



**TURUN
YLIOPISTO**
Kauppakorkeakoulu

Hyvän palkitsemisjärjestelmän piirteet

Laskentatoimen ja rahoituksen kandidaatintutkielma

Laatija:

Arttu Hiltunen

Ohjaaja:

KTT Lauri Lepistö

8.12.2024

Pori

Turun yliopiston laatujärjestelmän mukaisesti tämän julkaisun alkuperäisyys on tarkastettu Turnitin OriginalityCheck -järjestelmällä.

Kandidutkielma

Oppiaine: Laskentatoimi ja rahoitus

Tekijä: Arttu Hiltunen

Otsikko: Hyvän palkitsemisjärjestelmän piirteet

Ohjaaja: KTT Lauri Lepistö

Sivumäärä: 39 sivua

Päivämäärä: 8.12.2024

Tämän tutkielman tavoitteena on selvittää hyvän palkitsemisjärjestelmän piirteitä, kun kyseessä on suorittavan työn tason työntekijöihin kohdistuva järjestelmä. Palkitsemisjärjestelmät ovat olennainen osa hyvin toimivaa yritystä, koska niiden tarkoituksena on ohjata työntekijöitä toivottuun käyttäytymiseen sekä houkuttaa ja sitouttaa työntekijöitä yritykseen. Palkitsemisjärjestelmän tulisi myös olla yhteensopiva yrityksen strategian kanssa. Uutta palkitsemisjärjestelmää muodostaessa yritys voi kuitenkin hyödyntää parhaita käytäntöjä järjestelmistä, joita muut samanlaiset ja menestyvät yritykset käyttävät. Palkitsemisjärjestelmiä on hyvä katsoa psykologisten motivaatioteorioiden ja organisatorisen oikeudenmukaisuuden näkökulmista, koska hyvin motivoitunut työntekijä on tehokas työntekijä. Motivaatioteorioiden avulla pyritään selvittämään, mistä työntekijän motivaatio muodostuu, kun taas palkitsemisjärjestelmien oikeudenmukaisuus on sidonnainen työntekijöiden tyytyväisyyteen. Näiden lisäksi on syytä kiinnittää huomiota klassiseen päämies-agenttiongelmahan, koska työntekijöillä ja palkitsemisjärjestelmiä muodostavilla yksilöillä on informaation epäsymmetria. Päämies haluaa agentin toimivan tietyllä tavalla, mikä on myös palkitsemisjärjestelmien tavoite. Suoritukseen perustuvassa palkitsemisessä täytyy ottaa huomioon se, että järjestelmät vaativat hyvät mittarit, jotka ohjaavat työntekijöitä toivottuun käyttäytymiseen. Hyvät mittarit ovat sellaisia, että työntekijät pystyvät vaikuttamaan niihin, eivätkä ne muodostu heistä riippumattomista tekijöistä. Hyvien mittareiden tulisi myös olla objektiivisia, helposti mitattavissa ja yhteydessä taloudelliseen arvoon.

Palkitsemisjärjestelmissä on hyvä olla mukana aineellisten rahapalkkioiden lisäksi aineettomat palkkiot, kuten esimerkiksi uranetenemismahdollisuudet. Palaute korostui tutkimuksien ja teorioiden perusteella kaikista tärkeimmäksi aineettomaksi palkitsemiseksi, ja tutkielman perusteella voidaan todeta, että optimaalista palkitsemista ei pysty toteuttamaan, jos siinä ei ole hyvää palautteenantoa mukana. Hyvän palkitsemisjärjestelmän tilannesidonnaisuus tulee myös esiin siten, että henkilöstön luonteenpiirteet vaikuttavat optimaalisen järjestelmän muodostumiseen, koska eri ihmisillä on eri tavoitteet, ja he priorisoivat eri asioita. Toisaalta palkka on yleisesti työntekijöiden päätavoite, mutta jotkut priorisoivat sitä enemmän kuin toiset. Suorittavan tason työntekijöillä on yleensä suositeltavaa olla vahvempi peruspalkka, jolloin sen päällä olevien palkkioiden tulisi olla suhteellisesti pienempiä, koska epävarmuus tuloista vaikuttaa enemmän työsuoriutumiseen, kun palkkataso on matalampi. Työntekijät tulisi myös ottaa mukaan palkitsemisjärjestelmän muodostamiseen ja kehittämiseen, koska se johtaa sitoutuneempiin ja motivoituneempiin työntekijöihin.

Tutkielma on toteutettu käsitemanalyyttisenä tutkimuksena. Tieto perustuu tieteellisiin kirjoihin ja tutkimuksiin, joiden avulla on tarkoitus saada hyvä kokonaiskuva suorittavan työn palkitsemisjärjestelmistä. Tutkielma ei sisällä empiiristä tutkimusta. Tutkielman perusteella voidaan tulkita, että hyvä palkitsemisjärjestelmä on tilannesidonnainen, koska se riippuu yrityksen ominaisuuksista, strategiasta ja henkilöstöstä.

Avainsanat: Palkitseminen, palkkio, palkitsemisjärjestelmä, palkkiojärjestelmä

SISÄLLYS

| | | |
|----------|---|-----------|
| 1 | Johdanto | 6 |
| 1.1 | Tutkielman aihepiirin esittely | 6 |
| 1.2 | Tutkielman tavoitteet ja rakenne | 7 |
| 1.3 | Tutkielman rajaukset ja tutkimusote | 8 |
| 2 | Palkitsemisen taustalla olevat teoriat | 9 |
| 2.1 | Organisaatioteoriat | 9 |
| 2.1.1 | Institutionaalinen teoria | 9 |
| 2.1.2 | Kontingenssiteoria | 10 |
| 2.2 | Taloustieteelliset teoriat | 12 |
| 2.2.1 | Agenttiteoria | 12 |
| 2.2.2 | Käyttäytymispainotteinen agenttiteoria | 13 |
| 2.3 | Organisatorinen oikeudenmukaisuus | 14 |
| 2.4 | Psykologiset motivaatioteoriat | 17 |
| 2.4.1 | Tarvehierarkia | 17 |
| 2.4.2 | Kaksifaktoriteoria | 17 |
| 2.4.3 | Itseohjautuvuusteoria | 18 |
| 2.4.4 | Muita palkitsemiseen relevantteja huomioita psykologisesta näkökulmasta | 20 |
| 3 | Palkitsemisjärjestelmät käytännössä | 21 |
| 3.1 | Teorioiden ja tutkimusten soveltaminen käytännössä | 21 |
| 3.2 | Strategia | 22 |
| 3.3 | Rakenne | 26 |
| 3.4 | Palkitsemisjärjestelmän tavoite ja tarkoitus | 28 |
| 3.5 | Palkitsemisjärjestelmän vaikutus | 30 |
| 4 | Johtopäätökset ja yhteenveto | 32 |
| | Lähteet | 35 |

KUVIOT

Kuvio 1. Lawlerin lähestymistapa palkitsemiseen (Lawler 1995, 15).

11

1 Johdanto

1.1 Tutkielman aihepiirin esittely

Palkitsemisjärjestelmä tarkoittaa organisaation järjestelmää siitä, miten yritys palkitsee työntekijöitä peruspalkan lisäksi heidän työstänsä. Palkitseminen itsessään voidaan määritellä organisaation ja sen jäsenten välisenä kaksisuuntaisena prosessina, jossa työnantaja kompensoi työntekijälle hänen työaikansa, osaamisensa ja panoksensa, jotka puolestaan työnantaja saa itse käyttöönsä (Hakonen & Nylander 2015, 11). Palkkiot ovat yleensä rahapalkkioita, tai rahanarvoisia bonuksia, jotka ovat siis luontoisetuja, kuten esimerkiksi ilmainen lentolippu ulkomaille. Palkkiot voivat olla myös aineettomia palkkioita, joka voi olla esimerkiksi palautetta hyvästä työstä tai koulutuksen tarjoamista.

Palkitsemisen tavoitteena on usein kannustavuus, jolloin sen avulla yritetään motivoida työntekijää tehokkaampaan tai tietynlaiseen toimintaan, yleensä strategian suuntaiseen toimintaan, tai edistämään esimerkiksi työhyvinvointia (Hakonen & Nylander 2015, 11). Strategian suuntaista työskentelyä voidaan ohjata erilaisilla mittareilla, joiden perusteella työntekijät saisivat palkkioita sen perusteella, kuinka hyvin he suoriutuvat. Sillä on silti omat riskinsä, koska jos esimerkiksi tehdasyritys mittaisi vain työntekijöiden nopeutta, työntekijöillä olisi silloin motiivi tehdä tuotteita liian nopeasti, jolloin tuotteiden laatu saattaisi kärsiä liikaa. Palkitsemisjärjestelmissä on siis tärkeää, että ne ohjaavat työntekijöitä käyttäytymiseen, joka on yhteydessä yrityksen tavoitteiden kanssa. Hyvällä palkitsemisjärjestelmällä on muitakin vaikutuksia, kuten esimerkiksi uusien työntekijöiden houkuttelemisen ja nykyisistä työntekijöistä kiinni pitäminen (Hakonen & Nylander 2015, 11). Palkitsemista voidaan myös kuvata johtamisen työkaluna, joka antaa palautetta ja tukea työntekijöille sekä ilmaisee sitä, mikä on yritykselle tärkeää (Greller & Parsons 1995, 90–91).

Palkitsemiseen liittyvien ratkaisujen takana vaikuttavat monet näkökulmat erilaisista teorioista ja aatteista. Esimerkiksi psykologisten motivaatioteorioiden näkökulma korostaa ihmisten yksilöllisyyttä, jossa jokainen on erilainen, kun taas taloustieteen agenttiteorian näkökulmasta työntekijä tavoittelee rationaalisesti omia etujaan (Hulkko-Nyman 2015a, 159). Psykologian näkökulmasta on tärkeää ottaa esiin sisäinen ja ulkoisen motivaation ero. Sisäinen motivaatio viittaa motivaatioon, joka on luonnostaan mielenkiintoista tai mukavaa ihmiselle, kun taas ulkoisessa motivaatiossa asioita tehdään ulkoisen palkkion saamiseksi tai rangaistuksen välttämiseksi (Ryan & Deci 2000a, 55). Palkkiot ovat siis itsessään ulkoista motivaatiota, mutta niiden vaikutus sisäiseen motivaatioon täytyy ottaa huomioon. Ulkoisten palkkioiden vaikutukset sisäiseen motivaatioon ovat kiisteltyjä erilaisten teorioiden ja tutkimustulosten takia (Lehtivuori 2023, 17), minkä takia sen

tarkasteleminen on olennainen osa palkitsemisjärjestelmien ymmärtämistä varten. Kolmas tärkeä näkökulma on organisatorinen oikeudenmukaisuus (organizational justice), joka viittaa yksilön kokemusta päätöksentekoprosessiin liittyvän kohtelun reiluudesta (Maaniemi 2015, 123). Vaikka palkitsemisjärjestelmä olisi muuten laadukas, jos työntekijät tuntevat sen olevan epäoikeudenmukainen heitä kohtaan, on helppo ymmärtää miten tämä johtaisi siihen, että järjestelmä ei tulisi saavuttamaan tavoitteitansa ainakaan yhtä hyvin kuin se voisi. Työntekijöiden näkemys oikeudenmukaisuudesta vaikuttaa muun muassa heidän sitoutuneisuuteensa, työsuoritukseensa, tyytyväisyyteensä ja luottamukseensa esihenkilöihin ja organisaatioon sekä toivottuihin ja epätoivottuihin työkäyttäytymisiin (Cohen-Charash & Spector 2001, 280–288).

Hyvän palkitsemisjärjestelmän muodostaminen ei ole helppoa, koska siihen ei ole ikinä yksittäistä vastausta. Optimaalinen palkitsemisjärjestelmä yrityksessä on aina tilannesidonnainen, joten sama vastaus ei välttämättä päde kahteen eri yritykseen, vaikka ne olisivatkin samalla alalla. Palkitsemisjärjestelmää kehittävän yrityksen täytyy ensin miettiä, mitä he kaipaavat järjestelmältä eniten. Esimerkiksi luovalla alalla olevan yrityksen tulisi pyrkiä maksimoimaan työntekijöiden sisäinen motivaatio, kun taas maksukykyongelmista kärsivän yrityksen tulisi tehdä palkitsemisjärjestelmästä mahdollisimman kustannustehokkaan. Hakosen ja Nylanderin (2015, 14) mukaan hyvin toimivien palkitsemistapojen taustalla on myös ymmärrys organisaation ulkoisesta toimintaympäristöstä, joihin vallitseva taloustilanne ja johtamisen eetos vaikuttavat. On siis monia seikkoja, jotka määrittelevät minkälainen hyvä palkitsemisjärjestelmä on.

1.2 Tutkielman tavoitteet ja rakenne

Tutkielman tavoitteena on ymmärtää, minkälaisiin teorioihin ja ajatuksiin palkitsemisjärjestelmät perustuvat, ja niiden avulla tunnistaa hyvän palkitsemisjärjestelmän piirteet. Tutkielmassa on olennaista saada käsitys siitä, miten palkitsemisjärjestelmä muodostuu, ja mitä asioita ja seikkoja siinä pitää ottaa huomioon, jotta järjestelmästä tulisi mahdollisimman hyvä. Tutkimusongelma voidaan kiteyttää seuraavasti:

Mitkä asiat vaikuttavat suorittavan tason työntekijöiden hyvän palkitsemisjärjestelmän muodostumiseen?

Tavoitetta varten on ensin käytävä läpi taustalla vaikuttavia teorioita ja tutkimuksia, jotka liittyvät aiheeseen. Näistä mahdollisesti tärkeimmät, tai ainakin eniten selvittämistä vaativa osuus, ovat psykologiset motivaatioteoriat, koska palkitsemisjärjestelmien tavoitteena on motivoida työntekijä toivottuun käyttäytymiseen, minkä takia on olennaista ymmärtää mistä ihmisen motivaatio

muodostuu. Sen lisäksi käydään läpi organisaatioteorian, taloustieteen ja organisatorisen oikeudenmukaisuuden näkökulmat palkitsemisjärjestelmiin. Organisatorinen oikeudenmukaisuus on myös kytköksissä työntekijän motivaatioon, kun taas organisaatioteorioista ja taloustieteestä saadut näkökulmat auttavat hahmottamaan mitkä asiat vaikuttavat hyvän palkitsemisjärjestelmän muodostumiseen. Teorioiden ja käsitteiden selvittämisen jälkeen tutkielmassa pyritään erittelemään tarkemmin hyvän palkitsemisjärjestelmän piirteitä aiemmin esitettyjen näkökulmien avulla.

1.3 Tutkielman rajaukset ja tutkimusote

Tutkielma rajoittuu suorittavan työn tason työntekijöiden palkitsemisjärjestelmien tarkasteluun, jolloin ulkopuolelle jää johdon ja muiden esihenkilöiden palkitseminen. Johdon palkitseminen on käytännössä paljon erilaisempaa, ja molempien tarkastelu johtaisi liian pintapuoliseen selvittämiseen. Esihenkilöiden ja työntekijöiden välinen suhde on silti olennaista ottaa mukaan, koska esimerkiksi palautteen antaminen palkitsemisen yhteydessä työntekijälle tapahtuu esihenkilön ja työntekijän välisenä viestintänä. Ensisijaisena näkökulma ovat työntekijät, mutta koska tavoitteena on saada hyvä kokonaiskuva suorittavan työn palkitsemisjärjestelmästä, asiaa täytyy tarkastella myös palkitsemisjärjestelmiä muodostavan yrityksen johdon ja omistajien näkökulmien kannalta. Vaikka palkitsemisjärjestelmät Suomen näkökulmasta korostuvat tutkielmassa eniten, tutkielman näkökulmana ei ole tarkoitus olla minkään tietyn maan näkökulma, minkä takia rajauksen ulkopuolelle jää verojen ja lainsäädännön vaikutus, koska niiden vaikutus hyvän palkitsemisjärjestelmän piirteiden kannalta voidaan tyypistää siten, että se ei riko lakeja, ja ottaa paikallisten verojen vaikutukset huomioon. Olisi mieluisaa kuvata näkökulmaa globaalina, mutta koska suurin osa aiheeseen liittyvistä tutkimuksista ja teorioista käyttävät lähellä olevia kohderyhmiä, eli käytännössä länsimaalaisia (Young 2014, 29), tutkielma perustuu länsimaalaisten kulttuurien näkökulmaan.

Tutkielma on käsiteanalyttinen kirjallisuuskatsaus, eli sen tarkoituksena on selvittää asioita ja teorioita erilaisista lähteistä, ja selvittää niiden välisiä yhteyksiä. Käsiteanalyysi on ei-empiirinen tutkimusote, jonka avulla pyritään tunnistamaan tarkastelun kohteena olevien käsitteiden kriittiset ominaispiirteet (Puusa 2008, 36). Eri teorioiden eri näkökulmat johtavat osittaisiin ristiriitoihin, joten on tärkeää kiinnittää huomioita palkitsemisjärjestelmiin liittyviin tutkimuksiin. On myös hyvä huomioida, että kaikkia tutkielmassa esitettäviä tutkimuksia ja teorioita täytyy käsitellä kriittisesti, ja pyrkiä saamaan hyvä kokonaiskuva aiheesta. Olen tietoinen siitä, että olen täysin vastuussa koko opinnäytteeni sisällöstä, mukaan lukien tekoälyllä tuotetut osat, ja hyväksyn vastuun mahdollisista eettisten ohjeiden rikkomuksista.

2 Palkitsemisen taustalla olevat teoriat

2.1 Organisaatioteoriat

2.1.1 Institutionaalinen teoria

Institutionaalisisessa teoriassa otetaan huomioon ulkopuolisten paineiden vaikutus yritykseen, jotka voivat tulla esimerkiksi valtiolta tai oman yrityksen sisäpuolelta. Ulkopuolisten paineiden seurauksena organisaatiot muuttavat heidän toimintamallejansa, mikä ottaa huomioita pois työsuorituksista, ja johtaa yritykset isomorfismiin. (Zucker 1987, 443.) Isomorfismi tarkoittaa rakenneyhtäläisyyttä, jossa organisaatioista tulee samankaltaisia, kun ne omaksuvat ulkopuolisten tekijöiden elementtejä (Jämsén 2015, 94). Teoria on siis palkitsemisjärjestelmien kannalta relevantti, koska sen mukaan isomorfismi vaikuttaa siihen, minkälaisen palkitsemisjärjestelmän yritys muodostaa. Organisaatioiden yhdenmukaisuus lisää organisaation selviytymismahdollisuuksia, koska esimerkiksi kaupankäynti organisaatioiden välillä on silloin helpompaa, mutta se voi johtaa myös huonompaan tehokkuuteen, koska yleiset palkkiojärjestelmät ynnä muut toimintatavat eivät välttämättä sovellu kaikkiin yrityksiin yhtä hyvin (Zucker 1987, 445–447).

DiMaggio ja Powell (1983, 150) jakoivat isomorfista muutosta aiheuttavat mekanismit kolmeen, jotka ovat pakottava, jäljittelevä ja normatiivinen isomorfismi. Pakottava isomorfismi johtuu sekä muodollisista että epämuodollisista paineista, jotka tulevat esimerkiksi valtiosta tai muista organisaatioista johtuvista paineista, eli käytännössä säännöt ja säädökset. Jäljittelevä isomorfismi johtuu taas epävarmuudesta, jolloin organisaatiot haluavat matkia muiden organisaatioiden jo toimivia malleja, esimerkiksi jonkun toisen menestyvän yrityksen palkitsemisjärjestelmän esimerkin seuraaminen. Normatiivinen isomorfismi tulee esiin sitä mukaa, kun työ ammattimaistuu, jolloin esimerkiksi vain tietyt kriteerit täyttävät henkilöt voidaan palkata johonkin tiettyyn tehtävään, sekä ammattilaisten verkostoitumisen ja muodollisen koulutuksen syntymisen kautta. (DiMaggio & Powell 1983, 150–153.) Esimerkiksi palkitsemisjärjestelmissä pakottava isomorfismi voi vaikuttaa palkitsemiseen työehtosopimusten asettamien vaatimuksien kautta, jäljittelevässä isomorfismissa muiden organisaatioiden palkitsemisjärjestelmien jäljittämisenä, ja normatiivisessa isomorfismissa siten, että palkitsemiskonsultit ja muut alan ammattilaiset ajattelevat samalla tavalla saman koulutuksen vuoksi (Jämsén 2015, 97).

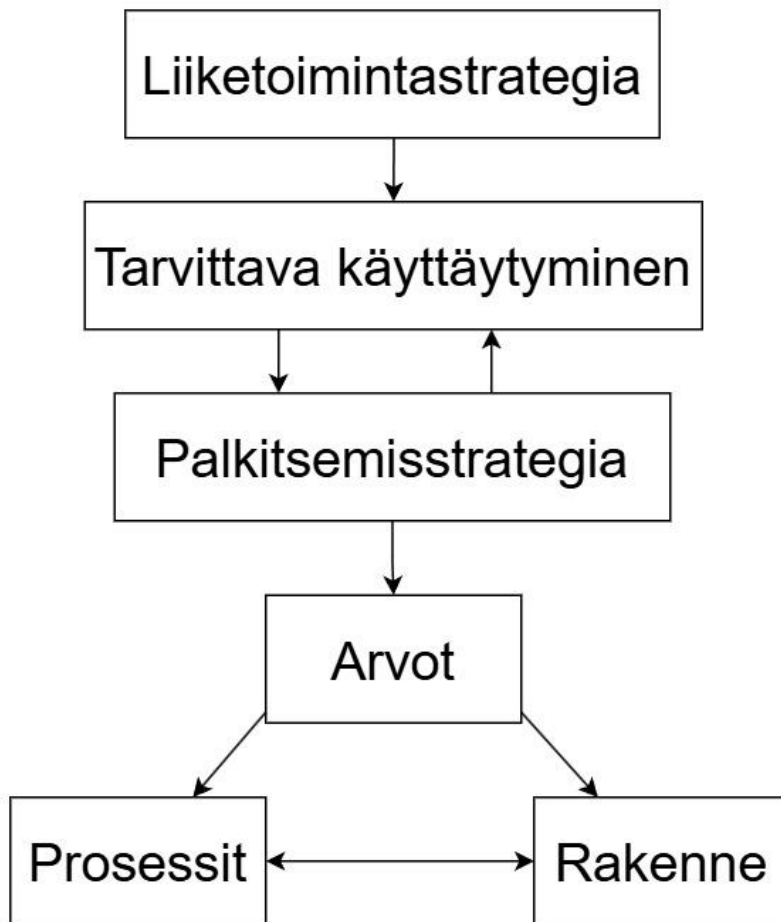
Institutionaalisen teorian näkemys palkitsemiseen on siis relevantti sen takia, että palkitsemisjärjestelmää muodostaessa yritykset eivät tee päätöksiä vain yrityksen sisäisten ominaisuuksien perusteella, vaan he voivat ottaa joskus vapaaehtoisestikin mallia muilta yrityksiltä.

Tämä on varsinkin hyvä idea silloin, kun uusi yritys on muodostamassa palkitsemisjärjestelmää ensimmäistä kertaa, jolloin muista yrityksistä mallia ottaminen on hyvä keino päästä alkuun. Institutionalisoituneiden palkitsemisjärjestelmien omaksuminen voi myös silti johtaa huonommin sopivaan palkitsemisjärjestelmään, jos yleiset käytännöt eivät sovi tiettyyn yritykseen (Jämsén 2015, 100). Jämsénin (2015, 100–101) mukaan on myös yleistä, että instituutioiden omaksuminen voi jäädä hyvin pinnalliseksi, kun ne eivät sopeudu yrityksen tavoitteisiin.

2.1.2 Kontingenssiteoria

Kontingenssiteorian näkemys yrityksistä on se, että ei ole mitään parasta tapaa organisoida yritystä, vaan paras tapa on aina riippuvainen tilanteesta (Donaldson 2001, 1–2). Kontingenssiteoreettinen näkökulma on relevantti palkitsemisjärjestelmien kannalta, koska se korostaa yrityksen strategian ja palkitsemisen yhteensopivuuden merkitystä (Ikävalko 2015, 105). Näkökulman mukaan olennaisinta on se, että palkitsemisjärjestelmän täytyy olla osa yrityksen strategiaa, ja siten edistää strategian tavoitteita.

On monia tutkimuksia, jotka tukevat näkemystä siitä, että palkitsemisratkaisuilla voidaan vaikuttaa organisaation tuloksellisuuteen ja kilpailuetuun merkittävästi (Ikävalko 2015, 106). Esimerkiksi Huselidin ym. (1997, 176) tutkimus aiheesta löysi syy-yhteyksiä palkitsemisen ja henkilöstöhallinnon suoriutumisen kannalta. Lawler (1995, 15) hahmottaa kuvion 1 mukaisesti sitä, miten yrityksen strategia on alkukohtana siitä, miten yrityksen palkitsemisjärjestelmä syntyy. Organisaation arvot, palkitsemiseen liittyvät prosessit ja palkitsemisen rakenteet ovat tekijöitä, jotka vaikuttavat siihen, kuinka tehokas palkitsemisjärjestelmä on riippuen siitä, kuinka hyvin ne sopivat yhteen keskenään (Lawler 1995, 15). Lawler (1995, 15) myös kertoo, miten kolmen tekijän johdonmukaisuuden rikkominen johtaa väärinymmärryksiin siitä, minkälainen palkitsemisjärjestelmän kuuluu olla, ja siten epäonnistuu toivottujen käyttäytymistapojen motivoinnissa. Malli auttaa siis toivottujen käyttäytymistapojen hahmottamisessa.



Kuvio 1. Lawlerin lähestymistapa palkitsemiseen (Lawler 1995, 15).

Kontingenssiteoria kiinnittää erityisesti huomioita organisaation ja ympäristön väliseen suhteeseen, ja miten se heijastuu koko organisaatiossa (Ikävalko 2015, 108). Lawrence ja Lorschin (1967, 1) tutkimuksen mukaan organisaatio on järjestelmä, jonka tehokkuus riippuu sen osajärjestelmien toiminnasta. Jokainen osajärjestelmä on eri suhteessa ympäristöön, minkä takia ne tarvitsevat erilaisia rakenteita toimiakseen tehokkaasti, jolloin myös osajärjestelmien välinen integraatio on olennaista, koska organisaation tehokkuus riippuu integraation ja erilaistumisen välisestä tasapainosta (Ikävalko 2015, 108–109). Lawrence ja Lorsch (1967, 5–6) havaitsivat, että hitaasti muuttuvissa ja ennustettavassa ympäristössä on yleensä mekanistinen rakenne, jonka ominaisuuksina on hierarkia, säännöt ja valvonta, kun taas muuttuvissa olosuhteissa osajärjestelmät olivat enemmän orgaanisempia ja joustavampia, mikä soveltuu paremmin ympäristön ennakoimattomuuteen ja sen edellyttämän muutosvalmiuteen (Ikävalko 2015, 109).

Palkitsemisen ja strategian yhteensopivuus voidaan jakaa vertikaaliseen, horisontaaliseen ja sisäiseen yhteensopivuuteen, jossa vertikaalisuus viittaa siihen, että tarkasteltavat asiat ovat organisaation hierarkian eri tasoilla, kun taas horisontaalisuudella tarkoitetaan palkitsemiskäytäntöjen ja muiden

HR-käytäntöjen yhteensopivuutta. Sisäinen yhteensopivuus viittaa palkitsemisjärjestelmien kannalta palkkatason ja palkitsemisperusteiden väliseen suhteeseen. Vertikaalista yhteensopivuutta perustellaan siten, että kun yritys houkuttelee yrityksen strategiaan parhaiten soveltuvia henkilöitä, yritys pystyy luomaan kilpailuetua henkilöstön kautta. Horisontaalisen yhteensopivuuden näkökulmasta on esitetty, että henkilöstön laajaa osallistumista korostavassa henkilöstöstrategiassa yrityksen kannattaa tehdä suoriutumiseen perustuvaa palkitsemista, kun taas sisäisen yhteensopivuuden näkökulmasta korkea palkkataso on suositeltavaa parhaiden osaajien houkuttelemista varten. (Ikävalko 2015, 109–114.)

Institutionaalisen ja kontingenssiteoreettisen näkökulman isoimpana erona palkitsemisjärjestelmien kannalta on siis se, että institutionaalinen teoria näkee parhaimmat käytännöt parempana vaihtoehtona, kun taas kontingenssiteorian näkökulmasta katsottuna eri järjestelmissä on aina erilaiset käytännöt, jotka johtavat tehokkaimpaan lopputulokseen.

2.2 Taloustieteelliset teoriat

2.2.1 Agenttiteoria

Päämies-agenttiongelman ajatuksena on se, että päämiehen ja agentin välillä vallitsee tiedon epäsymmetria, minkä takia heillä on eri tavoitteet (Eisenhardt 1989, 59). Päämies tarkoittaa henkilöä, jolla on tavoite, jonka saavuttamiseksi hän tarvitsee agentin. Päämies viittaa taloustieteessä yleensä yrityksen omistajaan, mutta se voi myös viitata yrityksen johtajaan tai esihenkilöön. (Hulkko-Nyman 2015a, 160.) Tämän tutkielman kannalta on mielekästä ajatella päämiestä esihenkilönä, jolloin agentti viittaa siten oletettavasti esihenkilön alaiseen työntekijään. Päämies-agenttiongelmalla on silti hyvä katsoa myös siten, että johto tai omistajat toimivat päämiehenä, koska nimenomaan he muodostavat palkitsemisjärjestelmän. Agenttiteoria liittyy osittain suoraan palkitsemisjärjestelmiin, koska teorian ytimenä on se, että päämies haluaa agentin toimivan tietyllä tavalla, mikä on myös palkitsemisjärjestelmien tarkoitus.

Agenttiteorian mukaan palkkiot ja palkkaus ovat välttämättömiä välineitä työntekijöiden työpanosten oikein suuntaamiseksi, koska ilman palkitsemista ei voida olettaa, että työntekijät toimisivat yrityksen edun mukaisesti (Hulkko-Nyman 2015a, 167). Agenttiteorian oletuksena on, että ihmiset toimivat rationaalisesti omia etuja kohtaan sekä välttelevät riskejä (Eisenhardt 1989, 59). Se myös olettaa, että ihmisillä on rajoittunut rationaalisuus, jossa yksilö ei kykene täydelliseen rationaalisuuteen päätöksenteossa, koska heidän maailmankuvansa on aina yksinkertaistus. Rationaalisuuden rajoitteita ovat tilanteen määrittelyn epätäydellisyys, kaikkien mahdollisuuksien huomioimisen mahdottomuus,

eri toimintavaihtoehtojen seurausten ennustettavuuden mahdottomuus sekä päätöksiin vaikuttavat poliittiset ja yksilölliset tekijät. (Hulkko-Nyman 2015a, 160.) Agenttiteorian näkemys palkitsemisjärjestelmistä on rationaalisuuden oletuksen takia se, että työntekijä pyrkii maksimoimaan omat palkkionsa, mikä johtaa käytännössä siihen, että työntekijä seuraa yrityksen käyttämiä mittareita täysin, vaikka se olisikin haitallista yritykselle. Esimerkiksi jos autoliikkeen työntekijän palkkiot perustuisivat siihen, kuinka monta autoa he myyvät päivässä, työntekijä myisi autoja liian halvalla hinnalla, koska se olisi hänen oman etunsa kannalta rationaalinen ratkaisu. Teorian mukaan on siis oleellista valita oikeat palkitsemisen kriteerit, jotta agentti eli työntekijä toimii päämiehen haluamalla tavalla (Hulkko-Nyman 2015a, 161). Palkkioiden pitäisi myös olla agenttiteorian mukaan tarpeeksi suuria, jotta niillä olisi merkitystä (Hulkko-Nyman 2015a, 161). Hyvät palkitsemisjärjestelmät ovat siis käytännössä yksi parhaimmista ratkaisuista päämies-agenttiongelman.

Agenttiteoriaa ja sen soveltamista on kritisoitu paljon, koska sen ihmiskäsitys olettaa agentin olevan aina rationaalinen ja omaa etuaan tavoitteleva toimija, eikä se huomioi agentin muita mahdollisia motiiveja (Hulkko-Nyman 2015a, 164). Autoliike-esimerkissä työntekijä ei välttämättä haluaisi myydä autoja liian halvalla hinnalla, koska hän katsoisi sen olevan moraalisesti väärin tai ajattelisi epäitsekkäästi, ja ottaisi myös yrityksen tavoitteet huomioon. Agenttiteoria ei ota siis lainkaan ihmisten yksilöllisiä eroja huomioon.

2.2.2 Käyttäytymispainotteinen agenttiteoria

Käyttäytymispainotteinen agenttiteoria (Behavioral agency theory) perustuu siihen, että alkuperäistä agenttiteoriaa pyrittiin kehittämään siten, että se huomioisi paremmin yksilöiden käyttäytymisen, minkä avulla se selittäisi esimerkiksi paremmin johdon palkitsemisen, agentin suoriutumisen ja yrityksen suoriutumisen välisiä suhteita (Pepper & Gore 2015, 1045–1046; Hulkko-Nyman 2015a, 165). Teoria kritisoi perinteistä agenttiteoriaa pitämällä sitä liian yksinkertaisena, ja korostaa yksilöiden henkisen pääoman merkitystä, jolloin paras tulos saavutetaan, kun agentti saa toimia parhaansa mukaan (Pepper & Gore 2015, 1048). Käyttäytymispainotteisessa teoriassa muita oletuksia ovat muun muassa agenttien sisäiset ja ulkoiset motivaatiot, jotka eivät ole toisistaan riippumattomia tai suoraan kokonaismotivaatiota lisääviä, eli se huomioi sen, että ulkoinen motivaatio voi vähentää sisäistä motivaatiota, ja on epäoikeudenmukaisuuden ja riskien välttämisen sekä ajan merkityksen palkitsemisessa, jossa pitkällä tulevaisuudessa olevat palkkiot eivät ole yhtä kiinnostavia kuin lähitulevaisuuden palkkiot. (Pepper & Gore 2015, 1048–1050.) Pepperin ja Goren (2015, 1056–1060) tutkimustulokset ja argumentit ovat myös samaa mieltä Robertsin (2010, 126–

127) kanssa siitä, että he suosittelivat enemmän heikkoja palkkioita eli rahallisesti pienempiä palkkioita, joissa on mukana myös aineettomia palkkioita. Perinteisessä agenttiteoriassa palkkioiden pitää olla vahvoja, jotta niillä olisi vaikutusta, kun taas Pepperin ja Goren (2015, 1057) mukaan liian vahvat palkkiot eivät sovellu realistisesti oikeaan järjestelmään, koska johto ei kykenisi valmistamaan niin monipuolisia ja muuntumiskykyisiä suoritusmittareita, että ne johtaisivat parhaimpaan lopputulokseen. Roberts (2010, 127) suosii heikkoja palkkioita viidessä tilanteessa, jossa voimakkaat palkkiot johtaisivat huonoon lopputulokseen, jolloin heikot palkkiot ovat optimaalisia:

1. kun hyviä mittareita agentin panokselle ja suoriutumiselle ei ole saatavilla
2. kun hyviä mittareita on käytössä vain tietylle toiminnalle, mutta tavoitteena on se, että agentit tekevät useaa asiaa samanaikaisesti, eikä muille halutuille toiminnoille ole hyviä mittareita
3. kun eri agenttien välinen yhteistyö on toivottua
4. kun halutaan kannustaa kokeilemista
5. kun agentit ovat eri mieltä päämiehen kanssa oikeasta toimintatavasta, jolloin päämiehen tavoitteena on edistää tottelevaisuutta.

Käyttätymispainotteisen agenttiteoria ottaa siis mukaan tilannesidonnaisuuden palkkioiden suuruuden kannalta, ja se huomioi myös paremmin muut aiheeseen liittyvät teoriat, minkä takia sen näkemys palkitsemisesta ovat oletettavasti tarkemmat, ja näin ollen relevantimpia tutkielman kannalta.

2.3 Organisatorinen oikeudenmukaisuus

Ilman oikeudenmukaista toimintaa yrityksen sisällä palkitsemisjärjestelmien muut ominaisuudet eivät tule saavuttamaan tavoitteitansa. Työntekijät eivät tule olemaan täysin tyytyväisiä palkitsemiseen ilman reiluuutta, oli palkkiot kuinka suuria tahansa, koska tyytyväisyyteen vaikuttaa oleellisesti myös kokemus palkitsemisen oikeudenmukaisuudesta (Maaniemi 2015, 123). Koettu oikeudenmukaisuus on myös sidonnainen työntekijöiden työmotivaatioon, joka otetaan tarkemmin esiin psykologisissa motivaatioteorioissa.

Oikeudenmukaisuus voidaan jakaa kolmeen eri tyyppiin, jotka ovat jaon oikeudenmukaisuus, menettelytapojen oikeudenmukaisuus, ja vuorovaikutuksen oikeudenmukaisuus (Maaniemi 2015, 125). Jaon oikeudenmukaisuutta on tutkittu jo 1950-luvusta lähtien (Colquitt ym. 2015, 12), mutta se liitetään yleensä Adamsin tasasuhtaperiaatteeseen, jossa hän kuvaili jaon oikeudenmukaisuutta

koettuun panosten ja tuotannon suhteeseen (Colquitt ym. 2015, 16–17). Jaon oikeudenmukaisuuden tärkeimpänä huomiona oli siis se, että työhön käytetty panostus näkyi jonkinlaisena palkkiona, oli se sitten rahallinen palkkio tai uranetenemismahdollisuus tai vastaava. Työntekijä voi pyrkiä pääsemään eroon liian pienen palkkion aiheuttamasta epätasapainosta esimerkiksi vähentämällä työpanostansa (Maaniemi 2015, 126), mikä on päinvastainen tulos palkkioiden tavoitteiden kannalta. Työntekijät tarkastelevat jaon oikeudenmukaisuutta vertaamalla palkkioita muihin työntekijöihin samassa työpaikassa, tai myös eri organisaatioissa (Maaniemi 2015, 126–127), mikä voisi helposti johtaa työpaikan vaihtoon. Työntekijöiden väärät oletukset palkoista ja palkkioista voivat myös johtaa epäoikeudenmukaisuuden tunteeseen, minkä takia avoimuus palkan perusteista ja siihen vaikuttavista tekijöistä on tärkeää. Palkitsemisjärjestelmä on myös hyvä pitää ajan tasalla, jotta se kestää julkisen tarkastelun. (Maaniemi 2015, 127.)

Oikeudenmukaisuutta jaon lisäksi alettiin tutkimaan enemmän 1970-luvulta alkaen, jolloin menettelytapojen oikeudenmukaisuus tuli tarkemmin esiin (Colquitt ym. 2015, 21). Menettelytapoja tarkastellessa työntekijä arvioi jakoa edeltävää päätöksentekoprosessia ja siinä käytettyjä periaatteita (Maaniemi 2015, 128). Leventhal (1976, 23–32) antoi oikeudenmukaiselle käytännölle kuusi sääntöä, jotka ovat johdonmukaisuus, puolueettomuus, tarkkuus, oikaistavuus, edustavuus ja eettisyys. Maaniemen (2015, 130) mukaan johdonmukaisuus viittaa yksilöiden tasapuoliseen kohteluun päätöksentekoprosessissa, jolloin päätöksentekotapa ei muuttuisi sattumanvaraisesti henkilöstä tai ajankohdasta riippuen, kun taas edustavuussääntö viittaa siihen, että kaikilla, joita käsiteltävä asia koskee, on oikeus kertoa omista näkemyksistään ja tulla kuuluksi. Palkitsemisjärjestelmää kehittäessä tai muuttaessa tulisi ottaa siten kaikkien työntekijöiden mielipiteet asiasta mukaan päätöksenteossa. Puolueettomuussäännössä on olennaista, ettei päätöksentekoon liity mitään salattuja intressejä (Maaniemi 2015, 130), esimerkiksi suurempia palkkioita työntekijöille, jotka ovat esihenkilöiden ystäviä tai sukulaisia. Tiedon tarkkuussäännön mukaan päätökset pitää tehdä tarkan ja paikkansa pitävän tiedon mukaan, kun taas oikaistavuussääntö viittaa siihen, että virheelliset päätökset pitää pystyä korjaamaan, ja että työntekijöillä olisi oikeus valittaa mahdollisista vääristä päätöksistä (Maaniemi 2015, 130). Eettisyysäännöllä tarkoitetaan sitä, että menettelytapojen pitää olla johdonmukaisia moraalien ja eettisten arvojen mukaisesti, esimerkiksi välttämällä petoksia, lahjontaa tai yksityisyyden loukkaamista (Colquitt ym. 2015, 24). Koska moraalit ja eettiset arvot vaihtelevat osittain eri kulttuureissa, on myös hyvä huomioida eri työntekijöiden kulttuuriset taustat, jotta ei toimita loukkaavalla tavalla vahingossa.

Yrityksen johto saattaa miettiä palkkojen määrää kustannustehokkaasta näkökulmasta, jolloin työntekijät saisivat palkankorotuksia vain silloin, kun he niitä pyytävät. Tämä johtaisi silti lopulta

todennäköisesti siihen, että työntekijät keskustelisivat palkoistansa, ja epäilevät palkat ja palkkiot tulisivat ilmi, jolloin pyrkimys säästää kustannuksissa kostautuisi takaisin, koska työntekijöiden tuottavuus laskisi. On kuitenkin mahdollista, että yrityksen johto näkisi palkat ja palkkiot oikeudenmukaisina, mutta työntekijöiden väliset huhut ja keskustelut saattaisivat silti johtaa epäoikeudenmukaisuuden tunteeseen työntekijöiden välillä, jos työntekijöillä olisi jonkinlainen väärinkäsitys palkkioista. Tämän takia vuorovaikutus on myös tärkeä osa organisatorista oikeudenmukaisuutta, ja sen merkitystä aloitettiin tutkimaan tarkemmin 1980-luvulla (Colquitt ym. 2015, 29). Palkitsemisasiossa vuorovaikutuksen oikeudenmukaisuuden merkittävyys tulee esille esimerkiksi siten, että miten palkkion mukana annetaan palautetta, tai miten palkkaukseen liittyviä asioita yleisesti viestitään (Maaniemi 2015, 131). On helppo ymmärtää, miten palkkio saattaa menettää tarkoituksensa, jos esihenkilö antaa palautetta epäkohteliaasti, eli on tärkeää kommunikoida työntekijöiden kanssa korrektilla tavalla, vaikka osa palautteesta olisikin negatiivista, mikä onnistuu antamalla rakentavaa palautetta. Myös hyvät perustelut palkkioihin perustuviin päätöksiin auttavat oikeudenmukaisuuden kannalta (Maaniemi 2015, 131). Vuorovaikutuksen oikeudenmukaisuus on siis hyvin relevantti etenkin aineettoman palkitsemisen kannalta.

Cohen-Charashin ja Spectorin (2001, 308–309) tutkimuksen mukaan menettelytapojen oikeudenmukaisuus ennustaa parhaiten työnsuoriutumisen, sitoutuneisuuden ja toivotun tai epätoivotun käyttäytymisen tasoa. Kaikki kolme organisatorisen oikeudenmukaisuuden ulottuvuutta todettiin silti vaikuttavan niihin, ja tyytyväisyyden ja luottamuksen ennustettavuus oli kaikilla tyypeillä samalla tasolla. Työsuoriutuminen, sitoutuneisuus, tyytyväisyys, toivottu työkäyttäytyminen ja luottavuus ovat tietenkin ideaaleja saavutuksia, joita hyvät palkitsemisjärjestelmät tavoittelevat. Epätoivottu käyttäytyminen voi olla esimerkiksi uuden työpaikan etsimistä, poissaolemista ja liiallista hiljaisuutta tai toimimattomuutta, jolloin työntekijä ei edes kertoisi murheistansa muille. (Conlon ym. 2005, 309–312.) Pahimmassa tapauksessa työntekijät saattavat sortua jopa haitalliseen työkäyttäytymiseen, esimerkiksi varkauteen, henkiseen tai fyysiseen pahoinpitelyyn, sabotointiin, päihdyttävien aineiden väärinkäyttöön ynnä muuhun haitalliseen käyttäytymiseen. Tosin niin haitalliset käyttäytymiset ovat harvinaisia, minkä takia niitä ei ole tutkittu paljon, vaikka ne saattaisivat hyvinkin johtua epäoikeudenmukaisuuden tunteesta. (Conlon ym. 2015, 312.) Joidenkin tutkimusten mukaan pienemmät haitalliset teot, kuten esimerkiksi tahallinen myöhästely tai toimistotavaroiden ottaminen henkilökohtaisiin tarkoituksiin, löydettiin vahvempia tuloksia syyseuraussuhteen kannalta, mutta jotkut tutkimukset eivät löytäneet syyseuraussuhdetta haitallisten työkäyttäytymisen ja epäoikeuden tuntemuksen välillä. (Conlon ym. 2015, 313–318.) Yhden tutkimusten meta-analyysin mukaan organisatorinen epäoikeudenmukaisuus ennusti

paremmin asenteita kuin käytäntöjä (Conlon ym. 2015, 319), mutta on selvää, että ilman oikeudenmukaista palkitsemisjärjestelmää yritys kärsii huomattavasti.

2.4 Psykologiset motivaatioteoriat

Psykologian näkökulmasta palkitsemisen kannalta relevanttia ovat motivaatioteoriat, koska motivaatio on suoraan yhteydessä työntekijän suoriutumiseen. Motivaatio tarkoittaa voimaa, joka saa ihmisen toimimaan, ja ymmärrys siihen vaikuttavista tekijöistä on välttämätöntä hyvin toimivien palkitsemistapojen rakentamiselle ja käyttäytymiselle (Hakonen 2015, 135). Motivaation termi ei ole silti niin yksiselitteinen, koska eri motivaatioteorioilla on eri näkemykset motivaatiosta. Sisäisen motivaation ja ulkoisen motivaation vaikutukset toisiinsa ovat kriittisiä palkitsemisjärjestelmien kannalta, koska palkitseminen on itsessään ulkoista motivaatiota, mutta järjestelmien tavoitteena on mielekästä myös pyrkiä työntekijän korkeaan sisäiseen motivaatioon suoriutumisen maksimoimiseksi.

2.4.1 Tarvehierarkia

Maslowin tarvehierarkia on yksi varhaisimmista motivaatioteorioista, jonka mukaan ihmisten käyttäytymistä ohjaavat viisi tarvetta hierarkkisessa järjestyksessä. Ne ovat fysiologiset tarpeet, turvallisuus, rakkaus ja yhteenkuuluvuus, arvostus sekä itsensä toteuttaminen. Tarvehierarkiaa kuvataan yleensä pyramidina, ja ylempänä olevat tarpeet voidaan tyydyttää vain, jos alla olevat tarpeet ovat ensin tyydytetyjä. (Hakonen 2015, 141.) Teorian mukaan on olennaista, että perustarpeet tulee tyydyttää ensin, jotta ihminen voi toimia hyvällä motivaatiolla luovasti. Mielenkiintoista palkitsemisjärjestelmien kannalta on se, että rahalliset palkkiot pystyvät tyydyttämään vain fysiologisia perustarpeita, jolloin työntekijällä on tarpeeksi rahaa esimerkiksi ruoan ostamiseen. Maslowin tarvehierarkiaa voidaan kuitenkin hyödyntää palkitsemisen kannalta siten, että työntekijälle tulisi tarjota omaa tilannetta ja tarpeita vastaavia palkkioita, esimerkiksi kehittymismahdollisuudet tai jotkin muut aineettomat palkkiot voivat motivoida ylempänä olevissa pyramidin osioissa (Hakonen 2015, 142).

2.4.2 Kaksifaktoriteoria

Herzbergin kaksifaktoriteoriassa työpaikoilla olevat tekijöitä jaetaan kahteen luokkaan, joista toiset ovat motivoivia ja tekevät työntekijästä tyytyväisiä, kun taas toiset tekijät saavat heidät tyytymättömiksi (Hakonen 2015, 142). Tyytyväisyyttä aiheuttavat tekijät ovat motivaatiotekijöitä, joissa on tärkeää panostaa työn sisältöön. Myös palautteen merkitys korostuu motivaatiotekijänä. Sen

sijaan rahalla palkitseminen on kaksifaktoriteorian mukaan hygieniatekijä, joka voi vain vähentää tyytymättömyyttä, mutta ei lisätä sitä. Myös esimerkiksi työolot ovat hygieniatekijä, mutta vain aineettomat palkkiot nousevat teorian mukaan motivaatiotekijöiksi. Teoriaa on usein käytetty rahapalkkioiden kritisoimiseen, mutta Herzbergin tutkimusten mukaan rahalliset palkkiot eivät ole yksiselitteisesti vain hygieniatekijä. (Hakonen 2015, 143). Kaksifaktoriteorian ja tarvehierarkian näkemyksiä voidaan hyödyntää palkitsemisjärjestelmien kannalta siten, että työntekijällä tulisi olla hyvät työolosuhteet, ennen kuin palkitsemisjärjestelmillä voitaisiin kunnolla vaikuttaa työntekijän motivaatioon, jolloin esimerkiksi olonsa turvalliseksi tunteva työntekijä pystyy toimimaan työssä paremmin, kun hänen ei tarvitse käyttää henkisiä voimavaroja turvattomuuden välttämiseksi. Hen ym. (2024, 146) kaksifaktoriteorian näkökulman omaavan tutkimuksen mukaan suorituskyvyn paineen alla olevat työntekijät suoriutuvat paremmin työssään. Teoria tukee myös täten näkemystä siitä, että työntekijöiden suoriutumisen mittaaminen on tietyissä tilanteissa erityisen hyvä palkitsemisjärjestelmien keino, koska mittarit luovat tietenkin painetta suoriutua sen lisäksi, että niiden avulla yritys saa tärkeää informaatiota palkitsemisen kannalta.

2.4.3 Itseohjautuvuusteoria

Itseohjautuvuusteoria on Ryanin ja Decin (2017, 3–16) kehittämä motivaatioteoria, jonka merkittävämpänä erottumisena on se, että motivaatio jakautuu kahteen, sekä ulkoiseen että sisäiseen motivaatioon. Ulkoisessa motivaatiossa on olennaista se, että yksilöllä on jokin välineellinen tavoite, esimerkiksi palkkio tai rangaistuksen välttäminen, jolloin yksilön tyytyväisyys ei tule toiminnasta tai tehtävästä itsestään vaan sen ulkoisesta seurauksista (Hakonen 2015, 148). Sen sijaan sisäisesti motivoituneessa toiminnassa yksilöä kiinnostaa tehtävä asia, ja sen ensisijainen palkkio on siitä saatu nautinto ja aikaansaamisen tunne (Ryan & Deci 2017, 14). Itsemääräytymisteoriassa ihmisellä on kolme sisäistä psykologista tarvetta perustarpeiden lisäksi, jotka ovat autonomia eli vapaasti tai omaehtoisesti toimiminen, kyvykkyys ja yhteenkuuluvuus (Ryan & Deci 2000b, 227). Kyvykkyys viittaa ihmisen tarpeeseen tuntea itsensä kykeneväksi tekemään asioita, ja yhteenkuuluvuudessa on olennaista, että ihminen tuntee olevansa läheinen muiden ihmisten kanssa. Työpaikalla nämä tarkoittavat sitä, että esimerkiksi työntekijä, joka pystyy vaikuttamaan siihen, mitä hän tekee päivittäin työkseen, tuntee tulevansa tarpeeksi haastetuksi työn olematta silti liian haastavaa, ja kokee, että hän kuuluu työyhteisöönsä, ja kokee heidät tarpeeksi läheiseksi, on vahvasti sisäisesti motivoitunut. Sen sijaan työntekijä, joka on pakotettu tekemään yksin työtä, joka ei ole itsestään kiinnostavaa, ja joka on myös samalla niin helppoa, ettei hän tunne oloansa kyvykkääksi, olisi huonosti motivoitunut työntekijä. Yhteenkuuluvuuden ja autonomian tarpeet tukevat myös

organisatorisen oikeudenmukaisuuden näkökulmaa siitä, että palkitsemisjärjestelmää muodostaessa työntekijät kannattaa ottaa mukaan sen suunnittelussa ja päivittämisessä.

Ryanin ja Decin (2000a, 54–61) itseohjautuvuusteoriassa motivaation määrää voidaan kuvailla asteittain, jolloin ensimmäisellä asteella yksilö on motivoimaton tehtävään, koska se ei ole relevanttia tai kiinnostavaa. Tämän jälkeen tulee aste, jolloin motivoivina tekijöinä ovat pelkästään ulkoiset tekijät, kun taas viimeisessä vaiheessa kaikki tekemiseen liittyvät asiat ovat peräisin sisäisestä motivaatiosta. Olennaisinta on se, että on välimuotoja, joissa on sekä sisäisiä ja ulkoisia motivaatiotekijöitä, mutta ne ovat käytännössä ulkoisen motivaation muotoja. Ensimmäisenä niistä motiivi on osittain ulkoinen, mutta fokus on muiden hyväksyntä tai itsehyväksyntä, esimerkiksi opiskelija tekee vanhemman tai opettajan hyväksyntää hakiessa kotitehtävänsä, kun taas toisella tasolla opiskelija voi nähdä oppimisen hyödyllisenä tai haluaa oppia uuden taidon. Kolmannella tasolla motivaatio on lähinnä sisäistä, mutta siinä on mukana ulkoisia paineita. (Ryan & Deci 2000a, 54–61.) Työpaikan esimerkki viimeisestä voisi olla työ, jota työntekijä haluaa tehdä niin paljon, että hän tekisi sitä ilman minkäänlaista palkkiota, mutta hän saa siitä silti palkkaa, joka on ulkoinen motivaatiotekijä. Viimeinen tilanne kuulostaa työnantajan kannalta varsin ideaalilta, mutta itseohjautuvuusteoria ottaa erityisen huomion ulkoisen motivaation vaikutuksen sisäiseen motivaatioon.

Itseohjautuvuusteorian näkökulmasta rahallista palkitsemista on kritisoitu paljon, koska sen ajatellaan heikentävän sisäistä motivaatiota, ja väitettä tukevia tutkimuksia on tehty paljon (Hakonen 2015, 150). Ryan ja Decin (2017, 123–128) tutkimustuloksilla on tietenkin sama näkemys asiasta, mutta monet muutkin tutkijat ovat saaneet samanlaisia tuloksia. Toisaalta on monia tutkimuksia, jotka ovat saaneet täysin erilaisen tuloksen, mikä on johtanut pitkäaikaiseen väittelyyn siitä, että vähentävätkö ulkoiset palkkiot sisäisen motivaation määrää (Lehtivuori 2023, 197–198). Lehtivuori (2023) päätti tutkia asiaa tarkemmin, ja pyrkiä selvittämään epävarmuuden aukkoa tuoreessa väitöskirjassaan. Lehtivuoren (2023, 7) tutkimuksen selitettävänä muuttujina olivat yksilön sisäisesti motivoitunut käyttäytyminen vapaan valinnan tilanteessa sekä itsearvioitu tehtävän kiinnostus. Tutkimustuloksien mukaan ulkoisilla palkkioilla on negatiivinen vaikutus erityisesti silloin, kun palkkiot liittyvät tehtävän suorittamiseen tai valmistumiseen, kun taas työstä riippumattomat palkkiot, yllättäen saadut palkkiot ja negatiivinen palaute eivät vaikuttaneet sisäisesti motivoituneeseen käyttäytymiseen (Lehtivuori 2023, 163). Sen sijaan positiivinen palaute lisäsi sisäisesti motivoitunutta käyttäytymistä, tosin positiivinen tulos näkyi vain yliopisto-opiskelijoilla eikä lapsilla. Vahvin negatiivinen vaikutus huomattiin silloin, kun suorituksen palkkio oli vähemmän kuin se pystyi olemaan korkeimmillaan. Itsearviointien tulokset olivat erilaisia, eikä ulkoisten palkkioiden negatiivinen vaikutus ollut yhtä

suuri sisäisen motivaation kannalta, ja parhaiten suoriutuviin tuloksiin perustuvassa palkitsemisessa vaikutus sisäiseen motivaatioon oli jopa lievästi positiivinen. (Lehtivuori 2023, 163–166.) On silti hyvä ottaa huomioon, että ihmiset ovat yleensä huonoja arvioimaan itseään, minkä takia sisäisen motivaation käyttäytymisen mittaamisen tuloksia voidaan pitää tarkempana. Itseohjautuvuusteoriassa korostuu erityisesti se, että sisäinen motivaatio on vahvempi kuin ulkoinen motivaatio, esimerkiksi Gagnén ym. (2010, 634–639) tutkimuksen mukaan sisäisesti motivoituneet työntekijät ovat tyytyväisempiä, sitoutuneempia, luovempia ja tehokkaampia kuin ulkoisesti motivoituneet.

Itseohjautuvuusteorian ja sitä käsittelevien tutkimusten mukaan henkilö, jolle annetaan vapaus tehdä henkilökohtaisia ratkaisuja, johtaa voimaantumiseen ja autonomian tunteeseen, ja sitä kautta luo lisää kiinnostusta tehtävään (Hakonen 2015, 150). Mielenkiintoisena osuutena itseohjautuvuusteoriassa on näkemys, jonka mukaan ulkoiset palkkiot ovat huono keino motivoida työntekijöitä, koska ulkoiset palkkiot vähentävät sisäistä motivaatiota. Hakonen (2015, 150–151) kritisoi tätä näkemystä perustellen, että autonomista motivaatiota voidaan tukea myös rahallisilla palkkioilla. Vaikka rahalliset palkkiot eivät tee työtehtävistä itsestään kiinnostavia, niillä voidaan silti tukea työn merkityksellisyyttä ja kokemusta vapaaehtoisuudesta. (Hakonen 2015, 150–151.)

2.4.4 Muita palkitsemiseen relevantteja huomioita psykologisesta näkökulmasta

Motivaatioteorioiden yleinen käsitys palkitsemisesta on se, että rahalliset palkkiot eivät lisää työntekijöiden motivaatiota ja mahdollisesti jopa vähentävät sitä. Tärkeintä on kuitenkin ymmärtää se, että ihmisen motivaatio ei ole täysin yksiselitteinen asia. Motivaatioteorioiden näkökulmasta aineettomien palkintojen tärkeys korostuu (Hakonen 2015, 148). On myös hyvä huomioida työn imu, jossa jonkin asian tekeminen on niin kiinnostavaa, että ihminen unohtaa ajan kulumisen, mikä johtaa paremman työtyytyväisyyden kautta parempaan yrityksen tulokseen (Hakonen 2015, 151; Harter ym. 2002, 268). Tila on silti oletettavasti mahdollista vain merkittävän suurella sisäisellä motivaatiolla, jonka saavuttaminen ei ole realistista joka tilanteessa. Sen mahdollisuutta voidaan kuitenkin lisätä aineettomalla palkitsemisella, ja erään tutkimuksen mukaan arvostuksen havaittiin lisäävän työn imua paljon (Hulkko-Nyman ym. 2012, 24). Palkkioiden ajoituksella on väliä myös motivaatioteorioiden näkökulmasta. Woolleyn ym. (2018, 877) tutkimuksen mukaan nopeammat palkkiot lisäsivät sisäistä motivaatiota enemmän, koska nopeammat palkkiot loivat paremman miellelyhtymän palkkion ja tekemisen välillä. Tutkimuksen mukaan ajoituksen vaikutus oli riippumaton palkkioiden suuruudesta (Woolley ym. 2018, 884), mikä tarkoittaa sitä, että sekä pienet että suuret palkkiot tulisi antaa mahdollisimman nopeasti.

3 Palkitsemisjärjestelmät käytännössä

3.1 Teorioiden ja tutkimusten soveltaminen käytännössä

Vaikka teorioiden ja tutkimusten mukaan palkitseminen vähentää työntekijän sisäistä motivaatiota, tulos ei ole välttämättä täysin kytköksissä todellisuuteen. Gallup International Associationin (2024) kyselyn mukaan 26 % ihmisistä ovat tyytyväisiä työhönsä, 39 % ovat osittain tyytyväisiä, ja loput ovat joko tyytymättömiä tai eivät kumpaakaan. Tämän mukaan voidaan olettaa, että suurin osa työntekijöistä eivät ole intohimoisia työtään kohtaan, milloin työn pääsijaisena tavoitteena on tietenkin siitä saatu palkka eli raha. Hyvässä palkitsemisjärjestelmässä rahalliset palkkiot ovat siten välttämättömiä, mutta ulkoisten palkkioiden vaikutus sisäiseen motivaatioon tulisi ottaa huomioon. Lehtivuoren (2023, 195) tutkimuksen mukaan positiivinen palaute ja peruspalkka korreloivat merkittävästi sisäisen motivaation kanssa. Sen sijaan kontrollon tunne suoriteperusteisessa palkitsemisessä aiheutti sisäisen motivaation laskua, kun taas informaatio suoriteperusteisesta palkitsemisesta ei vaikuttanut sisäiseen motivaatioon merkittäväällä tavalla. Palautetta kannattaa siis aina antaa palkkioiden yhteydessä, ja tulos tukee myös näkemystä siitä, ettei palkan kannattaisi perustua täysin palkkioihin. Tulokset suoritukseen perustuvien palkkioiden ja sisäisen motivaation välisestä suhteesta olivat myös todella heterogeeniset (Lehtivuori 2023, 195), mikä tukee väitettä, jonka mukaan optimaaliset palkitsemisjärjestelmät riippuvat työntekijöiden yksilöllisistä ominaisuuksista. Tutkijoiden välillä on myös väittelyä siitä, kuinka pitkään ulkoiset palkkiot vaikuttavat negatiivisesti sisäiseen motivaatioon (Lehtivuori 2023, 169). Lehtivuoren (2023, 172–173) tutkimus tuki itseohjautuvuusteorian näkökulmaa, jossa vaikutus ei ole pelkästään väliaikainen, tosin tulos pystytään yleistämään vain lapsiin, minkä takia hän myös huomautti, että aihetta olisi hyvä tutkia tarkemmin vanhemmissa ikäluokissa. On myös hyvä huomioida, että kokeellisissa tutkimuksissa on löydetty vahvempia vaikutuksia palkkioiden ja sisäisen motivaation välillä kuin havainnointitutkimuksissa (Lehtivuori 2023, 228–229). Ulkoisten palkkioiden haitalliset vaikutukset sisäiseen motivaatioon ovat helpoimmin havaittavissa silloin, kun palkkiot ovat riippuvaisia työn suoriutumisesta, ja kun sisäistä motivaatioita mitataan vapaan valinnan tilanteen käyttäytymisenä (Lehtivuori 2023, 242). Lehtivuoren (2023, 243) mukaan varmaa johtopäätöstä ei voida vielä tehdä nykyisten tutkimustulosten perusteella suoritusperusteisen palkitsemisen ja sisäisen motivaation välisestä suhteesta, jossa palkitsemisella on negatiivinen vaikutus, mutta sitä voidaan pitää todennäköisenä. Käytännön tutkimuksia aiheesta ovat siis tarpeen varman vastauksen saavuttamiseksi, mutta lopputuloksena voidaan olettaa, että palkitsemisella on ainakin jonkintasoinen negatiivinen vaikutus työntekijän sisäiseen motivaatioon.

Organisatorisessa oikeudenmukaisuudessa oli mukana jaon oikeudenmukaisuus. Jaon oikeudenmukaisuus objektiivisesti ei ole tärkein asia, koska työntekijöiden subjektiivinen näkemys jaon oikeudenmukaisuudesta on se, mikä vaikuttaa työntekijöiden tyytyväisyyteen ja työmotivaation. Ihmiset usein yliarvioivat omaa työpanostansa verrattuna muihin, kuten Schroeder ym. (2016, 238) huomasivat tutkimuksessa, jonka mukaan työpanoksen yliarviointi lisääntyy sen perusteella, mitä enemmän ryhmässä on yksilöitä. Jos työntekijöiden arviot heidän omista panoksistaan lasketaan yhteen, tulos on yleensä yli 100 % (Schroeder ym. 2016, 238). Tutkimuksen mukaan yliarviointi tapahtui myös pienemmissä ryhmissä, mutta vaikutus oli yhdessä ison ryhmän tapauksessa jopa yli 200 % yhteenlasketusta panosten määrästä (Schroeder ym. 2016 243–244). Panosten yliarvioimisen takia voi helposti käydä niin, että vaikka palkkiot jaettaisiin oikeudenmukaisesti, työntekijät saattaisivat nähdä sen silti epäoikeudenmukaisena. Objektiiviset mittarit, joiden perusteella työntekijöille annetaan palkkiot, ovat hyvä keino estää tätä ongelmaa. On myös tietenkin mahdollista, että jotkut työntekijät aliarvioivat oman työpanoksensa. Maaniemen (2015, 126) mukaan tämä voi johtaa huonoon omatuntoon, syyllisyyteen, kovempaan ponnisteluun tai muiden auttamiseen. Kaksi jälkimmäistä kuulostavat positiivisilta, mutta kaikki vaikutukset saattaisivat johtaa liialliseen stressiin, jolla olisi negatiivinen vaikutus työsuoritukseen pitkällä aikavälillä.

3.2 Strategia

Palkitseminen on olennainen osa yrityksen liiketoimintastrategiaa. Tehokas palkitsemisjärjestelmä on yhteydessä yrityksen strategiaan, jonka vuoksi yrityksellä täytyy olla myös hyvä strategia sen toteuttamiseksi. Yrityksillä on aina omat näkemykset strategiasta, ja yleensä parhaimmat strategiat erottuvat kilpailijoiden joukosta. Kun oikea strategia on laadittu, menestymisen kannalta on olennaista, kuinka organisaation rakenteet saadaan muokattua strategian mukaisiksi, jolloin olennaista on valita strategiaa tukevia palkitsemisratkaisuja (Ikävalko 2015, 117). On siis tärkeää, että strategia ja palkitsemisjärjestelmä ovat yhteensopivia keskenään. Balkinin ja Gomez-Meijan (1990, 163) tutkimuksen mukaan yritykset tekevät näin esimerkiksi siten, että pienet yritykset korostavat muuttuvia palkkioita palkan ja muiden hyötyjen päälle, kun taas isommat yritykset painostavat enemmän kiinteitä palkkoja ja etuja, jolloin palkkiot ovat pienemmässä roolissa. Tulosten mukaan strategian muutokset vaikuttivat palkitsemiseen, jolloin kasvun vaiheessa olevat yritykset panostivat enemmän palkkioihin pienemmillä palkoilla, mikä toimi parhaiten yrityksille, jotka keskittyivät yhteen tuotteeseen, kun taas nykyisen tilanteen ylläpidon strategiassa korkeammat peruspalkat olivat yleisempiä, ja olivat tehokkaampia monen tuotteen yrityksille (Balkin & Gomez-Meija 1990, 163). Yrityksen täytyy siis miettiä, kuinka paljon he laittavat painoarvoa peruspalkan, etujen ja palkkioiden väliseen suhteeseen. Tutkimuksen mukaan palkitsemiseen vaikutti myös

yri­tysten asema verrattuna kil­pailijoihin (Balkin & Gomez-Meija 1990, 163), eli strategiassa on olennaista se, että oma palkitsemisjärjestelmä on kil­pailukykyinen verrattuna muihin saman alan kil­pailijoihin. Tutkimuksessa yksittäisen tuotteen sekä kasvun strategian omaavissa yrityksissä tehokkaampina käytäntöinä olivat riskin jakaminen, eli työntekijöiden ansio oli riippuvainen organisaation suoriutumisesta, palkitsemisessä oltiin avoimia, palkkiot perustuivat suori­tu­kseen, palkitsemispäätökset olivat hajautuneita yrityksessä ja palkitseminen perustui laajalti osaamiseen. Sen sijaan monipuoliset yritykset olivat enemmän byrokraattisia, jolloin palkka-avoimuus ja palkitsemisen keskittyneisyys olivat korkeammalla. (Balkin & Gomez-Meija 1990, 157, 162.) Yhteen­vetona siis se, että uusien yritysten, jotka pyrkivät kasvaa nopeasti, tulisi olla aggressiivisempia palkkioiden kanssa, kun taas isommissa yrityksissä palkoilla on suurempi merkitys. Ikävalon (2015, 113) mukaan Suomessa tehtyjen selvitysten mukaan yritysten toimitusjohtajat ja palkka-asioista vastaavat henkilöt ovat enimmäkseen sitä mieltä, että palkitsemisjärjestelmä tukee yrityksen liiketoimintastrategiaa, jossa palkitsemiseen liittyvillä valinnoilla oli merkitystä yrityksen kil­pailukykyyn, innovatiivisuuteen ja henkilöstön motivaatioon. Keskeisimpinä asioina kil­pailuky­vyn kannalta nähtiin joustavuus ja henkilöstön osaamisesta palkitseminen, kun taas innovatiivisuutta edisti työaikaan perustuva palkkaus, organisaation sisäinen suuri palkkahaitari, ja palkitsemiseen liittyvän päätöksenteon hajautuneisuus. Tämän lisäksi havaittiin, että palkitsemisjärjestelmillä voidaan vähentää tiettyjä strategian toteuttamishaasteita, esimerkiksi palkkiojärjestelmän havaittiin vähentävän strategian ja prioriteettien epäselvyyttä. (Ikävalko 2015, 113.)

Simonsin ym. (2000, 7) mukaan suoriutumisen mittaaminen on olennainen osa liiketoimintastrategian seuraamista, jolloin voidaan vertailla tavoitteita ja tuloksia. Simonsilla ym. (2000, 13–14) on myös samanlaisia näkemyksiä kuin motivaatioteorioissa siitä, että ihmisillä on sisäinen halu suoriutua ja osallistua organisaation toimintaan, ja ovat ylpeitä omasta hyvästä suoriutumisestaan ja innovoimisesta, mitä voidaan tukea palkitsemisella. On myös olennaista, että työntekijät ymmärtävät strategian tavoitteet, jotka voidaan kommunikoida suori­tu­stavoitteiden avulla (Simons ym. 2000, 231). Suori­tu­stavoitteiden mittaaminen on siis tärkeä osuus toimivaa palkitsemisjärjestelmää. Tehokas mittaamisjärjestelmä on yhteydessä yrityksen strategiaan, jolloin tulokset voidaan mitata tehokkaasti ja taloudellisesti. Mittareiden tulisi olla myös yhteydessä yrityksen taloudelliseen arvoon. (Simons ym. 2000, 234–238.) Toimivat mittarit ovat erittäin tärkeitä erityisesti tulokseen ja suoriutumiseen perustuvassa palkitsemisessä. Palkitsemisjärjestelmien kannalta on myös tärkeää, että työntekijät tietävät, mitkä asiat vaikuttavat tuloihin ja kuinka vahvasti. Työntekijä ei välttämättä ymmärrä, millä tavoin hänen toimintansa vaikuttaa organisaation tuloksellisuuteen, vaan tekee vain

mitä käsketään. Parempi ymmärrys johtaisi esimerkiksi siihen, että tehtaassa kahden eri tuotantolinjan sammuessa työntekijän tulisi priorisoida tuotantolinjaa, jonka tuloksellisuus on parempi. Tämänkaltaisten asioiden kommunikointi antaa paremman käsityksen työntekijöille yrityksen strategiasta ja tavoitteista, mikä on olennaista, kun palkitseminen perustuu yrityksen tuottoihin. Mitattavat asiat, joihin palkitseminen perustuu, pitäisi myös olla asioita, joihin työntekijä voi itse vaikuttaa (Simons ym. 2000, 236). Jos esimerkiksi raaka-aineet ovat tietynä mittaamiskautena suhteellisen kalliita, mikä johtaisi pienempiin tuottoihin, sen ei kuuluisi vaikuttaa työntekijän saaman palkkion määrään. On siis olennaista, että työntekijöitä ei kuuluisi rangaista huonosta tuurista, jolloin tulos on heikompi heistä riippumattomista syistä (Merchant & Van der Stede 2017, 518). Hyvästäkin tuurista ei kannata palkita, mutta monet mitattavat asiat ovat usein vain osittain työntekijän hallittavissa (Merchant & Van der Stede 2017, 518), minkä takia vähemmän hallittavien mittareiden tulisi vaikuttaa suhteellisesti vähemmän palkkioiden kokoon verrattuna mittareihin, joihin työntekijä voi itse vaikuttaa merkittävästi. Organisaatiot pyrkivät kuitenkin usein erottelemaan kontrolloidun osan mittareista sattumasta riippuvasta osasta (Merchant & Van der Stede 2017, 523). Keinot riippuvat organisaation ominaisuuksista, mutta varianssianalyysin tekeminen on yksi hyvä keino erotella mittareita, joita esimerkiksi tuotteita valmistava yritys voi hyödyntää. Varianssianalyysissä erotellaan esimerkiksi tuotteen raaka-aineet, työkustannukset ja yleiskustannukset, jotka jaetaan esimerkiksi hinnan, volyymin ja tuoton osatekijöihin. (Merchant & Van der Stede 2017, 524.) Muitakin keinoja löytyy, esimerkiksi suhteuttamalla tulos aina uuteen tavoitteeseen eri ajanjaksoilla (Merchant & Van der Stede 2017, 526), mutta olennaisinta on se, että yritys käyttäisi mahdollisimman objektiivisia mittareita, jotka eivät perustu työntekijän panoksista riippumattomiin tekijöihin. Tuurista riippuva palkitseminen johtaisi helposti epäoikeudenmukaisuuden tunteeseen, mikä vähentäisi työntekijöiden motivaatiota. Enemmistö työntekijöistä haluaa myös välttää riskejä, jotka ovat väistämätön osa mittareita, joihin työntekijä ei voi vaikuttaa (Merchant & Van der Stede 2017, 519). Palkkioiden ei myöskään tulisi perustua vain esihenkilön tai johtajan tunteisiin siitä, kuinka hyvin tietyt työntekijät suoriutuvat, koska sekin johtaisi helposti epäoikeudenmukaisuuteen. Oikeat mittarit ovat siis parempia niiden objektiivisuuden takia, mutta vääränlaiset mittarit johtaisivat myös työntekijöiden motivaation alenemiseen ja epätoivottuun käyttäytymiseen (Merchant & Van der Stede 2017, 518), joten strategian kannalta on olennaista ymmärtää optimaaliset mittarit, jos niitä halutaan käyttää.

Suoriutumisen mitattavat tavoitteet voivat olla joko lyhyellä tai pitkällä aikavälillä (Simons ym. 2000, 7). Lyhyen aikavälin kannustaminen on enintään vuoden pituinen ajanjakso, kun taas pitkällä aikavälillä tarkoitetaan yli vuoden mittaisia ajanjaksoja (Ylikorkala & Sweins 2015, 31). Tietenkin

parhaimmassa tilanteessa katsotaan molempia, mutta on olennaista päättää, kumpaan keskitytään enemmän erityisesti suoriutumiseen perustuvassa palkitsemisessa. Lyhyen aikavälin tavoitteita palkitaan luonnollisesti lyhyen aikavälin palkitsemistavoilla, jotka ovat tyypillisesti erityyppiset tulos- ja voittopalkkiot, kuten esimerkiksi vuositulospalkkio tai kertapalkkio (Ylikorkala & Sweins 2015, 31). Tulospalkkiot eli suoritepalkkiot ovat palkkioita niille työntekijöille tai ryhmille, jotka ovat vaikuttaneet tuloksen syntymiseen, ja ne ovat hyvin joustava keino nostaa kokonaispalkkatasoa silloin, kun yrityksellä menee hyvin, ja vastaavasti pitää palkkakustannukset alhaisina heikompina aikoina (Ylikorkala & Sweins 2015, 32). Tulospalkkaus perustuu tavallisimmin yrityksen liiketaloudelliseen tulokseen, tuottavuuteen, kehitystavoitteisiin ja asiakaspalvelun laatuun, ja niiden käyttö on laajinta teollisuudessa. Julkishallinnon palkitsemisjärjestelmissä saatetaan sen sijaan mitata esimerkiksi palveluiden laatua ja vaikuttavuutta, kustannustehokkuutta ja kehityshankkeiden läpivientiä, koska julkishallinnoilla on rajallinen budjettitalous. (Ylikorkala & Sweins 2015, 32–33.) Tulospalkkiot ovat sopivia yrityksille, jotka haluavat panostaa tuotteiden tai palveluiden laatuun (Kaine 2020, 306). Pitkän aikavälin palkkiot soveltuvat yleensä paremmin johdon palkitsemiseen, mutta niitä voidaan hyödyntää myös henkilöstön palkitsemisessa, esimerkiksi ryhmäpalkitsemisen muodossa (Merchant & Van der Stede 2017, 359–360). Pitkän aikavälin palkitsemistapojen tavoitteena on usein henkilöstön sitouttaminen, ja niiden puutteessa tulospalkkiotakin voidaan tarkoituksella viivästyttää monen vuoden ajanjaksolle, mikä on hyvä keino silloin, kun mitattavia asioita on vaikea seurata vuositasolla (Ylikorkala & Sweins 2015, 33). Myös palkankorotuksia voidaan ajatella pitkän aikavälin palkitsemisena, ja ne soveltuvat hyvin rutiinimaisiin työpaikkoihin (Kaine 2020, 306). Ryhmäpalkitsemisessa palkkiot eivät mene vain yksittäisille suoriutujille, mikä onnistuu esimerkiksi henkilöstörahaston avulla, mitä käytetään yleensä verotuksellisista syistä (Ylikorkala & Sweins 2015, 33–34). Osakeannit ovat myös yleinen ryhmän palkitsemiskäytäntö (Merchant & Van der Stede 2017, 370), ja niitä on hyvä käyttää, jos yrityksellä ei ole tarpeeksi rahaa maksaa bonuksia heti, mutta ne voivat käydä helposti kalliiksi pitkällä aikavälillä. Kun suorittavan tason työntekijät otetaan mukaan osakkeisiin perustuviin palkkioihin, heidän palkitsemisensa muuttuu epävarmemmaksi ja vaihtelevammaksi (Merchant & Van der Stede 2017, 370), mikä ei ole tietenkään mieluisaa, jos työntekijän peruspalkka on alhainen. Työntekijät eivät myöskään välttämättä pysty vaikuttamaan merkittävästi yrityksen tulokseen, jolloin palkkioiden ja suoriutumisen välillä on heikompi yhteys (Shields 2020, 317), minkä seurauksena mittareiden vaikuttamismahdollisuuden tärkeys tulee taas esiin. Palkkioiden ja suoriutumisen välinen yhteys heikentyy sitä mukaa, kun ryhmän koko kasvaa. Isoissa työryhmissä yksittäisen työntekijän on vaikeampi nähdä oman suoriutumisen vaikuttavuus, minkä takia ryhmäpalkkiot sopivat paremmin pienempiin ryhmiin. (Shields 2020, 317.) Ryhmäpalkitseminen johtaa varsinkin isoissa ryhmissä

helposti myös vapaamatkustajiin, jotka hyötyvät muiden paremmasta suoriutumisesta tekemällä itse työtä pienemmällä panostuksella (Shields 2020, 317). Tämä johtaa oletettavasti epäoikeudenmukaisuuden tunteeseen, kun muut työntekijät tulevat tietoisiksi vapaamatkustajista. Ryhmäpalkitsemisen mahdollisuus on silti hyvä harkita, jos se on sopiva strategiaan, tai jos yksilöiden mittarit eivät ole tiedossa (Kaine 2020, 306). Parkin ja Krusen (2014, 77) tutkimuksen mukaan ryhmäkannustimet toimivat parhaiten organisaatiolle jo entuudestaan sitoutuneille työntekijöille. Tutkimuksessa todettiin myös, että suoriutuminen on vahvempaa erityisesti innovatiivisissa yrityksissä silloin, kun ryhmäkannustimia käytetään (Park & Kruse 2014, 77). Ryhmäpalkkiot myös yhdentävät työntekijöiden ja osakkeenomistajien tavoitteita (Merchant & Van der Stede 2017, 370), mikä parantaa päämies-agenttiongelmia.

Peruspalkan ja sen päällä olevien lisäpalkkioiden välinen suhde riippuu yrityksen strategiasta, mutta suorittavan tason työntekijöille korkeampi peruspalkka on yleensä suositeltavaa (Shields & Rooney 2020, 407). Palkkakokonaisuudet, joissa suurin osa palkasta koostuu peruspalkan päällä olevista bonuksista, soveltuvat paremmin johdon palkitsemiseen, koska suorittavan tason työntekijöihin verrattuna huono tuloskausi ei vaaranna johtajan kykyyn täyttää hänen perustarpeensa toisin kuin työntekijällä, jolla ei olisi varaa maksaa esimerkiksi vuokraansa huonon kuukausipalkkion takia. Tarpeeksi vahva peruspalkka on siis tärkeä turvallisuuden tunteen luomiselle. Palkkiot ovat silti tietenkin suositeltavaa ottaa mukaan palkkakokonaisuuteen, vaikka ne olisivatkin kooltaan pieniä. On myös suositeltavaa ottaa mukaan aineettomat palkkiot, kuten esimerkiksi uranetenemismahdollisuudet, jotka tukevat rahallisia palkkioita. Palkitsemisjärjestelmän ja strategian yhteensopivuuden kannalta innovatiivisten yritysten tulisi hyödyntää suurempaa palkkioiden vaihtelevuutta sekä yksilöllisiä ja suoriutumiseen perustuvia palkkioita, kun taas kustannuksia minivoivassa strategiassa pienemmät ryhmäpalkkiot ja palkankorotukset ovat suositeltavimpia. Jos strategiana on parantaa tuotteiden laatua, palkitsemisjärjestelmän on suositeltavaa olla välimaastossa, jossa hyödynnetään esimerkiksi sekä palkankorotuksia että bonuksia. (Shields & Rooney 2020, 397.) Toisaalta Robertsin (2010, 127) suosittamat heikommat palkkiot ovat parempia, jos yrityksen tavoitteena on kannustaa kokeilemista. Innovatiivisissa yrityksissä kannattaa siten ottaa huomioon mahdollisuus siihen, että suuremmat palkkiot johtaisivat toimintaan, jossa työntekijät välttelevät riskejä liikaa.

3.3 Rakenne

Hyvän palkitsemisjärjestelmän rakenne riippuu yrityksen strategiasta ja tavoitteista, ja näkemykset organisaatioteorioista, psykologisista motivaatioteorioista, taloustieteestä sekä organisatorisen

oikeudenmukaisuudesta ovat tärkeitä hyvän palkitsemisjärjestelmän muodostamiseen. Hyvä rakenne on riittävän yksinkertainen, jotta sen suunnitteleminen ei vie liikaa aikaa, ja jotta yrityksen kaikki työntekijät pystyvät ymmärtämään sen (Sweins ym. 2015, 236). Rakenteen kuuluu olla myös yhdenmukainen tarkoituksen kanssa, esimerkiksi jos yritys tavoittelee yhteistyön tukemista, palkkioiden tulisi sijoittua koko ryhmään, eikä yksittäisiin parhaiten suoriutuneisiin työntekijöihin (Sweins ym. 2015, 236). Palkitsemisjärjestelmässä on myös olennaista miettiä, kuinka hyvästä suorituksesta palkitaan. Yritykset asettavat alarajan, jolloin vain sitä ylittävät suoriutumiset palkitaan, koska yritys ei tietenkään halua palkita huonoja tai keskivertoja suorituksia (Merchant & Van der Stede 2017, 365). Useat yritykset asettavat palkkioille myös ylärajan, jolloin ylimääräisiä palkkioita ei enää jaeta, kun suoriutuminen on palkitsemiskaton yläpuolella. Ylärajoja voidaan asettaa monesta eri syystä, kuten esimerkiksi silloin, kun pelätään, että työntekijät pelaisivat järjestelmää, ja maksivoisivat lyhyen ajan palkkiot pitkän ajan tavoitteiden kustannuksella, tai kun palkkiot halutaan pitää suhteellisesti samalla tasolla eri aikoina, mikä estäisi suurten palkkojen vaihtelun työntekijöillä kuukaudesta toiseen. Ylärajat estävät myös mahdollisuutta, jossa työntekijät saisivat liian suuria palkkioita virheellisen palkitsemisjärjestelmän takia, mikä on aina riski uusissa järjestelmissä. (Merchant & Van der Stede 2017, 365.) Ylärajoissa on kuitenkin se riski, että työntekijät menettävät helposti motivaationsa sen jälkeen, kun he ovat täyttäneet ylärajan vaatimat suoritukset, minkä takia ylärajojen tulisi olla vaikeasti tavoiteltavissa. Maksimipalkkiot eivät yleensä ole todella suuria suorittavan tason työntekijöille (Shields & Rooney 2020, 404), mutta se ei johdu pelkästään siitä, että yrityksillä ei ole varaa tai halua maksaa työntekijöille suuria palkkioita. Pokornyn (2008, 251) tutkimuksen mukaan liian korkeilla palkkioilla on negatiivinen vaikutus suoritukseen. Tutkimus ei silti katso työntekijöitä (Pokorny 2008, 253–254), mutta liian korkeat palkkiot eivät muutenkaan ole suositeltavia, koska ne turhan kalliita ja johtavat liian helposti palkkioiden pelaamiseen (Merchant & Van der Stede 2017, 367). Mutta koska suorittavan tason työntekijöillä tulisi yleensä olla pienemmät palkkiot suhteessa palkkaan, on hyvin epätodennäköistä, että yritys asettaisi heille liian suuria palkkioita.

Rakenteen kannalta on olennaista miettiä, haluaako yritys tavoitella parhaita käytäntöjä vai parasta yhteensopivuutta palkitsemisjärjestelmässä (Hakonen & Nylander 2015, 12–13). Parhaat käytännöt viittaavat siihen, että yritys perustaa järjestelmän sen perusteella, minkälainen on sen alalla olevan parhaaksi todettu järjestelmä, kun taas paras yhteensopivuus korostaa näkökulmaa, jonka mukaan palkitsemisjärjestelmä on riippuvainen yksittäisen yrityksen ominaisuuksista, ja täten muodostua riippumattomana muiden yritysten järjestelmistä. Esimerkiksi institutionaalisen teorian näkökulma on lähellä parhaiden käytäntöjen näkökulmaa, jolloin muiden yritysten koettujen hyviä toimintatapoja

otetaan käyttöön (Jämsén 2015, 101). Sen sijaan yrityksen strateginen näkökulma painottuu enemmän parhaaseen yhteensopivuuteen. Chênevertin ja Tremblayn (2009, 764–765) kanadalaisia yrityksiä koskevan tutkimuksen mukaan yritykset, joilla on johdonmukainen palkitsemisstrategia, pärjäävät paremmin kuin yritykset, jotka omaksuvat parhaita käytäntöjä huomioimatta yhteensopivuutta. Tutkimuksen (Chênevert & Tremblay 2009, 764) mukaan yritykset, jotka käyttävät yksilö- ja yhteisölähtöisiin kannustamiin perustuvaa palkitsemisjärjestelmää, menestyvät paremmin tuottavuuden nostamisessa, mutta eivät onnistu yhtä hyvin työntekijöiden pitämisessä, mikä onnistui sen sijaan paremmalla työympäristöllä. Palkitsemisjärjestelmän potentiaalisia negatiivisia vaikutuksia voi siis estää tai vähentää parantamalla yrityksen muita ominaisuuksia. Chênevert ja Tremblay (2011, 869–873) saivat toisenlaisen tuloksen eri tutkimuksessa, jonka mukaan parhailla käytännöillä oli osittainen yhteys palkitsemisjärjestelmän tehokkuuteen. Tulokset tukevat kokonaisuudessaan näkemystä siitä, että paras yhteensopivuus palkitsemisjärjestelmissä olisi parempi vaihtoehto tehokkuuden kannalta, mutta tuloksien perusteella parhaiden käytäntöjä näkökulmaa ei voida hylätä (Chênevert & Tremblay 2011, 856). Parhaat käytännöt ovat siis käypä vaihtoehto etenkin silloin, kun yritys ei ole varma palkitsemisstrategiaastaan. Paras yhteensopivuus on silti strategisesta näkökulmasta optimaalisin vaihtoehto.

3.4 Palkitsemisjärjestelmän tavoite ja tarkoitus

Palkitsemisjärjestelmien päätavoitteena on työntekijöiden ohjaaminen ja kannustaminen tietynlaiseen suuntaan, jolloin työntekijät ovat enemmän motivoituneita ja siten tehokkaampia työntekijöitä. Palkitsemisjärjestelmien tarkemmat tavoitteet riippuvat silti aina yrityksestä, minkä takia yksinkertaista vastausta hyvään palkitsemisjärjestelmään ei ole. Palkitsemisjärjestelmillä halutaan myös pitää nykyisistä työntekijöistä kiinni, ja houkutella uusia mahdollisia työntekijöitä (Hakonen & Nylander 2015, 11). On myös hyvä huomioida palkitsemisjärjestelmien antama informaatio, joka kertoo työntekijöille, mitkä asiat ovat yritykselle tärkeitä. Pelkästään tietämys tärkeistä asioista voi vaikuttaa työntekijöiden käyttäytymiseen esimerkiksi siten, että työntekijät panostavat asiakaspalvelun laatuun, kun he tietävät sen olevan osa palkitsemisjärjestelmää (Merchant & Van der Stede 2017, 355). Palkitsemisjärjestelmän tavoite voi riippua siitä, haluaako yritys mahdollisimman motivoituneita työntekijöitä millä hinnalla tahansa, mikä voisi hyvä vaihtoehto luovuutta vaativilla aloilla, esimerkiksi musiikintekijä jollekin projektille, vai haluaako yritys, että palkitsemisjärjestelmä olisi mahdollisimman kustannustehokas, jolloin liialliset kustannukset eivät ole kannattavia, vaikka niiden avulla työntekijät olisivatkin hieman motivoituneempia. Kustannustehokkaasta näkökulmasta palkkioita voi antaa esimerkiksi yleiskorotusten muodossa, jossa korotukset ovat suurempia niille, jotka niitä eniten ansaitsevat (Hulkko-Nyman 2015b, 179). Palkankorotusten apuna voidaan mitoittaa

missä suhteessa työntekijän palkan suuruus on heidän pätevyyteensä ja työsuoriutumiseensa verrattuna (Hulkko-Nyman 2015b, 179). Tämänlainen palkitseminen käy enemmän järkeen, kun työn suoriutumista mitataan pitkällä aikavälillä, eikä lyhyen ajan työpanoksia voida helposti mitata. Kustannusnäkökulma korostuu etenkin niukkoina aikoina, jolloin voidaan esimerkiksi miettiä, saako yritys enemmän hyötyä erinomaisten suoritusten kerralla palkitsemisesta vai pienistä mutta tasaisemmin jaetuista tulospalkkioista, vai tulisiko yrityksen panostaa enemmän esihenkilöiden palautteenantotaitoihin, jotta pienetkin palkkiot olisivat kannustavia ja kohdistuisivat oikeudenmukaisesti (Hulkko-Nyman 2015b, 180). Palkitsemista voidaan myös ajatella investointina, jolloin kalliimpikin palkitsemisjärjestelmän uudistus saattaa olla edullinen vaihtoehto, jos uusi palkitsemisjärjestelmä johtaa tarpeeksi suuriin tulevaisuuden tuottoihin. Strategisessa palkitsemisessä pyritään siis hyötyjen optimointiin, mikä on usein parempi vaihtoehto kuin pelkkä kustannusten tarkkailu (Hulkko-Nyman 2015b, 180–181).

Tutkielmassa otettiin aiemmin esiin työntekijöiden mukaan ottaminen palkitsemisjärjestelmän ominaisuuksien kehittämiseen, mitä esimerkiksi itseohjautuvuuden teorian autonomia ja yhteenkuuluvuus korostavat, jolloin työntekijä on motivoituneempi ja sitoutuneempi työhönsä. On myös hyvä huomioida, että kaikki työntekijät eivät välttämättä priorisoi rahan saamisen määrää työn tekemisellä, vaikka se onkin yleisin syy, kun taas joillakin se voi olla ainoa asia, jolla on merkitystä. Suora vaikutusmahdollisuus parantaa myös esimerkiksi menettelytapojen oikeudenmukaisuuden tunnetta, jos työntekijältä kysytään, haluaako hän ottaa lomat mieluummin rahana vai vapaa-aikana (Maaniemi 2015, 129). Joku työntekijä voisi olla enemmän kiinnostunut uusien taitojen oppimisesta, jolloin aineettomana palkkiona voisi olla koulutusmahdollisuudet tai työn roolin vaihtuminen työpaikan sisällä. Hyvässä palkitsemisjärjestelmässä aineelliset ja aineettomat palkkiot muodostavat yhtenäisen kokonaisuuden (Ylikorkala & Sweins 2015, 21). Myös työntekijän vaikuttamismahdollisuuksia yrityksen palkitsemisjärjestelmän lisäksi muihin yrityksen käytäntöihin voidaan ajatella aineettomana palkkiona, jolloin esihenkilöiden luottamus ja arvostus näkyy selkeämmin työntekijälle. Työntekijöiden luottamusta voitaisiin myös lisätä työajan joustamisella, jolloin työntekijällä olisi enemmän valinnanvaraa siitä, milloin hän työnsä tekee (Ylikorkala & Sweins 2015, 37). Lisäksi työympäristön huomioiminen on tärkeä osuus aineettomassa palkitsemisessä. Työpaikalla voidaan esimerkiksi tehdä viihtyisämmät tilat tai parantaa kalusteita, kuten esimerkiksi tietokoneiden tai siivoojien työkalujen päivittäminen, joilla on merkittävä vaikutus työn sujumiseen ja siinä viihtymiseen (Ylikorkala & Sweins 2015, 36–37). Myös esimerkiksi etätyömahdollisuuksien lisääminen työntekijälle voidaan laskea osaksi työympäristöön liittyviä aineettomia palkkioita. Työsuhteen pysyvyys on usein yksi tärkeimmistä palkitsemistavoista

työntekijöiden mielestä, mikä lisää heidän sitoutuneisuuttansa, mutta toisaalta määräaikailla sopimuksilla töitä tekevät ponnistelevat enemmän, jotta he saavat työsopimukselleen jatkoa (Ylikorkala & Sweins 2015, 37). Jälkimmäinen saattaisi olla järkevää lyhyen aikavälin kannalta, mutta pitkällä aikavälillä sitoutuneisuus on todennäköisesti tärkeämpi. Teorioiden ja tutkimusten perusteella kuitenkin yksi tärkeimmistä aineettomista palkkioista on positiivinen ja rakentava palaute, joka tulee liittää hyvään palkitsemisjärjestelmään.

3.5 Palkitsemisjärjestelmän vaikutus

Palkitsemisjärjestelmän vaikutukset ovat olennaista yrityksen menestyksen kannalta. Jotta palkitsemisjärjestelmät saavuttavat tavoitteensa, on olennaista tuntea palkitsemisen perusteet. Tieto esimerkiksi siitä, mitä työntekijöiltä odotetaan, ja miten siinä onnistutaan, voidaan sanoa olevan palkitsemisen vaikuttavuuden perusta (Sweins ym. 2015, 231). Palkitsemistietämys viittaa työntekijän tietoon siitä, mitä erilaisia palkitsemisen muotoja organisaatiolla on, ja mitkä niiden määrätymisperusteet ovat. Tieto muiden työntekijöiden palkkojen määrästä ei ole olennainen, vaan se, millä perusteella palkat tai palkkiot määräytyvät. (Sweins ym. 2015, 232.) Mulveyn ym. (2002, 32) tutkimuksen tuloksen mukaan palkan ja suoritukseen liittyvän tiedon lisäämisellä on niin voimakas positiivinen vaikutus palkkatyytyväisyyteen, että yritykset saattavat pystyä kompensoimaan pienempiäkin peruspalkan korotuksia olemalla yksinkertaisesti avoimempia siitä, mihin palkitseminen perustuu. Tuloksen mukaan työntekijät ovat myös tyytyväisempiä peruspalkkaan kuin vaihtelevaan palkkioon. Tietämättömyys palkitsemisen perusteista voi johtaa huonompaan sitoutuneisuuteen tai aiheuttaa jopa irtisanoutumisia. (Mulvey ym. 2002, 33.) Palkitsemisjärjestelmien toimivuuden kannalta on siis tärkeää kommunikoida sen perusteista työntekijöille. Toisaalta jos työntekijä saa tietää, että hänen palkkansa on huonommalla tasolla kuin muilla samaa työtä tekevillä, työntekijä tulee luonnollisesti tyytymättömäksi (Sweins ym. 2015, 233). Organisatorisen oikeudenmukaisuuden näkökulma tukee myös näkemystä siitä, että vuorovaikutus palkitsemisjärjestelmistä on tärkeä, koska palkitsemispäätökset koetaan reilummiksi, kun niistä saadaan tarpeeksi tarkkaa tietoa (Sweins ym. 2015, 233). Tietämys lisää tietenkin myös työmotivaatiota psykologian näkökulmasta. Palkitsemistietämystä voidaan edistää esimerkiksi yhteisillä tiedotustilaisuuksilla tai kirjallisilla ohjeilla, mutta työntekijät pitävät esihenkilöitä kaikista hyödyllisimpänä palkitsemistietojen lähteenä (Sweins ym. 2015, 233). Palkitsemistiedottamisessa tavoitteena on se, että tieto ei tulisi muilta työntekijöiltä huhujen mukana, koska se johtaisi helposti virheellisten oletusten leviämiseen (Sweins ym. 2015, 234).

Palkitsemisjärjestelmät vaikuttavat henkilöstön saatavuuteen, pysyvyyteen, motivaatioon, työsuoritukseen, tyytyväisyyteen ja hyvinvointiin, jotka kaikki vaikuttavat yrityksen tulokseen (Sweins ym. 2015, 240). Vaikutuksen kannalta on syytä myös huomioida strategiaosuudessa mainittujen sopivien mittareiden tärkeys. Esimerkiksi jos tehtaassa mitataan vain tuotteiden laatua, tuotteiden valmistusnopeus saattaa hidastua liikaa. Palkitsemisjärjestelmien negatiivisista vaikutuksista merkittävin lienee sisäisen motivaation väheneminen, mutta esimerkiksi yhden yksikön liiallinen palkitseminen voi johtaa epäoikeudenmukaisuuden tunteeseen muissa yrityksen yksiköissä. Myönteisiä vaikutuksia ei välttämättä aina saavuteta, mikä voi johtua esimerkiksi olosuhteista tai palkitsemisen toteuttamistavoista (Sweins ym. 2015, 240). Positiivisten vaikutusten kannalta monien tutkimuksien mukaan suoriteperusteinen palkitseminen on johtanut parempaan työsuoriutuvuuteen ja tuottavuuteen (Sweins ym. 2015, 240; Jenkins ym. 1998, 777; Stajkovic ym. 1998, 240; Peterson ym. 2006, 156). Tulokset ovat periaatteessa Lehtivuoren (2023) väitöskirjan kanssa eri mieltä, mutta ne eivät poissulje toisiaan pois, koska on hyvinkin mahdollista, että suoriutuminen työssä on korkeampi suoriteperusteisessa palkitsemisessä, mutta ei niin korkea kuin se voisi olla täysin optimaalisessa tilanteessa vähentyneen sisäisen motivaation takia. Trevor ym. (1997, 44) tutkimuksen mukaan huippusuoriutujat vaihtoivat työpaikkaansa paljon epätodennäköisemmin silloin, kun he saivat korkeita suoriutumiseen perustuvia palkkioita. Silloin kun hyvän suoriutumisen taso ei vaikuttanut palkkioihin, työntekijät olivat paljon todennäköisempiä vaihtamaan työpaikkaansa. Huonosti suoriutuvilla työntekijöillä työpaikan vaihtaminen oli todennäköisempää (Trevor ym. 1997, 44). Yrityksen näkökulmasta on mieluisaa, jos hyvästi suoriutuvat pysyvät työpaikassa, kun taas heikosti suoriutuvien työpaikasta lähtemisellä ei ole niin paljoa haittaa, ja siitä on hyötyä varsinkin silloin, kun uusien työntekijöiden palkkaaminen on helppoa ja halpaa.

4 Johtopäätökset ja yhteenveto

Tämän tutkielman tavoitteena on ollut määritellä hyvän palkitsemisjärjestelmän piirteitä suorittavan tason työntekijöiden näkökulmasta, ja selvittää mitä seikkoja palkitsemisjärjestelmää muodostavan yrityksen tulisi ottaa huomioon. Palkitsemisjärjestelmän tulisi aina pyrkiä olemaan oikeudenmukainen, jonka työntekijät itse määrittelevät heidän subjektiivisesta näkökulmastansa. Palkkiot tulisi jakaa oikeudenmukaisesti oikeilla menettelytavoilla ja ohjata työntekijät toivottuun käyttäytymiseen. Motivoinnin ja käyttäytymisen ohjaamisen lisäksi hyvät palkkiot sitouttavat nykyistä henkilöstöä, ja houkuttelevat uusia työntekijöitä organisaatioon. Palkitsemisjärjestelmät antavat myös työntekijöille informaatiota yrityksen tavoitteista, jotka eivät ole välttämättä ilmiselviä ilman niiden kommunikointia. Palkkiot ja niiden määräytymisperusteet tulisi myös kommunikoida oikealla tavalla, ja kuten Mulveyn ym. (2002, 29) tutkimuksessa todettiin, työntekijöiden tietämys palkkioiden perusteista on erittäin tärkeä tavoitteiden saavuttamiseksi. Palkitsemisjärjestelmässä on hyvä olla sekä aineellisia että aineettomia palkkioita, jolloin palkkiot eivät olisi vain rahallisia. Kaikista tärkeimmäksi aineettomaksi palkkioksi korostui palautteen antaminen palkkioiden yhteydessä, jonka todettiin vaikuttavan työntekijän motivaation monen eri tutkimuksien ja teorioiden näkökulmista, esimerkiksi Lehtivuoren (2023, 163) väitöskirjassa tai Herzbergin kaksifaktoriteoriassa (Hakonen 2015, 142). Palautteen antaminen tapahtuu esihenkilön ja työntekijän välisenä vuorovaikutuksena, jonka täytyy myös olla oikeudenmukainen. Palkitsemisjärjestelmiä muodostaessa on myös hyvä ottaa huomioon ulkoisten palkkioiden vaikutus sisäiseen motivaatioon, koska palkkioilla saattaa olla negatiivinen vaikutus työntekijöiden sisäiseen motivaatioon.

Optimaalinen palkitsemisjärjestelmä on aina tilannesidonnainen, minkä takia hyvän palkitsemisjärjestelmän tulisi olla yhteensopiva yrityksen strategian kanssa. Uuden järjestelmän muodostaminen on kuitenkin aikaa vievää ja kallista, minkä takia tiedon tai rahan puutteessa yrityksen kannattaa harkita muiden samanlaisten yritysten palkitsemisjärjestelmien jäljittelyä, mikä perustuu muiden yritysten parhaisiin käytäntöihin. Parhaat käytännöt ovat myös hyvä vaihtoehto silloin, kun yritys on epävarma omasta liiketoimintastrategiastansa. Yrityksien on kuitenkin hyvä päivittää palkitsemisjärjestelmiä ajan myötä, joten strategiasta varmistunut yritys voi ottaa parhaan yhteensopivuuden käyttöön myöhemminkin. Palkitsemisjärjestelmän tulisi olla myös tarpeeksi yksinkertainen, jotta sen tekeminen ja tulkitseminen ei olisi liian monimutkaista. Monimutkaiset ja epäselvät palkitsemisen määräytymisen perusteet johtaisivat siihen, että työntekijät eivät välttämättä hahmottaisi toivottuja käyttäytymisiä, mikä osoittaisi järjestelmän olevan virheellinen. Suorittavan tason työntekijöillä ei ole yleensä korkeita palkkoja, minkä takia palkkioiden osuus tulisi olla

suhteellisesti pienempi verrattuna peruspalkkaan, tosin niiden koko voi silti vaihdella merkittävästi riippuen yrityksen strategiasta. Yrityksen täytyy myös käyttää oikeita mittareita etenkin suoritepalkkioissa, jotta mitattavat asiat ohjaisivat työntekijöitä toivottuun käyttäytymiseen. Mitattavat asiat, jotka määrittelevät palkkiot, tulisi myös olla asioita, joihin työntekijät pystyvät itse vaikuttamaan hyvän motivaation ylläpitämisen vuoksi. Jos yritys ei pysty selvittämään hyviä mittareita, sen tulisi suosia pienempiä palkkioita.

Hyvän palkitsemisjärjestelmän tilannesidonnaisuus korostuu myös työntekijöiden yksilöllisyydestä, minkä seurauksena optimaaliset palkitsemisperusteet voivat riippua pelkästään työntekijöiden luonteenpiirteistä tai kulttuurisesta taustasta. Psykologiset motivaatioteoriat korostavat etenkin ihmisten yksilöllisyyttä, koska ihmiset ovat motivoituneita eri tavalla. Työntekijöiden tavoitteena on oletettavasti palkka, mutta jotkut saattavat arvostaa rahallisia lisäpalkkioita paljon enemmän kuin esimerkiksi työntekijät, jotka haluaisivat mieluiten enemmän vapaa-aikaa tai pidempiä lomia. Myös palkkioiden yhteydessä tuleva palaute kannattaa antaa eri tavalla riippuen työntekijästä, koska jotkut haluavat rehellistä ja ytimekästä palautetta, kun taas toiset ihmiset eivät välttämättä siedä negatiivista palautetta kovinkaan hyvin. Tämän takia esihenkilöiden täytyy tuntea työntekijät, ja on myös erittäin suositeltavaa ottaa työntekijät mukaan palkitsemisjärjestelmän muodostamiseen, mikä onnistuu kysymällä heiltä mielipiteitä nykyisestä tai suunnitellusta järjestelmästä. Taylorin ym. (1995, 495, 501) tutkimuksen mukaan yksilöt hyväksyvät helpommin päätökset, joihin he ovat itse vaikuttaneet, mitä myös esimerkiksi Ryanin ja Decin (2017) itseohjautuvuusteorian yhteenkuuluvuuden tarve tukee. Esihenkilöitä kannattaa myös kouluttaa parempiin vuorovaikutustaitoihin, jotta palautteen antaminen ja työntekijöiden mukaan ottaminen päätöksentekoon sujuu ongelmitta.

Palkitsemisjärjestelmiä kannattaa myös päivittää ajan myötä sen jälkeenkin, kun sen todetaan olevan yhteensopiva yrityksen strategian kanssa. Strategian päivittäminen itsessään vaatii palkitsemisjärjestelmän uudistamista, mutta uudet sisäiset ja ulkoiset ympäristötekijät vaikuttavat tulevaisuuden käsityksiin hyvistä palkitsemisjärjestelmistä. Esimerkiksi uudet parhaat käytännöt tai päivitetty lainsäädäntö saattaa johtaa järjestelmien päivittämisen tarpeeseen, kun yritykset huomaavat, että heidän palkitsemisjärjestelmissänsä onkin jonkinlaisia puutteita. (Sweins ym. 2015, 243–244.) Tekoäly lisää mahdollisuuksia seurata työntekijöitä paljon tarkemmin kuin ennen esimerkiksi siten, että valvontajärjestelmä seuraa työntekijöiden tehokkuutta ja mielentilaa jatkuvasti (CTV News 2024). Tämä mahdollistaa paljon tarkempien mittareiden käyttämisen työntekijöiden suoriutumisen mittaamisessa, mikä voisi johtaa parempiin palkitsemisjärjestelmiin. Toisaalta on myös helppo kuvitella, miten näin aktiivinen seuraaminen saattaisi johtaa työntekijöiden motivaation

alenemiseen, minkä takia on myös mahdollista, että lähitulevaisuudessa monista palkitsemisjärjestelmistä saattaa tulla huonompia.

Jatkotutkimuksena aiheesta olisi mielekästä tehdä empiirinen tutkimus, jossa katsottaisiin, minkälaiset palkitsemisjärjestelmät toimivat parhaiten erilaisissa yrityksissä, tai mitä järjestelmiä alojen parhaimmat yritykset käyttävät. Lisäksi käsitys hyvistä palkitsemisjärjestelmistä saattaa muuttua, jos ulkoisten palkkioiden negatiivinen vaikutus sisäiseen motivaatioon todetaan myös olevan vahva työpaikoilla. Esimerkiksi Lehtivuoren (2023) väitöskirja aiheesta perustui kokeelliseen tutkimukseen, minkä takia havainnointitutkimus aiheesta auttaisi saamaan käsityksen siitä, haittaavatko ulkoiset palkkiot työntekijöiden motivaatiota niin paljon, että palkitsemisjärjestelmiä tulisi muodostaa eri tavalla, vai kannattaako yritysten jatkaa edelleen samalla mallilla rahallisten palkkioiden kanssa.

Lähteet

- Balkin, David B. – Gomez-Meija, Luis R. (1990) Matching compensation and organizational strategies. *Strategic Management Journal*, Vol 11 (2), 153–169.
- Chênevert, Denis – Tremblay, Michel (2009) Fits in strategic human resource management and methodological challenge: empirical evidence of influence of empowerment and compensation practices on human resource performance in Canadian firms. *International Journal of Human Resource Management*, Vol. 20 (4), 738–770.
- Chênevert, Denis – Tremblay, Michel (2011) Between universality and contingency: An international study of compensation performance. *International Journal of Manpower*, Vol. 32 (8), 856–878.
- Cohen-Charash, Yochi – Spector Paul E. (2001) The Role of Justice in Organizations: A Meta-Analysis. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, Vol. 86 (2), 278–321.
- Colquitt, Jason A. – Greenberg, Jerald – Zapata-Phelan, Cindy P. (2005) What Is Organizational Justice? A Historical overview. Teoksessa: *Handbook of organizational justice*, toim. Colquitt, Jason A. – Greenberg, Jerald, 3–58, Lawrence Erlbaum Associates, Mahwah, N.J.
- Conlon, Donald E. – Meyer, Christopher J. – Nowakowski, Jaclyn M. (2005) How Does Organizational Justice Affect Performance, Withdrawal, and Counterproductive Behavior? Teoksessa: *Handbook of organizational justice*, toim. Colquitt, Jason A. – Greenberg, Jerald, 301–328, Lawrence Erlbaum Associates, Mahwah, N.J.
- CTV News (2024) With AI, workplace surveillance has 'skyrocketed'—leaving Canadian laws behind. < <https://www.ctvnews.ca/business/with-ai-workplace-surveillance-has-skyrocketed-leaving-canadian-laws-behind-1.6801234>>, haettu 7.12.2024
- DiMaggio Paul J. – Powell, Walter W. (1983) The Iron Cage Revisited: Institutional Isomorphism and Collective Rationality in Organizational Fields. *American Sociological Review*, Vol. 48 (2) 147–160.
- Donaldson, Lex (2001) *The contingency theory of organizations*. Sage, Thousand Oaks CA.
- Eisenhardt, Kathleen M. (1989) Agency Theory: An Assessment and Review. *The Academy of Management review*, Vol 14 (1), 57–74.
- Gagné, Marylène – Forest, Jacques – Gilbert, Marie-Hélène – Aubé, Caroline – Morin, Estelle – Malorni, Angela (2010) The Motivation at Work Scale: Validation Evidence in Two Languages. *Educational and Psychological Measurement*, Vol. 70 (4), 627–646.

- Gallup International Association (2024) Kysely työtyytyväisyydestä. <<https://www.gallup-international.com/survey-results-and-news/survey-result/most-people-like-their-jobs-satisfaction-with-the-remuneration-is-still-lacking-behind>>, haettu 23.11.2024
- Greller, Martin M. – Parsons, Charles K. (1995) Contingent Pay Systems and Job Performance Feedback. *Group and Organization management*, Vol. 20 (1), 90–108.
- Hakonen, Anu – Nylander, Minna (2015) *Palkitseminen ihmisten johtamisessa*. PS-kustannus, Jyväskylä.
- Hakonen, Anu (2015) Psykologiset motivaatioteoriat – milloin palkitseminen motivoi? Teoksessa: *Palkitseminen ihmisten johtamisessa*, toim. Hakonen, Anu – Nylander, Minna, 135–158, PS-kustannus, Jyväskylä.
- Harter, James K. – Schmidt, Frank L. – Hayes, Theodore L. (2002) Business-Unit-Level Relationship Between Employee Satisfaction, Employee Engagement, and Business Outcomes: A Meta-Analysis. *Journal of Applied Psychology*, Vol. 87 (2), 268–279.
- He, Qi – Fu, Jingtao – Wu, Wenhao – Feng, Siqi (2024) “Thriving at work” or not? Research on the effects of performance pressure based on achievement motivation theory and two-factor theory. *Journal of Managerial Psychology*, Vol. 39 (2), 146–161.
- Hulkko-Nyman, Kiisa – Sarti, Daria – Hakonen, Anu – Sweins, Christina (2012) Total rewards perceptions and work engagement in elder-care organizations. *International Studies of Management & Organization*, Vol. 42 (1), 24–49.
- Hulkko-Nyman, Kiisa (2015a) Agenttiteoria – vaihtoehtoinen näkemys yksilön toimintaan vaikuttamisesta. Teoksessa: *Palkitseminen ihmisten johtamisessa*, toim. Hakonen, Anu – Nylander, Minna, 159–168, PS-kustannus, Jyväskylä.
- Hulkko-Nyman, Kiisa (2015b) Miten teoriat heijastuvat johdon toimintaan ja päätöksiin palkitsemisasioidissa. Teoksessa: *Palkitseminen ihmisten johtamisessa*, toim. Hakonen, Anu – Nylander, Minna, 171–182, PS-kustannus, Jyväskylä.
- Huselid, Mark A. – Jackson, Susan E. – Schuler, Randall S. (1997) Technical and Strategic Human Resource Management Effectiveness as Determinants of Firm Performance. *Academy of Management journal*, Vol. 40 (1), 171–188.
- Ikävalko, Heini (2015) Yhteensopivuus yrityksen strategian ja palkitsemisratkaisujen välillä – kontingenssiteoreettinen lähestymistapa. Teoksessa: *Palkitseminen ihmisten johtamisessa*, toim. Hakonen, Anu – Nylander, Minna, 105–119, PS-kustannus, Jyväskylä.
- Jämsén, Sini (2015) Institutionaalisen teorian näkökulma palkitsemistapojen valintaan. Teoksessa: *Palkitseminen ihmisten johtamisessa*, toim. Hakonen, Anu – Nylander, Minna, 93–103, PS-kustannus, Jyväskylä.

- Jenkins, G. Douglas – Mitra, Atul – Gupta, Nina – Shaw, Jason D. (1998) Are Financial Incentives Related to Performance? A Meta-Analytic Review of Empirical Research. *Journal of Applied Psychology*, Vol. 83 (5), 777–787.
- Kaine, Sarah (2020) Recognising and rewarding individual performance. Teoksessa: *Managing Employee Performance and Reward*, toim. Shields, John, 264–307, Cambridge University Press, Cambridge.
- Lawler, Edward E. (1995) The New Pay: A Strategic Approach. *Compensation and Benefits Review*, Vol. 27 (4), 14–22.
- Lawrence, Paul R. – Lorsch, Jay W. (1967) Differentiation and Integration in Complex Organizations. *Administrative Science Quarterly*, Vol. 12 (1), 1–47.
- Lehtivuori, Aki (2023) *When do extrinsic rewards undermine intrinsic motivation? A meta-analysis*. Väitöskirja. Turun kauppakorkeakoulu, Pori.
- Leventhal, Gerald S. (1967) *What Should Be Done with Equity Theory? New Approaches to the Study of Fairness in Social Relationships*. Wayne State University, Detroit, MI.
- Maaniemi, Johanna (2015) Oikeudenmukaisuus palkitsemisessä – mitä se on, miksi sillä on väliä? Teoksessa: *Palkitseminen ihmisten johtamisessa*, toim. Hakonen, Anu – Nylander, Minna, 123–134, PS-kustannus, Jyväskylä.
- Merchant, Kenneth A. – Van der Stede, Wim A. (2017) *Management control systems: performance measurement, evaluation and incentives*. Pearson Education Limited, Harlow.
- Mulvey, Paul W. – LeBlanc, Peter V. – Heneman, Robert L. McInerney, Michael (2002) Study Finds that Knowledge of Pay Process Can Beat Out Amount of Pay in Employee Retention, Organizational Effectiveness. *Journal of Organizational Excellence*, Vol. 21 (4), 29–42.
- Park, Rhokeun – Kruse, Douglas (2014) Group incentives and financial performance: the moderating role of innovation. *Human Resource Management*, Vol. 24 (1), 77–94.
- Pepper, Alexander – Gore, Julie (2015) Behavioral Agency Theory: New Foundations for Theorizing About Executive Compensation. *Journal of Management*, Vol. 41 (4), 1045–1068.
- Peterson, Suzanne J. – Luthans, Fred – Zedeck, Sheldon (2006) The Impact of Financial and Nonfinancial Incentives on Business-Unit Outcomes Over Time. *Journal of Applied Psychology*, Vol. 91 (1), 156–165.
- Pokorny, Kathrin (2008) Pay-but do not pay too much. An experimental study on the impact of incentives. *Journal of Economic Behavior & Organization*. Vol. 66 (2), 251–264.
- Puusa, Anu (2008) Käsitemanalyysi tutkimusmenetelmänä. *Premissi*, Vol. 4 (1), 36–43.

- Roberts, John (2010) Designing incentives in organizations. *Journal of Institutional Economics*, Vol. 6 (1), 125–132.
- Ryan, Richard M. – Deci, Edward L. (2000a) Intrinsic and Extrinsic Motivations: Classic Definitions and New Directions. *Contemporary educational psychology*, Vol. 25 (1), 54–67.
- Ryan, Richard M. – Deci, Edward L. (2000b) The “What” and “Why” of Goal Pursuits: Human Needs and the Self-Determination of Behavior. *Psychological inquiry*, Vol 11 (4), 227–268.
- Ryan, Richard M. – Deci, Edward L. (2017) *Self-Determination Theory: Basic Psychological Needs in Motivation, Development, and Wellness*. Guilford Publications, New York.
- Schroeder, Juliana – Caruso, Eugene M – Epley, Nicholas – Brewer, Neil (2016) Many Hands Make Overlooked Work: Over-Claiming of Responsibility Increases With Group Size. *Journal of Experimental Psychology*, Vol. 22 (2), 238–246.
- Shields, John – Rooney, Jim (2020) Systems review, change and development. Teoksessa: *Managing Employee Performance and Reward*, toim. Shields, John, 373–416, Cambridge University Press, Cambridge.
- Shields, John (2020) Collective short-term incentive plans. Teoksessa: *Managing Employee Performance and Reward*, toim. Shields, John, 308–349, Cambridge University Press, Cambridge.
- Simons, Robert – Dávila, Antonio – Kaplan, Robert S. (2000) *Performance measurement & control systems for implementing strategy*. Prentice Hall, Upper Saddle River N.J.
- Stajkovic, Alexander D. – Luthans, Fred – Eisenberg, Nancy (1998) Self-Efficacy and Work-Related Performance: A Meta-Analysis. *Psychological Bulletin*, Vol. 124 (2), 240–261.
- Sweins, Christina – Hakonen, Anu – Nylander, Minna (2015). Palkitseminen vaikuttavuus. Teoksessa: *Palkitseminen ihmisten johtamisessa*, toim. Hakonen, Anu – Nylander, Minna, 231–246, PS-kustannus, Jyväskylä.
- Taylor, M. Susan – Tracy, Kay B. – Renard, Monika K. – Harrison, J. Kline – Carroll, Stephen J. (1995) Due Process in Performance Appraisal: A Quasi-Experiment in Procedural Justice. *Administrative Science Quarterly*, Vol. 40 (3), 495–523.
- Trevor, Charlie O. – Gerhart, Barry – Boudreau, John W. (1997) Voluntary Turnover and Job Performance: Curvilinearity and the Moderating Influences of Salary Growth and Promotions. *Journal of Applied Psychology*, Vol. 82 (1), 44–61.
- Woolley, Kaitlin – Fishbach, Ayelet – Kitayama, Shinobu (2018) It’s About Time: Earlier Rewards Increase Intrinsic Motivation. *Journal of Personality and Social Psychology*, Vol. 114 (6), 877–890.

- Ylikorkala, Anna – Sweins, Christina (2015). Palkitsemisen kokonaisuus. Teoksessa: *Palkitseminen ihmisten johtamisessa*, toim. Hakonen, Anu – Nylander, Minna, 21–40, PS-kustannus, Jyväskylä.
- Young, Alex (2014) Western Theory, Global World: Western Bias in International Theory. *Harvard International Review*, Vol. 36 (1), 29–31.
- Zucker, Lynne G. (1987) Institutional Theories of Organization. *Annual Review of Sociology*, Vol. 13 (1), 443–464.