



**Sakari Virta**

**HENKILÖKUNNAN PALKITSEMISJÄRJESTELMÄT**

Kandidaatintutkielma  
Kauppatieteiden kandidaatin koulutusohjelma  
Huhtikuu 2020

## SISÄLLYS

<b>1</b>	<b>JOHDANTO .....</b>	<b>3</b>
1.1	JOHDATUS TUTKIMUSAIHEESEEN JA PERUSTELUT AIHEEN VALINNALLE .....	3
1.2	TUTKIMUKSEN TAVOITE JA TUTKIMUSKYSYMYS .....	4
1.3	TUTKIMUKSEN METODOLOGIA .....	4
1.4	TUTKIMUKSEN RAKENNE .....	4
<b>2</b>	<b>PALKITSEMISJÄRJESTELMÄT TYÖNTEKIJÖILLE.....</b>	<b>6</b>
2.1	PALKITSEMISJÄRJESTELMÄN MÄÄRITELMIÄ.....	6
2.2	PALKITSEMISJÄRJESTELMÄN RAKENNE .....	9
2.3	PALKITSEMISJÄRJESTELMÄN RAKENTAMINEN.....	14
<b>3</b>	<b>PALKITSEMISJÄRJESTELMIEN VAIKUTUKSET .....</b>	<b>18</b>
3.1	TYÖNTEKIJÄN JA ORGANISAATION SAAMIA HYÖTYJÄ PALKITSEMISJÄRJESTELMISTÄ .....	18
3.2	HAITALLISET VAIKUTUKSET TYÖNTEKIJÄLLE TAI YRITYKSELLE .....	20
3.3	HAVAINTOJA TOIMIALAN TAI ORGANISAATION KOON VAIKUTUKSISTA TOIMIVAAN PALKITSEMISJÄRJESTELMÄÄN .....	21
3.4	KATSAUKSEN TEOREETTINEN VIITEKEHYS .....	24
<b>4</b>	<b>KIRJALLISUUSKATSAUS .....</b>	<b>25</b>
4.1	KIRJALLISUUSKATSAUS TUTKIMUSMENETELMÄNÄ .....	25
4.2	AINEISTON HANKINTA JA VALINTA.....	27
<b>5</b>	<b>JOHTOPÄÄTÖKSET .....</b>	<b>28</b>
5.1	TEOREETTISET JOHTOPÄÄTÖKSET JA VASTAUS TUTKIMUSKYSYMYKSEEN ..	28
5.2	TEOREETTINEN KONTRIBUUTIO .....	30
5.3	TUTKIMUKSEN RAJOITTEIDEN ARVIOINTI .....	31
5.4	JATKOTUTKIMUSEHDOTUKSET .....	31
<b>6</b>	<b>LÄHTEET .....</b>	<b>33</b>

## 1 JOHDANTO

### 1.1 Johdatus tutkimusaiheeseen ja perustelut aiheen valinnalle

Tämä kirjallisuuskatsaus keskittyy yrityksen työntekijöiden palkitsemisjärjestelmiin. Työntekijöillä tässä tarkoitetaan yrityksen keskijohtoa sekä organisaatiohierarkiassa tästä alempana olevia henkilöitä. Katsauksen tarkoituksena on selvittää erilaisia henkilöstön palkitsemisjärjestelmiä sekä niiden vaikutuksia työntekijän ja yrityksen suoritukseen.

Henkilöstöjohtamisen keskeisiä väline ovat palkitsemiskäytännöt. Ne vaikuttavat organisaation kustannuksiin, henkilöstön motivaatioon, ohjaavat resursseja, vaikuttavat organisaation käytössä olevaan henkilöstöön ja viestii tavoitteista ja siten muokkaa organisaation sisäistä ja ulkoista mielikuvaa. (Kauhanen, J & Viitala, 2010.) Palkitsemisjärjestelmällä on siis selkeitä tulosvaikutuksia kulujen ja henkilöstön kautta, mutta se kertoo myös organisaatiosta. Palkitsemisjärjestelmä viestii siitä, mikä on organisaatiolle tärkeää sekä organisaation tavoitteista (Moisio, Lempiälä & Haukola, 2009, 85.)

Palkitsemisjärjestelmistä puhuttaessa ei ole olemassa yhtä toimivaa ratkaisua. ”Organisaation tilanne ja ominaispiirteet ratkaisevat sen, millainen järjestelmän on sopivin” (Kauhanen & Viitala, 2010). Yrityksen palkitsemisjärjestelmässä voidaan käyttää markkinoiden tarjoamaa tai tästä poikkeavaa peruspalkkaa, järjestelmän painotus voi olla pitkällä tai lyhyellä aikavälillä, kannustin voi kohdistua yksilöön tai ryhmään ja palkitsemisia voidaan hallinnoida organisaatioissa keskitetysti taikka hajautetusti (Milkovich, 1988). Palkitsemisjärjestelmät ovat siis hyvin monimuotoisia ja palkitsemisjärjestelmien toteutus kirjavaa. Palkitsemisjärjestelmät eivät myöskään ole vain yrityksiä koskeva aihe, vaan ne liittyvät myös julkisiin organisaatioihin. Kaikissa organisaatioissa on jokin tapa palkita (Kauhanen & Viitala, 2010). Palkitsemisjärjestelmien laaja vaikutusala tekee aiheen tutkimisesta tärkeää.

Aiemmin ihmiset ovat tehneet pidempiä uria yhden työnantajan palveluksessa. Nykyään varsinkin asiantuntijatehtävissä on yleistä vaihtaa työpaikkaa ja työnantajaa

aika ajoin. Jotkut haluavat tehdä samaa työtä pitkään, mutta monet haluavat uusia haasteita muutaman vuoden jälkeen (Kauhanen & Viitala, 2010). Työnantajalle uusi työntekijä aiheuttaa kustannuksia, joten yrityksen kannalta on hyödyllistä, jos osaavat työntekijät pysyvät yrityksessä pidempään. Tähän palkitsemisjärjestelmillä on oma merkityksensä, oli kyse sitten aineellisesta tai aineettomasta palkitsemisesta.

## **1.2 Tutkimuksen tavoite ja tutkimuskysymys**

Tutkimuksen tavoitteena on koota yhteen aiheen aiempaa kirjallisuutta ja luoda yleiskuvaa henkilöstön palkitsemisjärjestelmien huomioitavista seikoista sekä toimivista käytännöistä. Tämän kirjallisuuskatsauksen tutkimuskysymys on seuraava: mitkä ovat keskeisimmät huomioitavat asiat rakennettaessa palkitsemisjärjestelmää henkilöstölle? Tähän vastaamista auttavat seuraavat apukysymykset. Kuinka organisaatioiden eroavaisuudet vaikuttavat käytettyihin palkitsemisjärjestelmiin? Kuinka organisaation kannattaa hyödyntää henkilöstön palkitsemisjärjestelmiä?

## **1.3 Tutkimuksen metodologia**

Tämä tutkimus on narratiivinen kirjallisuuskatsaus. Narratiiviset kirjallisuuskatsaukset luovat kritiikkiä ja tulkintaa ja niiden tärkeimpänä kontribuutiona on ymmärryksen lisääminen (Greenhalgh, Thorne & Malterud, 2018). Tutkimus on kvalitatiivinen eli laadullinen tutkimus. Laadullisella tutkimuksella tarkoitetaan tutkimusta, joka tuottaa tutkimustuloksia ilman tilastollisia menetelmiä (Rahman, 2017). Narratiivisen kirjallisuuskatsauksen tekijän tulee pystyä esittää kirjallisessa muodossa todistava aineisto, aineiston hankinnan tavan sekä johtopäätöksensä (Greenhalgh ym., 2018). Narratiivinen kirjallisuuskatsaus tarjoaa siis hyvän metodin palkitsemisjärjestelmien kirjallisuuden kokoamiselle yhteen sekä johtopäätösten tekemiselle.

## **1.4 Tutkimuksen rakenne**

Tutkimus etenee johdannon jälkeen teoriaosuuteen, joka käsittää kappaleet kaksi ja kolme. Näissä kappaleissa suoritetaan alan tutkimuskirjallisuuden kirjallisuuskatsaus. Kappaleessa kaksi käydään läpi peruskäsitteet, palkitsemisjärjestelmien rakenteita ja

järjestelmän muodostamiseen liittyviä seikkoja. Kappaleessa kolme keskitytään palkitsemisjärjestelmien vaikutuksiin yksilön ja organisaation näkökulmista sekä tarkastellaan kirjallisuudessa esitettyjä organisaation koon tai toimintaympäristön vaikutuksia käytettävään palkitsemisjärjestelmään. Kappaleessa neljä esitellään kirjallisuuskatsausta tutkimusmenetelmänä, jonka jälkeen kappaleessa viisi esitellään tämän tutkimuksen johtopäätökset sekä vastaus tutkimuskysymykseen. Lopuksi vielä pohditaan tutkimuksen onnistumista sekä tutkimuksen aikana esiin nousseita mahdollisia tulevien tutkimusten aiheita.

## 2 PALKITSEMISJÄRJESTELMÄT TYÖNTEKIJÖILLE

### 2.1 Palkitsemisjärjestelmän määritelmiä

Palkitsemisjärjestelmissä on kyse motivoinnista. Tarkoituksena on kannustaa ihmisiä tietynlaiseen toimintaan. Vroomin (1964) mukaan motivoinnissa on kyse kahdesta asiasta. Ensinnäkin luoda energiaa organismille. Toiseksi kyse on käyttäytymisen suuntauksesta. (Vroom, 1964, 8.)

Grant (2011, 9) toteaa, että sana ”kannustin” on nykyään niin kaikkialla läsnä oleva, että melkein kaikki sen rajat ja määrittelyt ovat hävinneet. Kannustimelle, palkitsemisjärjestelmille, palkalle ja muille palkitsemiseen liittyville termeille löytyy kuitenkin kirjallisuudesta tarkempia määritelmiä.

Palkitsemisjärjestelmä muodostuu useammasta komponentista, jotka yhdessä muodostavat henkilön saaman kokonaiskompensaation tekemästään työstä. Kokonaiskompensaatio saattaa muodostua pohjapalkasta, erilaisista kannustimista, asuntoedusta, erilaisista osakeoptioista ja muunlaisista eduista (Milkovich, 1988). Palkitsemisjärjestelmä muodostuu palkitsemisen rakenteesta ja prosesseista (Moisio ym., 2009). Kokonaisrahapalkka muodostuu pitkäaikaisista ja lyhytaikaisista kannustimista sekä pohjapalkasta (Gerhart, & Milkovich, 1990).

Palkitsemisjärjestelmää voidaan pitää strategisena, jos järjestelmä vastaa ympäristön haasteisiin ja mahdollisuuksiin ja on linkittynyt tai tukee organisaation pitkän aikavälin suuntaa ja tarkoitusta. Palkitsemisjärjestelmän strateginen näkökulma voidaan määritellä seuraavasti: palkitsemisjärjestelmien strateginen perspektiivi tutkii palkitsemisjärjestelmien malleja, jotka ovat kriittisiä organisaation suoriutumiseksi. (Milkovich, 1988.)

Kannustimet voidaan käsittää tietynlaisena tarjouksena, jolla on kolme ominaispiirrettä. Ensinnäkin, kannustimet ovat ulkoinen hyöty tai bonus, joka ei ole luonnollinen tai automaattinen seuraus toiminnasta taikka ansaittu palkkio tai kompensaatio. Toiseksi, kannustimet ovat irrallinen yllytys tietyn reaktion aikaansaamiseksi. Kolmanneksi, kannustin on tarjous, joka on tarkoitettu

muuttamaan vallitsevaa tilaa ja motivoimaan yksilö valitsemaan toisin kuin hän todennäköisesti valitsisi ilman sitä. Kannustimet ovat hallinnan työkaluja, joilla pyritään ohjaamaan ihmisten käytöstä. Kannustimia käytetäänkin monesti tilanteissa, joissa osapuolilla on epätasainen neuvotteluvoima. Kannustimia käytetään tyypillisesti auktoriteettisuhteissa, kuten työntekijä-työnantaja -suhteissa. (Grant, 2011, 43-44.)

Kannustimien tarkoitus on saada jokin vaikutus tulevaisuudessa (Moriarty, 2020). Grantin (2011) mukaan kannustin on hyöty, joka on suunniteltu motivoimaan tai houkuttelemaan toimia. Kannustin on ulkoinen kehote, johon yksilö reagoi. (Grant, 2011, 33-37.) Kannustimen aikahorisontti on siis tulevaisuudessa. Kannustin ei ole henkilön sisäsyntyinen käyttäytymiseen vaikuttava tekijä, vaan kannustimen kohteena olevan henkilön ulkopuolelta tuleva toiminnan ohjaaja.

Palkitsemisjärjestelmissä on kuitenkin myös menneisyyden aspekti palkintojen liittyessä palkitsemisjärjestelmään. Moriarty (2020) erottelee kannustimet ja palkinnot. Kannustimien suuntautuessa tulevaisuuteen palkinnot perustuvat jo tehtyihin tekoihin. Kannustimetkin voivat kuitenkin tuntua palkinnoilta niiden realisoituessa. (Moriarty, 2020.) Palkinnon antaminen voi toimia motivaattorina, mutta ei aina, sillä ihmisiä voidaan esimerkiksi palkita jälkikäteen heidän odottamattaan, jolloin palkinto ei ole ollut motivoiva tekijä (Grant, 2011, 36). Kannustimet ja palkinnot ovat toisiaan lähellä olevia ilmiöitä, jotka voidaan erotella toisistaan, mutta yhtä hyvin niillä voidaan nähdä olevan päällekkäisyyksiä keskenään.

Palkkaa voidaan pitää työvoiman hintana, palkintona suorituksesta annetussa tehtävässä sekä kannustimena työntekijälle pitää työnsä ja työskennellä ahkerasti. Työntekijät näkevät palkan pääasiallisesti palkintona, työnantajat kannustimena ja yrityksen ulkopuoliset kolmannet osapuolet työn hintana. Palkat voidaan ymmärtää kannustimina, koska niillä on kannustimien vaikutus. Palkalla työnantajat kannustavat työntekijöitä tulemaan töihin, tekemään työnsä ja tekemään ne hyvin. Henkilön palkkaa arvioitaessa, arvioimme sen arvoa, mitä hän on saanut aikaan. Henkilön palkka on perusteltu, jos hän on oikeutettu siihen. Tämä taas riippuu henkilön tuotoksen arvosta. Jos palkkaa pidetään hintana, joka pitää maksaa

työvoimasta, tällöin palkka määräytyy kuten muutkin hinnat, eli markkinoilla. (Moriarty, 2020.)

Kannustimilla pyritään siis saamaan aikaan jokin tietty vaikutus henkilön toiminnassa. Tällaisessa motivoinnissa palkalla on oma keskeinen osansa, mikä tarkoittaa sitä, että kannustimilla on oma kustannuksensa organisaatiolle. Kannustimia ei siis kannata antaa, jos niillä saatu hyöty ei ole suurempi kuin niistä aiheutuva kustannus. Onkin siis aiheellista pohtia kannustimien määrää. Grant (2011) pitää kannustimien oikeana suuruutena sitä määrää, joka saa aikaan halutun reaktion. Kuitenkaan työntekijän saama bonus, jonka tarkoituksena on motivoida työntekijä tuottamaan enemmän kuin tavallisesti oletetaan tuottavan, ei voi olla oikeutettu tai epäoikeutettu, koska ei ole sitä vastaavaa kuluerää, joka sen pitäisi kompensoida. (Grant, 2011, 37.) Kannustin on perusteltu, jos se saa ihmiset tekemään halutut asiat ja jos palkkaa pidetään kannustimena, palkka on perusteltu, jos se tuottaa halutun reaktion pienimmällä mahdollisella kustannuksella. (Moriarty, 2020.)

Palkitsemisen teoriaan liittyy myös ns. agenttiongelman. Ongelman toinen osapuoli on agentti, esimerkiksi yrityksen toimitusjohtaja, tai tähän katsaukseen sopivammin yrityksen työntekijä. Agentin vastapuolena on päämies. Yleisimmin päämiehenä käytetään yrityksen omistajia, mutta tämän tutkimuksen hengessä päämies voisi olla aiemmin mainitun työntekijä esimies. Ongelman aiheuttavat päämiehen ja agentin vastakkaiset hyödyt. ”Agenttiteoria tutkii palkitsemisen ja organisaation menestyksen välistä yhteyttä” (Moisio ym., 2009, 41). Jensen ja Meckling (1976) määrittelevät agenttisuhteen sopimukseksi, jolla henkilö (agentti) tuottaa päätöksentekoa sisältävää palvelua yhden tai useamman henkilön (päämies) puolesta. Agentti-päämies -suhteen ongelmana on se, että jos molemmat osapuolet ovat oman hyötynsä maksimoijia, on hyvin mahdollista, että agentti ei toimi päämiehen parhaiden etujen mukaisesti. Sopivilla kannustimilla, rajoituksilla, tai korvausvastuilla päämies pystyy kuitenkin vähentämään agentin todennäköisyyttä toimia päämiehen etujen vastaisesti. (Jensen & Meckling, 1976.)



## 2.2 Palkitsemisjärjestelmän rakenne

Palkitsemisjärjestelmien rakenteista puhuttaessa on hyvä aluksi korostaa aiheen monimuotoisuutta. Rakenteisiin sisältyvät järjestelmän palkitsemisjakauma ja -muodot. Rakenteisiin vaikuttavat ainakin organisaation strategia, toimiala, organisaation sisäinen dynamiikka sekä ulkoinen ympäristö. Milkovich (1988) kuvaa hyvin järjestelmien vaihtelevuutta sanoessaan, että palkitsemisjärjestelmät vaihtelevat erilaisia teknologioita käyttävien yritysten välillä, mutta myös saman toimialan organisaatioiden välillä. Onkin hyvin vaikea kuvata mitään yleistä palkitsemisjärjestelmän muotoa. Moisio ym. (2009, 86) ovat tutkineet palkitsemisjärjestelmiä innovaatioyrityksissä. Heidän mukaansa palkitsemisjärjestelmissä yksinkertaisuus on toimivaa. Vaikka palkitsemisjärjestelmää käytettäisiinkin johtamiseen, he kuitenkin muistuttavat, että se ei ole organisaation ainut johtamisen työkalu ja tärkeää olisikin se, että eri välineet toimivat hyvin yhdessä.

Palkitsemisjärjestelmillä pyritään ohjaamaan yksilön toimintaa organisaatiolle parhaaseen mahdolliseen suuntaan. Tärkeää on silloin se, että palkitsemisjärjestelmä kuvastaa organisaation tavoitteita. Tämä käy ilmi myös tutkimuskirjallisuudesta. Palkitsemisen pohjana tulisi olla organisaation ympäristö ja tavoitteet, jotta palkitsemiskäytännöistä voidaan saada organisaation kannalta positiivisia vaikutuksia (Moisio ym., 2009, 38). Holmströmin (2017) mukaan työntekijät yrittävät antaa itsestään hyvän kuvan, koska paremmat suoritukset voivat tulevaisuudessa johtaa ylennyksiin, parempaan palkkaan ja parempaan statukseen. Yritykset pystyvät hyödyntämään tätä kertomalla, mitä työntekijöiltä toivotaan. Keskeisimmät suoritusindikaattorit ovat tärkeitä, koska ne kertovat, mitä johto haluaa. (Holmström, 2017.) Palkitsemis- ja seurantajärjestelmä tulee olla linjassa organisaation tavoitteiden kanssa (Liff, 2007, 117). Palkitsemisjärjestelmät viestivät organisaation tavoitteista sekä arvoista (Kauhanen & Viitala, 2010). Edellä esitetyistä teksteistä huomataan, että palkitsemisjärjestelmät liittyvät organisaation viestintään siitä, mitä organisaation jäseneltä odotetaan. Samaan aikaan palkitsemisjärjestelmän toimivuuteen vaikuttaa onnistunut kommunikointi palkitsemisjärjestelmästä. Järjestelmän kunnollinen esittely ja vahva julkisuus ovat tärkeitä (Liff, 2007, 118). Yksilön tulee tietää, millä perusteilla häntä palkitaan (Moisio ym., 2009, 52).

Palkitsemisjärjestelmän toimivuus ei kuitenkaan aina ole selviö. Yksinkertaisten järjestelmien toimintavarmuus on korkeampi kuin monimutkaisten kokonaisuuksien (Moisio ym., 2009, 87).

Yksi tapaa erotella palkitsemisjärjestelmiä, on jakaa ne tasaisiksi ja jyrkiksi. Organisaatiolla sanotaan olevan jyrkkä palkkarakenne, jos se maksaa yritysjohdolle huomattavasti enemmän kuin alhaisimman tason työntekijöille. Tasaisemman palkkajakauman omaavia organisaatioita voidaan kutsua tasaisen palkkarakenteen organisaatioiksi. (Gerhart & Rynes, 2003, 30.) Rakenteen valinnalle löytyy kirjallisuudesta selkeitä perusteita. Moriartyn (2020) mukaan jotkut yritykset voivat valita hyvin jyrkän tai epätasaisen palkitsemisrakenteen, jolloin hierarkiassa korkealla oleville maksetaan enemmän kuin heidän työnsä arvo on ja hierarkiassa alhaalla oleville vähemmän kuin mitä heidän työnsä arvo on. Yritykset voivat valita tällaisen rakenteen, jos yksilön suoritus yrityksen menestymiseksi on tärkeää ja yritys haluaa kannustaa työntekijöitä kiipeämään organisaatiotikkaita. Jos palkitsemisrakenne on hyvin tasainen, hierarkiassa ylhäällä olevat ansaitsevat vähemmän kuin heidän työnsä arvo on ja alhaalla olevat taas enemmän kuin heidän työnsä arvo on. (Moriarty, 2020.) Gerhartin ja Rynesin (2003) mukaan organisaation palkkahierarkialla pystytään tukemaan organisaation strategiaa. He käyttävät mm. esimerkkiyritystä, jossa matalalla palkkahierarkialla pyritään luomaan organisaatioon yhteistyötä ja toverillisuutta. Yritys saattaa valita hyvin tasaisen palkitsemisjärjestelmän rakenteen, jos se haluaa kannustaa yhteistyöhön tai välttää kateellisuutta yhteisössä. (Gerhart & Rynes, 2003, 82-83.) Lazearin (1989) mukaan tasainen palkkahierarkia kannustaa yhteistyöhön, joka johtaa tehokkuuteen, joten voittoa maksimoivan yrityksen kannattaa valita matala palkkahierarkia.

Moriartyn (2020) mukaan syitä palkkojen, palkintojen ja kannustimien erisuuruuteen voi olla monia. Tiedon epätasaisuus voi johtaa perustelemattomaan palkkaan. Esimerkiksi työntekijällä ei välttämättä ole oikeaa tietoa hänen tuotoksensa arvosta. Toisaalta vaikuttavaa on myös ihmisten erilaisuus. Esimerkiksi henkilö A saattaa pitää kaikista kollegoistaan ja henkilö B taas vihata kaikkia työtovereitaan. Tällöin A saattaa olla suostuvainen työskentelemään pienemmällä palkalla kuin B. Jos työnantaja onnistuu hyödyntämään tätä, A:n palkkaa voidaan siltikin pitää perusteltuna, jos palkka käsitetään työn hintana. (Moriarty, 2020.)

Suoritusperusteinen palkitseminen lisää keskimääräisen palkan kilpailukykyisyyttä, mutta toisaalta suoritusperusteinen palkka suurentaa palkkaeroja, joka johtaa sosiaalisten erojen kasvuun (Wise, 1994). Goerg, Kube ja Zultan (2010) havaitsivat tutkimuksessaan, että saman tasoisille työntekijöille maksettu eritasoinen palkka voi johtaa tehokkuuden kasvuun. Tätä perustellaan sillä, että työntekijät voivat olettaa, että henkilöllä ollessa paljon pelissä, hän todennäköisesti näkee enemmän vaivaa ja tämä vaivannäkö palkitaan myöhemmin korkeammalla korvauksella. (Goerg ym., 2010.)

Palkitsemisjärjestelmissä tulee myös huomioida, onko tuotos yhden henkilön aikaansaama vai ryhmätyön tulos. Kun ryhmä tuottaa halutun lopputuloksen, kaikki ryhmässä tulisi tavallisesti palkita heidän panoksensa mukaisesti (Liff, 2007, 117). Jos halutaan ryhmien työskentelystä paras mahdollinen tulos, ryhmän toiminnan mittaaminen ja palkitseminen tulisi olla etusijalla yksilöön nähden (Kauhanen & Viitala, 2010). Ryhmätason palkitsemiset toimivat hyvin, kun työn tulos on tullut yhteistyön kautta, jolloin henkilökohtaiset palkitsemiset eivät edes ole välttämättömiä (Moisio ym., 2009, 62-65). Kun ryhmän tai tiimin työ saa aikaan toivotun lopputuloksen, jokaisen ryhmän jäsenen tulisi saada tunnustusta kontribuution mukaan (Liff, 2007, 118).

Kirjallisuudesta on huomattavissa myös se, että työtehtävät vaikuttavat siihen, kuinka suoritusperusteisia palkkoja käytetään. Alemmat palkkaluokat saavat vähemmän suoritusperusteisia palkkoja kuin palkkaluokkahierarkiassa ylempänä olevat (Wise, 1994). Holmström (2017) huomauttaa, että jokaisen kannustimen vaihtoehtoiskustannus riippuu kaikkien muiden tehtävien kannustimista, joten kannustimia suunnitellessa tulee aina ottaa huomioon agentin koko tehtäväportfolio. Stroh, Brett, Baumann ja Reilly (1996) puhuvat työn ohjelmitavuudesta, jolla he tarkoittavat sitä, kuinka hyvin odotettava toiminta on määriteltävissä. Mitä korkeampi ohjelmitavuus organisaatiossa on, eli mitä tarkemmin agentilta odotettava toiminta on etukäteen määriteltävissä, sitä enemmän yritykset käyttävät kiinteitä palkkoja. (Stroh ym., 1996.) Tällöin siis suoritusperusteiset palkat vähenevät. Toisaalta epätarkat ja laveammat määritelmät tehtäville tuovat organisaatiolle ketteryyttä. Palkitsemisjärjestelmä, jossa ei ole tarkkaan määritelty

tehtäviä ja niiden vaatimuksia, mahdollistaa työntekijöiden sijoittelun ilman palkkamuuutoksia (Milkovich, 1988).

Palkitseminen voidaan jakaa aineettomaan ja taloudelliseen palkitsemiseen (Kauhanen & Viitala, 2010). Kappaleessa 2.1 puhuttiin mm. rahapalkasta keskeisenä osana palkitsemisjärjestelmää, mutta hyvinkin suurina motivoijina voi toimia myös aineettomat palkitsemismuodot. Aineeton palkitseminen ei vielä ole kovin yleistä, mutta kun aineetonta palkitsemista käytetään, ”on yleensä kysymys hyvästä johtamisesta ja esimiestyöstä” (Kauhanen & Viitala, 2010, 202). Aineetonta palkitsemista on esimerkiksi palaute, osallistumis- ja vaikuttamismahdollisuudet ja arvostus (Moisio ym, 2009, 34). Yksi ilmeinen aineettoman palkitsemisen muoto on ylennys. Uraperusteiset palkitsemiset voivat olla niin voimakkaita, että tarvetta rahalliselle palkitsemiselle ei edes ole (Holmström, 2017). Rahalla palkitsemisen tulee tukea aineetonta palkitsemista (Moisio, 2009, 86). Palkitsemisjärjestelmillä on myös mahdollista vaikuttaa ylenemismahdollisuuksiin organisaatiossa. Työluokitusten lisääminen palkitsemisjärjestelmässä tarkemmilla työ sääntöjen spesifioinnilla ja kykyvaatimuksilla mahdollistaa ylenemismahdollisuuksien tarjonnan lisäämisen (Milkovich, 1988). Täysin ongelmattomia uraperusteiset palkitsemisjärjestelmät eivät kuitenkaan ole. Ongelmia aiheuttavat ainakin suoritteiden arviointiperusteiden virheellisyydestä aiheutuvat vinoumat. Rahallisten kannustimien tapaan urakannustimetkin voivat olla epätasapainossa, koska jotkin suoritusindikaattorit ovat silmiinpistävämpiä kuin toiset, joten ne saavat suuremman arvon (Holmström, 2017). Holmströmin tässä esiin nostama ongelma liittyy järjestelmään valittuihin suoritusindikaattoreihin, joita käsitellään kappaleessa 2.3. On kuitenkin jo tässä vaiheessa hyvä huomata, että uraperusteisetkaan palkitsemismuodot eivät ole täydellisiä.

Aineellista kannustinta voidaan kutsua myös näkyväksi kannustimeksi ja näkymätöntä kannustinta taas aineettomaksi. Mitä enemmän henkilöllä on organisaation hierarkiatasoja noustavana, sitä vahvempia ovat näkymättömät kannustimet. Näkymättömien kannustimien vahvuuteen vaikuttaa myös rahallisen kompensaaion kasvu ylennyksen jälkeen sekä henkilön todennäköisyys saada ylennys. Mitä korkeammalla henkilö on organisaation hierarkiassa, sitä vahvempia ovat näkyvät kannustimet. (Ederhof, 2011)

Liff (2007, 120) listaa mielestään hyviä aineettomia palkitsemistapoja. Hänen mukaansa yksinkertainen kiittäminen on halpa ja tehokas tapa vahvistaa haluttua toimintaa. Muita hänen mainitsemiaan hyviä aineettomia palkitsemistapoja ovat työntekijän kehuminen muiden ja erityisesti johdon edessä, positiivisten asiakaspalautteiden korostaminen koko työyhteisössä, Wall of fame sekä palkitsemiset tietyn pituisista työurista yrityksessä.

Palkitsemisen tehokkuudesta puhuttaessa huomio kiinnittyy myös palkitsemisen ajoitukseen. Palkitseminen on sitä vaikuttavampaa mitä välittömämpää se on (Liff, 2007, 117). Monissa yrityksissä käytetään kertaluonteisia palkitsemisia, joilla on mahdollista välitön palautteenanto ja palkitseminen (Hakonen, Hulkko & Salimäki, 2005). Tehokasta voi myös olla palkitseminen vasta joskus tulevaisuudessa. Ideaalitulanteessa yritys ja työntekijä ovat tekemisissä keskenään useammalla aikaperiodilla, joten yritykselle olisi hyväksi suunnitella palkitsemisjärjestelmä, joka palkitsee työntekijän suoriutumisesta useammalla periodilla (Jain, 2012). Stroh ym. (1996) taas ovat sitä mieltä, että pitkiin työsuhteisiin pyrkivät organisaatiot käyttävät vähemmän muuttuvia palkkoja. Näissä yrityksissä uskotaan henkilöstöpolitiikan ja -käytäntöjen luovan riittävän valvonnan ja ohjauksen, jolloin suoritukselle perustuville palkoille ei ole tarvetta. (Stroh ym., 1996.)

Palkitsemisjärjestelmien rakenteita tutkittaessa korostuu järjestelmien monimuotoisuus. Rakenteisiin vaikuttavat organisaatioiden sisäinen tila ja päämäärät sekä ulkoinen toimintaympäristö. Milkovich (1988) tiivistää tämän hyvin. Palkitsemisen strategisuuden perspektiivi tulee kolmesta eri periaatteesta. Ensinnäkin palkitsemiskäytännöt vaihtelevat laajasti organisaatioiden kesken sekä organisaation sisäisten työryhmien välillä. Jotkin yritykset asettavat peruspalkan markkinoiden tasolle, toiset niiden alle. Jotkin yritykset luovat palkitsemisjärjestelmiä, jotka painottavat pitkää aikaväliä, kun toisten taas lyhyttä. Jotkin organisaatiot käyttävät yksilöä kannustavia järjestelmiä, toiset taas korostavat ryhmää tai tiimiä. Joissakin organisaatioissa kannustimien hallinta on keskitettyä, toisissa taas ei. Toiseksi, johtajien ja työntekijöiden päätökset muokkaavat näitä eroavaisuuksia. Tämä ei poista ympäristön vaikutusta päätöksentekoon, mutta ajatus, että pelkästään organisaation ympäristö määrittäisi organisaation palkitsemisjärjestelmän, ei tunnu oikealta. Kolmas, ja kenties merkityksellisin kolmesta periaatteesta on se, että

palkitsemisjärjestelmän sovittaminen organisaatioon ja sen ympäristöön vaikuttaa organisaatioon. (Milkovich, 1988.)

### **2.3 Palkitsemisjärjestelmän rakentaminen**

Palkitsemisjärjestelmän rakentaminen ei ole yksinkertainen prosessi, mikä saattaa johtua jo aiemmin mainitusta palkitsemisjärjestelmien ominaisuuksien vaihtelevuudesta. Kirjallisuudesta kuitenkin löytyy hyviä käytäntöjä toimivaan järjestelmän rakentamiseksi. Näistä yksi on osallistaminen. Työntekijöiden ja heidän edustajiensa tulisi olla mukana kehittämässä järjestelmää (Liff, 2007, 117). Palkitsemisesta saadaan paras mahdollinen vaikutus, kun työntekijät ovat mukana järjestelmän suunnittelussa (Moisio ym., 2009, 84). Tämä havainto käy järkeen, sillä ihmiset ovat taipuvaisempia uskomaan tiettyyn asiaan tai toimimaan tietyllä tavalla, jos he kokevat olleensa mukana asian tai toimintatavan luonnissa. Henkilöstön osallistuminen palkitsemisjärjestelmän suunnitteluun auttaa järjestelmän tuoman motivaation kasvattamisessa (Kauhanen & Piekkola, 2006).

Jos yritys haluaa toimia strategisesti palkitsemisjärjestelmän suhteen, luonnollinen tapa aloittaa on valita henkilökunnan ryhmä, joka on kriittinen organisaation strategian implementoinnissa. Tarkalleen ottaen työntekijöitä, jotka ovat vastuussa organisaatiolle ominaisesta kompetenssista ja kilpailukyvyistä. Todennäköisiä tällaisia henkilöitä ovat toimitusjohtajat, tutkijat, insinöörit ja markkinointihenkilöt. Organisaation suoritukselle kriittisten työntekijäryhmien palkitsemisjärjestelmät toimivat myös tärkeänä osana organisaation strategian implementointia. (Milkovich, 1988.)

Keskeinen haaste palkitsemisjärjestelmän luonnissa on suorituksen mittaaminen. Suoritusindikaattorien tulisi tukea organisaation kannalta parasta mahdollista lopputulosta. Holmströmin (2017) mukaan tärkeimpien toimintojen suoritusindikaattorit ovat keskeisiä, koska ne kertovat, mitä johto haluaa. Indikaattorit itsessään tai yhdistettynä melko vaatimattomiin bonuksiin, voi olla yllättävän vahva vaikutus. Rahan lisääminen välittää vahvemman viestin kuin on oletettu. (Holmström, 2017.)

Indikaattorien valinta ei kuitenkaan ole helppoa. Holmström (2017) listaa kaksi ongelmaa suunniteltaessa palkitsemisjärjestelmää vaivannäölle. Ensinnäkin agentti kokee palvelun tuottamisen henkilökohtaisesti hintavaksi, ainakin jonkin perustason jälkeen, joten jonkinlainen suoritukseen perustuva rahallinen kannustin tarvitaan. Suorituksen mittaaminen ei kuitenkaan ole täydellistä, joten muuttuva palkka tuottaa riskin agentille. Koska agentti on riskiä välttävä, kannustimen ja riskin välillä on ristiriita. (Holmström, 2017.) Liff (2007, 111) suosittelee taulukko-ohjelman käyttöä, joka tallentaa automaattisesti työntekijän suoritukset, joka mahdollistaa työntekijän suorituksen vertaamisen muihin ja helpottaa palkitsemisen oikeudellisuuden perustelua.

Taulukko-ohjelmat soveltuvat varmasti hyvin esimerkiksi määrän mittaamisen, mutta aineettomien asioiden mittaaminen saattaa olla hankalaa. Holmström (2017) esittää kaksi vaihtoehtoa vaikeasti mitattaviin toimintoihin, kuten laatu. Ensimmäinen on suora tapa maksaa mitatusta laadusta, olkoon mittari kuinka huono tahansa. Epäsuora tapa on vähentää kannustinta määrälle, joka on laadun vaihtoehtoiskustannus. Epäsuoran tavan tehokkuus riippuu suoran tavan mittarin laadusta sekä siitä, kuinka voimakkaasti laatu ja määrä kilpailevat agentin ajasta. (Holmström, 2017.)

Kaikkeen ei kuitenkaan kannata soveltaa kannustinjärjestelmiä, tai ainakin jotkin kannustimet tulee olla pieniä, vaikka niille olisikin mittaristo rakennettavissa. Holmströmin (2017) mielestä mittaamisongelmat saattavat selittää sen, miksi täydellisesti mitattavat toiminnot saattavat jäädä ilman kannustinta. Se, että agentti pystyy hallitsemaan jonkin mitan täydellisesti, koska mitta on tarkka suhteessa tehtävään tai tehtävien joukkoon, ei viittaa siihen, että sitä tulisi käyttää. Joskus päinvastainen vaihtoehto on oikea. Työntekijät pitävät laskennallisista mittareista, joita he voivat kontrolloida, kuten kuluista, mutta nämä mittarit ovat usein puolueellisia ja siten huonosti kohdistettu todelliseen arvonluontiin, jolloin heikot kannustimet ovat suotavia. (Holmström, 2017.)

Palkitsemisjärjestelmillä pyritään lisäämään tehokkuutta organisaatiossa. Jotta tämä onnistuu mahdollisimman hyvin, organisaation tulee tehdä henkilöstöpoliittisia päätöksiä. Tutkimusten mukaan kolme seikkaa vaikuttaa henkilöstöpolitiikan strategiaan: organisaation liikestrategia sekä ulkoinen ja sisäinen ympäristö

(Milkovich, 1988). Yksi ilmeinen henkilöstöpoliittinen päätös on organisaatiossa maksettava palkkataso verrattuna muihin yrityksiin. Tämä on merkittävä tekijä organisaation kilpailukyvyssä työnantajana. Palkkamuotojen kokonaisuus, riskin ja tuoton suhde sekä keskipalkka suhteessa kilpailijoihin määrittävät organisaation palkitsemisjärjestelmän kilpailukykyisyyden (Milkovich, 1988). Jos palkkatasoa pohditaan Milkovichin edellä mainituilla kolmella kriteerillä, organisaation tulee ensinnäkin pohtia sen liikestrategian vaatimuksia, kuten tarvitseeko organisaatio korkean osaamisen työvoimaa. Tavallisesti korkea osaaminen johtaa korkeampaan palkkaan. Organisaation ulkoinen ympäristö vaikuttaa ainakin siihen, kuinka paljon tarvittavaa työvoimaa on saatavilla. Kysynnän ja tarjonnan sääntöjen mukaan sopivan työvoiman vähäinen määrä johtaa korkeampiin palkkoihin. Vähäisen ulkoisen tarjonnan voi ajatella myös johtavan pohdintaan organisaation sisäisen kouluttamisen mahdollisuudesta, johon vaikuttaa oleellisesti organisaation sisäinen ympäristö. Tämäkin yksinkertainen pohdinta osoittaa henkilöstöpolitiikkaan ja palkitsemiskäytäntöihin vaikuttavia seikkoja. On kuitenkin nähtävissä se, että kaikissa organisaatioissa ei makseta täysin samaa palkkaa. Gerhart ja Rynes (2003) huomauttavat, että markkinavertailu on tärkeää palkkoja määriteltäessä, mutta samaan aikaan myös yrityksen strategia vaikuttaa siihen, kuinka se reagoi markkinoiden palkkavertailuihin. Organisaatioilla on siis joustavuutta asettaa jokin muu kuin markkinoiden määrittämä palkka ja organisaatiot usein hyödyntävät tätä mahdollisuutta. (Gerhart & Rynes, 2003.) Vaikka organisaatioilla tavallisesti onkin neuvotteluvoimaa palkkatason määrittelyssä, tulee kuitenkin huomioida Milkovichin edellä mainitsema seikka ulkoisesta ympäristöstä, johon kuuluu se, että myös työntekijöillä voi olla ja todennäköisesti onkin neuvotteluvoimaa. Moriartyn (2020) mukaan tämä on hyvä asia, koska yhteiskunnan rajalliset voimavarat tulee yleisesti ottaen allokoitua tehokkaimmin, kun palkkaa pidetään hintana, jonka määrittää työn tarjoajien ja ostajien informoidut ja vapaaehtoiset päätökset.

Yksi organisaation strategian ja sisäisen ympäristön tekijöistä kumpuava päätös, joka organisaation tulee tehdä, on painotus kiinteiden ja suoritusperusteisten palkkojen välillä. Organisaatiot valitsevat kiinteän ja muuttuvan palkan väliltä sen mukaan, kuinka helposti valvottavaa työ on (Stroh ym., 1996) Yksi valvottavuuteen vaikuttava tekijä on se, kuinka ohjelmoitavaa työ on. Tässä ohjelmoitavuus tarkoittaa sitä, kuinka hyvin voidaan etukäteen määrittää agentilta haluttu käytös (Eisenhardt,



1989). Agenttiteorian mukaan työn ohjelmitavuus korreloi positiivisesti kiinteiden palkkojen kanssa, mutta on negatiivisessa suhteessa muuttuvien palkkojen kanssa (Stroh ym., 1996).

Milkovich tiivistää tämän kappaleen sisällön hyvin. Palkitsemisjärjestelmän rakennetta suunniteltaessa tulee päättää palkkahierarkian tasot, hierarkian määrittävät seikat, rakenteen laatimisessa käytettävien järjestelmien määrä ja järjestelmän rakenteen yhteneväisyys organisaation muiden ominaispiirteiden kanssa. (Milkovich, 1988.)

### 3 PALKITSEMISJÄRJESTELMIEN VAIKUTUKSET

#### 3.1 Työntekijän ja organisaation saamia hyötyjä palkitsemisjärjestelmistä

Yrityksen työntekijän ja yrityksen intressit eivät välttämättä aina ole yhtenevät. Jensenin ja Mecklingin (1976) mukaan tätä intressiristiriitaa voidaan pienentää agenttiteorian kuvaamalla tavalla. Päämies voi ohjata agentin toimintaa palkitsemisilla ja rajoituksilla. Näillä toimilla on mahdollista yhdenmukaistaa agentin ja päämiehen tavoitteita. (Jensen & Meckling, 1976.) Strohin ym. (1966) mukaan klassinen organisaatioteoria on oikeassa siinä, että yritykset jakavat riskiä käyttämällä muuttuvia palkkoja. On kuitenkin kyseenalaistettavissa agenttiteorian kyky ennustaa palkitsemisstrategiaa riskisessä ympäristössä. (Stroh ym., 1996.) Agenttiteoria on siis oikeassa siinä, että päämiehellä on kyky muokata agentin tavoitteita yhteneviksi päämiehen tavoitteiden kanssa. Agenttiteorialla ei kuitenkaan välttämättä ole kykyä ennustaa, kuinka tämä tapahtuu todellisuudessa.

Palkitsemisjärjestelmillä pyritään organisaation toiminnan tehokkuuden parantamiseen palkitsemalla toimista, jotka ovat linjassa organisaation tavoitteiden kanssa, täten yhdenmukaistaen työntekijän ja organisaation kokemia hyötyjä. Palkitsemisjärjestelmän on tarkoitus lieventää agenttiongelmia, joita yrityksissä esiintyy (Ferri & Li, 2020). Henkilön asema organisaatiossa kuitenkin määrittää sitä, kuinka suurta hyötyä hän kokee saavansa tietystä palkitsemisesta. Mitä korkeammalla hierarkiassa henkilö on, sitä huonommin näkymättömät, uraperusteiset kannustimet toimivat, koska kyseisen henkilön ylennysmahdollisuudet ovat typistyneet. Mitä korkeammalla hierarkiassa henkilö on, sitä paremmin hänelle toimii näkyvät kannustimet (Ederhof, 2011).

Jain (2012) on tutkinut myyntihenkilöiden nykyhetkiharhan merkitystä heidän itsekontrolliinsa. Vaikkakin tutkimuksen kohteena ovat olleet nimenomaan myyntihenkilöt, voidaan mallia hyödyntää myös yleisesti. Jos myyntihenkilöllä on paljon itsekontrollin ongelmia, useamman periodin kiintiöt auttavat häntä kasvattamaan hänen kokemaansa hyötyä. Tämä johtuu siitä, että ilman tällaista useamman kuin yhden periodin kiintiötä, myyntihenkilö ei panosta paljoakaan, eikä yritys koe hyötyä kannustaa myyntihenkilöä. (Jain, 2012.) Tässä periodilla voidaan

tarkoittaa esimerkiksi vuosikvartaalia. Useamman periodin kiintiö olisi esimerkiksi myyntitavoitteet seuraavalle kahdelle kvartaalille.

Itsekontrollia todennäköisesti parantavat myös tarpeeksi motivoivat bonukset. Palkat, jotka perustuvat paljolti bonuksiin, ovat työntekijälle merkittäviä kannustimia (Liff, 2007, 125). Tämä siitä syystä, että kannustimen kohteen reagoidessa toivotulla tavalla, voidaan olettaa, että hänen kokemansa hyöty kasvaa verrattaessa tilanteeseen ilman kannustinta. Isot bonukset voivat olla myös taloudellisesti tehokkaita. Tarjottaessa kilpailukykyistä palkkaa arvokkaimmille työntekijöille, on tehokkaampaa tarjota näille kyseisille henkilöille isoja bonuksia, kuin nostaa kaikkien palkkoja (Wise, 1994).

Tehokkuuden kasvattamisessa on kyse suoriutumisesta aiempaa paremmin. Vroomin (1964) mukaan suoriutuminen on funktio  $f(\text{kyky} * \text{motivaatio})$ . Motivaatiota parantavien ohjelmien arvo riippuu työntekijöiden taidoista. Alenevien rajatuottojen takia asteittaiset parannukset motivaatiossa johtavat kuitenkin pieneneviin parannuksiin suorituksessa. (Vroom, 1964, 204.) Vaikkakin lopputulos on riippuvainen henkilön taidoista ja motivaation kasvattaminen ei loputtomiin kasvatakaan tuotosta, organisaation kannattaa parantaa työntekijöidensä motivaatiota, koska se parantaa työntekijän tuotosta. Hänen suorituksensa paraneminen taas johtaa organisaation kannalta parempaa suoritukseen. Suoritusperusteiset palkat liittyivät Strohin ym. (1996) mukaan usein hyvin suoriutuviin organisaatioihin. On mahdollista, että suoritusperusteiset palkat auttavat organisaatioita olemaan tehokkaampia. Vaihtoehtoinen selitys on, että paremmin suoriutuvilla organisaatioilla on enemmän ylimääräisiä varoja jaettavaksi muuttuvina palkkoina. (Stroh ym., 1996.)

Suoritusperusteinen palkka suosii henkilökohtaista käyttäytymistä jättäen vähemmälle huomiolle muut palkitsemien piirteet, kuten kokemus ja palvelusvuodet. Suoritusperusteiset palkkiot eivät ole palvelusvuosilisien tapaan kaikille samoja. Täten suoritusperusteiset palkkiot ovat kustannustehokkaampia. (Wise, 1994.) Mitä isompi osa henkilöstöstä saa pitkän aikavälin kannustimia, sitä paremmin organisaatio pärjää pitkällä aikavälillä (Gerhart & Milkovich, 1990).

### 3.2 Haitalliset vaikutukset työntekijälle tai yritykselle

Ihmiset ovat erilaisia, joten on luontevaa ajatella, että eri tapauksissa palkitsemisjärjestelmillä ei saavuteta haluttua lopputulosta. Huonot lopputulokset saattavat monesti johtua toimista, jotka ovat päinvastaisia kuin tässä katsauksessa aiemmin esitellyt toimintatavat. On myös huomautettava, että tässäkin katsauksessa mukana olevien tutkimusten päätelmissä on eroavaisuuksia ja jopa ristiriitoja. On siis selvää, että palkitsemisjärjestelmä ei aina toimi halutulla tavalla.

Jos tavoitteet eivät ole työntekijän mielestä saavutettavissa, palkitseminen ei motivoi. Jos työntekijät kokevat järjestelmän epäoikeudenmukaisena, tai johdon sanovan yhtä ja tekevän toista, he voivat helposti menettää sitoumuksensa järjestelmää kohtaan. (Liff, 2007, 126-128). ”Epäoikeudenmukaisena koettu palkitseminen heikentää motivaatiota” (Kauhanen & Viitala, 2010). Tällainen tilanne voi syntyä ainakin, jos palkitsemisjärjestelmä tulee saneltuna, eikä työntekijä tai hänen edustajansa ole saanut olla mukana rakentamassa järjestelmää.

Palkitsemisjärjestelmä saattaa olla toimimaton sen ympäristöön. Palkkojen hajonta itsessään ei ole funktionaalista tai epäfunktionaalista; tilanteen kontingenssit määrittävät hajauttamisstrategian tehokkuuden (Shaw, Gupta & Delery, 2002). Hajonnalla tässä tarkoitetaan palkkahajontaa samaa työtä tekevien tai samanlaisen osaamisen omaavien henkilöiden kesken. Jos tulospalkkioiden määräytymistapa ei ole sopiva organisaation ympäristöön, se heikentää palkitsemisjärjestelmän toimivuutta. Palkkahajonta toimii paremmin, kun siihen on sidottu henkilökohtaiset kannustimet. Vastaavasti palkkahajonta on tehotonta, jos työssä ollaan riippuvuussuhteessa muihin. (Shaw ym., 2002.) Tilanteen vaatiessa yhteistyötä, ei yksilön toimintaan perustuva palkitseminen ole tehokasta.

Palkitsemisjärjestelmällä voi olla myös suorastaan yhteistyötä heikentäviä vaikutuksia. Tämä korostuu, jos henkilöt asetetaan kilpailemaan keskenään. Lazearin (1989) mukaan kilpailu kannustaa lisäpanostukseen, joka johtaa korkeampaan tuotantoon. Kilpailu ei kuitenkaan kannusta yhteistyöhön. Mitä suurempi ”voittajan” saama kompensatio on verrattuna ”häviäjään”, sitä suurempi merkitys mainituilla vaikutuksilla on. (Lazear, 1989.) Mitä epätasa-arvoisempi organisaation

palkkarakenne on, ja mitä enemmän se painottaa yksilöä, sitä huonommin se kannustaa yhteistyöhön.

Työntekijän huonot suoritukset saattavat johtaa palkitsemisjärjestelmän rakenteen takia huonoihin suorituksiin myös tulevaisuudessa. Tällainen tilanne on mahdollinen esimerkiksi järjestelmässä, jossa henkilölle on asetettu tietyt kiintiöt useamman periodin ajalle. Jainin (2012) mukaan useamman periodin kiintiöt johtavat useimmiten työntekijän kovempaan työntekoon molemmilla periodeilla, mutta joissakin tapauksissa tällaiset kiintiöt johtavat työponnistelun vääristymään ja lykkäykseen ensimmäisellä periodilla. Kahden periodin yhteiskiintiöt voivat myös johtaa henkilön pienempään vaivannäköön toisella periodilla, jos hän tietää, että hän ei tule saavuttamaan kiintiötään. (Jain, 2012.)

### **3.3 Havaintoja toimialan tai organisaation koon vaikutuksista toimivaan palkitsemisjärjestelmään**

Teoriat, jotka keskittyvät vain yksilöön, työhön ja ympäristötekijöihin eivät riitä selittämään organisaatioiden eroja palkitsemiskäytännöissä. Organisaatioiden erot toimialassa, koossa ja taloudellisessa suorituksessa vaikuttavat henkilöstölle maksettuihin palkkoihin. Kuitenkin jopa hyvin samanlaisilla organisaatioilla voi olla todella erilaiset palkitsemisstrategiat ja erittäin vaihtelevaa menestystä näiden johdosta. (Gerhart & Milkovich, 1990.) Nämä havainnot kuvastavat palkitsemisjärjestelmien monipuolisuutta, jota on korostettu tässä tutkimuksessa jo aiemmin.

Palkitsemisjärjestelmiin vaikuttaa niin moni asia, että onkin melkein mahdotonta arvioida yhden tietyn tekijän vaikutusta organisaation palkitsemisjärjestelmään kokonaisuuteen. Tutkimuksessa ”Palkitsemisen tila ja muutos Suomessa 2004” keskisuuret yritykset kokivat palkitsemisjärjestelmät vähiten hyödyllisiksi (Hakonen ym., 2005). Suurimmat organisaatiot Suomessa käyttävät eniten tulospalkkioita, joilla pyritään toiminnan tehostamiseen (Kauhanen & Viitala, 2010). Gerhart ja Milkovich tarjoavat päinvastaista näkemystä. Heidän mukaansa kannustimia esiintyy epätodennäköisemmin yrityksissä, jotka ovat suuria myyntien suhteen. Bonuksien suhde peruspalkkaan on kuitenkin pienempi pienissä yrityksissä. Tämä voi selittyä

sillä, että pienet yritykset ovat todennäköisempiä kasvun tavoittelijoita, jolloin riittävät vuosittaiset bonukset yhdistettynä pidemmän aikavälin kannustimiin ovat suositeltavampia. (Gerhart & Milkovich, 1990.) Tässä ”riittävä” tarkoittaa mahdollisimman pientä, mutta asiansa ajavaa bonusta. Gerhartin ja Milkovichin kommentti saattaa vaikuttaa epäjohdonmukaiselta, mutta on huomattava, että tässä tutkimuksessa palkkamix koostui kolmesta tekijästä: lyhyt- ja pitkäaikaisista kannustimista sekä peruspalkasta. Lyhytaikaiset kannustimet suhteessa peruspalkkaan eivät siis selitä koko palkkaa. Edellä esitetyt kommentit eri lähteistä osoittavat, että kirjallisuudessa ei esiinny yhtenevää linjaa siitä, kuinka organisaation koko vaikuttaa käytettyihin kannustimiin.

Tutkimuksessa ”Palkitseminen ja innovatiivisuus: tutkimustuloksia ja havaintoja rahallisesta palkitsemisesta innovatiivisilla työpaikoilla” havaittiin, että innovaatioyrityksissä työ tapahtuu useimmiten ryhmissä ja pitkän ajan kuluessa. Tämä tulisi huomioida palkitsemisjärjestelmän mittaristoa suunniteltaessa. Tutkimuksen mukaan innovaatioyritysten tutkijat eivät pidä liian pieniin osioihin jakautunutta palkitsemisjärjestelmää motivoivana. (Moisio ym., 2009.)

Yksityisellä sektorilla yli puolella työvoimasta on jonkinlainen tulospalkkaus, valtiolla kolmasosalla ja kunnilla n. 15%:lla (Kauhanen & Viitala, 2010). Vaikkakin tulokseen perustuvat palkkiot ovat olleet enemmän yritysmaailman asia, on niillä oma selkeä osuutensa myös julkisella sektorilla. Wise (1994) on tutkinut suoritusperusteisen palkitsemisjärjestelmän vaikutusta julkisella sektorilla tarkastelemalla kahta eri julkista organisaatiota USA:ssa. Hänen mukaansa julkisen sektorin syyt ottaa käyttöön suoritusperusteinen palkitseminen ovat tehokkuuden lisääminen sekä kilpailukyvyn kasvattaminen työnantajana yksityiseen sektoriin verrattuna. Julkisen alan työpaikoissa palkitsemisohjelmilla on kaksi pääpäämäärää: tunnistaa yksilöt ja ryhmät, jotka toimivat organisaation päämäärien eduksi sekä motivoida työntekijöitä toimimaan tavoitteita tukevasti (Liff, 2007, 117). Syyt suoritusperusteiseen palkkaukseen julkisella puolella ovat siis samoja kuin yrityssektorillakin.

Wise (1994) havaitsi, että hänen tutkimissaan julkisissa organisaatioissa suorituspalkkion suuruuteen vaikutti eniten henkilön palkkaluokka. Sukupuolella,

iällä tai etnisillä tekijöillä ei havaittu olevan merkittävää vaikutusta suoritusperusteiseen palkkaan. Toisessa tutkitussa organisaatioissa henkilön koulutustaso oli kääntäen verrannollinen henkilön bonuksen suuruuteen. Palvelusvuosilla ei havaittu olevan merkittävää vaikutusta bonuksen suuruuteen. (Wise, 1994.) Koulutustason ja bonuksen käänteinen verrannollisuus toisessa organisaatioista saattaa olla hieman yllättävä, mutta sitä voi selittää esimerkiksi korkeasti koulutetun henkilön lähtökohtaisesti suurempi pohjapalkka, jolloin bonusten osuus kokonaispalkasta olisivat pienempiä. Lisäksi kyseessä on vain yksi organisaatio, joten tästä ei voi vetää kovin pitkälle meneviä johtopäätöksiä. Julkisen sektorin yhteiskunnallinen asema tulee kuitenkin huomioida palkitsemisjärjestelmässä. Julkisissa viroissa isot bonukset tuovat nopeasti mukanaan ikäviä otsikoita (Liff, 2007, 124). Tämä tietysti asettaa julkiselle sektorille haasteen kilpailukykyisenä työnantajana.

Tulospalkkiot painottuvat Suomessa enemmän tuotantoyrityksiin. Eniten tulospalkkioita Suomessa hyödyntävät teknologia- ja paperiteollisuus sekä kaupan ala (Kauhanen & Viitala, 2010). Balkin ja Gomez-Mejia (1990) havaitsivat, että tuotantoyritysten välillä merkittävin tekijä palkitsemisjärjestelmän määräytymisessä oli se, onko liiketoimintayksikkö kasvuhakuinen vai asemaa ylläpitävä. Kasvuhakuiset liiketoimintayksiköt painottivat kannustimia, tulospalkkioita sekä kyvykkyyteen perustuvaa palkkaa. Näissä yrityksissä palkka oli yleisemmin pienempää kuin markkinoilla keskimäärin. He selittävät tätä sillä, että työntekijät suostuvat työskentelemään siellä, koska heillä on odotuksia tulevista isommista tuloista. Kasvuyksiköissä palkoista puhuttiin avoimesti ja toimintaa kuvaa riskien jakaminen. Palkkajärjestelmä korosti pitkää aikaväliä. (Balkin & Gomez-Mejia, 1990.)

Markkinaosuuttaan ylläpitävillä organisaatioilla tulokset olivat päinvastaisia. Palkat ja edut, jotka olivat yli markkinoiden keskiarvon, korostuivat kannustimiin nähden. Suoritusten sijaan korostettiin senioriteettia. Palkat olivat kiinteitä, hierarkkisia ja määritetty keskitetysti. Työntekijöillä ei ollut paljon vaikutusmahdollisuuksia palkkaansa. Palkkojen aikahorisontti oli lyhyt. Samanlaisia vaikutuksia oli myös tuoteportfolion koolla. Mitä monimuotoisempi yrityksen tuotantoportfolio oli, sitä

enemmän palkitsemisjärjestelmän rakenne muistutti markkinaosuutta puolustavaa yritystä. (Balkin & Gomez-Mejia, 1990.)

### 3.4 Katsauksen teoreettinen viitekehys

Kirjallisuuden avulla on saatu luotua tämän tutkimuksen viitekehys. Toimiva palkitsemisjärjestelmä henkilöstölle muotoutuu järjestelmän rakenteesta, järjestelmän suunnittelusta sekä ohjauksesta. Tässä ohjaus tarkoittaa palkitsemisjärjestelmän käyttöä toimintaa ohjaavana ja suuntaavana järjestelmänä. Näihin kolmeen tekijään liittyvissä toimitissa onnistuminen luokitellaan pohjan toimivaan palkitsemisjärjestelmään.

Tiivistetysti palkitsemisjärjestelmän voidaan sanoa muotoutuvan systeemin hierarkiasta sekä palkitsemisen muodoista. Toimivan struktuurin suunnittelussa ensiarvoisen tärkeää on sen yhteys organisaation strategiaan. Tällä varmistetaan se, että palkitsemisen avulla saadaan tuettua organisaation toimintaa. Suunnittelussa on hyvä ottaa mukaan myös henkilöstöä tai heidän edustajiaan. Ohjauksella on viestinnällinen ominaispiirre. Palkitsemisjärjestelmä kertoo aina, tai ainakin järkevästi suunniteltuna, siitä mikä on tärkeää organisaatiolle. Tietysti kaikki viitekehyksessä kuvatut tekijät ovat enemmän tai vähemmän kontaktissa toisiinsa, mutta palkitsemisjärjestelmän liitännässä strategiaan sekä järjestelmän viestinnällisessä piirteessä tämä yhteys korostuu. Viestinnän lisäksi ohjaus koostuu toiminnan suuntaamisesta organisaation kannalta järkeviin toimiin.



Kuva 1 Tutkimuksen viitekehys



## 4 KIRJALLISUUSKATSAUS

### 4.1 Kirjallisuuskatsaus tutkimusmenetelmänä

Tämä tutkimus on kirjallisuuskatsaus. Kirjallisuuskatsaus on todistepohjainen ja syväluotaava analyysi aiheeseen (Winchester & Salji, 2016). Kirjallisuuskatsauksen on tarkoitus olla tutkimus tehdyistä tutkimuksista ja tiivistää aiemman tutkimuksen tiedot yhteen (Salminen, 2011).

Kirjallisuuskatsauksen tekemiseen liittyvänä ongelmana on lähdemateriaalin valinta. Kirjallisuuskatsausta tehdessä tulee systemaattisesti tutkia kaikki lähteet sekä kuvailla ja perustella mitä on tehnyt, mikä mahdollistaa jonkun toisen tehdä tutkimus uudelleen ja määrittää objektiivisesti, tuleeko tutkimuksen tulokset hyväksyä (Fink, 2019, 16). Kirjallisuuskatsausten ongelmia tavallisesti ovat lähteiden keskinäisen yhteyden puuttuminen, lähteiden valikoiva kerääminen sekä lähteiden vaihteleva laatu (Metsämuuronen, 2006, 37). Kirjallisuuskatsauksen tulisi siis kattaa tutkittavan aiheen kirjallisuus. Mukaan valittujen artikkelin valinta tulisi olla johdonmukaista ja perusteltua.

Kirjallisuuskatsauksia voidaan jaotella ja näillä eri muodoilla on omat vaatimuksensa. Kaikilla kirjallisuuskatsauksen muodoilla ei välttämättä ole edellä kuvattuja tarkkoja vaatimuksia. Salminen (2011) jaottelee kirjallisuuskatsaukset seuraavasti: kuvaileva kirjallisuuskatsaus, systemaattinen kirjallisuuskatsaus sekä meta-analyysi.

Kuvailevaa kirjallisuuskatsausta voidaan pitää yleiskuvauksena tutkittavasta aiheesta. Tutkimusmuotona sillä ei ole tiukkoja sääntöjä. Kuvaileva kirjallisuuskatsaus voidaan jakaa edelleen narratiiviseen ja integroivaan katsaukseen. Näistä kahdesta narratiivista katsausta voidaan pitää kevyempänä metodina. Narratiivisella katsauksella pystytään antamaan laaja-alainen kuva tutkimuskohteesta sekä kuvaamaan aiheen tutkimuksen historiaa. Narratiivinen katsaus voidaan jakaa edelleen toimitukselliseksi, kommentoivaksi sekä yleiskatsaukseksi. Tavallisimmin narratiivisesta katsauksesta puhuttaessa tarkoitetaan yleiskatsausta. Se on toimituksellista ja kommentoivaa kuvausta laajempi prosessi. Sen päämääränä on

tiivistää aiempi tutkimus. Integroivan katsauksen tarkoitus on kuvata mahdollisimman laajasti tutkittavaa aihetta ja se on hyvä tapa tuottaa uutta tietoa ilmiöstä. Integroivan katsauksen merkittävä ero narratiiviseen katsaukseen on se, että integroivaan katsaukseen kuuluu oleellisena kriittisyys. (Salminen, 2011, 6-8.) Tämä katsaus on narratiivinen ja toteutettu yleiskatsauksena. Tavoitteena on ollut kuvata henkilöstön palkitsemisjärjestelmien tutkimusta laaja-alaisesti.

Systemaattisessa kirjallisuuskatsauksessa tutkija käy läpi suuren määrän materiaalia tiiviissä muodossa ja pyrkii nostamaan esiin keskeisiä ajatuksia ja tuloksia aiemmista tutkimuksista (Salminen, 2011, 9). Systemaattinen kirjallisuuskatsaus on metodi löytää, arvioida ja yhdistellä todistusaineistoa ja sen päämääränä on vastata johonkin tiettyyn kysymykseen, vähentää puolueellisuutta tutkimukseen otettavien tutkimusten valinnassa, arvioida mukaan valittujen tutkimusten laatua sekä tehdä niistä yhteenveto (Petticrew, 2001). Metsämuuronen (2006, 37-38) listaa systemaattisen kirjallisuuskatsauksen vaiheet seuraavasti: aiheen rajausta, alkuperäistutkimusten hyväksymis- ja poissulkukriteerit, tiedon etsintä sekä lähteiden valinta valittujen kriteerien mukaisesti.

Meta-analyysi jaetaan kvalitatiiviseen ja kvantitatiiviseen meta-analyysiin. Kvalitatiivinen meta-analyysi jaotellaan edelleen metasynteetiksi ja -yhteenvedoksi. Metasynteetissä haetaan ymmärrystä tutkittavaan aiheeseen etsimällä yhteneväisyyksiä ja eroavaisuuksia valituista artikkeleista ja näin luoden ymmärrystä tutkittavasta aiheesta. (Salminen, 2011, 12.)

”Laadullisessa metayhteenvedossa laadullinen tutkimus tiivistetään kvantitatiivisilla menetelmillä” (Salminen, 2011, 13). Laadullinen metayhteenvedo on kvantitatiivisesti orientoitunut koostamistapa, jolla saadaan sovitettua yhteen tavallisesti laadullisten tutkimusten ominaispiirteet (Sandelowski, Barroso & Voils, 2007).

Metayhteenvedon keskeisiä termejä ovat yleisyyden efektikoko sekä voimakkuuden efektikoko. Yleisyyden efektikoko on yhtä kuin tutkimusraportit, joissa tiivistetty lause esiintyy jaettuna tutkimusraporttien määrällä. Voimakkuuden efektikoko on

yhtä kuin raportissa esiintyneet tiivistetyt lauseet jaettuna kaikkien tiivistettyjen lauseiden määrällä. (Salminen, 2011, 13-14).

Kvantitatiivisessa meta-analyysissä yhdistetään ja lasketaan yhteen eri tutkimusten tuloksia. Metsämuuronen (2009, 483) tiivistää saadut hyödyt seuraavasti: ”Jos nimittäin useissa pienissä tutkimuksissa on systemaattisesti tietynlainen suunta, mutta juuri missään ei esiinny tilastollisesti merkitsevää yhteyttä tai eroa, yhdistämällä näitä tutkimuksia toisiinsa tämä yhteys tai ero saattaa olla tilastollisesti merkittävä.”

Meta-analyysi pystytään siis jaottelemaan kvalitatiiviseksi ja kvantitatiiviseksi. Kvalitatiivisessa voidaan erotella vielä metasynteesi ja -yhteenvedo. Tällaisen jaottelun tuloksena saatavilla tutkimusmuodoilla on omat menetelmänsä, mutta yleisesti ottaen niistä voidaan sanoa, että niiden avulla saadaan yhdistelemällä ja erottelemalla sekä tilastollisia menetelmiä käyttäen yhdistettyä tutkimusten tuloksia.

#### **4.2 Aineiston hankinta ja valinta**

Aineiston hankinta on suoritettu käyttämällä Ebsco, Proquest, OulaFinna ja Scopus -tietokantoja, sekä Google Scholaria. Hakusanoina ja näiden yhdistelminä on käytetty mm. manage\*, compensation, mid\*, reward\*, system, bonus, palkitse\*, keskijoh\*, henkilöstö\* ja pay. Luettujen artikkelien viittaukset ja lähdeluettelot ovat olleet myös merkittäviä relevantin aineiston löytämisen väyliä.

Katsauksen tiedonhankinnassa on otsikon ja kuvauksen perusteella tallennettu muistiin 71 artikkelia. Artikkeleita on käyty läpi siinä järjestyksessä kuin ne ovat tuntuneet parhaiten vastaavan tutkittavaa aihetta. Loppujen loppuksi katsauksessa on käytetty 33:a eri lähdettä. Noin 20 artikkelia jäi kokonaan ilman tarkempaa tarkastelua riittävän materiaalin jo ollessa koottuna.

## 5 JOHTOPÄÄTÖKSET

### 5.1 Teoreettiset johtopäätökset ja vastaus tutkimuskysymykseen

Tämän kirjallisuuskatsauksen tutkimuskysymyksenä on ollut, mitkä ovat keskeisimpiä huomioitavia asioita rakennettaessa palkitsemisjärjestelmää henkilöstölle? Tutkimuskysymyksen lisäksi on käytetty kahta apukysymystä. Ensinnäkin, kuinka organisaatioiden eroavaisuudet vaikuttavat käytettyihin palkitsemisjärjestelmiin? Toiseksi, kuinka organisaation kannattaa hyödyntää henkilöstön palkitsemisjärjestelmiä?

Palkitsemisjärjestelmissä on kyse moniulotteisista ja kompleksisista systeemeistä. Yleisimmin palkitsemisjärjestelmään liitetään päätökset rahallisesta palkasta. Tavallisesti palkitsemispolitiikassa huomioidaan suhteellinen palkkataso, luontoisedut, palkkatasot organisaation sisällä sekä henkilöstön osallistaminen palkitsemisjärjestelmän kehittämisessä (Kauhanen & Viitala, 2010). Palkitsemisjärjestelmä on kuitenkin myös viestinnän sekä toiminnan ohjauksen väline.

Tosielämässä palkitsemisjärjestelmillä on pyritty toiminnan tehokkuuden kasvattamiseen sekä organisaation kilpailukyvyn kasvattamiseen kilpailussa työntekijöistä. Tutkimuskirjallisuudesta löytyy näyttöä palkitsemiskäytäntöjen toimivuudesta ja tulospalkkioiden käyttöön kannustetaan. Toimiva palkitsemisstrukturi kullekin organisaatiolle on kuitenkin useamman palasen yhteen sovittamisesta syntyvä valmis palapeli.

Kirjallisuudesta ehkä keskeisimpänä huomiona nousee esiin palkitsemisjärjestelmän yhteensovittaminen organisaation strategiaan sekä organisaatiota ympäröivään maailmaan. Palkitsemisjärjestelmä ohjaa toimintaa väärin asioihin, jos se ei tue organisaation strategian tavoitteita. Järjestelmään valittujen mittarien tulisi viestiä strategian kannalta tärkeistä seikoista. Esimerkiksi yrityksen, joka pyrkii tuottamaan oman alansa korkeimman laadun tuotteita, ei kannata palkitsemisjärjestelmässään korostaa tuotettua määrää, koska tällaisella määrätavoitteella voi olla laatua laskeva vaikutus. Yhteistyötä haluavan organisaation ei kannata painottaa henkilökohtaisia

kannustimia, vaan ennemminkin ryhmän tai tiimitason kannustimia. Toisaalta kasvua hakevan yrityksen kannattaa palkitsemisjärjestelmässään todennäköisesti korostaa enemmän liikevaihtoa kuin tuloslaskelman viimeistä riviä. Palkitsemisjärjestelmä on huonosti sovitettu ympäristöön, jos palkitsemisen tavoitteet eivät ympäristön takia ole saavutettavissa tai tavoitteet ohjaavat organisaatiota huonoon suuntaan organisaation ympäristö huomioon ottaen. Esimerkiksi palkitsemisjärjestelmän ei kannata korostaa yrityksen kasvua, jos sen nykyisellä toimialalla ja organisaation tarjoamalla ei enää ole kasvun mahdollisuuksia. Huonosti kohdistetuilla palkitsemiskäytännöillä ja suoritusmittareilla voi olla suorastastaan organisaation toimintaa heikentäviä vaikutuksia. Jos henkilöstö ei usko palkitsemisjärjestelmän toimivuuteen, valittujen suoritusmittarien oikeellisuuteen tai asetettujen tavoitteiden saavutettavuuteen, on todennäköistä, että henkilöstö ei sitoudu palkitsemisjärjestelmään. Tällä on mahdollisesti suoria rahallisia kustannuksia sekä epäsuoria kustannuksia henkilöstön motivaation heikkenemisen kautta. Tutkijoiden mielestä hyvä käytäntö palkitsemisjärjestelmän suunnittelussa on ottaa henkilöstö tai heidän edustajansa mukaan suunnitteluprosessiin. Tällä nähdään olevan positiivisia vaikutuksia henkilöstön sitoutumisessa järjestelmää kohtaan.

Rahallinen korvaus on keskeinen keino palkitsemisessa, mutta se ei todellakaan ole ainut tapa. Aineettomat palkitsemiskeinot, kuten ylennykset tai tunnustusten antaminen voivat olla todella vahvoja motivoijia ja siten tehokkaita kannustimia ja ohjauskeinoja. ”Parhaimmat ja motivoivimmat keinot löytyvät aineettoman palkitsemisen alueelta” (Kauhanen & Viitala, 2010). Aineellisten ja aineettomien palkitsemiskeinojen voimakkuuteen vaikuttaa se, kuinka korkealla henkilö on organisaatiossa. Esimerkiksi ylennyksiin perustuvat kannustimet ovat sitä vahvempia mitä alempana organisaatiossa henkilö on. Tämä johtuu siitä, että alhaalla hierarkiassa olevalla on enemmän mahdollisuuksia nousta organisaatiossa ylemmäs, koska mahdollisia ylennyksen kautta aukeavia työtehtäviä on enemmän jäljellä kuin organisaation yläpäässä olevalla. Vastaavasti korkeammalla organisaatiossa olevalla aineelliset palkitsemiset korostuvat.

Tässä tutkimuksessa on tarkasteltu hieman myös toimialan vaikutuksia, lähinnä erotellulla julkinen ja yksityinen organisaatio sekä kasvua hakeva ja asemaansa säilyttävä organisaatio. Palkitsemisen syyt ovat julkisessa organisaatiossa

käytännössä samat kuin yksityisessä yrityksessä eli toiminnan tehokkuuden kasvattaminen sekä organisaation houkuttelevuuden kasvattaminen työnantajana. Ainakin hieman löytyi näyttöä siitä, että julkisten organisaatioiden voi olla hankalampaa käyttää korkeita rahallisia korvauksia kuin yritysten. Tällaiset korvaukset saattavat saada aikaan ikäviä otsikoita lehdistössä. Tämän voi ajatella johtuvan siitä, että julkiset organisaatiot toimivat ainakin osin verorahoilla, joten ihmiset saattavat reagoida voimakkaammin yhteiskunnan rahojen käyttöön kuin yrityksen.

Organisaation kasvuvaihe luo selkeämpiä eroja käytettyihin palkitsemisstruktuureihin. Kasvua tavoittelevissa organisaatioissa painotetaan tulospalkkioita ja tulevaisuudessa saatavia hyötyjä, palkoista puhuttiin avoimesti ja työntekijät olivat mukana määrittämässä palkitsemisjärjestelmää. Asemiaan säilyttävien organisaatioiden tulokset olivat päinvastaisia. Samanlaista jaottelua esiintyi myös pienen ja laajan tuoteportfolion yrityksissä. Tässä jaottelussa suppeamman tuotevalikoiman yritys vastaa kasvuhakuisen yrityksen järjestelmää. (Balkin & Gomez-Mejia, 1990).

Kirjallisuudesta ei tähän katsaukseen löytynyt aina ja kaikkialla toimivia käytäntöjä, joita seuraamalla organisaation palkitsemisjärjestelmä aina toimisi. Keskeisin havainto on se, että toimiva henkilöstön palkitsemisjärjestelmä on sovitettu yhteen organisaation tavoitteiden ja toimintaympäristön kanssa. Tällöin organisaatiossa toimitaan strategian mukaisesti ja ympäristöön nähden järkevällä tavalla. Resurssien kannalta tehokkaimmissa järjestelmissä käytetään sekä aineellisia että aineettomia palkitsemismuotoja. Oikea määrä palkitsemista on se pienin määrä, joka saa aikaan halutun tuloksen.

## **5.2 Teoreettinen kontribuutio**

Tämän tutkimuksen teoreettisena kontribuutiona voidaan pitää kotimaisten ja ulkomaisten tutkijoiden ajatusten kokoomista yhteen kokonaisuuteen ja yleiskuvan luomista aiheesta, mitä voidaankin pitää yleisesti ottaen kirjallisuuskatsauksen tavoitteena. Tässä katsauksessa on saatu koottua yleisiä toimintamalleja tai hyviä käytäntöjä yhdistelemällä isompia kokonaisuuksia pieniin yksityiskohtiin.

Esimerkkinä tämän katsauksen tutkimuskirjallisuuden teorian kokoamisesta yhteen on kappaleessa 3.4 oleva viitekehys, joka luo ymmärrystä kokonaisuudesta ja yksittäisten tekijöiden suhteesta keskenään. Yksiselitteistä toimintaohjetta aina toimivan palkitsemisjärjestelmän luomiseen ei ole saatu kirjallisuudesta koottua, mutta erityistä huomiota vaativia tekijöitä ja toimivia käytäntöjä kyllä.

### **5.3 Tutkimuksen rajoitteiden arviointi**

Palkitsemisjärjestelmien monimuotoisuudesta ja eri vaikuttavien tekijöiden vaikutuksesta tutkimuksessa ei ole kaikkiin näkökulmiin esitetty kovin montaa lähdettä. Eri tutkimuksia on koottu katsaukseen varmaankin riittävästi. Katsauksen eri kohdissa käsiteltävissä aiheissa ei kuitenkaan aina ole varsinaista keskustelua lähteiden välillä vaan yhden tutkimuksen havaintoja. Tiukemmalla rajauksella olisi ollut parempi mahdollisuus keskittyä johonkin tiettyyn palkitsemisjärjestelmään vaikuttavaan palaseen, kuten toimiala tai organisaation koko. Tällainen tiukka rajaus tietysti vaikuttaa relevanttien lähteiden löytämiseen.

Tässä katsauksessa on myös käytetty melko löyhästi eri termejä tarkoittamaan suurin piirtein samaa asiaa kuten tulospalkkio, bonus, suoriteperusteinen palkka tai muuttuva palkka. Syy tähän on se, että eri lähteissä on käytetty näitä eri termejä, vaikka puhuttaisiinkin samasta asiasta. Lähteessä käytetyn termin käyttö on perusteltua, jotta alkuperäisen lähteen viesti pysyisi mahdollisimman muuttumattomana.

Katsauksen rakenteessa ei välttämättä ole vikaa, mutta toinen tapa käsitellä aihetta ja sen tutkimusta olisi ollut tutkimusten käsitteleminen kronologisessa järjestyksessä. Tällä olisi saanut kuvattua palkitsemisjärjestelmien kehitystä. Tässä tutkimuksessa on kuitenkin valittu tietyn aiheen tarkastelu aikajärjestyksen sijaan, jolloin jokainen teema on todennäköisesti saatu kerralla käsiteltyä selkeämmin.

### **5.4 Jatkotutkimusehdotukset**

Tässä katsauksessa on tarkasteltu vain pintapuolisesti yrityksen ja julkisen sektorin eroja sekä tuotantoyrityksiä. Tietyn toimialan palkitsemisjärjestelmien syvempi

tutkiminen voisi luoda käsiteltävän toimialan palkitsemiskäytännöistä alakohtaisesti tärkeää tietoa.

Tähän tutkimukseen ei ole sisällytetty ollenkaan sukupolvien muutosten vaikutuksia toimivaan palkitsemiskokonaisuuteen. Esimerkiksi milleniaalien suhtautumisesta työhön ja sen vaikutuksista toimivaan palkitsemiskäytäntöön on tehty tutkimuksia. Näidenkin tutkimusten yhteistarkastelu nyt voisi tuottaa hyödyllistä tietoa tulevaisuutta silmällä pitäen.



## 6 LÄHTEET

- Balkin, D. B., & Gomez-Mejia, L. (1990). Matching compensation and organizational strategies. *Strategic Management Journal (John Wiley & Sons, Inc.)*, *11*(2), 153-169. doi:10.1002/smj.4250110207
- Ederhof, M. (2011). Incentive compensation and promotion-based incentives of mid-level managers: Evidence from a multinational corporation. *Accounting Review*, *86*(1), 131-153. doi:10.2308/accr.00000007
- Eisenhardt, K. M. (1989). Agency theory: An assessment and review. *Academy of Management Review*, *14*(1), 57-74. doi:10.5465/AMR.1989.4279003
- Ferri, F., & Li, N. (2020). Does option-based compensation affect payout policy? evidence from FAS 123R. *Journal of Financial & Quantitative Analysis*, *55*(1), 291-329. doi:10.1017/S0022109018001114
- Fink, A. (2019). *Conducting research literature reviews: From the internet to paper*. Sage publications.
- Gerhart, B. A., & Rynes, S. (2003). *Compensation : Theory, evidence, and strategic implications*. Thousand Oaks, CA: SAGE Publications, Inc. Haettu osoitteesta <http://pc124152.oulu.fi:8080/login?url=>
- Gerhart, B., & Milkovich, G. T. (1990). Organizational differences in managerial compensation and financial performance. *Academy of Management Journal*, *33*(4), 663-691. doi:10.2307/256286

- Goerg, S. J., Kube, S., & Zultan, R. (2010). Treating equals unequally: Incentives in teams, workers' motivation, and production technology. *Journal of Labor Economics*, 28(4), 747-772. doi:<http://www.journals.uchicago.edu/loi/jole>
- Grant, R. W. (2011). *Strings attached : Untangling the ethics of incentives*. Princeton: Princeton University Press. Haettu osoitteesta <http://pc124152.oulu.fi:8080/login?url=>
- Greenhalgh, T., Thorne, S., & Malterud, K. (2018). Time to challenge the spurious hierarchy of systematic over narrative reviews? *European Journal of Clinical Investigation*, 48(6)
- Hakonen, A., Hulkko, K., & Salimäki, A. (2005). *Palkitsemisen tila ja muutos suomessa 2004 : Yhteistoiminnallinen kehittäminen, yhteensopivuus ja toimivuus*. Helsinki: Työministeriö. Haettu osoitteesta <https://www.finna.fi/Record/helka.1933596>
- Holmstrom, B. (2017). Pay for performance and beyond. *American Economic Review*, 107(7), 1753-1777. doi:<http://www.aeaweb.org/aer/>
- Jain, S. (2012). Self-control and incentives: An analysis of multiperiod quota plans. *Marketing Science*, 31(5), 855-869. doi:10.1287/mksc.1120.0714
- Jensen, M. C., & Meckling, W. H. (1976). Theory of the firm: Managerial behavior, agency costs and ownership structure. *Journal of Financial Economics*, 3(4), 305-360. doi:10.1016/0304-405X(76)90026-X

- Kauhanen, A., & Piekkola, H. (2006). What makes performance-related pay schemes work? Finnish evidence. *Journal of Management and Governance*, 10(2), 149-177. doi:<https://link.springer.com/journal/volumesAndIssues/10997>
- Kauhanen, J., & Viitala, R. (2010). Kohti moninaisempaa palkitsemista. *Teoksessa Viitala, R., Suutari, V., & Järnlström, M. (Toim.), Ikkunoita Henkilöstötyön Tulevaisuuteen. Tutkimuksia Henkilöstöbarometrin*, , 202-218.
- Lazear, E. P. (1989). Pay equality and industrial politics. *Journal of Political Economy*, 97(3), 561. doi:10.1086/261616
- Liff, S. (2007). *Managing government employees : How to motivate your people, deal with difficult issues, and achieve tangible results*. New York: AMACOM.  
Haettu osoitteesta <http://pc124152.oulu.fi:8080/login?url=>
- Metsämuuronen, J. (2006). *Tutkimuksen tekemisen perusteet ihmistieteissä : Opiskelijalaitos* (2. laitos, 3. uud. p. ed.). Helsinki: International Methelp.  
Haettu osoitteesta <https://oula.finna.fi/Record/oula.940043>
- Metsämuuronen, J. (2009). *Tutkimuksen tekemisen perusteet ihmistieteissä : Tutkijalaitos* (4. laitos ed.). Helsinki: International Methelp. Haettu osoitteesta <https://oula.finna.fi/Record/oula.1075040>
- Milkovich, G. T. (1988). A strategic perspective on compensation management. *Research in Personnel and Human Resources Management. Volume 6*, , 263-288. Haettu osoitteesta <http://pc124152.oulu.fi:8080/login?url=>
- Moisio, E., Lempiälä, T., & Haukola, T. (2009). *Palkitseminen ja innovatiivisuus : Tutkimustuloksia ja havaintoja rahallisesta palkitsemisesta innovatiivisilla*

*työpaikoilla*. Helsinki: Työ- ja elinkeinoministeriö. Haettu osoitteesta

<https://oula.finna.fi/Record/oula.1066230>

Moriarty, J. (2020). What's in a wage? A new approach to the justification of pay.

*Business Ethics Quarterly*, 30(1), 119-137. doi:10.1017/beq.2019.42

Petticrew, M. (2001). Systematic reviews from astronomy to zoology: Myths and

misconceptions. *BMJ: British Medical Journal (International Edition)*,

322(7278), 98-101. doi:10.1136/bmj.322.7278.98

Rahman, M. S. (2017). *The advantages and disadvantages of using qualitative and*

*quantitative approaches and methods in language "testing and assessment"*

*research: A literature review* Journal of Education and Learning. Haettu

osoitteesta <http://pc124152.oulu.fi:8080/login?url=>

Salminen, A. (2011). Mikä kirjallisuuskatsaus?: Johdatus kirjallisuuskatsauksen

tyyppeihin ja hallintotieteellisiin sovelluksiin. Vaasan yliopiston julkaisuja.

Sandelowski, M., Barroso, J., & Voils, C. I. (2007). Using qualitative metasummary

to synthesize qualitative and quantitative descriptive findings. *Research in*

*Nursing & Health*, 30(1), 99-111. Haettu osoitteesta

<http://pc124152.oulu.fi:8080/login?url=>

Shaw, J. D., Gupta, N., & Delery, J. E. (2002). Pay dispersion and workforce

performance: Moderating effects of incentives and interdependence. *Strategic*

*Management Journal (John Wiley & Sons, Inc.)*, 23(6), 491.

doi:10.1002/smj.235

Stroh, L. K., Brett, J. M., Baumann, J. P., & Reilly, A. H. (1996). Agency theory and variable pay compensation strategies. *Academy of Management Journal*, 39(3), 751-767. doi:10.2307/256663

Vroom, V. H. (1964). *Work and motivation*. New York: John Wiley. Haettu osoitteesta <https://oula.finna.fi/Record/oula.487789>

Winchester, C. L., & Salji, M. (2016). Writing a literature review. *Journal of Clinical Urology*, 9(5), 308-312. doi:10.1177/2051415816650133

Wise, L. R. (1994). Factors affecting the size of performance awards among mid-level civil servants in the united states. *Public Administration Quarterly*, 18(3), 260-278. Haettu osoitteesta <http://pc124152.oulu.fi:8080/login?url=>