



TAMPEREEN
AMMATTIKORKEAKOULU

LIIKETALOUS

TUTKINTOTYÖRAPORTTI

TULOSPALKKION MOTIVOIVA JULKISTAMINEN

Timo Siikala

Liiketalouden koulutusohjelma
toukokuu 2006
Työn ohjaaja: Pasi A. Kuusijärvi

TAMPERE 2006



Tekijä:	Timo Siikala	
Koulutusohjelma:	Liiketalous	
Tutkintotyön nimi:	Tulospalkkion motivoiva julkistaminen	
Title in English:	Motivational effects of publishing individuals' performance-based bonuses	
Työn valmistumis- kuukausi ja -vuosi:	toukokuu 2006	
Työn ohjaaja:	Pasi A. Kuusijärvi	Sivumäärä: 40

TIIVISTELMÄ

Tulospalkitseminen on Suomessa hyvin yleistä, ja palkansaajista jo yli puolet työskentelee yrityksissä, joissa tulospalkkaus on käytössä. Syitä järjestelmälle on monia, mutta yleisesti ne tukevat yritysten arvoja ja tavoitteita motivoiden työntekijöitä sekä lyhyellä että pitkällä aikajaksolla. Tulospalkkiojärjestelmän laadintaan ja ylläpitoon on löydettävissä paljon hyviä ohjeita, mutta silloin kun määräytymisperusteisiin liitetään arviointia tai muita vaikeammin mitattavissa olevia kriteereitä, korostuu tiedottamisen rooli myös palkkioiden toteutumisvaiheessa. Tilanne on usein tällainen esimerkiksi asiakaspalveluyrityksissä, joissa omaa tai toisen tulostavoitteiden täyttymistä ei voi seurata tuotanto- tai muista raporteista.

Tässä työssä selvitetään, miten toteutuneiden tulospalkkioiden julkistamisella työyhteisössä voidaan vaikuttaa tulospalkkiojärjestelmän motivoivaan vaikutukseen. Itse tulospalkkiojärjestelmään ei työssä siis puututa, mutta järjestelmän lähtökohdat ja perusteet selvitetään tarpeellisin osin. Työssä tutkitaan myös, miten työntekijä kokee julkisuuden toisaalta silloin kun on itse palkittujen joukossa, ja toisaalta silloin kun hän itse jää palkittamisen ulkopuolelle. Tulospalkkiolla tässä työssä tarkoitetaan yksilöllistä, palkkana maksettavaa tulospalkkiota.

Työn ensimmäisessä teoriaosuudessa kerrotaan tulospalkkiojärjestelmän perusteista, toinen osa käsittelee yksilön motivoitumista työyhteisössä. Tulospalkkio sijoitetaan osaksi palkkaa ja palkittamista, mutta myös osaksi johtamisjärjestelmää. Motivaatiota käsitellään erilaisten teorioiden valossa, ja lisäksi tutkitaan oikeudenmukaisuuden kokemuksia ja niiden vaikutuksia motivaatioon.

Asiaa tutkitaan myös kyselytutkimuksen valossa. Vaikka tähän tutkintotyöhön ei sisälly toimeksiantoa, tehtiin kyselytutkimus yhteistyössä eräässä palveluorganisaatiossa, jossa tulospalkkaus on ollut pitkään käytössä. Sekä teorian että kyselyn perusteella selvitettiin, että julkisuuden vähentäminen lisää epäluuloa ja julkisuuden lisääminen parantaa oikeudenmukaisuuden kokemusta. Samoin oikeudenmukaisuus ja motivaatio liittyvät oleellisesti toisiinsa. Siksi tulospalkkiot tulee julkaista työyhteisössä vähintäänkin perustelujen osalta siten, että perustelut tulevat yleisesti hyväksytyiksi. Jos perusteet vaativat myös henkilöiden julkistamisen, tulee myös näin tehdä koska hyödyt ovat selvästi riskejä suuremmat. Ainoastaan silloin, kun esimerkiksi työryhmässä työskentelevien henkilöiden tehtävät eroavat toisistaan niin, että työntekijät eivät perusteista huolimatta pysty samaistumaan palkittuun henkilöön ja työtehtäviin, voidaan pitää tulospalkkioiden yleisissä määräytymisperusteissa. Tärkeää julkistamisessa on myös toimintatavasta tiedottaminen ja pysyvän yrityskulttuurin luominen.

Tämän tutkintotyön tulokset ovat sellaisenaan hyödynnettävissä yritysten organisaatio- sekä tiimitasoilla. Yhtä oikeaa vastausta ei kuitenkaan ole, vaan työryhmien tai työntekijöiden väliset työtehtävät samoin kuin tiimin koko vaikuttavat julkistamisen minimilaaajuuteen. Ennen johtopäätösten noudattamista tulee siis selvittää työyhteisön rakenne sekä keskustella työntekijöiden tai työryhmän kanssa julkaisuperiaatteesta.

Avainsanat: tulospalkka motivaatio sisäinen tiedotus johtaminen

Sisällysluettelo

1	Johdanto.....	5
1.1	Johdatus aiheeseen.....	5
1.2	Tutkimuksen lähtökohdat ja tarkoitus	6
1.3	Menetelmät ja tarkastelunäkökulmat.....	6
2	Tulospalkkiojärjestelmä.....	8
2.1	Tulospalkkio osana palkitsemista.....	8
2.2	Syitä tulospalkkioon	8
2.3	Järjestelmän lähtökohdat	10
2.4	Tulospalkkio osana johtamisjärjestelmää.....	11
2.4.1	Tulospalkkauksen ajatusmalli	11
2.4.2	Tulospalkkion haasteet	12
2.5	Palkitsemisen strategiaa.....	12
3	Yksilön motivoituminen työyhteisössä	14
3.1	Taustalla tarpeet.....	14
3.2	Oikeudenmukaisuus ja motivaatio.....	14
3.3	Sisäinen ja ulkoinen motivaatio.....	15
3.3.1	Tulospalkkion sijoittuminen motivaatiokehyksessä.....	16
3.3.2	Työtehtävien merkitys	16
3.4	Palkkiot ja arvostuksen tarpeet.....	17
3.5	Motivointi jatkuvaksi.....	17
4	Kyselytutkimus.....	18
4.1	Perusjoukko ja otanta	18
4.2	Rakenne ja tavoitteet	18
4.3	Kyselytutkimuksen tulokset	19
4.3.1	Mielikuvat tulospalkkauksesta	19

4.3.2	Julkisuus työyhteisössä.....	23
4.3.3	Oikeudenmukaisuus ja julkistaminen.....	25
4.3.4	Arvon julkistaminen	27
4.3.5	Palkkion kiinnostavuus sekä kommentit	28
5	Johtopäätökset	30
5.1	Julkisuuden tavoitteet	30
5.2	Julkistamisen erilaiset vaikutukset	30
5.3	Tiedottaminen organisaatiossa	32
5.4	Julkistaminen työryhmässä.....	33
5.4.1	Perusteet ja henkilöt.....	33
5.4.2	Tiimikohtainen käytäntö mahdollista	34
5.5	Päätelmien yleistettävyyys	36
6	Yhteenveto ja tulevaisuuden haasteet.....	38
6.1	Julkisuus, perusteet ja motivaatio.....	38
6.2	Tulevaisuuden haasteet.....	38
	Lähteet	40

1 Johdanto

1.1 Johdatus aiheeseen

Tulospalkkio on nykyisellään yrityksissä erittäin laajalti käytetty henkilökunnan palkitsemis- ja motivointijärjestelmä. Vuonna 2002 Elinkeinoelämän keskusliitto EK:n julkistaman tutkimuksen mukaan noin 40 prosenttia sen jäsenyritysten henkilöstöstä kuului tulospalkkauksen piiriin vuonna 2001. Lisäksi 20 prosenttia henkilöstöstä kuului yrityksiin, joissa tulospalkkauksen käyttöönottoa suunniteltiin seuraavan kahden vuoden aikana (www.ek.fi).

Tulospalkkausta on aiheena tutkittu melko runsaasti, ja nykyään on helppo löytää runsaasti kirjallisuutta sekä erilaisia malleja tulospalkkauksen perustaksi. Suomenkielisinäkin esimerkkitapauksia, ohjeita sekä kirjallisuutta järjestelmän luomiseksi, henkilöstön kokemuksia tulospalkkauksesta ja psykologisia teoksia motivoinnista palkan avulla löytyy varsin laajalti. Yleisesti teokset tiedottamisen osalta kuitenkin päättyvät tulospalkkauksessa siihen vaiheeseen, että henkilöstön tulee tuntea palkkauksen perusteet ja toisaalta raportointijärjestelmien tulee olla kunnossa.

Esimerkiksi teollisuudessa tulospalkkauksen perusteet voivat olla hyvin selkeät ja työntekijät pystyvät itse seuraamaan palkkioon liittyvien tavoitteiden täyttymistä esimerkiksi kuukausittain tuotantoraporteista. Usein henkilökohdattaiset tulospalkkiot koostuvat kuitenkin monesta eri tekijästä, joita voivat olla mitattavien suoritteiden tai myynnin lisäksi esimerkiksi esimiehen tai jonkun muun henkilön suorittama arviointi. Toisinaan saattavat mitattavat suoritteet puuttua kokonaan tai olla vain pieni osa tulospalkkion kokonaisuutta, ja tällöin tiedottamisen merkitys tulospalkkioiden toteutumisesta saattaa olla tärkeää koko järjestelmän kannalta.

Toisinaan tulospalkkauksen yhteydessä kirjallisuus suhtautuu informointimenetelmiin jopa välinpitämättömästi. Esimerkiksi Lautala (2001: 92) muutoin seikkaperäisessä teoksessaan kertoo, että ”sillä miten menetellen informointi tapahtuu, ei tulospalkkiojärjestelmän tavoitteiden tiedostamisen ja toteutumisen kannalta juurikaan ole merkitystä”. Kuitenkin sisäinen viestintä ja markkinointi ymmärretään nykyisellään varsin tärkeäksi osaksi yrityksen johtamista, mutta tulospalkkion osalla tämän aiheen käsittely on jäänyt järjestelmän lanseeraamiseen ulottumatta järjestelmän ylläpitoon ja tuloksiin asti.

Kun yrityksissä on tutkittu tulospalkkauksen vaikutuksia, on melko samantyyppisillä järjestelmillä saatu joskus hyvinkin erilaisia lopputuloksia järjestelmän motivoinnin kannalta. Tähän vaikuttavien tekijöiden taustoista ei kuitenkaan ole saatavilla kovin vertailukelpoista aineistoa, koska yritykset useimmiten haluavat pitää omat tulospalkkion tarkat maksuperusteet yhtiön

sisäisenä asiana samoin kuin henkilöstön suhtautumisen kyseiseen järjestelmään.

Tulospalkkion suuruus on yleensä taloudellisesti merkittävä - vuonna 2001 palvelualalla keskimäärin 4,4 prosenttia saajan palkasta (www.ek.fi) – sekä saajalleen että maksajalleen. Siksi työnantajan on hyvä varmistaa järjestelmän mahdollisimman motivoiva vaikutus. Jokainen hyväkin asia pitää markkinoida oikein, ja tulospalkkion tapauksessa tulisi yritysten tarkkaan puntaroida, onko järjestelmän olemassaolo ja siitä tiedottaminen sinänsä vaikutuksiltaan riittävän motivoiva vai voidaanko sitä kiinnittämällä enemmän huomiota tuloksien tiedottamiseen ja markkinointiin. Tässä tutkintotyössäni tulen siis keskittymään käytössä olevien tulospalkkiojärjestelmien motivaatiomahdollisuuksiin toteutuneista palkkioista tiedottamisen sekä kannustavan johtamisjärjestelmän keinoin.

1.2 Tutkimuksen lähtökohdat ja tarkoitus

Tässä tutkimuksessa tarkastellaan sekä yleisesti että esimerkkitapaukseen liittyen eri vaihtoehtoja tulospalkkioiden julkistamiseksi työyhteisössä. Toisin sanoen pyrkimyksenä on esimerkin avulla pohtia keinoja, joilla käytössä olevaan tulospalkkiojärjestelmään puuttumatta järjestelmästä saatava hyöty voidaan optimoida. Tärkeimpänä tavoitteena on selvittää, voidaanko tulospalkkioiden työntekijöitä motivoivaa vaikutusta lisätä toteutuneista palkkioista tiedottamisen sekä kannustavan johtamisjärjestelmän keinoin.

Työntekijän kannalta asiaa lähestytään kahdesta usein vastakkaisesta näkökulmasta: mikäli hän ei ole saanut tulospalkkaetua, miten tieto palkituista ryhmän jäsenistä motivoisi häntä? Toisaalta taas mikäli työntekijä on juuri saanut tulospalkkion, kokeeko hän tästä muille tiedottamisen kiusallisena? Entä missä laajuudessa mahdollinen tiedottaminen olisi hyväksyttävää? Myös näihin kysymyksiin toivon tämän tutkintotyön antavan vastauksia.

1.3 Menetelmät ja tarkastelunäkökulmat

Tutkintotyöhön liittyvä tutkimus tehdään yli sadan hengen palveluyrityksessä Helsingissä. Työskentelen siellä myös itse ja olen kiinnostunut erilaisten palkitsemisjärjestelmien kehittämisestä sekä niiden motivaatiovaikutuksista. Esimerkkiyrityksessä on jo useita vuosia ollut käytössä koko henkilöstöä koskeva tulospalkkiojärjestelmä. Varsinaista toimeksiantoa ei tähän loppu-työhön liity, tutkimus tehdään kuitenkin yhteistyössä esimerkkiyrityksen kanssa.

Esimerkkiyrityksessä suoritettiin jokaisessa tulospalkkioryhmässä (pois lukien esimiehet) haastattelumenetelmällä kyselytutkimus. Tutkittavia oli satunnaisotannalla yhteensä 12 henkilöä eli yksi jokaisesta ryhmästä. Kyselyssä selvitettiin erilaisten tulospalkkion julkistamiseen liittyvien vaihtoehtojen tuomia etuja ja haittoja sekä aiheeseen liittyviä mielikuvia. Kyselyyn osal-

listui sekä tulospalkkion saaneita henkilöitä että niitä, jotka ovat vielä jääneet ilman tätä palkitsemista.

Teoriaosuudessa käsitellään lyhyesti tulospalkkion tarkoitusta ja periaatteita. Vastausta tutkimusongelmaan pyritään etsimään kyselytutkimuksen lisäksi johtamiseen liittyvistä opeista, työpsykologiasta ja –kulttuurista sekä muista yksilön työmotivaatioon vaikuttavista tekijöistä.

Tulospalkkauksen perusteena voi olla henkilökohtaisia tai tiimikohtaisia suoritteita. Tässä yhteydessä asiaa käsitellään pääasiassa yksilön kannalta, mutta aiheeseen liittyy myös ryhmädynamiikkaa sivuavia kysymyksiä. Varsinainen tiimi- tai ryhmäpalkkaus ei kuitenkaan ole tämän lopputyön aihe. Myös voittopalkkiojärjestelmä (usein henkilöstörahasto) on rajattu tämän työn ulkopuolelle.

Tätä työtä tarkastellessaan lukija toivottavasti saa entistäkin paremman kuvan tulospalkkion tarkoituksesta sekä tämän tarkoituksen haastavuudesta. Liian usein tulospalkkio mielletään työntekijälle kuuluvaksi palkanlisäksi silloin, kun yritys on tehnyt tulosta. Ja liian harvoin uskalletaan tarttua tulospalkkion yksityiskohtiin osana yrityksen strategiaa ja pyrkimystä motivoida työntekijänsä entistä parempiin työsuorituksiin. Toimivaksi mielletty tulospalkkaus on kaikkien yhteinen etu.

2 Tulospalkkiojärjestelmä

2.1 Tulospalkkio osana palkitsemista

Palkkaa motivoivana tekijänä on tutkittu paljon, ja on selvää että se on tärkeä motivaation lähde erilaisissa työsuhteissa. Palkan lisäksi on kuitenkin muitakin palkitsemisen muotoja, näitä kutsutaan ei-taloudellisiksi palkkioiksi. Tällaisia ei-taloudellisia palkkiomuotoja ovat muun muassa itsensä kehittäminen, urakehitys, statussymbolit, kiitokset sekä tunnustukset ja sosiaaliset kontaktit. Vaikka palkan merkitys työsuhteessa lienee korostunut viime vuosina, on muun muassa työpaikan pysyvyydellä tärkeä merkitys työmotivaation kannalta. Siksi on hyvä oivaltaa, että palkkakin on vain osa työntekijän työsuhteestaan saamaa palkkiota.

Myös taloudellinen palkkio jakautuu erilaisiin osatekijöihin. Epäsuoria taloudellisia palkitsemiskeinoja ovat muun muassa lakisääteiset eläke-, sairaus-, työttömyys- ja tapaturmavakuutukset. Lisäksi usein on käytössä niin ikään epäsuoria palkkioita, kuten lisäeläkevakuutus, matkavakuutus sekä erilaiset työsuhde-edut (esimerkiksi ravinto-, auto- tai puhelinetu). Suoria taloudellisia palkkioita ovat yleisesti palkaksi mielletyt peruspalkka ja proviisio ynnä muut sellaiset palkkiot. Lisäksi työntekijä voi saada suorituspalkkaa, kuten optioita tai erilaisia bonuksia. Myös tulospalkkio on yksi suorituspalkan muoto.

Tulospalkkio on siis vain osa nykyaikaisen yrityksen henkilöstö- ja johtamiskulttuuria, kuitenkin merkitys lienee koko ajan kasvava. Järjestelmälle on monia samaa tarkoittavia määritelmiä, yksi tarkimmista kuvauksista kuuluu:

Tulospalkkiojärjestelmä. Muita palkkaustapoja täydentävä palkkaustapa, joka perustuu työryhmän tai yksilön onnistumiseen tuloksen parantamisessa. Palkan muodostuminen ja tavoitteiden saavuttaminen kytketään yhteen. Järjestelmästä on tehty kuvaus, joka kertoo, miten se toimii eri tilanteissa. Tulospalkkiojärjestelmän on sopeuduttava yrityksen palkkapolitiikkaan ja muihin palkkaustapoihin. (Gustafsson & Jokinen 1997: 151 - 152)

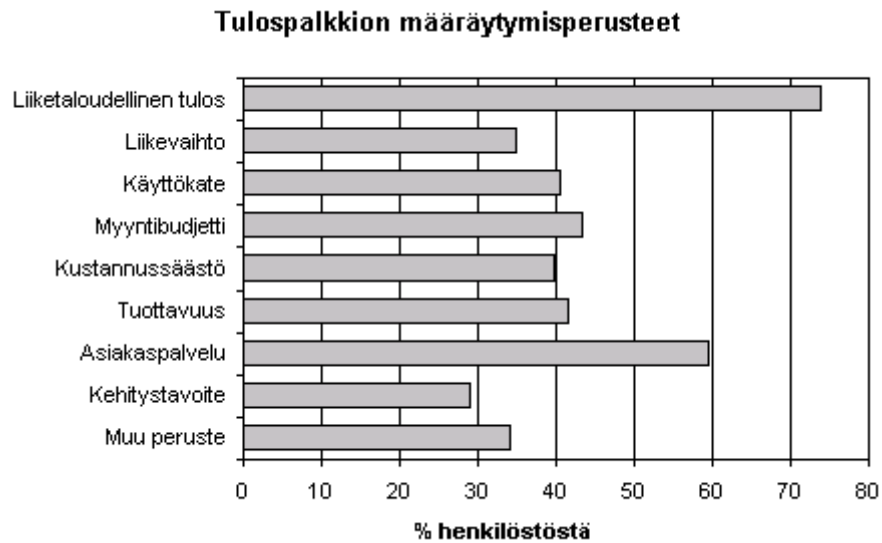
2.2 Syitä tulospalkkioon

Palkalla on voimakas merkitys työkäyttäytymisen ohjaajana. Tulospalkkauksen suurin merkitys onkin juuri siinä, että tulospalkkio on moderni johtamisen väline. Tällaisella palkkauksella nimittäin kiinnitetään työntekijän huomio siihen, mikä yrityksen kannalta on tärkeää. ”Tulospalkkiojärjestelmät kohdistavatkin hyvin toimiessaan huomiota organisaation menestymisen kannalta oleellisiin asioihin ja auttavat osaltaan asettamaan asioita tärkeysjärjestykseen” (Hulkko, Hakonen A, Hakonen N & Palva 2002: 26).

Hulkko ym. kertovat, että painavia syitä tulospalkkaukseen ovat myös muiden muassa halu palkita hyvistä työsuorituksista, asenteiden ja ilmapiirin muokkaus, uusien työntekijöiden houkuttelu, yhteisyyden rakentaminen sekä kilpailuetu. Tulospalkkio lisää myös yrityksen joustavuutta, sillä ”tulospalkkauksesta seuraa palkkakustannuksia vaihtelevasti, hyvinä vuosina enemmän ja huonoina vuosina vähemmän” (Hulkko ym. 2002: 33). Tulospalkkio onkin parhaimmillaan varsin monipuolisesti yrityksen toimintaa tukeva järjestelmä.

Palkitsemisjärjestelmien käyttämistä kannattaa perustella myös ihmisen käyttäytymisen motivaatioteorioilla. Tyypillisin teoria on syy-seuraussuhde –tyyppinen *odotusarvoteoria*. Siinä oletetaan, että ihminen miettii tekemisiään onnistumisen ja sitä seuraavien palkkioiden tai näiden houkuttelevuuden kannalta. Toiset teorit puolestaan korostavat vain lopputulokseen yhdistettävää palkitsemista, mutta ehkä lähimpänä tulospalkitsemista on niin sanottu *päämääräteoria*. Siinä Hulkon ym. mukaan korostetaan tavoitteiden asettamista yhdistettynä päämäärään. Nämä kaikki teorit antavat viitteitä työntekijän motivoitumiseen liittyvistä tekijöistä, mutta mitään yhtä tai yhtenäistä selitystä ei yksilön motivoitumisesta työyhteisössä ole yleisesti käytössä.

Syitä tulospalkkiojärjestelmän käyttöön voidaan etsiä myös toteutettujen palkkiojärjestelmien määräytymisperusteista. Suomessa Palvelutyönantajat ry:n teettämän tutkimuksen mukaan yli kaksi eri määräytymisperustetta oli noin kahdella kolmasosalla yrityksissä vuonna 2001. Edelleen vähintään viisi määräytymisperustetta oli käytössä joka kymmenennessä yrityksessä, joissa oli työssä kolmannes tulospalkkauksen piiriin kuuluvasta henkilöstöstä. Näistä luvuista voi päätellä, että yritykset perustelevat tulospalkkiojärjestelmää yleensä useammalla eri syillä – ja mitä suurempi yritys on kyseessä, sitä useampia määräytymisperusteita ja syitä tulospalkkaukseen on. Kuviossa 1 on esitetty tavallisimpien määräytymisperusteiden yleisyys Palvelutyönantajat ry:n jäsenyrityksissä.



Kuvio 1. Tulospalkkion määräytymisperusteet (Elinkeinoelämän keskusliitto 2002)

2.3 Järjestelmän lähtökohdat

Tulospalkkausta käytetään siis laajalti sekä yksityisellä sektorilla että julkisen sektorin organisaatioissa. Vaikkakin se on suhteellisesti yleisempää suurissa kuin pienissä yrityksissä, tarjoaa järjestelmä pienille työpaikoille ”samanlaisen mahdollisuuden ohjata toimintaa ja kannustaa henkilöstöä kuin suuremmillekin” (Hulkko ym. 2002: 14). Järjestelmän toimivuus ja hyödyllisyys ovat siis enemmän kiinni yrityksen sisäisestä halukkuudesta ja sopivuudesta kuin yrityksen rakenteesta sinänsä.

Yleisesti katsotaan, että tulospalkkiojärjestelmään liittyy avoimempi ja vuorovaikutteisempi ilmapiiri kuin mitä perinteisemmät palkkausjärjestelmät edellyttävät. Tällaisessa ilmapiirissä sekä yrityksen johto että tulospalkkauksen piiriin kuuluvat yhdessä hyväksyvät ja ymmärtävät palkkion perusteet. Avoimuuteen liitetään tässä yhteydessä myös mahdollisimman reaaliaikainen ja ymmärrettävä raportointi asetetuista tavoitteista. Qualitas Fennica Oy:n (2002)¹ kokoamassa Internet-artikkelissa palkitsemisjärjestelmän onnistuneet edellytykset luetellaan seuraavasti:

- ylimmän johdon tuki
- henkilöstön luottamus perusteisiin ja toimivuuteen
- johdonmukaisuus kokonaispalkkauksen perusteiden kanssa
- haasteet, joihin henkilöstö voi yhtyä

¹ Alkuperäinen lähde: Thomas B. Wilson, 1999. Rewards That Drive High Performance. AMACOM

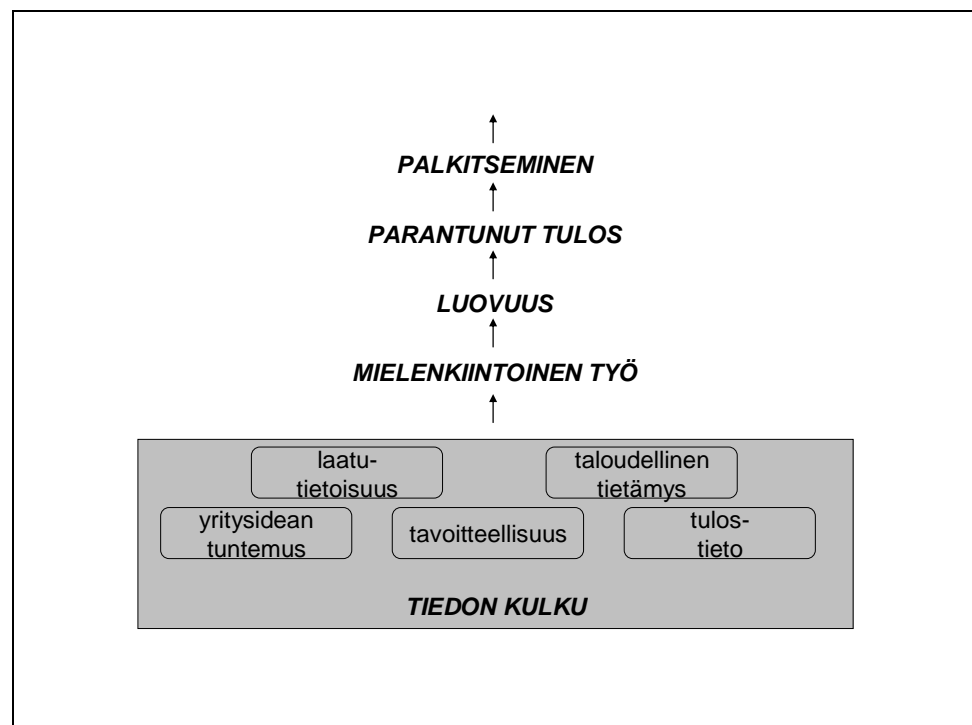
- perusasenne, että henkilöstö voi parantaa organisaation tehokkuutta
- riittävä viestintä eri osapuolien välillä
- halukkuus avoimeen tiedonjakamiseen
- tulosten mittaamiskyky
- palkitsemista tukeva laskenta- ja raportointijärjestelmä

2.4 Tulospalkkio osana johtamisjärjestelmää

2.4.1 Tulospalkkauksen ajatusmalli

Koska työntekijöiden potentiaalia luovuuden ja osaamisen lähteenä ei ole mahdollista saada käyttöön pelkkien käskyjen avulla, tarvitaan apuvälineitä toiminnan kehittämiseen. Tulospalkkauksen avulla on mahdollista saada yksittäisen työntekijän asiantuntevuus esille parantuneen työn mielekkyyden ansiosta. Kuten lentoyhtiö SAS:n entinen, hyvin menestynyt pääjohtaja Jan Carlzon on todennut, ”jos ei ole tietoa, ei voi ottaa vastuuta. Jos on tietoa, ei voi olla ottamatta vastuuta”. Tämä tarkoittaa sitä, että luomalla hyvä ja tavoitteita tukeva tulospalkkiojärjestelmä saadaan aikaan kokonaisuuksia ymmärtävä sekä innovatiivinen työyhteisö.

Tulospalkkaus ei lukuisista mittareistaan huolimatta siis ole matemaattinen kaava tai palkkiokäyrä, vaan moderni ajattelu- ja johtamistapa. Seuraavassa kuviossa 2 on esitelty tulospalkkauksen ajatusmalli.



Kuvio 2. Tulospalkkauksen ajatusmalli. (vrt. Gustafsson & Jokinen 1998: 16)

Sen lisäksi että tulospalkkiojärjestelmä antaa joustomahdollisuuksia erilaisina taloudellisina aikoina, liittyy tulospalkkion käyttöön selvä paikallisen sopimisen näkökulma. Saara Lautalan (2001: 86 - 87) pro gradu -työn pohjalta laaditun kirjan mukaan tulospalkkaus on selvästi yleisempää toimipaikoilla, joissa harjoitetaan paljon paikallista sopimista kuin siellä missä paikallista sopimustoimintaa on vähän. Tulospalkkauksen käyttökelpoisuutta lisää myös se, että järjestelmän toteutuminen ei kuitenkaan edellytä molemminpuolista sopimista.

2.4.2 Tulospalkkion haasteet

Tulospalkkiojärjestelmän sudenkuopat ovat yleisesti kahdenlaisia: Järjestelmä on toteutettu huonosti tai huonolle perustalle, tai sitten järjestelmä rakennetaan ratkaisemaan pulmia, joita se ei voi ratkaista. Yleistä lienee myös näiden asioiden yhdistelmä.

Työntekijöiden kannalta tarkasteltuna ei Lautalan mukaan organisaation ilmapiirillä ja tulospalkkauksella ole katsottu olevan todistettua yhteyttä toisiinsa (Lautala 2001: 108 - 110). Toisin sanoen tulospalkkaus ei sinällään johda parempaan työilmapiiriin vaikka tavoitteet olisivatkin yhteisiä. Vaikka hyvin onnistuttaessa tulospalkkauksella päästäneen parempaan yhteishenkeen, joissain tapauksissa saattaa käydä jopa päinvastoin. Näin voi käydä erityisesti silloin, jos työntekijät pitävät yhtä tai useampaa kollegoistaan vapaamatkustajina yhteisten tavoitteiden täyttämässä.

Selviä riskejä tulospalkkiojärjestelmän epäonnistumiseksi on olemassa myös, mikäli työnantaja arvioi subjektiivisesti edellytyksiä ja ilmapiiriä tulospalkkauksen käyttämiselle. Edelleen Lautalan mukaan työnantajan arvio johdon ja henkilöstön toimivasta sekä luottamuksellisesta suhteesta on oleellisesti kytkettävissä tulospalkkiojärjestelmän yleisyyteen. Tämä näkemys ei kuitenkaan yleensä vastaa henkilöstön näkemystä asiasta (Lautala 2001: 114). Yrityksen johdon tulisi siis luoda palkkiojärjestelmä kokonaisuudessaan mahdollisimman huolellisesti yhdistettynä tutkimustietoon yrityksen ja henkilöstön tilasta sekä ilmapiiristä.

2.5 Palkitsemisen strategiaa

Tulospalkkio sekä muut palkitsemisen järjestelmät ovat siis yleisiä ja tulleet osaksi tuloksellisen toiminnan tavoittelua yrityksissä. Kuten edellä on mainittu, käytetään erilaisia palkitsemisen muotoja myös esimerkiksi kilpailussa työvoimasta tai pysyvyyden tavoittelussa. Onkin helppo ennustaa, että palkitsemisen yrityksissä mielummin yleistyy kuin vähenee, mutta palkitsemisen muotoja varmasti etsitään ja jalostetaan edelleen.

Kuten Palvelutyönantajat ry:n tutkimuksesta selviää, on palkitseminen yleisempää suurissa kuin pienissä yrityksissä. Etenkin pörssiyrityksissä tämä on usein myös viesti sidosryhmille: Tulospalkkiojärjestelmät viestivät yrityksi-

en halukkuudesta tuoda omistajien tavoitteet jokaisen työntekijän tavoitteiksi. Siksi palkkiojärjestelmien purkaminen ilman korvaavaa järjestelmää voitaisiinkin tulkita negatiiviseksi viestiksi.

3 Yksilön motivoituminen työyhteisössä

3.1 Taustalla tarpeet

Tulospalkkion motivoivaa vaikutusta tarkastellessa kannattaa ottaa huomioon, että taloudelliset palkkiot ovat vain osa ihmisen työn tekemisen motivaatioista. Taloudellisen palkkion merkitys on toisilla ihmisillä suurempi kuin toisilla, ja eri elämäntilanteissa motivaatiot vaihtelevat samalla yksilölläkin. Vielä nykyaikanakin kuviossa 3 esitetty Maslowin tarvehierarkia (Maslow 1970: 45 - 46) on hyvä lähtökohta ihmisen motivaatioille. Korkeimman tason, itsensä toteuttamisen tarpeet, poikkeavat muista tarpeista siten, että mitä enemmän näihin sitoutuu, sitä voimakkaammiksi nämä tarpeet aina tulevat (Maslow 1968: 201). Tulospalkkioon liittyen tarvehierarkiassa kannattaakin tarkastella lähinnä kahta ylintä porrasta, itsensä toteuttamisen sekä arvostuksen tarpeita.



Kuvio3. Tarvehierarkia

3.2 Oikeudenmukaisuus ja motivaatio

Kun tarkastellaan oikeudenmukaisuutta ja motivaatioita, täytyy ottaa huomioon että kyse ei ole juridiikasta. Kyse on yksilön omasta oikeudenmukaisuuden käsityksestä suhteutettuna aikaan ja ympäristöön. Siksi toisen henkilön – vaikka esimiehen tai kollegan – näkemykset oikeudenmukaisuudesta voivat olla kovin erilaiset yksilön itse kokemuksiin nähden. Oikeudenmukaisuudesta motivaationa onkin syntynyt oma teoriansa, oikeudenmukaisuusteoria.

Hyvällä tiedottamisella, perusteluilla sekä yhdessä periaatteista sopimisella voidaan muokata oikeudenmukaisuuden käsitystä yhtenäisemmäksi ja näin tulee tehdä. Kuten Hulkko ym. (2002: 77) toteaa, ”Oleellista ei siis ole-

kaan vain se mitä päätetään, vaan ehkä vielä enemmän se, miten päätökset tehdään.” Oikeudenmukaisuuden periaatteina voidaankin Hulkko ym:n mukaan pitää seuraavia pääkohtia:

- johdonmukaisuus
- puolueellisuuden estäminen
- tiedon tarkkuus
- oikaistavuus
- edustavuus
- eettisyys.

Näistä ”teeseistä” kaksi ensimmäistä ovat jo normaalin johtamisen periaatteita, joiden pitää toki olla lähtökohtana paitsi yrityksen johtamisessa myös muussa toiminnassa. Tiedon tarkkuus, oikaistavuus sekä edustavuus puolestaan liittyvät raportoinnin laatuun sekä horisontaalisen että vertikaalisen viestinnän toimivuuteen että avoimuuteen. Etiikka käsittää molemminpuolisen rehellisyyden lisäksi yhteiskunnassa vallitsevien eettisten ja moraalisten normien mukaisen menettelytavan.

3.3 Sisäinen ja ulkoinen motivaatio

Motivaatio jaetaan usein sisäiseen ja ulkoiseen motivaatioon. Tässä ulkoinen motivaatio edustaa mm. palkkaa ja työsuhteen pysyvyyttä. Ulkoista motivaatiota voisikin kuvata motivaation perustaksi. Ilman sitä ei voi syntyä sisäistä motivaatiota, mutta ulkoinen motivaatio on kuitenkin vasta puite syvämmän ja tehokkaamman työmotivaation löytymiselle.

Sisäistä motivaatiota käsittelevät useatkin eri teoriat, mm. jo aiemmin mainitut odotusarvoteoria, päämääräteoria sekä oikeudenmukaisuusteoria. Nämä kuvaavat erilaisia yksilön onnistumisen ja palkitsemisen käyttäytymismalleja, mikä on tulospalkkiojärjestelmän motivoinnin lähtökohta. Yksilön kannalta palkkiot koetaan informatiivisina, kun niihin liittyy hyvin tehdyn työn arvostaminen. Sen vuoksi ne lisäävät sisäistä motivaatiota. (Ruohotie & Honka 1999: 47.)

Sisäinen motivaatio siis syntyy subjektiivisista kokemuksista, joita työntekijä tuntee suhteessa omaan suoritukseensa. Siksi tähän liittyy myös kolikon kääntöpuoli – palkitsematta jääminen voi tuntua yksilöstä negatiiviselta. Donald H. Weiss (1990: 63) puhuu negatiivisten seurauksien kohdalla kielteisestä vahvistamisesta. Hän kertoo, että kun ihmiseltä pidätetään palkinnot joita he odottavat hyvin tehdystä työstä, on tämä ei-halutun käyttäytymisen muokkaaminen tavallisesti tehokkaampaa kuin potkuilla uhkaaminen tai muut pelottelutaktiikat.

3.3.1 Tulospalkkion sijoittuminen motivaatiokehyksessä

Järvinen, Manner, Ruokolainen ja Turunen ovat tehneet mielenkiintoisen seminaarityön Teknillisen korkeakoulun organisaatioiden palkitsemisjärjestelmät –opintojaksolla (2005). Työssä käsitellään sisäistä sekä ulkoista motivaatiota palkitsemisessä ja palkitsemisjärjestelmissä.

Motivaatioteorioihin ja tutkimuksiin perustuvan seminaarityön mukaan tulospalkkaus tyydyttää yksilön sisäistä motivaatiota. Kuitenkin epäoikeudenmukaiseksi todettu palkitsematta jääminen voi murentaa myös ulkoista motivaatiota. Näin tapahtuu etenkin, mikäli tulospalkkio on yrityksessä markkinoitu työntekijöille ulkoisena motivaation lähteenä eli osana palkkaa. Siksi normaalipalkkaus ja tulospalkkaus olisi turvallisinta pitää erillään ulkoihin motivaatioihin liittyvissä tekijöissä eli puhuttaessa palkasta ja pysyvyydestä.

Joissain tutkimuksissa rahassa maksettu palkkio käsitellään aina ns. ulkoisena palkkiona. Tällöin sisäiseksi palkkioiksi luokitellaan vain yksilössä itsessään syntyvät positiiviset tunteet, mielikuvat ja tyytyväisyys. Nämä teoriat kuitenkin vahvistavat käsityksen siitä, että ulkoiset palkkiot voivat lisätä myös sisäistä motivaatiota. Tämä on kestoaltaan pidempiaikainen ja mahdollinen pysyvän motivaation lähde. (Ruohotie & Honka 1999: 45 - 46.)

3.3.2 Työtehtävien merkitys

Järvinen ym. viittaa työssään myös eri tutkimuksiin, joissa on todettu työn laadun ja kiinnostavuuden kytkeytyvän tulospalkkion motivoivaan vaikutukseen. Mitä yksinkertaisemmasta työtehtävästä on kyse, sitä tehokkaammin tulospalkkiolla voidaan näiden tutkimusten mukaan motivoida työntekijöitä parempiin tuloksiin. Mikäli työtehtävä on jo sinällään yksilöä kiinnostava ja sisäistä motivaatiota antava, saattavat aineelliset palkinnot jopa heikentää motivaatiota. Näin tapahtuu silloin, kun palkitsemisen perusteena on suoritemittari, kun taas työntekijä tuntee samanaikaisesti tekevänsä jo muutoin motivoivaa työtä (Järvinen ym. 2005: 8 - 9).

Koska eri työtehtävät tyydyttävät erilaisia motivaatioita, tulee eri tason työtehtäville miettiä myös erilaiset tulospalkkiojärjestelmät tai ainakin eri perusteet palkitsemiselle. Tuloksien tiedottamisen merkitys motivaation kannalta kasvaakin juuri silloin, kun mittareina on myös muita kuin helposti mitattavia suoritteita.

Milloin tulospalkitsemisen perusteena on sisäistä motivaatiota tukevia toimintoja, kuten henkilökohtainen arviointi tai osaaminen, korostuu sisäisen motivaation kannalta tärkeä oikeudenmukaisuuden periaate. Ja koska oikeudenmukaisuuden kokemus tässä yhteydessä on subjektiivista, tarvitaan erityisen paljon avoimuutta ja läpinäkyvyyttä positiivisen vaikutuksen aikaansaamiseksi työntekijässä negatiivisen sijaan – riippumatta siitä tuleeko hän palkituksi vai ei.

3.4 Palkkiot ja arvostuksen tarpeet

Useimmat yritysten kehityssuunnat ja opit tulevat Yhdysvalloista, jossa myös tulokseen liitettävät palkkiot ovat saaneet alkunsa. Siellä palkka liitetään usein myös sosiaaliseen arvostukseen, toisin sanoen palkka on mittari menestyksestä ja arvostuksesta eikä tuloja kaihdeta kertoa tutuille ja ventovieraille. Tällaisessa kulttuurissa myös tulospalkkion motivoiva vaikutus saattaa olla osaltaan laajempi – toisaalta riskitkin voivat samalla korostua.

Suomalaisessa yhteiskunnassa ei kuitenkaan ole tapana kertoa omia tuloja eikä usein pienempiäkään palkkioita edes työtovereilleen. Arja Kulmala käsittelee asiaa *Ekonomilehden* (2/2006) verkkoartikkelissaan ”Palkasta ei puhuta!”. Artikkelissa hän epäilee, että suomalainen pelkää palkkansa olevan joko epäoikeudenmukaisesti liian suuri tai hävettävällä tavalla liian pieni. Joka tapauksessa käsillä on suomalainen ongelma: Tulospalkkiolla pitäisi pystyä luomaan kannustusta myös onnistumisen esimerkein, mutta rahasta ei ole tapana puhua. Samaan aikaan vaaditaan siis avoimuutta ja hienotunteisuutta.

Yhdessä tiedottamisen periaatteista sopimalla uskon, että edellä mainitusta ongelmasta voidaan päästä eroon. Tulee tarkoin miettiä, mikä tarkkuus tulospalkkioiden mahdollisessa työyhteisössä tiedottamisessa otetaan käyttöön ja sopia tästä tavasta etukäteen. Tämän tutkintotyön esimerkitapauksessa pyritään kyselytutkimuksen avulla löytämään ratkaisu tähän tilanteeseen. Samalla pyritään selvittämään, koetaanko esimerkeillä olevan vaikutusta tulospalkkiojärjestelmän motivaatiovaikutukseen.

3.5 Motivointi jatkuvaksi

Itsensä toteuttamisen tarpeiden tyydyttäminen, vaihtuvat elämäntilanteet, uudistuvat tavoitteet, henkilöstön vaihtuvuus ja monet muut seikat vaikuttavat siihen että motivoinnin tulee olla jatkuvaa. Motivoinnissa on myös sellainen ongelmallinen piirre, että yksilö turtuu usein toistuvaan ja samanlaiseen motivointiin. Siksi motivoinnissa tulee käyttää monia eri keinoja yksilökohtaisesti vaihdellen.

Lisää mielenkiintoa aiheeseen saattaa tulevaisuudessa tuoda teoria itsemääräämisoikeudesta. Tässä motivaatio erotellaan autonomiseen ja kontrolloituun motivaatioon sekä näiden yhdistelmään. Teorian mukaan koettu pätevyys, koettu autonomia ja sosiaalinen yhteenkuuluvuuden tunne ovat psykologisia perustarpeita, joita ihminen pyrkii tyydyttämään. Tiukasti kontrolloitu työ vähentää näitä tekijöitä, ja sama riski on kontrollia lisäävillä palkkioilla. Teoria saattaa jo nykyisellään lisätä käsitystä motivaation ja sen nostamisen monimutkaisuudesta, mutta teorian liittäminen konkreettisesti tulospalkkitsemiseen onnistunee vasta tulevaisuudessa lisätutkimusten myötä. (Liukkonen, Jaakkola & Suvanto 2002: 31.)

4 Kyselytutkimus

4.1 Perusjoukko ja otanta

Kyselytutkimuksen perusjoukko on koko yrityksen henkilökunta. Henkilöstö koostuu 12 tiimistä, joiden esimies yrityksen muun johdon kanssa suorittaa palkitsemisen omassa tiimissään. Tutkimushetkellä tiimit ovat 5–12 henkilön suuruisia.

Kysely suoritettiin henkilökohtaisesti haastattelemalla. Kyselyyn arvottiin jokaisesta tiimistä yksi henkilö. Henkilökohtainen haastattelu osoittautuikin hyväksi vaihtoehdoksi siinä mielessä, että pienessä otannassa on eduksi kun voidaan varmistua, että jokainen vastaaja on ymmärtänyt kysymyksen mahdollisimman oikein. Tämä ilmeni silloin, kun vastaaja kysyi esimerkiksi jonkin kysymyksen termin tai sanan merkitystä tai kysymyksen mahdollisia viittauksia aiempaan kysymykseen. Haastattelut pyrittiin tekemään mahdollisimman neutraalilla tavalla, nopeassa rytmissä ja samalla tyyllillä asiaita esittäen. Asteikkoa vaativissa vastauksissa vastaajille jaettiin eri vaihtoehtoja selventävä taulukko. Haastattelutilanne salli myös kommenttien kirjaamisen ylös jo kyselyvaiheessa, lisäksi lopussa oli erillinen osio vapaalle ilmaisulle.

Haastateltavista oli seitsemän naispuolisia ja viisi miespuolisia työntekijöitä. Ikäkeskiarvo oli 38 vuotta, ja nykyisen työnantajan tai konsernin palveluksessa he olivat olleet keskimäärin 8,5 täyttä vuotta. Nämä kaikki tekijät kuvaavat melko hyvin yrityksen keskimääräistä työntekijää luvuilla mitattuna. Hajonta oli kuitenkin sekä iän että palvelusajan suhteen melko suuri ja tämä johtuu 90 –luvun laman vaikutuksista: 90 –luvulla ei juurikaan palkattu uusia työntekijöitä, vaan henkilöstö koostuu lähinnä tätä uudemmassa tai tätä pidempiaikaisesta työntekijäjoukosta.

Tulospalkkiota oli saanut, ainakin kerran nykyisellä työnantajallaan, suurin osa eli 75 % vastaajista. Havaintojen määrä on tässä tutkimuksessa kuitenkin siinä määrin pieni, että luotettavia korrelaatioita vastauksien ja tulospalkkion saamisen tai saamatta jäämisen välillä ei ole syytä etsiä.

4.2 Rakenne ja tavoitteet

Kyselytutkimuksessa kysyttiin aluksi vastaajan perustietoja: ikä, sukupuoli, palvelusaika ja onko vastaaja saanut tulospalkkiota nykyisellä työnantajalla. Sen jälkeen tuli kolme eri kysymysjaksoa, joista jokainen oli painotettu käsittelemään tutkimusta hieman eri näkökulmista. Lopussa vastaajilla oli mahdollisuus vapaasti kommentoida tulospalkkiojärjestelmää haluamastaan näkökulmasta, sekä viimeiseksi kysyttiin vielä vastaajien mielipidettä tutkimuksen ja aiheen tarpeellisuudesta. Kyselyn tuloksia esitettäessä on kaikkien kysymysten osalta *en osaa sanoa* -vastaukset jätetty huomiotta.

Ensimmäisen osion tavoitteena kyselyssä oli saada selville työntekijöiden arvostuksia ja mielipiteitä tulospalkkaukseen liittyen; mikä heidän mielestään on tulospalkkauksessa tärkeää? Tuleeko jokaisen työntekijän saada mielestään joka vuosi mahdollisimman paljon tulospalkkaa vai mielletäänkö se esimerkiksi ja palkinnoksi onnistumisesta? On varmasti tärkeää saada selville tulospalkkaukseen liittyvät mielikuvat ennen kuin voidaan aloittaa yhteinen keskustelu tulospalkkauksesta työntekijän ja työnantajan välillä. Mikäli molemmat puhuvat tulospalkkauksesta, mutta tarkoittavat eri asiaa, lienee selvää että järjestelmästä ei saada tyydyttävää tulosta.

Kyselyn toisen kysymysryhmän tavoite oli selvittää kokevatko työntekijät tulospalkkiojärjestelmän motivoivammaksi silloin, jos he saavat tietää tulospalkkiota saaneiden henkilöiden nimet tai perusteet – tai molemmat. Samalla pyrittiin selvittämään, näkevätkö ihmiset tilanteen samalla tavoin omalla kohdallaan kuin työtovereidensa kohdalla. Edelleen pyrittiin saamaan viitteitä siitä, kuinka laajasti tuloksista olisi hyvä tiedottaa yrityksessä.

Kolmantena tärkeänä tavoitteena oli selvittää tulospalkkioiden julkistamisen suhdetta ihmisten kokemaan oikeudenmukaisuuteen. Eli uskovatko ihmiset julkisuuden lisäävän oikeudenmukaisuutta ja vaihtoehtoisesti uskovatko he julkistamatta jättämisen heikentävän tätä? Näillä lähestymistavoilla pyrittiin saamaan selvyyttä, tulisiko tulospalkkiojärjestelmää kehittää myös tuloksien osalta julkisemmaksi vai vähemmän julkiseksi. Viimeisenä varsinaisena kysymyksenä haluttiin selvittää myös, tulisiko tulospalkkioiden toteumasta järjestää erillinen tilaisuus, jossa koko yrityksen henkilökunta olisi paikalla.

Tutkijaa kiinnosti myös ajatus motivoinnista esimerkkien avulla. Johtamiskoulutus lähtee usein siitä, että johtajan tulee olla esimerkki alaisilleen ja omalla toiminnallaan siivittää työntekijänsä parempiin tuloksiin. Tutkimuksen kysymysten asettelulla pyrittiin myös mahdollisesti selvittämään, koetaanko palkittu kollega esimerkkinä onnistumisesta, ja tällä tavoin motivoivana tekijänä työyhteisössä.

4.3 Kyselytutkimuksen tulokset

4.3.1 Mielikuvat tulospalkkauksesta

Kyselytutkimuksen tässä osassa kerrottiin, että seuraavaksi tullaan esittämään termejä tai sanoja, jotka voivat liittyä tulospalkkioon ja siihen liitettävään mielikuviin. Vastaajien tuli arvioida näiden tärkeyttä asteikolla 1–5, jossa ensimmäinen luku tarkoitti *ei tärkeää* ja suurin *erittäin tärkeää*. Kyselyssä keskimäinen vaihtoehto oli jätetty *en osaa sanoa* -vaihtoehdoksi. Tämä vastaus on jätetty tuloksissa huomiotta. Asteikko selvittää hyvin, miten tärkeäksi yksilö jonkin seikan tuntee, ja toisaalta kaksi viimeistä vaihtoehtoa *tärkeä* ja *erittäin tärkeä* selventävät vielä työntekijän sitoutumista kysyttävän asian tärkeyteen suhteessa tulospalkkioon.

Tämän osion kuusi ensimmäistä kysymystä keskittyivät selventämään, keiden vastaajien mielestä tulospalkkiota saada ja millä perusteilla sekä kuinka usein näin tulisi olla. Esitetyt termit sekä vastaajien mielipide niiden tärkeydestä selviää seuraavasta tulomatriisista taulukossa 1 sekä kuvion 4 keskiarvokuvaajasta.

<i>havainnot kpl</i>	ei tärkeä	hieman tärkeä	tärkeä	erittäin tärkeä
<i>7. saatava joka vuosi</i>	1	3	3	4
<i>8. omasta onnistumisesta</i>	-	-	6	6
<i>9. yrityksen onnistumisesta</i>	-	-	9	3
<i>10. jokaiselle jotakin</i>	5	1	5	-
<i>11. vain ansion mukaan</i>	-	2	6	3
<i>12. saman verran kaikille</i>	5	4	3	-

Taulukko 1. Kyselylomakkeen kysymykset 7 - 12



Kuvio 4. Palkitsemisperusteiden tärkeys keskiarvolla mitattuna

Tuloksista voi päätellä, että vastaajilla on hyvinkin erilaisia käsityksiä palkitsemisperusteiden tärkeydestä. Tulomatriisin kysymykset 7 ja 10 menevät myös keskiarvon osalta siinä määrin ristiin, että kannanoton merkittävyys suuntaan tai toiseen ei ole kovin selvä. Väittämän 7 vastaukset ovat kuitenkin melko mielenkiintoisia tulospalkkiojärjestelmän tarkoituksen kannalta. Useimpien vastaajien mielestä on *tärkeää* tai *erittäin tärkeää*, että tulospalkkiota saa joka vuosi. On vielä huomioitava, että tämä väittämä oli kyselyn ensimmäinen, jolloin vastaajille ei ollut muodostunut kyselyn aiheuttamaa johdattelua mielipiteiden suhteen. Kun vielä useiden – ja osin samojen vastaajien – mielestä tulospalkkion pitäisi toimia *jokaiselle jotakin* -periaatteella, lienee tulospalkkiojärjestelmän perusteista ja tarkoituksesta

syytä sopia työyhteisössä tarkemmin. Mielestäni tällainen lähtökohta väärjäämättä johtaa siihen, että lähes puolet henkilöstöstä kokee järjestelmän motivoitainäkökulman vähemmän merkittäväksi ja pitää palkkiota itsestään-selvyytenä.

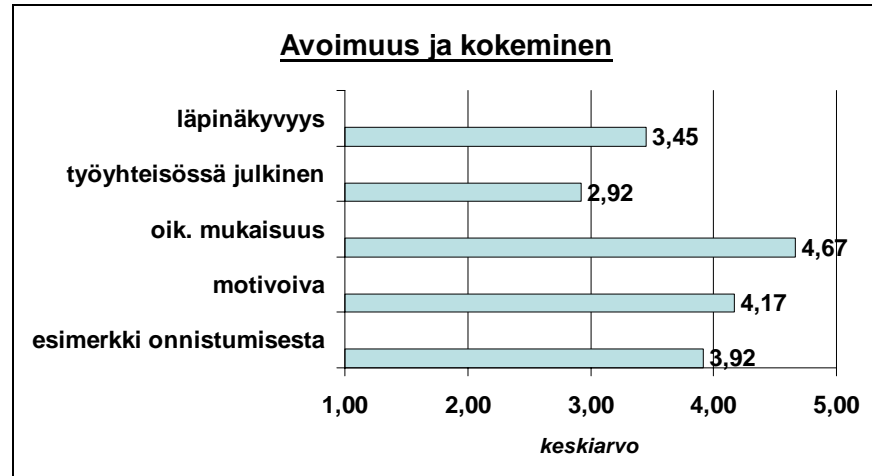
Muiden vastauksien osalta mielipiteet ovat selvempiä. Kaikki vastaajat arvostivat *oman onnistumisen* vähintään *tärkeäksi* liittyen mielikuviinsa tulospalkkaukseen – samoin kuin *yrityksen onnistumisenkin*. Näistä oma onnistuminen koettiin keskimäärin jopa hieman tärkeämmäksi. Selvästi koettiin myös, että tulospalkkiota tulisi maksaa *vain ansion mukaan*, ja toisaalta *saman verran kaikille* – näkökohta ei kohonnut vastauksien perusteella tärkeäksi. Vaikka hajontaa näissäkin oli hieman, keskiarvon vastaiset ääripäät eivät saaneet kannatusta. Tämä tarkoittaa sitä, että kukaan ei kokenut, että tulospalkkiota tulisi saada aivan ilman omaa ansiotaan tai että sitä olisi ehdottoman tärkeää saada kaikkien saman verran.

Jonkin verran väittämien 7–12 väliset vastaukset ja näiden keskiarvotkin menevät siis ristiin keskenään. Tämä johtunee siitä, että yksilön omalla kohdalla palkitsemana jääminen herättää tunteita ja subjektiivisia ajatuksia, kun taas järkitasolla ymmärretään perusteet ja lähtökohdat. Ja mielenkiintoisena yksityiskohtana kannattaa vielä nostaa esille väittämä, jossa yhtä moni vastaaja kokee *jokaiselle jotakin* -termin *tärkeäksi* kuin *ei tärkeäksikin*. Tämä kuvastaa hyvin tulospalkkioihin liittyvää problematiikkaa.

Kyselytutkimuksen väittämät 13–17 liittyvät tulospalkkion avoimuuteen sekä siihen, millaisina vastaajat tulospalkkiot kokevat. Vastaukset esitetään seuraavassa taulukon 2 tulostatriisissa sekä keskiarvokuvaajassa kuviossa 5.

<i>havainnot kpl</i>	<i>ei tärkeä</i>	<i>hieman tärkeä</i>	<i>tärkeä</i>	<i>erittäin tärkeä</i>
<i>13. läpinäkyvyys</i>	2	2	3	4
<i>14. työyhteisössä julkinen</i>	4	2	3	3
<i>15. oikeudenmukaisuus</i>	-	1	1	10
<i>16. motivoiva</i>	1	1	3	7
<i>17. esimerkki onnistumisesta</i>	1	1	6	4

Taulukko 2. Kyselylomakkeen kysymykset 13–17



Kuvio 5. Avoimuuden ja kokemuksen tärkeys keskiarvolla mitattuna

Kuten tulomatriisin termien 13 ja 14 vastauksista käy ilmi, nämä ilmaisut eivät yleensä johtaneet kovin selvään kannanottoon. Hieman *läpinäkyvyys* – sanan kohdalla vastaukset painottuivat *tärkeään* ja *erittäin tärkeään*, mutta keskiarvolla mitattuna erot eivät olleet tässä otannassa merkittäviä. Termissä 14 haastattelutilanteessa haastattelija ilmaisi asian ”*työyhteisössä tai tiimissä julkinen*”, jolloin vastaajan ei tarvinnut vielä pohtia julkisuuden laajuutta väittämään vastatessaan. Tämän vastauksen keskiarvo on mahdollisimman lähellä neutraalia eli arvoa 3.

Oikeudenmukaisuus ja *motivoiva* -termit sitä vastoin liitettiin erittäin voimakkaasti tärkeäksi osaksi tulospalkkaa. Näissä kahdessa termissä on yhteensä muutama havainto *tärkeä* ja *hieman tärkeä* -luokissa, mutta suurin osa on vastannut *erittäin tärkeä*. Vastaustilanteessa oli huomattavissa, että nämä termit saattoivat tuoda eri ihmisille hieman eri tilanteita mieleen, mistä saattaa johtua myös yksi *ei tärkeä* -vastaus väittämän 16 kohdalla. Väittämässä 17, *esimerkki onnistumisesta*, oli myös huomattavissa termin epämääräisyys. Termiä tarkennettiin usein siten, että tuoko oma tai jonkun toisen toteutunut tulospalkkio mielikuvan ja esimerkin onnistumisesta. Tällainen mielikuva koettiin keskimäärin *tärkeäksi*.

Termien ja mielikuvien jälkimmäinen osio oli siis vastaajien mieltämisen kannalta hieman epäselvempi. Tämä oli osin tarkoituskin, sillä mielikuvia haluttiin tutkia ennen kuin kysely ja kysymykset olivat johdatelleet haastateltavaa vastaamaan esimerkiksi työnantajan perspektiivistä. Näin vastaukset ovat impulsiivisia ja todellisia.

Koko kyselyn ensimmäisestä osiosta voi tehdä johtopäätelmän, että tulospalkkiot koetaan tunteikkaasti ja subjektiivisesti. Eli haastateltavat haluavat oikeudenmukaisia ja motivoivia palkkioita omasta näkökulmastaan. Tämän näkökulman yhtenäistämiseksi on yksi tulospalkkioiden suurimmista haasteista, ja tuloksien julkistamisvaihe saattaa olla tärkeä lenkki järjestelmässä.

4.3.2 Julkisuus työyhteisössä

Kyselyn seuraavat kysymykset selvittävät, miten hyödyllisenä vastaajat kokevat eri tilanteissa tulospalkkioiden julkistamisen joko omassa tiimissään tai koko yrityksen tasolla. Kysymykset koskivat sekä tulospalkkion saajien henkilöllisyyttä että perusteita. Samalla selvitettiin, tuntuisiko yksilöstä tilanne kiusallisemmalta omalla kohdalla kuin mitä asia vaikuttaisi olevan yleisesti kysyttäessä. Nyt kysymyksiä ja väittämiä arvioitiin *eri mieltä*, *hieman eri mieltä*, *hieman samaa mieltä* ja *samaa mieltä* -asteikolla.

Ensimmäiset kaksi kysymystä koskivat julkistamista siinä tapauksessa, että vastaaja itse ei saa kyseisenä vuonna tulospalkkiota. Seuraavaksi taulukossa 3 on vastaajien näkemykset näihin kysymyksiin.

<i>havainnot kpl</i>	eri mieltä	hieman eri mieltä	hieman samaa mieltä	samaa mieltä
<i>18. hyödyllistä tai motivoivaa: ...yksikössäsi tulospalkkiota saaneiden nimet</i>	4	2	1	5
<i>19. hyödyllistä tai motivoivaa: ...yksikössäsi tulospalkkioiden perusteet</i>	-	-	1	11

Taulukko 3. ”Jos esim. tänä vuonna et saisi tulospalkkaa, olisiko mielestäsi hyödyllistä tai motivoivaa saada tietää...”

Tulospalkkiota saaneiden henkilöiden julkistaminen saa siis kahdenlaista kannatusta: toiset haluaisivat pitää henkilöt salassa ja toiset taas ovat sitä mieltä, että henkilöiden julkistaminen on motivoivaa tai hyödyllistä. Haastattelutilanteessa kävi ilmi, että osa ei yksinkertaisesti keksinyt mitään hyötyä siitä, mikäli henkilöt julkistettaisiin. Muutama oli myös sitä mieltä, että julkistaminen lisää kateellisuutta työyhteisössä. Henkilöiden julkistamisen kannalla olevat taas vahvistivat vastauksiaan lähinnä siten, että oikein jaettujen palkkioiden tulee kestää myös julkisuus läpikotaisin. Eroja tuntui haastattelutilanteessa olevan myös työtehtävien luonteen perusteella. Myyntiryhmissä työskentelevät olivat enemmän julkistamisen kannalla, kun taas vaikeammin mitattavissa olevia työtehtäviä tekevissä tiimeissä uskottiin henkilöiden julkistamisen enemmänkin haittaavan kuin edistävän työmotivaatiota.

Toteutuneiden tulospalkkioiden perusteet sen sijaan haluttiin yksimielisesti julki. 12 vastaajasta 11 oli sitä mieltä, että tämä olisi hyödyllistä tai motivoivaa. Pari aiemmin henkilöiden julkistamista kritisoinutta vastaajaa kiinnitti samalla huomiota siihen, että myös perusteiden julkistaminen tulisi tapahtua tarkkuudella, josta palkitut eivät käy ilmi. Kysymyksen 19 yksimielisyys on kuitenkin siinä määrin vaikuttavaa, että tällainen ykseys kannattaa hyödyntää.

Sama kysymys esitettiin myös käänteisenä siten, että vastaaja joutui ottamaan kantaa sellaiseen tilanteeseen, jossa on itse kuulunut palkkion piiriin. Tulos taulukossa 4 noudattaa samaa linjaa yleisen henkilöiden julkistamisen kanssa, joskin pieniä siirtymiä vastausasteikon yhdellä pykälällä on havaittavissa.

<i>havainnot kpl</i>	eri mieltä	hieman eri mieltä	hieman samaa mieltä	samaa mieltä
<i>20. hyödyllistä: ...muille tietää tulospalkkiostasi?</i>	4	-	3	4

Taulukko 4. ”Jos sinä esim. tänä vuonna saat tulospalkkiota, olisiko mielestäsi muille hyödyllistä...”

Tulospalkkioiden julkistamisen laajuutta selvitettiin kyselyssä kysymyksillä 21 ja 22. Ensin kysyttiin vastaajien kantaa siihen, kokevatko he kiusalliseksi, mikäli toteutuneista tulospalkkioista kerrottaisiin työyksikössä tai koko yrityksessä. Toinen kysymys pyysi ottamaan selvän kannan kumpi on parempi vaihtoehto, julkistaminen vai julkistamatta jättäminen. Väittämien perusteet eivät olleet täysin toistensa vastakohtia, vaan perusteet tarkoituksella jopa lisäsivät vastaamisen vaikeutta. Näin vastaaja joutui hyväksymään vastauksensa lisäksi väittämän perusteet, tulokset on esitetty taulukoissa 5 ja 6.

<i>havainnot kpl</i>	eri mieltä	hieman eri mieltä	hieman samaa mieltä	samaa mieltä
<i>21.a) nimesi julkaistaisiin työyksikössäsi</i>	4	4	-	3
<i>b) nimesi julkaistaisiin koko yrityksessä</i>	3	5	-	3
<i>c) perusteet julkaistaisiin työyksikössäsi</i>	8	1	-	3
<i>d) perusteet julkaistaisiin koko yrityksessä</i>	8	2	-	2

Taulukko 5. ” Jos esim. tänä vuonna saat tulospalkkiota, olisiko itsellesi kiusallista jos...”

22. Kumpi on työsi ja tulospalkkion tavoittelun kannalta mielestäsi kuvaavampaa ja motivoivampaa, valitse vain toinen vaihtoehto?	Kpl
<i>A) Haluan, että mahdollinen tulospalkkioni on salainen tieto jolloin sen tavoittelu on mielekästä.</i>	3
<i>B) Haluaisin tulospalkkion olevan työyhteisössäni julkista tietoa, jolloin esimerkkien avulla tavoittelu on mielekkäämpää.</i>	9

Taulukko 6. Tulospalkkio salainen vai julkinen tieto

Taulukosta 5 voidaan päätellä, että noin neljännes vastaajista kokee kiusalliseksi, mikäli heidän tulospalkkioistaan esitetään edes perusteet. Yksittäisten vastaajien osalta tämä korreloi kyselyn aiempien väittämien osalta etenkin väittämän 14 kanssa. Nämä vastaajat eivät koe tulospalkkioiden julkisuuden edistävän työmotivaatiota tai palkkioiden haluttavuutta.

Merkittävimmit erot tulevatkin tulospalkkion perusteiden osalta, tässä noin neljännes vastaajista ei koe kiusalliseksi pelkkien perusteiden julkistamista silloinkaan, kun he ovat itse saaneet tulospalkkiota. Samoin 75 % vastaajista on kysymyksen 22 kohdalla valinnut b –vaihtoehdon. Heidän mielestään tulospalkkion tavoittelu on mielekkäämpää silloin kun palkkio on julkista tietoa työyhteisössä. Tämä siitä huolimatta, että työyhteisöä ei oltu määritelty lopullisesti esimerkiksi tiimiksi tai koko yritykseksi. Toisaalta, vastaajat eivät juuri tehneet eroa julkisuuden kannalta olipa kyseessä laajempi tai suppeampi vaihtoehto. Moni kertoi uskovansa tiimitasolla kerrotun tiedon tulevan joka tapauksessa laajempaankin tietoisuuteen.

Tässäkin kyselyn osassa huomataan miellyttämisen vaikeus: Sama järjestelmä ei kovin helposti tyydytä kaikkia. Selvästi enemmistö vastaajista on kuitenkin julkistamisen kannalla etenkin perusteiden osalta. Hieman ehkä yllättäen oltiin vähintään yhtä halukkaita tietämään ja julkistamaan tulospalkkiot koko yrityksen tasolla kuin ainoastaan tiimitasolla. Tämä seikka voitaneen yhdistää erityisesti perusteiden julkistamiseen. Haastattelutilanteessa kävi myös ilmi, että tulospalkkioiden jakautuminen koko talon sisällä olisi erityisesti julkiseksi haluttava tieto. Sitä missä määrin tämä vaikuttaisi motivaatioon tai palkkion tavoitteluun, on vaikea määritellä.

4.3.3 Oikeudenmukaisuus ja julkistaminen

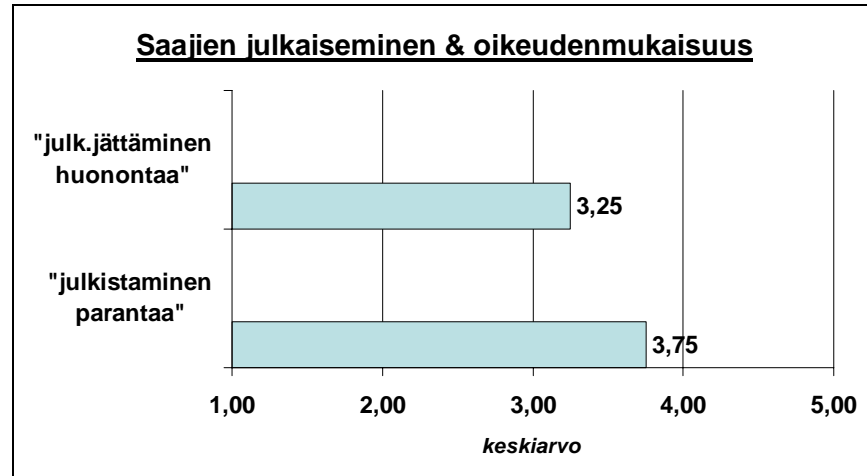
Kyselyssä haluttiin selvittää myös, miten vastaajat kokevat tulospalkkiota saaneiden henkilöiden julkistamisen tai julkistamatta jättämisen vaikuttavan oikeudenmukaisuuden kokemiseen. Lisäksi pyrittiin selvittämään, halutaanko samalla tietää tulospalkkion määrä. Kyselyn kohdassa 23 selvitettiin ensin, miten ihmiset kokevat tämänhetkisen, ehkä tiimeittäin vaihtelevan, tilanteen oikeudenmukaisuuden kannalta. Sitten kysyttiin, uskooko vastaaja mahdollisen julkaisemisen tai julkaisematta jättämisen vaikuttavan oikeudenmukaisuuteen verrattuna nykytilanteeseen.

<i>havainnot kpl</i>	<i>eri mieltä</i>	<i>hieman eri mieltä</i>	<i>hieman samaa mieltä</i>	<i>samaa mieltä</i>
<i>23. Uskon tulospalkkioiden jakautuvan oikeudenmukaisesti työpaikassani</i>	3	4	4	-
<i>24. Uskon palkkioiden saajien mahd. julkaisematta jättämisen huonontavan oikeudenmukaisuutta</i>	2	4	1	5
<i>24. Uskon palkkioiden saajien mahd. julkaisemisen parantavan oikeudenmukaisuutta</i>	2	1	4	5

Taulukko 7. Julkisuuden lisääminen tai vähentäminen oikeudenmukaisuuden kannalta

Vastauksissa taulukossa 7 huomataan, että kukaan ei ole selvästi samaa mieltä väitteen 23 kanssa. Tässä tutkimuksessa ei kysytty tämänhetkistä tiimin tapaa toimia tulospalkkioiden yhteydessä, joten vastaukset voivat sisältää erilaisia toimintatapoja. Seuraavien väittämien johtopäätösten kannalta on kuitenkin eduksi, että lähtökohtana on tilanne jossa oikeudenmukaisuuden kokemusta voidaan parantaa.

Tulospalkkion saajien julkaisematta jättämisen kokee viisi henkilöä siten, että tällainen menettely vähentäisi oikeudenmukaisuutta. Vaikka tulostatistiikki on melko tasapainoinen, ovat nämä viisi ääripään havaintoa tärkeä huomioda. Sama viisi kappaletta löytyy seuraavan kysymyksen vastauksessa, tällöin vastaajat uskovat, että palkkion saajien mahdollinen julkaiseminen parantaa järjestelmän oikeudenmukaisuutta. Tutkimuksen kannalta mielenkiintoista on myös, että sama asia eri päin esitettynä antaa eri tuloksen. Seuraavassa kuviossa 6 havainnollistetaan näiden kahden kysymyksen vastauksien keskiarvokuvaajat.



Kuvio 6. Tulospalkkiota saaneiden julkistaminen vaikuttaa oikeudenmukaisuuteen

Vastauksien neutraalin keskiarvon saadessa arvon 3, ei julkaisematta jättäminen tässä yhteydessä vaikuta vastaajien mielestä juurikaan oikeudenmukaisuuden kokemiseen. Sitä vastoin henkilöiden julkistaminen parantaa järjestelmän oikeudenmukaisuutta jo keskimäärin melko selvästi vastaajien mielestä. Tämä vastauksien pieni epäsuhta voi johtua esimerkiksi siitä, että tällä hetkellä henkilöitä ei julkisteta ja siksi vastaajat eivät koe julkistamatta jättämisen vaikuttavan oikeudenmukaisuutta heikentävästi. Toinen vaihtoehto on, että jälkimmäisen kysymyksen asettelu konkretisoi aiheen haastattelvalle paremmin, ja tällöin uskotaan menetelmän muutoksen vaikutuksiin.

Kaiken kaikkiaan henkilöiden julkistaminen saa tässä yhteydessä enemmän positiivista palautetta kuin kyselyn väittämän 18 kohdalla. Siinähan selvitettiin, olisiko työntekijöiden mielestä hyödyllistä tai motivoivaa saada tietää omassa yksikössä tulospalkkiota saaneiden henkilöiden nimet. Mutta edelleen on myös hyvä huomioida, että neljännes vastaajista oli *eri mieltä* tai *hieman eri mieltä*, kun kysyttiin parantaisiko tulospalkkiota saaneiden henkilöiden julkaiseminen järjestelmän oikeudenmukaisuutta.

4.3.4 Arvon julkistaminen

Kyselyssä tiedusteltiin myös, olisiko tulospalkkion saajien mahdollisen julkaisemisen lisäksi hyödyllistä tietää palkkion arvo tai määrä. Tässä kysymyksessä vastaukset jakoutuivat melko tasaisesti, eikä haastattelutilanteesakaan aihe noussut vastaajilla tärkeäksi esimerkiksi kommenttien muodossa. Vastaukset selviävät taulukosta 8.

<i>havainnot kpl</i>	<i>eri mieltä</i>	<i>hieman eri mieltä</i>	<i>hieman samaa mieltä</i>	<i>samaa mieltä</i>
26. Tulospalkkion saajien mahd. julkaisemisen lisäksi olisi hyödyllistä tietää myös arvo tai määrä.	3	4	2	3

Taulukko 8. Tulospalkkion arvon tai määrän julkistaminen

Samalla vastaajia pyydettiin ottamaan kantaa, mikä olisi hyvä tarkkuus mahdollista arvoa tai määrää kerrottaessa. Eniten kannatusta sai euroina julkistaminen, mutta taulukon 9 vastauksissa kannattaa ottaa huomioon, että keskimäärin joka neljäs vastasi *en osaa sanoa*. Haastattelutilanteessa tämän saattoi päätellä johtuvan yleisestä mielenkiinnon vähyydestä tulospalkkion arvon julkistamista kohtaan. Tässä yhteydessä moni vastaaja totesi kuitenkin, että tulospalkkion määrä olisi hyvä tietää koko yrityksen ja mahdollisesti osastojen tasolla, yksittäisten palkkioiden suuruudet eivät näitä vastaajia silti kiinnostaneet.

<i>havainnot kpl</i>	<i>eri mieltä</i>	<i>hieman eri mieltä</i>	<i>hieman samaa mieltä</i>	<i>samaa mieltä</i>
27. e) Euroina brutto	1	1	2	5
f) Kertoimena kk-palkasta	2	6	1	2
g) Kertoimena viikkopalkasta	2	5	1	-

Taulukko 9. "Ovatko seuraavat määreet hyviä arvoa tai määrää kerrottaessa?"

4.3.5 Palkkion kiinnostavuus sekä kommentit

Kyselyn lopussa tiedusteltiin myös, olisiko tulospalkkioiden toteutumisesta hyvä järjestää tilaisuus, jossa koko yrityksen henkilökunta on paikalla. Väittämä esitettiin siten, että olisiko tuloksista hyvä tiedottaa vastaajan mieltymällä tavalla – eli siten kuin vastaaja oli mielipiteensä kyselyn kuluessa ilmaissut. Seuraava taulukko 10 käsittelee tätä kysymystä:

<i>havainnot kpl</i>	<i>eri mieltä</i>	<i>hieman eri mieltä</i>	<i>hieman samaa mieltä</i>	<i>samaa mieltä</i>
28. ... hyvä tiedottaa tilaisuudessa...	1	2	2	6

Taulukko 10. "Tulospalkkioiden toteutumisesta mieltymälläni tavalla olisi hyvä tiedottaa tilaisuudessa, jossa koko yrityksen henkilökunta on paikalla"

Kolme vastaajaa ei ajatuksesta pitänyt, toisaalta 8 vastaajaa oli *samaa* tai *hieman samaa mieltä* väittämän kanssa. Vastauksissa täytyy ottaa samalla

huomioon, että kysymyksen muotoilusta johtuen *samaa mieltä* -vastauksetkin sisältävät erilaisia näkemyksiä siitä, mitä tilaisuudessa tulisi tiedottaa. Joka tapauksessa voidaan päätellä enemmistön pitävän aihetta siinä määrin tärkeänä, jotta tuloksia kannattaa kommentoida koko yrityksen tasolla yhteisesti.

Haastattelutilanteessa kävi selväksi, että kiinnostus kyselyä kohtaan oli suuri. Tämän saattoi havaita jo aiheen kertomisen yhteydessä, mutta *sana vapaa* -osion jälkeen kyselyn lopuksi esitettiin vielä suora kysymys: Onko tämä kysely ja aihe tarpeellinen? Asteikkona käytettiin *erittäin aiheellinen, aiheellinen, ei aiheellinen* sekä *ei missään tapauksessa aiheellinen*. Vastaukset selviävät taulukosta 11.

<i>havainnot kpl</i>	<i>ei missään tapauksessa aiheellinen</i>	<i>ei aiheellinen</i>	<i>aiheellinen</i>	<i>erittäin aiheellinen</i>
30. Onko tämä kysely ja aihe tarpeellinen?	-	-	5	7

Taulukko 11. Kyselyn ja aiheen tarpeellisuus

Jokainen kyselyyn vastannut siis piti kyselyä ja aihetta vähintäänkin aiheellisenä. Tämäkin kohta varmasti osaltaan kertoo siitä, että tulospalkkiot yleensä herättävät ihmisissä runsaasti ajatuksia. Kyselyn *sana vapaa* -osioon tuntui tulevan sitä enemmän kommentteja, mitä enemmän vastaaja oli laajan julkistamisen kannalla. Tällöin kommentit usein käsittelivät julkistamattomuudesta syntyvää salamyhkäisyyden tai epäoikeudenmukaisuuden kokemusta. Toisaalta monet kommentit käsittelivät julkistamisen laajuutta; useat toivoivat tulospalkkioiden perusteiden tai perusteluiden käsittelyä joko omassa tiimissään tai koko yrityksen tasolla. Yrityksen tasolla puhuttaessa haluttiin usein tietää tulospalkkioiden jakautuminen eri osastojen välillä yrityksessä – aihe, jota kyselyssä ei osattu edes kysyä. Kommenteissa tuli myös yksi hyvä ehdotus tiimien sisällä tulospalkkioiden määrästä puhuttaessa, tämä malli käsitellään tuonnempana.

Kaiken kaikkiaan kyselytutkimus oli onnistunut ja antoi lisäinformaatiota käsiteltävään aiheeseen. Vaikka kysely ei ollut kovinkaan laaja, voitaneen se yleistää koskevaksi koko työyhteisöä ja työyhteisöjä yleensäkin. Näin siksi, että kyselystä on vedettävissä lähinnä kaksi suurempaa johtopäätöstä. Ensimmäinen on se, että avoimuutta myös tulospalkkiojärjestelmän julkistamisvaiheessa halutaan melko yleisesti ainakin jollakin tasolla ja esimerkiksi yleisiä perusteita koskien. Toinen tärkeä johtopäätös on se, että yksi toimintamalli yleistettynä koko organisaatioon ei voi tyydyttää kaikkia. Eri yksilöt arvostavat erilaisia toimintatapoja ja eri työtehtävät ja niihin liittyvät mittarit saattavat myös asettaa julkisuusperiaatteen hieman erilaiseen tilanteeseen. Samalla tulee kuitenkin pitää mielessä, että kyseessä on työnantajan maksama ylimääräinen palkkio, jolla pyritään saamaan työntekijöitä parempaan suoritus tasoon kuin mihin he yltäisivät ilman palkkiojärjestelmää.

5 Johtopäätökset

5.1 Julkisuuden tavoitteet

Tulospalkkiojärjestelmän tavoitteita ja perusteita on käsitelty tämän työn luvussa 2.2 ”Miksi tulospalkkioita käytetään?”. Palkkiota voidaan siis maksaa toiminnasta, joka joko suoraan parantaa yrityksen tuottavuutta tai tähtää yrityksen tuottavuuden parantamiseen.

Tulospalkkauksen oikeudenmukaisuudessa on kyse useimmiten tulkinnoista. Tulospalkkiojärjestelmään ylipäätään liittyen Saara Lautala totesi tutkimuksessaan, että ”työyhteisöjen kehittämisessä toimivien ratkaisujen valitsemisen varmistamiseksi olisi syytä etsiä keinoja, joilla esimiestasoa ja henkilöstöä voitaisiin lähentää paitsi madaltamalla hierarkioita ja lisäämällä yhteistoimintaa, myös kokemusten ja asioita ja vuorovaikutussuhteita koskevien tulkintojen tasolla” (Lautala 2001: 131). Julkisuus ja tiedottaminen lähentävät tätä kokemusta ja vuorovaikutussuhteiden tulkintaa, joka taas yhdistetään tulospalkkioihin ja niistä syntyvään oikeudenmukaisuuden tulkintaan. Tällöin oikea tiedottaminen parantaa tulospalkkiojärjestelmän toimivuutta.

Organisaatiota tarkasteltaessa palkitseminen ja tulokseteko voidaan erotella ainakin kolmeen eri tasoon: koko organisaatio, työryhmä ja yksilö. Parhaimmillaan tulospalkkiojärjestelmä tukee kaikkien näiden organisaatiotasojen tuottavuutta, mutta osaltaan tämä saattaa mutkistaa yksilötason palkitsemista. Tulospalkkioiden julkistamisesta päätettäessä tuleekin pohtia vaikutuksia kaikkiin näihin kolmeen organisaatiotasoon. (Vartiainen & Falck 1993: 227.)

5.2 Julkistamisen erilaiset vaikutukset

Tulospalkkiojärjestelmän tulisi motivoida yksilö hyviin suorituksiin myös silloin, kun tulospalkkio ei hänen osallaan toteudu. Tässä mielessä voisi olla järkevää julkistaa sekä henkilöt että nimet toteutuneiden tulospalkkioiden takana.

Julkistamista pohdittaessa tulee kuitenkin arvioida yksilöiden julkistamisen vaikutukset tiimityöskentelyn sisällä. Milloin kyse ei ole keskenään vertailukelpoisesti mitattavista työsuorituksista tai kun tiimi ei koostu melko tarkalleen samaa työtä tekevistä yksilöistä, on työtoveriin samaistuminen esimerkkinä onnistuneesta työsuorituksesta vaikeaa. Samalla tiedottamisesta huolimatta oikeudenmukaisuuden kokemukset säilyvät hyvin yksilöllisinä, joten tässä mielessä muun muassa esimerkkiyrityksessä saattaisi olla myös perusteltua toteuttaa melko suppeaa linjaa palkkioiden julkisuuden suhteen.

Koko organisaation läsnä ollessa tulospalkkioita on kyselytutkimuksenkin mukaan syytä käydä läpi ainakin yleisellä tasolla. Palkkioiden suhteelliset

tai euromääräiset osuudet tiimien välillä saattavat myös lisätä avoimuutta ja parantaa koko organisaation yhteishenkeä. Kyselytutkimuksen vastauksista voidaan päätellä, että ilman tällaista tiedottamista moni vastaaja pelkää oman tiiminsä jäävän vähemmälle ja olevan näin vähempiarvoinen. Myös eroavaisuudet tiimien välisessä palkitsemisessa lienee helpompi perustella ja hyväksyä julkisesti kuin eroavaisuudet yksilötasolla. Samalla tiimien palkkio-osuutta voidaan ryhmien sisällä käsitellä eräänlaisena tiimikohtaisena tulospalkkiona, jolla pyritään motivoimaan tiimipalkitsemisen keinoin. Näin yksilöpalkitseminen voi toimia sekä yksilötason, että työryhmä- ja organisaatiotasonkin vaikuttimena – kuten aiemmin on esitetty.

Tulospalkkioiden julkistamisella voitaneen työyhteisöön luoda myös esimerkkejä onnistuneista suorituksista. Yleisesti johtamisopit lähtevät siitä, että esimiehen tulee omilla suorituksillaan näyttää esimerkkiä alaisilleen, ja tällä tavoin saada työntekijät parempiin suorituksiin. Melko usein tämän kaltainen esimerkki ei kuitenkaan konkretisoidu suoraan työntekijän omiin työtehtäviin, vaan vaikutus jää lähinnä henkiseksi tasolle. Tulospalkkioiden julkistamisella on mahdollista luoda esimerkkejä samaa työtä tekevien kollegoiden kesken. Perustellut esimerkit ja palkkiot varmasti motivoivat erityisesti niitä työntekijöitä, joihin palkkioiden avulla halutaan ja voidaan parhaiten vaikuttaa.

Mikään palkkausjärjestelmä ei miellytä kaikkia, mutta silti yrityksen tulee etsiä parhaat keinot työntekijöiden palkitsemiseen. Ruohotie & Honkan mukaan palkkiojärjestelmän tehokkuudella tarkoitetaan muun muassa henkilöstön havaintoja siitä, miten johdonmukaisesti ja oikeudenmukaisesti palkkiot sidotaan suoritukseen. Samalla he huomauttavat, että ei ole mieltä huolehtia vain niiden ihmisten tyytyväisyydestä ja yrityssidonnaisuudesta, jotka hyödyttävät vähiten (Ruohotie & Honka 1999: 50, 201). Vaikka nämä seikat liittyvät suoraan tulospalkkauksen perusteisiin ja toteutukseen, voidaan samoja periaatteita käyttää myös tulospalkkauksen tiedottamiseen liittyvissä asioissa. Toisin sanoen vaikka mikään järjestelmä ei miellytä kaikkia, kannattaa tulospalkkioiden julkistamista miettiä toisaalta enemmistön kannalta, ja toisaalta niiden kannalta joiden työsuorituksia kannusteiden käyttämisellä ja hyvällä tiedottamisella voidaan nostaa tehokkaimmin.

Mikäli yrityksen johto tai tiimin vetäjä ja työntekijät yhdessä sopivat, voidaan tulospalkkiot aina julkaista perusteineen ja henkilöineen. Kyselytutkimuksen perusteella julkisuuteen liitetään usein positiivisia vaikutuksia tulospalkkauksen kannalta, toisaalta taas joitain vastustajiakin löytyy. Mutta mikäli näitä vastustajia ei työyhteisössä ole tai asia yhdessä sovitaan, voi julkistaminen olla mahdollisimman laajaa. Seuraavaksi tässä työssä esitetään tulospalkkioiden julkisuuden minimilajuuksia erilaisissa tilanteissa silloin, kun yksimielisyyttä julkisuudesta ei ole tai asiaa ei ole selvitetty.

5.3 Tiedottaminen organisaatiossa

Tämän tutkintotyön kyselytutkimuksen vastaukset antavat selvän viitteen sille, että toteutuneista tulospalkkioista kannattaa informoida koko organisaation tasolla. Tämä lienee myös haittavaikutuksiltaan kaikista riskittömin tiedottamisen taso silloin, kun kerrotaan koko organisaatiossa tapahtuvan palkitsemisen määrästä sekä tiimien välisistä palkitsemisen suhteista. Tässä yhteydessä on toki vaara siitä, että kerrotut asiat ja perusteet koetaan epäoikeudenmukaisiksi, mutta toisaalta tutkimuksen valossa näin tuntuu olevan etenkin ilman julkisuutta. Kuitenkin tulospalkkioiden määräytymisperusteet ovat yleensä yhtäläiset ainoastaan mittareiden mahdollisesti vaihdellessa, joten tieto tässä yhteydessä varmasti lisää hyväksyntää.

Minimissään organisaatiotasolla tulee kertoa siis tulospalkkioiden toteutumisesta ylipäätään; Miten organisaatio on saavuttanut tuloksensa ja millaisiin tulospalkkioihin se johtaa. Tällainen informaatio jo sinällään on hyvä alku työntekijöiden sitouttamiselle yritykseen sisäisen markkinoinnin keinoin. Samalla kannattaa raportoida tiimien välisistä tuloksista ja siitä, miten palkkio jakautuu eri työryhmien välillä. Tällä saadaan tiimin vetäjille lisää mahdollisuuksia tiimien motivointiin ja yhteishengen kasvattamiseen. Samalla hälvennetään epäluuloa tiimien eriarvoisuudesta. Näin etenkin, mikäli tiedottaminen tehdään johdonmukaisesti samalla tavalla joka vuosi – luultavaan on että eri vuosina tiimien väliset suhteet hieman vaihtelevat.

Kyselytutkimuksen tulokset kertovat melko selvästi myös siitä, että tulospalkkioiden ympärille voidaan rakentaa oma tilaisuutensa. Mikäli tällainen ei teknisesti ole mahdollista tai järkevää esimerkiksi yrityksen pienen koon tai vähäisen tuloksen johdosta, kannattaa palkkioista tiedottaa omana aiheenaan jossakin muussa yhteisessä tilaisuudessa. Selvästi suomalaisetkin ymmärtävät kuitenkin tulospalkkion jossain määrin ”yrityksen omaisuudeksi”, eli siitä voi puhua ääneen ja kommentoida huomattavasti vapaammin kuin normaalista palkasta.

Tulospalkkioinformaation tai -tilaisuuden yhteydessä kannattaa myös joka kerta korostaa palkkion yleisiä perusteita ja periaatteita. Samalla kaikki muukin tulospalkkioon liittyvä informaatio tulee perustella. Silloin kun kerrotaan organisaation jakaman tulospalkkion kokonaismäärä tai tiimien väliset palkkiot, tulee tämä perustella huolellisesti.

Sen sijaan tulospalkkioita saaneiden henkilöiden tai yksittäisten perusteiden kertominen koko organisaatiolle ei ole kovinkaan hyödyllistä. Vaikka haastateltavat eivät kokeneet nimensä tai perusteiden julkaisemista organisaatiossa kiusallisemmaksi kuin tiimitasollakaan, eivät erilaisten tiimien sisällä tapahtuvan palkitsemisen perusteet luultavasti paranna yksilöiden työpanosta omassa työtehtävässään. Kuitenkin silloin, mikäli tiimitasoilla kerrotaan nimet ja perusteet, voidaan kuitenkin pienessä organisaatiossa harkita tiedon julkistamista myös yhteisesti koska tällöin tieto luultavimmin saavuttaa jokaisen melko pian joka tapauksessa.

Organisaatiossa kannattaa toimia julkistamisen osalta samalla tavoin kuin koko tulospalkkionkin osalta: Ensin kerrotaan miten julkistamisessa tullaan menettelemään, ja sitten toimitaan esitetyllä tavalla. Näin kaikki saavat aikaa omaksua mahdollisen henkilötasollekin menevän julkisuuden tulospalkkioiden osalta ja tietävät tämän jo palkkioita saadessaan. Julkistaminen tulee tehdä koko henkilöstön läsnä ollessa aina vähintäänkin organisaation jakaman palkkion yhteismäärästä kertomalla. Miten yksityiskohtainen tilaisuus on ja kuinka suureksi asia paisutetaan, riippuu paljon yrityskulttuurista ja yrityksen koosta.

5.4 Julkistaminen työryhmässä

Työryhmässä tai tiimissä tulee esimiesten käydä läpi ja hyödyntää konsernitasolla julkaistavaa tietoa oman tiiminsä tulospalkkioista. Tiimikohtaisten tavoitteiden kannustavuutta säätelee muun muassa tiimin koko, sosiaalinen paine ja rakenne (Ruohotie & Honka 1999: 115). Taitava esimies käyttää yksittäisiä tulospalkkioita koko tiimin kannustamiseen.

Tutkimusten mukaan työntekijät, joita huonon suorituksen takia ei ole palkittu, ovat tyytymättömiä, mutta tästä huolimatta heidän suorituksensa saattavat parantua. Samalla työntekijät, joita palkitaan huonosta suorituksesta, ovat kyllä tyytyväisiä, mutta jatkavat edelleen tehotonta työskentelyä. Edelleen työntekijät, joita ei palkita hyvästä suorituksesta, alentavat työtehoaan jatkossa (Ruohotie & Honka 1999: 202 - 203). Näistä teeseistä voi päätellä, että palkitsemisesta kertomisella ja oikeilla perusteilla jokaisen yksilön suoritustaso pysyy vähintään samalla tasolla, ja useimpien suoritustaso paranee. Tiimin sisällä julkistamiseen ei tämän perusteella siis liity riskejä muutoin kuin palkitsemalla selvästi väärin perustein.

Valitsepa yritys tai työryhmä julkaisemisen tai julkaisemattomuuden palkittujen henkilöisyyden osalta, tulee vaihtoehdon olla hyvin perusteltu. Tiimit eivät ole keskenään samanlaisia: Toiset tiimit muodostuvat homogeenisistä työtehtävistä, joiden tuotokset ovat helposti mitattavissa, kun taas toisena ääripäänä voi olla tiimi, jossa jokainen yksilö tekee erilaista työtä ilman vertailukelpoisia tuotoksia.

5.4.1 Perusteet ja henkilöt

Tulospalkkioiden perusteiden julkistamisen puolesta puhuu myös kyselytutkimuksen mukaan haastateltujen voimakkaat mielikuvat siitä, että tulospalkkion tulee olla sekä oikeudenmukainen että motivoiva. Etenkin silloin, kun henkilöä ei itseään palkittaisi, katsoivat haastateltavat erittäin selvästi olevan hyödyllistä tai motivoivaa saada tietää toteutuneiden tulospalkkioiden perusteet. Silloin kun tämä voi tapahtua ilman henkilöisyyden paljastumista, ei liene tarvetta yksilöidä palkittuja henkilöitä vaan pelkät perusteet riittävät.

Mikäli tulospalkkion perusteita on vaikea julkistaa palkittujen henkilöllisyyden selviämättä, on syytä paljastaa myös palkitut henkilöt. Näin tulee toimia siksi, että kyselyssä vastaajien tärkein tulospalkkioon liittyvä mielikuva oli oikeudenmukaisuus. Sen uskottiin useimmiten parantuvan mikäli palkkion saajat julkaistaan. Oikeudenmukaisuus puolestaan on avainasemassa sisäisen motivaation lähteenä. Eli tässä yhteydessä julkaisematta jättäminen heikentäisi juuri voimakkaimmin tulospalkkioon miellettyä ominaisuutta. Siksi tämän kaltaisessa tilanteessa tulee julkaista sekä perustelut että palkkiota saaneet henkilöt.

Myös niissä tiimeissä, joissa tulospalkkio perustuu suurimmaksi osin helposti mitattavissa olevien tavoitteiden saavuttamiseen tai mittareihin, on tulospalkkiota saaneiden nimet perusteltua julkaista. Tällöin tiimin jäsenet joka tapauksessa melko hyvin voivat päätellä palkkiota saaneiden nimet, ja julkaisematta jättäminen voi jättää mielikuvan salailusta tai salamyhkäisyydestä. Myös tällaisia kommentteja tuli kyselytutkimuksen yhteydessä esille.

Riskejä ja rajoituksia julkistamisessa saattavat tuoda joidenkin tiimien rakenne ja erilaiset työtehtävät. Tiimin sisäinen avoimuus ja yhtenäiset työtehtävät ovat hyviä lähtökohtia palkitsemisen julkistamiselle myös henkilöitasolla. Milloin työtehtävät eivät ole kovinkaan vertailukelpoisia keskenään, on parempi pysytellä sellaisissa perusteissa, joissa palkkion saaja ei käy ilmi. Näin siksi, että silloin kun työntekijä ei pysty itse samaistumaan palkittuun, ei julkistaminen anna lisäinformaatiota palkitsemista vaille jääneille siitä, millaisilla työsuorituksilla he jatkossa tulospalkkiota saisivat.

Julkistamisen hyödyn vähetessä jäävät jäljelle julkistamisen mahdolliset negatiiviset vaikutukset. Tällöin samaistumisen puuttuessa oikeudenmukaisuuden kokemukset eivät lähene samankaltaisemmiksi tiimin sisällä, vaan perusteiden ja palkitun julkaisemisesta huolimatta yksilöt voivat tuntea palkkiojärjestelmän epäoikeudenmukaiseksi. Yksilöinti tällaisessa tiimissä voi antaa myös tilaa joissain kyselyn kommentteissa pelätylle kateudelle. Tämä tietysti olisi huono sekä yksilön että tiimin kannalta. Edellä kuvatussa tilanteessa tiimissä kannattanee pitäytyä yleisissä, ennalta määrättyissä tulospalkkion perusteissa, jollei yhteisesti sovita laajemmasta julkaisuudesta.

Jako erilaisten tiimien ja tilanteiden välillä ei aina kuitenkaan ole edellä kuvatun kaltainen ja selkeä. Tällöin tulee turvautua tietoon siitä, miten tiimin jäsenet kokevat mahdollisen julkistamisen eri asteet. Samalla kannattaa arvioida, keihin yksilöihin tulospalkkauksella halutaan ja on mahdollisuus vaikuttaa, sekä painottaa näihin henkilöihin vaikuttavia motivoinnin keinoja myös julkistamisen yhteydessä.

5.4.2 Tiimikohtainen käytäntö mahdollista

Kyselytutkimuksen perusteella tulospalkkioiden määrän julkistamisella yksilötasolla ei ole vaikutusta tulospalkkiojärjestelmästä saatavaan hyötyyn. Varsinaisen aiheeseen liittyneen kysymyksen lisäksi tätä osoitti myös se, et-

tä määrää tai suuruutta tarkentaviin kysymyksiin tuli selvästi vähemmän kantaa ottavia vastauksia kuin kyselyn muihin kysymyksiin.

Samalla tavalla kuin tiimien välisestä palkitsemisesta katsottiin melko usein olevan hyötyä organisaatiotasolla, tulee tämä tiimin saama kokonaismäärä siis toistaa myös tiimin sisällä. Eräs *sana vapaa* -osiossa tullut mielenkiintoinen ehdotus oli, että palkkion määrästä kerrottaisiin vain henkilökohtaisesti, kuten toki jokainen palkkiota saava sen saa tietää muutenkin. Lisänä tähän kerrottaisiin kuitenkin tiimin sisällä keskimääräinen toteutunut tulospalkkio, johon sitten jokainen palkkion saanut voisi verrata omaa – mahdollisesti suurempaa tai pienempää – osuuttaan. Tämän järjestelyn hyödyllisyyden selvittäminen vaatisi erillisen kyselyn, mutta mikäli tiimin vetäjä katsoo ettei tästä aiheudu negatiivisia vaikutuksia, voi näin tehdä jo ilman lisätutkimuksiakin.

Tiimikohtaisesti tulospalkkioiden julkistamisesta päätettäessä on tärkeintä, että perusteet kerrotaan siinä laajuudessa kun niiden arvioidaan olevan riittävät mahdollisimman yhtenäisen oikeudenmukaisuuden kokemuksen kannalta. Mikäli tämä ei ole mahdollista ilman henkilöiden tai määrien julkistamista, tulee myös nämä tai muut palkkioihin liittyvät tiedot kertoa. Näistä tekijöistä yksinään saatava hyöty on kuitenkin vähäinen, ja toisaalta julkisuuteen liitettävät mahdolliset riskit liittyvät lähinnä henkilöiden paljastamiseen. Siksi palkittujen henkilöllisyyden kertomisen tulee liittyä perusteiden hyväksyttävyyteen. Riittävästä ja hyväksyttävästä perusteista saatava hyöty on kuitenkin selvästi negatiivisia seikkoja suurempi, joten henkilöllisyyttä ei tule arastella, mikäli sen kertomiseen on edellä mainitut syyt. Keskeisimmät tiimien tunnusmerkit ja näihin liitettävä julkistamisen vähimmäislaajuus on koottu taulukkoon 12.

JULKISTAMISEN AIHE	TIIMIN TUNNUSMERKIT	PERUSTEET
- yleiset periaatteet ja perusteet - tiimin osuus organisaatiossa	- Tiimin sisällä työtehtävät hyvin erilaisia	- vaikeaa samaistua ja noudattaa esimerkkiä. - keskinäinen vertailu ei onnistu, oikeudenmukaisuuden tulkinta ei yhtenäisty
- lisäksi palkittujen perusteet ilman henkilöllisyyttä	-työtehtäviä voidaan pääsääntöisesti verrata - tiimin koko tai tehtävät mahdollistavat hyväksyttävät perusteet ilman henkilöiden julkistamista	- antaa paremman kuvan, millaisilla suorituksilla palkkioihin voi päästä - subjektiivinen näkemys oikeudenmukaisuudesta yhtenäistyy
- lisäksi palkittujen henkilöllisyys	- työtehtäviä voidaan pääsääntöisesti verrata - hyväksyttäviä perusteita ei ole mahdollista julkistaa ilman henkilöllisyyttä - aina, jos muutenkin selviää	- antaa hyvän kuvan, millaisilla suorituksilla palkkioihin voi päästä - subjektiivinen näkemys oikeudenmukaisuudesta yhtenäistyy

Taulukko 12. Työryhmäkohtaisen julkistamisen minimilaajuus ja tiimin tunnusmerkkejä

5.5 Päätelmien yleistettävyys

Tuloksien yleistettävyttä arvioitaessa tulee ottaa huomioon, että tämä tutkimus sekä päätelmät ovat tehty ympäristössä, jossa tulospalkkiolle on monia eri kriteereitä ja joista osa on muita kuin suoritusmittareita. Mikäli kyse on esimerkiksi teollisuusyrityksestä, jossa tulospalkkion perusteena on helposti mitattavissa olevat suoritteet, kannattaa tämän työn suosituksia tarkastella kriittisemmin. Mikäli henkilöstö tuntee järjestelmän oikeudenmukaiseksi ja motivoivaksi, ei liene syytä muuttaa toimivaa käytäntöä merkittävästi. Tyytyväisyys tulee kuitenkin aina selvittää tutkimuksilla. Johdon ja henkilöstön tekemät tulkinnat eivät useimmiten ole samat ainakaan vuoro- ja vaikutus- ja henkilösuhteiden sisällöstä (Lautala 2001: 131). Tilanne voi yrityksissä hyvinkin olla tämän kaltainen myös tulospalkkion vaikutusten osalta.

Joissain – etenkin kansainvälisissä – yrityksissä voi tulospalkkioiden julkistaminen koko yrityksen yhteisessä tilanteessa olla vakiintunut tapa, vaikka tulokset olisivat muutoinkin saatavilla esimerkiksi raporteista. Tärkeää onkin henkilöstön asenne ja yrityskulttuuri tällaisia lähinnä ”hengennostatistilaisuuksia” kohtaan. Mikäli yrityksessä on ollut kyseinen tapa toimia jo pitkään, tietää tämän jokainen työntekijä jo ennen ensimmäistä tilaisuutta ja tulospalkkioiden julkisuus tuntuu tällöin varmasti melko luonnolliselta.

Erittäin tärkeää uuden käytännön käyttöönotossa ja julkistamisessa on ensiksi tiedottaa tulevasta toimintatavasta ja sitten toimia johdonmukaisesti. Mikäli uusi toimintatapa herättää ensimmäisellä kerralla hieman epätietoutta, voi se johtua esimerkiksi siitä että keskenään erisuuruiset tiimien tulospalkkio-osuudet koetaan perusteluista huolimatta suosimiseksi tai ulkoisista olosuhteista johtuviksi. Mutta kun tällä tavalla jatketaan vuosi toisen jälkeen, huomataan asioiden tapahtuvan yrityksessä johdonmukaisesti ja oikeudenmukaisesti. Jokaisella työryhmällä tai osastolla on varmasti sekä sisäisistä että ulkoisista tekijöistä johtuvia vaihteluita, jotka tasoittuvat jo muutaman tulospalkkiovuoden kuluessa. Kun käytäntö toistetaan useampana vuonna, luodaan uutta yrityskulttuuria ja näin tulospalkkio tukee yrityksen muuta toimintaa. Tällöin myös erilaisesta yrityskulttuurista tullut työntekijä omaksuu uuden ympäristön nopeasti siihen liittyvine tapoineen, esimerkiksi tulospalkkion julkistamiseen liittyvien seikkojen osalta.

Tulospalkkioiden julkistaminen koko organisaation tasolla voi tuntua hankalalta silloin, kun palkkioita on esimerkiksi ensimmäisellä julkistamiskerralla kovin vähän jaettavana. Myös tällöin tulee määrät ja perusteet kuitenkin kertoa, sillä tulospalkkioiden vähäisyyskin voi olla kannustava tekijä tuleville vuosille. Edellä kuvatun kaltaisessa tilanteessa on hyväksi kerrata tuloksien lisäksi järjestelmän periaatteita ja niitä mahdollisuuksia, joilla tulospalkkiota tulevaisuudessa maksetaan. Kun muistetaan myös että kyselytutkimuksessa tiedon vähäisyys tulkittiin usein salamyhkäisyydeksi, on huonotkin uutiset syytä tuoda julki.

Vaikka tehty kyselytutkimus oli melko suppea, ei koko perusjoukkoakaan tutkimalla olisi voitu saada merkittäviä muutoksia lopputulokseen. Joka tapauksessa tuloksista selvisi, että oikeudenmukaisuus ja motivointi ovat tulospalkkauksen perusedellytyksiä, ja julkisuuden – etenkin perusteiden kohdalla – koettiin vaikuttavan näihin. Edelleen selvisi, että sama tapa ei tyydytä kaikkia, vaan jotkut – tosin selvä vähemmistö – olivat tulospalkkioiden julkistamista vastaan kautta linjan. Nämä seikat olisivat yhtä lailla huomion arvoisia, vaikka laajemmalla tutkimusmateriaalilla jakaumat voisivat olla hieman erilaisia.

Tämän tutkintotyön ratkaisumalli soveltuu hyvin erilaisten ja erikokoisten tiimien työvälineeksi sekä tulospalkkioiden julkaisuperiaatteeksi. Silloin, kun kyse on organisaatiosta ilman erillisiä työryhmiä tai tiimejä, voi luvun 5.4 näkökantoja ja ehdotuksia tutkia soveltuvien osin. Periaatteena kannattaa pitää ajatusta, jossa tulospalkkioiden jako ja perusteet tulee saada yleisesti henkilöstön hyväksytyksi. Julkistaminen toteutetaan siinä laajuudessa kun perusteiden hyväksyminen vaatii. Taulukko 12 selventää tätä periaatetta.

6 Yhteenveto ja tulevaisuuden haasteet

6.1 Julkisuus, perusteet ja motivaatio

Tässä työssä oli tavoitteena selvittää, voidaanko olemassa olevan tulospalkkiojärjestelmän tehokkuuteen vaikuttaa palkkioista tiedottamisen keinoin, ja missä laajuudessa tämän tiedottamisen tulisi tapahtua. Tutkintotyö tuo ensimmäiseen kysymykseen selvän vastauksen: Julkisuus liittyy sekä oikeudenmukaisuuden että motivaation kokemuksiin, ja sitä kautta vaikuttaa henkilöstön asenteisiin tulospalkkioista.

Tiedottamisen laajuuden tarpeellisuus selvisi myös periaatteiltaan. Silloin kun yhdessä asia sovitaan, voidaan tulospalkkioiden osalta tiedottaa kaikki mahdollinen. On myös selvästi havaittavissa, että tiedottamisen tulee olla niin laajaa, kuin oikeudenmukaisuuden kokeminen tätä vaatii. Eli yleisesti ottaen julkisuudella saadaan enemmän etuja kuin mitä tästä voi koitua haittoja. Mahdollisia haittoja tai joidenkin yksilön tunnetta kiusaantumisesta voidaan vähentää tarpeettoman tiedottamisen välttämällä. Tähän löytyy myös ohjeet tästä tutkintotyöstä.

Teoriaosuudessa käsiteltiin myös motivaation perusteita etenkin oikeudenmukaisuuden kannalta. Subjektiivinen oikeudenmukaisuuden kokemus on tämän työn perusteella erittäin vahvasti sidoksissa motivaatioon – näyttäisi että ilman oikeudenmukaisuuden tunnetta ei juuri voi olla motivaatiotakaan.

6.2 Tulevaisuuden haasteet

Kyselytutkimuksen aikana selvisi myös, että tulospalkkioiden julkisuuden vaikutus eri ihmisiin ei olekaan aivan yksiselitteinen asia. Asiaan vaikuttavat paitsi ihmistyyppi ja yleinen työmotivaatio, myös työtehtävät ja tiimin rakenne. Erilaisten tiimien ja työryhmien tutkiminen laajalla otannalla voisikin tuoda vielä lisävaloa aiheeseen siten, voidaanko tarkempia määrittelyjä tyypillisiin tiimeihin ja näissä sovellettavaan julkistamistapaan tehdä. Kyselytutkimus ja tiimin rakenteen tutkiminen varmasti vaatisi erilaisissa yrityksissä sekä eri toimialoilla toimivien tiimien tutkimista yhteensä kymmenien tiimien osalta. Näin voitaisiin saada tilastollista merkittävyyttä eri tekijöiden kesken. Tutkimus tuntuisi kuitenkin luontevalta joko yrityselämän tutkimuksena tai muuna ammattikorkeakoulun lopputyötä laajempaan tutkimukseen.

Mielenkiintoista olisi myös tutkia motivaatioteoriaa itsemääräämisoikeudesta kyseisen kaltaiseen laajaan tiimien ja työtehtävien tutkimuksen yhteydessä. Maslowin tarvehierarkian alimmat portaavat tulevat länsimaisissa yhteiskunnissa nykyään kovin helposti täytetyiksi, ja tällöin korostuu ylempien portaiden merkitys. Ja koska itsensä toteuttamisen tarpeet tulevat sitä tärkeämmiksi mitä enemmän niihin sitoutuu, voisi teoria itsemääräämisoikeudesta liittyä oleellisesti siihen, miksi pienet yksityiskohdat ja erot tulospalkki-

oiden perusteissa tai toteutuksessa voivat muokata työntekijöiden kokemuksia melko dramaattisesti eri tavoilla.

Tässä tutkintotyössä ei saatu yksiselitteistä vastausta siihen, voidaanko tiimin sisällä tapahtuvien onnistumisen esimerkkien avulla tehokkaasti vaikuttaa yksilötason suorituksiin tiimin muissa jäsenissä. Tiimipsykologia ja yksilöpsykologia ovat tulospalkkiota ja motivaatiota käsittelevässä kirjallisuudessa siinä määrin erillään, että vastaus vaatisi laajempaa psykologista tuntemusta, sekä vain tähän aiheeseen keskittyvän laajemman kyselytutkimuksen. Tässä työssä tehdyn kyselytutkimuksen vastauksista ei voida lopullisesti tätä asiaa päätellä. Kyselytutkimuksen osakseen saama mielenkiinto sekä tutkimusmateriaali antavat kuitenkin selviä viitteitä siitä, että tulospalkkiolla voidaan motivoida myös palkittuja laajemmin. Toisin sanoen hyvin tiedotettu palkkiojärjestelmä motivoi henkilöstöä yleisesti, kunhan perusteet ovat hyväksyttäviä.

Tulospalkkaus luodaan usein työnantajan tarpeista ja siihen sijoitetaan vuosittain suuria summia rahaa. Tällöin on selvä, että järjestelmään käytetyn rahan tulisi tukea yrityksen pyrkimyksiä. Myös työntekijän kannalta tulospalkkio on motivointikeino, mutta samalla se helposti mielletään osaksi palkkaa ja siksi herättää suuria tunteita etenkin negatiivisten kokemusten osalta. Tämä tutkintotyö ei varmastikaan tuo lopullista ratkaisua tulospalkkauksen ongelmiin, mutta toivottavasti sen osaltaan selventää järjestelmän problematiikkaa kaikille osapuolille. Ja erityisesti toivottavaa on, että osapuolet mieltävät kuinka tärkeää tulospalkkiojärjestelmään on paneutua sen jokaisessa vaiheessa. Näin tulospalkkaus saavuttaa paremmin tavoitteensa ja palkkiot on miellyttävämpi sekä jakaa että saada.

Lähteet

- Elinkeinoelämän keskusliitto 2002. Palvelutyönantajat. [online] [viitattu 15.3.2006]
www.ek.fi/ek_suomeksi/ajankohtaista/arkisto_tiedostot/palkat/tulospalkkio2001.pdf
- Gustafsson, Rolf & Jokinen, Antti 1997. Palkitse työmenestys! Helsinki: Kauppakaari Oy
- Gustafsson, Rolf & Jokinen, Antti 1998. Tulospalkalla tavoitteeseen. Tampere: Tammer-Paino Oy
- Hulkko, Kiisa, Hakonen, Anu, Hakonen, Niilo, & Palva, Anna 2002. Toimiva tulospalkkio – opas kehittämiseen. Juva: WSOY
- Järvinen, Vappu, Manner, Pekka, Ruokolainen, Topi & Turunen, Katri 2005. [online] [viitattu 22.3.2006] www.tuta.hut.fi/studies/Courses_and_schedules/Tps/TU-53.1167/seminaari2/sis%E4inenjaulkoinenmotivaatio.pdf
- Kulmala, Arja 2006. [online] [viitattu 22.3.2006]
www.ekonomilehti.com/juttu.asp?i=287&p=288&c=293
- Lautala, Saara 2001. Tulospalkkio yksityisellä sektorilla. Helsinki: Palkansaajien tutkimuslaitos
- Liukkonen, Jarmo, Jaakkola, Timo & Suvanto Antti 2002. Rahasta vai rakkaudesta työhön? Mikä meitä motivoi? Jyväskylä: Likes-työelämäpalvelut Oy
- Maslow, Abraham H. 1970. Motivation and Personality. Second edition. New York: Harper & Row Publishers, Inc.
- Maslow, Abraham H. 1968. Toward a Psychology of Being. Second edition. New York: D. Van Nostrand Company, Inc.
- Qualitas Fennica Oy 2002. [online] [viitattu 17.3.2006]
cgi.qualitas-fennica.fi/artikkelit/kannustaminenpalkitseminen3.html
- Ruohotie, Pekka & Honka Juhani 1999. Palkitseva ja kannustava johtaminen. Helsinki: Oy Edita Ab
- Vartiainen, Matti & Falck, Aarre (toim.) 1993. Oikeudenmukaisen palkkauksen perusteet. Juva: WSOY
- Weiss, Donald H. 1990. Motivoi alaisesi huippusuorituksiin. Mänttä: Weilin+Göös