



Open your mind. LUT.

Lappeenranta **University of Technology**

Kauppätieteellinen tiedekunta

Laskentatoimi

Kandidaatintutkielma

Tulospalkkioiden vaikutukset työmotivaatioon: Casetutkimus

The effects of performance-related pay on work motivation:

A case study

6.12.2012

Tekijä: Jessica Salminen

Ohjaaja: Satu Pätäri

SISÄLLYSLUETTELO

1	JOHDANTO	1
1.1	Tutkimuksen tausta	1
1.2	Tutkimuksen tavoitteet, tutkimusongelmat ja rajaukset	2
1.3	Tutkimusmenetelmä ja tutkimusaineisto	4
1.4	Tutkimuksen rakenne	5
2	TULOSPALKKAUKSEN TEOREETTISET LÄHTÖKOHDAT	6
2.1	Tulospalkkauksen historia ja kehitys	6
2.2	Tulospalkkauksen määritelmä	7
2.3	Tulospalkkauksen mahdollisuudet ja haasteet	11
2.4	Onnistuneen tulospalkkauksen edellytykset	13
2.5	Teoreettiset lähtökohdat tulospalkitsemisen tutkimukselle	14
2.6	Reflektioteoria	21
3	EMPIIRINEN TUTKIMUS CASEYRITYKSESTÄ	26
3.1	Tutkimusmenetelmä ja tutkimusaineisto	26
3.2	Casetutkimuksen suorittaminen	26
3.3	Haastateltavien kuvaus	28
3.4	Caseyrityksen ja bonusohjelman kuvaus.....	29
4	TUTKIMUSTULOKSET JA ANALYYSI	32
4.1	Tutkimustulosten esittelyjärjestys	32
4.2	Tulospalkkiojärjestelmän tarkoitus ja rakenne	32
4.3	Tulospalkkausta koskeva tietämys	36
4.4	Tulospalkkauksen merkitykset.....	37
4.5	Tulospalkkauksen vaikutukset.....	38
4.6	Yhteenveto	39
5	JOHTOPÄÄTÖKSET JA JATKOTUTKIMUSTARPEET	40
5.1	Johtopäätökset	40
5.2	Parannusehdotuksia kohdeyrityksen tulospalkkaukseen.....	42
5.3	Tutkimuksen luotettavuus ja rajoitukset.....	43
5.4	Jatkotutkimustarpeet	44
	LÄHDELUETTELO	45

Liite 1. Taulukko: Tulospalkitsemisen mahdollisuudet ja haasteet

Liite 2. Taulukko: Yhteenveto aikaisemmista tutkimuksista

Liite 3. Haastattelukysymykset talousjohtajalle

Liite 4. Haastattelukysymykset henkilöstön edustajille

1 JOHDANTO

1.1 Tutkimuksen tausta

Palkitseminen on aiheena hyvin laaja ja se koskettaa yrityksen, sen johdon ja työntekijöiden lisäksi myös yrityksen ulkoisia sidosryhmiä. Organisaatioilla on käytössään useita erilaisia aineellisen ja aineettoman palkitsemisen muotoja. Tässä tutkielmassa keskitytään tulospalkkioihin eli yritysten vapaaehtoisesti maksamiin rahapalkkioihin, joita maksetaan henkilöstölle ennalta asetettujen tavoitteiden saavuttamisesta tai ylittämistä. Peruspalkkausmuotoja täydentävä tulospalkkaus on yleistynyt Suomessa 1990-luvulta lähtien kasvattaen yhä suosiotaan (EK 2006, 6).

Yritysten kannalta toimivan tulospalkkiojärjestelmän luominen ja ylläpitäminen on erittäin tärkeää, sillä palkitsemisella on suuret kustannusvaikutukset. Tärkeystään huolimatta kaikkia sen vaikutusmekanismeja ei tunneta kovin hyvin ja vaikutukset voivat tulla näkyviin vasta pitkällä aikavälillä. Parhaimmillaan tulospalkkiojärjestelmä muuttaa yksilön asenteiden, kuten työmotivaation kautta yksilön toimintaa ja käyttäytymistä kohti asetettuja tavoitteita. Yksilön ja ryhmien toiminnan kautta tulospalkitseminen voi vaikuttaa yrityksen menestymiseen ja yrityskuvaan. (Hulkko et al. 2002, 40)

Tulospalkkiot ovat hyvin suosittu rahallisen palkitsemisen muoto suomalaisissa yrityksissä. Uusimman palkitsemisen tila ja muutos Suomessa 2008 -raportin mukaan 77,4 prosentilla yrityksistä on käytössään tulospalkkiojärjestelmä ainakin osalle henkilöstöä ja määrä on kasvanut vuodesta 2004, jolloin yrityksistä 61,5 prosentilla oli käytössään tulospalkkiojärjestelmä (Salimäki et al. 2009, 14). Merkittävin syy tulospalkkauksen hyödyntämiselle on sen käyttäminen henkilöstön palkitsemisen välineenä (EK 2006, 7). Tulospalkitsemista perustellaan usein rahapalkkioiden yksilöä motivoivalla vaikutuksella, mutta motivoivatko ne todella? Epäilyksensä on esittänyt esimerkiksi Deci (1973, 28-32), jonka tutkimusten perusteella rahallisella palkitsemisella voidaan sammuttaa yksilön sisäinen motivaatio eli halu tehdä asioita mielenkiinnosta ja innostuksesta. Teoriaosuudessa käydään motivaatioteorioita läpi palkkioiden ja yksilön motivaation yhteyden selvittämiseksi.

Yksilön työmotivaatio on jokseenkin monimutkainen tarkastelun kohde, sillä se on muutoksille altis yksilön sisäinen tila, johon vaikuttavat henkilökohtaiset ja tilannetekijät (Wiley 1997, 263). Tästä kertovat useiden erilaisten ja eritasoisten motivaatioteorioiden olemassa olo sekä yhteisen näkemyksen puute. Tämän tutkielman kirjallisuusanalyysin kohteena ovat perinteiset palkkioiden ja yksilön motivaation välistä suhdetta tutkivat teoriat, jotka yhdistyvät Thierryn (1998, 291-319) kehittämässä reflektioteoriassa. Se tarjoaa ensimmäisenä teoriana kokonaisvaltaisen lähestymistavan palkitsemisen vaikutuksista yksilön käyttäytymiseen. Teoriaa on tutkittu tähän mennessä melko vähän ja se on vielä keskeneräinen (Thierry 1998, 305). Teoriaa on käytetty muutamissa suomalaisissa tutkimuksissa aiemmin ja sen periaatteille on löydetty tukea (esim. Hakonen 2006; Salimäki et al. 2009). Reflektioteoriaa käytetään tutkimuksen teoreettisena viitekehystenä.

1.2 Tutkimuksen tavoitteet, tutkimusongelmat ja rajaukset

Tämän tutkielman tavoitteena on selvittää miksi tulospalkkausta käytetään yrityksissä sekä miten tulospalkkaus vaikuttaa yksilön työmotivaatioon. Kohdeyrityksessä on tulospalkkiojärjestelmän muokkaamisen yhteydessä pohdittu tulospalkitsemisen vaikutuksia sekä niiden mittaamista, mutta se on osoittautunut hyvin haastavaksi. Tulospalkitseminen ei vaikuta suoraan yksilön ja ryhmien käyttäytymiseen tai toimintaan, vaan asenteiden kautta (Hulkko et al. 2002, 40), joten tutkielmassa päädyttiin tarkastelemaan tulospalkitsemisen vaikutuksia yhteen asenteeseen, työmotivaatioon. Caseyrytyksen talousjohtajan (2012) mukaan yksilöiden motivointi on yksi tulospalkkiojärjestelmän tärkeimmistä tavoitteista. Tutkimusongelma on seuraava:

Millaisia vaikutuksia tulospalkitsemisella on yksilön työmotivaatioon kohdeyrityksessä?

Tähän kysymykseen pyritään vastaamaan empiriaosiossa, jossa analysoidaan laadullinen aineisto, joka saadaan haastattelemalla caseyrityksen henkilöstön edustajia saman osaston eri tasoilta. Näin pyritään selvittämään kohdeyrityksen tulospalkkiojärjestelmän vaikuttavuutta. Myös seuraaviin alaongelmiin pyritään tässä tutkielmassa vastaamaan:

- *Mitä perusteluita tulospalkitsemisen käytölle on?*

- *Miten tulospalkitsemisen vaikutuksia työmotivaatioon voidaan arvioida?*
- *Minkälaisia merkityksiä tulospalkitsemisella on henkilöstölle?*

Kirjallisuusanalyysin avulla selvennetään mitä tulospalkitsemisella tarkoitetaan, yleisimpiä perusteluita tulospalkkioiden käytölle sekä käytännön vaikutuksia yksilön ja ryhmien toimintaan yrityksissä. Motivaatioteorioiden avulla selvitetään erilaisia teoreettisia näkökulmia palkitsemisen vaikutuksista yksilön motivaatioon ja ne vaikuttavat empiriaosuuden teoreettisena viitekehyksenä toimivan reflektioteorian (Thierry 1998, 291-319) taustalla. Motivaatioteorioista keskitytään lähinnä niihin, jotka huomioivat yksilön kognitiiviset ominaisuudet.

Empiirisessä osiossa pyritään vastaamaan kahteen muuhun alaongelmaan tulospalkkauksen merkityksistä ja vaikutusten arvioimisesta. Selvittämällä tulospalkkauksen saamat merkitykset yksilölle voidaan reflektioteorian mukaan arvioida tulospalkitsemisen vaikutuksia työmotivaatioon. Tulospalkkiojärjestelmällä voi olla neljänlaista merkitystä yksilölle ja mitä enemmän sillä on merkitystä, sitä enemmän se vaikuttaa yksilön työmotivaatioon. Jos palkitsemisjärjestelmällä ei ole yksilölle merkitystä, ei se myöskään vaikuta hänen työsuoritukseensa. Tietämyksellä on merkitysten ohella tärkeä asema tulospalkkioiden vaikuttavuuden kannalta. Järjestelmä, josta yksilöllä on vähän tietoa, ei vaikuta hänen toimintaansa. Palkitsemisjärjestelmä vaikuttaa yksilön työikäytymiseen palkkion merkitysten kautta, joita palkkio heijastelee tasonsa, rakenteensa, eroavaisuuksiensa ja käytäntöjensä kautta. (Thierry 2001, 149-166)

Tässä tutkielmassa tarkastellaan yritysten henkilöstölle maksettavia rahamääräisiä lisäpalkkioita, jotka täydentävät peruspalkkaustapoja. Perusteena tulospalkkioille on ennalta asetettujen tavoitteiden saavuttaminen tai ylittäminen. Tavoitteet voivat olla määrällisiä, taloudellisia tai laadullisia. Mitattavat tulokset voivat perustua yksilön, tiimin, yksikön tai koko organisaation aikaansaannokseen. Henkilöstöä pyritään motivoimaan tulospalkkiojärjestelmän avulla ponnistelemaan organisaation tavoitteiden eteen. Tulospalkkioiden käyttöä tarkastellaan yksityisellä sektorilla. Aineettomat palkitsemismuodot sekä peruspalkkausta täydentävät voittopalkkiot ja voitonjako jätetään tämän tutkielman ulkopuolelle samoin kuin ylimmän johdon palkitseminen. (Hulkko et al. 2002, 49-53; Nurmela et al. 1999, 15-17; Strömmer 1999, 279-280)

1.3 Tutkimusmenetelmä ja tutkimusaineisto

Tutkielman tutkimusote on laadullinen ja kyseessä on case- eli tapaustutkimus, joka on keskeinen kvalitatiivisen metodologian tiedonhankinnan strategia. Tulospalkkauksen teoreettisia lähtökohtia selvitetään tutkielman alussa kirjallisuusanalyysin avulla. Kirjallinen aineisto koostuu tieteellisistä artikkeleista, tutkimusraporteista sekä alan kirjallisuudesta. Monet teoriaosuudessa esiteltävät motivaatioteoriat ovat vuosikymmeniä sitten kehitettyjä, joten niistä esitellään alkuperäisten lähteiden lisäksi viimeisimpiä tutkimuksia ja niiden oleellisuutta nykypäivänä arvioidaan. Kirjallisuusanalyysin lopussa esitellään Thierryn (1998, 291-319) reflektioteoria, jota käytetään empiirisen aineiston analyysin viitekehyksenä. Reflektioteoriaa koskeva aineisto koostuu englanninkielisistä artikkeleista, joten Thierryn hollanninkielisiin artikkeleihin ei tässä yhteydessä tutustuttu.

Empiirinen tutkimusaineisto henkilöstön kokemuksista tulospalkkauksen vaikutuksista työmotivaatioon sekä talousjohtajan näkemys tulospalkkiojärjestelmän suunnittelusta, rakenteesta ja toiminnasta kerätään tutkijan toimesta yksilöhaastatteluina puolistrukturoituina haastatteluina. Haastattelu tutkimusmetodina soveltuu tähän tutkimukseen, koska tutkimuksen tavoitteena on ymmärtää tutkittavaa kohdetta syvällisemmin ja palkitseminen on aiheena arkaluontoinen. Tutkija voi puolistrukturoidussa haastattelussa esittää ennalta suunniteltujen kysymysten lisäksi tarkentavia kysymyksiä sekä poiketa kysymysten järjestyksestä. Tutkimusmenetelmänä haastattelun avulla saadaan valmiiksi laadittua kyselyä vapaamuotoisempia huomioita tulospalkkioista ja niiden merkityksistä kyseisessä yrityksessä. (Metsämuuronen 2006, 115)

Caseyrityksen talousjohtaja (haastateltava 1) on suunnitellut tulospalkkiojärjestelmän yhdessä toimitusjohtajan kanssa, joten häneltä selvitetään yrityksen tulospalkkiojärjestelmän rakenne, tavoitteet sekä oletetut merkitykset henkilöstölle puolistrukturoidun haastattelun avulla. Talousjohtajan haastattelua ei nauhoiteta vaan haastattelun aikana tehdään muistiinpanoja, joita hyödynnetään tulospalkkiojärjestelmän kuvailussa. Tutkija keskusteli kyseisen johtajan kanssa jo tutkielman suunnitteluvaiheessa, jolloin yrityksen puolelta ilmaistiin kiinnostusta aiheeseen sekä innostusta osallistua tutkimukseen.

Henkilöstön edustajiin kohdistuvat haastattelut toteutetaan yksilohaastatteluina ja haastateltavia on yhteensä viisi (5). Haastateltavat on valittu caseyrityksen yhdeltä osastolta (22 henkilöä) kartoittamalla ensin sähköpostitse vapaaehtoisten määrä ja pyytämällä loput henkilökohtaisesti. Haastateltavista kolme työskentelee samantyyppisissä tehtävissä (haastateltavat 4, 5 ja 6) ja haastateltavat 2 ja 3 toimivat esimiehinä. Haastateltavien määrä on pieni, mikä vaikuttaa tulosten yleistettävyyteen. Henkilöstön edustajien haastattelut nauhoitetaan ja litteroidaan. Tutkija arvioi tulospalkkauksen vaikutuksia työmotivaatioon Thierryn (1998, 291-319) reflektioteoria viitekehysenään eli haastatteluissa pyritään myös selvittämään kuinka tietoisia henkilöt ovat tulospalkkiojärjestelmästä, mitä merkityksiä tulospalkkioilla on henkilöille ja edustavatko nämä merkitykset mahdollisesti merkitysten kategorioita.

1.4 Tutkimuksen rakenne

Johdantokappaleen jälkeen luvun 2 alussa tutkielman teoriaosiossa selvitetään lyhyesti tulospalkkauksen historiaa, kehitystä ja rantautumista Suomeen. Tämän jälkeen selvitetään mitä tulospalkkauksella tarkoitetaan, mitä yritykset sen käytöllä tavoittelevat sekä minkälaisia mahdollisuuksia ja haasteita sen käyttöön liittyy. Luvun loppupuolella hahmotellaan edellytyksiä onnistuneelle tulospalkkaukselle. Ennen empiriaosiota kappaleessa 2.5 esitellään teoreettiset lähtökohdat tulospalkkitsemisen tutkimukselle eli aikaisempia tutkimuksia ja teorioita yksilön motivaation ja rahapalkkioiden yhteydestä. Kyseiset teoriat muodostavat taustan kappaleessa 2.6 esiteltävälle reflektioteorialle, jota hyödynnetään kolmannen luvun empiriaosiossa.

Tutkielman kolmas luku käsittää empiirisen tutkimuksen caseyrityksestä ja luvun alussa kerrotaan tutkimusmenetelmästä ja -aineistosta hieman laajemmin kuin johdannossa. Tämän jälkeen kuvaillaan, miten casetutkimus suoritettiin. Lopuksi esitellään haastateltavat, kohdeyritys sekä kohdeyrityksen käytössä oleva bonusohjelma. Neljännessä luvussa esitetään haastatteluaineiston analysoinnin perusteella saatavat tutkimustulokset, jonka jälkeen viidennessä ja viimeisessä luvussa esitetään johtopäätökset, kehitysehdotuksia kohdeyritykselle, arvio tutkimuksen luotettavuudesta sekä jatkotutkimustarpeet.

2 TULOSPALKKAUKSEN TEOREETTISET LÄHTÖKOHDAT

2.1 Tulospalkkauksen historia ja kehitys

Tulospalkkausta käytettiin Yhdysvalloissa jonkin verran jo 1800-luvun lopulla ja laajemmin 1930-luvulla. Tulospalkkauksen voidaan katsoa perustuvan Taylorin tieteellisen liikkeenjohdon ajatuksiin ja perinteisesti tulospalkkiojärjestelmät liittyivät tehdastyöläisten urakkapalkkoihin ja myyntihenkilöiden komissioihin (Luthans & Stajkovic 1999, 50). Ajatukset ja mallit tulivat Suomeen lähinnä Yhdysvalloista tai Ruotsin kautta 1970-luvun loppupuolella tulosjohtamisideologian yleistyessä. 1990-luvun alusta tulospalkkauksen käyttö Suomessa on lisääntynyt voimakkaasti erityisesti teollisuudessa. (Kauhanen 2009, 127-128)

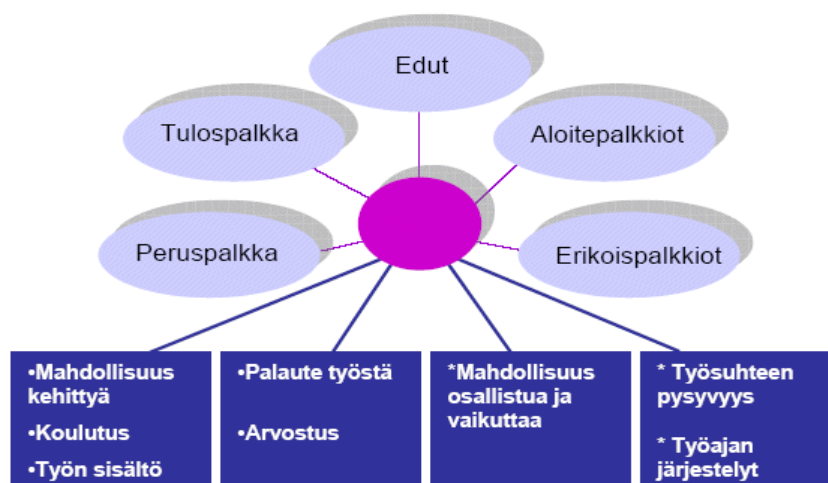
Suomessa käytettäviin palkitsemisjärjestelmiin ovat vaikuttaneet 1990-luvun lopulta lähtien muutokset Pohjois-Euroopan liiketoimintaympäristössä, jotka ovat johtaneet organisaatorakenteiden madaltumiseen sekä strategisen ja operationaalisen päätöksenteon hajauttamiseen. Lisäksi siirtyminen pääomamarkkinaperusteiseen järjestelmään, ulkomaisen omistajuuden vapauttaminen vuonna 1993 sekä EU-jäsenyyden saavuttaminen vuonna 1995 ovat vaikuttaneet Suomeen taloudellisesti avaten kotimaisia markkinoita kovalle kansainväliselle kilpailulle. (Piekkola 2005, 619)

Palkitsemisen tutkimuksen puolella Maslowin tarvehierarkia ja Herzbergin kaksifaktori-teoria 1900-luvun puolivälissä esittivät, että rahalla ei ole suuria vaikutuksia yksilön motivaatioon ja tämä vaikutti jossain määrin tutkijoiden intoon tutkia suorituksen, suorituksen arvioinnin ja palkkioiden välisiä suhteita. Näiltä teorioilta puuttuivat kuitenkin empiiriset todisteet, joten 1960-luvulta lähtien esiteltiin teorioita, jotka perustuivat empiiriseen aineistoon erityisesti työympäristöissä sekä ajatukseen rahallisesta palkkiosta yksilöä motivoivana tekijänä. Nämä teoriat ovat oikeudenmukaisuusteoria, odotusarvoteoria ja päämääräteoria ja ne esitellään laajemmin luvussa 2.5. (Rynes et al. 2005, 571-600)

2.2 Tulospalkkauksen määritelmä

Kokonaispalkitseminen käsittää kaikki ne palkitsemisen muodot, jotka organisaatiolla on käytössään työn ohjaamiseksi ja motivaation ylläpitämiseksi tai vahvistamiseksi (Luoma et al. 2004, 36). Lawlerin (1995, 14-22; 2000, 7-12) mukaan kokonaispalkitsemisen suunnittelun tulisi perustua organisaation liiketoimintastrategiaan valmiiden parhaiden käytäntöjen käyttöönoton sijasta. Palkitsemisjärjestelmän, organisaation strategian ja muiden järjestelmien yhteensopivuus ja toistensa tukeminen vaikuttavat organisaation tehokkuuteen ja yksilön työskentelyyn. Palkitsemiskäytäntöjen tulisi sopia yhteen organisaation johtamistyylin, rakenteen ja strategian kanssa.

Kuvio 1 havainnollistaa yritysten hyödynnettävissä olevia palkitsemiskeinoja, jotka jaetaan yleensä aineellisiin eli taloudellisiin palkitsemiskeinoihin, kuten palkat ja edut, sekä aineettomiin palkitsemiskeinoihin, kuten sosiaaliin ja urapalkkioihin (Kauhanen 2009, 115). Aineellisiin palkitsemiskeinoihin kuuluvat rahalliset palkitsemisen muodot sekä rahassa selkeästi mitattavat edut (Luoma et al. 2004, 39). Peruspalkkaustapoja ovat aikapalkat, jolloin maksun perusteena on työssäoloaika sekä suorituspalkat, jolloin maksu perustuu työsuoritukseen. Tulospalkkiot ovat yksi keino täydentää näitä peruspalkkaustapoja voittopalkkioiden, voitonjakoerien ja osakepohjaisen palkitsemisen ohella. (Nurmela et al. 1999, 15-16)



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

Tulospalkkaukseksi nimitetään niitä palkkausmuotoja, joiden perustana ovat suoritukset ja tulokset. Tulokset voivat perustua yksilön, tiimin, yksikön tai koko organisaation aikaansaannokseen. Henkilöstöä pyritään motivoimaan tulospalkkausjärjestel-

män avulla ponnistelemaan organisaation tavoitteiden eteen. Tavoitteet voivat olla määrällisiä, taloudellisia tai laadullisia. Niillä voidaan pyrkiä parantamaan tehokkuutta ja tuottavuutta tai ne voivat liittyä organisaation muutos- tai kehittämisprosessin vauhdittamiseen. (Strömmer 1999, 279-280)

Kauhasen (2009, 128) mukaan tulospalkkiojärjestelmien ominaispiirteitä ovat:

- Palkkiot sidotaan etukäteen määriteltyihin tavoitteisiin.
- Palkkioiden maksaminen riippuu tavoitteiden saavuttamisesta.
- Palkkio maksetaan yleensä 1-4 kertaa vuodessa.
- Palkkio koskee useita henkilöitä, henkilöstöryhmiä tai koko henkilöstöä.
- Tulospalkkio täydentää peruspalkkaustapoja.

Tavoitteiden asettaminen alkaa tavanomaisesti organisaation ylimmältä tasolta, josta se laskeutuu alemmille tasoille. Joskus voidaan kuitenkin lähteä myös alhaalta ylöspäin, kuten esimerkiksi tavoiteasetannan ensimmäisessä vaiheessa. (Rantamäki et al. 2006, 111). Tavoitteen täytyy olla realistinen, ymmärrettävä, toiminnallinen, mitattavissa ja innostava (Rantamäki et al. 2006, 110). Tavoitteisiin liittyvä olennaisesti sitoutumisen käsite, joka viittaa siihen, miten tärkeänä, merkittävänä ja tavoittelemisen arvoisena yksilö pitää tavoitetta (Ruohotie 1998, 55). Teoriaa tavoitteiden ja sitoutumisen taustalla avataan luvussa 2.3 Locken ja Lathamien tavoitteen asettamisen teorian (päämääräteorian) avulla.

Tulospalkkiojärjestelmä ei tuota täyttä hyötyä, ellei tavoitteita seurata jatkuvasti. Tästä vastaavat yleensä lähimmät esimiehet, jotka voivat viikko- tai kuukausipalaverissa käydä tulospalkkiomallin mittareiden tilaa läpi. Osasto- tai tiimikokousten lisäksi tuloksia voidaan seurata esimies-alais-keskusteluissa. Tulosten seuranta voi olla päivä-, viikko- tai kuukausitasoista tai jopa neljännesvuosittaista, mutta lyhyt tarkasteluväli helpottaa mahdollisten korjaavien toimenpiteiden tekemistä. (Rantamäki 2006, 115) Suorituksenarvioinnin tulosten liittäminen palkkioiden maksamiseen vaikuttaa positiivisesti motivaatioon ja lisää suorituksenarviointijärjestelmän tehokkuutta (Lawler 2003, 402).

Kauhasen ja Piekkolan (2004, 16) tekemä tutkimus osoitti, että kuukausittaiset palk-

kiot ovat paras keino työntekijöiden työponnisteluiden lisäämiseksi. Maksutiheyden pitäisi kuitenkin vastata työntekijän suorituksesta kerättävän tiedon luonnollista tahtia, eikä tämä ole useinkaan mahdollista kuukausittain. Käytännössä palkkioita jaetaan yleisimmin kerran vuodessa, mutta maksurytmissä on havaittu eroavaisuuksia työntekijöiden ja toimihenkilöiden välillä. Työntekijöillä kuukausittaiset palkkiot ovat paljon yleisempiä kuin toimihenkilöillä. (EK 2006, 20)

Tulospalkkioiden periaatteena on määritellä *normaali suoritus* eli sellainen suorituksen taso, jonka tehtävään soveltuva organisaation jäsen saavuttaa keskimääräisissä olosuhteissa normaalilla työteholla. Myynnin ja tuotannon tehtävissä suoritus on helpommin määriteltävissä kuin esimerkiksi asiantuntijoista koostuvissa projektiryhmissä. Tällöin työtutkimuksen avulla voidaan määritellä normaali suoritus tutkimalla tuotteen tai palvelun tuotantoprosessi, jotta nähdään miten tavoitteet voidaan saavuttaa mahdollisimman hyvin käyttäen mahdollisimman vähän resursseja. (Thierry 1998, 307)

Mittareita kehitettäessä yrityksessä on mietittävä tarkkaan sitä, mistä halutaan palkita ja miten sitä tulisi mitata. Mittarit voivat kuvata työn laatua tai tekemisen määrää ja niitä voivat olla esimerkiksi liikeloudellinen tulos tai liikevaihto, tuottavuus, kehitystavoite, kustannussäästö, asiakaspalvelu tai tuotannon läpimenoaika (Hulkko et al. 2002, 164-165). Oleellista tulospalkkauksessa on tehdä kullekin organisaatiotasolle ja -yksikölle sellaiset mittarit, jotka mittaa niiden toimintaa mahdollisimman hyvin. Mittareiden tekemistä vaikeuttaa ulkopuolisten tekijöiden vaikutusten tunnistaminen, sillä mittarin tulisi mitata tietyn henkilön tai henkilöstön työsuoritusta ilman ulkopuolisten tekijöiden vaikutusta. Ulkopuolisia tekijöitä ovat esimerkiksi lainsäädännön muuttuminen sekä organisaation toimenpiteistä riippumattomat kysynnän muutokset. (Kauhanen 2009, 129)

Elinkeinoelämän keskusliiton (2006, 16-17) jäsenyrityksilleen tekemän selvityksen mukaan tulospalkkiot määräytyvät yleensä useiden tekijöiden perusteella samanaikaisesti ja näitä määräytymisperusteita on yrityksissä noin 3-4 kutakin järjestelmää kohden. Yleisimmin tulospalkkiot perustuvat yrityksen tai yksikön liikeloudelliseen tulokseen. Muita yleisesti käytettyjä yrityksen taloudellista tulosta kuvaavia määräytymisperusteita ovat liikevaihto ja käyttökate. Toiminnalliset mittarit ovat hyvin yleisiä, sillä useammalla kuin joka toisella tulospalkkauksen piiriin kuuluvalla henkilöllä asia-

kaspalvelun ja tuotteiden laatu, tuottavuus, kehitystavoitteet tai niiden yhdistelmät ovat palkkioiden määräytymisperusteena. Palkkiotavoitteet mittaavat toimintaa yleisimmin yrityksen tasolta. Toiseksi yleisin on tulosityksikön ja kolmanneksi ryhmän tai tiimin taso. Oma työ on listalla vasta kuudentena osaston ja konsernin tason jälkeen.

Tulospalkkausta käyttävistä yrityksistä suurimmalla osalla tulospalkkiojärjestelmä koskee koko henkilöstöä. Tilanne, jossa vain osa henkilöstöstä kuuluu tulospalkkauksen piiriin, saattaa aiheuttaa ongelmia yhteistyön tekemiseen ja ilmapiiriin (Hulkko et al. 2002, 46). Vuonna 2004 EK:n jäsenyrityksissä tulospalkkioiden piiriin kuului 40,9 prosenttia työntekijöistä, 62,7 prosenttia toimihenkilöistä ja 73,3 prosenttia ylemmistä toimihenkilöistä, joten tulospalkkioiden käyttö on hieman harvinaisempaa työntekijöiden kohdalla kuin toimihenkilöillä tai ylemmillä toimihenkilöillä (EK 2006, 9).

Tulospalkkaus korostaa paikallisen sopimisen merkitystä ja lisää joustavuutta palkkakustannusten suhteen, sillä sen avulla voidaan peruspalkkoihin puuttumatta maksaa henkilöstölle palkkioita hyvinä aikoina enemmän ja huonoina vähemmän (Nurmela et al. 1999, 20-21). Pelkkä tulospalkkiojärjestelmän olemassa olo ei nimittäin takaa sitä, että palkkioita maksetaan. EK:n palkkausjärjestelmätiedustelun (2006, 25) mukaan vuonna 2004 sen jäsenyrityksissä kaksi kolmannesta tulospalkkauksen piiriin kuuluneista henkilöistä sai tulospalkkioita ja kolmannes jäi ilman.

Hulkko et al. (2002, 25-31) esittävät muutamia tavallisia tavoitteita ja syitä sille, miksi yritykset käyttävät tulospalkkausta. Tulospalkkauksella halutaan erityisesti palkita hyvistä työsuorituksista ja sitä käytetään usein johtamisen ja ohjauksen välineenä muutoksen tukemisessa, huomion kohdistamisessa tärkeimpiin asioihin sekä halutun organisaatorakenteen ja toimintamallin tukemisessa. Tulospalkkauksen avulla selvennetään tavoitteita sekä ohjataan toimintaa ja työtehtävien priorisointia. Tulospalkkaus on keino vaikuttaa ilmapiiriin sekä henkilöstön hyvinvointiin ja asenteisiin, kuten motivaatioon ja sitoutumiseen. Sen avulla voidaan jossain määrin sitouttaa päteviä työntekijöitä tai houkuttaa uusia.

Tulospalkkauksella tavoitellaan henkilöstön, omistajien ja asiakkaiden yhteistä hyötyä sekä henkilöstön arvon korostamista organisaation menestyksen tekijänä. Parantuneesta tuloksesta osan jakamista henkilöstölle saatetaan pitää oikeudenmukaisena ja viisaana. Tulospalkkausta voidaan pitää nykyaikaisen palkitsemisen kokonaisuuden osana, joten se voi toimia yrityksen kilpailuetuna ja vaikuttaa yrityskuvaan.

(Hulkko et al. 2002, 29-34) Seuraavassa kappaleessa esitellään tulospalkkioiden käytännön mahdollisuuksia ja haasteita yrityksen, yksilön ja ryhmien kannalta.

2.3 Tulospalkkauksen mahdollisuudet ja haasteet

Tulospalkitsemisen mahdollisuudet ja haasteet havainnollistetaan taulukon muodossa liitteenä (Liite 1). Tulospalkitsemisen on todettu lisäävän työntekijöiden ponnisteluja ja tehokkuutta (Bohnet & Oberholzer-Gee 2002, 136; Bonner & Sprinkle 2002, 337; Lazear 2000, 1346), suoritusta (Luthans & Stajkovic 1999, 54) sekä yrityksen kannattavuutta ja tuottavuutta (Piekkola 2005, 621). Piekkola (2005, 619-635) toteaa suomalaisiin yrityksiin kohdistuvassa tutkimuksessaan tulospalkkioiden nostavan yritysten tuottavuutta ja kannattavuutta noin kuuden prosentin verran palkkioiden ollessa riittävän korkeita. Tutkimuksensa perusteella Piekkola huomauttaa, että tulospalkkiojärjestelmät ovat parantaneet merkittävästi yritysten suorituskykyä luomatta kuitenkaan palkkapaineita. EK:n (2006, 23) selvityksessä yritykset itse arvioivat tulospalkkiojärjestelmien vaikutukset selvästi positiivisiksi. Myönteisimmin tulospalkkaus on vaikuttanut toiminnan kehittymiseen, tuottavuuteen, johtamisen edellytyksiin sekä sitoutumiseen.

Tulospalkkioilla pyritään vähentämään työntekijöiden vaihtuvuutta (Piekkola 2005, 631) ja huippusuoriutujille kannattaa harkita palkkioiden maksamista myös sellaisena vuotena, kun yritys suoriutuu huonosti, mutta yksilö hyvin. Tällä varmistetaan se, että avainhenkilöt pysyvät yrityksessä. Jos taas yksilön matala palkkio johtuu yksilön jatkuvasta huonosta suoriutumisesta, yrityksen kannalta voi olla hyvä asia, jos tällainen henkilö irtisanoutuu (Lawler 1990, 206). Tulospalkkauksen avulla voidaan myös vaikuttaa henkilöstön asenteisiin sekä työpaikan ilmapiiriin, mikä voi näkyä henkilöstön parempana sitoutumisena ja poissaolojen vähentymisenä. Toimiva tulospalkkausjärjestelmä saattaa myös houkutella uusia työntekijöitä. (Hulkko et al. 2002, 25-31)

Tulospalkkiot vaikuttavat yleensä positiivisesti yksilön tuloihin. Tutkimuksissa (Lazear 2000, 1357; McNabb & Whitfield 2007, 1010) on havaittu tulospalkkioiden nostavan palkkoja noin 7 %, mutta tulospalkitseminen lisää myös tuloihin liittyvää epävarmuutta ja vähentää ennustettavuutta (Heery 1996, 59). Tulospalkkiot jaetaan useimmissa yrityksissä samana prosenttiosuutena palkasta. Suomessa tämä osuus henkilön

vuosiansioista oli vuonna 2004 noin 6 prosenttia (EK 2006, 20-22). Toinen mahdollinen jakotapa on jakaa tulospalkkiot kaikille samansuuruisena rahamääränä.

Tulospalkkioiden kustannuksia ovat palkkioiden ja niiden sivukulujen lisäksi vaivanäkö ja sen puuttuessa mahdolliset kielteiset vaikutukset ja hyödyntämättömät mahdollisuudet (Hulkko et al. 2002, 12). Tulospalkkauksen kielteisiä vaikutuksia voivat olla liiallisen yrittämisen myötä stressi (Bonner & Sprinkle 2002, 320), uupumus, fyysiset vaivat, tuottavuuden heikkeneminen sekä laadun kärsiminen (Holmström & Milgrom 1991, 25; Strömmer 1999, 280).

Perinteinen tapa palkita yksilön suorituksesta on jokaisesta tuotetusta yksiköstä maksettava ennalta määritelty palkkio. Tätä tulospalkitsemisen muotoa on hyödynnetty erityisesti myynti- ja tehdastyöhön, mutta yhä vähenevässä määrin siihen liittyvien ongelmien vuoksi (Cox 2000, 372; Lawler 1990, 57-58). Huonosti suunniteltuna tällainen järjestelmä saattaa motivoida vääränlaista käyttäytymistä laadun ja tehokkuuden kustannuksella (Lawler 1990, 57-58). Työntekijät voivat yrittää vaikuttaa tulospalkkioiden maksukriteereihin tai palkkion määrään (Osterloh & Frey 2002, 281). Lawler (1990, 58) kuvailee tällaista tilannetta eräässä yrityksessä lakon aikana, jolloin yrityksen johtaja joutui tuotannon jatkuvuuden takaamiseksi määräämään sihteerinsä tehdastyöhön. Sihteerin oppi työn nopeasti ja rikkoi muutaman päivän kuluttua tuotantoennätyksen 375 prosentilla. Työtä normaalisti tehnyt työntekijä oli pitkään valittanut liian tiukoista tavoitteista, joita hän oli yrittänyt saada pienemmiksi saavuttaakseen palkkion helpommin. Toisinaan työntekijät saattavat keksiä työhön liittyviä innovaatiota, jotka nopeuttaisivat työn tekemistä. Järjestelmän toteutuksesta riippuen työntekijän kannalta saattaa olla edullisempää olla kertomatta asiasta, jolloin standardit pysyvät samoina ja työntekijän suoriutuminen vaikuttaa parantuneen (Lawler 1990, 58).

Tiimien palkitsemisella voidaan ohjata tiimin sisäiseen yhteistyöhön. Ongelmat tiimin palkitsemisessa liittyvät yleensä tilanteeseen, jossa useat työntekijät tekevät toisiaan täydentäviä tehtäviä eikä palkkiota voi tehtävän perusteella osoittaa yksittäiselle työntekijälle. Tällöin vaarana on *vapaamatkustaminen* muiden kustannuksella. Sosiaalinen paine voi vähentää tällaista toimintaa tiimin sisällä, mutta hankalasti valvottavien tehtävien kohdalla yksittäisen tiiminjäsenen panosta on lähes mahdotonta mitata. (Osterloh & Frey 2002, 280) Panostus tiimin sisällä voi heiketä esimerkiksi silloin, jos

yksilöllisiä suorituksia on hankala arvioida, yksilö kokee tehtävänsä merkityksettömäksi, ryhmän standardia ei ole saatavilla, yhdessä työskentelevät henkilöt ovat toisilleen tuntemattomia tai toisten oletetaan suoriutuvan hyvin (Karau & Williams 1993, 700). Toinen haaste tiimien palkitsemisessa liittyy tiimien välisiin suhteisiin, sillä tulospalkitseminen voi vaikuttaa kielteisesti yhteistyöhön ja ilmapiiriin varsinkin silloin, jos tietoisuus palkkioiden määräytymisperusteista on vähäistä, määräytymisperusteet eroavat tiimien välillä tai ne ovat ristiriidassa (esim. Hulkko et al. 2002, 45; Lawler 1995, 16-18).

2.4 Onnistuneen tulospalkkauksen edellytykset

Tulospalkkiojärjestelmät ovat yleistyneet Suomessa nopeasti 2000-luvulla, mutta saadakseen järjestelmistään mahdollisimman paljon hyötyä, on yritysten parannettava järjestelmien toimivuutta. Palkitsemisjärjestelmien tulisi tukea yrityksen strategiaa ja muita järjestelmiä, jolloin voidaan vaikuttaa merkittävästi yrityksen tehokkuuteen ja työympäristön laatuun. Yrityksen liiketoimintastrategia osoittaa, millainen toiminta on yritykselle kriittistä ja tätä voidaan hyödyntää palkitsemisjärjestelmien suunnittelussa. Tiedyt käytännöt eivät itsessään ole hyviä tai huonoja, vaan niiden pitäisi sopia yrityksen liiketoimintastrategiaan ja muihin järjestelmiin. Tulospalkkiojärjestelmä toimii hyvin vain silloin, kun se on kytketty osaksi johtamista (Lawler 1990, 14-15) Palkitseminen on osa yrityksen toimintajärjestelmää, joka koostuu strategiasta ja tavoitteesta, organisaation rakenteesta, johtamisprosesseista ja henkilöstöstä. Näiden osien tulisi olla yhteensopivia, jotta kokonaisuus kulkee samaa päämäärää kohti (Hulkko et al. 2002, 59-60).

Työntekijöiden osallistaminen palkitsemisjärjestelmän suunnitteluun saattaa lisätä sitoutumista (Lawler 1995, 20; Locke et al. 1981, 138) sekä lisätä oikeudenmukaisuuden kokemusta (Cox 2000, 370). Oikeudenmukaisuuden kokemukseen vaikuttaa enemmän se, miten päätökset tehdään kuin se, mitä päätetään (Hulkko et al. 2002, 77). Osallistamisen myötä työntekijöiden asiantuntemusta ja tietoa tärkeistä palkitsemisasiosta voidaan hyödyntää palkitsemisjärjestelmän suunnittelussa (Lawler 1995, 20). Arvioijien ja arvioitavien yhteisellä päämäärien asettamisella ja suorituksen arvioinnilla voidaan välttää sellaisia ongelmia kuin laadun heikkeneminen, tiimityöskentelyn vahingoittuminen sekä kateellisuus työntekijöiden välillä (Cox 2000,

368-369). Epäjohdonmukaisuus ja subjektiivisuus ovat kuitenkin suorituksenarvioinnin haasteena (esim. Heery 1996, 59; Procter et al. 1993, 60-74).

Organisaation jäsenten käyttäytymisen (esim. suorituksen tason) lisäksi tulisi seurata heidän asenteitaan, kuten tyytyväisyyttä palkkioon sekä palkkion koettua tärkeyttä ja oikeudenmukaisuutta (Rynes et al. 2004, 391). Hyvään tulospalkkioasioiden hoitamiseen kuuluvat tiedottaminen, henkilöstön kuuleminen ja mahdollinen osallistaminen järjestelmän suunnitteluun sekä säännöllinen palaute tavoitteiden saavuttamisesta. Toimivan tulospalkkiojärjestelmän piirteitä ovat toivottujen vaikutusten tuottaminen, yhteensopivuus organisaation tavoitteiden kanssa, henkilöstön ja johdon tuki ja tyytyväisyys sekä se, että järjestelmä on henkilöstön, omistajan ja asiakkaan yhteinen etu. (Hulkko et al. 2002, 12)

2.5 Teoreettiset lähtökohdat tulospalkitsemisen tutkimukselle

Motivaatio määritellään yleensä halukkuudeksi ryhtyä johonkin toimintaan (Kauhanen & Piekkola 2004, 5). Työmotivaatiolla tarkoitetaan yksilön kokonaistilaa, joka synnyttää, suuntaa, vahvistaa ja ylläpitää hänen ponnistelujaan työn tekemiseksi. Motiivit toimivat toiminnan käynnistäjinä kohti tavoitetta. Sitomalla työntekijän suorituksen rahapalkkioon työnantaja pyrkii ylläpitämään ja kasvattamaan yksilön työmotivaatiota. Motivaatioteorioita on useita, mutta tähän mennessä yksikään niistä ei ole pystynyt kattavasti selittämään palkitsemisen ja työsuorituksen välistä yhteyttä vaan erilaiset motivaatiomallit näyttävät toimivan erilaisissa tilanteissa. (Nurmela et al. 1999, 9) Palkitsemisen reflektioteoria (Thierry 1998, 291-319) on ensimmäinen palkitsemiseen ja sen vaikutuksiin yksilön työsuoritusten kannalta keskittyvä teoria.

Kauhanen ja Piekkola (2004, 10-11) tutkivat Suomessa tulospalkkiojärjestelmän tekijöitä, jotka vaikuttavat työntekijöiden motivaatioon. Tuloksista ilmenee, että 95 prosenttia tulospalkkioista motivoituvista työntekijöistä tukee tulospalkkiojärjestelmää. Yllättävin löydös on kuitenkin se, että niistä työntekijöistä, jotka eivät motivoitu tulospalkkioista, 68 prosenttia tukee tulospalkkiojärjestelmää. Tulos osoittaa, että tulospalkkiojärjestelmän olemassa olo ei haittaa useimpia työntekijöitä, vaikka he eivät siitä motivoituisikaan. Rynes et al. (2004, 386) ehdottavat, että palkkion tärkeys motivoijana riippuu tilannetekijöistä, kuten yksilön ominaisuuksista (esim. ulospäin suuntautuneisuus, saavuttamisen ja suorittamisen tarve) ja tilanteesta (esim. työpaikan

valinta, muutokset palkitsemisjärjestelmässä).

Tavallisimpia teoreettisia perusteluita tulospalkkauksen käytölle ovat taloustieteiden osalta *agenttiteoria* ja käyttäytymistieteellisistä teorioista *odotusarvoteoria*, *vahvistamisen teoria*, *päämääräteoria* sekä *sisäsyntyisen motivaation teoria* (Hulkko et al. 2002, 35-36). Nämä teoriat käydään pääpiirteiltään läpi tulospalkitsemisen käytön perusteluiden ja reflektioteorian taustan selvittämiseksi. Myös *oikeudenmukaisuuden* teoriaa selvennetään, sillä oikeudenmukaisuus on työntekijän motivoitumisen kannalta tärkeä tulospalkkiojärjestelmän ominaisuus. Liitteen 2 taulukkoon on koottu kuhunkin teoriaan liittyvistä tutkimuksista oleelliset tiedot sekä keskeiset tulokset. Tavoitteena on selvittää näiden teorioiden avulla tulospalkkioiden vaikutuksia yksilön motivaatioon yrityksissä. Lopuksi esitellään reflektioteoria (Thierry 1998, 291-319), joka toimii empiirisen osion teoreettisena viitekehyksenä ja yhdistelee agenttiteorian, oikeudenmukaisuusteorian, odotusarvoteorian, vahvistamisen teorian, päämääräteorian sekä sisäsyntyisen motivaation teorian periaatteita.

Päämies-agenttiteoriaa voidaan soveltaa johtajien (päämies) ja alaisten (agentti) väliseen suhteeseen. Johtajat organisaation edustajina pyrkivät varmistamaan, että alaiset toimivat parhaalla mahdollisella tavalla organisaation tavoitteiden eteen. Tähän liittyy teorian mukaan kaksi ongelmaa:

1. Alaiset toimivat omien intressiensä mukaisesti ja pyrkivät uhraamaan mahdollisimman vähän vaivaa työhön.
2. Johtajat eivät voi havainnoida tai valvoa riittävän tarkasti suorittavatko työntekijät valmiiksi heille osoitetut tehtävät vai suoriutuvatko he vain tyydyttävällä tavalla.

Näin ollen johtajan täytyy luoda kannustin alaisilleen, jotta he toimisivat organisaation edun mukaisesti. Tulospalkkaus on keino ohjata alaisten ponnisteluita organisaation tavoitteiden eteen, sillä poikkeaminen näistä tavoitteista aiheuttaa alaiselle alhaisemmat tulot ja tätä alaiset pyrkivät välttämään. (Frey 2002, 60)

Tulojen sitominen tuotokseen aiheuttaa agentille riskin. Riski liittyy siihen, että tuotos ei välttämättä kuvaa täydellisesti agentin toiminnan määrää ja laatua, sillä agentin suoriutumiseen saattavat vaikuttaa ulkopuoliset tekijät, joihin agentti ei voi vaikuttaa.

Tällöin yksilön hyvä suoritus voi johtaa huonoon tulokseen ulkopuolisten tekijöiden vuoksi. Tähän voidaan vaikuttaa tulospalkkauksen mittareiden suunnittelulla. (Kauhanen & Piekkola 2004, 3) Sellaisten moniulotteisten tehtävien palkitsemisessa, joissa työntekijä vastaa esimerkiksi tuotetun määrän lisäksi laadusta, päämiehen täytyy olla varovainen sen suhteen, mistä palkitsee. Jos päämies mittaa ainoastaan tuotettua määrää ja palkitsee sen perusteella, agentti saattaa tehdä sen laadun kustannuksella, sillä palkitseminen ohjaa agentin huomiota tehtäviensä suhteen. (Holmström & Milgrom 1991, 25)

Cadsby, Song ja Tapon (2007, 387-405) vertailevat tutkimuksessaan tulospalkkauksen ja kiinteän palkkauksen valikoitumis- ja palkitsemisvaikutuksia agenttiteorian valossa. Agenttiteoria korostaa tutkijoiden mukaan tuottavuuden menetystä, kun omistajien ja työntekijöiden tavoitteet eivät ole linjassa keskenään. Yritykset, jotka pyrkivät maksimoimaan tuottavuuttaan, pyrkivät palkkaamaan taitavimmat työntekijät sekä maksimoimaan näiden tuotoksen. Tutkijat löysivät laboratorio-olosuhteissa tehdyssä tutkimuksessaan tukea agenttiteorian painottamalle suhtautumiselle riskiin. Riskiä kaihtaville yksilöille tulospalkkioiden palkitsemisvaikutus on heikompi verrattuna kiinteään palkkaan. Riskiä kaihtava yksilö reagoi tulospalkkaukseen vähemmän ja hänen tuottavuutensa voi jopa heiketä johtuen mahdollisesti tulospalkkiojärjestelmän aiheuttamasta stressistä. Tutkimukseen osallistuneista henkilöistä 25,2 prosentilla tulospalkkaus liittyi tuottavuuden laskuun. Tulospalkitsemisen valinneet riskiin myönteisemmin suhtautuvat henkilöt ansaitsivat paremmin tulospalkkauksen alaisuudessa kuin kiinteillä palkkioilla. Tutkijat löysivät todisteita siitä, että tulospalkkioiden avulla voidaan houkutella korkeampilaatuisia työntekijöitä alentamalla samanaikaisesti tuotannon yksikkökustannuksia.

Oikeudenmukaisuuden teorian (Adams 1965: *equity theory*) alkuperäinen ajatus keskittyy yksilön motivaatioon vaikuttavaan *jaon oikeudenmukaisuuteen* eli siihen, että yksilö vertaa panostaan ja saavutuksiaan muihin. Adamsin mukaan tähän ei ole objektiivista mittaria. Palkkion oikeudenmukaisuudelle ei myöskään ole tiettyä rahamääräistä tasoa, sillä sen oikeudenmukaisuus määräytyy vertailemalla muihin henkilöihin. Jos yksilö kokee epäoikeudenmukaisuutta, hän pyrkii vähentämään sitä muuttamalla tuotostaan (palkkio), panostaan (työsuorituksen taso), vertailukohtaa (toinen henkilö

kuin aiemmin) tai vaihtamalla ”maisemaa” toiseen työpaikkaan tai osastoon. Toinen lähestymistapa on *menettelytapojen oikeudenmukaisuus* eli päätöksenteon taustalla vaikuttavat käytännöt ja säännöt. Edellytykset menettelytapojen oikeudenmukaisuudelle ovat johdonmukaisuus, puolueettomuus, tiedon tarkkuus ja korjattavuus sekä edustavuus. Menettelytapojen oikeudenmukaisuus lisää työntekijöiden luottamusta esimiehiinsä sekä sitoutumista yritykseen. (Weibel & Rota 2002, 178-181)

Myöhempi tutkimus on painottunut pääosin *menettelytapojen ja vuorovaikutuksen oikeudenmukaisuuden* tutkimiseen (Ambrose & Kulik 1998, 241-242). Oikeudenmukaisuusteorian avulla voidaan ymmärtää yksilön palkka- ja työtyytyväisyyttä sekä muita asenteita (esim. Sweeney 1990, 329-341), ennustaa työntekijän käyttäytymistä erityisesti yli- tai alipalkitsemistilanteissa (ks. Harder 1992, 321-335) sekä ymmärtää organisatorista kansalaisuuskäyttäytymistä (OCB, organizational citizenship behavior ks. Lee 1995, 197-206). OCB:lla tarkoitetaan yksilön harkinnanvaraista käyttäytymistä (vapaaehtoista panostusta) varsinaisen työnkuvan ulkopuolella.

Skinnerin eläinkokeisiin perustuva *vahvistamisen teoria* on vaikuttanut käsityksiin tehokkaasta johtamisesta. Teoria keskittyy toiminnan seurauksiin, jolloin haluttua toimintaa vahvistetaan palkkioilla. Vahvistettu toiminta tapahtuu todennäköisesti jatkossakin. Vahvistamisen teoriaan perustuvan O.B. Mod.-mallin (*organizational behavior modification model*) avulla esimiehet voivat systemaattisesti identifioida, analysoida ja muokata työntekijöiden käyttäytymistä suorituskyvyn parantamiseksi (Luthans & Stajkovic 1999, 52). Luthansin ja Stajkovicin (1999, 54) meta-analyysi osoitti suorituskyvyn parantuneen vuosien systemaattisen O.B. Mod.-mallin käytön avulla 17 prosenttia. Vahvistamisen teoria ei ole kuitenkaan Locken ja Lathamien mukaan (2004, 388) kovin ajankohtainen enää tänä päivänä, mutta se on yksi reflektioteorian taustalla vaikuttavista teorioista (Thierry 2001, 149-166). Vahvistamisen teoria ei huomioi ihmisen tietoisuutta vaan painottaa palkkioiden ja palautteen automaattista vaikutusta työmotivaatioon. Näihin vaikuttavat kuitenkin myös psykologiset prosessit kuten päämäärien asettaminen ja usko omiin kykyihin.

Tavoitteen asettamisen teoria eli *päämääräteoria* (Locke et al. 1981, 125-152) korostaa tavoitteiden asettamista ja määrittelee olosuhteet, joissa yksilö on motivoitunut suoriutumaan hyvin. Hyvälle suoritukselle on neljä ehtoa (Thierry 2002, 330):

1. Tavoitteiden pitää olla haastavalla tasolla.
2. Tavoitteiden laatu ja sisältö pitää määritellä selkeästi.
3. Palautetta annetaan säännöllisesti.
4. Yksilö hyväksyy tavoitteet.

Palautteen antaminen ja palkitseminen asetettujen tavoitteiden saavuttamisesta ohjaavat yksilön toimintaa (Hulkko et al. 2002, 36). Latham ja Locken (2006, 332; ks. myös Locke et al. 1981, 127) mukaan korkeat tavoitteet johtavat korkeampiin yrittämisen, keskittymisen ja peräänantamattomuuden tasoihin kuin kohtalaisen vaikeat tai helpot tavoitteet. Näin ollen tutkijoiden mukaan voidaan olettaa, että korkeammat tavoitteet johtavat korkeampaan suoritukseen tasoon. Tavoitteita ei kuitenkaan pitäisi olla enempää kuin 3-7, sillä tavoitteiden suuri määrä saattaa lisätä yksilön kokemaa stressiä. Vuosina 1969-1980 tehdyistä 110 tutkimuksesta 90 prosenttia osoitti, että tarkasti määritellyt haastavat tavoitteet vaikuttavat suoritukseen paremmin kuin keskivaikeat tai helpot tavoitteet tai tavoitteiden puuttuminen (Locke et al. 1981, 131). Palautteella, osallistumisella tavoitteiden asettamiseen ja palkkion määrällä on vaikutuksia tavoitteen asettamisen tehokkuuteen. Vaikutukset yksilön suoritukseen ovat suurempia silloin, kun yksilö hyväksyy tavoitteen, sitoutuu siihen ja saa palautetta tavoitteen saavuttamisen suhteen (Locke 1996, 118-119).

Sitoutuminen tavoitteeseen on olennainen moderaattori tavoitteiden ja käyttäytymisen välillä (Klein et al. 2001, 52). Sitoutuminen tavoitteisiin on korkeaa, kun yksilö pitää tavoitetta tärkeänä ja hän uskoo, että tavoite on saavutettavissa (Locke 1996, 119). Li ja Butler (2004, 47) yhdistivät tutkimuksessaan oikeudenmukaisuusteoriaa päämääräteoriaan. Tutkimukseen osallistui 116 yliopisto-opiskelijaa ja se osoitti, että sitoutuminen tavoitteisiin oli löyhempää, kun tavoitteet olivat annettuja eikä niitä perusteltu mitenkään. Toisaalta tavoitteiden asettamiseen osallistuminen ei vaikuttanut tavoitteisiin sitoutumiseen, mutta lisäsi oikeudenmukaisuuden kokemusta. Sitoutumista lisäsi tavoitteiden perusteleminen, mikä osoittautui tärkeäksi erityisesti silloin, kun tavoitteet ovat annettuja.

Päämääräteorian tutkimuksessa keskityttiin 1990-luvulla moderaattorien etsimiseen tavoitteen vaikeusasteen ja suorituksen välisessä suhteessa, sitoutumiseen (Wofford et al. 1992, 595-615), henkilökohtaisiin (itse asetettuihin) tavoitteisiin sekä ryhmien tavoitteiden vaikutuksiin (Ambrose & Kulik 1998, 247). Päämääräteorian perusperiaatteet ovat saaneet tutkimuksissa (esim. Wofford et al. 1992, 595-615) vahvaa tukea.

Odotusarvoteoria (Vroom 1964) on yksi useimmin käytetyistä motivaatioteorioista palkitsemisen yhteydessä. Sen mukaan ihminen arvioi kolmea tekijää toiminnastaan päättäessään:

1. Johtaako tietyn tasoinen ponnistelu tavoiteltuun suoritukseen.
2. Johtaako mahdollinen hyvä suoritus tiettyjen tulosten (palkkioiden) saavuttamiseen.
3. Tulosten (palkkioiden) houkuttelevuus.

Ihanteellisessa järjestelmässä yksilö voi todella vaikuttaa tavoitteiksi asetettuihin asioihin, tavoitteet ovat saavutettavissa eikä järjestelmä sisällä yksilöstä riippumattomia tekijöitä. Palkkion tulisi olla merkittävän kokoinen. (Hulkko 2002, 35)

Lawler (1973, 482-503) on soveltanut Vroomin teoriasta kahta viimeistä kohtaa palkitsemiseen. Palkkion tärkeys muodostuu seuraavien tekijöiden vuorovaikutuksesta:

- missä määrin palkkio tarjoaa keinot saavuttaa tietyt tavoitteet
- näiden tavoitteiden tärkeys.

Palkitseminen nähdään välineellisenä keinona saada esimerkiksi arvostusta muilta tai tietoa omasta suoritustasosta. Mitä tärkeämpiä tai houkuttelevampia nämä tarpeet henkilölle ovat, sitä tärkeämpää on myös palkitseminen. Tehokkaissa tulospalkkiojärjestelmissä tätä välineellisyyttä hyödynnetään niin, että työntekijä uskoo, että tietystä suorituksesta seuraa määritelty palkkio (Thierry 2002, 328). Toimivan palkitsemisjärjestelmän mittareiden täytyy olla palkittavan silmissä uskottavia ja vaikutettavissa olevia. Palkittavan tulisi pystyä vaikuttamaan suoritustuloksiinsa omalla käyttäytymisellään, mihin viitataan tähtäyslinjan (*line of sight*) selkeydellä. (Lawler 1990, 14)

Van Eerde ja Thierry (1996, 575-586) tutkivat meta-analyyssissään odotusarvoteorian validiteettia 77 aiheesta tehdyn tutkimuksen perusteella ajoittuen 1970-luvulta 1990-

luvun alkuun. He löysivät tukea odotusarvoteorian kolmen tekijän käytölle sekä niiden liittämiseen kognitioihin toiminnan sijasta. Tutkijat huomauttavat kuitenkin, että monet tutkimuksista on suoritettu väärin alkuperäisen teoreettisen näkökulman sekä aineiston analyysin suhteen. Van Eerden ja Thierryn tekemän meta-analyysin jälkeen tutkimukset koskien odotusarvoteoriaa ovat Ambrosen ja Kulikin (1999, 236) mukaan vähentyneet selvästi. Tutkijoiden mukaan tutkimusten vähentyminen kuvaa teorian kypsyttää. 30 vuodessa teorian peruskysymyksiä on tutkittu perusteellisesti ja teoria on saavuttanut vakiintuneen aseman motivaatiotutkimuksessa.

Sisäsyntyisen motivaation teoria tutkii sisäsyntyisen motivaation ja ulkoisten palkkioiden välistä suhdetta. Sisäisesti motivoitunut yksilö keskittyy jonkin asian tekemiseen sen takia, että se tuntuu hänestä kiinnostavalta ja miellyttävältä. Ulkoinen motivaatio viittaa siihen, että yksilö tekee jotakin asiaa saadakseen välillisen tuloksen. Tällöin rahapalkkio on keino saavuttaa haluttu asia. (Deci 1973, 28-32) Tutkimuksissaan Deci (1973, 28-32) huomasi, että sisäsyntyisen motivaation asettaminen ulkoisista palkkioista (rahasta) riippuvaiseksi vähensi sisäsyntyistä motivaatiota (*crowding-out effect*). Yksilön toiminta saattaa siis muuttua palkkiosta riippuvaiseksi, jolloin hän toimii vain, jos saa palkkion (Frey & Osterloh 2002, 9). Rahapalkkioilla voi olla yksi seuraavista ominaisuuksista (Thierry 2002, 333):

1. Informationaalinen: tulos (esim. sanallinen palaute) kertoo yksilölle hänen osaamistasostaan ja sisäinen motivaatio voi jatkua.
2. Kontrolloituva: tulos (esim. rahapalkkio) on yksilölle kontrolloiva eli ulkoinen. Sisäinen motivaatio laskee.
3. Amotivoiva: tulos sisältää negatiivista palautetta. Taidot ja osaaminen ovat vähäisiä, joten sisäinen motivaatio vähenee.

Sisäiset palkkiot ovat yksilön itsensä välittämiä ja pitkäkestoisempia kuin ulkoiset organisaation välittämät palkkiot (Ruohotie 1998, 37). Yksilöllä on tarve tuntea itsensä päteväksi ja käyttäytyä tietyllä tavalla sisäisten tarpeiden ja palkkioiden sekä tyytyväisyyden takia. Jälkimmäiseen tarpeeseen vaikutetaan suoritukseen perustuvalla palkitsemisella, jolloin sisäinen motivaatio vähenee (Thierry 2002, 333), sillä yksilö kokee tulevansa kontrolloiduksi. Ulkoinen palaute ei vähennä sisäistä motivaatiota

silloin, kun palaute koskee yksilön pätevyyttä kontrolloimisen sijasta (Ambrose & Kulik 1999, 254).

Sisäsyntyisen motivaation teoriaa tutkittiin laajasti 1970- ja 1980-luvuilla, mutta 1990-luvulla tutkimukset koskien työmotivaatiota vähenivät (Ambrose & Kulik 1999, 254-255). Deci, Koestner ja Ryan (1999, 627-668) löysivät meta-analyysillaan tukea määrällisten palkkioiden negatiiviselle vaikutukselle sisäiseen motivaatioon. Osa meta-analyysin 120 tutkimuksesta oli tosin suoritettu käyttäen koululaisia ja opiskelijoita. Ambrose ja Kulik (1999, 257) toteavatkin, että sisäsyntyisen motivaation teoria voisi hyötyä kenttätutkimuksista organisaatioissa.

Edellä esitettyjen teorioiden myötä esiin ovat nousseet palkkioiden toimintaa ohjaava ja palautetta antava vaikutus sekä oikeudenmukaisuuden, tavoitteiden asettamisen ja niihin sitoutumisen sekä palkkioiden välineellisyyden tärkeys. Teorioiden ajatukset yhdistyvät seuraavassa kappaleessa esitettävässä reflektioteoriassa.

2.6 Reflektioteoria

Palkitsemisen reflektioteoria kehitettiin palkitsemisen merkityksistä tehtyihin huomioihin perustuen ja sen tarkoituksena oli luoda yhtenäisempi palkitsemisen teoria rahallisen palkitsemisen merkittävyyden ja toimivuuden ymmärtämiseksi (Thierry 2001, 151). Reflektioteorian yhteydessä palkitsemisella tarkoitetaan rahallisen palkitsemisen muotoja. Reflektioteorian (Thierry 1998; 2001) mukaan palkitsemisellä ei ole itsessään arvoa tai merkitystä, vaan se saavuttaa merkityksellisyyden heijastelemalla (*reflecting*) yksilölle tärkeitä asioita. Näiden merkitysten kautta palkitseminen voi vaikuttaa yksilön työkäyttäytymiseen. Reflektioteoriassa yhdistyvät odotusarvoteoria, vahvistamisen teoria, päämääräteoria, sisäsyntyisen motivaation teoria ja oikeudenmukaisuusteoria, ja se on kehitetty nimenomaan palkitsemiseen. Se on Thierryn (1998, 305) mukaan vielä keskeneräinen ja tarvitsisi lisää tietoa yksilön työsuorituksesta käytännössä sekä validiteetin tutkimista eri maissa.

Reflektioteoria perustuu ajatukseen siitä, että yksilön identiteetin kehittäminen ja säilyttäminen on olennaista yksilön ”sisäisen organisaation” kannalta. Tämän sisäisen organisaation tulisi olla jatkuvasti sovitettuna yhteen sisäisiin ja ulkoisiin muutoksiin

(Thierry 1998, 300; 2001, 151). Thierryn (2001, 151) mukaan yksilön identiteetti on voimakas periaate yksilön kokemusten, kognitioiden, tunteiden, kiinnostuksen kohteiden ja arvojen järjestämisessä. Identiteettinsä kautta yksilö kykenee yhtenäistämään aiemmat kokemuksensa nykyisten tapahtumien kanssa, jotta hän on valmis kohtaamaan tulevaisuuden haasteet. Yksilön käyttäytymistä ohjaa jossain määrin pyrkimys identiteetin säilyttämiseen ja vahvistamiseen. Työtilanteessa palkitseminen sisältää monia merkityksiä yksilölle, joita Thierry pitää merkittävänä yksilön identiteetille. Palkitseminen heijastelee tietoa muilta yksilölle tärkeiltä alueilta määränsä, erojensa ja hallinnollisten käytäntöjen välityksellä.

Reflektioteorian mukaan voidaan erottaa neljä merkityksen kategoriaa (Thierry 2001, 152-159):

1. *Motivionaalinen merkitys*, joka johdetaan odotusarvoteoriasta. Tämän mukaan palkkio on yksilölle merkityksellinen, jos sillä voidaan saavuttaa itselle tärkeitä asioita eli palkkio toimii välineellisenä keinona.
2. *Suhteellinen merkitys* viittaa palautteen kahteen ominaisuuteen. Ensinnäkin palkkio vertaa henkilön suoritusta standardiin tai tavoitteeseen, jolloin se saattaa osoittaa tarpeen tietyille korjaaville toimenpiteille tavoitteen saavuttamiseksi. Tämä ajatus pohjautuu päämääräteoriaan. Toinen ominaisuus suhteuttaa henkilön suorituksen muiden työntekijöiden suorituksiin, jolloin palkkio kertoo henkilölle, miten hyvin hän suoriutuu muihin nähden. Tähän liittyy oikeudenmukaisuusteoria.
3. *Kontrollimerkitys*, jonka mukaan palkkio voi paljastaa millainen vaikutus työntekijällä on esimieheensä sekä miten paljon muut vaikuttavat työntekijään. Siihen liittyy kolme näkökulmaa: hierarkia, rooli ja autonomia. Tässä merkityksen kategoriassa voidaan nähdä piirteitä agenttiteoriasta.
4. *Kulutusmerkitys* eli mitä tuotteita ja palveluita palkkiolla voidaan ostaa. Tämä liittyy hieman ensimmäiseen merkitykseen, mutta sillä erotuksella että motivationaalinen merkitys viittaa *mahdollisuuksiin* vaikuttaa tärkeisiin motiiveihin ja tavoitteisiin ja kulutusmerkitys osoittaa tuotteet ja palvelut, jotka todella ostetaan palkkion avulla. Samoja ajatuksia löytyy odotusarvoteoriasta.

Teorian mukaan mitä suurempi merkitys palkitsemisella on työntekijälle, sitä enemmän se vaikuttaa työntekijän suoritukseen ja tyytyväisyyteen palkkion suhteen (Ha-

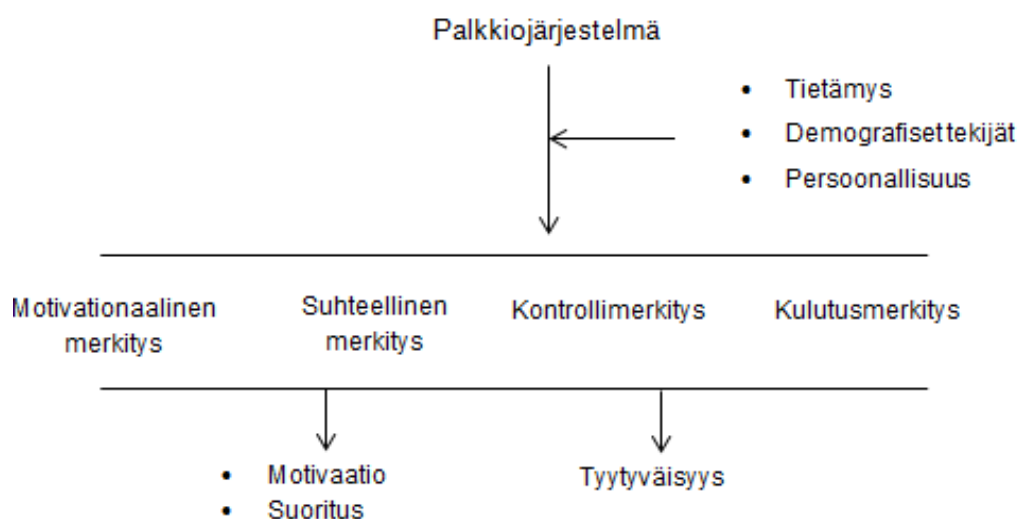
konen 2006, 19). Siihen, missä määrin palkitseminen heijastelee näitä neljää erilaista merkitystä, vaikuttaa moni näkökulma, kuten organisaation palkittamisen rakenne. Se sisältää palkittamisjärjestelmän, palkkion muodon (yksilöllinen, ryhmä tai liiketoimintayksikkö) sekä käytännön toteutuksen. Toinen tärkeä näkökulma on se, missä määrin palkittamiskäytännöt on integroitu yrityksen strategiaan toimintatapoihin ja henkilöstöhallinnon käytäntöihin, kuten koulutukseen ja suorituksen arviointiin. Palkittaminen on Thierryn mukaan tehokkaampaa silloin, kun se tukee organisaation liiketoimintastrategiaa. (Thierry 1998, 301-302; 2001, 152) Lawler (1995, 14-22) esitti tämän ajatuksen artikkelissaan, jossa hänen mukaan palkittamisen suunnitteluprosessi tulisi aloittaa liiketoimintastrategiasta ja organisaation rakenteesta. Tällöin erityisesti liiketoimintastrategia toimii kriittisenä ohjaavana tekijänä organisaation järjestelmien suunnittelussa ja se tarkoittaa, mitä yritys haluaa saavuttaa, minkälaista toimintaa ja missä määrin tarvitaan tehokkuuden takaamiseksi. Jotta palkittamisjärjestelmää voidaan kutsua strategiseksi, tulee sen osien olla yhteensopivia liiketoimintastrategian kanssa.

Palkittamisen merkitykset eivät vaikuta suoraan yksilön suorituksen tasoon, vaan *palkkatyytyväisyyden* välityksellä. Palkkion merkitykset vaikuttavat palkkatyytyväisyyteen, joka taas vaikuttaa suoritukseen. Tämä kaipaasi kuitenkin tulevaisuuden tutkimuksissa lisää todisteita yksilön ja ryhmän suoritustasoja koskien. (Thierry 2002, 335) Palkkatyytyväisyydellä on vaikutuksia niin yksilön kuin organisaationkin tasolla. Palkkatyytyväisyys vaikuttaa yksilön käyttäytymiseen esimerkiksi edellisessä kappaleessa esitellyn oikeudenmukaisuusteorian mukaisesti niin, että yksilö vertaa omaa panos-tuotos -suhdettaan muihin ja pääättelee sen mukaisesti, onko hänen saamansa palkkio oikeudenmukainen. Erityisesti palkkioiden jakamiseen liittyvät käytännöt sekä päätöksentekoprosessit vaikuttavat yksilöiden oikeudenmukaisuuden kokemukseen. Palkkatyytyväisyys vaikuttaa yksilön tyytyväisyyteen, motivaatioon ja suoritukseen sekä poissaoloihin ja työssä pysymiseen. (Terpstra & Honoree 2004, 67-74) Organisaation tasolla palkkatyytyväisyyden ja yrityksen taloudellisten tunnuslukujen välillä on havaittu yhteys (Schneider et al. 2003, 836-851).

Thierry (2001, 162) pohtii yksilön *sitoutumisen* tärkeyttä asetettuun tavoitteeseen liittyen päämääräteoriaan. Heikolla sitoutumisella palkkion saamat suurelta osin merki-

tykset eivät mahdollisesti vaikuta suoritukseen ja tyytyväisyyteen, mutta sitoutumisen ollessa vahvaa vähäiset merkitykset saattavat olla vaikuttavia. Sitoutuminen saattaa olla ehtona palkkioiden merkitysten vaikuttavuudelle. Asetettuihin tavoitteisiin sitoutumiseen vaikuttaa ennen kaikkea osallistuminen päätöksentekoon (Li & Butler 2004, 48). Osallistuminen käytännön toteutukseen ja päätöksentekoon lisää työntekijöiden tuottavuutta ja tyytyväisyyttä (Miller & Monge 1986, 727-753) sekä motivaatiota (Wiley 1997, 278). Wagner (1994, 312-330) kuitenkin toteaa artikkelissaan, joka sisältää laajan katsauksen tutkimuksiin osallistumisen vaikutuksista suoritukseen ja tyytyväisyyteen, että yhteys osallistumisen, suorituksen ja tyytyväisyyden välillä on vain heikosti havaittavissa.

Reflektioteorian *ydinmallia*, jota kuvio 2 havainnollistaa, käytetään tässä tutkielmassa empiriaosuuden viitekehyksenä. Siinä palkitsemisen vaikutukset yksilön työkäyttäytymiseen riippuvat demografisten tekijöiden ja yksilön persoonallisuuden ohella erityisesti siitä, kuinka tietoinen yksilö on palkitsemisensa perusteista. Tietämys ja käsitys palkitsemisen perusteista lisäävät palkitsemisen vaikutuksia yksilön motivaatioon, suoritukseen ja tyytyväisyyteen. Tulospalkkiojärjestelmä, josta henkilöstöllä ei ole ainakaan riittävästi tietämystä, tuskin tuottaa haluttuja vaikutuksia. (Thierry 2001, 149-166)



Kuvio 2. Reflektioteorian ydinmalli. (Thierry 2001)

Tietämyksen rooli ei kuitenkaan ole aivan selkeä. Vielä ei tiedetä mikä on tietämyk-

sen vähimmäismäärä, jotta palkitseminen on tehokasta. Sitäkään ei tiedetä, edeltävätkö tietämys ja käsitys aina työkäyttäytymistä. (Thierry 1998, 302-303) Tietämyksen määrästä riippumatta palkkiojärjestelmä vaikuttaa yksilön käyttäytymiseen vain jos hän tietää mitä palkkiojärjestelmältä odottaa (Thierry 2001, 162). Tämä ajatus pohjautuu odotusarvoteoriaan ja päämääräteoriaan, joiden mukaan palkkio motivoi yksilöä vain, jos se on ennalta määritelty, yksilön tiedossa ja merkittävän kokoinen (Lawler & Suttle 1973, 482-503; Locke et al. 1981, 125-152).

Salimäki, Hakonen ja Heneman (2009, 161-177) testasivat tutkimuksessaan reflektioteoriaa ja tutkivat laajan kyselyaineiston perusteella yhdessä organisaatiossa voivatko esimiehet lisätä työntekijöiden tietämystä palkitsemisjärjestelmästä tavoitteen asettamisprosessin välityksellä. Tämä liittyy reflektioteorian ydinmallissa suhteellisen merkityksen kategoriaan. Tulokset osoittavat, että mitä paremmin työntekijät tuntevat palkkiojärjestelmän, sitä tyytyväisempiä he ovat siihen. Työntekijät tietävät mitä odottaa, joten heidän odotuksensa ovat realistisempia. Esimiehet voivat vaikuttaa palkkioiden saamiin merkityksiin lisäämällä palautetta henkilökohtaisista saavutuksista työssä sekä korostamalla työntekijöiden arvoa organisaatiossa linkittämällä työntekijöiden tavoitteet organisaation tavoitteisiin.

Palkkioiden merkityksiin vaikuttavat Thierryn *laajemman mallin* mukaan useat tekijät, jotka on jaettu kuuteen ryhmään. Ensimmäiset neljä vaikuttavat useimmissa tapauksissa suoraan palkkioiden saamiin merkityksiin. Nämä ryhmät ovat yksilön henkilökohtaiset ominaisuudet, työn vaatimukset, yrityksen sisäinen ryhmä, johon yksilö kuuluu sekä osasto tai yksikkö. Kahdella viimeisellä ryhmällä eli organisaation ja ympäristön ominaisuuksilla, on todennäköisesti epäsuorempi vaikutus. (Thierry 1998, 303) Tässä tutkimuksessa hyödynnetään reflektioteorian *ydinmallia* seuraavan luvun empiriaosuudessa. Henkilöstön edustajille tehtävien haastatteluiden perusteella tutkitaan, löytyykö reflektioteorian periaatteille tukea koskien erityisesti yksilön tietämystä sekä neljää merkityksen kategoriaa.

3 EMPIIRINEN TUTKIMUS CASEYRITYKSESTÄ

3.1 Tutkimusmenetelmä ja tutkimusaineisto

Kyseessä on laadullinen tutkimus, jossa tutkija hyödyntää kokoamaansa haastatteluaineistoa. Haastatteluaineisto kerättiin yksilohaastatteluina talousjohtajalta lokakuussa sekä viideltä henkilöstön edustajalta marraskuussa 2012. Näissä puolistrukturoiduissa haastatteluissa esitettiin ennalta mietittyjä kysymyksiä. Henkilöstön edustajien haastattelut nauhoitettiin ja litteroitiin, jonka jälkeen kirjalliseen muotoon saatettu aineisto analysoitiin. Yleistettävyyden sijaan tässä tutkimuksessa pyritään ymmärtämään syvällisemmin käsillä olevaa tapausta eli tulospalkitsemisen vaikutuksia yksilön työmotivaatioon kohdeyrityksessä tietyllä osastolla. Caseyrytyksen tulospalkkiojärjestelmän mittarit ja tavoitteet vaihtelevat työtehtävistä riippuen, minkä takia haastateltavat valittiin samalta osastolta. Kerätty aineisto on pieni ja yksittäinen tapaus ei yleensä ole yleistettävissä, mutta sen avulla voidaan löytää yksilöitä yhdistävä kiinnostava yhteinen piirre (Metsämuuronen 2006, 88).

Kasvokkain tehtävä yksilohaastattelu valikoitui tutkimusmetodiksi siitä syystä, että tutkimuksen tarkoituksena on selvittää yksittäisten henkilöiden kokemuksia heidän työpaikallaan käytössä olevista tulospalkkioista sekä näiden tulospalkkioiden saamia merkityksiä. Lisäksi aiheen arkaluontoisuuden vuoksi haluttiin varmistaa luottamuksellinen ilmapiiri sekä vapaamuotoisemman keskustelun mahdollisuus. Henkilöstön edustajien haastatteluissa tutkimuskysymyksiä käytettiin joustavasti, mutta kuitenkin niin, että samat aiheet käytiin läpi kaikkien haastateltavien kanssa.

3.2 Casetutkimuksen suorittaminen

Tutkimusprosessi alkoi tutustumisella tulospalkitsemiseen liittyvään teoriaan. Tämän lomassa kohdeyrityksen tulospalkkiojärjestelmän rakenteen ja tarkoituksen ymmärtämiseksi tutustuttiin yrityksen sisäisiin materiaaleihin sekä haastateltiin talousjohtajaa. Talousjohtajan haastattelussa käytetyt kysymykset ovat liitteenä (liite 3) ja haastattelun aikana tehtiin muistiinpanoja, joita hyödynnettiin kappaleen 3.4 kirjoittamisessa. Teoriaan tutustumisen ja teoriaosion kirjoittamisen jälkeen tutkimusta varten

haastateltiin viittä henkilöä kohdeyrityksen yhdeltä osastolta eritasoisista tehtävistä.

Vapaaehtoisia haastateltavia kartoitettiin koko pääkonttorin henkilöstölle lähetetyllä sähköpostilla, jonka jälkeen tutkimus rajattiin ilmoittautuneiden perusteella tiettyyn osastoon. Sähköpostiviestissä tuotiin esiin haastateltavien anonymiteetin varmistaminen. Vapaaehtoisten (haastateltavat 4, 5 ja 6) lisäksi haastateltavat 2 ja 3 pyydettiin mukaan, jotta saatiin eritasoisia tehtäviä mukaan aineistoon. Kyseessä on siis ei-satunnainen otos, sillä haastateltavat henkilöt on valittu saatavuuden ja harkinnan mukaan (Metsämuuronen 2006, 45). Eritasoisissa tehtävissä työskentelevien henkilöiden haastattelu koettiin mielekkääksi, sillä kohdeyrityksen tulospalkkiojärjestelmä koskee koko henkilöstöä ja sen tavoitteet ja mittarit jalkautuvat yrityksen strategiasta lähtien esimiesten kautta alaisille.

Haastateltaville kerrottiin sähköpostitse tutkimuksen aihe, mutta he eivät haastateltavaa 2 lukuun ottamatta nähneet kysymyksiä etukäteen. Haastateltava 2:lle kysymykset lähetettiin etukäteen tämän pyynnöstä. Haastattelukysymykset laadittiin etukäteen, mutta niiden järjestyksestä ja muotoilusta poikettiin haastatteluissa jonkin verran. Haastattelukysymykset oli jaoteltu teemojen mukaisesti tulospalkkiojärjestelmän tarkoitukseen ja rakenteeseen, tietämykseen, merkityksiin sekä vaikutuksiin, ja näitä teemoja selvitettiin useammilla kysymyksillä (Liite 4). Haastattelijä pyrki käymään samat aiheet ja kysymykset läpi kaikkien haastateltavien kanssa. Haastattelut suoritettiin haastateltavien työpäivän lomassa työpaikalla ja ne nauhoitettiin.

Nauhoitettu haastatteluaineisto litteroitiin ja sen sisältö analysoitiin jakamalla litteroitu aineisto aluksi keskeisimpien teemojen mukaisesti luokkiin, jonka jälkeen analysointi tapahtui luokkakohtaisesti. Haastateltavien kommentit jaettiin tulospalkkiojärjestelmän tarkoitukseen ja rakenteeseen, tulospalkkiojärjestelmää koskevaan tietämykseen, tulospalkkioiden saamiin merkityksiin ja niiden vaikutuksiin liittyviin kommentteihin. Tämän jälkeen tutkittiin yhtenevien ja poikkeavien mielipiteiden esiintymistä kyseisissä luokissa. Merkitysten osalta etsittiin neljän kategorian mukaisia merkityksiä liittyen tulospalkkioihin. Motivationaaliseen merkitykseen liittyvät kommentit kuvailevat mahdollisuuksia rahankäytölle, mutta kulutusmerkitykseen liittyvät kommentit osoittavat tietyn ostettavan tuotteen tai palvelun. Jos haastateltavan mukaan tulos-

palkkio on keino saada palautetta suhteessa asetettuun tavoitteeseen tai muihin henkilöihin, kommentti liittyy suhteelliseen merkitykseen. Tulospalkkion osoittaessa henkilön vaikuttamisen mahdollisuudet työpaikalla, kommentti liittyy kontrollimerkitykseen.

3.3 Haastateltavien kuvaus

Haastateltavien perustiedot on koottu taulukkoon 1 havainnollistamaan keitä he ovat ja millaisessa asemassa. Anonymiteetin takaamiseksi tietoja haastateltavista jaetaan vain vähän. Haastateltavista kolme eli 4, 5 ja 6 työskentelevät samanlaisissa asiakaspalvelutehtävissä samalla osastolla. Heistä jokainen on ollut yrityksen palveluksessa alle viisi vuotta eikä heillä ole alaisia. Haastateltavat 2 ja 3 työskentelevät esimiehinä samaisella osastolla ja heidän vastuullaan on tulospalkkiojärjestelmän tavoitteiden viestiminen alaisilleen. Puolistrukturoiduille haastatteluille varattiin aikaa puoli tuntia.

Taulukko 1. Haastateltavien tiedot.

	1	2	3	4	5	6
Sukupuoli	Mies	Nainen	Nainen	Mies	Nainen	Nainen
Alaisia	Kyllä	Kyllä	Kyllä	Ei	Ei	Ei
Ammatti	Talousjohtaja	Esimies	Esimies	Myyntiassistentti	Myyntiassistentti	Myyntiassistentti
Yrityksessä (vuotta)	yli 5	yli 5	3,5	3,5	1	4

Tulospalkitsemisen haasteita tarkasteltavalla osastolla ovat soveltuvien mittareiden kehittäminen ja käyttäminen henkilökohtaisella ja tiimitasolla, sillä työtehtävät eivät liity myyntiin tai tuotantoon, joita on perinteisesti pystytty kohtuullisen helposti mittaamaan. Työskentely tapahtuu tiimeissä, mikä asettaa haasteita yksittäisten henkilöiden suorituksen mittaamiseen ja arviointiin. Seuraavassa kappaleessa esitellään caseyrityksen tulospalkkiojärjestelmä eli bonusohjelma.

3.4 Caseyrytyksen ja bonusohjelman kuvaus

Tutkimuksen kohteena oleva caseyritys on noin 220 henkilöä työllistävä it-palveluyritys, jonka pääkonttori on pääkaupunkiseudulla. Yritys toimii kansainvälisesti useassa maassa ja sen toimintaympäristöä leimaavat nopeat muutokset. Yrityksen liikevaihto oli vuonna 2011 lähes 400 miljoonaa euroa. Tässä kappaleessa käydään läpi caseyrytyksen bonusohjelman tavoitteet ja rakenne. Tiedot perustuvat yrityksen sisäisiin materiaaleihin sekä talousjohtajan (2012) haastatteluun. Tulospalkitsemisen käyttö perustuu yrityksen arvoihin ja sen tarkoituksena on rohkaista ja motivoida henkilöstöä tuloksiin. Talousjohtaja on suunnitellut nykyisen bonusohjelman yhdessä toimitusjohtajan kanssa syksyllä 2011 perustuen aiempaan bonusohjelmaan, joka oli käytössä noin seitsemän vuotta. (Talousjohtaja 2012) Tarkoituksena ei ole kuitenkaan vertailla uutta ja vanhaa bonusohjelmaa keskenään, vaan kuvailla järjestelmän toimintaperiaate ja keskittyä siihen, missä määrin henkilöstön edustajilla on tietämystä bonusohjelmasta ja minkälaisia merkityksiä sillä heille on.

Muutoksia bonusohjelmassa tehtiin lähinnä siihen, että konsernin tulos ei enää uudessa bonusohjelmassa toimi ”leikkurina” bonuksille. Tätä ei koettu henkilöstön keskuudessa oikeudenmukaisena. Omalla työllä ei tuntunut olevan väliä, kun omien henkilökohtaisten tavoitteiden saavuttamisesta huolimatta saavuttamaton konsernin tavoite, johon työtehtävästä riippuen ei välttämättä voinut itse suoranaisesti vaikuttaa, leikkasi bonukset. Henkilöstön edustajia ei ollut varsinaisen työryhmän muodossa vaikuttamassa nykyiseen bonusohjelmaan, mutta talousjohtaja (2012) uskoo, että kuukausittaisten esimies-alais-keskustelujen myötä esimiesten tuomien huomioiden, käytäväpuheiden ja sähköpostien perusteella henkilöstön ehdotuksia on otettu suunnittelussa huomioon. Järjestelmästä pyrittiin tekemään oikeudenmukaisempi, mutta talousjohtaja epäilee, että oikeudenmukaisuuden lisäämisen myötä järjestelmä on entistä monimutkaisempi eikä se ole kokonaisuutena henkilöstölle kovin selkeä. (Talousjohtaja 2012)

Bonusjaksot ovat 1.1.–30.6. ja 1.7.–31.12. eli bonuksia maksetaan kaksi kertaa vuodessa. Kyseessä on kasvuyhtiö, joten vuosi olisi talousjohtajan mukaan liian pitkä tarkasteluväli, sillä tilanteet yhtiössä ja sen toimintaympäristössä muuttuvat nopeasti.

Tavoitteiden asettaminen on mielekkäämpää puoleksi vuodeksi kerrallaan, mutta haittapuolena on se, että pidemmän tähtäimen tavoitteet puuttuvat.

Bonusten määrä lasketaan tulojen keskiarvoon tai kiinteään kuukausipalkkaan perustuen ja bonuksen määrä riippuu bonusluokasta. Johto ja henkilöstö on jaettu tehtävien mukaisesti luokkiin A-F johdosta operatiivisiin tehtäviin. Bonusluokan määrittelee konsernin johto tai maajohtaja yhdessä henkilöstöhallinnon kanssa riippuen tehtävästä. Luokassa A koko vuoden aikana maksettava maksimibonus vastaavaa kuuden kuukauden palkkaa, luokassa B neljän kuukauden palkkaa sekä luokissa C-F kolmen kuukauden palkkaa. Esimiehet viestivät oikean bonusluokan ja bonuspotentiaalın työntekijöille. Työnantajalla on oikeus yksipuolisesti muuttaa, korjata, keskeyttää tai lopettaa henkilökohtaiset bonusohjelmat bonusjaksojen aikana tai sen jälkeen.

Bonusmalli koostuu kolmesta komponentista: henkilökohtaisista tavoitteista, tiimin tavoitteesta sekä konsernin tavoitteesta. Malli on kaikille sama, mutta komponenttien painotus vaihtelee bonusluokkien mukaan. Luokassa A konsernin EBITDA:lla on 75 prosentin painoarvo kun taas luokassa F henkilökohtaiset tavoitteet saavat suurimman painoarvon (60 prosenttia) tiimin ja konsernin tavoitteiden kummankin ollessa 20 prosenttia. Tavoitteet ovat nähtävissä työntekijälle ja hänen esimiehelleen yrityksen käyttämässä HR-järjestelmässä.

Henkilökohtaiset tavoitteet määritellään hallituksen johtoryhmälle antamien strategisten tavoitteiden perusteella. Henkilökohtainen tavoite ei voi olla sama kuin tiimin tavoite, mutta se voi kuitenkin sisältää myös tiimitason tavoitteita. Haastateltavien henkilöiden osastolla on juuri tällainen tilanne. Maksimina on 100 prosenttia. Henkilökohtaisia tavoitteita käydään läpi esimies-alais-keskusteluissa kerran kuukaudessa, joten talousjohtaja uskoo, että niistä henkilöstö on hyvin selvillä ja että ne vaikuttavat myös toimintaan, sillä toiminnan yhteys palkitsemiseen on havaittavissa. Talousjohtaja (2012) arvioi, että ensimmäisen bonusten maksun jälkeen syyskuussa 2012 uuden bonusohjelman mukaiset tavoitteet ja järjestelmän toiminta selkeytyvät henkilöstölle entisestään, kun sen seuraukset konkretisoituvat.

Haastateltavien henkilöiden (2-6) tiimitason tavoitteena on heidän liiketoimintayksik-

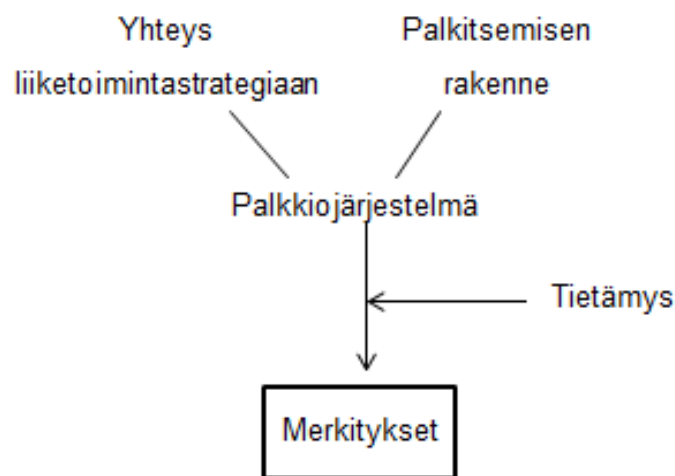
könsä EBITDA. Se sisältää leikkurin eli niin sanotun triggerin, joka määrittää sen, voidaanko bonuksia maksaa ollenkaan. Triggerinä on liiketoimintayksikön minimituloitetaso. Bonusluokille A-C on asetettu trigger, jonka mukaan sekä konsernin että liiketoimintayksikön EBITDA minimituloitetasot tulee saavuttaa. Luokille D-F asetettun triggerin mukaan vain liiketoimintayksikön EBITDA:n minimituloitetaso tulee saavuttaa.

Tulospalkitsemisen asema työponnistelujen lisääjänä korostuu talousjohtajan mukaan rutiininomaisia tehtäviä tekevillä henkilöillä, sillä asiantuntijat ovat työssään tunnollisia ja aikaansaavia muutenkin. Tulospalkitsemisen vaikutusten arviointi on hyvin vaikeaa eikä yrityksessä ole käytössä keinoja sen arvioimiseen. Talousjohtajan mukaan vaikutuksia voitaisiin seurata esimerkiksi henkilökohtaisten tavoitteiden toteutumisasteella. Ainoa konkreettinen arvioitavissa oleva vaikutus tällä hetkellä on kulujen huima kasvu aiempaan verrattuna. Talousjohtaja arvioi, että suoriutuminen tai muut positiiviset tulokset ovat tuskin kasvaneet tai tulevat kasvamaan samassa suhteessa kulujen kanssa. (Talousjohtaja 2012)

4 TUTKIMUSTULOKSET JA ANALYYSI

4.1 Tutkimustulosten esittelyjärjestys

Tutkimustulokset esitetään samassa järjestyksessä kuin miten näitä teemoja on käsitelty haastattelukysymyksissä. Järjestys perustuu reflektioteorian ydinmallin mukaisesti tulospalkkiojärjestelmän tarkoitukseen, rakenteeseen ja tietämykseen, jotka vaikuttavat merkitysten muodostumiseen kuvion 3 osoittamalla tavalla sekä tulospalkkiojärjestelmän saamiin merkityksiin ja vaikutuksiin.



Kuvio 3. Merkitysten muodostumiseen vaikuttavat tekijät. (mukailen Thierry 2001)

Keskeiset tulokset esitetään teemojen mukaisesti jaoteltuna ja niitä havainnollistetaan haastateltavien kommentteilla. Kappaleen lopussa esitetään lyhyt yhteenveto keskeisistä tuloksista.

4.2 Tulospalkkiojärjestelmän tarkoitus ja rakenne

Tulospalkkiojärjestelmän tarkoitukselle löytyi haastatteluissa monenlaisia selityksiä. Neljä viidestä haastateltavasta oli sitä mieltä, että tulospalkkiojärjestelmän tarkoituksena on osoittaa tavoitteiden ja mitattavien asioiden avulla yrityksen suoriutumisen kannalta oleellinen tekeminen, auttaa keskittymään siihen ja palkita siitä.

"Mä uskon et sillä yritetään tavottaa sitä että kohdistettais niin sanotusti paukuja oikeeseen suuntaan. Sillä yritetään määrittää sitä et mikä on firmalle tär-

keetä.” (Haastateltava 4)

”Sillä tavoitellaan varmaan sitä että ihmiset aktiivisemmin tekisivät niitä asioita mitä siellä mitataan ja halutaan sillä jakaa niinku palkkioita sitten.” (Haastateltava 6)

Muita selityksiä olivat hyvän tuloksen jakaminen henkilöstölle, kiittäminen hyvin tehdystä työstä, työpanoksen korvaaminen, työtyytyväisyyden lisääminen, parhaiden työntekijöiden houkuttelu ja sitouttaminen sekä hyvän työpaikan maineen saavuttaminen. Haastatteluissa esiin tulleet tavoitteet ovat yhteneviä kappaleessa 2.2 esiteltyjen Hulkon ym. (2002, 25-31) tavoitteiden kanssa. Vain esimiesten kommentteissa nousi esiin myös motivointi, joka on talousjohtajan (2012) mukaan järjestelmän käytön peruste.

” Mun mielestä sillä on tavoitteena motivoida ja kannustaa.” (Haastateltava 2)

”-- Se motivoi tekemään paremmin ja enemmän ja niitä sovittuja asioita, ja keskittyy niihin.” (Haastateltava 3)

Tulospalkkiojärjestelmän koettiin sopivan hyvin yrityksen arvoihin ja toimintatapaan sekä tukevan liiketoimintastrategian toteuttamista niin, että saavuttamalla bonusohjelman tavoitteet voidaan saavuttaa myös yrityksen strategiset tavoitteet. Tämä tekee Thierryn (Thierry 1998, 301-302; 2001, 152) ja Lawlerin (1995, 14-22) mukaan palkitsemisesta tehokkaampaa ja strategista. Kaikki haastateltavat kertoivat, että kehitys-ideoiden esittämistä pidetään yrityksessä toivottavana ja että he tietävät, mitä kautta he voivat ideoita esittää. Luottamus johtoa kohtaan strategisten linjausten vetäjänä vaikutti kommenttien perusteella vahvalta ja haastateltavat kokivat sen hyvänä asiana, että tavoitteet jalkautuvat yrityksen strategiasta. Tavoitteiden koettiin olevan hyvin yhteydessä yrityksen strategisten tavoitteiden kanssa.

”No niin bonusohjelman tavoitteet, ne on totta kai, niiden pitää olla linkissä siihen et ku ne saavutetaan ni se auttaa siihen strategian toteuttamiseen.” (Haastateltava 3)

Suurin osa haastateltavista koki tulospalkkiojärjestelmän rakenteen kokonaisuudessaan monimutkaiseksi ja epäselväksi, kuten talousjohtaja (2012) haastattelussaan epäilikin. Haastateltavien mahdolliset palkkiot muodostuvat henkilökohtaisten, tiimin, liiketoimintayksikön ja konsernin tavoitteiden saavuttamisesta. Useimmilla haastateltavilla oli oikeanlainen käsitys siitä, että järjestelmä koostuu näistä tavoitteista, mutta tavoitteiden painotus prosenttiosuuksina ja niiden vaikutukset palkkion määrään tuntuivat sekavilta. Toinen esimiehistä (haastateltava 3) totesi, ettei hän ole varma ymmärtääkö hän järjestelmää kokonaisuudessaan, mikä hankaloittaa tietenkin järjestelmän viestimistä alaisille.

”Se on mun mielestä kauheen monimutkainen, et mä en oo ihan varma tajuunks mä sitä itekään, niinku aina sillä hetkellä ku on ne bonuskeskustelut ja ne avataan ja käydään läpi kohta kohdalta ni siin aina niinku ihan joo, tää on selvää, mut sit ku kävelee ulos ni emmä tiä tajusinks mä yhtään mitään.”
(Haastateltava 3)

”En mä ihan tarkkaan muista enkä tiedä että montako prosenttia mistäkin ja sit mun mielest ne on muuttunu joka kerta -- en mä jaksa muistaa että montaks prosenttii mistäkin ja mihin mun kannattais sen perusteella keskittyä.” (Haastateltava 6)

Tulospalkkiojärjestelmän rakennetta koskien erityisesti tiimitason tavoitteet mietityttivät haastateltavia. Omaan palkkioon vaikuttaviin mittareihin pitäisi pystyä vaikuttamaan omalla käyttäytymisellä, mutta tämä on haastavampaa, kun käytetään tiimitavoitteita. Tiimitavoitteet heikensivät haastateltavien kohdalla yhteyttä yksilön suorituksen ja palkkion välillä, vaikka odotusarvoteorian (Lawler 1990, 14) mukaisesti tämä ”tähtäyslinjan” selkeys (*line of sight*) olisi yksilön motivoitumisen kannalta erittäin tärkeää. Tämä vaikutti selvästi rahaan liittyvien merkitysten puuttumiseen. Haastateltavan 4 mukaan ”tähtäyslinja” on selkeytynyt järjestelmään tehtyjen muutosten myötä. Tavoitteiden saavuttaminen nähtiin kuitenkin monen tekijän summana, sillä myyntiassistenttien kohdalla tavoitteiden saavuttamiseen vaikuttavat myös yksilöstä riippumattomat tekijät, kuten muut tiimiläiset ja asiakkaat.

”Niin no ku siihen vaikuttaa kaikkien tekeminen, että jos kaikki tekis ni (tavoitteet) olis saavutettavissa.” (Haastateltava 5)

”Et mitä se asiakas siel tekee, et jos se lupaa et se hyväksyy sen tänään -- ni jos se ei sitä oikeesti hyväksy ni mitä mä voin tehdä, mä en voi mennä sitä sen puolesta hyväksymään siellä. Mä en oikeesti voi sille asialle yhtään mitään.” (Haastateltava 6)

Oikeudenmukaisuuden kokemukseen vaikuttivat haastateltavien kohdalla menettelytapojen oikeudenmukaisuus eli se, *mitä* mitataan eli yksilön vai tiimin suoritus ja se, *miten* mitataan eli suorituksen arvioinnin subjektiivisuus, kun arviointi perustuu esimiehen arvioon. Esimiehen arvio on kyseisellä osastolla osana henkilökohtaisten tavoitteiden mittaamista. Subjektiivisuus on suorituksenarvioinnin yleinen haaste (Heery 1996, 59; Procter et al. 1993, 60-74) ja haastateltavat 3, 4, 5 ja 6 suhtautuivat esimiehen arvioon suorituksen mittaamisessa hieman epäillen. Subjektiiviset arviot herättivät haastateltavan 6 kohdalla kysymyksen siitä, saako asioita kritisoida vai voiko se vaikuttaa palkkioon.

”Jos mun naama on nyt miellyttäny tällä kertaa, mut jos mä oon kauheesti arvostellu -- ni se voi näkyä siellä mun bonuksessa.” (Haastateltava 6)

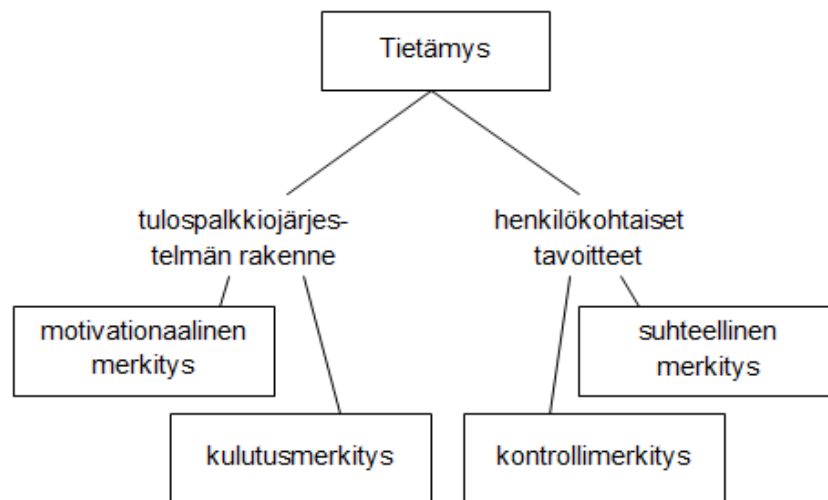
”Ja mielipide semmoset niinku esimiehen, että onko tehny työnsä hyvin, on mun mielest ihan niinku toimettomia mittaristoja.” (Haastateltava 4)

Säännöllinen palaute suhteessa asetettuihin tavoitteisiin olisi päämääräteorian mukaan tärkeää yksilön motivoimiseksi ja toiminnan ohjaamiseksi (Locke 1996, 118-119). Haastateltavan 4 mielestä sitä voisi saada enemmänkin, mutta muut haastateltavat olivat tyytyväisiä saadun palautteen määrään. Haastateltava 2 pohti palautteen saamisen merkitystä siltä kannalta, että henkilökohtaisia tavoitteita voitaisiin tarkastella useammin (esimerkiksi neljännesvuosittain), jotta järjestelmän tavoitteet olisivat konkreettisempia. Palautetta saadaan kuukausittaisissa esimies-alaiskeskusteluissa sekä erikseen järjestettävissä bonuskeskusteluissa ennen bonusjakson alkua sekä

sen jälkeen. Suurin osa haastateltavista oli sitä mieltä, että palautetta saadaan näillä keinoilla riittävästi. Lisäksi yhteisten tavoitteiden, kuten liiketoimintayksikön EBITDA:n tavoitteen saavuttamista seurataan palavereissa.

4.3 Tulospalkkausta koskeva tietämys

Haastattelujen perusteella havaittiin, että kohdeyrityksen monimutkaiseksi koetun tulospalkkiojärjestelmän kohdalla tietämys vaikutti tulospalkkioiden saamiin merkityksiin kuvion 3 osoittamalla tavalla. Vähäinen tietämys koko tulospalkkiojärjestelmän rakenteesta vaikutti myyntiassistenttien kohdalla rahallisen merkityksen eli motivationaalisen ja kulutusmerkityksen puuttumiseen. Havainnot tietämyksen roolista ovat yhteneviä Hakosen (2006, 84-85) lisensiaatintyössään tekemien havaintojen kanssa, jossa todettiin tietämyksen olevan selvä positiivinen yhteys tulospalkkauksen merkityksiin ja vaikutuksiin.



Kuvio 4. Tietämyksen vaikutus merkitysten muodostumiseen kohdeyrityksessä.

Mahdollisen *maksimipalkkion* määrä oli kaikilla haastateltavilla tiedossa, mutta myyntiassistentit kokivat sen saavuttamiseen vaikuttavien eritasoisten tavoitteiden prosenttiosuudet sekaviksi. Maksimipalkkio koettiin merkittäväksi, mutta lopullisen *saavutettavan palkkion* määrää he eivät pystyneet ennustamaan, mikä hankaloitti palkkion houkuttelevuuden arvioimista. Tämä havainto tukee odotusarvoteorian periaatteita (Lawler & Suttle 1973, 482-503) sekä reflektioteorian ajatusta siitä, että palkkiojärjestelmä vaikuttaa yksilön käyttäytymiseen vain, jos hän tietää mitä siltä odottaa (Thierry

2001, 162). Myyntiassistentit tiesivät, mitä tavoitteiden saavuttamiseksi tulisi tehdä, mutta jokainen heistä toi esiin sen, että sekä muiden tiimiläisten että asiakkaiden toiminta vaikuttavat tavoitteiden saavuttamiseen, joten oman panostuksen vaikutus tavoitteiden saavuttamiseen ja lopullisen palkkion määrään ei ole kovin hyvin nähtävissä. Epätietoisuus saavutettavissa olevan palkkion suuruudesta heikentää palkkion motivoivaa vaikutusta.

”Tos on vähän vaikee semmosii yksilöllisiä laittaa, et ne on enemmän sellasii et kaikki myyntiassistentit vaikuttaa niihin niinku samoihin, ni se on vähän semmonen niinku että mä tiän et niitä on tosi vaikee tehdä niitä mittareita mutta oishan se kiva jos ne ois enemmän (yksilöllisiä).” (Haastateltava 5)

Esimiehet olivat koko järjestelmästä myyntiassistentteja tietoisempia ja heidän kommentissaan olikin havaittavissa motivationaalista merkitystä. Henkilökohtaisten tavoitteiden tietämys liittyi taas suhteelliseen merkitykseen. Omat tavoitteet ohjaavat henkilöiden töiden priorisointia ja tekemistä, ja tulospalkkaus on näin ollen haastateltaville keino saada tietoa suhteessa asetettuihin tavoitteisiin. Näiden tavoitteiden saavuttamiseen vaikuttavat kuitenkin myös asiakkaiden ja muiden tiimiläisten toiminta, joten tulospalkkiot saavat myös kontrollimerkitystä.

4.4 Tulospalkkauksen merkitykset

Haastateltavilla oli melko yhtenäinen käsitys siitä, miten järjestelmän tavoitteet ja mittarit asetetaan ja millaiset vaikutusmahdollisuudet heillä niihin on, mutta tietämyksen määrä koskien tulospalkkiojärjestelmää ja palkkioiden muodostumisen perusteita osoittautui vähäiseksi. Reflektioteorian mukaisesti tietämyksen jäädessä vähäiseksi myös palkkioiden saamat merkitykset jäävät vähäisiksi. Merkityksen kategorioista motivationaalista ja kulutusmerkitystä ei tullut kommentissa muutoin esiin kuin esimiesten eli haastateltavien 2 ja 3 kohdalla hieman motivationaalista merkitystä. Kulutusmerkitystä ei havaittu ollenkaan. Haastateltavat 2, 4, 5 ja 6 asennoituivat palkkioihinsa varauksella, eivätkä tehneet suunnitelmia palkkion varalle.

”Yleensä se on jo käytetty ennen ku sitä ees saa!” (Haastateltava 3)

”Vaikka se (palkkio) ois kuinka siellä nähtävissä ni mä en osaa käyttää semmosta mitä mulla vielä ei ole, mut ajatuksia kyl voi olla mut ei oo sen varalle suunnitelmia.” (Haastateltava 2)

”Mä suhtaudun siihen aina niin, mieluummin niin päin et sielt ei tuu mitään.”
(Haastateltava 6)

Tietämyksen vähäisyys tulospalkkiojärjestelmää koskien vaikutti selvästi rahaan liittyvien merkitysten puuttumiseen. Myyntiassistenttien mielestä järjestelmä vaikutti monimutkaiselta ja sekavalta, joten heillä ei ollut motivationaalisen ja kulutusmerkitysten mukaisesti lainkaan suunnitelmia tai ajatuksia palkkion käytön suhteen. Tietämyksen puute koko tulospalkkiojärjestelmästä ei kuitenkaan estänyt muiden rahaan liittymättömien merkitysten esiintymistä. Henkilökohtaiset tavoitteet olivat haastateltavilla hyvin tiedossa, joten suhteellista merkitystä oli havaittavissa suurimmalla osalla. Tämän merkityksen mukaisesti tulospalkkiot olivat haastateltaville 2, 3, 4 ja 6 keino saada tietoa suoriutumisesta suhteessa asetettuihin tavoitteisiin, mutta ei niinkään suhteessa muihin työntekijöihin.

Tulospalkkiot eivät kertoneet haastatelluille kovin paljoa kontrollimerkityksen mukaisesti hierarkiasta tai asemasta työpaikalla, sillä tulospalkkiojärjestelmä koskettaa koko henkilöstöä eikä tulospalkkioiden saamisesta tai varsinkaan niiden määrästä ole tapana puhua. Palkkioiden saamiseen vaikuttavat kuitenkin asiakkaiden mielipiteet (asiakaskyselyt) sekä muut tiimiläiset, joten myyntiassistentteille tämä viestii niihin liittyvästä riippuvaisuudesta. Näin ollen kontrollimerkityksestä löytyi viitteitä. Haastateltavista 3, 5 ja 6 korostivat tekevänsä työnsä hyvin muutenkin, mikä kertoo sisäisestä motivaatiosta (Deci 1973, 28-32). Tulospalkkiot ovat heille kontrolloivien sijasta informationaalisia eli ne eivät vaikuta sisäiseen motivaatioon.

4.5 Tulospalkkauksen vaikutukset

Yksilön tasolla tulospalkitseminen vaikutti haastateltavan 2 kohdalla paljonkin omaan toimintaan tiimin motivoimiseksi ja haastateltavilla 3, 4 ja 5 työtehtävien priorisointiin.

Bonustavoitteiden asettamisen huonoksi puoleksi haastateltavat 3 ja 4 mainitsivat sen, että ne ohjaavat keskittymistä vain bonustavoitteisiin, jolloin muut tavoitteet jäävät vähemmälle huomiolle ja niiden toteuttamista saatetaan joutua siirtämään niin, että ne asetetaan bonustavoitteiksi seuraavalle jaksolle. Haastateltavat 2, 3, 4 ja 6 eivät nähneet, että tulospalkkiojärjestelmä vaikuttaisi yhteistyöhön negatiivisesti.

”Ei emmä usko et se on täällä kellekään niinku tääl alimmalla tasolla ois niinku niin suuri merkitys et siitä sais mitään eripuraa aikaseks.” (Haastateltava 4)

Haastateltava 6 ei suhtautunut tulospalkkioihin niinkään kannustimena, vaan koki niillä olevan lähinnä hyvän mielen vaikutusta. Yhteisissä palavereissa konsernin ja liiketoimintayksikön tavoitteiden saavuttamisen seuraaminen korosti haastateltavan 6 mielestä yhdessä tekemistä ja yksilöiden panostuksen tärkeyttä.

”Kylhän se hyvältä tuntuu ku hehkutetaan, että hei, nyt tää raja saavutettiin, kylhän sit osat tehdään yhdessä, et niinhän se kuitenkin on.” (Haastateltava 6)

4.6 Yhteenveto

Kerätyn haastatteluaineiston perusteella löydettiin tukea reflektioteorian ja sen taustalla vaikuttavien odotusarvoteorian ja päämääräteorian periaatteille. Tavoitteiden selkeys, suorituksen ja palkkion välinen havaittava yhteys ja palkkion ennustettavuus vaikuttavat yksilön motivoitumiseen myös tässä tarkasteltavassa tapauksessa. Tietämys osoittautui tärkeäksi tekijäksi merkitysten muodostumisessa. Rahaan liittyviin merkityksiin vaikutti erityisesti koko tulospalkkiojärjestelmän ymmärtäminen, mutta suhteellisen ja kontrollimerkityksen muodostumiseen riitti henkilökohtaisten tavoitteiden tunteminen. Kohdeyrityksen tulospalkkaukseen liittyviä kehitysehdotuksia esitellään seuraavan luvun johtopäätöksissä.

5 JOHTOPÄÄTÖKSET JA JATKOTUTKIMUSTARPEET

5.1 Johtopäätökset

Tämän tutkimuksen tavoitteena oli ensinnäkin selvittää, mitä tulospalkkiot ovat ja miksi niitä käytetään yrityksissä. Toisena tavoitteena oli tutkia, mitä merkityksiä tulospalkkioilla on yksilöille ja tätä kautta arvioida, miten tulospalkkaus vaikuttaa henkilöstön työmotivaatioon kohdeyrityksessä. Ensimmäiseen alakysymykseen ”*mitä perusteluita tulospalkitsemisen käytölle on?*” vastattiin tutkielman teoriaosuudessa kirjallisuuden perusteella kokoamalla tulospalkkauksen käytön tavoitteita. Empiriaosuudessa haastateltavien kommentteista löytyi hyvin paljon samoja perusteluita. Talousjohtajan ja esimiesten kommentteissa tulospalkkauksen tavoitteista nousi esiin henkilöstön motivointi, kun taas myyntiassistenttien kommentteissa korostui työskentelyn ohjaaminen. Kommenttien taustalla voivat vaikuttaa haastateltavien asema ja työnkuva, sillä esimiesten kohdalla alaisten motivointi kuuluu heidän tehtäviinsä tulospalkkiojärjestelmän tavoitteiden saavuttamiseksi, ja myyntiassistentteilla korostuu taas ponnistelu henkilökohtaisten tai tiimitavoitteiden eteen.

Tutkimuksen viitekehyksenä käytettiin reflektioteoriaa, jonka avulla vastattiin toiseen alakysymykseen tulospalkitsemisen vaikutusten arvioimisesta työmotivaation kannalta. Reflektioteorian ydinmallin mukaan palkitsemisjärjestelmän ominaisuudet, yksilön tietämys ja tulospalkitsemisen saamat merkitykset vaikuttavat yksilön motivaatioon (Thierry 1998, 291-319). Haastatteluaineistosta löydettiin kolmeen neljästä merkityksen kategoriasta liittyviä kommentteja eikä uusia tai kategorioihin sopimattomia merkityksiä tullut ilmi. Havainnot tukevat teorian mukaista jaottelua ja vastaavat viimeiseen alaongelmaan ”*minkälaisia merkityksiä tulospalkitsemisella on henkilöstölle?*”. Haastateltavien kommentteissa oli havaittavissa motivationaalista, suhteellista ja kontrollimerkitystä. Salimäki ym. (2009, 172) huomasivat tutkimuksessaan, että reflektioteoria keskittyy tulospalkkioiden positiivisiin merkityksiin. Tässä tutkimuksessa kontrollimerkitykseen liittyvät kommentit olivat kuitenkin negatiivisen sävyisiä, sillä niissä korostui myyntiassistenttien riippuvaisuus asiakkaista ja tiimiläisistä. Tällöin vaikutukset työmotivaatioon voivat olla negatiivisia ja aiheuttaa yksilölle tyytymättömyyttä, mutta tähän reflektioteoria ei tarjoa selitystä.

Tietämys koko järjestelmästä osoittautui tärkeäksi yksilön motivoitumisen kannalta, sillä se vaikutti haastateltavien kohdalla motivationaalisen ja kulutusmerkityksen muodostumiseen. Jotta tulospalkkauksella olisi näitä rahaan liittyviä merkityksiä, yksilöt tarvitsevat lisää tietoa tulospalkkiojärjestelmästä, palkkion muodostumisesta ja saavutettavissa olevan palkkion määrästä. Havainto on yhteneväinen Salimäen ym. (2009, 172) tutkimuksen kanssa, jossa todetaan paremman tietämyksen lisäävän palkkion saamia merkityksiä. Myös Kauhanen ja Piekkola (2004, 16) toteavat, että onnistuneen tulospalkkiojärjestelmän edellytyksenä on se, että yksilöt tuntevat palkitsemisensa perusteena toimivat mittarit. Palkkion määrän tunteminen on myös odotusarvoteorian mukaan yksilön motivoitumisen kannalta oleellista (Lawler & Suttle 1973, 482-503).

Rahaan liittyvien merkitysten vähäisyys antaa viitteitä siitä, ettei kohdeyrityksen tulospalkkiojärjestelmä vaikuta haastateltavien työmotivaatioon rahapalkkion mahdollisuuden kautta, vaan *tavoitteiden asettamisen* kautta. Reflektioteorian taustalla vaikuttava päämääräteoria saa havainnon myötä tukea. Palaute ja palkitseminen asetettujen tavoitteiden saavuttamisesta ohjaavat haastateltavia työskentelyssään ja antavat tietoa siitä, millainen toiminta on toivottavaa. Tarkasti määritellyt, haastavat tavoitteet vaikuttavat jo itsessään yksilön suoritukseen, mutta lisäksi tavoitteiden asettamiseen osallistuminen ja palkkion määrä vaikuttavat tavoitteen asettamisen tehokkuuteen (Locke et al. 1981, 131; Thierry 2002, 344). Rahapalkkio ei ollut haastatelluille myyntiassistenteille niinkään motivoiva tekijä, sillä yhteys oman suorituksen ja saavutettavan palkkion välillä osoittautui heikoksi. Reflektioteoriaan olennaisesti vaikuttaneen odotusarvoteorian periaatteille löytyi siis tukea. Teorian mukaan yksilön tulisi nähdä, johtaako hänen ponnistelunsa tavoiteltuun suoritukseen, mahdollistaako tämä suoritus palkkion saavuttamisen ja onko palkkio houkutteleva (Lawler & Suttle 1973, 483). Juuri näitä ominaisuuksia kohdeyrityksessä tulisi kehittää, jotta tulospalkkaus vaikuttaisi yksilöiden motivaatioon enemmän.

Tämä tutkimus antoi viitteitä siitä, että reflektioteoriaa voidaan hyödyntää tulospalkkauksen merkitysten selvittämiseen, mutta se ei varsinaisesti mittaa niitä tai niiden vaikutuksen määrää työmotivaatioon. Teoria ei anna suoranaisia vastauksia siihen, miten paljon tulospalkkaus yksilöitä motivoi, mutta sen avulla voidaan osoittaa kehi-

tyskohteita ja tekijöitä, jotka vaikuttavat yksilön motivaatioon. Kohdeyrityksen tapauksessa tärkeäksi kehityskohteeksi lyhyellä aikavälillä osoittautui henkilöstön tietämyksen lisääminen koko tulospalkkiojärjestelmästä.

5.2 Parannusehdotuksia kohdeyrityksen tulospalkkaukseen

Päätöksenteko tapahtuu kohdeyrityksessä tulospalkkausasioissa pääosin ylhäältä alaspäin, joten henkilöstön osallistumista tulospalkkausta koskevaan päätöksentekoon voitaisiin lisätä. Samalla henkilöstön tietämys järjestelmästä kasvaisi. Tietämyksen lisääminen puolestaan vaikuttaa palkkion saamiin merkityksiin, joiden kasvaessa vaikutukset yksilön asenteisiin ja käyttäytymiseen kasvavat (Hakonen 2006, 84-85). Osallistuminen päätöksentekoon lisäisi oikeudenmukaisuuden kokemusta, sitoutumista asetettuihin tavoitteisiin sekä mahdollisesti tyytyväisyyttä palkitsemista kohtaan (Li & Butler 2004, 48; Kauhanen & Piekkola 2004, 16-17). Mittareiden kehittämistä voisi auttaa se, että tulospalkkiojärjestelmää koskevassa päätöksenteossa olisi mukana johtajien ja henkilöstöjohdon lisäksi esimiehiä, henkilöstön edustajia ja muita yrityksen sisäisiä asiantuntijoita. Hulkko ym. (2002,15-24) ehdottavat ulkopuolisen konsultin tai tutkijan ammattitaidon hyödyntämistä. Tämän tutkimuksen perusteella havaitut kohdeyrityksen tulospalkkiojärjestelmän kehityskohteet on koottu taulukkoon 2 ja ne erotellaan lyhyen ja pitkän aikavälin toimenpiteiden mukaisesti.

Taulukko 2. Kehityskohteita kohdeyrityksessä.

	Lyhyt aikaväli	Pitkä aikaväli
Kehitystarpeet	Tulospalkkiojärjestelmän rakenteesta viestiminen Panostuksen ja palkkion välille selkeämpi yhteys Mittareiden kehittäminen	Tulospalkkiojärjestelmän rakenteen selkeyttäminen Henkilöstön osallistuminen järjestelmän kehittämiseen Asenteiden seuraaminen

Henkilöstön tietämystä tulospalkkiojärjestelmästä voitaisiin lisätä suhteellisen helposti lyhyellä aikavälillä panostamalla tulospalkkausta koskevaan viestintään. Tulospalkkausta koskevan viestinnän lisääminen olisi kriittistä, jotta rahapalkkio nähtäisiin motivoivana tekijänä. Tulospalkkauksen mittareita ja tavoitteita tulisi kehittää edelleen miettimällä kunkin työtehtävän kohdalla, millaisista tuloksista halutaan palkita ja mikä

olisi oikea keino suorituksen mittaamiseen. Asiakkaan kokeman palvelun laadun mittaaminen on juuri otettu osaksi tulospalkkauksen mittareita kohdeyrityksessä asiakaskyselyiden muodossa ja tämä on positiivinen kehityssuunta. Siinä palvelun laadun ja asiakkaan tyytyväisyyden varmistuminen yhdistyvät palkitsemiseen ja tällä välittää asiakkaan, yrityksen ja henkilöstön välisten tavoitteiden ristiriitaisuus (Lawler 1990, 57-58).

Henkilökohtaiseen suoritukseen liittyvät palkkiot koettiin haastateltavien keskuudessa toivottavampina ja useimmat arvostivat numeerisia mittareita enemmän kuin esimiehen arvioon perustuvia subjektiivisia mittareita. Tiimin palkitsemisen huonoksi puoleksi osoittautui epäselvyys oman suorituksen, tavoitteen saavuttamisen ja palkkion välillä. Henkilökohtaisen suorituksen ja palkkion suhde tulisi saada selkeämmäksi, jotta rahapalkkio motivoisi yksilöitä. Tulospalkkioiden maksutiheys koettiin sopivaksi, mutta tavoitteiden saavuttamista voitaisiin seurata tiheämmin, jotta palkkion saamisen todennäköisyyttä ja tämän kehitystä voitaisiin seurata.

Pidemmällä aikavälillä, jos resursseja riittää, voitaisiin selkeyttää järjestelmää muokkaamalla sitä yhdessä henkilöstön edustajien kanssa ja kehittää jonkinlainen vaikutusten seurantamenetelmä. Tavoitteiden saavuttamisastetta voitaisiin seurata, jotta nähdään, ovatko ne riittävän haastavalla tasolla, mutta saavutettavissa ja miten henkilöstö on suoriutunut suhteessa asetettuihin tavoitteisiin. Käyttäytymisen ja asenteiden seuranta voitaisiin harkita suorituksen seuraamisen lisäksi, kuten Rynes ym. (2004, 391) ehdottavat tutkimuksessaan. Tällä tavoin voitaisiin selvittää henkilöstön tyytyväisyyttä palkitsemiseen, oikeudenmukaisuuden kokemusta ja palkitsemisen vaikutuksia motivaatioon.

5.3 Tutkimuksen luotettavuus ja rajoitukset

Validiteetti ja reliabiliteetti liittyvät kumpikin tutkimuksen luotettavuuteen, mutta validiteetti viittaa siihen, tutkitaanko sitä mitä on tarkoituskin ja reliabiliteetti taas viittaa tutkimuksen toistettavuuteen (Metsämuuronen 2006, 56). Nämä käsitteet eivät sovi laadulliseen tutkimukseen kovin hyvin, mutta niissä piilevä ajattelutapa voidaan rakentaa sisään tutkimuskäytäntöön ja näin varmistaa tutkimuksen laatua (Koskinen et

al. 2005, 256-257). Tutkimuksen luotettavuuden ja laadun varmistamiseen on koko tutkimusprosessin aikana kiinnitetty huomiota niin, että tutkimusaineisto on kerätty, analysoitu ja raportoitu mahdollisimman huolellisesti ja asianmukaisella tavalla. Tutkimustulokset ja analyysi -osiossa käytettiin suoria lainauksia litteroidusta aineistosta aineiston havainnollistamiseksi. Tutkimusaineiston tulkinnan luotettavuuden varmistamiseksi haastateltavat lukivat empiriaosuuden ennen tutkimuksen julkaisemista.

Tutkimus kuvaa kohdeyrityksen tilannetta vain tietyllä hetkellä tietyllä osastolla työskentelevien haastateltavien näkökulmasta ja tämä asettaa rajoituksensa tutkimuksen yleistettävyydelle. Haastattelukysymykset muotoiltiin reflektioteorian keskeisten osalueiden mukaisesti ja tiettyä teemaa lähestyttiin useilla eri kysymyksillä. Tämä osoitautui hyväksi keinoksi haastateltavien kokemusten selvittämisessä, sillä hieman erilailla muotoiltu kysymys saattoi tuottaa samasta aiheesta tarkempia kuvauksia haastateltavien kokemuksista.

5.4 Jatkotutkimustarpeet

Reflektioteorian osalta tämä tutkimus osoitti tietämyksen tärkeän roolin merkitysten muodostumisessa ja jatkossa voitaisiin tutkia sitoutumisen, tietämyksen ja palkkatyytyväisyyden vaikutuksia merkitysten muodostumiseen. Näiden tekijöiden vaikutuksia voitaisiin tutkia yksitellen niiden vaikutusten selvittämiseksi, sillä tässä tutkimuksessa tietämyksen rooli korostui erityisesti rahaan liittyvien merkitysten muodostumisessa. Reflektioteoria kaipaisi myös selvennystä siihen, että merkitykset voivat olla myös negatiivisia, kuten tässä tutkimuksessa huomattiin kontrollimerkityksen osalta. Lisäksi eroja voi löytyä henkilökohtaisen ja ryhmän palkitsemisen väliltä. Thierryn (1998, 305) mukaan teoria on vielä keskeneräinen, joten sen oletuksissa on lisätutkimusta vaativia kohteita, joita olisi tärkeää tutkia myös erilaisissa organisaatioissa.

Kohdeyrityksessä tulospalkkauksen tutkimista olisi mielenkiintoista jatkaa ja selvittää esimerkiksi yrityskulttuurin vaikutuksia tulospalkkaukseen. Laajemman kyselyn avulla voitaisiin selvittää tulospalkkauksen saamia merkityksiä ja tietämyksen tasoa laajemman käsityksen saamiseksi tulospalkkauksen tilasta kohdeyrityksessä.

LÄHDELUETTELO

Adams, J. (1965) Inequity in social exchange. Teoksessa L. Berkowitz (Toim.), *Advances in experimental psychology*, Vol. 2, 267–299. New York: Academic Press

Ambrose, M. & Kulik, C. (1998) Old Friends, New Faces: Motivation Research in the 1990's. *Journal of Management*, Vol. 25, No. 3, 231-292.

Bohnet, I. & Oberholzer-Gee, F. (2002) Pay for Performance: Motivation and Selection Effects. Teoksessa Frey, B. & Osterloh, M. (toim.) *Successful Management by Motivation: Balancing Intrinsic and Extrinsic Incentives*. Berlin, Springer-Verlag.

Bonner, S. & Sprinkle, G. (2002) The effects of monetary incentives on effort and task performance: theories, evidence, and a framework for research. *Accounting, Organizations and Society*, Vol. 27, No. 4-5, 303–345.

Cadsby, C. B., Song, F. & Tapon, F. (2007) Sorting and incentive effects of pay for performance: An experimental investigation. *Academy of Management Journal*, Vol. 50, No. 2, 387-405.

Cox, A. (2000) The importance of employee participation in determining pay system effectiveness. *International Journal of Management Reviews*, Vol. 2, No. 4, 357-375.

Deci, E. (1973) Paying People Doesn't Always Work the Way You Expect It To. *Human Resource Management*, Vol. 12, No. 2, 28-32.

Deci, E., Ryan, R. & Koestner, R. (1999) A Meta-Analytic Review of Experiments Examining the Effects of Extrinsic Rewards on Intrinsic Motivation. *Psychological Bulletin*, Vol. 125, No. 6, 627-668.

Frey, B. (2002) How Does Pay Influence Motivation? Teoksessa Frey, B. & Osterloh, M. (toim.) *Successful Management by Motivation: Balancing Intrinsic and Extrinsic Incentives*. Berlin, Springer-Verlag.

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.

Harder, J. W. (1992) Play for pay: Effects of inequity in a pay-for-performance context. *Administrative Science Quarterly*, Vol. 37, No. 2, 321-335.

Heery, E. (1996) Risk, representation and the new pay. *Personnel Review*, Vol. 25, No. 6, 54-65.

Holmström, B. & Milgrom, P. (1991) Multi-task Principal-Agent Problems: Incentive Contracts, Asset Ownership and Job Design, *Journal of Law, Economics and Organization*, Vol. 7, Special Issue, 24-52.

Hulkko, K., Hakonen, A., Hakonen, N. & Palva, A. (2002) Toimiva tulospalkkaus – opas kehittämisen. Helsinki, WSOY.

Kangasniemi, M. & Kauhanen, A. (2010) Tulospalkkaus ja palkkahajonta teollisuudessa. Teoksessa Asplund, R. & Kauhanen, M. (toim.) *Suomalainen palkkarakenne: muutokset – syyt - seuraukset*. Helsinki, Taloustieto Oy, 83-105.

Karau, S. & Williams, K. (1993) Social Loafing: A Meta-Analytic Review and Theoretical Integration. *Journal of Personality and Social Psychology*, Vol. 65, No. 4, 681-706.

Kauhanen, A. & Piekkola, H. (2004) What Makes Performance-Related Pay Work? Finnish Evidence. ETLA, Elinkeinoelämän Tutkimuslaitos, The Research Institute of the Finnish Economy (Keskusteluaiheita, Discussion Papers, ISSN 0781-6847; No. 929).

Kauhanen, J. (2009) *Henkilöstövoimavarojen johtaminen*. Helsinki, WSOYpro Oy.

Klein, H., Wesson, M., Hollenbeck, J., Wright, P. & DeShon, R. (2001) The Assessment of Goal Commitment: A Measurement Model Meta-Analysis. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, Vol. 85, No. 1, 32-55.

Koskinen, I., Alasuutari, P. & Peltonen, T. (2005) *Laadulliset menetelmät kauppatieteissä*. Tampere, Osuuskunta Vastapaino.

Latham, G. P. & Locke, E. A. (2006) Enhancing the Benefits and Overcoming the Pitfalls of Goal Setting. *Organizational Dynamics*, Vol. 35, No. 4, 332-340.

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

Lawler, E. E. (1990) *Strategic Pay: Aligning Organizational Strategies and Pay Systems*. San Francisco, Jossey-Bass Inc.

Lawler, E. E. (1995) The new pay: A strategic approach. *Compensation and Benefits Review*, Vol. 27, No. 4, 14-22.

Lawler, E. E. (2000) Pay strategy: New thinking for the new millennium. *Compensation and Benefits Review*, Vol. 32, No. 1, 7-12.

Lawler, E. E. (2003) Reward Practices and Performance Management System Effectiveness. *Organizational Dynamics*. Vol. 32, No. 4, 396-404.

Lazear, E. (2000) Performance Pay and Productivity. *The American Economic Review*, Vol. 90, No. 5, 1346-1361.

Lee, C. (1995) Prosocial organizational behaviors: The roles of workplace justice, achievement striving, and pay satisfaction. *Journal of Business and Psychology*, Vol. 10, No. 2, 197-206.

Li, A. & Butler, A. (2004) The Effects of Participation in Goal Setting and Goal Rationales on Goal Commitment: An Exploration of Justice Mediators. *Journal of Business and Psychology*, Vol. 19, No. 1, 37-51.

Locke, E. A., Shaw, K., Saari, L. & Latham, G. (1981) Goal Setting and Task Performance: 1969-1980. *Psychological Bulletin*, Vol. 90, No.1, 125-152.

Locke, E. A. (1996) Motivation through conscious goal setting. *Applied and Preventive Psychology*, Vol. 5, No. 2, 117-124.

Locke, E. A. & Latham, G. P. (2004) What should we do about motivation theory? Six recommendations for the twenty-first century. *Academy of Management Review*, Vol. 29, No. 3, 388-403.

Luthans, F. & Stajkovic, A. (1999) Reinforce for performance: The need to go beyond pay and even rewards. *The Academy of Management Executive*, Vol. 13 No. 2, 49-57.

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*, Vol. 18, No. 6, 1004-1025.

Metsämuuronen, J. (2006) Metodologian perusteet ihmistieteissä. Teoksessa Metsämuuronen, J. (toim.) Laadullisen tutkimuksen käsikirja. Helsinki, International Met-help Oy.

Miller, K. & Monge, P. (1986) Participation, Satisfaction and Productivity: A Meta-Analytic Review. *Academy of Management Journal*, Vol. 29, No. 4, 727-753.

Nurmela, K., Hakonen, N., Hulkko, K., Kuula, T. & Vartiainen, M. (1999) Miten tulospalkkaus Suomessa toimii? 40 tapaa tutkineen hankkeen loppuraportti. Teknillinen korkeakoulu, Työpsykologian ja johtamisen laboratorio.

Osterloh, M. & Frey, B. (2002) Managing Motivation to Achieve a Sustainable Competitive Advantage. Teoksessa Frey, B. & Osterloh, M. (toim.) Successful Management by Motivation: Balancing Intrinsic and Extrinsic Incentives. Berlin, Springer-Verlag.

Piekkola, H. (2005) Performance-related pay and firm performance in Finland. *International Journal of Manpower*, Vol. 26, No. 7/8, 619-635.

Procter, S., McArdle, L., Rowlinson, M. & Hassard, J. (1993) Performance-related pay in operation: a case study from the electronics industry. *Human Resource Management Journal*, Vol. 3, No. 4, 60-74.

Ruohotie, P. (1998) Motivaatio, tahto ja oppiminen. Helsinki, Edita Oy.

Rynes, S., Gerhart, B. & Minette, K. (2004) The Importance of Pay in Employee Motivation: Discrepancies Between What People Say and What They Do. *Human Resource Management*, Vol. 43, No. 4, 381-394.

Rynes, S., Gerhart, B. & Parks, L. (2005) Personnel Psychology: Performance Evaluation and Pay for Performance. *Annual Review of Psychology*, Vol. 56, 571-600.

Salimäki, A., Hakonen, A. & Heneman, R. (2009) Managers generating meaning of pay: A test for reflection theory. *Journal of Managerial Psychology*, Vol. 24, No. 2, 161-177.

Schneider, B., Hanges, P., Smith, D. & Salvaggio, A. (2003) Which Comes First: Employee Attitudes or Organizational Financial and Market Performance? *Journal of Applied Psychology* 2003, Vol. 88, No. 5, 836-851.

Sweeney, P. (1990) Distributive justice and pay satisfaction: A field test of an equity theory prediction. *Journal of Business and Psychology*, Vol. 4, No. 3, 329-341.

Terpstra, D. & Honoree, A. (2003) The relative importance of external, internal, individual and procedural equity to pay satisfaction. *Compensation and Benefits Review*, Vol. 35, No. 6, 67-74.

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, 291-319. Hove, UK: Psychology Press Ltd.

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

Thierry, H. (2002) Enhancing Performance through Pay and Reward Systems. Teoksessa Sonnentag, S. (toim.) Psychological Management of Individual Performance, 325-347. Chichester, UK: John Wiley & Sons.

Van Eerde, W. & Thierry, H. (1996) Vroom's Expectancy Models and Work-Related Criteria: A Meta-Analysis. *Journal of Applied Psychology*, Vol. 81, No. 5, 575-586.

Vroom, V. H. (1964) *Work and motivation*. New York: Wiley.

Wagner, J. (1994) Participation's effects on performance and satisfaction: A reconsideration of research evidence. *The Academy of Management Review*, Vol. 19, No. 2, 312-330.

Weibel, A. & Rota, S. (2002) Fairness as a Motivator, Teoksessa Frey, B. & Osterloh, M. (toim.) *Successful Management by Motivation: Balancing Intrinsic and Extrinsic Incentives*. Berlin, Springer-Verlag.

Wiley, C. (1997) What motivates employees according to over 40 years of motivation surveys. *International Journal of Manpower*, Vol. 18, No. 3, 263-280.

Wofford, J. C., Goodwin, V. L., & Premack, S. (1992) Meta-analysis of the antecedents of personal goal level and of the antecedents and consequences of goal commitment. *Journal of Management*, Vol. 18, No. 3, 595-615.

Internet-lähteet

Salimäki, A., Sweins, C., Heiskanen, J. & Laamanen, T. (2009) Palkitsemisen tila ja muutos Suomessa 2001 [verkkodokumentti]. [Viitattu 02.10.2012]. Saatavilla http://www.palkitseminen.tkk.fi/pdf_kansio/Palkitseminen_tila_muutos2008.pdf

EK (2006) Tulospalkkaus yksityisellä sektorilla. EK:n palkkausjärjestelmätiedustelu 2005. Elinkeinoelämän Keskusliitto, Helsinki. [verkkodokumentti]. [Viitattu 02.10.2012]. Saatavilla http://www.ek.fi/ek/fi/yrityskyselyt/liitteet/04_07_06_Tulospalkkaus.pdf

Hakonen, A. (2006) Tulospalkkauksen merkitys henkilöstölle ja sen vaikutukset yksilöiden toimintaan: Tutkimus palkitsemisen reflektioteorian toimivuudesta. Lisensiaattityö. [Viitattu 6.10.2012] Saatavilla http://www.palkitseminen.tkk.fi/pdf_kansio/AH_Lis06.pdf

Vartiainen, M., Hakonen, N. & Hulkko, K. (1998) Kuvio – Palkitsemisen kokonaisuus [verkkodokumentti]. [Viitattu 23.10.2012]. Saatavilla http://www.palkitseminen.tkk.fi/kuvat/palkoko_iso.gif

Haastattelut

Haastateltava 1, Talousjohtaja, teemahaastattelu 8.10.2012, caseyrietyksen pääkonttori, kesto 35 minuuttia.

Haastateltava 2, Esimies, teemahaastattelu 13.11.2012, caseyrietyksen pääkonttori, kesto 26 minuuttia.

Haastateltava 3, Esimies, teemahaastattelu 8.11.2012, caseyrietyksen pääkonttori, kesto 35 minuuttia.

Haastateltava 4, Myyntiassistentti, teemahaastattelu 8.11.2012, caseyrietyksen pääkonttori, kesto 14 minuuttia.

Haastateltava 5, Myyntiassistentti, teemahaastattelu 8.11.2012, caseyrietyksen pääkonttori, kesto 12 minuuttia.

Haastateltava 6, Myyntiassistentti, teemahaastattelu 12.11.2012, caseyrietyksen pääkonttori, kesto 22 minuuttia.

Liite 1. Taulukko: Tulospalkitsemisen mahdollisuudet ja haasteet

	Yksilö	Ryhmä	Yritys
Mahdollisuudet	Ponnisteluiden, suorituksen ja tehokkuuden lisääntyminen	Yhteistyön ohjaaminen	Suorituskyvyn, kannattavuuden ja tuottavuuden lisääntyminen
	Sitoutumisen lisääntyminen	Ilmapiirin paraneminen	Toiminnan kehittyminen
	Tulojen kasvaminen		Johdamisen edellytykset
	Vaikutukset asenteisiin		Vaihtuvuuden vähentäminen
	Tulojen epävarmuus	Vapaamatkustaminen	Järjestelmän toteutus ja rakenne
	Liiallinen yrittäminen	Tiimien välinen yhteistyö	Organisaation ja yksilön tavoitteiden yhdenmukaistaminen
Haasteet	Järjestelmän "pelaaminen"		Hyötyjen mittaaminen
	Tulojen ennustettavuuden heikentyminen		Tuottavuuden ja tehokkuuden heikkeneminen
			Laadun kärsiminen

Liite 2. Taulukko: Yhteenvedo aikaisemmista tutkimuksista

Teoria	Tutkijat(t)	Tutkimusmenetelmä ja -aineisto	Keskeiset tulokset
Agentiteoria	Holmström & Milgrom (1991) Kauhanen & Piekkola (2004) Cadsby, Song & Tapon (2007) Sweeney (1990) Harder (1992) Lee (1995)	Matemaattisen mallin kehittäminen päämies-agenttiongelman ymmärtämiseksi. Yksityiseltä sektorilta vuonna 1999 kerätyn kyselyaineiston analysointi. Tutkimus laboratorio-olosuhteissa osallistujina 115 yliopisto-opiskelijaa. Koetettavana anagrammeja. Laajan kerrattututkimuksen aineiston analysointi. Tutkimus ammattitieteilijöiden palkkojen ja suorituksen välisestä suhteesta. Kyselytutkimuksen kohteena 354 henkilöä yhdestä yrityksestä.	Palkitseminen ohjaa agentin huomiota tehtävänsä suhteen. Palkitsemisen vaikutuksille tärkeää suorituksen mittaamisen taso, mittareiden tunteminen, riittävän korkea palkkio ja säännöllinen palkitseminen. Riskiin myönteisesti suhtautuvat yksilöt ansaitsevat tuloispalkkauksen alaisuudessa paremmin. Teorian avulla voidaan ymmärtää yksilön asenteita, kuten palkkio- ja työtyytyväisyyttä. Työntekijän käytöksen ennustaminen yli- ja alipalkitsemistilanteissa. Organisatorisen kansalaisuusikäytännön (organizational citizenship behavior) ymmärtäminen. O.B. Mod.-malli työntekijöiden käyttäytymisen muokkaamiseksi ja suorituskyvyn parantamiseksi.
Vahvistamisen teoria (Skinner)	Luthans & Stajkovic (1999) Locke, Shaw, Saari & Latham (1981)	Meta-analyysi 20 vuoden aikana tehdyistä O.B. Mod.-mallin tutkimusten empiirisistä tuloksista. Meta-analyysi käsittää 110 tutkimusta.	Tarkasti määritellyt, haastavat tavoitteet vaikuttavat yksilön suoriin. Korkeat tavoitteet johtavat yrittämiseen, keskittymiseen ja peräänantamattomuuteen.
Päämääräteoria (Locke, Latham)	Latham & Locke (2006) Klein, Wesson, Hollenbeck, Wright & DeShon (2001) Li & Butler (2004)	Teorian kehittäjät arvioivat aiempien tutkimusten valossa teorian etuja ja haittoja. Meta-analyysi käsittää 17 tutkimusta, osa laboratorio-olosuhteissa ja opiskelijoilla, yksi yrityksessä. Tutkimus 116 yliopisto-opiskelijalla laboratorio-olosuhteissa. Koetettava suoritettiin tietokoneella laskemalla tietyn kirjaimen lukumäärä lauseessa.	Sitoutuminen tavoitteeseen on olennainen moderaattori tavoitteiden ja käyttäytymisen välillä. Osallistuminen tavoitteiden asettamiseen lisää oikeudenmukaisuuden kokemusta. Tavoitteiden perustelemisen lisää sitoutumista.
Odotusarvoteoria (Vroom 1964)	Van Eerde & Thierry (1996)	Meta-analyysi käsittää 77 tutkimusta 1970-luvulta 1990-luvun alkuun.	Odotusarvoteorian kolmelle tekijälle sekä niiden liittämälle kognitiiviselle tuke.
Sisäinen motivaatio (Deci 1973)	Deci, Koestner & Ryan (1999)	Meta-analyysi. 120 tutkimusta, joista osassa käytetty koululaisia ja opiskelijoita.	Tukea määrällisten palkkioiden negatiiviselle vaikutukselle sisäiseen motivaatioon.
Reflektioteoria (Thierry 1998)	Hakonen (2006) Salimäki, Hakonen & Heneman (2009)	Lisensiaatintyö. Haastattelu- ja kyselytutkimukset organisaatioissa. Kyselytutkimus yhdessä organisaatioissa.	Palkitsemisen saamat merkitykset vaikuttavat työntekijän suoriin ja tyytyväisyyteen. Tietämys palkkiojärjestelmästä lisää tyytyväisyyttä. Palaute vaikuttaa palkkioiden saamiin merkityksiin.

Liite 3. Haastattelukysymykset talousjohtajalle

Järjestelmä

- Miksi yrityksessä on juuri tulospalkkiojärjestelmä?
- Mitkä ovat perustelut tulospalkkioiden käytölle?
- Kuka järjestelmän muokkaamisesta päättää?
- Osallistuuko henkilöstö suunnitteluun?
- Onko järjestelmä henkilöstölle selkeä?

Rakenne

- Keitä tulospalkkauksen piiriin kuuluu?
- Mihin bonuskategoriat perustuvat?
- Jaetaanko palkkiot peruspalkan suhteessa? (Paljonko tämä on prosentteina?)
- Groupin tavoite on Groupin EBITDA. Miksi? Paljonko se on määrällisesti?
- Miksi tulospalkkiot maksetaan 2 kertaa vuodessa?
- Onko palkitsemistiheys riittävä suorituksen ja palkitsemisen yhteyden havaitsemiseen?

Tavoitteet

- Mitkä ovat tulospalkitsemisen tavoitteet?
- Onko johdolla/esimiehillä/henkilöstöllä selkeä kuva siitä, mitä järjestelmällä tavoitellaan?

Vaikutukset

- Mitä vaikutuksia tulospalkkauksella on ollut?
- Seurataanko tulospalkkauksen vaikutuksia jotenkin?
- Mitä merkityksiä tulospalkkioilla on henkilöstölle?
 - Onko palkkio kooltaan sellainen että sen avulla voi saavuttaa itselleen tärkeitä asioita?
 - Miten suorituksesta annetaan palautetta?
 - Onko tavoitteiden saavuttamisesta puhetta bonusjakson aikana vai vasta sen päätyttyä?
- Onko järjestelmä oikeudenmukainen?
- Yleisarvio tulospalkkauksen onnistumisesta

Liite 4. Haastattelukysymykset henkilöstön edustajille

Perustiedot:

- sukupuoli
- työtehtävä
- kuinka kauan olet työskennellyt yrityksessä
- alaisten määrä

Tarkoitus

Miksi yrityksessä on tulospalkkiojärjestelmä, mitä sillä mielestäsi tavoitellaan?

Sopiiko se yrityksen arvoihin ja toimintatapaan?

Miten tulospalkitseminen liittyy yrityksen strategiaan ja sen toteuttamiseen?

Rakenne

Minkälainen tulospalkkiojärjestelmä on?

Mitä ovat tulospalkkauksesi perusteena toimivat mittarit ja tavoitteet?

Mitä sinulta vaaditaan, jotta saavutat tavoitteesi?

- ovatko tavoitteet mielestäsi saavutettavissa?
- ohjaavatko tavoitteet työskentelyäsi tai työtehtävien priorisointia?

Millainen yhteys suorituksellasi on tavoitteen saavuttamiseen?

Onko palkkioiden maksutiheys mielestäsi sopiva?

Tieto ja viestintä

Tiedätkö paljonko tulospalkkiosi voi olla jos saavutat tavoitteesi? Onko palkkio mielestäsi merkittävä?

Onko palkkion suuruus ennustettavissa?

Mistä saat tietoa koskien tulospalkkiojärjestelmää?

Millaista palautetta saat tulospalkitsemiseen liittyen ja miten?

Miten tulospalkitsemista hyödynnetään johtamisessa?

Osallistaminen

Miten tulospalkitsemiseen liittyvistä asioista päätetään?

Millaisia keinoja sinulla on vaikuttaa omiin tavoitteisiin/järjestelmään?

Mitä muuttaisit?

Sitoutuminen

Onko tulospalkitseminen vaikuttanut työpaikan valintaan tai siellä pysymiseen?

Miten tulospalkitseminen vaikuttaa työhön sitoutumiseen?

Oikeudenmukaisuus

Onko tulospalkkiojärjestelmä mielestäsi oikeudenmukainen/ luotettava?

Merkitykset

Mitä tulospalkkiojärjestelmä merkitsee sinulle?

Rahallinen merkitys

Millainen merkitys tulospalkkioilla on rahallisesti?

Suhteellinen merkitys

Millainen keino tulospalkitseminen on saada palautetta suorituksestasi?

Mitä tulospalkitseminen kertoo suorituksestasi suhteessa muihin?

Vaikutukset

Millaisia vaikutuksia tulospalkitsemisellä on omaan toimintaasi?

Entä toimintaan yleisesti työpaikalla?

Millaisia vaikutuksia tulospalkkiojärjestelmällä on yhteistyöhön ja ilmapiiriin?