

Isto Pasanen

Rahallisen palkitsemisen kehittäminen suomalaisessa perheyrietyksessä

Metropolia Ammattikorkeakoulu

Tradenomi (ylempi YAMK)

Liiketoiminnan kehittäminen

Opinnäytetyö

1.6.2017

Tekijä Otsikko	Isto Pasanen Rahallisen palkitsemisen kehittäminen suomalaisessa perhey yrityksessä
Sivumäärä Aika	58 sivua + 4 liitettä Elokuu 2017
Tutkinto	Tradenomi (Ylempi AMK)
Koulutusohjelma	Liiketalous
Suuntautumisvaihtoehto	Liiketoiminnan kehittäminen
Ohjaaja	Lehtori Erkki Sairanen
<p>Esimerkkyriityksen yhdessä liiketoimintayksikössä otettiin käyttöön palkitsemisjärjestelmä vuoden 2016 alkupuolella. Opinnäytetyöni tavoitteena oli kehittää esimerkkyyriityksen palkitsemisjärjestelmää vuodelle 2017.</p> <p>Tutkimus toteutettiin toimintatutkimuksena. Tutkimusaineisto muodostui osaston koko henkilöstölle suunnatusta kyselystä, jonka tuloksia pystyttiin vertaamaan edellisen vuonna 2014 tehdyn kyselyn tuloksiin. Kyselyn tuloksia verrattiin palkitsemistyöryhmän palkitsemismallille asetettuihin tavoitteisiin ja näin saatiin selvitettyä pilotoituvaiheessa olevan palkitsemismallin sopivuus henkilöstölle. Tältä pohjalta lähdettiin rakentamaan ehdotusta uudelle palkitsemisjärjestelmälle.</p> <p>Kehittämistehtävän teoriaosuudessa tarkastellaan palkkausjärjestelmiä ja palkitsemista laajasti eri teorioihin pohjautuen. Sen lisäksi käsitellään suorituksen johtamista, tavoiteasetantaa, mittareita palkitsemisen näkökulmasta ja viestinnän roolia yrityksen toiminnassa.</p> <p>Tärkeimmiksi kehityskohteiksi nousivat tavoitteiden ja mittareiden selkeyttäminen: toivottiin enemmän henkilökohtaisia tavoitteita ja oikeudenmukaisuutta tavoiteasetantaan. Päivitetty palkitsemismalli otettiin käyttöön vuoden 2017 alusta. Itsestä riippumattomista syistä palkitsemisjärjestelmän kokonaisvaltaisempi muutos ei ollut mahdollista.</p>	
Avainsanat	Aineeton ja aineellinen palkitseminen, psykologiset motivaatio- teoriat, suorituksen johtaminen, tavoiteasetanta, mittaaminen, viestintä

Author(s) Title	Isto Pasanen Developing Compensation System in a Finnish Family Company
Number of Pages Date	58 pages + 4 appendices August 2017
Degree	Master of Business Administration
Degree Programme	Business Development
Specialisation option	
Instructor(s)	Erkki Sairanen, Senior Lecturer
<p>The purpose of this study was to find out how the new compensation system for a Finland-based family company should be developed to make the company meet the requirements of the new compensation model set up in 2017.</p> <p>The study was performed as an action research. The data was collected with a survey for the personnel of one business unit. The possible needs for revising the current compensation system were clarified with initial inquiries. The results were compared against the previous survey carried out in 2014 and the objectives set up by the project group for the new compensation system. The theoretical framework of this thesis dealt with rewarding, management, setting sales objectives and metrics. The objective for the thesis was to understand the strengths and/or the weaknesses of the pilot phased compensation system.</p> <p>Based on the results of the initial survey, the employees of the department were involved in giving feedback to the department leaders on how the current compensation system should be developed and changed. After these discussions, an updated compensation model was launched at the beginning of 2017 where the sales objectives and metrics were defined. The objectives of this thesis were reached.</p>	
Keywords	Incentives, compensation systems, motivation theories, leadership and management, metrics, communication

Sisällysluettelo

1	Johdanto	1
1.1	Kohdeorganisaatio	2
1.2	Taustaa opinnäytetyön aiheelle	3
1.3	Tutkimusongelma, muoto ja rajaukset	5
1.4	Opinnäytetyön keskeisimmät käsitteet	6
1.5	Opinnäytetyön toteutus	8
2	Palkitseminen	9
2.1	Palkkausjärjestelmät	12
2.2	Palkitsemisen kokonaisuus	14
2.3	Oikeudenmukainen palkitseminen	18
2.4	Psykologiset motivaatioteoriat	20
2.4.1	Vahvistamisen teoria	21
2.4.2	Sisältöteoriat	21
2.4.3	Prosessiteoriat	23
2.4.4	Positiivisen psykologian teoria	24
2.5	Agenttiteoria	26
2.6	Palkitseminen kehitystarpeet tulevaisuudessa	29
3	Suorituksen johtaminen, tavoiteasetanta ja mittaaminen	31
3.1	Esimiestyö suorituksen johtamisessa	31
3.2	Itsensä johtaminen	35
3.3	Esimiestyö palkitsemisessa	36
3.4	Tavoiteasetanta	37
3.5	Suorituksen mittaaminen	40
4	Viestintä	40
5	Kehittämistehtävän käytännön toteutus	41
5.1	Palkitsemisjärjestelmän nykytila-analyysi	42
5.1.1	Uusi palkitsemisjärjestelmä	
5.1.2	Tavoitteiden seuranta, viestintä ja palkkio työpanoksesta	
5.1.3	Palkitsemisen perusteet	
5.1.4	Käsitys palkitsemisjärjestelmistä ja palkitsemisen kohdentamisesta	
5.1.5	Yleiset kysymykset	
5.1.6	Vastauksia avoimiin kysymyksiin	

5.2	Kehitystoimenpiteiden esittäminen ja vieminen käytäntöön	
6	Johtopäätökset	
6.1	Jatkotoimenpiteet	
6.2	Tutkimuksen pätevydestä ja luotettavuudesta	43
6.3	Opinnäytetyössä oppiminen	44
	Lähteet	46
	Liitteet	
	Liite 1. Kysymyslomake palkitsemisjärjestelmästä	

1 Johdanto

Yrityksissä on käytössä monenkirjavia palkitsemisjärjestelmiä, joiden ymmärtäminen ja sisäistäminen vaatisi käyttöohjekirjan, jonka avulla palkitsemismallia pystyisi tulkitsemaan. Sekään ei välttämättä riitä. Olen itse huomannut ja kokenut sen, että uusiin palkitsemisjärjestelmiin siirtyminen aiheuttaa valtavan paljon pulinaa ja porinaa. Puhelinlangat laulavat, kun työntekijät soittavat toisilleen ja yrittävät keskenään ratkoa palkitsemismallin saloja. Tämän lisäksi asioita tarkistetaan eri työntekijöiden ammatillisten etujärjestöjen edunvalvojilta. Etsitään vastausta esimerkiksi siihen, onko palkitsemisjärjestelmä oikeudenmukainen kaikkia kohtaan. ”Palkitsemisen oikeudenmukaisuudelta vaaditaan paljon, sillä epäoikeudenmukaisuus lisää sairauspoissaoloriskiä ja se myös heikentää organisaatioon kohdistuvia työyhteisötaitoja erityisesti, jos työntekijän työkyky on alentunut. Jos työntekijän saamat palkkiot eivät vastaa työn vastuullisuutta, työkokemusta, työpanosta, työn kuormittavuutta, työn laatua ja muiden samankaltaista työtä tekevien palkitsemista, riskit kasvavat. Yksilökohtaisella määräpainotteisella suoritusseurannalla voi olla haitallisia hyvinvointivaikutuksia, jos suorituspainotteet kasvavat liikaa.” (Elo & Ervasti & Kuokkanen 2010, 69.)

Speculand (2006) toteaa, ”että 90 prosenttia yritysten laatimien strategioiden toimeenpanosta epäonnistuu. Syy ei Kaplanin ja Nortonin mukaan ole se, että strategia on huono, vaan kyse on siitä, että keskimäärin 95 prosenttia työntekijöistä ei tiedä tai ymmärrä oman organisaationsa strategiaa. Tämä taas johtuu suurelta osin viestintätaitojen puutteesta organisaatioissa.” (Kaplan & Norton 2005, teoksessa Speculand 2006, 1.) Palkitsemisjärjestelmien jalkauttamisen aiheuttamien epäonnistumisten kohdalla on mielestäni kyse samasta asiasta: heikosta ja riittämättömästä viestinnästä. Toinen kriittinen asia saattaa olla se, että suuri osa palkitsemisjärjestelmien jalkauttamisesta vastuussa olevista esimiehistä ei ole panostanut riittävästi palkitsemisjärjestelmän sisäistämiseen. ”Tehokkain keino palkkatietämyksen parantamiseen eivät ole massaluennot ja tiedotteet. Niitäkin tarvitaan, mutta asioista keskustelu pienessä ryhmässä tai kahden kesken esimiehen kanssa on tehokkaampi tapa. Esimiesten tehtävä on kytkeä palkkaus ja palkitseminen osaksi johtamista, ottaa järjestelmät puheeksi ja kertoa niistä oma-aloitteisesti. Pelkkä kysymyksiin vastaaminen ei riitä, koska kaikki eivät kysy. Tehokas keino parantaa palkkaustietämystä on myös osallistaa henkilöstöä järjestelmän suunnitteluun ja kehittämiseen.” (Hakonen & Hakonen & Hulkko-Nyman & Ylikorkala 2014, 27.)

Nylanderin ja Hakosen (2015) mukaan palkitseminen on jokaisen työpaikan välttämättömyys – työstä pitää maksaa palkkaa. Se on myös yhä enemmän tärkeä työelämätaito paitsi työntekijöille myös esimiehille palkitsemisvastuun siirryttyä oleelliseksi osaksi esimiestyötä. Palkitsemisen tavoitteena on usein kannustavuus, eli sen avulla pyritään motivoimaan henkilöstä tehokkaampaan ja esimerkiksi strategian suuntaiseen työskentelyyn tai edistämään vaikkapa työhyvinvointia. Palkitsemisen avulla halutaan houkutella työntekijöitä ja pitää kiinni nykyisistä. Sen tavoitteet voivat olla moninaisia ja työpaikka-kohtaisia. (Nylander & Hakonen 2015, 11.)

Kun ajatellaan palkitsemista kokonaisuutena, se muodostuu aineellisista ja aineettomista palkitsemistavoista. ”Aineellisella palkitsemisella tarkoitetaan usein rahallisia tai rahan arvoisia palkitsemistapoja. Aineetonta palkitsemista puolestaan ovat työympäristöön, työn sisältöön, työssä kehittymiseen ja palautteeseen liittyvät asiat. Tämä kokonaisuus yhdessä vaikuttaa henkilöstön työmotivaatioon ja sitoutumiseen. Parhaimmillaan aineelliset ja aineettomat palkitsemistavat muodostavat yhtenäisen kokonaisuuden.” (Ylikorkala & Sweins 2015, 12.)

Keskustelin entisen kollegani kanssa ennen oma opinnäytetyön aloittamista palkitsemisjärjestelmistä. Heidän yrityksen käytössä oleva palkitsemismalli on kuulemma liian monimutkainen ymmärtää, mutta kolmen kuukauden palkkaa vastaava bonus vuoden 2015 onnistuneesta työstä lämmitti hänen mieltään. Tämän keskustelun jälkeen havaitsin, että työntekijöiden palkitsemisjärjestelmät ovat edelleen erittäin ajankohtainen ja tutkimisen arvoinen asia. Kohdeyrityksessä käynnistettiin uuden palkitsemisjärjestelmän kehittäminen vuonna 2014. Uusi palkitsemisjärjestelmä on otettu käyttöön kohdeyrityksen yhdellä osastolla vuoden 2016 aikana. Opinnäytetyöni tavoitteena oli selvittää kuinka hyvin uusi palkitsemisjärjestelmä täyttää yrityksen johdon projektille asettamat tavoitteet vuonna 2014. Tästä opinnäytetyöstä saatavat tulokset on tarkoitus esittää yrityksen palkitsemisjärjestelmän kehittämisestä vastuulla olevalle työryhmälle ennen kuin se jalkautetaan koko yrityksen käyttöön vuonna 2017.

1.1 Kohdeorganisaatio

Opinnäytetyö on tehty suomalaiselle perheyriykselle, ”jolla on pitkä ja menestyksenkäs historia omien tuotteiden valmistajana sekä ulkomaisten tuotemerkkien markkinoijana ja myyjänä Suomessa. Yrityksen tavoitteena on tehdä töitä paremman huomisen eteen tarjoamalla kuluttajille ja asiakkailleen hyviä ja laadukkaita tuotteita. Konsernin arvot työ,

rehellisyys ja ihminen kuvaavat selvästi yrityksen toiminta-ajatusta. Ympäristöstä ja luonnosta välittäminen kuuluvat olennaisesti sen liiketoimintaan perusfilosofiaan.” (Yritys A 2015.)

Työskentelen osastolla, jonka asiakkaita ovat muun muassa julkinen sektori, ”ympäristö- ja terveydenhuollon laboratoriot ja puhtausala.” (Yritys A 2015.)

1.2 Taustaa opinnäytetyön aiheelle

Kohdeyrityksessä on ollut käytössä kaksi erilaista palkkamallia: aikapalkkaus- ja provisiopohjainen palkkaustapa. Täydentävistä palkkaustavoista käytössä on ollut niin sanottu voitto-osuuspalkkio, johon provisiopalkkaa saavat työntekijät eivät ole olleet oikeutettuja. Voitto-osuutta on maksettu kerran vuodessa yrityksen tuloksesta. Tunnetuin esimerkki tästä on Berner Oy, joka on vuodesta 1946 jakanut osan voitosta henkilöstölleen. On varsin ymmärrettävää, että tässä yrityksessä henkilöstön vaihtuvuus on melko pientä ja tyytyväisyys suurta. Voittopalkkio toteuttaa hyödyn jakamisen kriteerin. Sillä ei ehkä kuitenkaan ole suurta kannustavaa vaikutusta, kun tavoiteasetanta ei ole selkeä, vaikka jakokriteerit ovatkin. (Kauhanen 2010, 115.)

Suurimmalla osalla kohdeyrityksen myyjistä on ollut provisiopalkka, joka on muodostunut kiinteästä palkanosasta ja saavutusten mukaan muuttuvasta palkanosasta. Provisiota on maksettu kerran kuukaudessa. Ihmiset ovat olleet aiemmin suhteellisen tyytyväisiä siihen, että saavat rahaa, mutta eivät tyytyväisiä omiin vaikutusmahdollisuuksiinsa palkkioiden muodostumisessa. Yksilön parempi työpanos ei ole johtanut merkittävästi parempaan palkitsemiseen. Myynnin mitattavuus yksilötasolla ei ole onnistunut henkilökohtaisten mittareiden ja tavoitteiden puuttumisen takia. Provision osuus on määräytynyt myyntikatteesta. Myyjät eivät ole itse päässeet enää vaikuttamaan hinnoitteluun, joten tämä mittari ei ole suunnannut ihmisten toimintaa enää merkittävästi. Yrityksen johdossa on todettu, että proviisio tai voitto-osuus ei palkitse yksilöitä onnistumisista, eikä sitä kautta saada riittävästi palautetta henkilökohtaisesta työssä onnistumisesta. Yrityksessä toteutettiin henkilöstökysely Suomen Palkitsemiskeskus Oy:n avulla vuonna 2014. Kuviossa 1 on yhteenveto kyselyn tuloksista.

Kokemuksia palkitsemisen kokonaisuudesta

Vetovoimaiset:

- Tuettu työpaikkaruokailu
- Alennukset omista tuotteista
- Liukuva työaika
- Hyvät ja nykyaikaiset työvälineet (keh)
- Saldovapaa
- Lomaraha
- Lakisääteistä laajempi työterveyshuolto
- Työnantajavelvoitteiden hoitaminen
- Vastuullinen työllistäminen
- Vastuullinen veronmaksu
- Vastuullinen hankinta
- Hyvä työilmapiiri
- Voitto-osuus
- (Palkka)

Kehitettävää:

- Esimiestyön laatu
- Osallistuminen toiminnan kehittämiseen
- Kasvupolkuajattelu
- Rahallisen palkitsemisen palkkio-osat

Kuvio 1. Henkilöstökysely (Suomen Palkitsemiskeskus 2014)

Henkilöstön kokemukset palkitsemisen kokonaisuudesta osoittivat sen, että tyytyväisyys yrityksen tarjoamia aineettomia palkitsemistapoja kohtaan koettiin vetovoimaiseksi. Tästä syystä en omassa opinnäytetyössäni tule käsittelemään juurikaan aineettomia palkitsemistapoja, vaan fokus tulee olemaan rahallisen palkitsemisen kehittämisessä. Henkilöstökyselyn tulosten julkistamisen jälkeen, yrityksen johto päätti aloittaa uuden palkitsemisjärjestelmän kehittämisen. Yrityksessä muodostettiin kaksi työryhmää pohtimaan rahallisen palkitsemisen kehittämistä. Toinen ryhmä keskittyi voitto-osuuden kehittämiseen ja toinen provisio-, tavoitepalkkamallin työstämiseen Suomen Palkitsemiskeskuksen avustuksella.

Työryhmä asetti uudelle palkitsemisjärjestelmälle seuraavat tavoitteet vuonna 2014:

- mahdollistaa tavoitteiden ja tulosten paremman linkittämisen
- kannustaa hyviin suorituksiin jatkuvasti, koetaan kannustavana myös jokapäiväisessä työssä
- olla läpinäkyvä, ymmärrettävä ja oikeudenmukainen
- olla yksinkertainen, joka ei vaadi turhaa byrokratiaa
- aikaansaada osastojen tuloksen paranemista

- lisätä oikeudenmukaisuuden kokemusta; ”erinomaisesta työstä saa enemmän”
- lisätä työtyytyväisyyttä
- olla muuntumiskykyinen, järjestelmää pitää voida muuttaa/kehittää vastamaan muuttuneita tarpeita

1.3 Tutkimusongelma, muoto ja rajaukset

Tämän kehittämishankkeen kohteena ovat kaikki uudessa palkitsemisjärjestelmässä mukana olevat työntekijät Pro- osastolta. Opinnäytetyön tavoitteena on selvittää uuden osastolla pilotointivaiheessa olevan palkitsemisjärjestelmän ongelmakohdat. Tämän toimintatutkimuksen avulla saadaan uutta tietoa yrityksen palkitsemistyöryhmälle, jota se voi hyödyntää palkitsemisjärjestelmän arviointityössä. Kehittämishankkeen tulokset tullaan esittämään konsernin palkitsemistyöryhmälle ennen kuin uusi palkitsemismalli otetaan käyttöön koko organisaatiossa vuoden 2017 alusta alkaen. Korjaavat toimenpiteet palkitsemisjärjestelmälle voidaan tehdä pilottiryhmän antamaa palautetta hyväksikäyttämällä. Kehittämistehtävän käytännön toteutus tuloksineen ja osa johtopäätöksistä ovat salaisia ja ne on esitetty liitteessä 2.

Opinnäytetyöni tutkimusongelmaa täydentävät ja täsmentävät seuraavat tutkimuskysymykset:

- Miten oikeudenmukaisena ja läpinäkyvänä uutta palkitsemisjärjestelmää pidetään?
- Miten uusi palkitsemisjärjestelmä vaikuttaa työntekijöiden motivaatioon ja työtyytyväisyyteen?
- Mikä on yleinen tyytyväisyys uuteen palkitsemisjärjestelmään?
- Missä määrin tavoitteiden asettamisen tulisi perustua henkilö-, tiimi- ja osastokohtaisiin tavoitteisiin?
- Miten aktiivisesti ja ymmärrettävästi esimiehet viestivät palkitsemisen perusteista ja tavoitteiden toteutumisesta?
- Millä tavalla palkitsemisjärjestelmää tulisi kehittää, jotta se motivoisi, lisäisi työtyytyväisyyttä ja sitoutumista yritykseen?

Opinnäytetyöni viitekehyksessä, luvussa 2, käsittelen palkitsemisen psykologisia motivaatioteorioita ja taloustieteellistä agenttiteoriaa. Tämän lisäksi käsittelen palkkausjärjestelmiä, jossa pääpaino on strategisella palkitsemisella. Tarkastelen myös palkitsemisen kokonaisuutta ja oikeudenmukaisuutta. Olen käsitellyt suorituksen ja itsensä johtamista, tavoiteasetantaa, suorituksen mittaamista ja viestintään omilla luvuissaan, koska nämä aiheet ansaitsevat merkittävyytensä takia erityisen huomion, kuten yrityksessä tehdyn henkilöstökyselyn tulokset osoittivat vuonna 2014.

1.4 Opinnäytetyön keskeisimmät käsitteet

Agentti (agent) on henkilö, joka tekee päämiehen antamaa tehtävää. Taloustieteellisessä tutkimuksessa agentti on usein yrityksen johtaja. Agentti voi olla myös kuka tahansa päämiehen alainen työntekijä. Agentti voi olla myös yritys, jonka kanssa päämies tekee yhteistyötä.

Digitaalinen työ: talous ja työ siirtyvät yhä enemmän verkkoon, ja yhä useampi työskentelee yhä pitempiä aikoja virtuaalisessa työympäristössä, jossa voi tuottaa ja hyödyntää verkosta saatavilla olevia palveluita. Kysy on inhimillisten kokemusten organisoinnista aivojen, digitaalisen median ja puheen avulla uusia tuotteita luovalla tavalla.

Gross Margin (GM, myyntikate): Liikevaihto (vähennettynä myynnin korjauserillä, kuten jälkihyvitteillä) - hankinnan kulut (kuten ostohinta, inventaarioerot, arvonalennukset, tuotteiden hävityskulut, takuut)

Itsekäs ihmiskäsitys on ajattelutapa, jonka mukaan ihmiset toimivat omaa etujaan maksimoiden ja omat tavoitteensa etusijalla.

Jälkihyvitemalli on yleisesti alalla käytössä päämiehen ja agentin välillä. Tämä tarkoittaa käytännössä sitä, että päämies ja agentti sopivat myytävälle tuotteelle tietyn tarjoushinnan kuluvalle vuodelle. Jos kilpailutilanne edellyttää edullisempaa hintaa kesken vuoden, päämies antaa kyseiseen kilpailutukseen agentille erikoishinnan. Jos agentti voittaa kilpailutuksen edullisemmalla hinnalla, päämies myy tuotteet agentille kuitenkin tarjoushinnalla. Agentti veloittaa myöhemmin päämieheltä erikseen sovitulla tavalla tarjoushinnan ja eri kilpailutuksiin annetun erikoishinnan välisen erotuksen.

”**KPI-mittarit** (Key Performance Indicators) eli suomeksi avaintulosmittarit ovat mittareita joiden avulla yritykset voivat hahmottaa valitun liiketoiminta-alueen tilaa

- Tulomittari (lagging indicator) – esimerkiksi myyntitavoite, myynti-, ja käyttökate
- Ennakoiva mittari (leading indicator) - esimerkiksi palveluiden laatu, toimitusten täsmällisyys, asiakastytyvyisyys.” (Malmi & Peltola & Toivanen 2006, 32;35.)

Kuudes aalto: älykkäiden, resurssitehokkaiden teknologioiden vauhdittama vuosikymmeniä kestävä jakso, joka käynnistyi 2010-luvulla.

”**Megatrendit** ovat kehityksen suuria aaltoja tai linjoja ja ilmiöiden tunnistettavia ja havaittavan historian omaavia yhtenäisiä kokonaisuuksia, joilla on selkeä kehityssuunta. Megatrendejä kutsutaan usein myös kriittisiksi trendeiksi.” (Rubin 2005a, teoksessa Laakso 2016, 2.)

Mittaristo (measurement system) on kokonaisuus, joka koostuu mittauskohteen kannalta keskeisistä mittareista. Se voi olla mittareiden kokoelma, joka on kehittynyt, kun siihen on lisätty uusia mittareita. Mittaristo voi olla myös jonkin mittaristomallin, esimerkiksi Robert Kaplanin ja David Nortonin vuonna 1992 esittämän tasapainotetun mittariston Balanced Scorecardin (BSC) mukaan systemaattisesti rakennettu.

Operating Expenses (OPEX): suorat kulut (konsernitason allokoinnit ja poistot tämän rivin jälkeen)

Operating Profit (OPER PROF): myyntikate – suorat kulut (OPEX)

Palkitsemisstrategia: valinnat, joiden kautta organisaation palkitsemisratkaisut määrittyvät.

Päämies (principal) on henkilö, jolla on tavoite, jonka saavuttamiseen tarvitaan agenttia. Taloustieteessä päämiehellä tarkoitetaan usein yrityksen omistajaa. Päämies voi olla myös yrityksen johtaja tai esimies, joka haluaa saada jonkin tehtävän suoritetuksi.

Päämies-agentti-ongelma (principal-agent problem), agency dilemma) syntyy, kun päämies omistaa (omistaja) palkkaa agentin (johtaja) toimimaan puolestaan tilanteessa,

jossa osapuolilla ei ole käytössään yhtä paljon tietoa (epäsymmetrinen informaatio). Osapuolilla on näissä tilanteissa erilaiset tavoitteet ja keskinäinen työnjako.

”**Sisäinen motivaatio** on proaktiivista: tekeminen itsessään sytyttää henkilön, hän etsiytyy tekemään itseään innostavia asioita.” (Jarenko & Martela 2014, 6.)

”**SMART** eli hyvän tavoitteen ominaisuudet voidaan määrittää seuraavasti:

- Specific – täsmällinen ja riittävän tarkka
- Measurable – mitattavissa oleva
- Achievable – saavutettavissa oleva mutta haastava
- Realistic – mielekäs ja kytköksissä strategiaan
- Time-bound – aikaan sidottu.” (Nieminen & Tomperi 2008, 53.)

Sopimus (contract) on keskeinen työväline, jolla päämies ohjaa agentin käyttäytymistä.

Strategia liittyy organisaation menestymiseen, kilpailukykyyn ja kykyyn olla erilainen.

Työmotivaatio: vireystila, joka saa aikaan työhön liittyvää toimintaa ja määrittää sen muodon, suunnan, voimakkuuden ja keston. Työmotivaatioon vaikuttavat sekä yksilön sisäiset voimat, että ulkoiset tekijät, kuten palkitseminen.

”**Ulkoinen motivaatio** on reaktiivista, se rakentuu keppien ja porkkanoiden varaan: tehtävän sijasta huomio on siitä saatavissa palkinnoissa ja vältettävissä rangaistuksissa.” (Jarenko & Martela 2014, 6.)

1.5 Opinnäytetyön toteutus

Kehittämistehtävä toteutetaan toimintatutkimuksena. ”Toimintatutkimus on laadullisen eli kvalitatiivisen tutkimuksen yksi muoto. Tutkimusmenetelmänä se on hyvin lähellä tapaustutkimusta, sillä molemmat menetelmät keskittyvät yhteen tapaukseen.” (Kananen 2009, 23.) ”Anttilan (2005) mukaan toimintatutkimus on kuitenkin enemmän tapa muuttaa tai kehittää toimintaa. Toimintatutkimus on prosessi, jonka päämääränä on kehittää asioita paremmaksi. Toimintatutkimuksen tavoite on selvittää, miten asioiden tulisi olla, ei sitä, miten ne ovat.” (Anttila 2005, 439–440, 444.) ”Toimintatutkimuksen avulla pyritään ratkaisemaan ongelmia ja saamaan muutosta aikaan.” (Kananen 2009,

23.) ”Toimintatutkimukseen on luontevaa yhdistää myös määrällisiä eli kvantitatiivisia menetelmiä.” (Heikkinen & Rovio & Syrjälä 2006, 36.) ”Tiedonkeruumenetelmänä voidaan käyttää kyselyä.” (Kananen 2009,71.)

”Toimintatutkimuksen tekijä toimii muutosagenttina ja asiantuntijan roolissa organisaatiossa silloin, kun kehityshanketta viedään läpi. Hänen roolinsa ei ole kuitenkaan perinteistä konsultointia, sillä toimintatutkimus on sosiaalinen prosessi, jossa tutkija osallistuu tutkittavan yhteisön toimintaan ja pyrkii ratkaisemaan jonkin tietyn ongelman yhdessä yhteisön jäsenten kanssa. Itse tutkimuksen prosessi kulkee sykleissä: suunnittelu - toiminta - havainnointi - toiminnan arviointi.” (Anttila 2005, 439–440, 444.) Tutkimuksen tekijällä on mahdollisuus näin kehittää omaa osaamistaan syvällisesti. Sanotaan, että toimintatutkimus muuttaa peruuttamattomasti sekä kehityskohdetta että sen tekijää.

Viitekehyksessä, luvussa 2, käsittelen palkitsemisen psykologisia motivaatioteorioita ja taloustieteellistä agenttiteoriaa. Tämän lisäksi käsittelen palkkausjärjestelmiä, jossa pääpaino on strategisella palkitsemisella. Tarkastelen myös palkitsemisen kokonaisuutta ja oikeudenmukaisuutta. Olen käsitellyt suorituksen ja itsensä johtamista, tavoiteasetantaa, suorituksen mittaamista ja viestintään omissa luvuissaan, koska palkitsemisen kokonaisuudessa nämä aiheet ansaitsevat merkittävyytensä takia erityisen huomion.

2 Palkitseminen

”Palkitsemista pidetään johtamisvälineenä, jolla tuetaan organisaation menestystä ja kannustetaan henkilöstöä. Palkitsemisella pitäisi kannustaa henkilöstöä toimimaan organisaation arvojen ja tavoitteiden mukaisesti. Palkitseminen tukee organisaation menestystä, kun palkitsemisperusteet on oikein valitut. Palkitseminen on panostus, jolla saadaan aikaan tuotos ja kehitetään toimintaa kilpailukyvyyn ylläpitämiseksi lyhyellä ja pitkällä aikavälillä.” (Kauhanen 2006, 105.) ”Palkitsemisen sääntöjen on oltava selkeät ja kaikkien ryhmän jäsenten tiedossa. Siinä on säilyttävä reiluuden tunne, eikä mitään saa jäädä tulkinnanvaraiseksi. Palkitseminen on myös kehumista, kertomista ja kuuntelemista.” (Sabanadesan 2016, teoksessa Keinänen 2016, 50.) Palkitsemisen kokonaisuuteen kuuluu laaja joukko kokonaisuuksia, jotka kukin työntekijä kokee omalla tavallaan palkitseviksi (kuvio 2).

Palkitsemissalkun vetovoimaisuus

Palkitsemisen kokonaisuuteen kuuluu laaja joukko asioita, jotka kukin omalla tavallaan kokee palkitsevaksi.

<p>Työ ja tapa toimia</p> <p>Näiden kanssa henkilöstö elää joka päivä. Nämä ohjaavat työtä ja vaikuttavat hyvinvointiin.</p>	<p>Kasvu ja kehittyminen</p> <p>Näiden kautta työntekijä näkee tulevaisuutensa. Nämä varmistavat yrityksen osaamistarpeet.</p>
<p>Rahallinen palkitseminen</p> <p>Nämä ovat korvausta tehdystä työstä, työssä onnistumisesta ja työnantajaan sitoutumisesta.</p>	<p>Edut ja tuki</p> <p>Nämä helpottavat työtä ja vapaa-aikaa. Näiden kautta voidaan kokea arvostusta.</p>

Kuvio 2. Palkitsemissalkun vetovoimaisuus (Rantamäki 2014).

Suomen Palkitsemiskeskuksen toimitusjohtaja Tomi Rantamäki kuvaa mielestäni hyvin kuvion 2 nelikenttämallissaan tekijöitä, joilla on vaikutusta palkitsemisen vaikuttavuuteen. Rahallinen palkitsemisen on siis yksi tärkeä ja sensitiivinen osa kokonaispalkitsemista muiden asioiden lisäksi.

Palkitsemista tarkastellaan usein kahdesta varsin erilaisesta näkökulmasta: psykologisesta ja taloustieteellisestä. Näistä teorioista psykologiset teoriat ja toisaalta taloustieteellisiin teorioihin laskettava agenttiteoria kuvaavat jännitettä ihmisorientaation ja talousorientaation välillä (kuvio 3).



Kuvio 1. Palkitsemista muovaavat jännitteet – neljä eri eetosta

Kuvio 3. Palkitsemista muovaavat jännitteet - neljä eri eetosta (Hakonen & Nylander 2015, 12).

”Psykologisesta näkökulmasta keskitytään pääasiassa palkitsemisen yksilötasoiisiin vaikutuksiin, kuten motivaatioon ja sitoutumiseen sekä näihin liittyviin eroihin ihmisten välillä. Tällöin kiinnostus on esimerkiksi se, millaisten psykologisten mekanismien tai prosessien välityksellä palkitsemisen vaikutukset muodostuvat. Taloustieteellinen agenttiteoria eroaa psykologisista teorioista siinä, että kyseinen teoria olettaa kaikkien ihmisten olevan samanlaisia, eli yksilöllisiä eroja ja pohdintoja ei huomioida. Agenttiteoriassa ihmisten ajatellaan olevan ensisijaisesti omaa etuaan tavoittelevia, rationaalisia toimijoita ja palkitsemisen avulla eri osapuolten tavoitteet pyritään saamaan samansuuntaisiksi.” (Hakonen & Nylander 2015, 12 - 13.)

”Palkitsemisen toimivuuden kannalta on tärkeää, että kullakin palkitsemisjärjestelmällä on perusteensa. Tiedossa on siis oltava, miksi kyseistä järjestelmää käytetään ja mitä sillä halutaan saavuttaa. Hyvin toimivan palkitsemisjärjestelmän rakenne on huolellisesti mietitty ja kirjattu, työpaikan palkitsemisen kokonaisuuteen sopiva ja riittävän yksinkertainen. Riittävän yksinkertainen rakenne jää ihmisille parhaiten mieleen ja siten ohjaa toimintaa, eikä sen muokkaamiseen kulu kohtuuttomasti aikaa. Palkitsemisjärjestelmien vaikutukset syntyvät lopulta työpaikalla työskentelevien henkilöiden toimesta. Heidän tulkintansa palkitsemisen oikeidenmukaisuudesta ja sen kannustavuudesta määrittävät sen, millaisia vaikutuksia palkitseminen saa aikaan.” (Hakonen & Nylander 2015, 14 - 15.)

”Palkitsemisella on monenlaisia vaikutuksia. Tyypillisesti sen ajatellaan vaikuttavan henkilöstön saatavuuteen, motivaatioon, työsuoritukseen sekä tyytyväisyyteen ja hyvinvointiin, jotka puolestaan vaikuttavat yrityksen tulokseen. Vaikutukset voivat samaan aikaan olla eri asioissa tai eri puolilla organisaatiota myönteisiä, kielteisiä tai sekä että. Myös palkitsemisen vaikutukset työntekijöiden houkuttelemiseen ja sitoutumiseen vaihtelevat yksilöllisten ominaisuuksien mukaan. Kun suoritus ei vaikuta työstä saataviin rahapalkkioihin, on työssään hyvin suoriutuvien henkilöiden todettu olevan niitä, jotka todennäköisimmin vaihtavat työnantajaa. Vastaavasti on havaittu, että heikosti suoriutuvat työntekijät pysyvät todennäköisimmin työpaikassaan silloin, kun yhteys palkan ja suorituksen välillä on vähäinen.” (Hakonen & Nylander & Sweins 2015, teoksessa Hakonen & Nylander 2015, 240 - 241.)

Linkolan (2007) mukaan ”palkitsemisessa eivät yksittäiset toimenpiteet nouse pitkällä aikavälillä keskeisimmiksi asioiksi. Tärkeintä on toimiva kokonaisuus. Sen saavuttaminen edellyttää työpaikoilla viestintää, kuuntelua, ymmärtämistä, tilanteen seuraamista ja yhteistyötä.” (Linkola 2007, 143.) Hulkko-Nymanin mukaan Suomessa osataan hoitaa tulospalkkaus kohtuullisen hyvin. Sudenkuopat ja vaarat piilevät siinä, että tulospalkkausjärjestelmästä unohdetaan kertoa henkilöstölle riittävän hyvin. Toinen mahdollinen ongelma saattaa piillä siinä, että ei jakseta miettiä riittävästi sitä, mikä on oman organisaation kannalta sopiva järjestelmä ja siihen sopivat mittarit. Tulospalkkiojärjestelmää olisi syytä tarkastella ja arvioida vähintään kerran vuodessa. Oikeudenmukaisuuden periaatteen mukaisesti toimivaan järjestelmään päästään, kun henkilöstöä kuunnellaan ja esimiehet sitoutuvat antamaan palautetta. (Nämä ovat tulospalkkauksen suurimmat sudenkuopat Suomessa: ”En pidä sitä lannistavana, mutta...”. 2016.)

2.1 Palkkausjärjestelmät

”Palkkausjärjestelmät voivat olla yrityksen omia, kaupallisten palveluntarjoajien taikka työ- ja virkaehtosopimuksen määrittelemiä. Suomessa yleisemmin käytetään kuitenkin työehtosopimusten palkkausjärjestelmiä, vaikka useisiin sopimuksiin on lisätty mahdollisuus sopia paikallisesti myös omasta palkkausjärjestelmästä.” (Hakonen ym. 2014, 75.)

”Merkittävä syy palkkausjärjestelmien uudistamiselle on ollut se, että käytössä olevat järjestelmät ovat perusteiltaan vanhentuneita ja muutenkin vuosien saatossa rämetyneitä. Tyypillisiä palkkaperusteita ovat olleet tehtävänimike, koulutus ja palvelusvuodet, joiden yhteys työn vaativuuteen ja työsuorituksen laatuun oli käynyt yhä vähäisemmäksi töiden kehittyessä sisällöllisesti. Usein palkkausjärjestelmien puutteita yritettiin paikkailla

ottamalla käyttöön yksittäisiä lisiä, jotka yleensä vain pahensivat asiaa.” (Hakonen & Hakonen & Hulkko & Ylikorkala 2005, 39.)

Parhaiten parin viime vuosikymmenen voimakasta kehitystä palkkaus- ja palkitsemisjärjestelmien alueella selittävät muutokset yritysten toimintaympäristöissä ja strategisen palkitsemisen suuntaus. ”Strateginen palkitseminen tarkoittaa sitä, että palkkauksen ja palkitsemisen halutaan osaltaan tukevan organisaation strategian ja tavoitteiden saavuttamista. Tähän suuntaukseen liittyvät erilaiset uudet palkitsemistavat, palkkausjärjestelmä uudistukset ja palkitsemisjärjestelmien toimivuuden arviointi. Strateginen palkitseminen ei tarkoita palkkakilpailua, vaan hyvin suunniteltuja palkitsemisen kokonaisuuksia ja hyvin toimivia palkitsemisjärjestelmiä. Strategisessa palkitsemisessä siis pyritään hyötyjen optimointiin. Hyötyjen arviointi ja optimointi, tarjoaakin monessa tilanteessa enemmän valinnanvaraa ja perusteluita palkitsemispäätöksiin kuin pelkkä kustannusten tarkkailu.” (Hakonen ym. 2005, 44; Hakonen ym. 2014, 51; Hulkko-Nyman 2015, teoksessa Hakonen & Nylander 2015, 181.) Maaniemen (2013) mukaan ”strategisiin tavoitteisiin pohjautuvan tulospalkkauksen myötä yksilön tehtäväkuva ja tavoitteet tulevat myös usein kirkastettua poikkeuksellisen hyvin. Tämä puolestaan lisää toiminnan mielekkyyttä ja vahvistaa sisäistä motivaatiota.” (Maaniemi 2013, teoksessa Martela & Jarenko 2014, 48.)

Strategisen palkitsemisen tunnusmerkkejä ovat muun muassa se, että

- ”palkitseminen tukee osaltaan liiketoimintastrategiaa
- palkitseminen on kiinteä osa johtamisjärjestelmää
- palkkastrategia kertoo, millä keinoin tavoitteisiin pyritään ja miten ei
- palkitsemiseen liittyvistä prosesseista huolehditaan koko yrityksen ja kaikkien yksiköiden tasolla
- yritysjohto edellyttää, että palkitsemisesta huolehditaan
- palkitsemisjärjestelmien toimivuutta arvioidaan ja parannetaan.” (Hakonen ym. 2014, 51.)

Duncan Brown (2000) toteaa palkitsemiseen liittyvän päätöksenteon - myös sen, ettei tehdä mitään – olevan vaikutukseltaan usein strategista, ja täyttävän esimerkiksi Pearsonin ja Robinsonin (1997) määrittelemät strategisen päätöksenteon ehdot:

- vaatii ylimmän johdon osallistumista

- sitoo suuren määrän voimavaroja
- vaikuttaa merkittävästi liiketoimintaan
- suuntautuu tulevaisuuteen
- vaikuttaa organisaation pitkän aikavälin toimintakykyyn. (Hakonen ym. 2014, 50.)

Kultasen (2016) mukaan on varottava ylimitoitettuja palkitsemisjärjestelmiä, sillä niiden lopputulos saattaa olla motivaation kannalta jopa laskeva. Palkitsemisjärjestelmän tulee rakentua siten, että palkkioita tulee vasta, kun on tehty normaalia parempaa tulosta. Normaalista työstä riittää normaali palkka. (Kultanen 2016, 156.)

2.2 Palkitsemisen kokonaisuus

Suomalaisiin olosuhteisiin on kehitetty oma palkitsemisen malli (kuvio 4). ”Palkitsemisen kokonaisuuteen kuuluu palkan lisäksi lakisääteiset ja muut edut sekä mahdolliset täydentävät palkkiot, jotka voivat olla lyhyen tai pitkän aikavälin rahallisia kannustimia. Lisäksi palkitsemisen kokonaisuuteen sisältyvät myös työympäristö, työn sisältö ja kehittymismahdollisuudet, osallistumis- ja vaikuttamismahdollisuudet sekä arvostus ja palaute.” (Ylikorkala & Sweins 2015, teoksessa Hakonen & Nylander 2015, 22.)



Kuvio 4. Palkitsemisen kokonaisuus (Ylikorkala & Sweins 2015, teoksessa Hakonen & Nylander 2015, 23).

”Työn tekemisestä tarjottavat palkkiot voidaan karkeasti jakaa kahteen eri ryhmään: taloudellisiin ja muihin palkkioihin. Taloudellisista palkkioista näkyvin on raha, ja muita rahassa mitattavia etuja ovat esimerkiksi eläketurva ja terveydenhoito. Jotkut muista eduista ovat lakisääteisiä, jotkut vapaaehtoisia. Suomessa lakisääteisiä etuja ovat sosiaaliturvaetuudet, kuten työeläke sekä sairaus- ja ryhmähenkivakuutus. Vapaaehtoisia etuja taas ovat esimerkiksi ravinto-, auto-, asunto- ja puhelinetu sekä lisävakuutukset kuten eläke-, matka-, tapaturma ja työttömyysvakuutus.” (Viitala 2007, 146.)

”Pääosalle eduista on määritelty verotusarvo, josta edunsaajalta peritään veroa oman veroprosenttinsa mukaan ennakonpidätyksen yhteydessä. Näissä ylimääräisissä eduissa tulisi pitäytyä kohtuullisuuden rajoissa ja tarjottava ne tasapuolisesti koko yrityksen henkilöstölle. Niihin kuuluvat tuettu virkistystoiminta (liikuntapalvelut, muut tuettu harrastustoiminta), lakisääteistä laajempi terveydenhuolto, täydennyskoulutus, henkilöstöalennukset ja lisävakuutukset.” (Viitala 2007, 146.)

”Suomessa palkkaustavat jaetaan peruspalkkaustapoihin, jotka tuovat pääosan palkasta, ja täydentäviin palkkaustapoihin, joita aiemmin kutsuttiin myös täydentäviksi palkkioeriksi (kuvio 5). Peruspalkkaustapojen pohjalta maksetaan aika-, urakka-, palkkio- ja provisiopalkkoja. Myyjien palkkiopalkkoja kutsutaan usein provisiopalkkoiksi.” (Hakonen ym. 2014, 68 - 69.) Tässä yhteydessä on hyvä mainita, että ”urakka-, palkkio- ja provisiopalkkojen muuttuva osuus kuuluu tulosperusteiseen palkanosaan, vaikka ne luetaan peruspalkkaustapoihin.” (Hakonen ym. 2014, 116)



Kuvio 5. Peruspalkkaustavat ja täydentävät palkkaustavat (Hakonen ym. 2014, 69; Hakonen & Moisio, teoksessa Hakonen & Nylander 2015, 57).

”Suomessa palkkiojärjestelmistä yleisimmät ovat tulos- ja voittopalkkiojärjestelmät. Niiden piirissä on noin puolet yritysten henkilöstöstä. Kun otetaan tulos- ja voittopalkkioiden lisäksi huomioon henkilöstörahasot, työsuhteoptiot, osakepalkkiot sekä urakka-, palkkio- ja provisiopalkat, erilaiset palkkiojärjestelmät kattavat yhteensä 55 - 60 % yritysten henkilöstöstä.” (Hakonen & Moisio 2015, teoksessa Hakonen & Nylander 2015, 57.)

Kuviossa 6 on esitetty eri palkanosat ja niiden määräytymisperusteet. Kuten kuviosta voi huomata, suurin osa rahallisesta korvauksesta muodostuu tehtävän perusteella maksettavasta palkanosasta. Tämän päälle tulee mahdollisesti henkilökohtainen palkanosa ja tulospalkkiot.



Kuvio 6. Palkanosat (Ylikorkala & Sweins 2015, teoksessa Hakonen & Nylander 2015, 26).

Tehtäväkohtaisen palkanosan määräytymisen kriteereinä on usein käytetty työn vaativuutta, henkilön pätevyyttä ja työn tuloksia. Ne ovat palkkaperusteina vaativia, koska niitä pitää jollain tavoin mitata ja arvioida. Euroopan yhteisön tuomioistuin suosittaa, että työn vaativuuden arviointijärjestelmä

- ”perustuu etukäteen määriteltyihin ja samaa kaavaa noudattaviin kirjallisiin arviointiperusteisiin

- on analyyttinen ja perustuu molemmille sukupuolille tasapuolisesti soveltuviin vaatavuustekijöihin
- johtaa samassa tai samanarvoisessa työssä sukupuolesta riippumatta samaan palkkaan
- on siten avoin, että työntekijä voi itse päätellä, miksi työ on arvioitu tietyllä tavalla ja mistä kokonaisvaativuus on peräisin.” (Ylikorkala & Sweins 2015, teoksessa Hakonen & Nylander 2015, 26 – 27.)

”Henkilökohtainen palkan määräytyminen on usein salassa pidetty asia. Palkanmaksun perusteita ei välttämättä ole tarkemmin kuvattu tai kerrottu kaikissa organisaatioissa. Nykyisin suositellaan, että henkilökohtaisen palkan määräytymistä varten laaditaan arviointikriteerit, jotka viestivät yrityksen arvoja ja tavoiteltavaa toimintaa. Esimerkiksi ammatinhallinta, aikaansaavuus ja vuorovaikutustaidot ovat usein tärkeitä pidettyjä arviointitekijöitä. Suoritusperusteisia palkkoja ovat urakka- ja palkkiopalkat. Niissä palkka määräytyy aikaansaannosten mukaan. Muuttuvan palkanosan suuruus voi vaihdella esimerkiksi kuukausitasolla. Nykyisin on tavallista, että pohjalla on jokin kiinteä palkanosa. Urakka- ja palkkiopalkkojen tavoitteena on yrityksen näkökulmasta optimoida paras mahdollinen hyöty maksetulle palkalle. Urakka- ja palkkiopalkat ohjaavat voimakkaasti toimintaa, koska suoritteet ja työn tuottavuus huomioidaan.” (Ylikorkala & Sweins 2015, teoksessa Hakonen & Nylander 2015, 30 - 31.)

”Tulospalkkausjärjestelmän lähtökohta on motivoida henkilöstöä ponnistelemaan tavoitteiden saavuttamiseksi. Viitalan (2007) mukaan niiden avulla pyritään yleensä samalla parempaan tehokkuuteen tai tuottavuuteen, mutta tulospalkkauksen avulla voidaan vauhdittaa myös organisaation muutos- tai kehittämisprosessia. Tulospalkkauksen periaatteita ovat seuraavat:

- tavoitteet määritetään etukäteen ja palkkio sidotaan niihin
- palkkioiden maksaminen riippuu tavoitteiden saavuttamisesta
- tulospalkkio on kiinteän peruskuukausipalkan lisä.” (Viitala 2007, 151.)

2.3 Oikeudenmukainen palkitseminen

Usein ajatellaan, että yksilöiden tyytyväisyys palkitsemisen riippuu ainoastaan palkkioiden tai palkan suuruudesta. Varmasti rahan määrällä on oma vaikutuksensa, mutta tyytyväisyyteen vaikuttaa oleellisesti myös kokemus palkitsemisen oikeudenmukaisuudesta. Palkitsemisasiossa oikeudenmukaisuuden kokemus vaikuttaa puolestaan esimerkiksi siihen, miten palkkapäätökset hyväksytään, miten suoritusarviointitulokseen suhtaudutaan ja kuinka toimivaksi palkkausjärjestelmä koetaan. Kokemus palkitsemisen oikeudenmukaisuudesta määritteleekin paljon niitä vaikutuksia, joita palkitsemalla voidaan saada. (Maaniemi 2015, teoksessa Hakonen & Nylander 2015, 123 - 124.) ”Palkitsemisjärjestelmän rakentaminen tulee tehdä huolella, jotta se koetaan oikeudenmukaiseksi ja tilanteisiin sopivaksi, sillä riittämättömäksi tai epäoikeudenmukaiseksi koettu palkitsemisjärjestelmä aiheuttaa ongelmia ja saattaa laskea motivaatiota. Palkitsemisjärjestelmiin liittyy aina se riski, että joku kokee sen suosivan enemmän jotakuta muuta kuin itseään.” (Kultanen 2016, 155 - 156.)

”Oikeudenmukaisuutta käsittelevässä kirjallisuudessa oikeudenmukaisuus jaetaan yleensä kolmeen tyyppiin: jaon, menettelytapojen ja vuorovaikutuksen oikeudenmukaisuus. Oikeudenmukainen jako perustuu Adamsin mukaan tasasuhtaperiaatteeseen (equity), jossa palkkiot määräytyvät suhteessa annettuihin panoksiin. Esimerkiksi palkan tai palkkioiden määrityksessä pidetään usein oikeudenmukaisena sitä, että työhön liittyvä panostus otetaan palkassa huomioon. Kokemus jaon oikeudenmukaisuudesta syntyy vertailun kautta. Yksilöt vertaavat omaa panostustaan (input) ja palkkioitaan (outcome) toisten tekemisiin ja niistä saataviin palkkioihin (kuvio 3). Epäoikeudenmukaisuuden tunne syntyy, jos yksilö kokee saavansa muita huonomman palkkion omasta panoksestaan.” (Maaniemi 2015, teoksessa Hakonen & Nylander 2015, 125 - 126.)

Leventhal (1980) on määritellyt kuusi periaatetta, joihin vertaamalla yksilöt arvioivat saamansa kohtelun oikeudenmukaisuutta palkitsemisen, osaamisen ja suoritusten arvioinneissa. Menettelytapojen oikeudenmukaisuuden periaatteet ovat seuraavat:

- **Johdonmukaisuus.** Oleellista tämän periaatteen kohdalla on se, että yksilöitä kohdellaan kaikissa päätöksenteon prosesseissa tasapuolisesti. Päätöksentekotapa ei saa muuttua sattumanvaraisesti ajankohdasta ja henkilöstä riippuen.
- **Edustavuus.** Huomionarvoista on se, että asioita käsiteltäessä työntekijöillä tulisi olla mahdollisuus sanoa mielipiteensä heitä koskeviin asioihin.

- **Puolueettomuus.** Päätöksentekoon ei saa liittyä salattuja intressejä. Tarkoituksena on se, että esimerkiksi esimiehen ja alaisen välinen henkilökemia, pärsäkerroin ja ennakkoluulot eivät saa vaikuttaa päätöksenteossa.
- **Tiedon tarkkuus.** Päätöksenteon pitää pohjautua tarkkaan ja paikkansapitävään tietoon. Tässä on mahdollisuus onnistua, jos tunnet työntekijöiden tehtävät, osaamisen ja tehtävistä suoriutumisen.
- **Oikaistavuus.** Kriittistä on se, että epäoikeudenmukaiseksi koetut ja virheelliset päätökset pitää pystyä korjaamaan.
- **Eettisyys.** Menettelytapojen pitää olla eettisten ja moraalisten sääntöjen mukaisia. Päätöksentekoon ei saa liittyä salailua tai uhkailua. (Leventhal 1980, teoksissa Greenberg & Colquitt 2005, 24; Sistonen 2008, 195 - 196; Maaniemi 2015, teoksessa Hakonen & Nylander 2015, 128 - 130.)

Organisaatioiden oikeudenmukaisilla menettelytavoilla on ollut tutkijoiden mukaan hämmästyttävän myönteisiä ja osittain jopa odottamattomia vaikutuksia organisaatioiden toimintaan. Oikeudenmukaisiksi koetut menettelytavat lisäävät sitoutumista organisaatioon, tyytyväisyyttä päätöksiin, esimiesten arvostus ja työntekijöiden halu ponnistella yhtiön puolesta nousevat. On hyvä muistaa, että oikeudenmukaiset menettelytavat ovat kaikkien ulottuvilla, koska ne eivät tavallisesti maksa mitään (Vartiainen & Hakonen & Hulkko 1998, 31.)

Maaniemen (2015) mukaan vuorovaikutuksen oikeudenmukaisuus tarkoittaa henkilön kokemusta esimerkiksi kollegoilta tai esimieheltä saadusta kohtelusta. Palkkausasioissa tähän kokemukseen vaikuttaa esimerkiksi se, miten palkkapäätöksistä annetaan palautetta tai miten palkkaukseen liittyvistä asioista viestitään. Vuorovaikutuksen oikeudenmukaisuus jaetaan sensitiiviseen (kohtelun laatu) ja perustelujen oikeudenmukaisuuteen (päätösten perustelut). Perustelut ovat erityisen tärkeitä palkitsemisen vaikutusten näkökulmasta. Organisaatioiden tulisi varmistaa, että esimiehet ja työntekijät saavat riittävät ohjenuorat esimerkiksi palkkakeskusteluiden tai suoritusarviointien käyntiin. Vastuu laadukkaista keskusteluista ja vuorovaikutuksesta ei ole ainoastaan esimiehillä – myös työntekijöiden alaisidoilla on merkitystä (Maaniemi 2015, teoksessa Hakonen & Nylander 2015, 131 - 132.)

”Palkitsemisen epäoikeudenmukaisuus työssä on osoittautunut viimeaikaisissa tutkimuksissa keskeiseksi terveyden riskitekijäksi. Ponnistelu-palkitsevuus- epätasapainoon

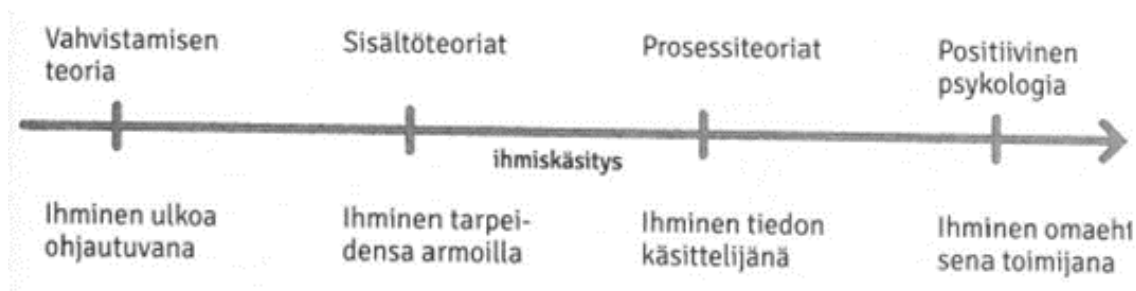
perustuvan stressimallin mukaan stressi syntyy työn vaatimien ponnistelujen (työn vaatimukset ja velvollisuudet) ja työn palkitsevuuden (mm. palkka, itsearvostus, työn turvallisuus ja etenemismahdollisuudet) välisestä epätasapainosta. Ihmisen hyvinvoinnin ja terveyden kannalta haitallista on ponnisteluihin nähden liian vähäinen työn palkitsevuus. Kyse voi olla henkisestä, sosiaalisesta tai taloudellisesta palkitsevuudesta.” (Siegrist 1996, teoksessa Elo ym. 2009, 9.)

2.4 Psykologiset motivaatioteoriat

Moision ja Tiihosen (2014) mukaan ”työmotivaatiolla tarkoitetaan yksinkertaisesti henkilön halua toimia jonkun asian eteen. Henkilön täytyy siis innostua ryhtyäkseen toimintaan, jolla on jokin tarkoitus, tavoite ja lisäksi henkilön pitää kokea palkitseminen oikeudenmukaiseksi. Palkitsemisen motivoiva vaikutus voi perustua esimerkiksi näkemykseen, että henkilö ryhtyy toimimaan odotetulla tavalla, kun hän

- tietää, mihin pyritään ja
- kokee voivansa saavuttaa nuo tavoitteet sekä
- pitää onnistumisesta saatavaa palkkiota houkuttelevana.” (Moisio & Tiihonen 2014, 20.)

Hakosen ja Nylanderin (2015) mukaan motivaatio ei ole konkreettinen, käsin koskettava tai silmin nähtävä ilmiö, sitä hahmotetaan teorioiden avulla. Motivaatiota selittäviä teorioita kannattaa tarkastella monipuolisesti, sillä vain näin voidaan saavuttaa laaja ymmärrys ihmisen toimintaan vaikuttavista asioista. Ei ole suinkaan yhdentekevää, millaiseen käsitykseen motivaatiosta työpaikan palkitsemisjärjestelmät pohjautuvat. Motivaatioteoriat, joita yleensä käytetään selittämään palkitsemisen motivaatiovaikutuksia, on luokiteltu neljään luokkaan: vahvistamisen teoria, sisältöteoriat, prosessiteoriat ja positiivinen psykologia (kuvio 7).



Kuvio 7. Motivaatioteoriat ja niiden ihmiskäsitykset (Hakonen & Nylander 2015, 139).

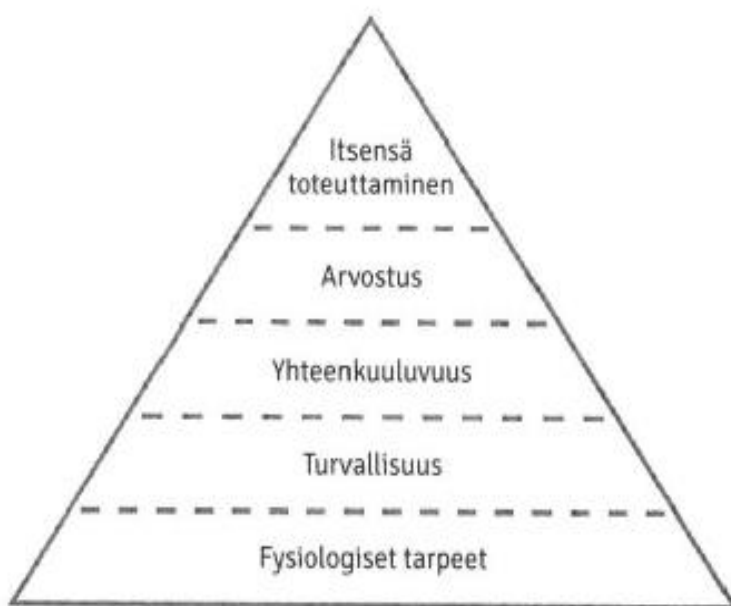
Vahvistamisen teoriassa ihminen nähdään puhtaasti ulkopäin ohjautuvana, kokemuksen pohjalta toimivana, kun taas sisältöteorioissa kaikkien ihmisten ajatellaan motivoituvan samojen tarpeiden kautta. Prosessiteoriat puolestaan jatkavat yksilöllisyyttä korostavaan suuntaan tarkastellen ihmistä tiedon ja omien arvostusten pohjalta yksilöllisesti toimivana. Positiivisen psykologian perinteessä painotetaan tunteiden ja yksilöllisten merkitysten roolia. (Hakonen 2015, teoksessa Hakonen & Nylander 2015, 136 - 139.)

2.4.1 Vahvistamisen teoria

”Vahvistamisen teorian ydinajatus ja palkitsemisen kannalta keskeinen asia on se, että ihmistä ohjaa toiminnan lopputulos. Kiinnostavia eivät ole toiminnan syyt tai mielen sisäiset prosessit, ainoastaan lopputulos. Palkitsemisella voidaan vahvistaa toimintaa ja näin saada toivottu toiminta yleistymään. Palkita kannattaa mahdollisimman pian onnistuneen suorituksen jälkeen. Alkuun voidaan toivottua toimintaa vahvistaa palkitsemalla myös lähes onnistuneesta suorituksesta.” (Hakonen 2015, teoksessa Hakonen & Nylander 2015, 154.)

2.4.2 Sisältöteoriat

Maslowin tarvehierarkiateorian mukaan ihmistä ohjaavat viisi tarvetta hierarkkisessa järjestyksessä (kuvio 8).



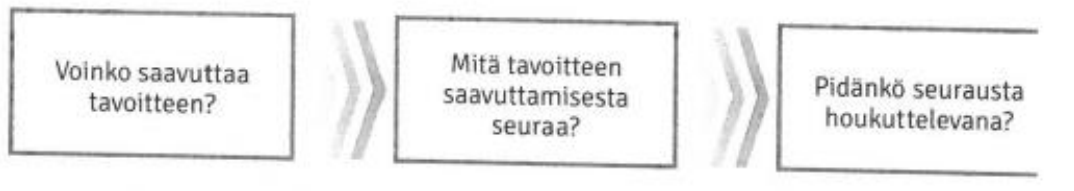
Kuvio 8. Maslowin tarvehierarkia (Hakonen 2015, teoksessa Hakonen & Nylander 2015, 142).

Ensin on tyydytettävä fysiologiset ja turvallisuuden tarpeet, vasta sen jälkeen voi tavoitella muita asioita. Rahallisella palkitsemisella voidaan motivoida, jos henkilö tarvitsee rahaa tyydyttääkseen fysiologisia ja turvallisuuteen liittyviä tarpeita. Eli silloin, kun rahaa tarvitaan esimerkiksi ruokaan tai asunnon hankkimiseen. Aineettomalla palkitsemisella, kuten koulutus- ja kehittymismahdollisuuksilla, voidaan tukea korkeammalla tasolla olevia tarpeita, kuten itsensä toteuttamisen tarvetta. (Hakonen 2015, teoksessa Hakonen & Nylander 2015, 154.)

Herzbergin kaksifaktoriteorian mukaan eri asiat saavat ihmisen työssä tyytyväiseksi tai motivoituneeksi ja toisaalta tyytymättömäksi. Motivaatiotekijöitä ovat esimerkiksi vaikutusmahdollisuudet ja palaute. Palkkaa pidetään ns. hygienia-tekijänä, jolla voidaan parhaimmillaan poistaa tyytymättömyyttä, muttei motivoida tai aikaansaada tyytyväisyyttä. Aineettomalla palkitsemisella, kuten kehittymismahdollisuuksilla, vaikutusmahdollisuuksilla ja työnajan joustoilla, voidaan motivoida. (Hakonen 2015, teoksessa Hakonen & Nylander 2015, 154.)

2.4.3 Prosessiteoriat

”**Odotusarvoteorian** ydinajatuksena on se, että ihminen harkitsee, voiko toiminnallaan saavuttaa asetetun tavoitteen, mitä tavoitteen saavuttamisesta seuraa ja ovatko seuraukset houkuttelevia (kuvio 9).



Kuvio 9. Toimintatavan valintaprosessi odotusarvoteorian mukaan (Hakonen 2015, teoksessa Hakonen & Nylander 2015, 145).

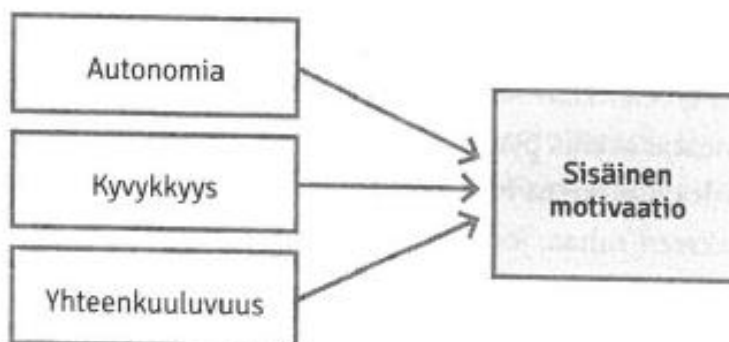
Ihminen arvioi, onko palkitseminen yhteydessä suoritukseen ja missä määrin suorituksesta saatava palkitseminen on houkuttelevaa.” (Hakonen 2015, teoksessa Hakonen & Nylander 2015, 154.)

”**Tavoitteen asettamisen teorian** mukaan haastavat, selvät ja hyväksyttävät tavoitteet sekä palaute toiminnasta johtavat hyvään suoriutumiseen. Keskeistä on odotus palkitsemisen ja suorituksen välisestä yhteydestä. Palkitseminen voi edistää hyvää suoriutumista, jos se on yhteydessä tavoitteen saavuttamiseen. Palkitseminen voi myös edistää tavoitteeseen sitoutumista.” (Hakonen 2015, teoksessa Hakonen & Nylander 2015, 155.)

Tasasuhtateoria ”keskeinen ajatus on, että ihminen arvioi omien panostensa ja tuotosensa suhdetta toisten panos-tuotos- suhteeseen. Epäoikeudenmukaiseksi koettu suhde aiheuttaa jännitteen, joka motivoi yksilöä toimimaan niin, että tasapaino saavutetaan. Palkitseminen viestii henkilön suoriutumisesta verrattuna työtovereihin tai muihin vertailun kohteisiin.” (Hakonen 2015, teoksessa Hakonen & Nylander 2015, 155.)

2.4.4 Positiivisen psykologian teoria

Itsemääräytymisen teorian mukaan ”ihminen on sisäisesti motivoitunut silloin, kun hän suorittaa tehtävää sen kiinnostavuuden takia. Sisäistä motivaatiota tukevat kolme psykologista perustarvetta: autonomian, kompetenssin ja yhteenkuuluvuuden tarpeet” (kuvio 10).



Kuvio 10. Sisäinen motivaatio syntyy kolmen psykologisen perustarpeen tyydyttämisestä (Hakonen 2015, teoksessa Hakonen & Nylander 2015, 149).

”Suoritukseen perustuva palkitseminen voidaan kokea ulkopuolisena kontrollina, joka johtaa sisäisen motivaation heikkenemiseen. Ulkoisesti motivoituneena ihminen toimii välineellisesti, esimerkiksi tietyn palkkion saavuttaakseen. Sisäistä tai autonomista motivaatiota voidaan tukea myös rahallisella palkitsemisella, jos sitä käytetään oikeudenmukaisesti menetellen ja sen avulla palautetta antaen. Aineettomalla palkitsemisella, kuten työajan joustoilla ja vaikutusmahdollisuuksilla sekä koulutus- ja kehittymismahdollisuuksilla, voidaan tukea autonomista motivaatiota.” (Hakonen 2015, teoksessa Hakonen & Nylander 2015, 155.)

Martelan & Jarenkon (2015) mukaan ”ihminen voi motivoitua kahdella tavalla, sisäisesti tai ulkoisesti. Ulkoisessa motivaatiossa tekeminen on suoritus, joka tehdään siihen liittyvien erillisten palkintojen kuten rahan vuoksi. Ulkoisilla palkkioilla voidaan joissakin tapauksissa tukea sisäistä motivaatiota. Sisäisessä motivaatiossa tekeminen itsessään on oma palkkionsa, ihminen on innoissaan ja valmis tekemään riippumatta siitä, liittyykö asiaan mitään ulkoisia palkkioita tai rangaistuksia. Vaikka työhön määrätelmällisesti liittyy palkkio, voi ihminen kokea työnsä pakolliseksi velvollisuudeksi tai tavaksi saada palkkaa

ja menestystä (ulkoinen motivaatio) tai vaihtoehtoisesti ihminen voi olla innostunut työtehtävistään itsessään (sisäinen motivaatio). Esimerkiksi tulospalkkaus tai osittainen tulospalkkaus kiinnittää työntekijän huomion aikaansaamiseen, mikä - kuten muistamme - oli yksi ihmisen perustarve ja hyvinvoinnin lähde.” (Martela & Jarenko 2015, 15;48; Gagne & Forest & Gilbert & Aube & Morin & Malorni 2010, 629; Vansteenkiste & Lens & Deci 2006, 20.)

”On vielä hyvä tarkentaa, että tutkijat tekevät eron kahden erilaisen sisäisen motivaation muodon välillä. Sisäsyntyinen motivaatio tarkoittaa sitä, että tekeminen itsessään on nautinnollista. Sisäistetyssä motivaatiossa tietty tekeminen vuorostaan tuntuu arvokkaalta, koska se kytkeytyy itselle tärkeisiin päämääriin ja arvoihin. Vaikka sisäsyntyinen motivaatio on kaikista vahvin motivaation muoto, on se luonteeltaan häilyvämpää ja siksi pitkäjänteisen suorittamisen kannalta on usein olennaisempaa, että sisäistetty motivaatio on vahva. Sisäistetyn motivaation käsite on erityisen hedelmällinen työelämän kannalta. Työssä päämääränasettelu ja monesti toimintatavatkin tulevat enemmän tai vähemmän annettuna. Tällöin sisäistetyn motivaation käsite laajentaa mahdollisuuksiimme tukea yksilön innostusta ja ohjata sitä yhteisen tavoitteen saavuttamiseen.” (Deci & Ryan 2000c; Koestner & Losier 2002, teoksessa Martela & Jarenko 2015, 14 - 15.)

Työn imun teoria tarkoittaa ”pysyväisluonteista, myönteistä tunne- ja motivaatiotilaa. Työn imu koostuu kolmesta osasta: tarmokkuudesta, omistautumisesta ja uppoutumisesta työssä. Tarmokkuus tarkoittaa sitä, että yksilö kokee olevansa täynnä energiaa ja toimintatarmoa, joiden kautta hänellä on voimaa selättää myös eteen tulevat haasteet. Omistautuminen tarkoittaa vahvaa sitoutumista käsillä olevaan tehtävään, joka kumpuaa kokemuksesta, että kyseinen tehtävä on merkittävä, inspiroiva ja vaivan arvoinen. Kun tarmokkuus ja omistautuminen ovat kunnossa, seuraa tästä usein tehtävään uppoutuminen, joka tarkoittaa syvällistä keskittymistä työtehtävään niin että aika ja ympäröivä maailma unohtuvat. Työn imua kokevat haluavat tutkimusten mukaan tehdä työtä nykyisessä työpaikassaan ja jatkaa työuraansa muita pitempään. Heidän työssään on riittävästi sellaisia elementtejä, työn voimavaroja, jotka tyydyttävät heidän itsenäisyyden, yhteenliittymisen ja pärjäämisen perustarpeita, minkä ansiosta he myös nauttivat työstään. Työn imua voi edistää aineettomalla palkitsemisella, kuten arvostuksella ja vaikutusmahdollisuuksilla palkitsemiseen (aineellinen ja aineeton) seuraavia vinkkejä:

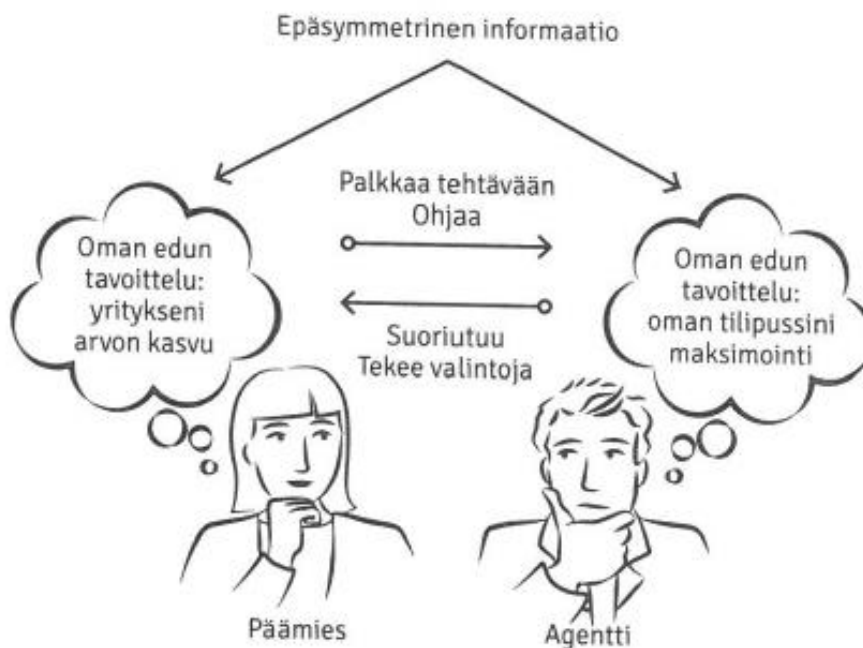
- hyvästä työsuorituksesta kannattaa palkita mahdollisimman pian
- palkkioiden perusteiden pitää olla kaikkien tiedossa, jotta palkitseminen motivoi

- palkkioiden pitää olla riittävän houkuttelevia
- palkitsemiseen johtavien tavoitteiden saavuttaminen pitää olla mahdollista
- suoritukseen perustuvan palkkauksen ja palkkioiden kohdalla on huolehdittava palkitsemisen oikeudenmukaisuudesta
- palkitsemisessa kannattaa keskittyä kokonaisuuteen
- palkitsemistapoja kannattaa käyttää arvostavasti ja antaa niiden avulla palautetta onnistumisesta.” (Hakonen 2015, teoksessa Hakonen & Nylander 2015, 153.)

2.5 Agenttiteoria

Taloustieteellinen agenttiteoria pyrkii osaltaan selittämään, mikä yksilöitä motivoi. Se poikkeaa merkittävästi monista muista edellä esitellyistä motivaatioteorioista erityisesti ihmiskäsityksensä osalta. Agenttiteoriassa oletetaan, että ihmiset ovat rationaalisesti omaa etuaan tavoittelevia. Agenttiteoriassa kuvataan kahden osapuolen suhdetta, jossa päämies on se taho, joka haluaa ohjata jonkun toimintaa tiettyyn suuntaan. Päämies voi olla esimerkiksi yrityksen omistaja tai esimies. Agentti on puolestaan henkilö, jonka toimintaa halutaan ohjata, esimerkiksi yrityksen toimitusjohtaja tai alainen. Agentin toimintaa ohjataan erilaisten sopimusten, kuten palkitsemissopimusten avulla. Agenttiteoreettisesta näkökulmasta on oleellista valita oikeat palkitsemisen kriteerit (rakenne) tukemaan päämiehen toivomaa toimintaa (tarkoitus). Lisäksi palkkioiden tulee olla niin merkittäviä, että agentti haluaa oman etunsa nimissä tavoitella niitä. (Hulkko-Nyman 2015, teoksessa Hakonen & Nylander 2015, 159 - 161.)

Agenttiteorian avulla pyritään ratkaisemaan päämiehen ja agentin lähtökohtaisesti ristiriitaista suhdetta päämiehen kannalta myönteisellä tavalla (kuvio 11).

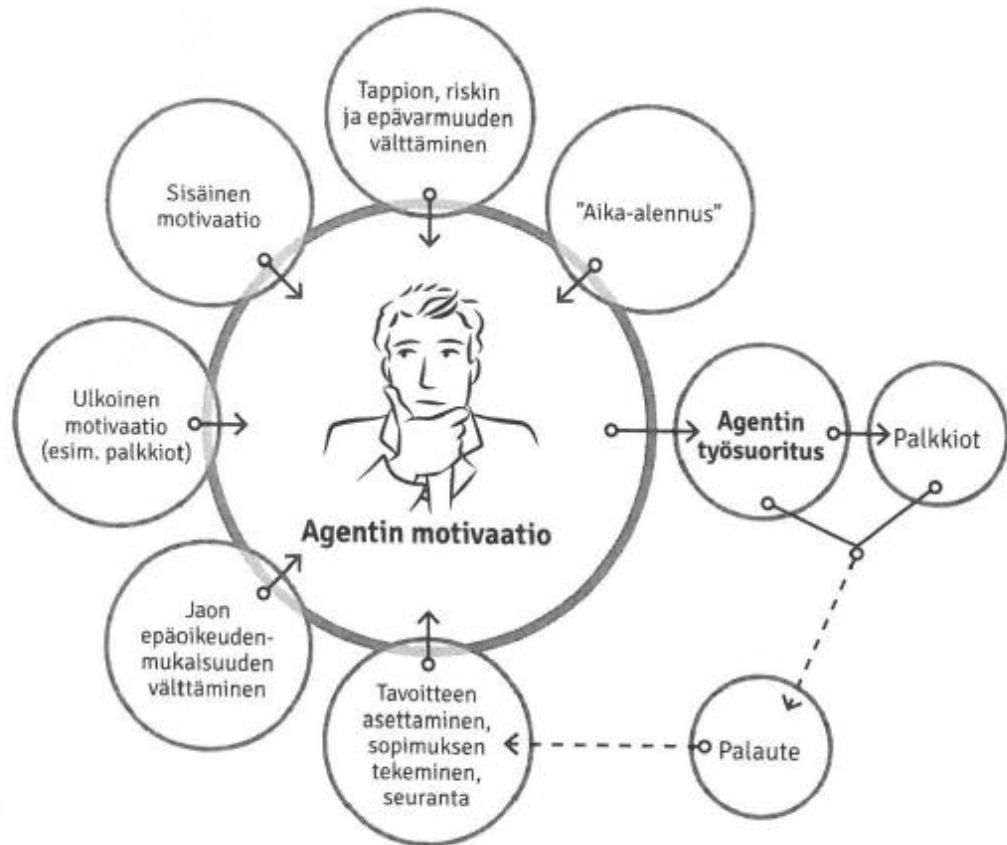


Kuvio 11. Päämies-agentti-ongelma (Hulkko-Nyman 2015, teoksessa Hakonen & Nylander 2015, 163).

Päämies-agentti-ongelmalla tarkoitetaan tilannetta, jossa päämies palkkaa agentin tekemään työtään puolestaan. Päämies siis delegoi tehtävän ja pyrkii kaikin keinoin varmistamaan, että tehtävä tulee tehtyä halutulla tavalla. Päämiehellä ja agentilla ei ole käytössään tarkalleen samaa, tilanteen kannalta oleellista tietoa. Osin tämän epäsymmetrisen informaation vuoksi tarvitaan ulkoisia kannusteita, jotta päästään päämiehen kannalta toivottuun lopputulokseen. Erilaisilla kannusteilla kontrolloidaan agentin toimintaa, ja niitä tarvitaan erityisesti silloin, kun päämies ei pysty muuten seuraamaan agentin toimintaa. Päämiehen ja agentin suhde onnistuu teoria mukaan parhaiten silloin, kun sitä ohjaa hyvä sopimus. Sopimuksessa kuvataan työn tavoitteet ja niistä saatavat palkkiot. Monet palkitsemistavat, kuten omistus-, suoritus- ja tulosperusteinen palkitseminen, sopivat ongelman ratkaisuun. Tämä edellyttää kuitenkin sitä, että palkkaustapa todella ohjaa haluttuun suoritukseen ja että se on voimakkaampi ohjaaja kuin jokin muu mahdollinen motiivi. Tästä näkökulmasta palkitsemisen tavoite on saada yksilön eli agentin etu yhteneväiseksi päämiehen edun kanssa ja aikaansaada yhteistyötä. (Hulkko-Nyman 2015, teoksessa Hakonen & Nylander 2015, 161 - 162.)

Uudistetussa käyttäytymispainotteisessa agenttiteoriassa (behavioral agency theory) halutaan ymmärtää agentin käyttäytymistä ja oletetaan, että paras tavoitteiden saman-

suuntaisuus ja tulos saavutetaan, kun annetaan agentin toimia parhaansa mukaan. Teoriassa yhdistetään myös muista motivaatioteorioista, kuten odotusarvoteoriasta, jaon oikeudenmukaisuuden teoriasta sekä sisäisen ja ulkoisen motivaation teorioista peräisin olevia oletuksia käyttäytymisen ohjautumisesta (kuvio 12).



Kuvio 12. Agentin työsuorituksen ja motivaation kehä (Hulkko-Nyman 2015, teoksessa Hakonen & Nylander 2015, 166).

Mallissa agentin motivaatioon vaikuttavat tavoitteen asettamisen lisäksi useat muut tekijät: ulkoinen ja sisäinen motivaatio, jaon epäoikeudenmukaisuuden ja riskien välttäminen sekä "aika-alennus". Aika-alennuksella tarkoitetaan, että ihmisillä on taipumusta olla vähemmän motivoituneita tavoittelemaan kaukana tulevaisuudessa olevia palkkioita kuin lähitulevaisuuden palkkioita. (Hulkko-Nyman 2015, teoksessa Hakonen & Nylander 2015, 165). Tirole & Benaboun (2015) käsittelevät omassa tutkimuksessaan päämies-agenttiongelmia palkitsemisen näkökulmasta. He kutsuvat johtaja- ja palkkiokilpailusta syntyneitä ristiriitaista taloudellista ilmiötä palkkiokulttuuriksi. Tällöin johtajien huomio

kiinnitty yhä enemmän palkkioihin ja palkkioiden perustaksi yleensä laadittuihin lyhytaikaisiin tulostavoitteisiin. Yksi vakava haittavaikutus tällaisesta käyttäytymisestä on ollut se, että johtajat ovat menettäneet mielenkiintonsa investointeihin, riskienhallintaan ja yhteistyöhön. (Tirole & Benaboun 2015, 1 - 7.)

Pepper & Gore (2012) suosittelivat perinteisestä agenttiteoriasta poikkeavia palkitsemisjärjestelmiä ratkaisuksi päämiehen ja agentin väliseen jännitteeseen. Nämä niin sanotut ”heikot palkkiot” tarkoittavat sekä pienempiä rahallisia palkkioita että muun, myös aineettoman palkitsemisen, hyödyntämistä osana palkitsemista. Roberts (2010) suosii ”heikkoja palkkioita” tilanteissa, joissa voimakkaiden palkkioiden käyttäminen johtaa huonoon lopputulokseen:

- Kun ei ole käytössä hyviä mittareita agentin suoritukselle
- Kun hyviä mittareita on käytössä vain osalle toivotuista suorituksista
- Kun tarvitaan eri agenttien välistä yhteistyötä
- Kun on tärkeää kannustaa kokeilemiseen
- Kun agentti on eri mieltä oikeasta toimintavasta päämiehen kanssa ja yhteisymmärryksen löytäminen on tärkeää. (Pepper & Gore 2012, 27 - 28; Roberts 2010, 127; Hulkko-Nyman 2015, teoksessa Hakonen & Nylander 2015, 167.)

2.6 Palkitseminen kehitystarpeet tulevaisuudessa

Kirjallisuudessa on alettu yhä enemmän pohtimaan palkitsemista digitaalisessa tulevaisuudessa. Tässä yhteydessä on käyttöön lanseerattu termi ”kuudes aalto”, jonka mukaan älykkäiden, resurssitehokkaiden teknologioiden vauhdittama kuudes aalto käynnistyi finanssikriisistä vuonna 2008. ”Keskeisin kuudennen aallon nousua vauhdittava tekijä on pyrkimys parantaa erilaisten aineellisten voimavarojen käytön tehokkuutta lisääntyvän niukkuuden oloissa.” (Wilenius & Kurki 2012, 8 - 9.) Digitalisoitumisen näkökulmasta työelämäään ovat tulossa niin sanotut Y- ja Z- sukupolven edustajat. Näiden sukupolvien on arveltu toimivan uudentyppisten arvojen pohjalta ja arvostavan eri asioita kuin edeltävien sukupolvien. London Business Schoolin ja University of Southern Californian tutkimus Y- sukupolvelle kertoo, että milleniaalit ovat yhtä sitoutuneita työpaikkaansa ja joustoja työssään arvostavia kuin heitä vanhempi sukupolvi. He arvostavat työn ja muun elämän tasapainoa, tiimityötä ja yhteisöllisyyttä, nopeaa palautetta sekä urakehitykseen

ja palkitsemiseen liittyvää läpinäkyvyyttä. (Vartiainen 2015, teoksessa Hakonen & Nylander 2015, 224.)

Digitalisoitua työvoima ja yhä joustavammat organisaatiot tarvitsevat uudentyyppisiä tapoja palkita ja kannustaa. On esitetty, että palkan vaihteleva osuus kokonaisuudesta tulee kasvamaan. Taloudellisen laman aikana rahallista palkitsemista on alettu tukemaan enemmän aineettomilla palkkioilla ja pienehköillä eduilla, kuten liikuntaseteleillä. Näin ollen niin sanottua kokonaispalkitsemisen mallia on sovellettu yhä useammin. Kokonaispalkitsemisen mallia on tulevaisuuden palkitsemistapana kuitenkin kritisoitu, ja sen korvaamista ”älykkäällä palkitsemisellä” on ehdotettu. Brown (2014) kuvaa älykkään palkitsemisen periaatteiksi:

- Keskittymistä aiempaa yksinkertaisemmin, selvemmin ja joustavammin muuttamaan perusarvoon ja palkitsemisperiaatteeseen, jotka kytkeytyvät selkeästi toimintastrategiaan ja tavoitteisiin, ihmisten tarpeisiin ja näkyvät selkeinä palkitsemispolitiikassa ja -käytännöissä
- Palkitsemisen perustamista vähemmän uskomuksiin ja enemmän näyttöihin niin, että onnistumisella ja vaikuttavuudella on selkeät mittarit
- Painoarvon asettamista enemmän työntekijöiden innostamiseen palkkioiden ja avoimen kommunikoinnin avulla, kuin ainoastaan ”ylhäältä alas” johtamiseen ja kustannuksiin
- Keskittymistä toiveajatteluun ja ulkopuolisten asiantuntijoiden kanssa tehtävän suunnittelun sijasta kommunikointiin ja toteuttamiseen työntekijöiden kanssa. (Brown 2014, teoksessa Armstrong 2015, 124; Vartiainen 2015, teoksessa Hakonen & Nylander 2015, 227.)

”Esitettyjen työelämän muutosten ja palkitsemisen kehitystarpeiden seurauksena taloudellinen palkitseminen muuttuu nykyistä enemmän suoritus- ja tulosperusteiseksi. Muuttuvan palkanosan käyttö tulee yleistymään edelleen, ja sen osuus palkasta kasvaa. Palkkauksen perusteet yksilöllistyvät, ja palkkaerot kasvavat. Suomessa otetaan käyttöön uusia kansainvälisesti käytettyjä palkitsemiskäytäntöjä. Myös aineettoman palkitsemisen käyttö lisääntyy. Lisäksi kaivataan uusia ja innovatiivisia palkitsemistapoja ja -käytäntöjä. Lähiesimiesten rooli tulee kasvamaan tulevaisuudessa, koska he ovat se linkki, joka pysyy edistämään strategian muuntumista käytännöksi.” (Vartiainen 2015, teoksessa Hakonen & Nylander 2015, 227 - 228.)

3 Suorituksen johtaminen, tavoiteasetanta ja mittaaminen

”Suorituksen johtaminen on yksi keskeisimmistä henkilöstöjohtamisen prosesseista. Suorituksen johtaminen tarkoittaa yksinkertaisesti sitä, että yksilö, tiimi ja koko organisaatio tietävät,

- Mikä on toiminnan tarkoitus
- Mitkä ovat avaintavoitteet
- Miten palautejärjestelmät toimivat
- Mitä osaamista tarvitaan.” (Kauhanen 2010, 54.)

”Suorituksen johtamisprosessin tavoitteena on jatkuva suorituksen kehittäminen ja parantaminen. Prosessissa yhdistetään organisaation ja yksilön pyrkimykset ja tavoitteet.” (Kauhanen 2010, 54.)

3.1 Esimiestyö suorituksen johtamisessa

”Vanha hokema -mikään muu ei ole pysyvää kuin jatkuva muutos- koskee myös johtamista. Sistosen (2008) mukaan tämä johtuu siitä, että yritykset kansainvälistyvät, osaajat verkostoituvat, henkilöstön vaihtuvuus kasvaa ja kilpailu työntekijöistä lisääntyy. Lisäksi väestön siirtyminen eläkkeelle, asenne- ja rakennemuutokset työtehtävien muutoksen mukana haastavat johtamisen. Muutoksista huolimatta johtamisen tarkoitus on edelleen sama kuin aina ennenkin: tulosten aikaansaaminen. Johtamisen kehittäminen on avainasemassa suoritusten ja tulosten parantamisessa, sillä yksittäisillä esimiehillä on usein ratkaiseva vaikutus oman organisaation tuloksiin. Erinomaiset esimiehet pystyvät luomaan organisaatioihinsa ilmapiirin, jossa menestytään ja saadaan aikaan hyviä tuloksia. Huonot esimiehet pilaavat ilmapiirin ja tekevät toiminnallaan erinomaisten tulosten aikaansaamisen mahdottomaksi.” (Sistonen 2008, 16 - 17.) Liinalaakson ja Tenhiälän (2015) mukaan esimiehen tapa toimia on tärkeä, ellei jopa tärkein tekijä, joka selittää työntekijöiden tyytyväisyyttä ja sitoutumista, mutta myös lähtöaikeita: hyvä esimies voi olla syy jäädä tai huono esimies voi olla puolestaan syy lähteä. (Liinalaakso & Tenhiälä 2015, teoksessa Hakonen & Nylander 2015, 201.)

”Hyvällä työilmapiirillä on erittäin suuri merkitys suorituksen parantamiseen. Locken ja Lathamien (2002) mukaan tyytyväisyys ei itse asiassa ole huippusuoritusten edellytys

vaan erinomaisten suoritusten seuraus. Hyvät tulokset ruokkivat ilmapiiriä, ja hyvä ilmapiiri luo edellytyksiä hyvälle tuloksille.” (Locke & Latham 2002, teoksessa Sistonen 2008, 139.) ”Jos työyhteisö voi sisäisesti huonosti, se ei pysty ulkoiseenkaan tehokkuuteen. Hyvä ilmapiiri syntyy koko työyhteisön ponnistelujen tuloksena. Esimiehellä on kuitenkin kehittämisessä muita merkittävämpi rooli, sillä hänellä on vastuu ryhmän tuloksista ja samalla suurempi mahdollisuus vaikuttaa ilmapiiriin. Paras tapa kehittää ilmapiiriä ja parantaa tuloksia on kehittää johtamista.” (Sistonen 2008, 141.) ”Kansantaloudellisesti ja kansanterveydellisesti esimiestyön merkitys on suuri, sillä esimiesten rooli moniin tuottavuuteen ja työntekijöiden terveyteen vaikuttaviin tekijöihin – kuten stressiin ja työväsymiseen – on merkittävä. Paremmalla esimiestyöllä voitaisiin vähentää tuntuvasti sairauspoissaolojen määrää ja tästä seurauksena saataisiin uskomaton kansantaloudellinen säästö. Tämän lisäksi työyhteisöjen ilmapiiri paranisi, samoin tuottavuus ja hyvinvointi.” (Kultanen 2016, 12 - 13.)

Tracyn (2014) mukaan johtamista (leadership) tarvitaan tänä päivänä enemmän kuin koskaan aiemmin. Tarvitaan johtamistyyliä kahdenlaisia esimiehiä: transaktionaalisia ja transformationaalisia (kuvio 13). Ensin mainittu johtamistyyli on Tracyn mukaan tärkeämpi johtamisominaisuus, koska silloin asiat saadaan tehtyä. Transformationaalista eli visionääristä johtamistyyliä tarvitaan ”tien” näyttämiseen, työntekijöiden osallistamiseen, haastamiseen, motivoimiseen ja kannustamiseen aiempaa parempiin tuloksiin. (Tracy 2014, 2; Bass 1985 teoksessa Tienari & Meriläinen 2012, 154.) Liinalaakson & Tenhiälän (2015) mukaan visionäärisen johtamistavan on todettu vahvistavan sisäistä motivaatiota ja mahdollistavan henkilöstön suoriutumisen yli tavoitteiden. Tätä johtamistapaa tarvitaan turbulenteissa työympäristöissä, joissa jatkuva uudistuminen ja innovaatiot ovat elintärkeitä.



Kuvio 13. Transformationaalisen johtamisteorian keskeiset teesit (Liinalaakso & Tenhiälä 2015, teoksessa Hakonen & Nylander 2015, 202).

Parhaimmillaan johtamistyyliä täydentävät toisiaan. ”Erinomaiset esimiehet tuntevat tarkasti alaistensa roolit, tehtävät ja osaamiset, käyttävät useita johtamistyyliä, tunnistavat eri tilanteisiin sopivat johtamistyyliä, luovat erinomaisen ilmapiirin ja saavat aikaan tuloksia. Ollakseen innovatiivinen työyhteisön jokaisen jäsenen panos on tärkeä. Työyhteisö ei toimi optimaalisesti, jos henkilökunta ei luota toisiinsa ja uskalla esittää mielipiteitään. Esimiehen tehtävä on varmistaa, että työyhteisön ilmapiiri kannustaa paitsi mielipiteiden esiintuomiseen, myös uusien ideoiden testaamiseen, kokeiluun, reflektointiin ja oppimiseen.” (Liinalaakso & Tenhiälä 2015, teoksessa Hakonen & Nylander 2015, 202 - 203; Sistonen 2008, 128 - 129.) Sydänmaanlakan (2014) mukaan digitaalitalouden yritysten hyvässä ja älykkäässä johtamisessa tulevat korostumaan tunneälyn hyödyntäminen ja muiden huomioonottaminen, kyky rakentaa tehokkaita tiimejä, valmentaminen ja mentoiminen, verkostoituminen sekä jatkuva ja nopea sopeutuminen muutoksiin. (Sydänmaanlakka 2014, 172.) Alahuhtan (2015) mukaan taas ”luottamuksen ilmapiiri syntyy, kun esimiehillä on vahva integriteetti eli he pitävät kiinni siitä mitä sovitaan, välttävät poukkoilua ja estävät politikoinnin, kuuntelevat, ovat suoria ja läsnä. Johdonmukaisuus ja poukkoilun välttäminen ovat edellytyksiä hyvälle johtamiselle. Johdonmukaisuutta on täysin mahdotonta korvata muulla tavoin. Johtajan työtä on usein verrattu kapellimestarin työhön. Vertaus ei ole kaikilta osin täydellinen, mutta ainakin yhdessä kohtaa se osuu oikeaan: kapellimestari käyttää korviaan, ei suutaan. Mitä enemmän hän kuuntelee, sitä enemmän hän saa orkesterissa aikaan ja sitä enemmän häntä arvostetaan.” (Alahuhta & Häikiö & Seppänen 2015, 152, 204 – 205.)

Tässä yhteydessä on hyvä korostaa myös sitä, että työntekijöiden liiallinen autonomia, saattaa olla vaaraksi työyhteisön menestymiselle. Waal (2011) työryhmineen kävi läpi 290 tutkimusta erittäin menestyvien yritysten toimintatavoista ja he huomasivat sen, että yksittäisten työntekijöiden liian suurella autonomialla oli negatiivinen vaikutus menestykseen. Liian suuri vapaus saattaa johtaa työyhteisön sisäiseen epäjärjestykseen ja hämmennykseen. Se saattaa johtaa suuriin ongelmiin ilman riittävää koordinaatiota. (Waal 2011, 16.) Tämän tutkimuksen tulos korostaa mielestäni entisestään esimiestyön merkitystä suorituksen johtamisessa.

Myyntiorganisaatioissa ”myyjien suoritusjohtaminen on myyjän ja myyjän esimiehen välinen kaksisuuntainen dialogi ja prosessi, joka kiinnittää huomionsa samanaikaisesti

sekä myyjän suoritukseen (tekemiseen) että myyjän suorituskykyyn. Kysymys on siten suorituksen ja suorituskyvyn samanaikaisesta johtamisesta. Suoritusjohtaminen pitää sisällään myös osaamisen johtamista, sillä suoritusjohtamiseen kuuluu myös osaamisen jatkuva kehittäminen.” (Nieminen & Tomperi 2008, 121.)

”Suoritusjohtaminen pohjautuu tavoitejohtamiseen, jossa perinteisten tulostavoitteiden lisäksi huomioidaan myös laadulliset ja suoritukseen liittyvät tavoitteet. Siinä korostuu siten tuloksen lisäksi myös se tapa, jolla tulokset tehdään. Suoritusjohtamisen keskeisenä tarkoituksena on lisätä huomiota työntekijän toimintaa kohtaan. Sen lisäksi, että asiat tehdään oikein ja entistä paremmin, painopisteenä on myös oikeiden asioiden tekeminen. Jokaisen työntekijän tulee tiedostaa, mitkä ovat johdon hänelle asettamat odotukset ja standardit. Lisäksi hänen tulee oivaltaa, mikä on hänen toimintansa merkitys yrityksen menestyksessä. Tällöin organisaation ja yksilön tavoitteet ovat vahvassa kytköksessä toisiinsa. Suoritusjohtamiseen kuuluu myös säännöllisen ja oikeudenmukaisen palautteen antaminen ja valmennus, joka motivoi ja innostaa yhä parempiin suorituksiin. Tämän lisäksi suorituksen johtamisen prosessiin kuuluu keskeisesti tavoitteiden asettaminen, jatkuva valmentaminen, päivittäinen tekeminen sekä tulosten, toiminnan ja osaamisen kehittämisen reflektointi.” (Nieminen & Tomperi 2008, 122.)

Ukkon ym. (2007) mukaan ”suorituskyvyn mittaamisella voidaan parhaimmillaan tukea henkilöstön johtamista ja työelämän laatua merkittävästi, mutta siitä saadaan myös helposti kontrolloinnin väline, jolloin sen vaikutus henkilöstön johtamisen tukena on negatiivinen. Suorituskyvyn mittaamisella on todettu olevan positiivista vaikutusta henkilöstön johtamiseen ja työelämän laatuun, jolloin:

- Johtamisesta on tullut enemmän huomioonottavampaa ja neuvoa-antavampaa
- Suorituskyvyn mittaus on parantanut johdon ja henkilöstön välistä vuorovaikutusta
- Suorituskyvyn mittaus on tarjonnut enemmän sisältöä johdon ja henkilöstön väliseen kommunikaatioon. Esimerkiksi kehityskeskusteluihin on tullut lisää sisältöä ja vaikeiksi koettuja asioita on helpompi käsitellä
- Vuorovaikutus on lisääntynyt myös mittaristokokouksien ja -palaverien synnyttämien uusien rutiinien muodossa
- Työmotivaatio on kasvanut
- Oppimis- ja kehittymismahdollisuudet ovat parantuneet
- Henkilöstön mahdollisuudet vaikuttaa päätöksentekoon ovat parantuneet

- Tavoitteet on saavutettu paremmin
- Mittaaminen on vaikuttanut positiivisesti palkitsemiseen.” (Ukko & Karhu & Pekola & Rantanen & Tenhunen 2007, 19.)

Ukko ym. (2007) mukaan ”positiivisten vaikutusten taustalla on mahdollisuus vaikuttaa omiin tavoitteisiin ja niiden mittaamiseen. Työnkuvat ja organisaation odotukset ovat selkiytyneet tätä kautta. Vuorovaikutuksen lisääntymisen myötä ymmärrys yrityksen liiketoiminnasta ja sen yhteydestä omaan työhön on parantunut, mikä jo itsessään vaikuttaa työmotivaatioon. Mittaamisen kytkeminen palkitsemiseen on myös erittäin tärkeää ja motivoivaa. Suorituskyvyn mittaamisen avulla henkilöstö kiinnittää huomion toiminnan kannalta oikeisiin asioihin ja samoin strategiset päämäärät selvenevät. Nämä tekijät yhdessä vaikuttavat työntekijöiden tehokkuuteen, tuottavuuteen ja tavoitteiden saavuttamiseen. Työntekijöiden aktiivisempi rooli organisaatiossa, tiedon avoin levittäminen ja vuorovaikutuksen lisääminen ovatkin avainasemassa, kun suorituskyvyn mittaaminen viehdään organisaation alemmille tasoille.” (Ukko ym. 2007, 20.)

3.2 Itsensä johtaminen

Sydänmaanlakan (2014) mukaan itsensä johtaminen tulee nähdä osana organisaation johtamisjärjestelmää. ”Se ei ole narsistista oman egon rakentamista vaan syvällistä itseensä tutustumista. Itsensä johtamisesta on tullut entistä tärkeämpää, kun organisaatiot ovat madaltuneet ja sen takia kaikilta työntekijöiltä odotetaan entistä itsenäisempää toimintaa ja vastuunkantoa. Älykkään organisaation johtamisjärjestelmässä osataan tasapainottaa kolmea organisaatioiden olemassaololle elintärkeää tekijää (kuvio 14). Nämä ovat tehokkuus, uudistuminen ja hyvinvointi. Älykäs organisaatio toimii tehokkaasti, jotta se on kilpailukykyinen. Toiseksi älykäs organisaatio panostaa jatkuvasti oppimiseen ja uudistumiseen. Näin varmistetaan tulevaisuuden kilpailukyky. Kolmanneksi älykäs organisaatio pitää hyvää huolta hyvinvoinnistaan. Tällä varmistetaan henkilöstön jaksaminen tehdä tulosta pitkällä aikavälillä, uudistua ja voida hyvin. Itsensä johtaminen on älykkäässä organisaatiossa kaiken ytimessä ja hyvin toimiessaan, se edesauttaa kaikkien muiden johtamisprosessien laadukasta toteutumista. Lopputuloksena työntekijät ovat tyytyväisempiä, sitoutuneempia, motivoituneita, tehokkaampia ja työssä poissaolot vähenevät pidentäen yksilön työuria.” (Sydänmaanlakka 2014, 150 - 151.)



Kuvio 14. Johtaminen älykkäässä organisaatiossa (Sydänmaanlakka 2014).

3.3 Esimiestyö palkitsemisessa

Yrityksissä on paljon pohdittu sitä, miten palkitseminen ja suoritusten seuranta saataisiin parhaiten palvelemaan yrityksen kokonaistuottavuuden kehittymistä. ”Se näyttää edellyttävän ensinnäkin selkeää ja oikeudenmukaiseksi koettua palkitsemisjärjestelmää, jonka yhteys tavoiteasetantaan ja niiden toteutumisen seurantaan on johdonmukainen. Toiseksi se edellyttää hyvin valmennettua esimieskuntaa, joka pystyy käymään tavoitteiden saavuttamiseen motivoivia ja kehittymistä tukevia keskusteluja.” (Viitala 2007, 139.) Esimiestyöskentely ja palkitseminen liittyvät kiinteästi toisiinsa. Palkitseminen - niin aineellinen kuin aineetonkin - on usein sidoksissa joko virallisesti tai epävirallisesti hyviin työsuorituksiin. Hyvien työsuoritusten mahdollistaminen on esimiesten keskeisin tehtävä. Palkitsemisjärjestelmien soveltaminen esimiestasolla onkin palkitsemista koskevien muodollisten käytäntöjen, kuten työsuorituksen arviointilanteiden, lisäksi pitkälti osa päivittäisjohtamista. Ohjatessaan työyhteisöjen ja yksilöiden toimintaa tavoitteita kohti, arvioidessaan toimintaa suhteessa sovittuihin tavoitteisiin ja palkitessaan tavoitteiden saavuttamisesta esimies soveltaa palkitsemisjärjestelmiä jatkuvasti arjessa toimiessaan. Tämän lisäksi palkitseminen ja esimiestyöskentely liittyvät tiiviisti toisiinsa myös siitä syystä, että hyvä ja onnistunut esimiestyöskentely - tapa johtaa – koetaan jo itsessään palkitsevana. Palkitsemisen ja esimiestyön yhteydessä ei ole siis kysymys pelkästään

siitä, mitä tehdään, vaan myös siitä, miten tehdään. Transaktionaalisessa johtamisessa esimies tarjoaa palkkioita vastineeksi hyvästä työstä. Esimies motivoi työntekijöitä selkeyttämällä odotuksia ja niitä vastaavia palkkioita. Palkkioihin nojaava, ulkoista motivaatiota vahvistava transaktionaalinen johtamistapa tähtää pelkästään asetettujen tavoitteiden saavuttamiseen. (Liinalaakso & Tenhiälä 2015, teoksessa Hakonen & Nylander 2015, 199, 202.)

”Kun alaisten suoritusarvioinneista halutaan saada suurin hyöty sekä esimiehelle että alaiselle, on syytä harkita ns. palkkakeskustelumallin omaksumista. Olennaista näille keskusteluille ei ole se, että arvioinneista saavutetaan keskustelussa yksimielisyys, vaan että molemmat osapuolet perustelevat toisilleen poikkeavat arvionsa. Helsilä (2006) on esittänyt joukon perusteluja, joiden mukaan suoritusten esille nostaminen ja niiden yhdistäminen palkitsemiseen olisi yleensä kuitenkin tavoittelemisen arvoista esimies-alaiskeskusteluissa. Hän perustee asiaa seuraavasti:

- Suoritusten arvioinnin ja palkan yhdistäminen tuo keskustelun luontevasti lähemmäksi yrityksen toimintaa ja tavoitteita
- Tehty suoritusarvio luo turvalliset puitteet palkkakeskustelulle
- Suorituksista ja palkasta keskusteleminen tuo palkitsemisen arviot ja pyrkimykset avoimiksi
- Suoritusarviointi ja keskustelu sen tuloksista korostaa suoritusarvioinnin ja palkkauksen välistä yhteyttä
- Kun palkitseminen yhdistetään arviointiin, sillä lisätään huomiota alaisten pätevyyteen, kehittymiseen ja lisätään arvostuksen tunnetta hyvää työtä kohtaan.” (Helsilä 2006, 116 - 118.)

3.4 Tavoiteasetanta

Nykypäivän johtaminen kaikissa organisaatioissa tapahtuu siten, että ensin asetetaan tavoitteet koko organisaatiolle. Tavoitteeksi voidaan lukea visio, jota ohjaavat organisaation missio ja arvot. Nämä ovat niin sanotut ylätason ohjausvälineet. Yleensä organisaation ylätason ”tavoitteet” ohjaavat alemmille tasoille asetettavia tavoitteita. Yrityksissä tavoiteasetanta ylimmälläkin tasolla yleensä keskittyy kahteen asiaan: haetaanko kasvua vai kannattavuutta. Kasvulla tarkoitetaan lähinnä liikevaihdon kasvattamista ja markkinaosuuden kasvattamista tietyllä markkina-alueella. Liikevaihdon kasvuahan voidaan

aikaansaada myös menemällä uusille markkina-alueille. Joskus omistajat haluavat yrityksen samanaikaisesti kasvavan ja kannattavan hyvin. Niitä on kuitenkin yleensä haasteellista aikaansaada samanaikaisesti. (Kauhanen 2010, 55 - 56.)

Tavoiteasetanta lähtee siis ”liikkeelle koko organisaation tasolta, minkä jälkeen organisaatiotason tavoitteet jaetaan seuraaville tasoille mahdollisimman tarkoituksenmukaisesti. Tavoitteiden pitää luonnollisesti olla toisiaan tukevia ja keskenään samansuuntaisia kullakin tasolla. Joissakin organisaatioissa lähdetään liikkeelle ajatuksesta, että sovitaan vain tavoitteista ja seurannasta. Ajatellaan, että esimiehen ei tule puuttua alaisensa toimintaan, vaan alaisen tulee löytää omat keinonsa tavoitteiden saavuttamiseksi. Tätä perustellaan joissakin organisaatioissa sillä, että alaisen sitoutuminen ja vastuuntunto vähenevät, jos esimies on liian aktiivinen keinojen suhteen, tai että esimiehen on vaarallista ottaa kantaa asioihin, joita hän ei tunne riittävästi. Katsotaan, että organisaation arvot kuitenkin ohjaavat riittävästi keinojen valintaa. Esimiehen tehtäviin kuuluu kuitenkin aina seurata, että hänen yksikössään kaikki toimivat määriteltujen pelisääntöjen mukaisesti, ja puuttua poikkeamiin välittömästi.” (Kauhanen 2010, 58 - 59.)

Yleensä kun puhutaan tavoiteasetannasta ja mittaamisesta, todetaan, että tavoitteiden tulisi täyttää seuraavat viisi kriteeriä:

- ”Specific – täsmällinen, yksilöity ja riittävän tarkka
- Measurable – mitattavissa oleva
- Achievable – saavutettavissa oleva mutta haastava
- Realistic – mielekäs ja kytköksissä strategiaan
- Time-bound – aikaan sidottu.” (Nieminen & Tomperi 2008, 53; Kauhanen 2010, 61.)

Käytännössä kuitenkin ”suuri osa tavoitteista on hukkaan heitettyjä muun muassa siksi, etteivät ne ole realistisia eivätkä riittävän haastavia. Jos tavoite asetetaan liian korkealle, helposti käy niin, että ei pyritä sinne päinkään, koska ei ole riittävästi motivaatiota. Tämän lisäksi niiden toteutumista ei seurata eikä niitä siten oteta vakavasti, tavoitteita on liikaa ja ne ovat keskenään ristiriidassa. Hyvään tavoitteistoon kuuluu se, että henkilöstö pysyy osallistumaan itseään koskevaan tavoitteiston laadintaan mahdollisimman paljon. Hyvä tavoite ei tule annettuna tai määrättyinä, vaan esimies ja alainen asettavat sen yhteistyössä keskustelun jälkeen.” (Nieminen & Tomperi 2008, 53; Kauhanen 2010, 61.)

Mielestäni osa tavoitteista on hukkaan heitettyjä siitä syystä, että yksilölle on asetettu tavoitteita, joihin hän ei pysty mitenkään itse omalla tekemisellä vaikuttamaan. ”Jordanin & Vazzanan (2012) selvityksessä heidän asiakkailtaan keräämistään 306 mittarista vain 17 % koski myyntitoimenpiteitä, joiden avulla voidaan määrittää myynnin onnistuminen tai epäonnistuminen. Kun nämä aktiviteetit ovat kriittisen tärkeitä jokaiselle yritykselle, vaikuttaa siltä, että laadun ja määrän mittaaminen ei kiinnosta ketään. On ironista, että se, mitä useimmat myyntitiimit tekevät, ei mitata.” (Jordan & Vazzana 2012, 97 - 98.)

Tavoitteiden selkeys ja haasteellisuus eivät yksistään riitä takaamaan huippusuorituksia. Locken & Latham (1990) mukaan erinomaista suoriutumista edistäviä tärkeitä tekijöitä ovat

- ”Tavoitteeseen sitoutuminen
- Tavoitteen tärkeys ja merkitys organisaation kannalta
- Henkilön usko tavoitteen saavuttamiseen
- Positiivinen ja korjaava palaute
- Tavoitteen ja suoritettavien tehtävien monimutkaisuus ja haasteellisuus.” (Locke & Latham 1990, teoksessa Lunenburg 2011, 3 - 5.)

Tavoitteiden asettamisessa on viisi vaihetta. Kuten muutosjohtamisessa, hyvä tavoite kannustaa muuttumaan ja uudistumaan. Tavoitteisiin sitoutumisen vaiheet ovat

- Tietoisuus
- Ymmärrys
- Hyväksyminen
- Hinku tehdä
- Sitoutuminen ja toiminta. (Kauhanen 2010, 62.)

Paljon keskustellaan siitä, pitääkö tavoitteita asettaa myös yksilötasolle. Oleellista on kuitenkin tarkastella, minkälaisesta työstä on kysymys, eli miten työt on yksikössä tai tiimissä organisoitu ja jaettu. Jos tehtävät ja toimenkuvat on pääasiassa määritelty tiimitasolla, on syytä pitäytyä sen tason tarkasteluun. Jos sen sijaan henkilöillä on ensi sijassa henkilökohtaisia tehtäviä, tavoitteita tulee asettaa myös yksilötasolle. (Kauhanen 2010, 63.)

3.5 Suorituksen mittaaminen

Esimerkiksi myyntiorganisaatioissa ”suorituksen mittaamisen tarkoituksena on mitata sitä, mikä on myyjän tai tiimin kyky saavuttaa ennalta asetettuja tavoitteita. Suorituksen mittaaminen voi olla määrällistä (kvantitatiivista) tai laadullista (kvalitatiivista). Mitattaessa myyjän tekemän työn määrällistä panosta kvantitatiivinen mittaaminen on oikea keino mittaamiseen. Käytettäessä kvalitatiivisia menetelmiä kysymys on suorittajan itsearvioinnista sekä toisaalta esimiehen suorittamasta arvioinnista. Suoritustavoitteet liittyvät keskeisesti suorituksen johtamiseen.” (Nieminen & Tomperi 2008, 70–71.)

”Suorituskyvyn mittaamisella on tarkoituksena selvittää ja määrittää tunnuslukuja avulla käyttäen liiketoiminnan jonkin tekijän tila. Tarkoituksena on tunnistaa liiketoiminnan kannalta keskeisimmät menestystekijät ja mitata niitä. Mittareista saatavaa tietoa apuna käyttäen pyritään kehittämään organisaation toimintaa ja parantamaan sen suoritusta. Mittaus on tärkeä osa toiminnan ohjaamista, ja sen avulla voidaan viestittää henkilöstölle mitkä asiat ovat organisaatiolle tärkeitä.” (Lönngqvist, Kujansivu & Antikainen 2006, 11)

Palkitsemisen ja tavoitteiden asettamisen näkökulmasta suorituskyvyn mittaamista tapahtuu mielestäni liian vähän sen takia, että tunnuslukuista seurataan vain ylätason tuloksia. Oman kokemukseni mukaan vain harva osaa tai haluaa nähdä vaivaa tunnuslukujen syvälliseen analysointiin. Tätä keskustelua ei käydä riittävästi esimiehen ja alaisen kesken. Tällä on suora vaikutus siihen, että palkitsemisjärjestelmät koetaan epäoikeudenmukaisiksi.

4 Viestintä

”Viestintä on yrityksen näkökulmasta erittäin tärkeä työkalu. Viestinnän on sanottu olevan liima, sideaine, joka pitää yrityksen eri toiminnot kasassa. Esimiehet ovat yrityksen sisäisen viestinnän kulmakivi. Esimiehen ja alaisen välinen, kasvokkain tapahtuva viestintä toimii perustana kaikelle sisäiselle viestinnälle. Tieto liikkuu nopeasti henkilöltä toiselle, väärinymmärryksen vaaraa ei juuri ole. Uusimmat teknologiat ja parhaimmat viestintävälineet eivät tee esimiehen ja alaisen välistä henkilökohtaista kanssakäymistä tarpeettomaksi. Viestinnällä on erittäin merkittävä rooli siinä vaiheessa, kun yrityksessä ol-

laan aloittamassa suorituskyvyn mittaamista. Henkilöstölle on selvitettävä asiat sellaisella kielellä ja käyttäen käsitteitä, jotka ovat kaikille selvillä. Erittäin tärkeitä ovat palkitsemiseen liittyvät tekijät. Jos mittaaminen kytketään palkitsemiseen, on palkkion määrätymisen perusteet ja siihen vaikuttavat mittarit selvitettävä työntekijöille erityisen tarkasti. Viestinnän tehtävänä onkin selvittää työntekijöille, miten tavoitteet, tulokset ja palkitseminen linkittyvät toisiinsa. Palkitsemisen perusteet, esimerkiksi se, miten bonukset lasketaan, tulisi selvittää henkilöstölle. Jos ketju tavoite-tulos-palkitseminen on selkeä, looginen ja oikeudenmukainen, on tavoitteiden motivaatiovaikutus suuri.” (Ukko ym. 2007, 32 - 39.)

Megatrendit, kuten globalisaatio ja digitalisaatio ovat tehneet johtamisesta ja viestinnästä koko ajan vaativampaa. Tästä huolimatta ”oman tiimin johtamisessa ei kasvokkain kohtaamista voi korvata millään tekniikalla. Videoneuvotteluissa ja puhelinkokouksissa ei synny samaa ryhmähenkeä ja yhteisymmärrystä kuin silloin, kun kohdataan samassa tilassa oikeasti kasvokkain. Kun ollaan tultu tutuiksi, voidaan vasta tulla iskukykyiseksi tiimiksi. Viestinnässä on tärkeää toistaa, toistaa ja toistaa, käyttää samoja sanoja uudelleen ja uudelleen, vaikka ne olisivat kuinka tuttuja itselle.” (Alahuhta & Häikiö & Seppänen 2015, 25, 50)

5 Kehittämistehtävän käytännön toteutus

Osastollamme otettiin uusi palkitsemisjärjestelmä käyttöön vuoden 2016 alussa. Esitin omalle esimiehelleni ajatuksen selvittää osaston työntekijöiden tyytyväisyysastetta uuteen palkitsemisjärjestelmään verrattuna aiemmin käytössä olleeseen malliin. Tämän jälkeen ehdotus eteni osaston johtoryhmän kautta yrityksen hallitukselle päätettäväksi. Yrityksessä oli toteutettu henkilöstökysely vuonna 2014, jonka yhtenä osana selvitettiin silloisen palkitsemisjärjestelmän toimivuutta. Kehittämistehtävä nähtiin tärkeäksi toteuttaa, jotta työntekijöiltä saatujen palautteiden pohjalta yrityksen palkitsemisjärjestelmien kehittämistyöryhmän olisi mahdollista tehdä tarpeen mukaan korjaavia toimenpiteitä uuteen palkitsemismalliin, ennen kuin se jalkautettaisiin yrityksen muille osastoille vuoden 2017 alussa.

Kun olin saanut luvan opinnäytetyön toteutukselle, päätettiin tehdä kyselytutkimus osaston henkilökunnalle syyskuussa 2016. Kun uutta palkitsemisjärjestelmää alettiin kehittää vuonna 2014, projektille asetettiin useita tavoitteita. Kyselytutkimuksen palkitsemisjärjestelmää koskevat kysymykset rakennettiin näistä tavoitteista siten, että vastausten

avulla saataisiin tietoa kehittämisprojektille asetettujen tavoitteiden toteutumisesta (ks. sivu 4). Kyselytutkimuksen kysymykset jaettiin kahteen ryhmään: palkitsemisjärjestelmää koskeviin ja yleisiin kysymyksiin. Kysymyksiä oli yhteensä 27. Vastausten väittämien asteikko oli 1 - 6, jossa numero yksi kuvasi huonoiten ja numero 6 parhaiten vastaajien mielipidettä. Kummassakin ryhmässä vastaajilla oli vielä mahdollisuus avoimiin vastauksiin. Vaikka osastolla oli käytössä kaksi erilaista palkitsemismallia, päätettiin molemmille ryhmille käyttää samaa kysymyspatteristoa.

Taulukko 1. Kehittämistyön prosessi ja aikataulu.

Kohde	Vuosi 2014-2015	Vko 13 2016	Vko 23	Vko 37	Vko 40	Vko 37-42	Vko 14	Vko 17	Vko 22
Henkilöstökysely ja palkitsemisen kehittämistyöryhmät	▼								
Uusi palkitsemisjärjestelmä käyttöön (pilotti)		▼							
Opinnäytetyön aihe ja ohjaaja			▼						
Tutkimus- ja kehittämissuunnitelma				▼					
Viitekehysseminaari					▼				
Kysely ja tulosten analysointi						■			
Opinnäytetyön kirjoittaminen				■					
Tulosten seuranta-kysely							▼		
Johtopäätökset, jatkotoimenpiteet								▼	
Opinnäytetyö valmis									▼

5.1 Palkitsemisjärjestelmän nykytila-analyysi

Kyselytutkimuksesta tiedotettiin osaston työntekijöille ensimmäisen kerran elokuussa 2016 pidetyn kokouksen yhteydessä. Kysely toteutettiin syyskuussa 2016 Webropol-kyselytutkimustyökalulla. Kyselyyn vastaaminen oli helppoa ja yksinkertaista. Kyselyn toteuttamisen aikana osastolla oli 49 aktiivisessa työssä olevaan työntekijää. Kyselyyn vastasi 38 henkilöä. Vastausprosentti oli 76 %, jota voi pitää mielestäni erittäin hyvänä saavutuksena. Kaksi henkilöä kertoi minulle avoimesti jälkeenpäin, etteivät ottaneet osaa kyselytutkimukseen, koska eivät uskoneet sillä olevan vaikutusta palkitsemisjärjestelmän kehittämisessä osasto- tai konsernitason tasolla. He olivat kuitenkin tyytyväisiä siihen,

että työntekijöiden mielipiteitä ja kokemuksia selvitettiin. Vastaajista 13 oli voitto-osuusjärjestelmän ja 23 oli tavoitepalkkiojärjestelmän piirissä. Tämän lisäksi 2 vastaajaa oli mukana muissa palkkamuodoissa. Olen esittänyt yksinkertaisuuden takia taulukoissa 2, 3, 4, 5 ja 6 kyselytutkimuksen tulokset keskiarvoina kolmesta eri ryhmästä: kaikkien vastausten keskiarvo, voitto-osuuden ja tavoitepalkkiojärjestelmän piirissä olevien henkilöiden vastausten keskiarvot. Mielestäni saan kuvattua tällä tavalla riittävällä selkeydellä työntekijöiden mielipiteet ja kokemukset kuhunkin yksittäiseen kysymykseen. Jokaisen ryhmän ryhmäkohtaiset vastaukset kysymyksiin on esitetty kysymyksittäin liitesivuilla (ks. liite 2, 3 ja 4). Vastausten keskiarvot taulukoihin on kerätty kunkin ryhmän ryhmäkohtaisista vastauksista.

5.2 Tutkimuksen pätevydestä ja luotettavuudesta

Koskisen ym. (2005) mukaan ”tutkimuksen tekijän tulee aina arvioida tekemänsä työn validiteetti ja reliabiliteetti. Kvalitatiivisessa tutkimuksessa näihin termeihin turvaudutaan silloin, kun halutaan arvioida, voidaanko johonkin tutkimukseen tai siinä esitettyyn väitteeseen luottaa.” (Koskinen & Alasuutari & Peltonen 2005, 253.) ”Validiteetti, suomeksi pätevyys, tarkoittaa sitä, että tutkitaan oikeita asioita.” (Kananen 2009, 87.) Koskisen ym. (2005) mukaan ”validiteetilla ymmärretään sitä, missä määrin tietty väite, tulkinta tai tulos mittaa sitä, mitä sillä sanotaan mitattavan. Validiteetin lajeina pidetään sisäistä ja ulkoista validiteettia. Sisäinen validiteetti merkitsee tulkinnan sisäistä loogisuutta ja ristiriidattomuutta. Ulkoinen validiteetti puolestaan ottaa kantaa siihen, ovatko tulokset yleistettävissä.” (Koskinen ym. 2005, 254.)

”Pätevältä mittarilta edellytetään, että se kuvaa mahdollisimman hyvin sitä ilmiötä, jota halutaan mitata.” (Koskinen ym. 2005, 254.) ”Mittari on validi silloin, kun se mittaa sitä, mitä sen tuleekin mitata. Validiteetti voidaan varmistaa käyttämällä tarkoitukseen sopivaa tutkimusmenetelmää ja mittaria sekä mittaamalla oikeita asioita.” (Kananen 2009, 87.) ”Validius on hyvä varmistaa etukäteen. Tämä onnistuu huolellisella suunnittelulla ja tarkoin harkitulla tiedonkeruulla. Tutkimuslomakkeen kysymysten tulee mitata yksiselitteisesti oikeita asioita ja kysymysten tulee kattaa koko tutkimusongelma.” (Heikkilä 2004, 29.)

Tekemäni kyselytutkimuksen kysymykset pohjautuivat palkitsemistyöryhmän vuonna 2014 asettamien rahallisen palkitsemisen kehittämistyöryhmän tavoitteiden pohjalle. Kysymyksillä haettiin vastauksia siihen, kuinka hyvin uusi palkitsemisjärjestelmä oli henkilöstön mielestä onnistunut täyttämään odotusarvot. Kysymyksistä tehtiin väittämiä ja mintoitiin väärinymmärtämisen mahdollisuus.

Kyselyn vastauksista saatiin tehtyä puolueettomia päätelmiä, millä on merkitystä arvioitaessa opinnäytetyön tuloksia. Opinnäytetyön vaiheet on kirjattu siten, että työhön perehtyvät henkilöt voivat varmistua asioiden loogisesta kulusta. Palkitsemisen kyselytutkimuksen validiteettia heikentää se, että kyselyssä olisi pitänyt rajata tarkemmin se, mitkä kysymykset on tarkoitettu tavoitepalkkion piirissä oleville työntekijöille ja mitkä voitto-osuuden piirissä oleville työntekijöille. Toisaalta kyselyn vastauksia on tarkasteltu kolmen eri ryhmän osalta yhdessä ja erikseen, joka sen takia antaa tutkimusvastauksista luotettavan kuvan. Kyselytutkimukseen osallistui 79 % osaston aktiivisesta työvoimasta ja tätä voidaan pitää erittäin hyvänä tuloksena. Mukana oli myös kaksi vastaajaa, jotka eivät kuuluneet kumpaankaan ryhmään. Näiden vastaajien tulokset eivät ole mukana ryhmäkohtaisissa tarkasteluissa. Nämä henkilöt olisi voinut jättää kyselyn ulkopuolelle, mutta kukaan ei tiennyt etukäteen heidän palkkamallista.

”Reliabiliteetti puolestaan ilmaisee tutkimustulosten luotettavuutta. Se mittaa sitä, kuinka tarkasti kyseinen tulos olisi toistettavissa, mikäli tutkimus uusittaisiin. Mittausprosessin reliabiliteetti on sen luotettavuutta.” (Koskinen ym. 2005, 254.) ”Kvantitatiivisessa tutkimuksessa luotettavuudella tarkoitetaan mittarin johdonmukaisuutta; sitä, että se mittaa aina kokonaisuudessaan samaa asiaa (Mittarin reliabiliteetti). Tämän tutkimuksen mittarina käytettiin osaston koko henkilöstölle suunnattua kyselyä.”

”Laadullisessa tutkimuksessa reliabiliteetti voidaan ymmärtää tulokinnan samansuuntaisuutena tutkijasta riippumatta.” (Koskinen ym. 2005, 255.) Tutkimuksen taustamateriaalina käytetyt kirjallisuuslähteet, dokumentoitu yrityksen sisäinen aineisto sekä kyselytutkimuksesta tehdyt päätelmät tukevat tämän tutkimuksen reliabiliteettia ja validiteettia.

5.3 Opinnäytetyössä oppiminen

Opinnäytetyössäni pyrin esimerkkirytyksen palkitsemisjärjestelmän kehittämiseen. Kiinnostukseni aiheeseen lähti omasta ammatillisen oppimisen kehittämisestä ja siitä, että olin saanut olla mukana palkitsemistyöryhmässä työntekijöiden edustajana vuonna

2014. Olen päässyt tutustumaan toisenlaisiin palkitsemisjärjestelmiin edellisissä työpaikoissa ja on ollut hämmästyttävää huomata, kuinka rajusti kokonaispalkitsemisen mallit poikkeavat toisistaan yritysten välillä. Käsitukset palkitsemisen tarpeellisuudesta, läpinäkyvyydestä ja tasosta vaihtelevat sen mukaan, keneltä sitä kulloinkin kysyy. Kaiken kaikkiaan olen tyytyväinen aihevalintaani. Aihe oli jatkoa aiemmin tekemääni opinnäytetyöhön tavoitteiden asettamisesta myyntityön johtamisessa. Olen oppinut opinnäytetyöprosessin kuluessa lisää kokonaispalkitsemisen merkityksestä tutustumalla muun muassa palkitsemisen psykologisiin motivaatioteorioihin, oikeudenmukaiseen palkitsemiseen ja palkitsemisen kehitykseen tulevaisuudessa. Työssäni tutkin useita eri lähteitä, jotta teoriaosuus ei olisi liian kevyt. Joidenkin mielestä teoriaosuudessa on toistoa, mutta tarkoitukseni on ollut osoittaa se, että useat alan tutkijat ja muut asiantuntijat ovat päätyneet yhtäläisiin ajatusmalleihin palkitsemisesta. Palkitseminen on tärkeä asia, mutta johtamisen merkitys ja tapa johtaa korostuvat, kun mietitään motivoivaa palkitsemista.

Opinnäytetyössä käyttämäni palkitsemiskyselyä on jatkossa helppo käyttää ja muokata tarpeiden mukaan, jos halutaan selvittää nykyisten palkitsemisjärjestelmien toimivuudet. Ehkä merkittävin asia opinnäytetyössäni yrityksen näkökulmasta oli kyselyn toteuttaminen ja vastausten analysointi. Vastaukset olivat osaltaan vaikuttamassa edellisen palkitsemismallin päivittämiseen. Prosessin aikana työntekijät saivat osallistua tavoitteiden ja mittareiden määrittämiseen. Näin useat henkilöt ovat päässeet vaikuttamaan palkitsemismallin päivittämiseen ja ovat tästä syystä aiempaa sitoutuneempia, vaikka maksettavat palkkiot eivät ole merkittäviä.

Tämän kehittämistehtävän aikana olen saanut huomata konkreettisesti sen, että isossa yrityksessä palkitsemisjärjestelmät herättävät paljon intohimoja. Uudistusten ja pientenkin muutosten implementointi vaatii yrityksen ylimmän johdon ja hallituksen suostumuksen. Kun muutoksia on vuosia hiottu jo aiemmin ulkopuolisten palkitsemiskonsulttien johdolla, on näidenkin työryhmien työn tulokset olleet olemassa olevien järjestelmien parsimista. Vaikka tässä ei välttämättä ole kyse yrityksen omistajien halusta kasvattaa omaa varallisuuttaan, niin taustalla vaikuttaa varmasti se, että yli satavuotiaat arvostetut yritykset tähtäävät harvoin nopeisiin muutoksiin. Konkreettisia muutoksia ei uskalleta tehdä.

Lähteet

Alahuhta, Matti & Häikiö, Martti & Seppänen, Pekka 2015. Johtajuus. Kirkas suunta ja ihmisten voima. Kokemuksia ja näkemyksiä johtamisesta Koneen ja Nokian vuosilta. Docendo Oy, Norhaven, Tanska.

Anttila, Pirkko 2005. Tutkiva toiminta ja ilmaisu, teos, tekeminen. Akatiimi Oy, Hamina.

Armstrong, Michael 2015. Armstrong's Handbook of Reward Management Practise. An evidence-based guide to improving performance through reward. 5th edition. Replika Press Pvt Ltd, India.

Benaboun, Roland & Tirole, Jean 2015. Bonus culture: Competitive Pay, Screening, and Multitasking. Forthcoming in the Journal of Political Economy.

Elo, Anna-Liisa & Ervasti, Jenni & Kuokkanen, Anna 2010. Hyvinvointi ja tuloksellisuus esimiestyön haasteena. Tutkimus kolmessa julkisen sektorin organisaatiossa. Työympäristötutkimuksen raporttisarja 51. Tammerprint Oy, Tampere.

Gagne, Marylene & Forest, Jacques & Gilbert, Marie-Helene & Aube, Caroline & Morin, Estelle & Malorni, Angela 2010. The Motivation at Work Scale: Validation Evidence in Two Languages. Educational and Psychological Measurement 70(4) 628 - 646. SAGE Publications, USA.

Greenberg, Jerald & Colquitt, Jason A. 2005. Handbook of Organizational Justice. Lawrence Erlbaum Associates, Inc. USA.

Hakanen, Jari 2009. Työn imua, tuottavuutta ja kukoistavia työpaikkoja? - Kohti laadukasta työelämää. Työterveyslaitos. Työyhteisöt ja -organisaatiot -osaamiskeskus. Työsuojelurahasto.

Hakonen, Anu & Nylander, Minna 2015. Palkitseminen ihmisten johtamisessa. Bookwell Oy, Juva.

Hakonen, Niilo & Hakonen, Anu & Hulkko, Kiisa & Ylikorkala, Anna 2005. Palkitse taitavasti. Palkitsemistavat johtamisen välineenä. WS Bookwell Oy, Juva.

Hakonen, Niilo & Hakonen, Anu & Hulkko-Nyman, Kiisa & Ylikorkala, Anna 2014. Palkitse taitavammin. 2. uudistettu painos. Sanoma Pro Oy, Helsinki.

Heikkinen, Hannu & Rovio, Esa & Syrjälä, Leena 2006. Toiminnasta tietoon: toimintatutkimuksen menetelmät ja lähestymistavat. Kansanvalistusseura. Helsinki.

Heikkilä, Tarja 2004. Tilastollinen tutkimus. 5., uudistettu painos. Edita Publishing. Helsinki.

Helsilä, Martti 2006. Suoritusarviointi. WS Bookwell Oy, Juva.

- Jordan, Jason & Vazzana, Michelle 2012. Cracking the Sales Management Code. The McGraw-Hill, USA.
- Kananen, Jorma 2009. Toimintatutkimus yrityksen kehittämisessä. Jyväskylän Ammatti-
korkeakoulun julkaisuja -sarja. Juvenes Print, Tampere.
- Koskinen, Ilpo & Alasuutari, Pertti & Peltonen, Tuomo 2005. Laadulliset menetelmät
kauppatieteissä. Vastapaino, Tampere.
- Kauhanen, Juhani 2006. Henkilöstövoimavarojen johtaminen. 8. uudistettu painos.
WSOY Oppimateriaalit Oy, Porvoo.
- Kauhanen, Juhani 2010. Suorituksen johtaminen ja palkitseminen. Hansaprint Oy, Van-
taa.
- Keinänen, Minna 2016. Kehitä tiimin itseluottamusta. Myynti & Markkinointi. Forssa Print,
Forssa.
- Konserni X 2015. Vuosikatsaus.
- Kultanen, Timo 2016. Esimies ongelmien aiheuttaja ja ratkaisija - ajattele mitä ajattelet.
1. painos. Printon, Viro.
- Laine, Petteri 2008. Myynnin anatomia. Anna asiakkaan ostaa. Gummerus Kirjapaino
Oy, Jyväskylä.
- Linkola, Pertti 2007. Elinikäinen palkitseminen. Näkökulma inhimillisen pääoman strate-
giaan. Työpoliittinen tutkimus. Työministeriö. Helsinki.
- Lunenburg, Fred, C 2011. Goal-Setting Theory of Motivation. International Journal of
Management Business, And Administration. Volume 15, number 1.
- Martela, Frank & Jarenko Karoliina 2014. Sisäinen motivaatio. Tulevaisuuden työssä
tuottavuus ja innostus kohtaavat. Eduskunnan tulevaisuusvaliokunnan julkaisu. Edus-
kunta, Helsinki.
- Nieminen, Timo & Tomperi, Sari 2008. Myynnin johtamisen uusi aika. WSOY, Porvoo.
- Pepper, Alexander & Gore, Julie 2012. Behavioral Agency Theory: New Foundations
for Theorizing about Executive Compensation. Journal of management. Sage Publica-
tion, UK.
- Rantamäki, Tomi 2014. Palkitsemissalkun vetovoimaisuus.

Roberts, John 2010. Designing incentives in organizations. Journal of Institutional Economics (2010), 6: 1, 125 - 132. The JOIE Foundation, USA.

Sistonen, Samuli 2008. Paranna tuloksia ja palkitse. Gummerus Kirjapaino Oy, Jyväskylä.

Speculand, Robin 2006. Getting Employees Behind Strategy. Strategic Communication Management; Feb/Mar 2006; 10, 2; ABI/INFORM Collection pg. 5. Melcrum Publishing Ltd.

Suomen Palkitsemiskeskus 2014. Henkilöstökysely palkitsemisen kokonaisuudesta.

Tienari, Janne & Meriläinen, Susan 2012. Johtaminen ja organisointi globaalissa taloudessa. 1-4. painos. Sanoma Pro Oy, Helsinki.

Tiihonen, Jukka & Moisio, Elina & Hakonen, Niilo & Höykinpuro, Timo & Saarnio, Ira & Suokas, Jari-Pekka & Runolinna, Liljan-Kukka & Taivainen, Yrjö 2014. Hyvää työtä – Hyvää mieltä. Tammerprint Oy, Tampere.

Tiihonen, Jukka & Juuti, Pauli & Laine, Jari & Mähönen, Harri 2016. Sujuva työ - palkitsemista ja hyvinvointia. http://www.palkkatalo.fi/wp-content/uploads/2016/12/Sujuva-tyo-palkitsemista-ja-hyvinvointia_raportti.pdf. Luettu 13.7.2017.

Tracy, Brian 2014. Leadership. American Management Association / www.amanet.com. USA

Ukko, Juhani & Karhu, Jussi & Pekkola, Sanna & Rantanen, Hannu & Tenhunen, Jarkko 2007. Suorituskyky nousuun! Hyödynnä henkilöstösi osaaminen. Lappeenrannan teknillinen yliopisto. Lahden yksikkö. www.lut.fi/lahti.

Waal, Andre 2011. Characteristics of High Performance Organizations. Maastricht School of Management. Holland.

Vansteenkiste, Maarten & Lens, Willy & Deci, Edward L 2006. Intrinsic Versus Extrinsic Goal Contents in Self-Determination Theory: Another Look at the Quality of Academic Motivation. Educational Psychologist, 41 (1), 19 - 31. Lawrence Erlbaum Associates Inc.

Vartiainen, Matti & Hakonen, Niilo & Hulkko, Kiisa 1998. Ryhmien ja tiimien palkitseminen. Metalliteollisuuden Kustannus Oy, Vantaa.

Viitala, Riitta 2007. Henkilöstöjohtaminen. Strateginen kilpailutekijä. Edita Prima Oy, Helsinki.

Ylä-Anttila, Jarkko 2016. Nämä ovat tulospalkkauksen suurimmat sudenkuopat Suomessa: ”En pidä sitä lannistavana, mutta...”. http://yle.fi/uutiset/nama_ovat_tulospalkkauksen_suurimmat_sudenkuopat_suomessa_en_pida_sita_lannistavana_mutta/9131529. Luettu 18.9.2016.

Vaikuta yrityksemme palkitsemisjärjestelmän kehittämiseen kyselyn kysymykset

KYSELYLOMAKE KOSKIEN NYKYISTÄ PALKITSEMISJÄRJESTELMÄÄ	Kyllä	En				
Kuulun ainoastaan voitto-osuuspalkkiojärjestelmän piiriin						
Kuulun tavoitepalkka tai tavoitepalkka+voitto-osuus palkkiojärjestelmän piiriin						
Vastaa väittämiin asteikolla 1-6 niin, että 1 kuvaa huonoiten ja 6 kuvaa parhaiten mieltäsi						
	1	2	3	4	5	6
1) Nykyinen palkitsemisjärjestelmä on ymmärrettävä						
2) Minulle on kerrottu tarpeeksi hyvin mihin palkitseminen perustuu						
3) Nykyinen palkitsemisjärjestelmä on oikeudenmukainen						
4) Nykyinen palkitsemisjärjestelmä on läpinäkyvä						
5) Uskon, että työnantaja kokee palkitsemisjärjestelmän olevan tasapuolinen kaikkia työntekijöitä kohtaan						
6) Nykyinen palkitsemisjärjestelmä lisää työttyväisyyttä						
7) Nykyinen palkitsemisjärjestelmä motivoi minua jokapäiväisessä työssä						
8) Nykyinen palkitsemisjärjestelmä saa aikaan osastojen tuloksen paranemista						
9) Paras seurantajakso provision maksamiselle on mielestäni	1 kk	3 kk	4 kk	6 kk	12 kk	
10) Nykyinen palkitsemisjärjestelmä mahdollistaa tarpeeksi hyvän palkkion työpanoksestani						
11) Osaan seurata tavoitteiden toteutumista myynninseurantajärjestelmistä, esim. SAP?						
12) Tavoitteiden toteutumisesta viestitään riittävän usein						
13) Palkitseminen perustuu henkilökohtaiseen tavoiteasetantaan						
14) Palkitseminen perustuu tiimikohtaiseen tavoiteasetantaan						
15) Palkitseminen perustuu osastokohtaiseen tavoiteasetantaan						
16) Palkitsemisen tulisi korostaa yksilöä						
17) Palkitsemisen tulisi korostaa tiimiä						
18) Palkitsemisen tulisi korostaa yritystä kokonaisuutena						
19) Nykyinen palkitsemisjärjestelmä on sopiva osastollemme						
20) Nykyinen palkitsemisjärjestelmä on parempi kuin aiemmin käytössä ollut palkitsemisjärjestelmä						
21) Erilainen palkitsemisjärjestelmä sopisi osastollemme paremmin						
Jos, niin millainen järjestelmän pitäisi olla						
AVOIMET KOMMENTIT KOSKIEN PALKITSEMISJÄRJESTELMÄÄ						
YLEISET KYSYMYKSET						
22) Olen tyytyväinen nykyiseen työnantajaani						
23) Viihdyn nykyisessä työympäristössä						
24) Tunnen työpaikkani vakaaksi						
25) Olen motivoitunut työhöni						
26) Koen voivani vaikuttaa organisaation sisällä						
27) Uskon, että työpanokseni on esimiesten tiedossa						
AVOIMET KOMMENTIT KOSKIEN YLEISIÄ KYSYMYKSIÄ						