian sekä sisäisen ja ulkoisen motivaation konteksteihin peilaten. Teoriaosuuden avulla selvitettiin palkitsemisen taustalla vaikuttavia tekijöitä, ja muodostettiin näin hyvä tarkastelualusta empiirisen osion tutkimiselle.

Empiriaosuuden aineisto kerättiin varainhoitoyrityksen yksittäisestä liiketoimintayksiköstä saatujen tiedusteluiden, teemahaastattelun ja haastattelulomakkeen avulla. Apuna käytettiin myös verkosta löytyviä materiaaleja liiketoimintayksikön toimintaan liittyvänä hyödyllisenä pohjatietona. Liiketoimintayksikön esimiehen kanssa käytiin läpi

kattavasti liiketoimintayksikön tavoitteet, palkitsemisen tavat sekä sen rooli kyseisessä liiketoimintayksikössä. Hänen kanssaan käytiin läpi myös kuinka palkitseminen koetaan henkilökohtaisella tasolla. Vastapainoksi esimiehen vastauksiin, hänen tiiminsä jäsenet vastasivat samoihin kysymyksiin. Tiimin jäsenet vastasivat samoihin kysymyksiin teemahaastattelun sijaan avoimessa haastelulomakkeessa. Vastauksilla pyrittiin ymmärtämään kuinka he ymmärtävät ja kokevat käytössä olevan palkitsemisen kohdeorganisaatiossa. Aineistosta pyrittiin nostamaan esiin hyviä ja huonoja puolia palkitsemisen osalta sekä pohtimaan näiden pohjalta kehitysehdotuksia.

Aineistosta ilmeni että *kohdeyrityksen palkitseminen on liiketoimintayksikön tavoitteita tukevaa*. Työntekijät ovat motivoituneita tavoittelemaan olemassa oleva palkitsemisen perusteella asetettuja tavoitteita. Palkitsemisen tavat olivat hyvin linjassa ilmoitetun tavoitteen kanssa, mutta kuitenkin jatkuvan kehittämisen tarve tunnistettiin. Vasta viime vuosina tapahtunut kehitys on nostanut liiketoimintayksikön yhtenä tavoitteena olevan asiakastyytyväisyyden roolin esiin sille kuuluvalla painoarvolla palkitsemiseen vaikuttavana tekijänä. Tällä hetkellä erityisesti itsestä riippumattomien palkitsemista määräävien tekijöiden rooli koettiin epäoikeudenmukaisena. Aineetonta palkitsemista osataan arvostaa, mutta sitä toivotaan tuotavan enemmän tietoisuuteen. Työn on oltava itsessään mielenkiintoista ja siitä saatavaa tunnustusta pidetään kannustavana.

Tutkimustulosten avulla voidaan ymmärtää varainhoitoyrityksen tutkimuskohteena olevan liiketoimintayksikön palkitsemisen roolia tavoitteita tukevan toiminnan, työmotivaation ja toiminnan kehittämisen osalta. Mielenkiintoisena jatkotutkimuskohteena olisi laajentaa tutkimus varainhoitoyrityksen kaikkia toimipisteitä koskevaksi kvalitatiivisen ja kvantitatiivisen tutkimuksen piirteitä yhdistäväksi kokonaisuudeksi. Tarkoitus olisi yksikkökohtaisesti kehittää palkitsemisen tuntemusta, motivoivuutta ja nostaa esiin asioita, joita voisi myös yhtiötasolla muuttaa. Erityisen tärkeäksi tutkimuksessa nousisi yksikkökohtainen työntekijöiden palkitsemiskäsityksen ymmärtäminen ja kokeminen, sillä se vaihtelee merkittävästi riippuen liiketoimintayksikön populaatiosta. Yksiköiden esimiesten on helpompi johtaa alaisiaan, kun tuntee työntekijöiden henkilökohtaisen käsityksen palkitsemisesta. Tutkimus asettaisi haasteita erityisesti työntekijöiden avoi-

muuden osalta. Tutkimus pitäisi suorittaa todennäköisesti nimettömänä, jotta vastaukset olisivat riittävän suoria ja mahdollistaisivat rohkean lähestymisen kehitettäviin kohteisiin.

## LÄHDELUETTELO

Amabile, T. M. 1993. Motivational synergy: toward new conceptualizations of intrinsic and extrinsic motivation in the workplace. *Human Resource Management Review*, Vol. 4, pp.185-201.

Armstrong, M. & Murlis, H. 2007. *Reward Management*, 5. painos, Cornwall: MPG Books Ltd.

Bonner, S. E. & Sprinkle, G. B. 2002. The effects of monetary incentives on effort and task performance: theories, evidence, and a framework for research. *Accounting, Organizations and Society*, Vol. 27, (4), pp. 303-345

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

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*, Vol. 19, (1-3), pp. 7-42.

Chiu, R. K. & Wai-Mei Luk, V. 2002. Retaining and motivating employees – Compensation preferences in Hong Kong and China. *Personnel Review*. Vol. 31, (4), pp. 402-431

Curry, S.R. 2005. Retention Getters. *Incentive*, Vol. 179, pp. 14-19

Deci, E.L., 1971. Effects of externally mediated rewards on intrinsic motivation. *Journal of Personality and Social Psychology* Vol. 18, (1), pp. 105-115.

Deci, E., 1973. Paying People Doesn't Always Work the Way You Expect It To. *Human Resource Management*, Vol. 12, (2), pp. 28-32.

Deci, E. L. & Ryan, R. M., 1985. *Intrinsic Motivation and Self-Determination in Human Behavior*. New York, Plenum Press.

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

Eriksson, P. & Kovalainen, A., 2008. *Qualitative Methods in Business Research*. London, Sage.

Eskola, J. & Suoranta, J., 1998. *Johdatus Laadulliseen Tutkimukseen*. Jyväskylä, Gummerus.

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

Frey, B. & Osterloh, M., 2002. Motivation - A Dual-Edged Factor of Production teoksessa Frey, B. & Osterloh, M. (toim.) *Successful Management by Motivation: Balancing Intrinsic and Extrinsic Incentives*. Berlin, Springer-Verlag.

Gagné M. & Deci E. 2005. Self-determination Theory and Work Motivation. *Journal of organizational behavior* Vol. 26, (4), pp. 331-362.

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

Heneman, R.L. & Judge, T., 2000. Compensation attitudes: a review and recommendations for future research. Teoksessa Rynes, S.L. & Gerhart, B. (toim.) *Compensation in Organizations. Current Research and Practice*, 61-103. San Francisco, Jossey Bass.

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



Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 2009. *Tutki ja kirjoita*. 15. painos. Tammi, Helsinki.

Hoffman, J.R., and Rogelberg, S.G., 1998. A Guide to Team Incentive Systems. *Team Performance Management*, Vol. 4, (1), pp. 23-32.

Hulkko, K., Hakonen, A., Hakonen, N. & Palva, A. 2002. *Toimiva tulospalkkaus*. WSOY, Juva.

Jensen, M. C. & Meckling, W. H. 1976. Theory of firm: Managerial behavior, agency cost, and ownership structure. *Journal of Financial Economics*, Vol. 3, (4), pp. 305-360.

Juuti, P. 2006. *Johtaminen eilen, tänään, huomenna*. Helsinki, Otava

Kauhanen, A. 2004. *Henkilöstövoimavarojen johtaminen*. Helsinki, WSOY.

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

Kuvaas B. 2007. Different Relationships between Perceptions of Developmental Performance Appraisal and Work Performance. *Personnel Review*. vol. 36, (3), pp.378-397.

Larkin, I. Pierce, L. & Gino, F. 2012. The Psychological Costs of Pay-for-Performance: Implications for the Strategic Compensation of Employees. *Strategic Management Journal*, Vol. 33, (10), pp. 1194-1214.

Luoma, K. Troberg, E. Kaajas, S. & Nordlund, H. 2004. *Ei ainoastaan rahasta – Osaamisen kokonaispalkitseminen*. Vammala, Tammi.

Linkola, P. 2007. Elinikäinen palkitseminen. Näkökulma inhimillisen pää-oman strategiaan. Työpoliittinen tutkimus 2007, Helsinki, Työministeriö.

Medcof, J. & Rumpel, S. 2007. High technology workers and total rewards. *Journal of High Technology Management Research*. Vol. 18, (1), pp. 59–72

Metsämuuronen, J. 2006. *Laadullisen tutkimuksen käsikirja*. 1. painos. Jyväskylä, Gummerus.

Milne P. (2007) Motivation, Incentives and Organizational Culture. *Journal of Knowledge Management*. Vol. 11, (6), pp. 28-38

Moisio, E., Salimäki, A. & Sweins, C. 2006. *Miten palkitseminen muuttuu Suomessa: Palkitsemisen haasteet ja tutkimustarpeet*. Työsuojelurahaston selvityksiä.

Moore, D. 2011. Incentives' Role in the Financial Crisis. *American Banker*, 29.3.2011

Peltonen, M. & Ruohotie P. 1987. *Menetelmiä työhalun parantamiseksi*. 4. painos. Keuruu: Otava.

Rantamäki, T., Kauhanen, J. & Kolari, A. 2006. *Onnistu palkitsemisessa*. WSOYpro, Helsinki.

Rauch, M. 2005. Motivating the masses. *Incentive*, Vol 179, (2), pp. 26-29

Rynes, S.L., Gerhart, B. & Minette, K.A., 2004. The importance of pay in employee motivation: Discrepancies between what people say and what they do. *Human resource management*, Vol. 43, (4), pp. 381-394.

Salimäki, A., Ylikorkala, A., Hulkko, K., Nyman, G., Keskivaara, P. 2005. Esimiehet palkkausjärjestelmän soveltajina: Malli siitä, miten esimies voi vaikuttaa palkkausjärjestelmän toimivuuteen. *Psykologia*, (1).

Salmela-Aro, K. & Nurmi, J., 2005. *Mikä meitä motivoi?* Teoksessa: M. Vartiainen & J. Kauhanen, toim. *Palkitseminen Globaalissa Suomessa*. Helsinki: Werner Söderström Osakeyhtiö, pp. 132-148.

Syrjäläinen, E., Eronen, A. and Värri, V. 2007. *Avauksia laadullisen tutkimuksen analyysiin*. Tampere: Tampere University Press.

Thierry, H. 1998. Compensating Work. Teoksessa Drenth, P., Thierry, H., de Wolff, C.J. (toim.) *Handbook of Work and Organizational Psychology*, Vol. 4: Organizational Psychology. Hove, UK: Psychology Press Ltd. pp. 291-319.

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

Vartiainen, M. & Kauhanen J. 2005. *Palkitseminen globaalissa Suomessa*. WSOY, Helsinki.

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

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

## AINEISTOLUETTELO

### Liite 1. Teemahaastattelun haastattelurunko

#### Taustatiedot:

Kuinka monta vuotta olet ollut yrityksen palveluksessa?

Mikä on nykyinen roolisi yrityksessä? Entä aiemmat?

#### **Teemahaastattelun osuus (vain esimies)**

##### Tavoite ja palkitsemistavat:

- Mikä on liiketoimintayksikkönne tavoite?
- Kerro yleisesti palkitsemistavoista ja miten se rakentuu eri mittaustasoilla? (yksilö, tiimi, organisaatio)
- Mikä on mittaamisen aikajänne (vuosi, kuukausi?)

##### Kerro käytössä olevista aineellisista palkitsemistavoista?

- Peruspalkka (miten se määritellään, esim. kokemuslisät)
- Luontaisedut (terveyspalvelut, liikunta, puhelin, ruokailu, tai muut hyvinvointipalvelut)
- Tulokseen perustuva palkkaaminen (Mitkä tekijät vaikuttavat? Yksilön osuus ja/tai tiimin vaikutus? Mittarit yleisellä tasolla? Onko myynnillisten mittareiden rinnalla laatu-mittareita?)
- Erikoispalkkiot (Mahdolliset lisäpalkkiot tai edut. Esim. eläkevakuutuksen lisäosa?)
- Mahdolliset muut aineelliset palkitsemistavat

##### Kerro aineettomista palkitsemistavoista?

- Työajan joustot (plustunnit, etätyömahdollisuudet)
- Kouluttautuminen ja työn sisällön monipuolisuus
- Palautteen saaminen, arvostus
- Palautteen antaminen, vaikutusmahdollisuudet
- Mahdolliset muut aineettomat palkitsemistavat

Palkitsemisen rooli case-yrityksessä:

- Millä tavalla käytössä oleva palkitseminen auttaa tavoitteiden saavuttamista mielestänne? Ajaako palkitseminen asiansa?
- Tarkkaillaanko työn laatua? Miten huono työn laatu vaikuttaa palkitsemiseen vai vaikuttaako se?
- Miten palkitseminen näyttäytyy henkilöstön päivittäisessä työssä? Käydäänkö tavoitteita yhdessä läpi ja jaetaanko tunnustusta? Kuinka usein?
- Onko käytössä oleva palkitsemistapa mielestänne oikeudenmukainen?
- Muokataanko palkkiojärjestelmää usein ja onko yksittäisellä työntekijällä mahdollisuutta vaikuttaa siihen?
- Jos saisit itse päättää, niin miten muuttaisit käytössä olevaa palkitsemista?

## **Liite 2. Haastattelulomake palkitsemisen kokemisesta**

Palkitsemisen kokeminen (Henkilökohtaiset kysymykset: esimies teemahaastattelussa, tiimin jäsenet sähköpostin välityksellä):

- Kuvaile miten hyvin ymmärrät käytössä olevan palkitsemisjärjestelmän kokonaisuuden?
- Oletko perillä liiketoimintayksikön tavoitteista?
- Ymmärrätkö miksi liiketoimintayksikössä käytetään tulospalkkausta?
- Tukeeko käytössä oleva tulospalkkausjärjestelmä liiketoimintayksikön tavoitteita mielestäsi?
- Koetko käytössä olevien palkitsemistapojen olevan riittävän kannustavia, jotta niitä haluaa tavoitella?
- Minkälaiset tekijät palkitsemisessa vaikuttavat eniten motivoitumiseen työssä?
- Onko työ itsessään mielekästä? Tarjoaako työ itsessään mielenkiintoisia haasteita?
- Kannustaako sanallinen palkitseminen? Millainen merkitys tällä on?
- Kannustaako rahallinen suoritukseen perustuva palkitseminen tekemään työn laadukkaasti?
- Kumpi vaikuttaa enemmän motivoituneeseen työntekoon, aineellinen vai aineeton palkitseminen? (taloudelliset kannusteet vs. työn mielekkyyteen ja kehittymisen liittyvät asiat)
- Motivoivatko käytössä olevat palkitsemisen tavat riittävästi tekemään parhaanne?
- Ovatko suoritukseen perustavat tavoitteet uhka vai mahdollisuus laadukkaalle työn tulokselle? Perustele miksi.
- Onko palkitsemisjärjestelmä tasapuolinen ja oikeudenmukainen?
- Jos saisit päättää niin miten muuttaisit palkitsemista liiketoimintayksikössänne? Mikä on hyvää ja mikä on huonoa? => Kehitysehdotukset kohti parempaa palkitsemista.