

LAPPEENRANNAN TEKNILLINEN YLIOPISTO

Kauppätieteiden osasto

Kandidaatintutkielma

Laskentatoimi

## Tulospalkkauksen haasteet ja mahdollisuudet pk-sektorilla

The Challenges and Opportunities of Merit Pay in the SME sector

Tekijä: Satu Hannukainen

Ohjaaja: Satu Pätäri

# SISÄLLYSLUETTELO

<b>1. JOHDANTO .....</b>	<b>1</b>
1.1 TUTKIMUKSEN TAUSTA .....	1
1.2 TUTKIMUKSEN TAVOITTEET JA TUTKIMUSONGELMA.....	2
1.3 TUTKIMUKSEN RAJAUKSET .....	2
1.4 TUTKIMUSMENETELMÄ JA – AINEISTO.....	4
1.5 TYÖN RAKENNE .....	5
<b>2. TULOSPALKKAUS.....</b>	<b>6</b>
2.1 TULOSPALKKAUKSEN YLEISYYS .....	6
2.2 TULOSPALKKAUKSEN TAVOITTEET .....	8
2.3 TULOSPALKKAUKSEN MÄÄRÄYTYMISEN PERUSTEET JA MITTARIT.....	9
2.4 YHTEENVETO .....	13
<b>3. TULOSPALKKAUS PK-SEKTORISSA .....</b>	<b>14</b>
3.1 PK-SEKTORIN OMINAISPIIRTEET .....	14
3.2 TULOSPALKKIOJÄRJESTELMÄT .....	17
3.2.1 Ryhmätason palkkiojärjestelmä.....	17
3.2.2 Yksilösuoritukseen perustuva järjestelmä.....	22
3.3 YHTEENVETO .....	24
<b>4. TULOSPALKKAUKSEN SOVELTUMINEN PK-YRITYKSELLE.....</b>	<b>26</b>
4.1 TULOSPALKKAUKSEN HAASTEET.....	28
4.2 TULOSPALKKAUKSEN MAHDOLLISUUDET.....	32
<b>5. JOHTOPÄÄTÖKSET JA YHTEENVETO .....</b>	<b>34</b>
<b>LÄHDELUETTELO .....</b>	<b>37</b>

# 1. JOHDANTO

## 1.1 Tutkimuksen tausta

Tulospalkkaus on yleistynyt viimeisten vuosikymmenien aikana suomalaisissa yrityksissä ja erityisesti 2000-luvulla tulospalkkiojärjestelmät ovat kasvattaneet suosiotaan nopeasti. Suorituksen mukaisesta palkkauksesta eli tulospalkkauksesta alettiin Suomessa yleisesti käydä keskustelua 1970-luvun lopulla. (Kauhanen, 2003, 126) Amerikkalaisten yritysten keskuudessa tulospalkkaus oli käytössä 47 prosentissa yrityksistä vuonna 1990 ja vuonna 2000 vastaava luku oli 78 % (Kuhn et al. 2003, 323). Tulospalkkauksella tarkoitetaan työntekijän tai toimihenkilön saamaa korvausta, joka riippuu joko yrityksen taloudellisesta tuloksesta tai tuotannollisten tavoitteiden saavuttamisesta. Tulospalkkion voidaan määritellä tarkoittavan peruspalkkaustapoja täydentäviä taloudellisia lisäpalkkioita, joiden perusteena ovat tavoitteiden saavuttaminen ja niiden ylittäminen. (Snellman et al. 2003, 21)

Tulospalkkioista käytetään useita eri nimityksiä, kuten bonus, tavoitepalkkio, kannustepalkkio ja suoritepalkkio. Tulospalkkauksessa työntekijän palkka on sidottu tavalla tai toisella yrityksen tai tulosyksikön taloudelliseen tulokseen. Tulospalkkausjärjestelmän ollessa käytössä yrityksessä yleensä sen piiriin kuuluu suurin osa yrityksen henkilöstöstä. (Snellman et al. 2003, 22) Tulospalkkaus voi olla yhtä toimiva yrityksissä kuin julkisen sektorin organisaatioissa sekä pienissä kuin suurissakin yrityksissä. Palkitsemisjärjestelmien kehittämistä pidetään tärkeänä, koska sen uskotaan hyödyttävän sekä työnantajaa että henkilöstöä. (Hulkko et al. 2002, 14) Yleensä tulospalkkio- ja muita kannustinjärjestelmiä ei ole säännelty yksityiskohtaisesti työ- tai virkaehtosopimuksissa, vaan kannustinjärjestelmien perusteella maksetut suoritukset perustuvat usein yrityskohtaisiin palkkiojärjestelmiin.

Tulospalkkausta suurissa yrityksissä on tutkittu laajasti (Conyon et al. 2001; Drago & Turnbull, 1996; Dulebohn & Martocchio, 1998), mutta tulospalkkauksen vaikutusten tarkastelu pk-sektorin yrityksissä on jäänyt vähemmälle mielenkiinnolle alan kirjallisuudessa. Tästä huolimatta tulospalkkauksella voi olla merkittävä rooli myös pienemmissä yrityksissä.

## **1.2 Tutkimuksen tavoitteet ja tutkimusongelma**

Tämän tutkimuksen tarkoituksena on tutkia tulospalkkauksen haasteita ja mahdollisuuksia pk-sektorissa sekä vertailla pk-sektorin tulospalkkausta suurten yritysten tulospalkkaukseen. Tutkimuksen alaongelmana ovat pk-sektorin erityispiirteet tulospalkkauksen näkökulmasta. Tutkimuksessa vertaillaan ryhmätason palkkiojärjestelmää ja yksilösuoritukseen perustuvaa järjestelmää. Tarkoituksena on käydä läpi niiden eroja, ominaisuuksia ja sopivuutta pk-sektorille. Tämän pohjalta pohditaan järjestelmien sopivuutta ja mahdollisia ongelmia pk-yrityksen tulospalkkauksen järjestämisessä.

Tutkimusongelma:

Mitkä ovat tulospalkkauksen haasteet ja mahdollisuudet pk-sektorissa?

Alaongelmat:

1. Mihin tulospalkkauksella pyritään erityisesti pk-sektorin yrityksissä?
2. Mitkä ovat pk-sektorin erityispiirteet tulospalkkauksen näkökulmasta?
3. Millaisia tulospalkkioita pk-sektorilla on käytetty ja kuinka tulospalkkaus on perinteisesti organisoitu pk-sektorilla?

Tutkimusongelmaksi tulospalkkauksen aiheesta valikoitui nimenomaan tulospalkkaus pk-sektorissa. Aiheen valintaan vaikutti se, että tulospalkkauksesta on kirjoitettu paljon, mutta useimmiten kirjoitukset kohdistuvat tulospalkkaukseen suurissa yrityksissä. Ensimmäisen alaongelman tarkoitus olisi selvittää, miksi tulospalkkausta ylipäänsä tehdään. Toisen alaongelman avulla keskitytään tarkastelemaan pk-sektoria. Kolmannella alaongelmalla halutaan työhön mukaan käytännön kokemuksia.

## **1.3 Tutkimuksen rajaukset**

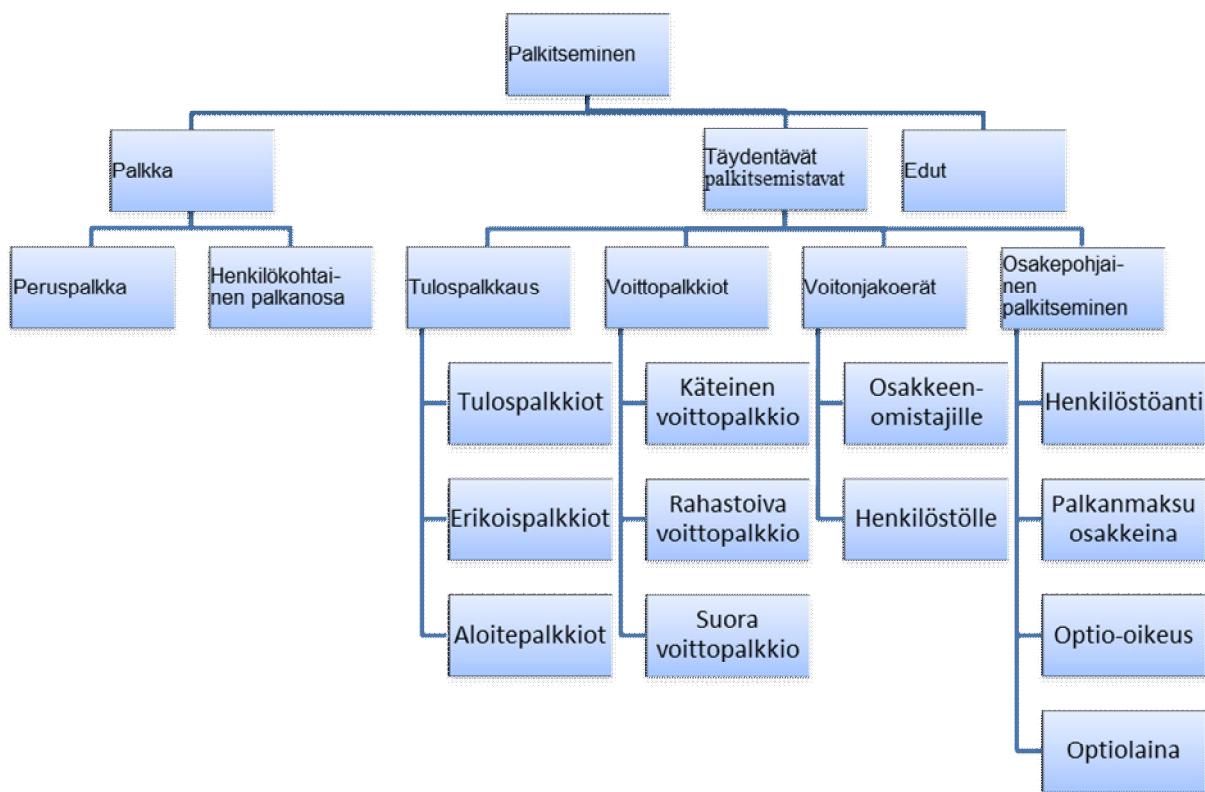
Tutkimuksessa käsitellään tulospalkkausta ja sen haasteita ja mahdollisuuksia pk-sektorissa. Pienet ja keskisuuret yritykset ovat yrityksiä, joiden henkilöstömäärä ja

liikevaihto alittavat tietyt rajat. Euroopan unionin nykyisen määritelmän mukaan pk-yritys on alle 250 työntekijän yritys. Pk-yrityksen liikevaihto on enintään 50 miljoonaa euroa tai taseen loppusumma on enintään 43 miljoonaa euroa. (European Commission, 2003)

Tarkastelun ulkopuolelle jää tulospalkkaus suurissa yrityksissä. Taustaksi selvennetään tulospalkkauksen perusteita ja kokemuksia tulospalkkauksesta perustuen aiempaan kirjallisuuteen ja tehtyihin tutkimuksiin. Tavoitteena on teorian perusteella määrittellä, millaisia haasteita ja erityispiirteitä tulospalkkauksella on pk-sektorissa.

Tutkimuksessa vertaillaan kahta eri tulospalkkiojärjestelmää, jotka ovat ryhmätason palkkiojärjestelmä ja yksilösuoritukseen perustuva järjestelmä. Tutkimuskohteeksi valikoitui nämä kaksi järjestelmää, koska molemmat järjestelmät ovat yleisesti käytössä ja sopivat erilaisiin yritysympäristöihin. Muut järjestelmät jäävät tarkastelun ulkopuolelle. Tutkimuksessa pyritään selvittämään pk-sektorin haasteita, mahdollisuuksia ja ominaispiirteitä sekä kahden tulospalkkiojärjestelmän vertailun perusteella pohditaan niiden sopivuutta pk-yritykseen.

Palkitsemisen tapoja on useita. Palkitseminen voi muodostua aineellisista ja aineettomista palkitsemistavoista. Peruspalkka ja sitä täydentävät palkitsemistavat sekä henkilöstöedut ovat aineellisia palkitsemistapoja. Aineettomiksi palkitsemistavoiksi voidaan esimerkiksi laskea työolot, työajan järjestelyt, työsuhteen pysyvyys, koulutus- ja kehittymismahdollisuudet. Tässä tutkimuksessa keskitytään aineellisiin täydentäviin palkitsemistapoihin.



Kuva 1. Palkitsemistapojen jakautuminen (Hulkko et al. 2002, 49)

Kuvassa 1. on esitetty palkitsemisen jakautuminen. Kuvan mukaisesti täydentävät palkitsemistavat jakautuvat osakepohjaiseen palkitsemiseen, voitonjakoeriin, voittopalkkioihin ja tulospalkkaukseen. Tässä tutkimuksessa keskitytään erityisesti tulospalkkaukseen, jota käydään läpi ryhmätason ja yksilösuoritukseen perustuvan palkitsemisen näkökulmista.

#### **1.4 Tutkimusmenetelmä ja – aineisto**

Tutkimus on teoreettinen tutkimus. Tutkimuksessa pyritään tutustumaan saatavalla olevaan aineistoon ja tehtyihin tutkimuksiin. Tutkimukseen ei kuulu itse tehtyä empiiristä tutkimusta. Tarkoituksena on ymmärtää pk-sektorin erityispiirteet tulospalkkauksen näkökulmasta.

Tutkimuksen aineisto koostuu valmiista tutkimuksista ja dokumenteista. Tässä työssä käytetyt valmiit tutkimusaineistot ovat enimmäkseen tieteellisiä artikkeleita, jotka sisältävät muun muassa kyselytutkimuksia ja yrityksissä tehtyjä tapaustutkimuksia.

### **1.5 Työn rakenne**

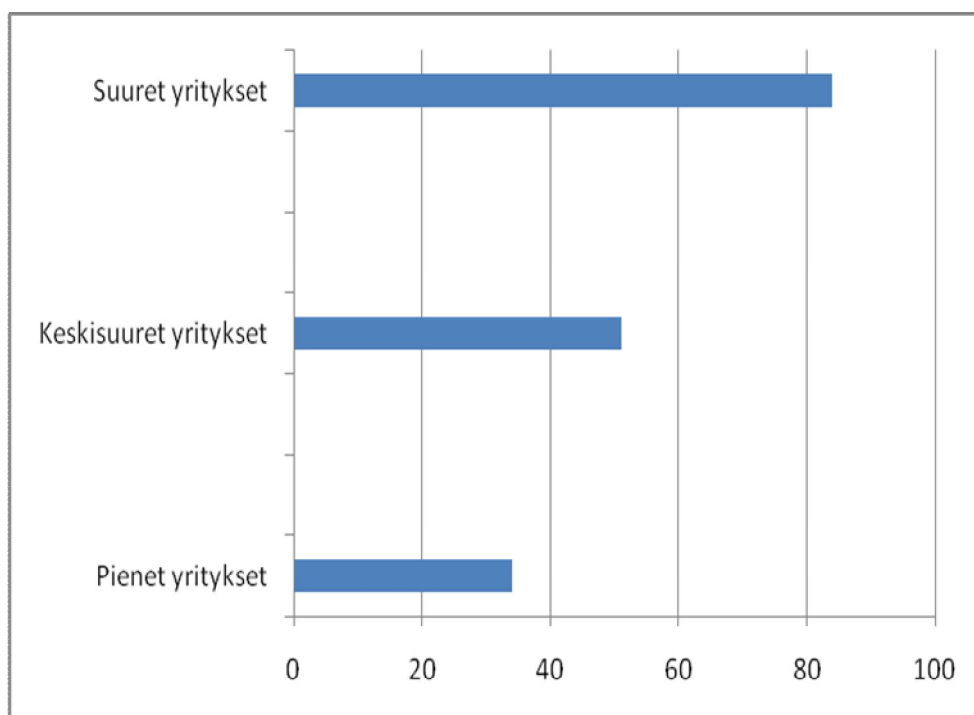
Tutkimuksen aluksi käydään läpi tulospalkkausta ja sen taustaa sekä palkitsemista yleisesti. Tulospalkkausta käydään läpi pk-sektorin näkökulmasta. Tutkimuksessa käydään läpi tulospalkkauksen tavoitteet, määräytymisen perusteet ja mittarit.

Työn pääpaino tulee olemaan luvussa kolme. Kolmannessa luvussa käydään läpi tulospalkkausta pk-sektorissa ja keskitytään pk-sektorin ominaispiirteisiin. Kolmannessa luvussa vertaillaan kahden eri palkkiojärjestelmän ominaisuuksia ja niiden soveltuvuutta pk-sektorille. Luvussa neljä keskitytään aikaisemmissa luvuissa kirjoitetun teorian pohjalta pohtimaan, mitä tulospalkkaus pk-sektorilla oikein tarkoittaa ja mitä tulisi huomioida tulospalkkiojärjestelmän kehittämisessä pk-yritykselle.

## 2. TULOSPALKKAUS

### 2.1 Tulospalkkauksen yleisyys

Täydentävät palkitsemistavat, kuten tulos- ja voittopalkkiot ovat yleistyneet 1990-luvulla. Teknologiateollisuus ry:n (2006) jäsenyrityksilleen tekemän palkkausjärjestelmätiedustelun mukaan tulospalkkauksen yleisyydessä on suuria eroja yrityksen koon, henkilöstöryhmien ja yrityksen toimialan mukaan. Tulospalkkaus on toimihenkilöillä ja ylemmillä toimihenkilöillä yleisempää kuin työntekijöillä. Tulospalkkausjärjestelmän käyttö riippuu vahvasti yrityksen koosta. Vuoden 2004 lopulla tehdyn tutkimuksen mukaan Teknologiateollisuus ry:n suurilla jäsenyrityksillä oli tulospalkkausjärjestelmä käytössä lähes kaikilla. Palkitsemisjärjestelmän piirissä keskisuurista jäsenyrityksistä oli noin 70 prosenttia ja joka kolmas pienistä yrityksistä. (Teknologiateollisuus, 2006, 1)



Kuva 2. Tulospalkkauksen yleisyys yrityskoon mukaan (Teknologiateollisuus, 2006, 2)

Elinkeinoelämän keskusliiton (EK) (2006) arvion mukaan koko yksityisellä sektorilla oli vuonna 2004 tulospalkkauksen piirissä noin 46 prosenttia henkilöstöstä. Tulospalkkaus on yleisempää suurissa kuin pienissä yrityksissä. Tulospalkkaus on kuitenkin



kin pienissäkin yrityksissä nykyisin varsin yleistä. EK:n tekemän palkkausjärjestelmätiedustelun 2005 mukaan alle 20 henkilön yritysten henkilöstöstä noin 10 prosenttia kuului tulospalkkaukseen, mutta 20–50 henkilön yritysten henkilöstöstä tulospalkkaukseen kuului jo 30 prosenttia. (EK, 2006, 8)

Tulospalkkojen suuruutta tarkasteltaessa yrityskoon mukaan on käynyt ilmi, että tuntipalkkaiset työntekijät ansaitsevat keskimäärin korkeita tulospalkkoja pienissä yrityksissä. Yrityskoon ja tulospalkan suhde toimihenkilöillä on toisenlainen. Yleisesti suuret yritykset maksavat useammin tulospalkkoja, mutta tulospalkkoja maksavissa pienissä yrityksissä niiden palkkaosuus työntekijöillä on suurempi kuin muissa yrityksissä. (Snellman et al. 2003, 30–31)

Suoritukseen perustuvaa palkkauksen keskittymistä yrityskoon mukaan tutkittiin 15 EU-maassa, jonka mukaan suoritukseen perustuvan palkkauksen esiintyvyys oli suhteellisen korkea hyvin pienissä yrityksissä ja suurissa yrityksissä, mutta alhaista keskikokoisissa yrityksissä (50–500 työntekijää). Huomattavat poikkeukset löytyivät Kreikasta ja Portugalista, joissa suoritukseen perustuva palkkaus oli keskittynyt täysin itsenäisiin ammatinharjoittajiin ja mikroyrityksiin (vähemmän kuin 10 työntekijää) ja vastaavasti vähentynyt huomattavasti kaikissa suuremman koon yritysmuodoissa. Itsenäisen ammatinharjoittajan osalta seitsemässä maassa suoritukseen perustuva palkkaus oli huomattavan suosittua, Kreikan 67 %:sta Belgian 15 %:iin. Kymmenessä maassa mikroyritysten käyttämä suoritukseen perustuva palkkaus oli yli 10 % työvoimasta. Suurten yritysten osalta 12 maassa osuus oli enemmän kuin 10 % koko työvoimasta. Huomattavaa oli, että useimmissa maissa suoritukseen perustuva palkkaus oli vastaavasti hyvin alhaista keskikokoisissa yrityksissä. Tutkimus osoittaa, että suoritukseen perustuvan palkkausjärjestelmän suunnittelun ja täytäntöönpanon kiinteät kustannukset ovat vain suurille yrityksille mahdollisia käyttää kustannustehokkaalla tavalla jakamalla kustannukset useamman työntekijän kesken. (Cowling, 2001, 201–202)

## **2.2 Tulospalkkauksen tavoitteet**

Palkitsemisella on tärkeä rooli yrityksissä. Palkitsemisjärjestelmillä on useita tavoitteita yrityksen toiminnan ohjaamisessa. Tulospalkkiojärjestelmä on toimiva vain silloin, kun se on kytketty osaksi johtamista. Tiedottaminen, kuuleminen, yhteistyö ja palaute ovat olennainen osa toimivaa tulospalkkausjärjestelmää. Toimiva tulospalkkausjärjestelmä tuottaa toivottuja vaikutuksia, kuten tavoitteiden saavuttaminen ja yhteistyön paraneminen. Tulospalkkiojärjestelmä sopii yhteen yrityksen tavoitteiden kanssa sekä saa kaikkien osapuolten tuen. Tulospalkkiojärjestelmän on oltava kaikkien osapuolten yhteinen etu. Organisaatiolla tulisi olla palkitsemisstrategia, jota yksittäiset palkitsemisjärjestelmät seuraavat ja jonka mukaisesti järjestelmien toimivuutta kehitetään. Olennaista on kuitenkin palkitsemisjärjestelmän käyttöönottamista pohdittaessa miettiä miksi, miten ja mistä palkitaan. (Hulkko et al. 2002, 25) Tulospalkkauksella voi olla useita eri tavoitteita organisaation näkökulmasta ja seuraavassa käydään niitä lyhyesti läpi.

EK:n (2006) tekemän palkkausjärjestelmätiedustelun mukaan tulospalkkauksen käyttö johtamisen välineenä on yksi tärkeimmistä syistä tulos- ja voittopalkkioiden käyttöön. Palkitsemisella viestitään, millaisia asioita organisaatiossa arvostetaan. Tulospalkkiojärjestelmän avulla voidaan vahvistaa haluttua organisaatorakennetta ja ohjata toimintaa haluttuun suuntaan. Myös johtaminen voi kehittyä tulospalkkiojärjestelmien avulla, koska tavoitteiden saavuttaminen edellyttää työnjaon, tiedon kulun ja palautteenantamisen paranemista. (EK, 2006, 16) Tulospalkkausjärjestelmän käyttö palkitsemisen välineenä on johtamisen ohella tärkeä syy tulospalkkausjärjestelmän käyttöön organisaatiossa. Palkitsemisella halutaan yksinkertaisesti palkita hyvistä suorituksista ja kertoa kuinka merkityksellisiä ne ovat. Tulospalkkausjärjestelmällä pyritään vaikuttamaan henkilöstön asenteisiin. Palkitsemisella halutaan vaikuttaa työntekijöiden motivaatioon ja sitoutumiseen. Tulospalkkausta voidaan käyttää myös uusien työntekijöiden houkuttimena, koska hyvin toimivat palkitsemisjärjestelmät parantavat yrityksen kuvaa työnantajana. Tulospalkkausta voidaan käyttää myös yhteisyyden rakentajana, kilpailuetuna ja joustavuuden lisääjänä. Suoritusperusteisten tulospalkkioiden tarkoitus on kasvattaa organisaation kokonaistuottavuutta houkuttelemalla ja säilyttämällä tehokkaampia työntekijöitä ja saada työntekijät lisäämään tai kohdentamaan paremmin ponnisteluaan. Tulospalkkioiden valikoiva vaikutus ilme-

nee, koska suoritusperusteinen palkkio voi toimia suojaustyökaluna, joka rohkaisee vähemmän tuottavia työntekijöitä lähtemään ja motivoi tuottavampia työntekijöitä jäämään tai liittymään. Ponnisteluvaikutus ilmenee, koska tulosperusteinen palkitseminen motivoi työntekijöitä oppimaan tehokkaampia tapoja suoriutua työstä. (Banker et al. 2001, 316–317; Hulkko, 2002, 25–31)

### ***2.3 Tulospalkkauksen määräytymisen perusteet ja mittarit***

Olellista tulospalkkauksen mittarien määrittämiselle on, että ne kohdistavat huomion oleelliseen ja niillä on myönteinen vaikutus toimintaan. Arviointiperusteiden tulisi olla mahdollisimman yksiselitteiset ja kaikkien tiedossa. Mittarit voivat kuvata joko työn laatua tai tekemisen määrää. Tulospalkkauksen määräytymisen perusteena voivat olla esimerkiksi yrityksen liiketaloudellinen tulos, tuottavuus, kustannussäästö, asiakaspalvelu, kehitystavoite, käyttökate ja liikevaihto. (Hulkko et al. 2002, 164–165)

Palkkausjärjestelmät, jotka perustuvat työn vaativuuden arviointiin sisältävät usein tehtäväkohtaisen ja henkilökohtaisen palkanosan lisäksi ryhmäkohtaisen tulosperusteisen palkanosan. Taulukossa 1. on esitetty palkitsemisen peruste ja siihen liittyvä palkkausjärjestelmä. Oikeudenmukainen ja kannustava palkkausjärjestelmä perustuu työn vaativuuteen, henkilön pätevyyteen ja työn tuloksiin. Työ- tai henkilökohtainen palkan osa perustuu työn vaativuuteen. Henkilökohtainen palkan osa kuvastaa henkilön pätevyyttä ja suoriutumista. Palkkiopalkat, urakkapalkat, voittopalkkiot ja tulos-palkkiot perustuvat organisaation tulokseen. (Ek, 2010)

Taulukko 1. Palkkojen porrastuksella pyritään kannustavaan ja oikeudenmukaiseen palkkausjärjestelmään (Ek, 2010)

PALKITSEMISEN PERUSTE	PALKKAUSJÄRJESTELMÄ
Mitä tehdään? Työn vaativuus	Työ- tai henkilökohtainen palkanosa
Miten tehdään? Henkilön pätevyys ja suoriutuminen	Henkilökohtainen palkanosa
Mitä saadaan aikaan? Organisaation, ryhmän tai yksilön tulos	Palkkiopalkat Urakkapalkat Voittopalkkiot Tulospalkkiot

Palkkaus- ja palkitsemisjärjestelmät vaikuttavat eri tavalla eri henkilöihin ja henkilöstöryhmiin. Työn vaativuuden arviointiin perustuvat palkkausjärjestelmät ovat usein käytössä henkilöstöryhmittäin. Työntekijät, toimihenkilöt ja ylemmät toimihenkilöt kuuluvat usein eri palkkausjärjestelmien piiriin. (Lahti, 2004, 90)

Tulospalkkausjärjestelmän kehittämisvaiheessa on myös pohdittava palkkioiden maksamisen jakoperiaatetta. Teknologiateollisuus ry:n palkkausjärjestelmätiedustelun mukaan tulos- ja voittopalkkioiden jakoperusteissa löytyy eri henkilöstöryhmittäin eroja. Toimihenkilöillä sama prosentti on yleisin jakoperuste kun taas työntekijöillä sama rahamäärä ja sama prosentti on yhtä yleinen jakoperuste. (Teknologiateollisuus, 2006, 4) EK:n tekemän tiedustelun mukaan yleisin tulospalkkioiden määräytymisperuste kaikilla sektoreilla, kaikissa henkilöstöryhmissä ja kaikenkokoisissa yrityksissä on liikeloudellinen tulos. Tulospalkkauksessa liikeloudellinen tulos korostui toimihenkilöillä hieman enemmän kuin työntekijöillä kun taas tuottavuuden merkitys painottui työntekijöillä. (EK, 2006, 16)

Tulospalkkausjärjestelmä voi toimia yhtä hyvin sekä henkilökohtaisilla mittareilla että yksikötason mittareilla. Mitä lähempänä mittari on yksilön omaa toimintaa, sitä enemmän yksilö pystyy omalla toiminnallaan vaikuttamaan siihen. Toisaalta yksilökohtaisten mittareiden suunnittelu ja ylläpito vaatii enemmän työtä. (Hulkko et al. 2002, 166)

Tulospalkkiojärjestelmissä tulisi keskittyä muutamaan asiaan, joita seurataan. Liian monen mittarin käyttö voi tuntua sekavalta, jolloin yksittäisten mittareiden merkitys vähenee. Toisaalta taas yhden tai kahden mittarin käyttö saattaa vääristää henkilöiden tai henkilöstön työkäyttäytymistä. (Kauhanen, 2003, 128) Mittareiden tavoitteiden asettamista helpottaa, jos mittareista on kertynyt aiempaa mittaustietoa. Liian helpos- ti saavutettavat tavoitteet saattavat saada tulospalkkiot tuntumaan saavutetulta edul- ta, jonka eteen ei tarvitse nähdä vaivaa. Toisaalta mittareita ei tulisi heti vaihtaa, jos tavoitteet on saavutettu. Tämä vaatii huomattavasti lisävaivaa ja saattaa tuntua hen- kilöstöstä epäreilulta. Jos yrityksellä on käytössä tuloskortti, sopii se hyvin tulospalk- kioiden seurausten arviointiin. (Hulkko et al. 2002, 166, 210)

Hyvän palkkiojärjestelmän neljä olennaista piirrettä ovat (Lahti, 2004, 14):

1. Selkeät tavoitteet, jotta ne ymmärretään ja hyväksytään ja työntekijöillä on ol- lut mahdollisuus vaikuttaa niihin.
2. Mahdollisuus antaa palautetta säännöllisesti viikoittain, jopa päivittäin
3. Työntekijöillä mahdollisuus työskennellä toistensa kanssa tavoitteiden saavut- tamiseksi
4. Asetetut tavoitteet vaativat työntekijöiltä panostusta, koska palkkion maksami- nen ei pitäisi olla itsestäänselvyys

Yrityksen johdon tehtävänä on tarjota jatkuva mahdollisuus palautteeseen. Palk- kiojärjestelmä ei toimi, jos sen eteen ei tehdä jatkuvasti töitä ympäri vuoden. Organi- saation tehokkuus riippuu sen kyvystä luoda organisaation rakenteeseen sopiva ala- järjestelmä, joka soveltuu toimintaympäristön muutoksiin. Toimivan palkkausjärjes- telmän tulee sopia muihin organisaation järjestelmiin ja pystyä kehittymään niiden mukana. (Lahti, 2004, 14)

Käytössä olevia palkkiojärjestelmiä on useita erinimisiä. Tulospalkkauksella tarkoite- taan ennalta asetettuihin tavoitteisiin liitettyjä peruspalkkauksen lisäksi maksettavia rahapalkkioita tai palkitsemiseriä. Seuraavassa käydään läpi tulospalkkauksen alle kuuluvat palkitsemisen muodot, jotka ovat tulospalkkiot, erikoispalkkiot ja aloitepalk- kiot. (Hulkko, 2002, 48–49)

**Tulospalkkiot** ovat yleisin palkitsemisen muoto. Tulospalkkioita maksetaan ennalta määriteltyjen tavoitteiden saavuttamisesta ja ylittämistä. Tulospalkkion perusteena olevat tavoitteet voivat olla taloudellisten tunnuslukujen lisäksi tuotteen tai palvelun laatu. Laatu on tärkeää, mutta se on käsitteenä suhteellinen ja vaikeasti mitattavissa olevaa, koska eri tahot ymmärtävät laadun yleensä eri tavoin. (Hulkko et al 2002, 49)

**Erikoispalkkion** voi saada joko ryhmä tai yksilö poikkeuksellisen hyvästä suorituksesta. Edellytyksenä on, että työtulos ylittää huomattavasti peruspalkalla korvattavan tason. Erikoispalkkion perusteista ei yleensä ole etukäteen sovittu. Erikoispalkkiot voivat olla lähestulkoon mitä vain lahjaesineistä matkoihin ja suuriin rahallisiin bonuksiin ja tulevat saajalleen yleensä yllätyksenä. Erikoispalkkiot ovat erittäin nopea ja joustava palkitsemisen muoto ja niitä voidaan usein käyttää jonkin muun palkitsemisjärjestelmän rinnalla. Erikoispalkkion etuna on välittömän palautteen antamisen mahdollisuus. (Hulkko et al. 2002, 49–50)

**Aloitepalkkioita** maksetaan aloitteiden tekemisestä. Aloitepalkkiojärjestelmä voi parhaimmillaan edistää huomattavasti toiminnan kehittämistä. (Hulkko et al. 2002, 54) Aloitepalkkioiden maksamisella voidaan kannustaa henkilöstöä kehittämään oman työpaikkansa tehokkuutta, turvallisuutta ja viihtyisyyttä. Aloitteiden ja ideoiden palkitsemisessa voidaan käyttää rahaa, tavaraa tai muita palkkioita. Aloitepalkkioille yleistä on, että aloite palkitaan symbolisella tavaralla tai rahapalkkiolla, mutta palkitsemisen pääpaino on osoitetulla arvostuksella. (Moisio et al., 2009, 69)

Tulospalkkiojärjestelmän on oltava yhteneväinen yrityksen tavoitteiden kanssa sekä sen pitää sopia yrityksen strategiaan ja toimintatapoihin. Tulospalkkiojärjestelmällä on merkittävä rooli palkitsemisen kokonaisuudessa eikä se ole vain ylimääräinen maksettava palkkio. Työpaikalla ymmärretään, miksi järjestelmä on käytössä ja sitä pidetään perusteltuna. Tulospalkkiojärjestelmän rakenteen mittarit ja säännöt vastaavat tarkoitusta. Säännöt ovat selviä ja kaikki tietävät ne. Kohderyhmä, mittarit, tavoitetasot ja mittaustasot sekä palkkioiden suuruus ovat tärkeitä tulospalkkauksen toimivuuteen vaikuttavia asioita. (Hulkko, 2002, 60–63)

## **2.4 Yhteenveto**

Tulospalkkauksen yleisyyteen vaikuttavat yrityksen koko, henkilöstöryhmät ja yrityksen toimiala. Tulospalkkaus on yleisempää suurissa kuin pienissä yrityksissä, mutta on kuitenkin varsin yleistä nykyään myös pienissä yrityksissä. Suoritukseen perustuvan palkkauksen esiintyvyyttä tutkittiin 15 EU-maassa, jonka mukaan suoritukseen perustuva palkitseminen oli korkea hyvin pienissä ja suurissa yrityksissä, mutta sen käyttö oli vähäisempää keskikokoisissa yrityksissä. (Cowling, 2001, 201–202)

Tulospalkkauksella on useita tavoitteita yrityksen toiminnan ohjaamisessa. Tulospalkkiojärjestelmän tulisi olla osa yrityksen johtamista. Toimivaan tulospalkkausjärjestelmään kuuluvat tiedottaminen, kuuleminen, yhteistyö ja palaute. Organisaation näkökulmasta tulospalkkauksella voi olla useita eri tavoitteita, joista yksi tärkeimmistä on tulospalkkauksen käyttö johtamisen välineenä. Tulospalkkausta voidaan käyttää myös palkitsemisen välineenä, jolloin yksinkertaisesti halutaan palkita hyvistä suorituksista. Tulospalkkauksella pyritään vaikuttamaan henkilöstön asenteisiin, motivaatioon ja sitoutumiseen. Tulospalkkauksella voidaan houkuttaa työntekijöitä ja sillä voidaan tavoitella yhteisöllisyyttä, kilpailuetua ja joustavuutta.

Tulospalkkauksen arviointiperusteiden tulisi olla mahdollisimman yksiselitteiset ja kaikkien tiedossa. Olennaista tulospalkkauksen mittareille on, että ne kohdistavat huomion oleelliseen. Mittarit voivat kuvata työn laatua ja määrää. Toimiva palkkausjärjestelmä perustuu työn vaativuuteen, henkilön pätevyyteen ja työn tuloksiin. Palkkioiden jakoperusteissa löytyy eroja henkilöstöryhmien välillä, kun taas yleisin tulospalkkioiden määrääytymisperuste kaikissa henkilöstöryhmissä ja kaikenkokoisissa yrityksissä on liiketaloudellinen tulos. Tulospalkkausjärjestelmä voi perustua sekä henkilökohtaisiin mittareihin että yksikötason mittareihin. Hyvä palkkiojärjestelmä muodostuu selkeistä tavoitteista, mahdollisuudesta antaa palautetta ja työntekijöiden yhteistyöstä sekä tavoitteiden tulisi olla asetettuna tarpeeksi haasteellisiksi. Tulospalkkauksen palkitsemisen muodot ovat tulospalkkiot, erikoispalkkiot ja aloitepalkkiot.

## 3. TULOSPALKKAUS PK-SEKTORISSA

### 3.1 Pk-sektorin ominaispiirteet

Pk-yritykselle on useita eri määritelmiä. Pienet ja keskisuuret yritykset voidaan määrittellä esimerkiksi liikevaihdon ja taseen loppusumman perusteella. Bridge et al. (2003, 184) ovat määritelleet pienyrityksen ominaispiirteet seuraavien neljän väittämän mukaisesti, joista vähintään kahden tulee täytyä:

1. Liiketoiminnan johtaminen on itsenäistä ja usein johtajat ovat omistajia
2. Yrityksen pääoma tulee yleensä yhdeltä henkilöltä tai pieneltä ryhmältä ja omistajana toimii usein yksi henkilö tai pieni ryhmä
3. Toiminta-alue on yleensä paikallinen
4. Verrattuna muihin samalla alalla toimiviin suurempiin yrityksiin, pienyrityksen toiminta on suhteellisesti pienempää mitattuna esimerkiksi myynti volyymilla tai työntekijöiden lukumäärällä

Pk-yrityksille ominaista ovat rajalliset työvoiman, ajan, ammattitaidon ja rahoituksen resurssit ja tämän vuoksi riippuvuus ulkopuolisesta avusta. Pk-yritysten toiminnalle ominaista ovat jatkuva epävarmuus ja suuremman riskin ottaminen samalla kun taas mahdollisuus toiminnan riskien hajauttamiselle on vähäisempi. (Bridge et al. 2003, 184) Pienyrityksmuodossa ei juuri ole hierarkkista rakennetta, jolloin johtaja-yrittäjä osallistuu tiiviisti toteutettavaan työhön ja antaa panoksensa eri työtehtävissä. Pienyritysrakenteessa ei myöskään ole selkeää työnjakoa eri yksiköiden tai ryhmien välillä, jolloin jokainen työntekijä osallistuu tarpeen mukaan erilaisiin toimintoihin. (Peltonen, 2007, 33) Koska pk-yritysten organisaatorakenne on yleensä matala, tiedonkulku on nopeaa ja se perustuu usein suulliseen viestintään. Kok et al. (2006) tekemä empiirinen tutkimus vahvistaa, että pienemmillä yrityksillä on huomattavasti vähemmän tarvetta ammattimaiselle henkilöstöhallinnan toiminnoille kuin suuremmilla yrityksillä. Pienemmät yritykset käyttävät heikommin muodollisia rekrytointijärjestelmiä tai tarjoavat koulutusta harvemmin henkilöstölleen. Tästä huolimatta pienten yritysten henkilöstöhallinnan käyttöaste vaihtelee laajasti. Toisaalta pk-yritysten tulisi nähdä



henkilöstö potentiaalisena kilpailuedun lähteenä. Yrityksen arvo syntyy ainutlaatuisesta sekoituksesta taitoja, tietoa ja kognitiivisia kykyjä pyrittäessä yrityksen tavoitteisiin. Pk-yrityksen panostaessa henkilöstön hallintaan on sillä mahdollisuus menestyä ja erota kilpailijoistaan ainutlaatuisella ja vaikeasti kopioitavalla tavalla. (Kalliokoski et al. 2001, 42- 43; Mayson & Barrett, 2006, 447)

Työtehtävien erikoistumisen on tyypillisesti ajateltu liittyvän suurempaan yrityskokoon. Pienessä yrityksessä työntekijät toimivat vaihtelevissa työtehtävissä, jolloin sama henkilö suorittaa tehtäviä usealla eri tasolla ja alueella, koska yksittäiset toiminnot eivät normaalisti pysty kokonaan työllistämään työntekijää. Vasta toiminnan kasvaessa työntekijöille syntyy mahdollisuuksia erikoistua, joten pienistä yrityksistä on epätodennäköistä löytää yhteen tehtävään erikoistuneita työntekijöitä. Tyypillistä erityisesti pienemmille pk-yrityksille on, että strategisen ajattelun taso on vaatimatonta. Pitkäjänteistä toimintaa ei juurikaan suunnitella ja toiminnassa korostuu nopeus. Pk-yritysten strateginen ohjaus keskittyy töiden riittävyuden varmistamiseen ja potentiaalisten asiakkaiden kartoittamiseen. Pk-yritysten strateginen päätöksentekoprosessi on huomattavasti epämuodollisempi kuin suurissa yrityksissä. (Carr, 1997, 10; Kalliokoski et al. 2001, 42- 43; Kok et al. 2006, 442–443)

Pk-yritystoiminnalle ominaista on kapea asiakaskunta. Joskus yrityksellä voi olla vain yksi keskeinen asiakas. Muutaman henkilön yrityksessä tyypillisesti ainoa esimiesasemassa oleva henkilö on toimitusjohtaja. Yrityksessä, joka työllistää 10–15 henkilöä, on saattanut syntyä jo toiminnallista erikoistumista. Kun yritys työllistää 50–60 henkilöä, johtamishierarkioita on syntynyt, vaikka sama henkilö voi edelleen suorittaa eri toimintojen tehtäviä. Pk-yrityksille ominaista on, että erikoistumisen taso on alhainen. Pk-yrityksen toimintatavat ovat joustavia ja yksilöllisiä sekä resurssien käyttöaste on korkea ja toiminta nopeaa. (Kalliokoski et al. 2001, 44–45)

Yrityksen koolla on merkitystä, koska pienet yritykset ovat joustavampia kuin suuremmat yritykset, jolloin suuret yritykset tarvitsevat enemmän erilaisia järjestelmiä ja hallinnollisia henkilöitä organisaation ylläpitämiseksi. (Kauhanen, 2003, 24) Nuorille yrityksille henkilöstömäärän nopea kasvu voi usein olla ongelmallista. Mitä lähemmäs 100 työntekijän rajaa yritys lähestyy, sitä vaikeampaa on henkilöstön johtaminen. Pienissä yrityksissä, joissa jokaisella työntekijällä on mahdollisuus vaikuttaa organi-

saatioon, on tärkeää varmistaa, että hyvät työntekijät etenevät urallaan. Kun yrityksen koko ja monimuotoisuus kasvaa, yrityksessä tyypillisesti kehitetään useita johtamisen tasoja ja järjestelmällisempiä toimintoja tavoitteena hallita tehokkaasti informaation kulkua. (Covel, 2007; Kok et al. 2006, 445–446)

Erot pienten ja suurten yritysten välillä voivat olla perusteellisia. Tyypillisesti pienet yritykset toimivat ympäristössä, jossa kilpailu on kovaa. Pienten yritysten kaksi pää-tavoitetta on kasvu ja selviäminen. Toisin kuin suuremmat yritykset, jotka kokevat vähemmän kilpailua ja voivat keskittyä nykyiseen liiketoimintaympäristöönsä kasvuhakuisuuden sijaan. Nämä tekijät luovat erilaiset lähtökohdat erikokoisille yrityksille ja näin ollen määrittävät erilaiset strategiat yrityksen koosta riippuen. (Ueng et al. 2000, 4)

Taulukko 2. Pk-yrityksen ominaisuudet, mahdollisuudet ja haasteet

<b>Ominaista yrityksille</b>	<b>pk-</b>	<b>Mahdollisuudet</b>	<b>Haasteet</b>
Keskittynyt päätöksenteko		Toiminnan joustavuus	Vähäinen strateginen suunnittelu
Rajalliset resurssit		Erikoistuminen	Riippuvuus ulkopuolisesta avusta
Matala organisaatorakenne		Tiedonkulku nopeaa	Rajalliset henkilöstöresurssit
Toiminnan epävarmuus		Riskinotto	Alhainen erikoistumisen taso
Kilpailu		Kasvu	
Yrittäjyys		Inhimillisyys	
Pieni työyhteisö		Tiivis yhteistyö	

Taulukkoon 2. on tiivistetty pk-sektorille ominaisia piirteitä. Pk-yrityksen ominaispiirteiden pohjalta on muodostettu pk-yrityksen toiminnan näkökulmasta mahdollisuute-na nähtävät asiat. Taulukon viimeiseen sarakkeeseen on kerätty seikkoja, jotka voidaan nähdä haasteena pk-yrityksen kannalta.

## **3.2 Tulospalkkiojärjestelmät**

Vertailtavat palkkiojärjestelmät perustuvat ryhmätason palkkioihin ja henkilökohtaisten mittareiden perusteella maksettuihin palkkioihin.

### 3.2.1 Ryhmätason palkkiojärjestelmä

Yleistyvä suunta työnantajien keskuudessa on ollut omaksua työntekijöiden palkitseminen ryhmä- tai tiimityöskentelyn perusteella. Tärkeimmät syyt ryhmätyöperusteeseen palkitsemiseen ovat ryhmän jäsenten motivoiminen ryhmän päämääriin ja tehokkaaseen suoritukseen. Yleisesti palkkatyytyväisyys ja työntekijöiden tyytyväisyyden peruspalkkaansa vaikuttavat ryhmäpalkitsemisen tasapuolisuuden käsitteeseen. Palkitsemisen ymmärtäminen on erittäin tärkeä tekijä ryhmäpalkitsemisen tasapuolisuudessa. Zenger & Marshallin (2000) mukaan palkkiotehokkuus oli korkeampi silloin kun ryhmät olivat pieniä, järjestelmällä ei mitattu laatua ja johdon osallistuminen oli korkealla tasolla. Palkkiotehokkuus oli korkeampi myös silloin kun, järjestelmät oli sulautettu pieniin yrityksiin ja olivat pitkäikäisiä. (Welbourne & Cable, 1995, 711–712)

Pienissä yrityksissä ryhmäsuuntautuneella palkitsemisjärjestelmällä voi olla suhteellisen suuri vaikutus tehokkuuteen. Ryhmäperusteisen palkitsemisen tehokkuus johtaa juurensa suurilta osilta työntekijöiden välisestä painostuksesta ja toistensa valvonnasta. Ryhmän jäsenillä on vahva kannustin välttää heikkoa suoritusta omassa ryhmässään. Ryhmän koko vaikuttaa suoraan ryhmän sisäiseen painostukseen. Mitä pienempi ryhmä on, sitä suurempi vaikutus ryhmän muiden jäsenien suorituksella on omaan palkkioon. Tästä syystä pienten yritysten palkitessa yksittäisiä työntekijöitä koko yrityksen suorituksesta, johtaa se vahvempaan sosiaaliseen paineeseen kuin suurissa yrityksissä, jotka noudattavat samanlaista palkitsemisjärjestelmää. Tulospalkkioilla on oleellinen rooli varmistamassa työntekijöiden korkeaa osaamista ja työmotivaatiota pienissä yrityksissä. Yksittäisen työntekijän palkkio riippuu muiden panostuksesta ja osaamisesta, jolloin sosiaalinen paine säilyttää ja rekrytoida huipulahjakkuuksia on kokonaisvaltainen. Suurissa yrityksissä tulospalkkioiden vaikutus voi olla juuri päinvastainen. Työntekijät saattavat pyrkiä työskentelemään alhaisem-

man tason työntekijöiden kanssa, jolloin heidän oma osaamisensa ja sitä seuraava palkkio korostuu. (Zenger & Lazzarini, 2004, 331–334)

Tulospalkkiojärjestelmän avulla on mahdollista edistää yhteistyötä ja yhteishenkeä työympäristössä. Esimerkiksi tiimejä palkitsemalla voidaan ohjata tiimit sisäiseen yhteistyöhön, mutta tämä voi samalla vähentää tiimien välistä yhteistyötä. Jos asetetut tavoitteet ovat yhteiset koko yksikölle tai yritykselle, voivat ne puolestaan kasvattaa yhteishenkeä. Vaikka useammin tulospalkkiojärjestelmien vaikutukset ovat positiivisia kuin negatiivisia, niin kuitenkin tulospalkkiojärjestelmien suurimmat ongelmat ovat niiden kielteiset sivuvaikutukset yhteistyöhön ja ilmapiiriin. Tulospalkkiojärjestelmien kielteisiä vaikutuksia on ilmennyt, kun ei ole tunnettu muiden ryhmien ja yksiköiden palkkioiden määräytymisen perusteita tai kun eri yksiköiden ja ryhmien tavoitteet ovat olleet ristiriidassa keskenään. (Hulkko, 2002, 44–45)

Ryhmäpalkkioiden vaikutusta pienten yritysten suoritukseen käsittelevä tutkimus suoritettiin vuosina 1996–2005 ja se perustuu kymmeneen pieneen yritykseen, jotka toimittavat auton osia ja huonekaluja. Työntekijöiden keskimääräinen lukumäärä yrityksissä oli 38. Tutkimuksen kohteena olevista yrityksistä neljä tarjosi ryhmäpalkkioita ja muut kuusi yritystä maksoivat ainoastaan kiinteätä palkkaa. Ryhmäpalkkioita tarjoavista yrityksistä vain yhdellä yrityksellä oli ryhmäperusteinen palkitsemissuunnitelma koko tutkimusajan. Muut kolme yritystä siirtyivät täysin kiinteästä palkitsemistavasta ryhmäpalkkioihin tutkimuskauden aikana. Ryhmäpalkitsemisen mallit olivat kaikissa tulospalkkioita tarjoavissa yrityksissä samanlaiset. Yrityksissä määriteltiin tavoitteet vuodelle, johto ja työntekijät sopivat yhdessä tavoitetasot kuukauden tuotoksille. Jos todellinen tuotos kuukaudessa on suurempi kuin etukäteen päätetty tuotos, jokainen työntekijä ansaitsee ylimääräisen palkkion suhteessa ylimääräisen tuotoksen arvosta. Yrityksen johto ja työntekijät yhdessä määrittelevät suhteellisen tekijän, jonka mukaan yrityksen ylimääräinen saavutus jaetaan. Tutkimuksen kohteena olleissa yrityksissä ei käytetty muita tulospalkkauksen malleja. (Dixit & Pal, 2010, 406)

Dixit ja Pal:n tutkimuksen mukaan ryhmäpalkkioilla on positiivinen ja merkittävä vaikutus pääoman tuottoasteeseen, ROI:hin (return on investment), joka vahvistaa kirjallisuuden olettamuksen, että suoritusperusteinen palkitseminen vaikuttaa yrityksen suoritukseen. ROI on korkeampi, jos ryhmäpalkkiosuunnitelma on tehokas. Ryhmä-

palkkioita tarjoavien yritysten keskimääräinen ROI on yli 3.6 kertainen verrattuna yrityksiin, joilla ei ole ryhmäpalkkioperusteista suunnitelmaa. Kiinteätä palkkaa maksavien yritysten keskimääräinen ROI on vain 0.235, samalla kun ryhmäpalkkioita tarjoavien yritysten keskimääräinen ROI on 0.455 koko tutkimuskauden ajalta. Yritysten, jotka vaihtoivat kiinteästä palkasta ryhmäpalkkiojärjestelmään tutkimuskauden aikana, keskimääräinen ROI kasvoi 1.447:ään 0.342:sta. (Dixit & Pal, 2010, 407)

Jos yksilölliset suoritukset eivät ole mitattavissa, voi ryhmäperusteinen palkitseminen olla mahdollinen väline moraalikatoriskin välttämiseen. Moraalikato voi syntyä, jos toinen sopimuksen osapuolista muuttaa käytöstään toisen osapuolen tappioksi sopimisen jälkeen. Kuitenkin ryhmäperusteinen palkitseminen voi kääntyä tehottomaksi niin sanotun vapaamatkustajaongelman vuoksi, jonka todennäköisyys lisääntyy ryhmän koon kasvaessa. Vapaamatkustajan ongelmalla tarkoitetaan tilannetta, jossa yksittäinen toimija hyötyy muiden panostuksesta antamatta omaa osuuttaan. Hamilton et al. (2003) väittivät tutkimuksessaan, että ryhmäperusteinen palkitseminen on yritykselle hyödyllisempää kuin yksilösuoritukseen perustuva palkitseminen. Heidän tutkimuksensa kohteena olleen yrityksen ottaessa käyttöön ryhmäperusteisen palkitsemisen työntekijöiden tuottavuus kasvoi keskimäärin 14 %. Yritykset, jotka palkitsevat ryhmän suorituksen perusteella toimivat paremmin kuin yritykset, jotka maksavat vain kiinteää palkkaa. Suoritusperusteisen palkitsemisen malli houkuttelee työntekijöitä ponnistelemaan parempiin saavutuksiin, joka saattaa johtaa tuottavuuden kasvuun ja korkeammalla tuottavuudella on todennäköisesti positiivinen vaikutus kannattavuuteen. Toisaalta, tulospalkkiomalli voi auttaa yritystä houkuttelemaan kyvykkäämpiä työntekijöitä, joka taas voi auttaa yritystä parempaan suoritukseen. Jos tämä valikoitumisen malli vaikuttaa poikkeuksellisen vahvasti, yhä useammat kyvykkäämmät työntekijät ovat halukkaita siirtymään kiinteätä palkkaa maksavasta yrityksestä tulospalkkioita tarjoaviin yrityksiin, joka vaikuttaa kiinteätä palkkaa maksavien yritysten suoritukseen. (Dixit & Pal, 2010, 412; Zenger & Marshall, 2000,155)

Ryhmäperusteinen palkitseminen perustuu ryhmän jäsenten yhteiselle päätökselle. Ryhmäpalkitsemisen alaisilla jäsenillä on korkeampi motivaatio jakaa informaatiota keskenään parantaakseen ryhmän yhteistä suoritusta. Toisin kuin yksilösuoritukseen perustuva palkitseminen perustuu yksilön omaan päätöksentekoon ja motivoi ihmisiä oman suorituksen virheettömyyteen. Epäkilpailullinen yksilöllinen palkitseminen roh-

kaisee työntekijöitä yhteistyöhön ja jakamaan tietoaan vain silloin kun siitä koituu hyötyä yksilön omaan suoritukseen. Ryhmän jäsenet, jotka ovat yksilösuoritukseen perustuvan palkitsemisjärjestelmän alaisena, ovat motivoituneita jakamaan tietoa vain rohkaistakseen muita jäseniä tarjoamaan heille tarvittavan tiedon. Molemmat mallit sekä ryhmäperusteinen että yksilösuoritukseen perustuva palkitseminen motivoivat yksilöitä informaation jakamiseen taloudellisesta näkökulmasta. Psykologisten vaikutusten näkökulmasta ryhmäperusteinen palkitseminen vahvistaa ryhmän yhtenäisyyttä ja rohkaisee yhteistyöhön. Yksilölliseen suoritukseen perustuva palkitseminen taas johtaa yksilökeskeiseen suorittamiseen ja jopa itsekkääseen käyttäytymiseen. Palkitsemalla yksilöperusteisista suorituksista yksilö keskittyy omiin tavoitteisiinsa yhteisön tavoitteiden sijaan. Psykologisesta näkökulmasta ryhmäperusteinen palkitseminen takaa paremman laadullisen päätöksenteon ja informaation jakamisen. (Khim, 2010, 46–47)

Khim (2010) esittää tutkimuksensa perusteella, että informaation jakaminen ja päätöksenteon laatu ovat paremmalla tasolla ryhmäperusteisessa järjestelmässä kuin yksilöpalkitsemiseen perustuvassa järjestelmässä. Informaation jakaminen ja päätöksenteon laatu ovat parempia kiinteän palkitsemisen menetelmässä kuin yksilösuoritukseen perustuvassa palkitsemisessä, vaikka yksilölliseen suoritukseen perustuva järjestelmä tarjoaa suuremman taloudellisen motivaation informaation vaihtoon. Tutkimus osoittaa palkkiojärjestelmien kustannusten ja etujen sekä työn luonteen tarkan pohdinnan tärkeyden palkkiojärjestelmän käyttöönottamisessa. Työympäristössä, jossa suoritukseen vaikuttaa olennaisesti informaation jakaminen, saattaa ryhmäperusteinen palkitseminen tai kiinteään palkkaukseen perustuva palkitsemisjärjestelmä olla tuottavampi ratkaisu kuin yksilölliseen suoritukseen perustuva palkitseminen.

Roman (2009) tarkasteli tutkimuksessaan tulospalkkausta teollisuuden alan yrityksessä, jossa tulospalkkiojärjestelmää uudistettiin siten, että uudessa palkkiojärjestelmässä työntekijöitä palkittiin ryhmätasolla, kun tiimin panosmäärä ja laatu kohtasivat tai tavoittivat ennaltamääritetyt tavoitteet. Organisaatiotasolla työntekijöitä palkittiin bonuksilla neljännesvuosittain, kun tuotantoryhmät saavuttivat koko organisaation tuotos ja laatu tavoitteet. Olennainen tekijä uuden palkkiojärjestelmän käyttöönotossa oli, että se otettiin käyttöön samaan aikaan uuden johdon ohjausjärjestelmän kanssa, joka sisälsi useita aloitteita tarkoituksena helpottaa yhteistyötä, vahvistaa valvontaa

ja rohkaista työntekijöiden välistä painostusta. Käytännössä tämä tarkoitti suoritusraporttien jakamista tiimeille, informaation jakamista helpottavia mekanismeja ja rangaistuksia työn välttelystä ja yhteistyökyvyttömyydestä. Tutkimuksen tulokset osoittivat, että siirtyminen uuteen ryhmätasopalkkiojärjestelmään nosti laitoksen tuottavuutta 31 prosenttia ja laski viallisten tuotteiden osuutta 95 prosenttia. Ensinnäkin ryhmätason palkkiojärjestelmän tavoitteena oli motivoida työntekijöitä nostamaan tuottavuutta ja laatua ei ainoastaan lisäämällä panostusta mutta myös korostamalla yhteistyötä ryhmissä, ryhmien välillä ja tuotantoyksiköiden läpi. Toiseksi tutkimuksen kohteena ollut ryhmätason palkkiomalli sisälsi suuremman tulospalkkauksen vaihtelun. Kokonaisuudessaan työntekijöillä oli mahdollisuus ansaita enemmän, mutta samalla riski kasvoi, koska heidän bonuksensa olivat riippuvaisia oman ja muiden ryhmien tuloksesta, jolloin epäonnistuessaan he saattoivat tienata myös aiempaa vähemmän.

Welbourne & Cable (1995) käsittelivät tutkimuksessaan ryhmätason palkkiojärjestelmää ja sen vaikutuksia työntekijöiden palkkatyytyväisyyteen kahden eri yrityksen välillä. Palkkiojärjestelmien muodot olivat kummassakin yrityksessä samanlaiset ja ne perustuivat tulokselle ja kustannuksille. Bonusten kriteerit muokattiin kummassakin yrityksessä kriittisten menestystekijöiden perusteella. Ensimmäisessä yrityksessä asiakastyytyväisyys nähtiin kriittisenä tekijänä, jossa bonukset maksettiin vain jos tietty asiakastyytyväisyystaso saatiin ylläpidettyä tai ylitettyä. Toisessa yrityksessä haluttiin korostaa turvallisuusstandardeja, joten bonusta ei maksettu, jos asetetut turvallisuusstandardit eivät toteutuneet. Vaikka kummassakin yrityksessä bonusjärjestelmät olivat samanlaiset, olivat bonusten jakoperusteet erilaiset. Ensimmäisessä yrityksessä otettiin käyttöön yhdenvertainen jakoperuste eli jokainen työntekijä palkittiin samansuuruisella bonuksella. Toisessa yrityksessä taas otettiin käyttöön järjestelmä, jossa jokainen työntekijä palkittiin samalla prosenttiosuudella peruspalkasta eli suurempi palkkaiset saivat suuremman bonuksen. Ensimmäinen yritys korosti osallistumista ja tasa-arvoisuutta ja käytti resursseja ja vaivaa järjestelmän yksityiskohtien informoinnista työntekijöille. Yrityksessä järjestettiin erillinen koulutuspäivä järjestelmää käyttöönotettaessa ja tämän jälkeen säännölliset tapaamiset. Toisessa yrityksessä työntekijöitä informoitiin uudesta järjestelmästä, mutta mitään erityistä koulutusta ei järjestetty ennen järjestelmän käyttöönottoa. Myös toisessa yrityksessä pidettiin yllä säännöllistä tiedottamista järjestelmän ollessa käytössä, mutta se ei ollut yhtä virallista ja järjestelmällistä kuin toisessa yrityksessä. Ensimmäisessä yrityksessä,

jossa palkitsemisperusteena oli yhdenvertaisuus, palkkiot koettiin ylimääräisenä etuna palkan ohessa. Toisessa yrityksessä taas työntekijät kokivat palkkiojärjestelmän olevan osa palkkauspakettia. Ensimmäinen yritys päätti lopettaa bonusjärjestelmän ensimmäisen vuoden jälkeen toivottujen vaikutusten puuttuessa tuloksesta ja kustannuksista. Toisessa yrityksessä bonusjärjestelmää jatkettiin, koska sillä oli ollut merkittäviä vaikutuksia laatuun ja turvallisuuteen ja lisäksi tulos oli parantunut. Kuitenkin järjestelmän ohessa ollut työntekijöiden mahdollisuus osallistua kehitystoimintaan oli ollut suhteellisen heikkoa. Toisin kuin ensimmäisen yrityksen osalla työntekijöiden aktiivisuus yrityksen kehittämisessä oli ollut erittäin onnistunutta palkitsemisjärjestelmän ollessa käytössä, mutta aktiivisuus oli romahtanut bonusten lopettamisen jälkeen, vaikka kehitystoimintaa yritettiin edelleen jatkaa.

### 3.2.2 Yksilösuoritukseen perustuva järjestelmä

Ihmiset motivoituvat saatuaan käsityksen aikaansaannoksistaan. Tutkimusten mukaan yksilöllisen suorituksen perusteella palkitut työntekijät toimivat tehokkaammin kuin ne, joilla palkkiot eivät liity suoritukseen ja hyvistä suorituksista palkitsematta jättäminen alentaa työtehoa jatkossa. Huonosta suorituksesta palkitut työntekijät ovat tyytyväisiä, mutta heidän työskentelynsä on jatkossakin tehotonta. Toisaalta taas työntekijät, joita ei ole palkittu huonosta suorituksesta ovat tyytymättömiä, mutta heidän suorituksensa saattaa jatkossa parantua. (Helsilä, 2006, 61)

Yksiselitteinen oletamus on, että työn tuloksesta jollakin tavalla riippuva korvaus vaikuttaa tuottavuuteen. Työntekijän palkan riippuessa hänen tuottamastaan tuotoksesta voi työntekijän olettaa ponnistelevan juuri sen verran mikä on taloudellisesti tehokasta. (Helsilä, 2006, 61) Tulospalkkaus motivoi työntekijöitä ponnistelemaan yrityksen hyväksi ja yhdistää työntekijän yrityksen tavoitteisiin, joka edesauttaa työntekijöitä pysymään pitkäjänteisesti yrityksessä, jolloin työntekijöiden vaihtuvuuskustannukset ovat yrityksen kannalta pienemmät. (Alho, 1998, 33)

Järjestelmät, jotka palkitsevat yksilön taidoista ja tiedosta tuovat todennäköisesti työntekijöiden kannalta parempia tuloksia. Yksilösuoritukseen perustuvien palkitsemisjärjestelmien negatiivisena puolena on, että niiden perustaminen, ylläpito ja seu-



ranta vaativat huomattavasti enemmän työtä kuin esimerkiksi ryhmätason palkkiojärjestelmien. Tutkimuksen perusteella yksilösuoritukseen perustuva palkitseminen oli kolmanneksi suosituin palkitsemisen menetelmä heti vuosibonuksen ja kertasuoritteisen palkitsemisen jälkeen. Tutkimukseen vastaajat tosin kokivat yksilösuoritteisen palkitsemisen olevan vähemmän tehokkaampi kahteen ensimmäiseen menetelmään verrattuna. Yksilön suorituksen palkitsemiseen perustuva järjestelmä voi olla toimiva, koska se korostaa kunkin työntekijän omia kykyjä koko ryhmän kykyjen sijaan. Yksilölliseen suoritukseen perustuvan palkitsemisen motivaatiovaikutuksen lisäksi järjestelmä voi olla tehokas työkalu työntekijöiden valikoinnissa. (Khim, 2010, 57; Schöttner & Thiele, 2010, 699–700)

Erilaiset työntekijät haluavat erilaisia palkkioita tekemästään työstään, useat työntekijät haluavat myötävaikuttaa ja suurella osalla työntekijöistä on kapasitettia itsehallintaan työssään. Nämä väitteet puolustavat yksilösuoritteisten palkitsemismenetelmien puolesta. Tämä vahvistaa sen, että palkitsemalla työntekijöiden yksittäisistä taidoista voidaan olettaa, että työntekijä on motivoitunut tavoittelemaan asetettuja tavoitteita. Jos työyhteisö on tiivis ja palkitsemisjärjestelmän piirissä olevien työntekijöiden määrä on alhainen, voi esimiehen ja johdon mahdollisuus valvoa yksittäisen työntekijän suoritusta olla helppoa, jolloin palkitseminen yksittäisen työntekijän suorituksen perusteella on perusteltua. (Arianna dal Forno et al. 2010, 885; Khim, 2010, 57)

Banker et al. (1996) tutkivat vähittäismyyntialalla toteutettua suoritukseen perustuvaa palkkiojärjestelmää, jota tutkittiin pitkäjänteisesti ja seurattiin sen monivuotisia vaikutuksia. Järjestelmän tarkoituksena oli motivoida henkilöstöä parantamaan asiakaspalvelua. Järjestelmä tarjosi myyntihenkilöstölle perustuntipalkan lisäksi bonuksen myyntitavoitteiden saavuttamisesta. Palkkiojärjestelmään sisältyi myös työsuhteen päättymisen mahdollisuus, jos yksilö ei saavuttanut asetettuja myyntitavoitteita kahdena peräkkäisenä neljänneksenä. Rahana maksetut palkkiot olivat huomattavan tärkeitä yrityksessä, koska ne käsittivät noin 20 prosenttia peruspalkasta ja muita palkitsemistapoja, kuten esimerkiksi ylennys, ei ollut käytössä yrityksen matalan organisaatorakenteen vuoksi. Palkitsemisjärjestelmän tavoitteena oli parantaa myyntiä asiakaspalvelua kehittämällä. Kiinteä palkka pysyi entisellään, mutta sen lisäksi työntekijöille tarjottiin bonusta tavoitteiden saavuttamisesta. Järjestelmän ajatuksena oli, että rahallista palkkiota vastaan työntekijät ponnistelivat asiakaspalvelun kehittä-

miseksi, perehtyivät asiakkaiden toiveisiin ja panostivat myönteiseen ilmapiiriin, jonka seurauksena myynti nousi ja vaikuttivat positiivisesti myös tulevaisuuden myyntitavoitteisiin. Järjestelmään saatiin pitkäjänteisyyttä ottamalla mukaan myös tulevaisuuden myyntitavoitteet tämän hetken myyntitavoitteiden rinnalle. Konsulttien avulla työntekijät oppivat ja kehittivät omia taitojaan sekä omaksuivat tehokkaita toimintatapoja ja luopuivat vähemmän tehokkaista tavoista. Myyntitavoitteiden odotettiin myös kasvavan ajan myötä, koska vähemmän tehokkaiden työntekijöiden, jotka olivat tyytymättömiä palkitsemisjärjestelmään, odotettiin lähtevän ja korvattiin uudella henkilöstöllä, jotka olivat valmiita vastaamaan uuden palkitsemisjärjestelmän asettamiin haasteisiin. Yksilösuoritukseen perustuvalla palkitsemisella tavoiteltiin siis asiakaspalvelun kehittämisen kautta myynnin kasvua pitkällä aikavälillä ja työntekijöiden kehittämistä, jonka perusteella työntekijöiden vaihtelevuutta rajoitettiin ja tehottomat työntekijät korvattiin tehokkaammilla yksilöillä.

Eriksson & Villeval (2008) tekemän tutkimuksen mukaan korkeamman ammattitaidon työntekijät suhtautuvat myönteisemmin tulospalkkiojärjestelmään, koska se luo heille mahdollisuuden saavuttaa korkeampi palkkataso lisäämällä työpanosta. Vaihteleva palkkausmalli kannustaa korkeamman ammattitaidon työntekijöitä ponnistelemaan ahkerammin kuin heikosti koulutettuja työntekijöitä, joita tulospalkkiojärjestelmä ei miellytä läheskään yhtä paljon.

### **3.3 Yhteenveto**

Tässä luvussa käsiteltiin kahta erilaista palkkiojärjestelmää, jotka ovat ryhmätason palkitseminen ja yksilösuoritukseen perustuva palkitseminen. Ryhmätason palkkiojärjestelmässä korostuu palkitsemisen tasapuolisuus, ryhmän jäsenten motivoiminen ryhmän päämääriin ja tehokkaaseen suoritukseen. Tehokkuus ilmenee työntekijöiden välisenä painostuksena ja valvontana sekä heikon suorituksen välttämisenä omassa ryhmässä. Ryhmätason palkitseminen korostaa yhteistyötä ja informaation jakamista ryhmässä, joka sopii pk-yrityksen ominaispiirteille. Pk-yrityksen näkökulmasta yksittäisen työntekijöiden palkitseminen koko yrityksen suorituksesta on tehokkaampaa kuin suurissa yrityksissä. Yksilösuoritukseen perustuva palkitseminen korostaa työntekijöiden yksilöllisiä ominaisuuksia, osaamista ja taitoja. Yksilösuoritukseen perustuvan palkitsemisen positiivisena puolena on järjestelmän tavoite palkita yksilön omista

suorituksista eikä muiden ryhmän jäsenien saavutuksista. Yksilösuoritteinen palkitseminen näin ollen estää vapaamatkustajaongelman syntymistä, joka on yksi ryhmätason palkitsemisen ongelmista. Yksilösuoritteinen palkitseminen vaatii usein raskasta ja resursseja vievää järjestelmää, joka vaatii jatkuvaa ylläpitoa ja valvontaa. Joustava rakenteisen pk-yrityksen näkökulmasta tämä voi olla haasteellista, mutta toisaalta kevyen rakenteen ja pienen henkilökuntamäärän ansiosta pk-yritykselle järjestelmän perustaminen ja ylläpito eivät vaadi yhtä suuria ponnisteluja kuin suuren yrityksen kohdalla. Pk-yrityksen pieni ja tiivis työyhteisö edesauttaa työntekijöiden tehokasta valvontaa, joka näin ollen vastaa samaa kuin ryhmätason palkitsemisessa ryhmän jäsenien keskinäinen valvonta. Yksilösuoritteinen palkitseminen on tehokas tapa motivoida ja valikoida ammattitaitoisia ja osaavia yksilöitä yrityksen palvelukseen.

## 4. TULOSPALKKAUKSEN SOVELTUMINEN PK-YRITYKSELLE

Pk-yritykset toimivat eri toimialoilla ja niiden tulostavoitteet eroavat monin tavoin toisistaan. Tulospalkkiojärjestelmälle ei ole olemassa yleismallia vaan se on suunniteltava ja rakennettava jokaisen yrityksen omista lähtökohdista ja omaan kulttuuriin sopivaksi. Järjestelmät eivät myöskään ole pysyviä vaan tavoitteita tulee jatkuvasti seurata ja tarkentaa toiminnan muutoksen mukaan. Pk-yrityksissä asioista sovitaan paikallisesti enemmän kuin suurissa yrityksissä. Tämän vuoksi toimivat palkkaus- ja palkitsemisjärjestelmät ovat pk-yrityksille erityisen tehokas tapa parantaa tuottavuutta.

Yhdysvalloissa tehdyssä tutkimuksessa vertailtiin yrityskoosta johtuvia eroja tulospalkkauksessa. Tutkimuksen kohteena olivat tutkimuksen ja kehityksen alalla toimivat insinöörit. Tutkimus osoittaa, että pienten yritysten tarjoamat tulospalkkiot eroavat perusteellisesti suurten yritysten tarjoamista palkkioista. Suurten yritysten tarjoamat palkkiojärjestelmät perustuvat useammin ikään ja vanhemmuuteen verrattuna pienempiin yrityksiin. Lisävuodet työnteossa merkitsivät suurempia rahapalkkioita insinööreille suurissa yrityksissä. Pienemmissä yrityksissä parempi kyky, panostus ja suoritus näyttävät olevan merkittäviä tekijöitä tulospalkkioiden jaossa. Pienet yritykset näyttävät palkitsevan aggressiivisesti hyvin koulutettuja ja tutkinnon omaavia. Saavutusten mittaaminen ja suoritukset ovat suoraan yhteydessä palkitsemiseen pienissä yrityksissä ja ne ovat halukkaampia tarjoamaan työntekijöille sopimuksia, jotka aggressiivisemmin palkitsevat yksilöitä, myötävaikuttavat suorittamaan ja vastaavat suoritusta. Suurten yritysten vaikeudet suorituksen palkitsemisessa ovat yhteydessä tulospalkkioiden laajaan käyttöön yrityksissä, joka osittain takaa heikon yhteyden suorituksen ja palkitsemisen välillä. (Zenger & Lazzarini, 2004, 341–343)

Pienillä yrityksillä on useita etuja tulospalkkiojärjestelmien käytössä. Pienet yritykset kykenevät maksamaan yksilöille tulospalkkioita, jotka perustuvat yksinkertaisesti koko yrityksen suoritukseen. Toisin kuin suurissa yrityksissä on järjetöntä palkita yksittäistä työntekijää koko yrityksen suorituksesta, mutta pienessä yrityksessä tällainen palkitseminen on sekä tehokasta että yleistä. Pienillä yrityksillä on varaa palkita myös yksilöllisten erojen mukaan yrityksen suorituksessa. Suoritukseen perustuvien yksilöl-

listen tekijöiden mittaaminen on vähemmän kallista verrattuna suurempiin yrityksiin. Yksilölliset suorituserot ovat selvempiä ja näkyvämpiä yrityksen johdolle. Pienissä yrityksissä myös ulkopuolisten yksilöiden ja ryhmien vaikutus yksittäiseen työntekijään on vähäinen. Matalan organisaatorakenteen vuoksi pienissä yrityksissä välijohdon manipuloinnin vaara ja tulospalkkioiden väärentämisen mahdollisuus on vähäinen. (Zenger & Lazzarini, 2004, 341–343)

Erilaiset palkitsemisperusteet suorituksessa ovat ongelmallisia, koska niiden luomat vaatimukset oikeudenmukaisuudelle, näkyvälle vääryydelle ja epätarkalle suorituksen mittaamiselle ovat korkeat. Pyrkimys aggressiivisesti yhdistää palkitseminen yksilölliseen suorituksen arviointiin johtaa todennäköisesti negatiivisiin käsitteisiin. Yrityksen koolla on kuitenkin todennäköisesti suora yhteys aggressiiviseen palkitsemiseen. Suuressa yrityksessä jonkin yksikön tai yksilön huomattavasti parempi palkitseminen saattaa johtaa suuren joukon työntekijöitä ja johtajia kokemaan tämän epäoikeudenmukaisena, joka johtaa kustannusten kasvuun. Kustannusten kasvu voi olla merkittävä, kun suuri joukko työntekijöitä kuulee suoraan tai epäsuorasti yksilöllisesti erilaisesta palkitsemisen jakoperusteista. Vaikka pienten yritysten työntekijät ovat yhtäläillä huolissaan palkitsemisperusteiden tasapuolisuudesta, negatiiviset sivuvaikutukset ovat huomattavasti pienemmät. Pienissä yrityksissä yksilöt voivat suoraan valvoa kollegoidensa suorituksia ja suoritusten yksilölliset erot ovat yleisesti jaettua tietoa työyhteisössä. Suurissa yrityksissä työntekijöiden arviot muiden suorituksista verrattuna omaan suoritukseen perustuu kuulopuheisiin. Suurempi tarkkuus mittaustelmässä, parempi valvonta suorituksen mittaamisessa ja vähäisemmät vertailuongelmat mahdollistavat pienille yrityksille aggressiivisemmän palkitsemismenetelmän, joka perustuu yksilöllisen suorituksen palkitsemiseen kuin suurissa yrityksissä.

Heywood & Jirjahn (2009) ovat tutkineet tulospalkkauksen ja yrityksen koon yhteyttä sekä ryhmätyön osuutta näihin. Tutkimuksen mukaan yrityksen koko ei ole merkittävä tekijä tulospalkkauksen käytölle, jos yrityksen toiminta perustuu toisistaan riippuvaisille työntekijöiden tuottavuudelle. Tiimit ja ryhmät helpottavat kommunikaatiota ja tiedon jakamista ryhmän jäsenten välillä. Johtamisen näkökulmasta tiimityötä pidetään työvälineenä tuottavuuden lisäämiselle, mutta toimiva tiimityö vaatii tietynlaiset olosuhteet. Yksi olosuhteisiin vaikuttava tekijä on yrityksen toimiala ja valittu teknologia. Kun työntekijät toimivat moniulotteisissa tehtävissä, yksilön suorituksen mittaa-

minen ei ole mahdollista kaikissa tehtävissä. Yksilöllisen suorituksen mittaamisen painottaminen aiheuttaa heikkenemistä työntekijöiden tuottavuudessa niiltä osin, josta heitä ei palkita. Tulospalkkaus tarjoaa kannustimia panostaa monenlaisiin toimiin, jotka ovat oleellisia yrityksen saavuttaman voiton kannalta. Tulospalkkauksen käyttö on todennäköisempää, kun yrityksen toimiala vaatii moniulotteisia työtehtäviä ja vaativia taitoja.

Tulospalkkaus voi saada aikaan tuloksia vain, jos työntekijät luottavat, että johtajat harjoittavat yrityksen strategiaa. Pienten yritysten kohdalla tämä ei liene ongelmallista, koska oletuksena on, että johtaja on usein myös omistaja ja voidaan olettaa, että omistaja-johtaja toteuttaa yritykselleen asettamaa strategiaa. Erilaiset palkitsemisen osatekijät, järjestelmän suunnittelu ja käyttöönotto sekä minkälaista käyttäytymistä yritys haluaa palkita vaikuttavat palkkiojärjestelmän tuloksiin.

#### **4.1 Tulospalkkauksen haasteet**

Palkitsemisen tasapuolisuus ja työntekijöiden keskinäinen vertailu rajoittavat suurten yritysten aggressiivista palkitsemisjärjestelmien noudattamista. Eriarvoisuus palkitsemisessa voi laukaista negatiivisia seurauksia, jotka voivat johtaa tehokkuuden alenemiseen, vaihtuvuuteen ja tyytymättömyyteen. Osittain johtuen epävarmuudesta suorituksen mittaamisessa, työntekijöiden käsitykset omasta suorituksestaan ovat reilusti liioiteltuja. Enemmän kuin 85 % työntekijöistä olettaa kuuluvansa parhaaseen neljännekseen suorituksensa perusteella. Tämän vuoksi yrityksen palkitsemisjärjestelmän suorituksen mittaamisen tasot tulisi rakentaa erittäin korkealla luotettavuudella ja pätevyydellä, koska työntekijöiden omat liioitellut käsitykset itsestään viimeistään takaavat epäoikeudenmukaisuuden tunteen yrityksen pyrkiessä aggressiiviseen palkitsemiseen. (Sels et al. 2006, 83–84; Zenger & Lazzarini, 2004, 331–333)

Erilaiset palkitsemisperusteet suorituksessa ovat ongelmallisia, koska niiden luomat vaatimukset oikeudenmukaisuudelle, näkyvälle vääryydelle ja epätarkalle suorituksen mittaamiselle ovat korkeat. Pyrkimys aggressiivisesti yhdistää palkitseminen yksilölliseen suorituksen arviointiin johtaa todennäköisesti negatiivisiin käsitteisiin. Yrityksen koolla on kuitenkin todennäköisesti suora yhteys aggressiiviseen palkitsemiseen.

Suuressa yrityksessä jonkin yksikön tai yksilön huomattavasti parempi palkitseminen saattaa johtaa suuren joukon työntekijöitä ja johtajia kokemaan tämän epäoikeudenmukaisena, joka johtaa kustannusten kasvuun. Kustannusten kasvu voi olla merkittävä, kun suuri joukko työntekijöitä kuulee suoraan tai epäsuorasti yksilöllisesti erilaisesta palkitsemisen jakoperusteista. Vaikka pienten yritysten työntekijät ovat yhtäläillä huolissaan palkitsemisperusteiden tasapuolisuudesta, negatiiviset sivuvaikutukset ovat huomattavasti pienemmät. Pienissä yrityksissä yksilöt voivat suoraan valvoa kollegoidensa suorituksia ja suoritusten yksilölliset erot ovat yleisesti jaettua tietoa työyhteisössä. Suurissa yrityksissä työntekijöiden arviot muiden suorituksista verrattuna omaan suoritukseen perustuvat kuulopuheisiin. Suurempi tarkkuus mittausmenetelmissä, parempi valvonta suorituksen mittaamisessa ja vähäisemmät vertailuongelmat mahdollistavat pienille yrityksille aggressiivisemmän palkitsemismenetelmän, joka perustuu yksilöllisen suorituksen palkitsemiseen kuin suurissa yrityksissä. (Sels et al. 2006, 96–97; Zenger & Lazzarini, 2004, 333–334)

Pk-yrityksen tulospalkkausjärjestelmän mittareiden valinnassa on suositeltavaa pitää mittareiden lukumäärä alhaisena eikä niitä ole syytä perustaa liian monimutkaisiksi. Tähän on jo syynä se, että toimivan palkkausjärjestelmän perustaminen ja varsinkin sen ylläpito vaatii panostamista. Tulospalkkausjärjestelmää varten tuskin halutaan palkata lisää henkilökuntaa sen ylläpitämiseen, joten tulospalkkausjärjestelmän pitäminen mahdollisimman kevyenä helpottaa sen ylläpitoa eikä romahda omaan monimutkaisuuteensa. Alhainen mittareiden lukumäärä on myös suositeltavaa sen vuoksi, että mahdollisimman usealle työntekijälle olisi suotavaa asettaa samat mittarit ja tavoitteet. Liian moninaiset yksilön henkilökohtaiseen suoritukseen perustuvat mittarit tekevät järjestelmästä raskaan ja saattaa silloin olla ristiriidassa joustavan yritysraakenteen kanssa.

Agenttiteorian näkökulmasta voidaan tarkastella palkkioiden maksamisen tehokkuuden seurauksena aiheutuvia kustannuksia. Jos palkkiot perustuvat yksilön kyvyttömyyteen vaikuttaa suorituksen mittaukseen saattaa se aiheuttaa epävarmuutta työntekijässä ja aiheuttaa motivaation heikkenemistä. Toiseksi, palkkiojärjestelmä voi aiheuttaa kustannuksia, jos palkkiojärjestelmä perustuu suorituksen mittauksen epätarkkuudelle tai todellisen ja mitatun suorituksen välinen yhteys on heikko. Jos mitattu suoritus on vain heikosti yhteydessä todelliseen suoritukseen aggressiivisesti pal-

kittu mitattu suoritus voi johtaa työntekijän laiminlyömiin suorituksiin, joita ei mitata ja jotka eivät vaikuta palkkioihin ja näin ollen vaikuttaa kokonaissuorituksen heikkenemiseen. Kolmanneksi, korkeampi palkkiotehokkuus aiheuttaa suurempaa vaihtelevuutta palkkioissa, joka saattaa aiheuttaa negatiivisia piirteitä vertailuprosessille. Seurauksena tästä työntekijät voivat vähentää omaa työtehokkuuttaan, lähteä yrityksestä tai jopa sabotoida toimintoja, jos he kokevat palkkioiden maksamisen epäoikeudenmukaiseksi. (Zenger & Marshal, 2000, 150)

Ryhmäperusteisen palkitsemisen haasteena saattaa olla erityisesti suuremmissa yrityksissä suorituksen mittauksen epätarkkuus ja ongelmat varsinkin laadun mittaamisessa. Ryhmäkoon kasvaessa haasteena saattaa olla niin sanotun vapaamatkustajan ongelma, jolloin ryhmässä palkitaan sellaisia jäseniä, jotka eivät ole edes vaikuttaneet palkitun tavoitteen saavuttamisessa. Tämä taas saattaa aiheuttaa katkeruutta niissä henkilöissä, jotka oikeasti ponnistelevat yhteisen tavoitteen saavuttamiseksi ja näin ollen on ryhmäperusteisen palkitsemisen alkuperäinen ajatus eli ryhmähenki ja yhteinen tavoite ovat vaarassa heiketä sisäisten ristiriitojen takia. Yksilösuoritukseen perustuvan palkitsemisjärjestelmän suurimpana haasteena on ehdottomasti järjestelmän perustaminen, ylläpito ja seuranta, jotka vaativat huomattavasti enemmän työtä ja resursseja kuin esimerkiksi ryhmäperusteinen palkitseminen. Tämä voi olla erityisen haastavaa pk-yritykselle juuri sen puutteellisen ammattimaisen henkilöstöhallinnan vuoksi. Toisaalta suurille yrityksille yksilösuoritukseen perustuva järjestelmä voi tulla erittäin kalliiksi suuren henkilöstömäärän vuoksi, joka taas heikentää järjestelmän tuomia tuottoja. Yhtenä suurimpana haasteena yksilösuoritukseen perustuvassa palkkauksessa voidaan nähdä sen luoma pyrkimys vahvistaa kilpailua työntekijöiden välillä ja samalla rajoittaa yhteistyötä ja tiimityötä, jotka ovat jatkuvasti kasvavana vaatimuksena nopeasti muuttuvan kysynnän ja teknologian vuoksi (FitzRoy & Kornelius, 1995, 145–146).

Tulospalkkauksen ajatuksena on kannustaa työntekijöitä tekemään töitä ahkerammin ja fiksummin samalla kun pyritään pitämään kiinteät kustannukset alhaisena. Kritiikkiä on kuitenkin aiheuttanut se, että useimmat järjestelmät eivät tarjoa kannusteita eivätkä tuota luvattuja tuloksia. Tähän on syynä se, että useimmat järjestelmät eivät ole todellisia tulospalkkiojärjestelmiä vaan usein keskittyään rahan ja muiden palkkioiden jakamiseen ja unohdetaan järjestelmän todellinen tarkoitus. Todellisen tulos-



palkkiojärjestelmän tarkoituksena on vahvistaa yritystä, tehdä siitä kilpailukykyisempi ja auttaa selviytymään ja menestymään tulevana kuukausina ja vuosina. Palkkioiden maksaminen on vain osa järjestelmää. Tulospalkkausta on kritisoitu siitä, että tulospalkkauksen piiriin kuuluvat ja palkkioita nostavat harvoin itse tietävät tarkalleen, miten he ovat edesauttaneet voittojen saavuttamisessa. Vaikka palkkioiden maksaminen voi tehdä työntekijät tyytyväisiksi ja jopa kiitollisiksi, heidän käyttäytymisensä ei tule sen ansiosta muuttuvaan tai heidän motivaationsa kasvamaan. Lisäksi, jatkamalla palkkioiden maksamista, työntekijät ovat lopulta riippuvaisia niistä. Jos työntekijät eivät tiedä, mitä he ovat tehneet ansaitakseen ylimääräisen rahapalkkion, saatetaan palkkiota alkaa pitämään osana säännöllistä palkitsemista. (Stack, J. 1996, 67–69)

Suoritukseen perustuvien palkitsemisjärjestelmien voidaan olettaa palvelevan kahta päätarkoitusta, joista ensimmäisen tavoitteena on saada työntekijät panostamaan työhönsä enemmän, jonka seurauksena tehokkuus ja tuottavuus kasvavat. Toisena tarkoituksena on saada riskiä jaettua työntekijöille. Petersen & Snartland (2004) osoittivat tutkimuksessaan, että suoritukseen perustuvan palkitsemisjärjestelmän ollessa käytössä, on olemassa tiettyjä epävarmuustekijöitä. Tutkimuksessa keskityttiin tarkastelemaan norjalaisissa yrityksissä palkitsemisjärjestelmien vaikutuksia, jossa seurauksena oli, että huomattava osuus tulospalkkioiden vaikutuksen alaisena olevista työntekijöistä ansaitsi pienempää palkkaa kuin aikatyön perusteella palkitut työntekijät saman työyksikön alaisuudessa. Tämä osoittaa riskin olemassaolon, jos palkitsemisen perusteena on suoritukseen perustuva palkkaus. Tutkimus osoittaa myös sen, että työnantajalle ei juurikaan ole järkeä palkita tulospalkkiperusteisesti, jos järjestelmä ensisijaisesti jakaa riskiä työntekijöille ja vain toissijaisesti kasvattaa taloudellista tulosta. Tämän seurauksena keskimääräiset palkkakustannukset kasvaisivat, palkkojen vaihtelu työntekijöiden kesken lisääntyisi, mutta tuotannon paranemiseen sillä ei juuri olisi vaikutusta. Ainoa huomattava muuttuja olisi oletetun tuoton heikkeneminen. Tästä johtuen yrityksellä olisi negatiiviset seuraukset eikä työntekijöidenkään asema paranisi.

## **4.2 Tulospalkkauksen mahdollisuudet**

Hyvän tulospalkkausjärjestelmän perusedellytyksenä on, että sen kohde ei ole liian laaja. Pienissä yrityksissä johdon on helpompi perehdyttää henkilöstö yrityksen tulokseen vaikuttaviin tekijöihin. Jokaisella työntekijällä on mahdollisuus oppia yrityksen talouden perusasiat, oma roolinsa ja omat vaikutusmahdollisuudet yrityksen tavoitteisiin. Pk-yritykselle tämä on hyvä lähtökohta tulospalkkausjärjestelmää suunniteltaessa, koska pk-yritysten henkilöstömäärä on suhteellisen rajallinen. Perusedellytys toimivalle tulospalkkausjärjestelmälle on sen integroiminen yrityksen rakenteeseen. Pk-yrityksen organisaatorakennetta voidaan luonnehtia joustavaksi ja toimintaympäristön jatkuvasta epävarmuudesta johtuen yrityksen on jatkuvasti oltava avoin uusille ideoille. (Hulkko et al. 2002, 60–63; Kauhanen, 2003, 128; Kok et al. 2006, 442–443)

Pk-yrityksissä työntekijöiden tehtävät ovat usein vaihtelevia ja työtehtäviä suoritetaan usealla eri tasolla ja alueella, joka edellyttää usein yhteistyötä muiden työyhteisössä työskentelevien kanssa. Tästä näkökulmasta katsottuna ryhmäperusteinen palkitseminen on omiaan kannustamaan ryhmän jäseniä yhteistyöhön, yhteishengen kasvatamiseen ja informaation jakamiseen. Mitä pienempi ryhmä, sitä suurempi vaikutus ryhmän yksittäisellä jäsenellä on ryhmän toimintaan ja asetettuihin tavoitteisiin. Pienessä yrityksessä on helpompi saada ryhmä ponnistelemaan yhteisten tavoitteiden eteen yhdessä tekemisellä, jolloin myös johto osallistuu yhteiseen ponnisteluun tavoitteen saavuttamiseksi. Ryhmäperusteisessa palkitsemisessa korostuu myös palkitsemisen tasapuolisuus, joka voi olla pk-yrityksen kannalta hyödyllistä. Koska pk-yrityksessä työntekijät toimivat monenlaisissa eri tehtävissä, voi olla hankalaa palkita yksilöllisten suoritusten perusteella. Toisaalta taas matala organisaatorakenne edesauttaa johdon jatkuvaa valvontaa työntekijöiden suorituksista ja näin ollen perusteet oikeudenmukaiselle yksilölliselle palkitsemiselle ovat olemassa. Matala organisaatorakenne helpottaa myös informaation kulkua ja yrityksen tavoitteiden tiedottamista, jotka ovat perusedellytykset toimivalle tulospalkkausjärjestelmälle. Hyvä informaation kulku edesauttaa työntekijöiden tietoisuutta ja lisää siten oikeudenmukaisuutta työntekijöiden keskuudessa, jolloin yksilösuoritukseen perustuvat palkitsemisen perusteet ovat yrityksessä ymmärretty eivätkä ne aiheuta sisäisiä ristiriitoja. (Zenger & Lazzarini, 2004, 333–334)

Yksilösuoritukseen perustuva palkitsemisjärjestelmä saattaa olla avain asemassa ammattitaitoisen ja koulutetun henkilöstön houkuttelemisessa yritykseen. Yksilösuoritukseen perustuvan palkitsemisen mahdollisuutena on yksilön omien suoritusten ja aikaansaannosten palkitseminen, ei muiden saavuttamien tavoitteiden palkitseminen. Yksilösuoritukseen perustuva palkitseminen korostaa työntekijän omia kykyjä, jolloin ammattitaitoiset yksilöt ovat todennäköisesti halukkaampia työskentelemään ympäristössä, jossa vallitsee tulospalkkaus. (Eriksson & Villeval, 2008, 412–421; Hulkko, 2002, 28–29; Khim, 2010, 57)

Ryhmäperusteiset palkkiot saattavat mahdollistaa työntekijöiden valvonnan aiheuttamien kustannusten alentumisen, koska yksilöllinen panos on huomattavasti vaikeampaa valvoa ulkopuolisille kuin ryhmän sisäisille jäsenille. Mahdollisuus vuorovaikutukseen ja vastavuoroiseen valvontaan työntekijöiden kesken vahvistaa optimaalista, yhteistyöhakuista vastiketta ryhmäpalkkioille. (FitzRoy et al. 1995)

## 5. JOHTOPÄÄTÖKSET JA YHTEENVETO

Keskeisenä tavoitteena tässä työssä oli käydä läpi tulospalkkauksen haasteita ja mahdollisuuksia pk-sektorin näkökulmasta. Tulospalkkausta tarkasteltiin ryhmätason ja yksilösuoritukseen perustuvan palkitsemisen kautta. Työssä tarkasteltiin näiden palkkiojärjestelmien ominaispiirteitä, eroja ja niiden soveltuvuutta pk-sektorille. Tutkimuksen alaongelmana käsiteltiin pk-sektorin erityispiirteitä. Tutkimus perustuu valmiiseen aineistoon ja tehtyihin tutkimuksiin, joten tutkimusta olisi voitu vielä jatkaa ja laajentaa esimerkiksi kyselytutkimuksella tai empiirisellä tutkimuksella ottamalla mukaan case-yrityksiä.

Ryhmätason palkkiojärjestelmän merkittävimpana haasteena voidaan pitää vapaa-  
matkustajan ongelmaa, joka saattaa aiheuttaa katkeruutta ryhmän jäsenien kesken. Näiden sisäisten ristiriitojen seurauksena saattaa ryhmätason palkitsemisjärjestelmän keskeinen tavoite, yhteistyö, olla vaarassa. Pk-yrityksen näkökulmasta tämä saattaa olla erittäin kriittistä, koska pk-yrityksen ominaispiirteisiin kuuluu tiivis ja pieni työyhteisö, jossa työntekijöiden välinen yhteistyö on välttämätöntä. Toisaalta vapaa-  
matkustajaongelman todennäköisyys kasvaa ryhmän koon kasvaessa ja pk-yrityksen matalan organisaatorakenteen ansiosta työntekijöiden keskinäinen valvonta ja tietoisuus toisten tekemisestä heikentävät vapaamatkustajaongelman esiintyvyyttä. Yksilösuoritukseen perustuvan järjestelmän huomattavana haasteena voidaan pitää järjestelmän perustamisesta, ylläpidosta ja seurannasta aiheutuvia kustannuksia ja sen vaatimia resursseja. Pk-yritykselle ominaista ovat rajalliset resurssit, joten tämä saattaa olla rajoittava tekijä pk-yrityksen kannalta. Pk-yritykselle ominaista on myös toiminnan joustavuus ja epävarmuus, johon raskaan ja resursseja vievän järjestelmän yhteensovittaminen voi olla haasteellista. Toisaalta pienemmän henkilöstömäärän johdosta järjestelmän perustaminen ei vaatisi resursseja samalla tavalla kuin suurissa yrityksissä. Yksilösuoritukseen perustuvan palkitsemisen haasteena nähdään myös sen pyrkimys korostaa kilpailua työntekijöiden välillä ja samalla rajoittaa työntekijöiden välistä yhteistyötä. Ryhmätason palkitsemisen haasteena voidaan pitää mittauksen epätarkkuutta ja sitä palkitaanko työntekijöitä oikeista suorituksista, mutta myös nämä haasteet ovat paremmin hallittavissa pienemmässä yrityksessä.

Toisin kuin yksilösuoritteisen palkitsemisen haasteena voidaan nähdä epäoikeudenmukaisuus ja eriarvoisuus palkitsemisessa, ryhmätason palkitseminen korostaa tasaapuolisuutta. Ryhmätason tulospalkkioiden mahdollisuutena voidaan nähdä myös yhteistyön korostuminen työyhteisössä. Yhteistyön merkitys pk-yrityksen toiminnalle on oleellinen, koska henkilökunnan erikoistumisen taso on alhainen ja jokainen työntekijä osallistuu tarpeen mukaan erilaisiin toimintoihin. Tämä näkökanta puoltaa ryhmäperusteisen tulospalkkausjärjestelmän käyttöä pk-sektorissa. Ryhmätason palkkiojärjestelmä vahvistaa työntekijöiden keskinäistä valvontaa, mutta pk-sektorilla työntekijöiden välinen seuranta ja tarkkailu ovat ominaista pienessä työyhteisössä muutenkin. Tulospalkkauksen luomista mahdollisuuksista yksi merkittävä asia on henkilöstön osaamistason kehittäminen ja kouluttaminen yrityksen päämääriin. Tämä voisi luoda merkittävän kilpailuedun pk-yrityksen toiminnalle epävarmassa kilpailuympäristössä. Varsinkin yksilösuoritteisella palkitsemisella voidaan korostaa yksilön osaamista ja ammattitaitoa, jolla voidaan houkuttaa ammattitaitoista henkilökuntaa yrityksen palvelukseen. Kasvua tavoittelevan pk-yrityksen mahdollisuutena voidaan nähdä tulospalkkausjärjestelmä, jos se palkitsee oikeista asioista. Tulospalkkauksella voidaan houkuttaa tiettyihin tehtäviin sopivia henkilöitä ja samalla epäsovivat yksilöt karsiutuvat pois, koska kokevat palkitsemisjärjestelmän turhauttavaksi.

Kiinnostus tulospalkkausta kohtaan on kasvanut voimakkaasti viimeisten vuosikymmenien aikana, koska sillä tavoitellaan yrityksen taloudellisen tuloksen kasvattamista. Henkilöstö voidaan nähdä arvokkaana voimavarana. Olennaista tulospalkkauksen onnistumiselle on, että tulospalkkiojärjestelmä on osa yrityksen toteutettavaa strategiaa. Tulospalkkauksella voidaan motivoida henkilöstöä ponnistelemaan yrityksen tavoitteiden saavuttamiseksi. Tulospalkkauksella tavoitellaan tuotannon tehokkuutta ja sen seurauksena entistä parempaa kannattavuutta ja taloudellista tulosta. Tehokkuutta voidaan lisätä kouluttamalla ja kehittämällä työntekijöitä. Ohjaamalla työntekijät toimimaan tehokkaasti ja tekemään oikeita asioita voidaan tehokkuutta parantaa. Jatkuvässä toimintaympäristön epävarmuudessa toimivalle pk-yritykselle voisi onnistuneen tulospalkkauksen avulla luoda kilpailuetua. Toisaalta tulospalkkiojärjestelmän perustaminen ja ylläpito vaativat aina resursseja ja strategista suunnittelua, jotka voivat olla pk-yritykselle todellisia haasteita. Tämän vuoksi palkitsemisjärjestelmästä tulisi luoda mahdollisimman kevytrakenteinen, jotta se sopisi pk-yrityksen joustavaan rakenteeseen.

Tulospalkkauksen voidaan sanoa olevan tehokas väline, jonka avulla yrityksen strategiset tavoitteet voidaan viestittää henkilöstölle ja henkilöstö voidaan motivoida toimimaan niiden mukaisesti. Tulospalkkiojärjestelmälle ei ole kuitenkaan olemassa yhtä yleismallia vaan se on suunniteltava ja rakennettava jokaiselle yritykselle sen omista lähtökohdista. Oikein rakennettuna tulospalkkiojärjestelmä voi olla tehokas johtamisen, palkitsemisen ja motivoinnin väline. Tutkimuksessa käsitellyn ryhmätason ja yksilön suoritukseen perustuvalla palkitsemisella on kummallakin omat ongelmansa, mutta oikeassa ympäristössä ne voivat kumpikin olla tehokkaita palkitsemisjärjestelmiä.

Tulospalkkaus on ajankohtainen ja mielenkiintoinen aihe, joka on alan kirjallisuudessa enimmäkseen keskittynyt suuriin yrityksiin. Tutkimus perustuu ainoastaan valmiiseen aineistoon, joten tämä osittain heikentää tutkimuksen teoriaosaa. Jatkotutkimuksessa voisi olla mielenkiintoista käsitellä tulospalkkausta pk-sektorissa ottamalla mukaan käytännön kokemuksia. Jatkotutkimus voitaisiin toteuttaa haastattelemalla pk-yrityksen avainhenkilöitä tai tekemällä laajempi kyselytutkimus pk-sektorin yrityksiin.

## LÄHDELUETTELO

Alho, K. (1998) Tulospalkkaus Emu-ajan palkkausmuoto. Vantaa, Taloustieto Oy.

Arianna, D. F. (2010) Incentives and individual motivation in supervised work groups. *European Journal of Operational Research*. Vol. 207. 878-885 s.

Banker, R., Lee, S-Y., Potter, G. & Srinivasan, D. (2001) An empirical analysis of continuing improvements following the implementation of a performance-based compensation plan. *Journal of Accounting and Economics* 30. 315-350 s.

Banker, R., Lee, S-Y & Potter, G. (1996) A field study of the impact of performance based incentive plan. *Journal of Accounting and Economics*. Vol. 21, 195-226 s.

Bridge, S., O'Neill, K., Cromie, S. 2003. *Understanding Enterprise, Entrepreneurship and Small Business*. New York, Palgrave Macmillan. 520 s.

Carr, L. 1997. Strategic determinants of executive compensation in small publicly traded firms. *Journal of Small Business Management*. Vol 35:1-12 s.

Covel, S. 2007. Small Business Link: Tech Company Stems Departures By Listening to Employees' Needs. *Wall Street Journal*. Nov 19.

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

Dixit, K. and Pal, R. (2010), The impact of group incentives on performance of small firms: Hausman–Taylor estimates. *Managerial and Decision Economics*, 31: 403–414.

Eriksson, T. & Villeval, M. 2008. Performance-pay, sorting and social motivation. *Journal of Economic Behavior & Organization* Vol. 68 412-421 s.

FitzRoy, F. & Kraft, K. (1995) On the choice of incentives in firms. *Journal of Economic Behavior and Organization*. Vol. 26. 145-160 s.

Helsilä, M. (2006) *Suoritusarviointi*. Juva, Infor Oy.

Heywood, J. & Jirjahn, U. (2009) Profit sharing and firm size: The role of team production. *Journal of Economic Behavior & Organization* 71. 246-258 s.

Hulkko, K., Hakonen, A., Hakonen, N. & Palva, A. (2002) *Toimiva tulospalkkaus. Opas kehittämiseen*. Juva, Wsoy.

Kauhanen, J. (2003) *Henkilöstövoimavarojen johtaminen*. 5.p.Vantaa, Dark Oy.

Kalliokoski, P., Simons, M. Mikkola, M. 2001. *Pk-yritysten toiminnanohjaus ja sen järjestelmät*. Valtion teknillinen tutkimuskeskus. VTT Automaatio. 854. Espoo.

Khim, K. (2010) The Effects of Incentives on Information Exchange and Decision Quality in Groups. *Behavioral Research in Accounting*. Vol. 22, Iss. 1. 43-65 s. pgs.

Kok, J., Uhlaner, L., & Thurik, A..(2006) Professional HRM Practices in Family Owned-Managed Enterprises. *Journal of Small Business Management*. 2006. Vol. 44, Iss. 3; p. 441-460 s.

Kuhn, K. & Yockey, M. (2003) Variable pay as a risky choice: Determinants of the relative attractiveness of incentive plans. *Organizational Behavior and Human Decision Processes* 90. 323-341 s.

Lahti, C., Tarumo, S. & Vartiainen, M., (2004) *Palkkausjärjestelmien kehittäminen*. Helsinki, Edita Prima oy.

Mayson, S. & Barrett, R. (2006) The science and practice of HRM in small firms. *Human Resource Management Review* 16. 447-455 s.



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

Peltonen, T. (2007) Johtaminen ja organisointi; Teemoja, näkökulmia ja haasteita. Keuruu, Otavan Kirjapaino Oy.

Petersen, T. & Snartland, V. (2004) Firms, wages, and incentives: Incentive systems and their impacts on wages, productivity, and risks. *Research in Social Stratification and Mobility*. Vol 21. 253-286 s

Roman, F. (2009) An Analysis of changes to a team-based incentive plan and its effects on productivity, product quality, and absenteeism. *Accounting, Organizations and Society*. 34. 589-618 s.

Sels, L., Winne, S., Delmotte, J., Maes, J., Faems, D. & Forrier, A. (2006) Linking HRM and Small Business Performance: An Examination of the Impact of HRM Intensity on the Productivity and Financial Performance of Small Businesses. *Small Business Economics*. Vol. 26: 83-101 s.

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

Schöttner, A. & Thiele, V. (2010) Promotion Tournaments and Individual Performance Pay. *Journal of Economics & Management Strategy*, Vol 19: 699–731 s.

Stack, J. (1996) The problem with profit sharing. *Inc. Boston*. Vol. 18, Iss. 16. 67-69 s.

Ueng, Wells & Lilly. (2000) CEO influence and executive compensation: Large firms vs. small firms. *Managerial Finance*. Vol. 26, Iss. 8. 3-12 s.

Welbourne, T. & Cable, D. (1995) Group incentives and pay satisfaction: Understanding the relationship through an identity theory perspective. *Human Relations*. Vol. 48. 711-726 s.

Zenger, T. & Lazzarini, S. (2004) Compensating for Innovation: Do Small Firms Offer High-powered Incentives That Lure Talent and Motivate Effort? *Managerial and Decision Economics*. 25: 329-345 s.

Zenger, T. & Marshall, C. (2000) Determinants of incentive in group-based rewards. *Academy of Management Journal*. VOL. 43, Iss. 2. 149-164 s.

### **Internet-lähteet**

Elinkeinoelämän keskusliitto Ek. (2006) Tulospalkkaus yksityisellä sektorilla; EK:n palkkausjärjestelmätiedustelu 2005 [verkkodokumentti]. [Viitattu 3.2.2010]. Saatavilla [http://www.ek.fi/ek\\_suomeksi/ajankohtaista/tutkimukset\\_ja\\_julkaisut/ek\\_julkaisuarkisto/2006/04\\_07\\_06\\_Tulospalkkaus.pdf](http://www.ek.fi/ek_suomeksi/ajankohtaista/tutkimukset_ja_julkaisut/ek_julkaisuarkisto/2006/04_07_06_Tulospalkkaus.pdf)

Elinkeinoelämän keskusliitto Ek. (2010) Palkitseminen ja palkkausjärjestelmät [verkkodokumentti]. [Viitattu 30.3.2010]. Saatavilla [http://www.ek.fi/www/fi/tyoelama/palkat/palkitseminen\\_palkkausjarjestelmat.php](http://www.ek.fi/www/fi/tyoelama/palkat/palkitseminen_palkkausjarjestelmat.php)

European Commission. (2003) Enterprise and Industry; Small and medium-sized enterprises (SMEs) [verkkodokumentti]. [Viitattu 8.3.2010]. Saatavilla [http://ec.europa.eu/enterprise/policies/sme/facts-figures-analysis/sme-definition/index\\_en.htm](http://ec.europa.eu/enterprise/policies/sme/facts-figures-analysis/sme-definition/index_en.htm)

Teknologiateollisuus ry. (2006) Tulos- ja voittopalkkiot Teknologiateollisuus ry:n jäsenyrityksissä [verkkodokumentti]. [Viitattu 25.3.2010]. Saatavilla [http://tekno.teknologiateollisuus.fi/files/12945\\_TULOSteksti.pdf](http://tekno.teknologiateollisuus.fi/files/12945_TULOSteksti.pdf)