

LAPPEENRANNAN TEKNILLINEN YLIOPISTO
Kauppatieteiden tiedekunta
Kauppatieteiden kandidaatin tutkinnon tutkielma
Laskentatoimi

**PALKITSEMISJÄRJESTELMÄT JA NIIDEN
SOVELTAMINEN CASEYRITYKSESSÄ**

**REWARD SYSTEMS AND THEIR
APPLICATION TO A CASE COMPANY**

25.8.2009

Tekijä: Jon Söderström
Opponentti: Aino Niemi
Ohjaaja: Heli Jääskeläinen

SISÄLLYSLUETTELO

1. JOHDANTO.....	1
1.1 Yleistä.....	1
1.2 Tutkimuksen tavoitteet, rajaukset, tutkimusongelmat ja strategia.....	2
1.3 Tutkielman rakenne	4
2. PALKITSEMISJÄRJESTELMÄT	5
2.1 Vaikutukset yrityksen taloudelle ja toimivuus laskusuhdanteessa	7
2.2 Tulospohjainen palkitseminen	9
2.3 Tiimipohjainen palkitseminen	12
2.4 Aineellinen palkitseminen	14
2.5 Aineeton palkitseminen	16
2.6 Yhteenveto	17
3. CASEYRITYS	19
3.1 Johto.....	20
3.2 Myynti	21
3.3 Huolto	21
3.4 Back-office ja tuotanto	22
3.5 Yhteenveto ja johtopäätökset	23
4. KIRJALLISUUSANALYYSIN SOVELTAMINEN CASEYRITYKSEEN	25
4.1 Tulospohjaisen palkitsemisen kehittäminen	25
4.2 Tiimien käyttö caseyrityksessä	27
4.3 Aineellisten palkitsemismallien käyttö.....	27
4.4 Aineettomien palkitsemismallien käyttö	28
4.5 Yhteenveto	29
4.6 Lopuksi	30
5. LÄHTEET	32

1. JOHDANTO

1.1 Yleistä

Tämän tutkimuksen tavoitteena on tutkia yritysten ja organisaatioiden palkitsemisjärjestelmiä. Aihe on tänä päivänä jatkuvasti ajankohtainen, kun työnkuvat ja urakehitykset sirpaloituvat. Avoin kilpailu kyvykkäistä työntekijöistä on osaltaan muuttanut perinteisiä työn kysyntä- ja tarjontakäyriä. Silti pelkällä suurella palkalla ei pysty sitouttamaan ihmisiä, vaan tulee löytää heitä motivoivat tekijät. Palkitseminen vaikuttaa myös työhyvinvointiin että –ilmapiiriin niin yksilö- kuin ryhmätasolla. Tätä tarvetta varten yritysten kiinnostus palkitsemisjärjestelmiä kohtaan on kasvanut voimakkaasti.

Tutkimus jakautuu kolmeen osa-alueeseen. Ensimmäisessä osiossa tarkastellaan kirjallisuustutkimuksen pohjalta palkitsemista kokonaisuutena, sen taloudellisia vaikutuksia yritykselle, käyttöä Suomessa sekä laskusuhdanteen sietokykyä. Palkitsemismalleista esitellään neljä aihe-aluetta, tulospohjainen, tiimipohjainen, aineellinen ja aineeton palkitseminen.

Tulospohjaisella palkitsemisella käsitetään palkitsemismallit joilla palkitaan työntekijöitä saavutuksien perusteella. Tällaisia malleja ovat esimerkiksi myyntiprovisiot. Tulospohjaista palkitsemista on tutkittu laajalti ja se on yksi suosituimmista palkitsemismalleista. (Moisio et al. 2006, 29; OECD 1995, 141)

Tiimipohjainen palkitseminen tarkastelee palkitsemista tiimien kautta. Palkitsemismallit riippuvat tiimien tyypeistä ja riippuvuussuhteista. Palkittaessa tiimiä tulee yksilötaso huomioida. Tässä tutkimuksessa tarkastellaan näiden mallien lisäksi tehokkaan tiimin määrittelyä. (Brown 1995, 30; Cacioppe 1999, 324; Hoffman & Rogelberg 1998, 23)

Aineellisella palkitsemisella tarkoitetaan rahamäärällä, muttei suoranaisesti rahaa antamalla, palkitsemista. Tällaista palkitsemista on muun muassa hyödykkeillä palkitsemi-

nen. Aineellisen palkitsemisen tarkoituksena on pidentää palkitsemisen motivoivan vaikutteen kesto. (Adams et al. 2000, 97; Spitzer 1996, 46)

Aineeton palkitseminen on nimensä mukaisesti palkitsemista ilman aineellista aspektia. Aineettomalla palkitsemisella tavoitellaan työntekijän motivoitumista ja sitä seuraavaa sitoutumista. Tämä vaatii yrityskulttuurilta paljon. (Rauch 2005, 26)

Toisessa osiossa esitellään valittu caseyritys ja tehdään analyysi sen palkitsemisjärjestelmistä ja niiden käytöstä. Caseyritys on suomalainen, keskisuuri teollisuusalan toimija pääkaupunkiseudulta. Sillä on yli 100 palkattua työntekijää ja se palkitsee koko henkilöstöään.

Kolmannessa osiossa yhdistetään tuloksia ja pyritään saavuttamaan yritykselle lisäarvoa luovaa aineistoa tehokkaasta palkitsemisesta. Tätä varten luodaan kuviot nykytilasta toiseen osioon ja kehitysehdotuksesta kolmanteen osioon.

1.2 Tutkimuksen tavoitteet, rajaukset, tutkimusongelmat ja strategia

Tutkimuksen tavoitteena on perehtyä yleisempiin palkitsemisjärjestelmiin ja tutkia niiden sovellutuksia. Uudemmissa teorioista aineellinen ja aineeton palkitseminen nostetaan myös esille. Tutkimuksessa luodaan kehitysehdotuksia caseyrityksen palkitsemisen kehittämiseksi.

Tutkimus on rajattu kahteen merkittävään palkitsemisjärjestelmään, tulos- ja tiimipohjaiseen palkitsemiseen. Näiden tueksi ja vaihtoehdoksi tarkastellaan aineellista ja aineetonta palkitsemista. Empiirinen tutkimus ja tulosten analysointi on rajattu caseyritykseen.

Tutkimuksessa tutkitaan palkitsemismalleja, joita viimeaikainen tieteellinen tutkimus nostaa esille. Tutkimus perustuu liiketaloustieteellisen alan kirjallisuuteen, lähdemateriaalia on kansainvälistä. Suurin osa kirjallisuudesta on julkaistu Yhdysvalloissa, lisäksi tutkimuksessa on myös virallisten järjestöjen kuten OECD:n ja Työsuojelurahaston teettämiä aineistoja. Aineisto on pyritty saamaan mahdollisimman laajakäsitteiseksi ane-tuin rajauksin.

Tutkimusongelmien avulla tarkastellaan palkitsemisjärjestelmiä kokonaisuutena sekä niiden soveltamista caseyritykseen. Valtamediassa keskustellaan runsaasti työntekijöiden sitouttamisesta ja motivoinnista. Tieteellisistä aineistoista haetaan tukea tälle keskustelulle ja pyritään löytämään ne syyt, jotka ovat muuttaneet lähestymistapoja palkitsemisen suhteen yrityksissä.

Tutkielman tutkimusongelmat:

1. Miten palkitsemisjärjestelmät vaikuttavat yrityksiin ja kuinka valitut järjestelmät korreloivat keskenään?
2. Kuinka caseyrityksen palkitsemista voisi kehittää?

Ensimmäisessä ongelmassa tarkastellaan palkitsemisjärjestelmien kokonaisvaikutuksia yrityksiin niin taloudellisten kuin aineettomien vaikutteiden kautta. Valitut järjestelmät ovat suosittuja ja edustavat niin rahamääräistä, aineellista kuin aineetonta palkitsemista. Lisäksi tutkitaan onko eri järjestelmiä mahdollista yhdistää keskenään. Tutkimuksen tuloksia verrataan caseyritykseen.

Toista ongelmaa varten tehdään tarkka nykytila-analyysi caseyrityksestä. Tämä tapahtuu pääosin toimitusjohtajan syvällisellä haastattelulla sekä empiirisellä havainnoinnilla caseyrityksessä työskentelemällä. Caseyritykselle annetaan kehitysehdotuksia palkitsemiseen kirjallisuustutkimuksen pohjalta.

Tutkimuksessa käytetään tapaus- eli casetutkimusta sekä teoreettista tarkastelua kirjallisuustutkimuksessa. Tutkimusote on kokonaisuutena kvalitatiivinen. Kirjallisuustutki-

muksen aineisto on pyritty valitsemaan mahdollisimman syväluotaavaksi ja lähellä käytäntöä olevaksi. Caseyritykseen sovelletaan osallistuvaa havainnointia sekä toimitusjohtajan haastattelussa strukturoimatonta metodia. Näin päästään mahdollisimman vapaaseen tiedonsaantiin, joskin haasteena on tiedon analysointi ja avainasioiden esiintuominen. Kyseisillä metodeilla uskotaan pääsevän parhaaseen lopputulokseen, niin teorian kehitysanalyysin kuin caseyrityksen toiminnan kehittämisen suhteen.

1.3 Tutkielman rakenne

Johdantoluvun jälkeen tutkielma rakentuu seuraavasti. Luvussa kaksi esitellään palkitsemisjärjestelmien teoriaa yleisesti ja perehdytään kerättyyn aineistoon. Luku kaksi jakautuu palkitsemisjärjestelmien esittelyyn, niiden merkitykseen yrityksen taloudelle sekä laskusuhdanteen vaikutuksiin palkitsemisessa. Tämän lisäksi tarkastellaan palkitsemista Suomessa. Luvun toisella puoliskolla esitellään tulospalkitseminen ja tiimipohjainen palkitseminen sekä aineellinen ja aineeton palkitseminen. Luvun lopussa tehdään yhteenveto havaituista asioista.

Kolmannessa luvussa esitellään tarkemmin caseyritys ja sen tämän hetkiset palkitsemisjärjestelmät. Tämä toteutetaan osin julkisen tiedon avulla, osin toimitusjohtajan haastattelulla ja osin osallistuvalla havainnoinnilla. Tarkoituksena on selvittää caseyrityksen palkitsemisen kaikki muodot. Koska caseyrityksen nykyiset palkitsemisjärjestelmät on kehitetty 1990-luvulla ne antavat hyvän vertailukohdan kirjallisuusanalyysille. Luvun lopussa on yhteenveto.

Luvussa neljä yhdistetään lukujen kaksi ja kolme tuloksia ja havaintoja. Näin luodaan kehitysehdotuksia caseyrityksen palkitsemiselle. Tarkoituksena on saada selkeä kuva siitä miten teoria tukee käytäntöä ja onko caseyrityksen tapauksessa käytännöt vanhentuneita. Luvun päättää loppusanat.

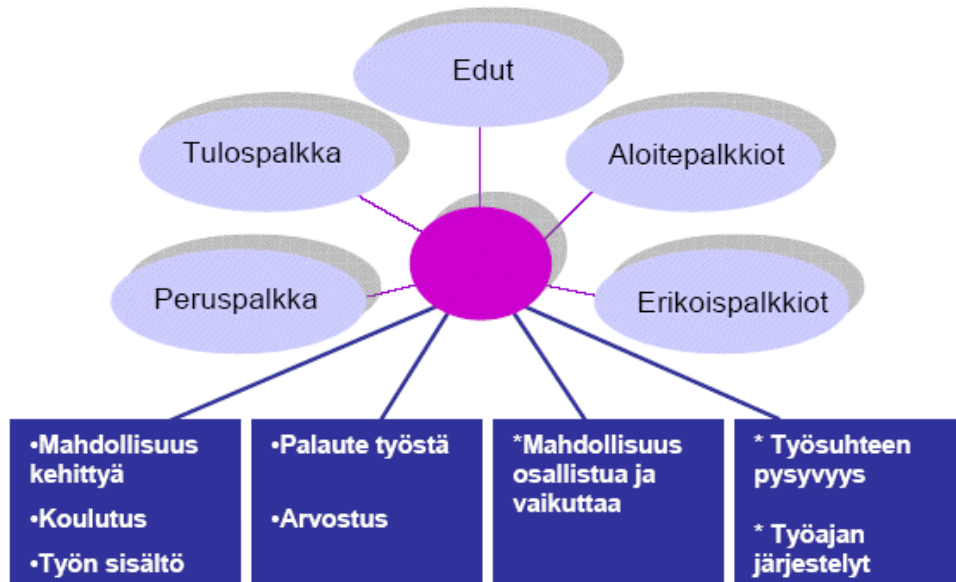
2. PALKITSEMISJÄRJESTELMÄT

Vuosikymmeniä palkitseminen käsitettiin rahamääräisinä provisioina, jotka pohjautuivat tulokseen. Provisiot nähtiin menestyksen mittana ja niiden uskottiin motivoivan henkilöstöä huippusuorituksiin. Haittapuolena oli usein työn stressaavuus, muun muassa palkan epävarmuuden vuoksi, sekä väärinkäytökset, kun palkkioiden määrää kasvatettiin asiakaspalvelu unohtaen tai jopa asiakasta harhaanjohtaen (Spolsky 2008, 86). Nykypäivänä palkitseminen on kokonaisvaltaistunut yrityksissä ja paljon huomiota kiinnitetään etenkin myyntityöhön osallistumattoman henkilöstön palkitsemiseen, jossa haasteena on työntekijän luoman arvon määrittäminen. Tehokas palkitseminen auttaa myös yritystä kustannusten ja oman pääoman hallinnassa. (Appelbaum & Mackenzie 1996, 32)

Palkitseminen on viime vuosina alettu yhä useammassa organisaatioissa tunnustaa tärkeänä henkilöstöjohtamisen osa-alueena (Fiilin 2009b, 20). Fiilin (2009b, 20) artikkelissa haastateltiin Atria Suomen henkilöstöjohtajaa Tapio Palolahtea. Palolahden mukaan palkitseminen tulee tavoitteistaa sekä yrityksen, että yksilön näkökulmasta, näin voidaan saavuttaa todellista lisäarvoa ja saada palkitseminen merkitykselliseksi. Palolahti (Fiilin 2009b, 20) uskoo palkitsemiseen niin yksilö- kuin ryhmätasolla. Vaikka toimitaisiinkin tiimeissä, tulisi huippuyksilöt palkita erikseen. Näin avaintekijät saadaan sitoutettua ja vapaamatkustus vähenee (Bayo-Moriones & Huerta-Arribas 2002, 130). Kuviossa 1 nähdään yksi malli palkitsemisen kokonaisuudesta. Palkitsemisen kokonaisuus on kaikkien käytettyjen palkkaus- ja palkitsemistapojen sekä niihin liittyvien prosessien summa (Vartiainen et al. 1998). Kuvio koostuu kahdesta osa-alueesta, aineellisesta ja aineettomasta palkitsemisesta. Aineellisia palkitsemismalleja ovat aloitepalkkiot, erikoispalkkiot, peruspalkka ja tulospalkka sekä edut. Näillä kaikilla on rahamääräinen arvo.

Aineettomista malleista mainitaan muun muassa työn sisältö, arvostus, vaikutusmahdollisuudet sekä työsuhteen pysyvyys. Nimenomaan aineettoman palkitsemisen merkitys on havaittu vasta viime vuosina.

Palkitsemisen kokonaisuus



Kuvio 1. Palkitsemisen kokonaisuus (Vartiainen et al. 1998).

Aineettoman palkitsemisen käsite on todella laaja ja sisältää monia asioita, joita voidaan pitää itsestäänselvyksinä, kuten esimerkiksi kehityskeskustelut esimiehen kanssa tai liukuva työaika. Oli palkitseminen minkä muotoista tahansa, on sen tarkoituksena houkutella, säilyttää ja motivoida hyviä työntekijöitä (Appelbaum & Mackenzie 1996, 35). Palkitseminen on tehokasta, kun se on läpinäkyvää. Palkitsemisperusteiden tulee olla yksinkertaiset ja yksiselitteiset. Ne nähdään usein osana yrityksen kulttuurina, näin ollen avoimeen kommunikointiin perustuvilla järjestelmillä saadaan ihmiset mukaan kehittämään yrityksen toimintaan kokonaisvaltaisesti. Tämä on myös motivoiva tekijä (Cook & Macaulay 2001, 5). Toisaalta, yksittäisillä ja salaisilla palkitsemissopimuksilla on mahdollista keskittää valta organisaation huipulle. Näin ollen voidaan nähdä selvä linkki kommunikoinnin, kulttuurin, suoritusten ja palkitsemisen välillä. (Appelbaum & Mackenzie 1996, 32)

Palkitsemisen tila ja muutos Suomessa 2001 – tutkimuksessa tutkittiin, miten suomalaiset yritykset ja organisaatiot palkitsevat henkilöstöään (Hakonen et al. 2001). Tutkimuksessa oli mukana sekä yksityisen että julkisen sektorin toimijoita. Erilaiset palkitse-

misjärjestelmät toivat henkilöstölle noin 10 – 20 prosentin nousun ansiotasoon, tästä huolimatta vain joka kolmas piti palkitsemisjärjestelmää sopivana. Tulevaisuuden suunnitelmissa palkitsemisjärjestelmän luonti tai jo olemassa olevan kehittäminen oli lähes 90 prosentilla vastanneista. Palkitsemisen merkitys on siis realisoitunut organisaatioissa. Palkkiomalleista suosituin oli tulospalkkiot, joita käytti lähes 30 prosenttia ja käyttöönottoa suunnitteli saman verran. Pätevyysperusteinen palkanosa pääsi lähes samoihin lukuihin. Osakeoptioita käytti vain yhdeksän prosenttia vastanneista, lisäksi kolme prosenttia suunnitteli niiden käyttöä. Osakeoptiot ovat profiloituneet vahvasti pörssiyritysten johtajien palkkioiksi ja niiden julkisuuskuva on verrattain negatiivinen, lisäksi 2000-luvun alun pörssikupla laski mielenkiintoa niihin.

Kun vuonna 2001 noin kolmannes suomalaisista yrityksistä käytti tulospalkitsemista, vuonna 2006 sitä käytti jo yli 60 prosenttia (Moisio et al. 2006, 29). Muita merkittäviä rahallisia kertapalkkioita käytti lisäksi vajaa 20 prosenttia. Näin ollen neljä viidestä yrityksestä palkitsi osaa tai koko henkilöstöään jollain tulosperusteisella metodilla. Julkinen sektori oli selvästi jäljessä. Kuntasektorilla tulosperustaisia palkkioita oli joka neljännellä toimijalla, valtiollisella sektorilla joka kymmenellä. Kysyttäessä kehityssuunnitelmia kolmen tulevan vuoden ajalta, tulosperustaisen palkkauksen aikoi ottaa käyttöön yrityksistä 12 %, kunnista 16 % ja valtiolla 8 %. Tyytyväisyys palkitsemiseen kasvoi vuodesta 2001. Vaikka hyvänä palkitsemista piti vieläkin vajaa kolmannes, oli tyydyttävän arvosanan antaneita huomattavasti enemmän.

2.1 Vaikutukset yrityksen taloudelle ja toimivuus laskusuhdanteessa

Palkitsemisella tavoitellaan yrityksen tuloksen parantamista. Iso-Britanniassa liiketavoitteiden saavuttaminen nähdään yrityksen palkitsemisjärjestelmien tärkeimpänä tehtävänä (Armstrong & Brown 2005, 43). Oikein toteutetun palkitsemisen todetaan laajasti johtavan työntekijän motivoitumiseen, joka takaa lähes poikkeuksetta paremman tuloksen yritykselle (mm. Lazear 2000, 1346; Wiley 1997, 272; Rauch 2005, 26). Yrityksen kan-

nalta palkitsemisjärjestelmien käyttö on kustannustehokasta, jos se pystyy muuttamaan osan kiinteistä kustannuksistaan muuttuviksi (Appelbaum & Mackenzie 1996, 32).

IPC:n artikkeli (2008, 2) painottaa organisoinnin tärkeyttä palkitsemisjärjestelmiä luotaessa. Hyvin suunnitellun järjestelmän kustannusten seuranta suhteessa tuloksiin on helppoa ja tarkkaa. Flynn (1994, 7) tuo tutkimuksessaan esille yhdysvaltalaisen yrityksen, joka loi palkitsemisjärjestelmän tavoitteenaan työterveys- ja sairauskulujen pienentäminen. Henkilöstö sai tiettyjen tavoitteiden täytyessä rahallisen palkkion. Järjestelmä oli menestys ja johti mainittujen kulujen pienentymiseen. Suunniteltaessa palkitsemisjärjestelmää tulee tietää minkälaista käyttäytymistä halutaan palkita. Lähes kaikenlaista toimintaa voidaan motivoida. Palkitsemisjärjestelmien määrää tulee rajoittaa, jotta yksittäisen järjestelmän tehokkuus voidaan taata. IPC:n (2008, 2) artikkelissa todetaan hyvän suunnittelun luovan hyviä palkitsemisjärjestelmiä, ne motivoivat ja tulos paranee.

Talouden globaali laskusuhdanne ei näytä vaikuttaneen yritysten palkitsemismalleihin ainakaan vielä. Kauppalehti (Isotalus 2009, 7) uutisoi kuluvan vuoden kesäkuussa, että vain 14 prosenttia suomalaisista yrityksistä oli muuttanut tai harkitsi palkitsemismalliensa muuttamista. Uutisartikkelissa haastateltiin Suomen konsulttitoimintojen toimitusjohtaja Thomas Lundströmiä, jonka mukaan pieni prosenttiluku selittyy yritysjohton muilla kiireillä.

Palkitsemisjärjestelmien laskusuhdanteen sietokyvyn syynä voi nähdä myös oikein suunniteltujen palkitsemisjärjestelmien joustavuuden. Muun muassa tulospalkitseminen elää yrityksen tuloskehityksen kanssa samassa syklissä, minkä vuoksi se on kustannustehokas vähällä riskillä. Oikea kohderyhmä, palkitsemisjärjestelmän pitäminen yksinkertaisena sekä sen joustavuus ovat tekijöitä, joiden avulla palkitsemisjärjestelmiin ei edes tarvitse puuttua laskusuhdanteessa. Se päinvastoin lisää niiden houkuttelevuutta (IPC 2008, 2). Marks (2001, 111) nostaa lisäksi esille yrityksen parhaiden työntekijöiden palkitsemisen, jopa kun se ei olisi tulosten valossa perusteltua. Näiden henkilöiden menestys voi maksaa yritykselle tulevaisuudessa monin verroin sen hetkisen kustannuksen.

Sitouttaa tulee vain tärkeimmät avainhenkilöt ja muutoin antaa henkilöstön elää normaalin vaihtuvuuden kautta, siihen kuitenkin kannustamatta (Fiilin 2009a, 36).

2.2 Tulospohjainen palkitseminen

Tulospohjainen palkitseminen on käsitteenä vanha, sen perustat pohjautuvat aina 1700-luvulle (OECD 1995, 141). Perusmääritelmänä tulospalkkaus (profit-sharing) tarkoittaa järjestelyä, jossa työntekijät saavat säännöllisesti oman palkkionsa lisäksi osuuden yrityksen tai organisaation tuloksesta. OECD (1995, 141) erottelee tulospalkkauksen muista bonus- tai palkkiotyypeistä seuraavasti.

1. Tulospalkkio maksetaan suurimmalle osalle henkilökunnasta, lukuun ottamatta johdon palkkioita.
2. Tulospalkkio on suhteessa yrityksen tai organisaation tulokseen sekä suorituskyykyyn, yksittäisiä tai tiimipohjaisia palkkioita ei huomioida.
3. Tulospalkkauksen säännöt ja määräytymisen perusteet on tehty selväksi kaikille etukäteen.
4. Työnantajan osake-ohjelmat otetaan huomioon vain jos osakkaiden jako voidaan katsoa tuloksen jakamiseen liittyväksi.

Tulospalkitsemisen alalajeja tunnistetaan OECD:n (1995, 141) raportissa kolme. Käteispalkitseminen (cash-based scheme, CPS), optio-pohjainen palkitseminen (share-based scheme, SPS) ja viivästetty palkitseminen (deferred profit-sharing, DPS). Käteispalkitsemisessä palkitseminen on välitöntä tulonjakoa heti tuloksen synnyttyä. Palkitseminen on erittäin läpinäkyvää ja konkreettista.

Optio-pohjaisessa palkitsemisessä työntekijöille annetaan mahdollisuus tulla joko korvauksetta tai alle markkinahinnan yrityksen osakkaaksi. Optio-pohjaisella palkitsemisella tavoitellaan pitkäaikaista sitouttamista ja tulevaisuusorientoitumista. Haittana työnteki-

jä voi normaalin osakkeenomistajan tavoin menettää pääomaa. Optio-ohjelma toimii mielekkäimmin osakkeen ollessa listattu, jolloin arvo on helppo konkretisoida, kun optio-oikeus saadaan. Optioiden kohteena olevat osakkeet voivat olla äänivallattomia. (OECD 1995, 147)

Viivästetyssä tuloksen jaossa palkkio realisoituu työntekijälle palkittavan suorituksen jälkeen. Näin pyritään poistamaan yrityksen riski palkittavan työtuloksen muuttumisesta työsuorituksen jälkeen. Viivästetyssä palkitsemisessa voi nähdä työntekijää sitouttavan vaikutteen. (OECD 1995, 147) Viivästetty malli on ollut Suomessa suosituin henkilöstörahojen rinnalla, jotka taas ovat jäämässä historiaan, koska ammattiyhdistyssidonnaisuus vähenee. Appelbaumin & Mackenzien (1996, 37) mukaan viivästys ei kuitenkaan saa olla liian pitkä. Heidän mukaansa, jos palkkio tulee liian paljon työsuorituksen jälkeen, työntekijä ei enää näe syy-yhteyttä palkitsemisen ja tehdyn työn välillä. Näin palkitseminen menettää toivotun vaikutuksen ja yritys maksaa turhasta. Parhaaseen kannustevaikutukseen päästään kuukausittaisilla maksuilla (Kauhanen & Piekkola 2006, 166).

Gielen et al. (2009, 2) tutkivat tulospalkkausta Hollannissa, he havaitsivat tulospalkkioiden käytön lisäävän yritysten tuottavuutta yhdeksän ja työllisyysastetta viisi prosenttia. Heidän mukaan tulospalkkauksella voidaan kannustaa työntekijöitä antamaan oikean suuruinen työpanos. He myös yhtyvät Appelbaumiin & Mackenzieen (1996, 38) siinä, että tulospalkkauksen avulla voidaan saada parhaat työntekijät. Gielen et al. (2009, 4) nimeävät nämä kaksi funktiota kannustevaikutukseksi ja valikointivaikutukseksi. Kannustevaikutuksella pyritään saamaan työntekijä työskentelemään oikealla teholla. Valikointivaikutuksen tarkoituksena on houkutella parhaat työntekijät yritykseen. Myös Lazear (2000, 1347) ja McNabb & Whitfield (2007, 1004) tunnistavat tulospalkkauksen ja tuottavuuden positiivisen korreloinnin. Lazearin (2000, 1359) käyttämässä caseyrityksessä tuottavuus kasvoi 44 prosenttia. Puolet kasvusta selittyi kannustevaikutuksella, toinen puoli valikointivaikutuksella.

Tulospalkkauksella voi myös muuttaa kiinteitä kuluja muuttuviksi. Suomessa työntekijä maksaa työnantajalle huomattavasti enemmän kuin tämän tienaan palkan. Tämä johtuu kattavasta sosiaaliturvasta ja muista palkan lisäksi maksettavista lakisääteisistä maksuista. Tulospalkkauksella pystytään siirtämään osa palkasta muuttuvaksi kuluksi ja näin vähentää liiketoimintariskiä. Toisaalta tulospalkkausta voidaan käyttää korvaamaan tehty työ josta ei lain mukaan voida maksaa palkkaa, esimerkiksi johdon ylityökorvaukset. (Kauhanen & Piekkola 2006, 153)

Tulospalkitseminen motivoi työntekijää suurimmassa osassa tapauksia, silti kehitettävää löytyy. Toimivan ja tehokkaan tulospalkitsemisen erot voivat olla hyvin pienet. Työntekijöiden kuunteleminen ja yhteinen tavoitteiden asetanta ovat avainasemassa. Tärkeää on myös palkita avokätisesti, kun tavoitteet saavutetaan (Kauhanen & Piekkola 2006, 157). Työnantajan tulee asennoitua siten, että mitä enemmän hän maksaa palkkaa ja palkkioita, sitä enemmän hän tekee itse tulosta. Tällainen ajattelutapa voi vaatia suuria muutoksia organisaation sisällä, muun muassa korkea organisaatorakenne on aina haitaksi palkitsemiselle. Tämän vuoksi työnantajan tulee sitoutua tulospalkitsemisjärjestelmän käyttöönottoon ennen työntekijöitä (Lazear 2000, 1359; Appelbaum & Mackenzie 1996, 39). Kauhasen ja Piekkolan (2006, 161) tutkimuksessa havaittiin, että tulospalkitsemisesta motivoituvista ihmisistä 95 prosenttia tukee sitä. Niistä, joita tulospalkitseminen ei motivoi, sitä tukevat silti enemmistö, 68 prosenttia. Näin voidaan todeta tulospohjaisen palkitsemisen luovan enemmän positiivista kuin negatiivista vaikutusta.

Lazearin (2000, 1347) mukaan positiiviset tulokset eivät silti ole automaatio. Tärkeä tekijä tulosperusteisessa palkitsemisessä on oikea palkanmääräytymistaso. Tason ollessa liian matala voi yrityksen tuottavuuden kasvu ylittyä palkkakustannuksilla. Liian korkeassa tasossa vain parhaat pääsevät tavoitteisiin, mikä voi johtaa muun muassa henkilöstön menetyksiin. Toinen haaste tulosperusteisessa palkkauksessa on työn laadunvalvonta (Lazear 2000, 1358). Laatu voi kärsiä, jos työntekijä saa jokaisesta tuotetusta yksiköstä palkkion, koska tällöin nopeus ratkaisee työntekijän näkökulmasta. Viivästetyllä palkitsemisella voidaan osittain välttää tällaiset ongelmat, tästä huolimatta McNabbin & Whitfieldin (2007, 1018) mukaan tulospalkkausjärjestelmät ovat kalliita työnantajille.

Tulospalkitsemista käyttävät yritykset maksavat enemmän palkkaa kuin yritykset, joissa järjestelmää ei käytetä, tämä ei silti tuo aina suoraa tulosvaikutusta yritykselle, sillä kustannusten nousu voi olla huomattava. Näin ollen tulospalkitsemisjärjestelmien heterogeenisyys ja konteksti tulee huomioida (Kauhanen & Piekkola 2006, 150).

2.3 Tiimipohjainen palkitseminen

Tiimipohjainen palkitseminen on ollut nouseva trendi jo 1990-luvulta. Yrityksissä tiimit ovat yleistyneet juuri joustavuutensa ja kustannustehokkuutensa takia. Tiimejä kannattaa motivoida, jotta saavutetaan optimaalinen suoritustaso ja ylläpidetään tiimien tuomat edut (Hoffman & Rogelberg 1998, 23). Palkitseminen myös sitoo työntekijöitä yhteen (Brown 1995, 24). Mietittäessä sopivaa palkitsemismallia tulee ottaa huomioon tiimin keskinäinen riippuvuus sekä sen tyyppi. Riippuvuus voi vaihdella eriasteisena tiimien välisestä sisäiseen. Tyyppi sen sijaan kertoo, onko tiimi esimerkiksi osa- vai kokoaikainen (Hoffman & Rogelberg 1998, 23). Oikean palkitsemistavan lisäksi on tärkeää ottaa työntekijät mukaan, kun kyseisiä järjestelmiä suunnitellaan (Brown 1995, 26).

Erilaisia tiimipalkitsemismalleja on lukuisia. Yleisesti palkitseminen perustuu asetetun tavoitteen saavuttamiseen (goal-based, profit-based) tai harkinnanvaraiseen (discretionary) palkitsemiseen (Hoffman & Rogelberg 1998, 26). Tavoitepalkitseminen on toimiva ratkaisu, kun tiimi on kokoaikainen ja kaikki sen jäsenet osallistuvat samalla panoksella tavoitteen saavuttamiseen. Tavoitepalkitseminen voi tarkoittaa bonusta, joka maksetaan sopimuksen mukaan tai vaihtelevaa palkkaa, jossa tiimin työn tulos voi palkan lisän ohella myös alentaa pohjapalkkaa (Hoffman & Rogelberg 1998, 25).

Harkinnanvaraisella palkitsemisella tarkoitetaan johdon tai organisaation myöntämää palkkiota, joka annetaan, kun koetaan tiimin sen ansainneen. Tällaisella palkitsemisella ei välttämättä saavuteta samanlaista ennakkoon motivoivaa vaikutusta kuin tavoitepalkitsemisella, koska se ei ole ennakkoon yksiselitteisesti asetettu tavoite (Appelbaum & Mackenzie 1996, 35; Brown 1995, 30). Harkinnanvaraista palkitsemismallia toteutetta-

essa on myös kriittistä huomioida palkkion kohdennus, sillä palkittavan suorituksen tekemiseen on voinut osallistua monia muitakin toimijoita (Hoffman & Rogelberg 1998, 26).

Tiimipohjainen käyttäytyminen on yksilöllistä ja tehokkaimmat tiimit sisältävät tiimityöstä motivoituneita työntekijöitä. Tiimipohjaiseen käyttäytymiseen voi ohjata luomalla kannusteita, jotka ohjaavat yhteistyöhön. Hein (2003, 9) mainitsee esimerkkinä kimppakyydit sekä terveyteen tai turvallisuuteen liittyvät kannusteet. Silti halu tiimeihin tulee tulla työntekijöiltä, jotta tehokkuus voidaan maksimoida.

Cacioppe (1999, 323) korostaa palkitsemisen vaikuttavan motivaation lisäksi yrityksen kommunikaatioon. Palkitsemisella yrityksen johto pystyy helposti näyttämään, mitä se arvostaa ja haluaa työntekijöiltään. Voikin sanoa, että palkitsemismalleilla ohjataan työyhteisön järjestäytymistä ja suorituksia. Cacioppe (1999, 324) nostaa esiin viisi tehokkaan tiimin tunnusmerkkiä:

1. Me–henki – tiimin jäsenten ymmärrettyä, että he suoriutuvat parhaiten yhteistyöllä, heidän on helppo löytää oma paikkansa ja roolinsa tiimissä.
2. Henkilökohtainen vastuu – jokainen jäsen tekee omat tehtävänsä sekä auttaa kollegoitaan parhaansa mukaan. Palautetta tulee antaa sekä yksilölle että tiimille.
3. Tiimityöskentelytaidot – tiimin jäsenten tulee osata työskennellä tiimissä ja kokea se mielekkääksi, tämän kaltaista käytöstä ei voi aina opettaa vaan se on osaltaan ominaisuus.
4. Tehokkaat yksilöt – tiimit rakentuvat yksilöistä, tehokas yksilö auttaa muita, haastaa heidän näkemyksiään eikä pelkää tarttua toimeen. Myös luottamuksen herättäminen ja ylläpito on ensiarvoisen tärkeää.
5. Palaute – kun tiimi saavuttaa tavoitteet on tärkeää pysähtyä ja analysoida miten ja mitä saavutettiin ja kuinka työtapoja voisi kehittää.

Tehokkaaksi tiimi kehittyy ajan kanssa. Tiimille tulee antaa aikaa hitsautua yhteen ja löytää oma tapansa tehdä tulosta. Kun tiimistä tulee menestyvä yksikkö, ei sitä saa silti jättää oman onnensa nojaan, vaan ohjata harkitusti pitäen se aisoissa (Cacioppe 1999, 325). Motivoitaessa tiimiä tulee kannusteen yltää yksilötasolle, mikä takaa tehokkaimman lopputuloksen. Henkilökohtainen palkkio voi olla tulospohjainen tai osaamiseen perustuva (Druker & White 1997, 128). Tiimiä johdettaessa tulee heille tehdä selväksi kuinka yritys toimii ja mikä sen ansaintalogiikka on, tämä tapahtuu nimenomaan yksilön tasolla. Kun palkitseminen toteutetaan huolellisesti ja siinä on selkeä ajatus taustalla, voi yrityksen kokonaistuotot jopa kaksinkertaistua verrattuna kilpailijaan, joka ei käytä palkitsemisjärjestelmää (Brown 1995, 25).

2.4 Aineellinen palkitseminen

Rahan sanotaan motivoivan aina (Flynn 1994, 33), se tekee elämästä helppoa, kannustaa yhä parempiin suorituksiin ja antaa arvoa ihmiselle. Tämä toimii osaan ihmisistä, rahan voimaan luottaa pääosin myös aiemmin esitelty tulospohjainen palkitseminen.

Viivästetyiden palkkioiden yhteydessä mainittiin, että kaikessa ja erityisesti rahallisessa palkitsemisessa tulee työn ja palkkion välisen syy-yhteyden olla todella vahva (Adams et al. 2000, 97; Spitzer 1996, 47; Wormald 2009, 25). Palkkio tulee maksaa mahdollisimman nopeasti, jotta työntekijälle välittyy työnantajan arvostus kyseisestä työsuorituksesta. Tämä on kriittistä, sillä rahalla palkitsemisen suurin havaittu ongelma on sen unohdettavuus. Kun työntekijä saa bonuksen, tulospalkkion, provision tai palkankorotuksen, on hän hetken tyytyväinen.

Rahallisen palkkion on tutkittu motivoivan alle kaksi viikkoa (Spitzer 1996, 46), koska kun raha on käytetty tai se on päätynyt muiden rahojen joukkoon, katoaa sen palkitsemisarvo. Samalla tavalla käy palkankorotuksille. Uuteen tulotasoon totutaan nopeasti ja motivoiva vaikutus häviää samalla. Tästä läheisenä esimerkkinä on 3. luvussa esiteltävän caseyrityksen työntekijä, jolle kuulunut merkittävän suuruinen myyntiprovisio jäi tietokonevirheen takia maksamatta. Vaikka työntekijä tiesi odottaa kyseistä provisiota, ei

hän koskaan havainnut, ettei sitä tullut. Kun provisio lopulta maksettiin, hän tiedusteli mistä kyseinen summa oli peräisin. Näin ollen rahan motivoiva vaikutus voi olla jopa negatiivinen.

Palkitsemisen motivoivaa vaikutusta voi parantaa useilla tavoilla. Adams et al. (2000, 97) esittävät esimerkiksi tavarapalkkiot, jotka voivat olla yleishyödyllisiä, kuten autonrenkaat tai vaikka mukavuuspainotteisia, kuten uusi grilli tai lomamatka. Ideana tällaisessa palkitsemisessa on, että kyseisellä palkkiolla on pidempiaikainen vaikutus palkittavan elämään. Mikäli työntekijä saisi grillin suuruisen summan rahana ja ostaisi sillä saman grillin, kokisi hän ostaneensa sen omilla rahoillaan ja palkkion tarkoitus menetettäisiin. Palkittaessa tavaroilla tulee työntekijän antaa valita, mitä hän haluaa (Curry 2005, 16). Yhä yrityksissä suosiossa oleva tapa palkita työntekijä rannekellolla jonkin yksittäisen suorituksen tai pitkäaikaisen palveluksen takia on aikansa elänyt. Työntekijä ei välttämättä käytä kelloa, hän ei pidä työnantajan valitsemasta mallista tai hänellä on jo vastaava, pahimmassa tapauksessa hienompi kello.

Tavaroilla palkitsevat yritykset käyttävät usein pistejärjestelmää, jossa työntekijöitä palkitaan pisteillä, joilla he voivat lunastaa haluamiaan tuotteita yrityksen valitsemalla tavalla (Spitzer 1996, 49). Pistejärjestelmän puolesta puhuu myös sen helppous, monesti kustannuksia säästävä tai muilla tavoin yrityksen toimintaa parantava idea voi syntyä hetkessä. Tällaisessa tapauksessa esimies, joka pystyy palkitsemaan oivalluksen välittömästi, vahventaa entisestään työntekijän sitoutumista yrityksen toiminnan kehittämiseen ja antaa suuren motivoivan vaikutteen myös ympäröivään työyhteisöön (Gines 2001, 3). Kerrin ja Oliver (2002, 325) kirjoittavat, kuinka kehitysehdotuksen esittäjää tulisi palkita esimerkillisen käyttäytymisen vuoksi, ei varsinaisen kehitysehdotuksen. Palkittaessa itse ideointia pystytään motivoimaan suurempaa joukkoa palkitsemalla silti vain yhtä, riippumatta siitä toteutetaanko ideaa vai ei.

Palkitsemisen ei tarvitse olla rahalliselta arvoltaan suurta, pienetkin esineet voivat tuottaa suuren motivoivan vaikutteen, kun ne osataan antaa oikein. Antamalla huipputulokseen yltäneelle myyjälle henkilökohtaisesti yrityksen logolla varustetun lippalakin ja ker-

tomalla kuinka hienosti myyjä on pärjännyt, esimies ei ainoastaan osoita arvostustaan, vaan myös osoittaa myyjälle yhteenkuuluvuuden tunnetta sekä kannustaa myyjää saamaan, että hän työskentelee yritykselle. Tämän kaltainen huomioiminen on erittäin arvokasta, mutta se vaatii suurta tilannetajua esimieheltä. Kierros alaisten keskuudessa kuulumisia ja viikonloppusuunnitelmia kysellen voi olla erinomainen yhteishengen luoja, mutta jos sen toteuttaa joka perjantai kello kolme, alkaa se äkkiä tuntua tungettelevalta työntekijöistä ja hyvä tarkoitus luo negatiivisen vaikutteen. (Spitzer 1996, 47–49)

2.5 Aineeton palkitseminen

Tunnustuksen antaminen ihmiselle johtaa hänen sitouttamiseen. Työntekijän tietäessä yrityksensä arvostavan kyseistä yksilöä hänen itsetuntonsa ja työmotivaationsa kasvaa (Rauch 2005, 26). Tämä on aineettoman palkitsemisen perusajatus.

Spitzerin (1996, 46) kyselytutkimuksessa selvitettiin sekä työntekijöiltä että esimiehiltä, mikä heitä motivoi eniten. Työntekijöitä motivoi eniten arvostus, esimiehet sijoittivat arvostamisen vasta sijalle kahdeksan. Tämänlainen ero vastauksissa on hälyttävä ja vaatisi yrityskulttuurin pikaista päivittämistä. Samanlaisten tulosten voi uskoa syntyvän tänäkin päivänä. Kun työntekijälle maksetaan bonus, koee esimies helposti työntekijän olevan palkittu ja näin ollen taas tyytyväinen vähintään seuraavaan bonukseen saakka.

Moisio et al. (2006, 29) toteavat kymmenen vuotta Spitzerin tutkimuksen jälkeen arvostuksen merkityksen vain kasvavan. Moisio et al. tutkivat palkitsemisen tilaa laajalla skaalalla ja havaitsivat aineettoman palkitsemisen motivoivan etenkin nuoria tänä päivänä. Suuren palkkashekin sijaan heitä motivoivat kehittymismahdollisuudet, työn mielekkyys ja itsenäisyys sekä ajankäytön vapaus. Palkitsemisen muuttuminen monimuotoisemmaksi ja osin aineettomaksi vaikeuttaa eri järjestelmien vertailtavuutta. Samalla monimuotoinen palkitsemisjärjestelmä voi olla erinomainen houkutin osaaville työntekijöille, jotka arvostavat muutakin kuin rahaa (Moisio et al. 2006, 30).

Curry (2005, 16) mainitsee neljä tapaa motivoida työntekijöitä ilman suoraa rahallista panostusta:

1. Kysy – kysymällä työntekijältä mitä hän haluaa ja mikä häntä motivoi, luodaan avointa ilmapiiriä. Wormaldin (2009, 26) mukaan työntekijät ovat imarreltuja eivätkä pyydä mahdolltomia, silti esimiehen tulee olla valmis toteuttamaan edes osa työntekijöiden toiveista.
2. Valtuuta – antamalla työntekijöille valtaa vaikuttaa, tarjoamalla heille apua sekä resursseja he kokevat yhteyden yritykseen jossa työskentelevät ja suoriutuvat paremmin.
3. Kiitä – huomioimalla suoritukset ja antamalla niistä tunnustusta, pystyy saavuttamaan suuren motivoivan vaikutuksen ilman kustannuksia.
4. Jousta – olemalla tietoinen työntekijöiden työmäärästä ja helpottamalla sitä tarvittaessa sekä joustamalla myös työaikojen ja vapaiden suhteen vähennetään hierarkkista jakoa työpaikalla.

Wormaldin (2009, 24) mukaan ennen minkäänlaisen palkitsemisjärjestelmän käyttöönottoa tulee yrityksen kulttuuri muovata niin, että se ei itsessään jarruta tai sabotoi uutta järjestelmää. Palkitsemisjärjestelmien tulee reagoida muutoksiin ihmisten tarpeissa. Nykyorganisaatioissa tulos- ja suoriteperusteinen palkkaus lisääntyvät muuttaen samalla urakehityksen entistä sirpaleisemmaksi (Moisio et al. 2006, 29). Tämä johtaa epävarmuuteen tulevaisuuden suunnittelussa ja samalla voi laskea työmotivaatiota. Aineettomilla palkitsemisjärjestelmillä voidaan vähentää näitä ympäristön luomia motivaation heikentäjiä.

2.6 Yhteenveto

Tulospohjainen palkitseminen on edelleen suosituin palkitsemisen muoto. Sitä tukee ja osin täydentää tiimipohjainen palkitseminen. Näiden palkitsemistapojen suosion on perusteltua nähdä jatkuvan. Tulospohjaisen palkitsemisen suurimmat muutokset ovat ta-

pahtuneet itse palkkion ilmenemistavassa. Moderniin tulospalkitsemiseen tulee ottaa elementtejä aineellisesta palkitsemisesta. Näin pystytään osin poistamaan rahan suora vaikutus palkitsemisesta, joka on tulospalkitsemisen kritisoiduin aspekti.

Tiimipohjainen palkitseminen on kehittynyt voimakkaasti tiimien lisääntymisen johdosta. Tämän kaltaisessa palkitsemisessä ensisijaista on tiimin toimimisen varmistaminen, jonka jälkeen sitä voi alkaa kannustamaan yhä parempiin suorituksiin. Itse palkitsemisessä yksilötason huomiointi on avainasioita.

Aineellisen palkitsemisen uudet mallit, jotka suuntaavat palkitsemista pois rahasta, ovat tärkeitä. Hyödykkeillä palkitseminen tulee mitä todennäköisimmin kasvattamaan merkitystään tulevaisuudessa. Tällöin ymmärretään motivaation lähteet ja etenkin tarve jatkuvaan motivointiin. Aineellista palkitsemista voi korvata aineettomalla, mutta suuremman merkityksen antaa niiden käyttö rinnakkain.

Aineeton palkitseminen tulee tuoda jokaisen yrityksen kulttuuriin hiljalleen. Näiden palkitsemismallien sopeutus voi kestää vuosia, etenkin organisaatiossa, jossa on pieni henkilökunnan vaihtuvuus. Hidas käyttöönotto on etu kaikissa tapauksissa, koska organisaation kulttuuri on haavoittuvainen sitä muutettaessa. Muutostyön tulee olla silti olla tarkoitushakuista ja sillä pitää olla selkeät päämäärät.

3. CASEYRITYS

Tämän tutkielman kirjallisuusanalyysiä tutkitaan suhteessa caseyrytykseen. Valittu caseyrytyks on pääkaupunkiseudulla toimiva teollisuusalan yritys. Se on liikevaihtoluokaltaan 20–49.9 miljoonan euron haarukassa ja työllistää yli sata henkilöä. Liikevaihto on kasvanut noin 20 prosenttia vuodessa viimeisen kymmenen vuoden ajan. Jokaisella henkilökuntaan kuuluvalla on mahdollisuus saada ylimääräisiä palkkioita. Suurin osa henkilökunnasta ei ole suoranaudessa myyntityössä, joskin asiakasrajapinta on laaja. Yritys palkitsee pääosin rahallisesti. Tämän lisäksi yrityksellä on erilaisia kannusteohjelmia. Yrityksen tekee erinomaiseksi casekohteeksi se, että sillä on useita eri henkilöstöryhmiä palkittavanaan ja että sen palkitsemisjärjestelmät ovat melko vanhoja. Ne ovat kehitetty vuosina 1995–1999.

Caseyrytyksen henkilökunta jakaantuu pääasiallisesti kahteen ammattiliittoon, Metalliliiton tuotantotyöntekijöihin ja Toimialaunionin toimihenkilöihin. Yrityksen sisällä henkilöstö jaetaan neljään eri ryhmään, johto, myynti ja huolto muodostavat oman ryhmänsä ja back-office sekä tuotanto neljännen. Jäljempänä henkilöstöä käsitellään näissä ryhmissä.

Caseyrytyksen kaikkia palkitsemismalleja leimaa palkitsemisen rahamääräisyys, jonka voi nähdä osittain jäänteinä menneisyydestä, mutta osin myös uskona rahallisen palkitsemisen tehoon. Palkitsemisjärjestelmien selkärankana on selkeästi esitellyt tavoitteet ja määräytymisperusteet. Suurin osa palkitsemisjärjestelmistä perustuu vuositavoitteeseen, jotka saavutettaessa palkkio realisoituu. Tavoitteisiin on päästy lähes aina ja yrityksen kasvu on ollut tasaisen nopeaa kaikilla markkina-aloilla. Toimitusjohtajan (2009) mukaan näiden tavoitteiden kanssa on käytetty suhteellisuutta ja vaikei tavoite ole täytynyt, on suoritus palkittu esimerkiksi puolella alkuperäisestä summasta.

3.1 Johto

Ensimmäiseen ryhmään kuuluvat yksiköiden palkatut johtajat ja avainasiakaspäälliköt. Johtajat sijaitsevat organisaatiossa toiseksi ylimmällä tasolla, organisaation ollessa diviisionarakenteinen, avainasiakaspäälliköt suoraan johtajien alla. Ylin taso käsittää yrityksen omistaja-johtajat. Jokaisella ensimmäiseen ryhmään kuuluvalla johtajalla on kahdesta kolmeen ylimmän johdon määrittelemään tavoitetta, jotka saavutettuaan johtaja saa palkkioksi kahden kuukauden palkan. Seurantajakso on tilikausi.

Tavoitteiden asetannassa on pääpainona kannattavaan kasvuun kannustaminen. Johtajien osalta ne ovat liikevaihdon kasvu, myyntitilaukset ja käyttökateen kehitys. Avainasiakaspäälliköillä tavoitteet ovat olemassa olevien avainasiakkuuksien kehittäminen ja vastualueensa markkinaosuuden kasvattaminen, muun muassa löytämällä uusia isoja asiakkaita. Heillä on johtajien tavoin kerran vuodessa tarkastettava tavoite joka täytyessään tuo myös kahden kuukauden palkan. (Toimitusjohtaja 2009)

Toimitusjohtajan (2009) mukaan palkitsemisjärjestelmästä on keskusteltu aika ajoin, mutta sitä ei ole muutettu, koska selviä signaaleja tälle ei ole esiintynyt. Palkitsemisjärjestelmä ei luo yritykselle kiinteitä kustannuksia ja palkkiot maksavat itsensä takaisin positiivisena tuloskehityksenä. Johto on myös sitoutunut tavoitteisiinsa, mikä luo positiivisen pohjan palkitsemisen onnistumiselle.

Yrityksen pitkä ja nopea kasvu johtanut sen tilaan, jossa sillä on paljon työtehtäviä ja henkilökuntaa, mutta kokonaisvaltainen henkilöstön koordinointi on heikkoa. Tämä on tunnustettu myös hiljattain ylimmän johdon toimesta. (Toimitusjohtaja 2009) Pauli Juuti näkee Tekniikka&Talous –lehden haastattelussa (Hallikainen 2006, 16) caseyrityksen käyttämien tulos pohjaisten palkkioiden houkuttelevan huonoja, narsistisia esimiehiä. Hänen mukaansa esimiehen roolina on olla nöyrä johtaja. Empiiristen kokemusten valossa, narsistisuus ei toteudu caseyrityksessä. Johtajat ovat maanläheisiä, mutta kaikki eivät omaa tarvittavia henkilöstöjohtamisen kykyjä.

3.2 Myynti

Myyntiä caseyrityksessä hoitaa 13 myyjää. Heidät on jaettu kolmeen ryhmään markkinoiden ja tuotesegmentin mukaan. Ensimmäinen ryhmä sisältää julkisella sektorilla, suurimman tuotesegmentin parissa toimivat myyjät. Toisen ryhmän myyjät toimivat saman tuotesegmentin parissa yksityisellä sektorilla. Kolmas ryhmä myy toista, pienempää tuotesegmenttiä sekä julkiselle että yksityiselle sektorille. Kaikilla myyjillä on tulospohjainen palkka, joka määräytyy tietyn prosentin mukaan verottomasta myynnistä. Provisio maksetaan siten, että joka kuukauden 15. päivä maksetaan edellisenä kuukautena laskutetut myynnit. Vaikka työsuorituksen ja palkitsemisen välinen yhteys vaikuttaakin välittömältä, se ei varsinaisesti ole sitä. Johtuen toimialan luonteesta isomman yksittäisen projektin toteutumisaika tilauksesta laskuttamiseen on 3-12 kuukautta, näin suoraa syy-yhteyttä ei välttämättä synny. Esimerkkinä tästä mainittiin aiemmin tapaus, jossa myyjä ei ollut huomannut, että suuri provisiio oli jäänyt saamatta. Suurimmalla osalla myyjistä on tulospohjaisen palkan lisäksi pohjapalkka, mutta muutamat myyjät ovat pelkällä provisiolla.

Toimitusjohtajan (2009) mukaan näillä henkilöillä on parhaat kokonaisansiot vakiintuneen asiakaskunnan, muita suuremman provisioprosentin sekä hyvän työmotivaation vuoksi. Heistä kaikki kuuluvat ensimmäiseen myyjäryhmään. Osa myyjistä edustaa kahatta tai jopa kolmea ryhmää samanaikaisesti, johtuen myyjien jakautumisesta maantieteellisiin myyntialueisiin. Tämä luo suuret paineet myynnin tukihenkilöstölle, koska jokaisella myyntiryhmällä on oma tukiryhmänsä.

3.3 Huolto

Kolmantena ryhmänä on huoltohenkilöstö, jolla on kiinteä kuukausipalkka, tämän lisäksi he voivat saada tulospalkkion, jos saavuttavat myynnilliset tavoitteensa. Nämä tavoitteet ovat huoltotoiminnan liikevaihdon kehitys, käyttöaste sekä huoltosopimustuntien määrä. Palkkion suuruus on 2000 euroa ja tarkasteluajanjakso tilikausi. Huoltohenkilöstö jakau-

tuu toimistohenkilöstöön sekä huoltomiehiin. Huoltomiehet käyttävät omia autojaan ja saavat näin ollen lakisääteiset kulukorvaukset. Toimitusjohtaja (2009) näkee tämän motivoivana tekijänä, jossa huoltomies saa ajaa mieleisellään autolla ja joka myös mahdollistaa auton vaihdon kahden – kolmen vuoden välein. Hänen mukaansa oman auton käyttäminen verrattuna talon tarjoamaan leasing–autoon on tärkeimpiä huoltomiehiä sitouttava tekijä ja kustannusten puolesta hyväksyttävä.

3.4 Back-office ja tuotanto

Caseyrytksen neljänteen ja isoimpaan henkilöstöryhmään kuuluu niin kutsuttu back-office – henkilöstö ja tuotannollisissa tehtävissä olevat henkilöt. Back-office – henkilöstö sisältää myyntiä tukevia ja samalla asiakkaisiin yhteydessä olevia henkilöitä sekä puhtaasti sisäisissä tehtävissä, kuten taloushallinnossa olevia henkilöitä. Tuotannollisiin työntekijöihin kuuluu yrityksen oman valmistuksen parissa työskentelevät. Back-officesta ja tuotannon työntekijöistä koostuvaa henkilöstöryhmää palkitaan tulospalkkiolla, joka on maksettu joulukuun palkan yhteydessä. Se on määräytynyt yrityksen ennakoidun nettotuloksen perusteella ja ollut noin 10 prosenttia siitä. Jaettaessa koko ryhmälle tulospalkkio on ollut 4-5 prosenttia henkilön vuosipalkasta ja täten merkittävän suuruinen. Vaikka henkilöstöryhmän keskuudessa on palkkaeroja, kaikille on maksettu samansuuruinen palkkio. Tällä on pyritty viestittämään tasa-arvoisuutta ja arvostamaan jokaisen työpanosta yhtäläillä. Toimitusjohtajan (2009) mukaan palkitsemismalli on herättänyt keskustelua ja sen on toivottu korreloivan kuukausipalkan suuruutta. Nämä toiveet on esitetty paremmin palkattujen henkilöiden toimesta.

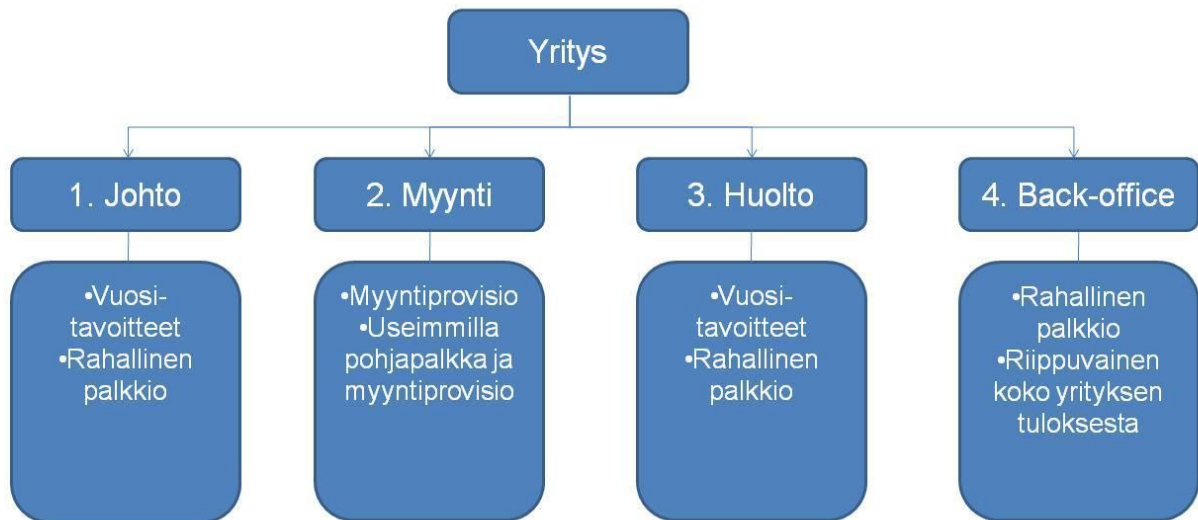
Toimitusjohtaja (2009) näkee tulospalkkion sitouttavan vaikutuksen, sen suuruutta kohtaan alkaa herätä mielenkiinto aina syksyllä, tilikauden päättymisen lähestyessä. Lisäksi hän mainitsee verotuksellisen näkökannan, sillä maksettavat palkkiot vähentävät lopullisen tilinpäätöksen perusteella maksettavia veroja. Tulospalkkio kannustaa myös työntekoon, sen maksuperusteena on osallistuminen tuloksen tekoon. Täysimääräisen palkkion saa koko vuoden vakinaisessa työsuhteessa ollut ja alle 14 vuorokautta sairauspois-

saoloja pitänyt henkilö. Jos henkilö on otettu töihin kesken tilikauden, hän saa palkkion työkuukausilta. Sairauspoissaolojen ylittäessä 14 vuorokautta menettää työntekijä yhden kuukauden osuuden tulospalkkiosta siltä kuukaudelta sekä jokaisesta kahden viikon lisäilyksestä.

3.5 Yhteenveto ja johtopäätökset

Henkilöstön vaihtuvuus on caseyrityksessä vähäistä. Tälle on lukuisia syitä, joista yhtenä merkittävänä voi pitää avointa tiedon välitystä ja matalaa organisaatorakennetta. Henkilöstöä kannustetaan monin tavoin. Liikkumiseen kannustetaan korvaamalla kuitteja vastaan puolet työntekijän liikuntaharrastuksen kustannuksista aina 200 euroon saakka. Etu on vuosittainen. Yritys sai myös monet työntekijöistään lopettamaan tupakoinnin tarjoamalla 90 euron suuruisen lisän kuukausipalkkaan vuodeksi, mikäli henkilö lopetti tupakoinnin. Ohjelma oli menestys ja vähensi myös sairauspoissaoloja. Yritys järjestää myös varsin perinteiset kevät- ja joulujuhlat, joilla pyritään rentouttamaan työilmapiiriä ja kasvattamaan yhteishenkeä. Joulujuhlissa palkitaan vuoden työntekijä, joka saa stipendin ja kiertopalkinnon. Myös joitain ylimääräisiä kannusteita, kuten rannekelloja on annettu poikkeuksellisista suorituksista.

Caseyrityksen neljään henkilöstöryhmään sovellettavat palkitsemisjärjestelmät voi koota yhteen kuvion kaksi osoittamalla tavalla. Vaikka jokaisella ryhmällä on ominaispiirteensä palkitsemismalleissaan, niiden peruseriaatteet ovat hyvin samankaltaiset. Kokonaisuutena yrityksen tämän hetkiset palkitsemisjärjestelmät ovat kohtuullisen toimivia, ne pohjaavat suoraan rahaan ja sen motivoivaan vaikutukseen.



Kuvio 2. Caseyrytysen palkitsemisjärjestelmä.

Merkittävänä ongelmana voi nähdä sen, että yrityksen henkilökunta työskentelee eri ryhmissä kuin missä heitä palkitaan. Tulosityksikkö koostuu myyntijohtajasta ja avainasiakaspäälliköstä, jotka kuuluvat johdon palkitsemisjärjestelmän piiriin. Myyjät kuuluvat omaan ryhmäänsä ja lisäksi tulosityksikkö sisältää henkilöitä back-office – ryhmästä erilaisin tehtävänimikkein.

Caseyrytysen johto on ilmoittanut, ettei se jaa kuluvana vuonna neljännelle henkilöstöryhmälle tulospalkkiota, sillä tulospalkkiot ovat heikentyneet huomattavasti (Toimitusjohtaja 2009). Tämä tilanne luo hyvät edellytykset palkitsemisjärjestelmien uusimiselle. Yritys miettii uudenlaisten strategioiden käyttöönottoa ja tähän prosessiin tulisi liittää myös palkitsemisjärjestelmien kehittäminen. Kaiken kaikkiaan voidaan todeta olemassa olevien palkitsemisjärjestelmien tuovan enemmän hyötyä kuin haittaa. Yrityksen kulttuuri antaa avoimuudellaan ja matalalla organisaatorakenteella valmiudet palkitsemisjärjestelmien kehittämiseksi. Ideoita caseyrytysen palkitsemisjärjestelmien uusimiseen käsitellään luvussa neljä.

4. KIRJALLISUUSANALYYSIN SOVELTAMINEN CASEYRITYKSEEN

Palkitsemiskirjallisuuden analyysissä käy ilmi nykyiset teoriapainotukset. Maailman muuttuessa makrotasolla tulee yritysten kiinnittää entistä enemmän huomiota mikrota-son toiminnan jatkuvuuteen. Työntekijöiden tunnistaminen yhtiön pääomana on avannut kilpailun parhaista toimijoista, niin yksilöistä kuin tiimeistä. Palkitsemisjärjestelmät ovat paras kokonaisuus työntekijöiden sitouttamisessa ja motivoinnissa.

Yrityksen toiminnan tukipilareihin kuuluu oikeiden henkilöiden lisäksi tuloksen tekokyky. Palkitsemisjärjestelmillä on myös tässä suuri merkitys muun muassa kustannusten hal- linnassa. Kaikki oikein suunnitellut rahamääräiset palkitsemisjärjestelmät tuottavat yri- tykselle tulosta jokaisesta palkkiona maksetusta eurosta. Tämä on yksi merkittävämmis- tä syistä, miksi palkitsemisjärjestelmät kestävät laskusuhdanteita säilyttäen positiiviset vaikutteensa.

Caseyrityksessä palkitsemisen käyttö on arkipäivää ja järjestelmät ovat ainakin näen- näisesti tehokkaita. Yrityksen toimitusjohtaja uskoo palkitsemisjärjestelmien tehoon ja on myös pyrkinyt pitämään yrityksen ilmapiirin ja kulttuurin avoimena. (Toimitusjohtaja 2009)

4.1 Tulospohjaisen palkitsemisen kehittäminen

Caseyrityksen palkitsemisesta suurin osa on tulospohjaista. Tämä ei itsessään ole on- gelmallista, mutta viivästetyn palkitsemisen mukaisessa mallissa työsuorituksen ja palk- kion välinen aika jää liian pitkäksi. Jotta palkitsemisen kannuste- ja valikoivuusfunktiot toteutuisivat, tulisi miettiä keinoja palkitsemisvälin pienentämiseksi. Ongelma koskee kaikkia ryhmiä. Myyjien kohdalla tähän vaikuttavat ulkopuoliset tekijät, jotka vaikeuttavat syy-yhteyden vahvistamista. Palkitsemisen edellytyksenä olevien tavoitteiden jakaminen

lyhyempiin jaksoihin voi kääntyä itseään vastaan toimialan sesonkiluonteisuuden vuoksi.

Palkitseminen on caseyrityksessä pääosin suositusten mukaista sen suuruuden puolesta. Johdon ryhmään kuuluvat henkilöt saavat tavoitteiden toteutuessa noin 16 prosentin suuruisen palkkion vuosipalkastaan. Tämä on Hakosen (et al. 2001) mainitsema vaihteluvälillä.

Myyjien kohdalla suurin ongelma on epäyhtenäinen palkitseminen. Kaikilla tulisi olla samanlaiset edut, sillä epätasa-arvo johtaa usein kateuteen, myrkyttää työilmapiiriä ja sitä kautta vähentää motivaatiota. Toimitusjohtajan (2009) mukaan palkkauksen yhdenmukaistaminen ei ole mahdollista ilman kyseisten työntekijöiden suostumista. Pohjapalkan saavien myyjien tulospohjainen palkka on joka tapauksessa merkittävä kokonaisvuosiansioissa.

Huollon osalta tulospalkkio on alle kymmenen prosenttia henkilön vuosipalkasta. Summa voisi olla suurempi ja sen kasvattaminen ei olisi huoltohenkilöiden lukumäärän vuoksi suuri kustannus. Samalla olisi perusteltua kasvattaa tulospalkkion tavoitteita.

Neljäs henkilöstöryhmä on suurin ja sitä palkitaan vain keskimäärin viidellä prosentilla palkittavan henkilön vuosipalkasta. Palkitsemisperusteena koko yrityksen tulos on helpo perustella henkilöstöryhmän työtehtävien luonteella. Sen voi silti nähdä kaukaisena, vaikka yksittäinen työntekijä onkin kiinnostunut palkkion suuruudesta, ei palkkion syy-yhteys välttämättä tule esille työntekijää motivoivalla tavalla. Motivoivuus heikkenee myös koska palkittava ryhmä on suuri, paras motivoivuus on yksilötasolla palkittaessa. Tätä vaikeuttaa työn arvon mittaamisen haasteet. Palkitsemisperuste on siten hyvä ja toimii tulospohjaisesti tarkasteltuna parhaiten.

4.2 Tiimien käyttö caseyrityksessä

Caseyrityksessä ei virallisesti ole tiimejä. Sillä on kuitenkin useita tiimien kaltaisia ryhmiä. Näistä vahvimmin tiimejä muistuttavat kolme myyntiryhmää. Myyntiryhmiä palkitaan silti kolmessa eri kategoriassa, johdon, myynnin ja back-office kautta. Cacioppen (1999, 324) tehokkaan tiimin tunnusmerkeistä näiden ryhmien sisällä on tunnistettavissa me-henki, henkilökohtainen vastuu ja tehokkaat yksilöt. Tiimityöskentelytaitoja ei silti esiinny sillä tasolla, jota tehokkaalta tiimiltä edellyttäisiin. Myös palautteen antaminen on usein heikkoa, mikä tulee laskea erityisesti johtoa koskettavaksi asiaksi.

Voidakseen siirtyä tiimipohjaiseen organisaatioon caseyrityksen tulisi palkita myyntiryhmiä yhtenä kokonaisuutena, eikä sen osina. Tämä muuttaisi merkittävästi organisaation rakennetta ja kulttuuria. Sen vuoksi tulevaisuudessa tiimejä mietittäessä tulee aloitteen tulla työntekijäpuolelta. Halu olla osa tiimiä ja toimia siinä on merkittävimpiä tiimin menestyksen aihioita.

4.3 Aineellisten palkitsemismallien käyttö

Eroteltaessa aineelliset palkitsemismallit omaksi osuudekseen asettuu pääpaino raharvoiseen, mutta ilman rahan suoraa jakamista käsittelevään palkitsemiseen. Ihmisten palkitseminen esineillä tai tapahtumilla on entistä suosittumpaa. Tällainen palkitseminen sopisi myös caseyritykseen.

Tavaroilla palkitseminen voi tulla kalliiksi yritykselle, jos se joutuu luomaan esimerkiksi palkintoluettelon tai ottamaan käyttöön jonkinlaisen pistejärjestelmän. Tämän sijaan caseyrityksen tapauksessa työntekijöitä voisi pyytää valitsemaan tilikauden alussa kolme eriarvoista tavarapalkkiota. Tilikauden aikana olisi helppo tehdä seurantaa, minkä tason palkkioon tämän hetkinen tulos näyttäisi oikeuttavan. Caseyritykselle tällainen malli ei maksaisi nykyistä enempää, mutta motivoinnin kannalta sillä voisi olla suuri merkitys.

Yrityksen omilla tuotteilla palkitsemista tulee harkita. Antamalla koko henkilökunnalle tietyn summan arvosta yrityksen tuotteita vahvistetaan heidän sitoutumistaan ja mahdollisesti luodaan myös markkinointikanavia. Lisäksi asiakaslahjoja tulisi varata ylimääräisiä, joilla pystytään palkitsemaan hyvät suoritukset välittömästi.

Kevät- ja joulujuhlien lisäksi tulisi järjestää harkinnanvaraisesti vapaamuotoisia tapahtumia työajan jälkeen. Tämän kaltaiset tapahtumat tulee profiloida palkkioksi syyhteyden selventämiseksi ja motivoinnin varmistamiseksi. Kokonaisuutena aineellinen palkitseminen soveltuisi caseyrityksessä parhaiten neljännen henkilöstöryhmän palkitsemiseen.

4.4 Aineettomien palkitsemismallien käyttö

Aineeton palkitseminen on nimensä mukaisesti näkymätöntä, mutta sitäkin tärkeämpää. Johtuen aineettoman palkitsemisen luonteesta, se jää helposti tulosorientoituneessa yhteisössä huomiotta. Caseyrityksen tulisi muokata, sinällään toimivaa organisaatiokulttuuriaan, siten että kiittäminen ja tunnustuksen antaminen olisi luontevaa, jopa arkipäiväistä. Caseyrityksen toimitusjohtajan haastattelun (2009) yhteydessä häneltä kysyttiin, muistaako hän milloin on viimeksi kiittänyt alaistaan. Kysymys sai hänet hämilleen ja lopulta myöntämään, ettei muista näin toimineensa pitkään aikaan.

Caseyrityksen kohdalla aineettoman palkitsemisen käyttö tulisi lähteä ylimmästä johdosta. Heidän välittämänään uusi kulttuuri olisi helppo viedä koko yrityksen laajuiseksi. Aineettoman palkitsemisen kehittämisessä on myös tärkeä muistaa, että palkitseminen voi olla myös samalla tasolla työskentelevien ihmisten välistä tai jopa organisaatiokaa-
viossa ylöspäin suuntautuvaa.

4.5 Yhteenveto

Caseyrityksen palkitseminen on kokonaisuudessaan hyvällä tasolla. Kaikki henkilöryhmät on huomioitu jollain tavalla kuukausipalkan lisäksi, mutta keskinäisen koordinaation tulisi parantua. Tähän tarvitaan henkilöstöjohtamista.

Henkilöstöjohtamisen lisäksi yrityksen tulisi ensimmäiseksi kysyä työntekijöiltä, mitä he haluavat. Luomalla yrityksen palkitsemisjärjestelmien pohjaksi aineettoman menetelmän on vaivatonta lähteä rakentamaan uusia, tehokkaita aineellisia järjestelmiä. Hyvällä ja vahvalla kulttuurilla varustettu yritys voi siirtää aineellisia kustannuksia aineettomiksi jo pelkästään antamalla ihmisten itsensä vaikuttaa. Valtuuttamisen läpivienti tulee silti toteuttaa harkiten ja kontrolloidusti.

Talouden laskusuhdanne tulee aiheuttamaan sen, että kaikki caseyrityksen henkilöstöryhmät eivät tule pääsemään tavoitteisiinsa. Tämä on kerran vuodessa tarkasteltavien tavoitteiden syy ja osaltaan poistaa hyvien kuukausien luoman motivaation. Laskusuhdanteiden varalle caseyrityksen tulisi miettiä joustavampaa palkitsemismallia, joka myyjien provisioiden tapaan eläisi tuloksen mukaan lähtötasosta alkaen. Näin makrotason ongelmat eivät veisi pois hyviä suorituksia, mikäli niitä esiintyisi.



Kuvio 3. Caseyrityksen palkitsemisjärjestelmän kehitysehdotus.

Kuviossa kolme kuvataan kuvion kaksi pohjalta kehitysehdotuksia caseyritykselle. Kehitysehdotukset on erotettu nykytilasta punaisella pohjavärillä. Pääpainona on aineeton palkitseminen. Jokaiselle henkilöstöryhmälle on tehty omat kehitysehdotukset. Aineetoman palkitsemisen lisäksi palkitsemisen syy-yhteyden selventäminen on yritykselle haaste, jonka selventäminen on tärkeää.

4.6 Lopuksi

Yritysten taloudellinen menestys edellyttää tehokasta palkitsemista. Palkitseminen nähdään alan kirjallisuudessa yhtenä merkittävimmistä tuloksen tekijöistä. Tämä kumpuaa työntekijöiden arvon tunnistamisesta, heidän arvostamisestaan ja motivoinnista. Oikean

palkitsemisjärjestelmän valitseminen on vaikeaa, koska yhteen organisaatioon ei usein riitä yksi järjestelmä.

Luodessa aidosti tehokasta palkitsemisjärjestelmää, tulee ihmiset, joille tätä järjestelmää rakennetaan, ottaa prosessiin mukaan. Kysymällä heiltä mikä heitä motivoi, valtuuttamalla heidät luomaan uutta palkitsemisjärjestelmää, joustamalla sen toteutuksessa ja lopulta kiittämällä työn tuloksesta, voidaan saavuttaa kokonaisvaltainen palkitseminen. Tähän löytyvät menetelmät aineettoman palkitsemisen piiristä. Aineettomalla palkitsemisella luodaan tehokkaat aineelliset palkitsemisjärjestelmät. Kokonaisuus on täten enemmän kuin osiensa summa.

5. LÄHTEET

Adams, J., Parker, G. & Zielinski, D. 2000. Reasons to celebrate. *Incentive*, 174, 9, 96.

Appelbaum, S. & Mackenzie, L. 1996. Compensation in the year 2000: pay for performance? *Health manpower management*, 22, 3, 31.

Armstrong, M. & Brown, D. 2005. Reward Strategies and Trends in the United Kingdom: The Land of Diverse and Pragmatic Dreams. *Compensation and benefits review*, 37, 4, 41.

Bayo-Moriones, A. & Huerta-Arribas, E. 2002. Organisational incentive plans in Spanish manufacturing industry. *Personnel Review*, 31, 2, 128

Brown, D.I. 1995. Team-based reward plans. *Team Performance Management*, 1, 1, 23

Cacioppe, R. 1999. Using team – individual reward and recognition strategies to drive organizational success. *Leadership & Organization Development Journal*, 20, 6, 322

Cook, S. & Macaulay, S. 2001. Rewarding service success. *Measuring Business Excellence*, 5, 1, 4

Curry, S.R. 2005. Retention Getters. *Incentive*, 179, 4, 14.

Druker, J. & White, G. 1997. Constructing a new reward strategy: Reward management in the British construction industry. *Employee Relations*, 19, 2, 128

Fiilin, P. 2009a. 5 askelta hyväksi työpaikaksi. *Fakta*, 2, 36.

Fiilin, P. 2009b. Sido palkitseminen tulokseen. *Fakta*, 4, 20.

Flynn, G. 1994. Non-sales staffs respond to incentives. *Personnel Journal*, 73, 7, 33.

Gielen, A.C., Kerkhofs, M.J.M. & Van Ours, J.C. 2009. How performance related pay affects productivity and employment. Springer Online: Springer.

Gines, K. 2001. Motivation and performance 101. *Incentive*, 175, 10, 3.

Hallikainen, R. 2006. Johdon säätimisessä totta toinen puoli: henkilöstöeksperttien mielestä huikeat kannustimet vinouttavat johtamista. *Tekniikka & Talous*, 16, 16.

Hein, K. 2003. All – Inclusive: companies are being sold on non-sales incentives. *Incentive*, 177, 9.

Hoffman, J.R. & Rogelberg, S.G. 1998. A guide to team incentive systems. *Team Performance Management*, 4, 1, 23

Isotalus, P. 2009. Harva yritys on muuttanut palkitsemismalliaan. *Kauppalehti*, 111, 130, 7

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

Kerrin, M. & Oliver, N. 2002. Collective and individual improvement activities: the role of reward systems. *Personnel Review*, 31, 3, 320

Lazear, E.P. 2000. Performance pay and productivity. *The American Economic Review*, 90, 5, 1346.

Marks, S. 2001. Incentives That Really Reward and Motivate. *Workforce*, 80, 6, 108.

McNabb, R. & Whitfield, K. 2007. The impact of varying types of performance-related pay and employee participation on earnings. *The international journal of human resource management*, 18, 6, 1004.

Moisio, E., Salimäki, A. & Sweins, C. 2006. Miten palkitseminen muuttuu Suomessa: Palkitsemisen haasteet ja tutkimustarpeet. *Työsuojelurahaston selvityksiä*, 1, 1.

Rauch, M. 2005. Motivating the masses. *Incentive*, 179, 2, 26.

Schaefer, J. 2009. Cash Just Isn't Enough! *Incentive*, 183, 5, 32.

Spitzer, D. 1996. Power rewards: Rewards that really motivate. *Management Review New York*, 85, 5, 45.

Spolsky, J. 2008. Sins of Commissions. *Inc*, 30, 10, 85.

Wiley, C. 1997. What motivates employees according to over 40 years of motivation surveys. *International Journal of Manpower*, 18, 3, 263.

Wormald, K. 2009. Employee Incentives that work. *Incentive*, 26, 1, 24.

Internet-lähteet

Hakonen, A., Hakonen, N., Hulkko, K., Kuronen, T. & Palva, A. 2001. Palkitsemisen tila ja muutos Suomessa 2001 [verkkodokumentti]. [Viitattu 23.7.2009]. Saatavilla http://www.palkitseminen.tkk.fi/pdf_kansio/tuloksetyk6.pdf

Incentive Performance Center. 2008. Why incentive programs endure recessions [verkkodokumentti]. [Viitattu 3.8.2009]. Saatavilla http://www.incentivecentral.org/pdf/why_incentive_programs_endure_recessions.pdf

Vartiainen, Hakonen & Hulkko. 1998. Kuvio – Palkitsemisen kokonaisuus [verkkodokumentti]. [Viitattu 23.7.2009]. Saatavilla http://www.palkitseminen.tkk.fi/kuvat/palkoko_iso.gif

Haastattelut

Toimitusjohtaja 2009. Caseyrytyksen toimitusjohtajan strukturoimaton haastattelu. Helsinki 1.7.2009.