

Siiri Jussila

KANNUSTINJÄRJESTELMÄT YRITYKSEN JA YKSILÖN TASOLLA

Johtamisen ja talouden tiedekunta

Kandidaatintutkielma

Tammikuu 2022

TIIVISTELMÄ

Siiri Jussila: Kannustinjärjestelmät yrityksen ja yksilön tasolla
Kandidaatintutkielma
Tampereen yliopisto
Yrityksen laskentatoimi
Tammikuu 2022

Tehokkuuden ja työhyvinvoinnin yhdistämisen merkitys on kasvanut nykypäivän organisaatioissa. Yrityksissä pyritään tehostamaan liiketoiminnan kannattavuutta monin eri keinoin. Erilaisten kannustinjärjestelmien käytön oletetaan motivoivan johtoa ja työntekijöitä kehittämään työsuorituksensa tasoa. Organisaation eri tasojen positiivisen kehityksen tulisi pitkällä aikavälillä johtaa koko organisaation kannattavuuden kasvuun. Vaikka kannustinjärjestelmien pääasiallisena tavoitteena on usein organisaation taloudellisen kehityksen maksimointi, voidaan erilaisten kannustinjärjestelmien avulla tukea myös yksilöiden työssä jaksamista sekä työmotivaatiota.

Kannustinjärjestelmiä on tutkittu laajasti, sillä yksikään kannustinjärjestelmä ei yritysten erilaisten tavoitteiden ja toimintatapojen vuoksi sovellu käytettäväksi muuttumattomana eri yrityksissä. Tämän tutkimuksen tarkoituksena oli lisätä tietoisuutta aiheesta ja esitellä erilaisten kannustinlajien soveltuvuutta organisaatioiden erilaiset tavoitteet huomioiden. Kannustinjärjestelmät on kehitetty ehkäisemään agenttiteorian mukaisia agenttikustannuksia. Nykypäivänä kannustinjärjestelmien tutkimus on monipuolistunut ja yhä useammin tutkimuksen kohteena on yksilöiden työmotivaatio rahamääräisen toiminnan tarkastelun lisäksi. Työmotivaatioteorioista erityisesti odotusarvoteoriat sekä itsenäisen motivaation teoriat nousivat esiin tutkimusaineistosta.

Tämän tutkimuksen tarkoituksena oli kuvata eri kannustinjärjestelmien ominaisuuksia ja vaikutuksia yrityksen sekä yrityksessä toimivien yksittäisten henkilöiden näkökulmista. Tutkimus on rajattu kuvaamaan rahapalkkioiden, osakepohjaisten palkkioiden sekä aineettomien palkkioiden ominaispiirteitä. Lisäksi tutkimuksessa perehdytään näiden eri palkkiolajien vaikutuksiin yksilön sekä koko yrityksen toiminnan tasolla. Yritystason vaikutuksia kuvataan operationaalisen ja taloudellisen toiminnan muutosten kautta. Yksilötason vaikutusten kuvauksessa käytetään apuna tyypillisiä työmotivaatioteorioita. Tutkimuksessa huomioidaan yksilötason ja yritystason yhteys toisiinsa, joten rajanveto taloudellisten vaikutusten ja motivaatiovaikutusten välillä on paikoitellen haastavaa.

Tutkimus toteutettiin narratiivisena kirjallisuuskatsauksena. Tutkimusaineisto koostuu aiemmin julkaistusta kirjallisuudesta. Tutkimukseen on valittu sekä empiriaan että teoriaan perustuvia tutkimuksia mahdollisimman monipuolisen kuvan luomiseksi. Tutkimukseen valittu kirjallisuus koostuu vertaisarvioituista artikkeleista sekä osin suomenkielisistä oppikirjoista. Tutkimuksen tulokset perustuvat tutkimukseen valittujen tieteellisten artikkeleiden tuloksiin, joten ne eivät ole yleistettävissä.

Tutkimuksessa havaittiin, että rahapalkkauksen osalta tutkimuskenttä on todella laaja, sillä rahamääräisiä kannusteita käytetään paljon. Rahamääräisten kannusteiden ja yritysten taloudellisen ja operationaalisen toiminnan välinen, tyypillisesti positiivinen, yhteys on havaittu useissa tutkimuksissa. Sekä rahamääräisten kannusteiden että osakepohjaisten kannusteiden yhteydessä on havaittu, että liian korkeat tavoitteet vaikuttavat usein negatiivisesti työsuorituksen tasoon. Vertailtaessa osakeomistuksia ja työsuhdeoptioita välinenä kannustaa yritysjohtoa, huomattiin optioiden käytön vähentävän yrityksen omistajille epäsuotuista johtajien riskin karttamista investointien suunnittelun yhteydessä. Aineettomien kannustintapojen tutkimus nojaa vahvasti yksilön työmotivaatioissa tapahtuviin muutoksiin. Ylennyksillä ja koulutuksilla havaittiin olevan positiivinen yhteys yksilön työmotivaatioon.

Avainsanat: Kannustinjärjestelmä, Työmotivaatio, Agenttiteoria

Tämän julkaisun alkuperäisyys on tarkastettu Turnitin OriginalityCheck –ohjelmalla.

SISÄLLYSLUETTELO

1	JOHDANTO	4
1.1	AIHEVALINNAN TAUSTA	4
1.2	TUTKIMUKSEN TAVOITTEET JA KESKEISET RAJAUKSET.....	5
1.3	TUTKIMUKSEN MENETELMÄVALINTA	7
2	TEORIAM KANNUSTINJÄRJESTELMIEN TAUSTALLA	8
2.1	AGENTTITEORIA	8
2.2	TYÖMOTIVAATIOTEORIAM.....	9
3	KANNUSTINJÄRJESTELMÄT	14
3.1	KANNUSTINJÄRJESTELMIEN PIIRTEITÄ	14
3.2	TAVOITTEET OSANA KANNUSTINJÄRJESTELMIEN KOKONAISUUTTA	15
4	RAHAPALKKIOT	17
4.1	TULOSPALKKAUS JA KIINTEÄ PALKKAUS	18
4.2	RAHAPALKAN VAIKUTUS YRITYKSEN TALOUDELLISEEN JA OPERATIONAALISEEN TOIMINTAAN	20
4.3	RAHAPALKAN VAIKUTUS YKSILÖN TYÖMOTIVAATIOON	21
5	OSAKEPOHJAISET PALKKIOT	23
5.1	OSAKEPOHJAISTEN PALKKIOIDEN VAIKUTUS TAVOITTEIDEN SAAVUTTAMISEEN.....	24
5.2	OSAKEPOHJAISTEN PALKKIOIDEN YHTEYS RISKEIHIN JA INVESTOINTEIHIN	25
6	AINEETTOMAT PALKKIOT	27
6.1	YLENNYKSET.....	28
6.2	KOULUTUKSET	29
6.3	PALAUTE	30
7	YHTEENVETO JA JATKOTUTKIMUSKOHEET	32
	LÄHTEET	35

1 JOHDANTO

1.1 Aihevalinnan tausta

Erilaisia kannustinjärjestelmiä tutkittaessa oletuksena on, että palkkiot vaikuttavat työntekijöihin (Lazear, 2000; Prendergast, 1999). Mikäli kannustinpalkkioiden aikaansaamat vaikutukset voitaisiin teorioiden pohjalta määritellä täysin varmoiksi, kannustinjärjestelmien tutkimus ei olisi niin laaja-alaista, kuin se tällä hetkellä on. Kannustinjärjestelmiä on tutkittu todella laajasti erilaisten painotusten, teorioiden ja näkökulmien kautta. Sen lisäksi että aihetta on tutkittu monista erilaisista tieteen näkökulmista ja eri tieteenalojen kautta, sitä on myös tutkittu hyvin erilaisissa olosuhteissa. Kannustinpalkkioiden vaikutuksia työmotivaatioon sekä yritystoiminnan laatuun voidaan tutkia pohjautuen joko laboratorio-olosuhteista tai todellisista organisaatioista kerättyyn empiiriseen aineistoon tai aiempaan tutkimuskirjallisuuteen. Usein tutkimusten lähtökohtana on vertailla vallalla olevia teorioita ja empiiristä aineistoa keskenään.

Yritystoiminta ja kansallinen sekä kansainvälinen kauppa luo pohjaa yhteiskunnan vauraudelle. Yhteiskunnan varojen allokoituminen mahdollisimman tehokkaille yksiköille mahdollistaa talouskasvun, joka osaltaan hyödyttää kaikkia yhteiskunnan toimijoita yksittäisistä ihmisistä suuriin organisaatioihin. Tämän tutkimuksen avulla pyritään luomaan uutta tietoa varojen tehokkaasta allokoinnista yritysten kontekstissa sekä lisäämään ymmärrystä agenttien käyttäytymisen muutoksista, mikäli heille tarjoutuu mahdollisuus työpanostaan lisäämällä saavuttaa erilaisia palkkioita.

Sen lisäksi, että kannustinjärjestelmät aiheena on kansainvälisesti paljon tutkittu, on se teemana ollut melko suosittu myös erilaisten kotimaisten opinnäytteiden aihevalinnoissa. Pro gradu -tutkielmien muodossa kannustinjärjestelmien vaikutuksia on käsitelty asiakaspalvelutyön ohjauksessa (Vartiainen, 2011) sekä henkilöstön työmotivaatioon vaikuttavana tekijänä (Juopperi & Uotila, 2012). Kannustinjärjestelmistä on tehty myös kandidaatintutkielmia. Esimerkiksi Hänninen (2018) on omassa kandidaatintutkielmassaan käsitellyt case-yrityksen avulla ylimmän johdon palkitsemisjärjestelmien vaikutuksia yrityksen strategiaan.

Tutkimuksen edetessä on huomioitava kannustinjärjestelmien tutkimisen haasteet. Lähes jokaisessa tutkimuksessa, joita tässä tutkielmassa on käytetty tutkimusaineistona, on mainittu, ettei kaikkia vaikutuksia voida selittää pelkästään palkkioiden käytöllä. Yritysten vuosittainen toiminta ja sen kannattavuus koostuu useista osatekijöistä, joiden kaikkien vaikutuksia tulokseen ei voida millään määrittää ja kohdistaa täsmällisesti. Näin ollen ei voida olettaa kannustinjärjestelmien suoraan vaikuttaneen kaikkiin yrityksen toiminnan tai henkilöstön työmotivaation muutoksiin kokonaisuudessaan. Tästä huolimatta tutkimuksen aineistoksi valitut tutkimukset ilmentävät hyvin kannustinjärjestelmien toimintaa, mutta vaikutusten epätarkkuuden vuoksi tutkimuksessa pyritään selvittämään kannustinjärjestelmien vaikutuksien suuntauksia niiden suuruusluokan tarkastelun jäädessä melko vähäiseksi.

1.2 Tutkimuksen tavoitteet ja keskeiset rajaukset

Tutkimuksen tavoitteena on kuvata kannustinjärjestelmien laajaa kenttää ja selvittää erilaisten kannustinlajien vaikutuksia yrityksen sekä yksilön näkökulmasta. Aiemman kirjallisuuden avulla pyritään selvittämään eri kannustinlajien käytön aiheuttamia muutoksia sekä eroavaisuuksia yrityksen toiminnassa kokonaisuutena sekä agentin asemassa toimien henkilöiden käyttäytymisessä. Tutkimus on kuvaileva ja tavoitteena on vertailla eri kannustinlajeja keskenään sekä huomioida ja kuvata eri palkitsemislajien erityispiirteitä. Aineiston perusteella pyritään löytämään vastaukset seuraaviin kysymyksiin

- 1) Mitä erityispiirteitä eri palkitsemislajeihin liittyy?
- 2) Minkälaisia vaikutuksia eri palkitsemislajeilla on yrityksen taloudelliseen ja operationaaliseen toimintaan?
- 3) Minkälaisia vaikutuksia eri palkitsemislajeilla on yksilön työmotivaatioon?

Tämä tutkimus perustuu sen lähtöoletuksen päälle, että kaikilla kannustelajeilla on vaikutus agentin työsuoritukseen. Oletus perustuu agenttiteoriaan (Jensen & Meckling, 1976; Ross, 1973) sekä työmotivaatioteorioihin, joiden mukaisesti korkea motivaatio vaikuttaa positiivisesti työsuorituksen tasoon. Samakaltainen oletus on tehty myös useissa alan tutkimuksissa, joten oletuksen tekeminen lienee perusteltua tässä yhteydessä. Lisäksi teoriaa tukee se tosiseikka, että näitä erilaisia kannustinjärjestelmiä hyödynnetään erilaisissa organisaatioissa ympäri maailmaa. Ilmiö on siis todellisuudessa olennainen osa yritystoimintaa.

Lisäksi tehdään oletus, jonka mukaan erilaiset palkkiot nostavat työmotivaation tasoa. Näiden perusoletusten valossa pyritään selvittämään kannustinlajien todellisia vaikutuksia aiempaa kirjallisuutta tarkastelemalla, sekä löytämään kannustinjärjestelmien vahvuuksia ja heikkouksia yrityksen suorituskyvyn sekä agentin työmotivaation kannalta.

Vaikka aihetta on tutkittu todella kattavasti, koen, että suomenkieliselle kokoavalle tutkimukselle on tarvetta. Yleisimpiä teorioita lukuun ottamatta tieto on melko hajanaista ja ilman tarkkaa rajausta on vaikea saada yleiskuvaa aiheesta. Kannustinjärjestelmiä käsittelevä tutkimus painottuu rahamääräisten palkkioiden tarkasteluun (Prendergast, 1999) ja tästä syystä tässä tutkimuksessa huomioidaan myös aineettomat kannustinpalkkiolajit osana kannustinjärjestelmien kokonaisuutta. Kannustinjärjestelmät teemana on monimutkainen sekä monista muista ilmiöistä riippuvainen ja onkin todennäköistä, ettei yksinkertaista ja kaikkiin tilanteisiin soveltuvaa kannustinjärjestelmää tulla ikinä kehittämään. Eikä se ole tämänkään tutkimuksen tarkoitus. Tarkoitus on yhtenäistää olemassa olevaa tietoa ja mahdollisesti arvioida sen todenmukaisuutta muiden artikkelien empirian valossa.

Tutkimukseen valitut artikkelit käsittelevät nimenomaisesti päämies-agentti-suhteen agenteille suunnattujen kannusteiden vaikutuksia. Lähtökohtaisesti agenteilla tarkoitetaan tässä yhteydessä Jensenin ja Mecklingin sekä Rossin agenttiteorian käsitystä agentin roolista yrityksen kontekstissa. Agentin käsitettä kuvataan tarkemmin kappaleessa 2.1. Tämän tutkimuksen yhteydessä agentin oletetaan toimivan työntekijän tai johdon asemassa. Tässä tutkimuksessa oletetaan myös yritysjohtajan olevan alaisuudessa omistajiin nähden ja näin ei tehdä eroa johdon ja työntekijöiden välille vaan kummankin tahon toiminta katsotaan agentin toiminnaksi, kun se tehdään päämiehen asettamien tavoitteiden saavuttamiseksi. Kun tehdään tämänkaltainen oletus, on otettava huomioon johdolle ja työntekijöille asetettujen tavoitteiden eroavaisuudet. Oletus tehdään, sillä yrityksen pääasiallinen tehtävä on tuottaa voittoa omistajilleen, jolloin kaikkien yritystasolla määritettyjen tavoitteiden tulisi pyrkiä kohti yrityksen arvon maksimointia ja samalla omistajien arvon kasvattamista (Osakeyhtiölaki, 2006/624 luku 1 5§). Oletetaan myös, että työntekijöiden työsuoritus vaikuttaa koko yrityksen tasolla (Call & Ployhart, 2021). Nämä valinnat on tehty tutkimusaineistoon perehtymisen jälkeen. Aiheesta aiemmin tehtyä kirjallisuutta lukiessa huomaa tutkimusten usein rajautuneen agentin tarkasteluun, joten saman rajauksen tekeminen mahdollistaa laajan tutkimusaineiston hyödyntämisen tässä tutkimuksessa.

1.3 Tutkimuksen menetelmävalinta

Tutkimukseen toteutustavaksi on valittu kvalitatiivinen tutkimusote. Kvalitatiiviselle tutkimukselle tyypillisiä ominaisuuksia ovat esimerkiksi ihmiset tiedon keruun apuna, kohdejoukon valinta tarkoituksenmukaisesti, tulosten käsittely ja tulkinta tapauskohtaisesti sekä kvalitatiivisten menetelmien käyttö aineistonkeruussa sekä muissa tutkimuksen työvaiheissa. Usein laadulliset tutkimukset toteutetaan joustavasti ja tutkimussuunnitelma saattaa elää melko paljonkin tutkimuksen aikana. (Hirsjärvi, ym., 2009, 164) Tämän tutkimuksen aineisto on kerätty kvalitatiiviselle tutkimukselle tyypilliseen tapaan tutustumalla erilaisiin aihetta käsitteleviin tutkimuksiin ja valikoimalla tämän tutkimuksen rajaukseen sopivat tutkimusartikkelit aineistoksi. Myös suunnitelmat tutkimuksen sisällöstä sekä rakenteesta ovat muuttuneet melko paljon projektin eri vaiheissa uusien mielenkiintoisia lähdemateriaalien löytyessä kesken aineistonkeruun, mikä on myös tyypillistä laadulliselle tutkimukselle.

Tutkimus on toteutettu kuvailevana kirjallisuuskatsauksena. Kuvailevat kirjallisuuskatsaukset ovat usein laajoihin aineistoihin perustuvia kuvauksia valitusta aiheesta. Kuvaileva kirjallisuuskatsaus jaetaan tyypillisesti narratiiviseen ja integroivaan kirjallisuuskatsaukseen, joista narratiivinen kirjallisuuskatsaus on metodisesti vapaampi ja integroiva kirjallisuuskatsaus vaatii tarkempia ja rajatumpia menetelmällisiä valintoja. (Salminen, 2011) Tutkimuslajeihin tutustumisen jälkeen tutkimusmenetelmäksi valikoitui narratiivinen kirjallisuuskatsaus. Integroivaan kirjallisuuskatsaukseen kuuluu kriittisyys selkeänä elementtinä tulosten analysoinnin yhteydessä. (Salminen, 2011) Vaikka kriittisyys on erittäin tärkeä aspekti tutkimusta tehdessä, ei kriittinen tarkastelu ole välttämätöntä tämän tutkimuksen tavoitteet huomioiden. Toisaalta narratiivinen kirjallisuuskatsaus mahdollistaa kriittisen analyysin tekemisen, mikäli se koetaan tarpeelliseksi tutkimuksen edetessä.

Tutkimusaineisto ei ole valikoitunut tiukan etukäteen määritellyn seulonnan avulla, sillä tarkkojen kriteerien määrittely tutkimusprosessin alkuvaiheessa olisi voinut rajata mielenkiintoisia näkökulmia pois. Tutkimukseen on valittu pääsääntöisesti vain vertaisarvoituja artikkeleita, jotta tulokset pohjautuisivat mahdollisimman laadukkaisiin ja tieteellisesti tarkastettuihin lähteisiin. Aineisto on kerätty Tampereen yliopiston kirjaston tietokannoista.

2 TEORIAT KANNUSTINJÄRJESTELMIEN TAUSTALLA

2.1 Agenttiteoria

Erilaisten palkitsemisjärjestelmien taustalla vallitsee oletus siitä, että kaikki yksittäiset toimijat pyrkivät maksimoimaan omaa henkilökohtaista hyötyään (Ross, 1973). Yritystoiminnan voidaan ajatella perustuvan erilaisiin sopimuksiin. Yksinkertaistetusti yritys maksaa henkilökunnalle palkkaa työstä, jonka henkilökunta tekee yrityksen varallisuuden kasvattamiseksi. Yrityksen ja työntekijän välillä vallitsee työsopimus. Yrityksen varallisuuden kasvu tarkoittaa omistajien varallisuuden kasvua. Vaikka optimaalisessa tilanteessa työntekijät toimivat siten, että yrityksen varallisuus kasvaa, työntekijöiden toimet eivät aina maksimoi omistajien hyötyä. Tätä ilmiötä voidaan kuvata agenttiteoria avulla. Seuraavaksi taustoitetaan kannustinjärjestelmien kokonaisuutta esittelemällä hieman agenttiteoriaa ja agentti–päämies-ongelmaa.

Agenttiteoria ja siihen liittyvät päämies–agentti-ongelmat tunnetuimmassa muodossaan juontavat juurensa Rossin (1973) sekä Jensenin ja Mecklingin (1976) tutkimuksiin. Päämies–agentti-ongelma pohjautuu taloustieteeseen ja perustuu päämiehen ja agentin välisiin eturistiriitoihin. Agenttiteorian taustalla vallitsee oletus epäsymmetrisestä informaation jakautumisesta osapuolten välillä, suorituskyvystä tehokkuuden mittarina sekä yksilön rajoittuneesta rationaalisuudesta ja taipumuksesta kaihtaa riskejä (Eisenhardt, 1989).

Kirjallisuudessa agenttiteoria on jakautunut positivistiseen agenttiteoriaan ja päämies–agenttiteoriaan. Tyypillisesti positivistisen agenttiteorian tutkimus perustuu empiriaan, kun päämies–agentti-teorian tutkimus on usein matemaattista. (Jensen, 1983) Positivistinen agenttiteoria painottaa yritysten omistajien ja johdon välisten ristiriitatilanteiden tunnistamista sekä erilaisten ristiriitoja ehkäisevien hallintotapojen kehittämistä. Päämies–agentti-teoria pyrkii selvittämään optimaalisen päämiehen ja agentin välisen sopimuksen rakenteen yleisellä tasolla. Päämies–agentti-teoria laajentaa näkökulmansa omistajien ja johdon lisäksi kattamaan myös esimerkiksi työnantajan ja työntekijän väliset sopimukset. (Eisenhardt, 1989)

Agenttikustannukset syntyvät valvontakustannuksista, agentin sitouttamiskustannuksista sekä agentin toimista, jotka eivät maksimoi päämiehen omaisuuden arvoa. Vähentämällä edellä lueteltuja kustannusluokkia, yrityksen omistajien arvoa pyritään maksimoimaan. (Jensen & Meckling, 1976) Agenttiteoria pyrkii ratkaisemaan päämies–agentti-ongelmia ja erilaiset kannustinjärjestelmät ovat yksi ratkaisu, jonka avulla pyritään pienentämään agenttikustannuksia erilaisissa organisaatioissa. Agenttiteorian ja kannustinjärjestelmien välillä on siis vahva yhteys. Sittemmin agenttiteoriaa on sovellettu ja hyödynnetty erilaisissa liiketaloudellisissa yhteyksissä laajasti.

Perinteisen agenttiteorian rinnalle on vuosien varrella syntynyt erilaisia näkemyksiä ja niitä täydentävää tutkimustietoa. Esimerkiksi Pepper ja Gore (2012) ovat omassa tutkimuksessaan esitelleet johdon käyttäytymisen ja motivaation huomioon ottavia uusia löydöksiä liittyen agenttiteoriaan ja johdon kannustimiin. Tutkimuksen mukaan päämiehen ja agentin välisen suhteen tulisi kuvastaa tehokkaan johtamisen ja johdon palkitsemisen, yrityksen toiminnan sekä osakkeenomistajien hyötyjen välistä suhdetta. Teoria antaa suuremman roolin erilaisille motivaatioon liittyville teemoille kuin positivistinen agenttiteoria, joka painottaa johdon keinoja hallita agenttikustannuksien syntyyn vaikuttavia tekijöitä. Sekä positivistinen agenttiteoria, että Pepper'n ja Goren teoria pyrkivät minimoimaan agenttikustannuksia, mutta keinot ja lähestymistavat ongelmaan poikkeavat toisistaan. Useissa tutkimuksissa keskitytään tutkimaan johdon kannustinjärjestelmien mahdollistamia tapoja agenttiongelman välttämiseksi, mutta kannustinjärjestelmiä voidaan kuvata myös osana päämies-agenttiongelmaa, jolloin kannustinjärjestelmät mahdollistavat päämies–agentti-ongelmien syntymisen, esimerkiksi sellaisessa tilanteessa, jossa johto voi vaikuttaa omiin kannustinjärjestelmiinsä. (Bebchuk & Fried, 2003).

2.2 Työmotivaatioteoriat

Kauppatieteellisessä yhteydessä motivaatiota ja erityisesti työmotivaatiota on tutkittu laajasti. Esimerkiksi Perry ja Porter (1982) ovat tutkineet tavoitteiden asettamisen, työn suunnittelun, rahallisten kannusteiden sekä työntekijöiden osallistamisen vaikutuksia organisaation tehokkuuteen ja toteavat muun muassa, että työntekijöiden motivoinnin kannalta on tärkeää tunnistaa erilaisten motivointitekniikoiden tehokkuutta heikentävät tekijät. Perryn ja Porterin

tutkimus on vain yksi esimerkki motivaatioteorioiden ja työsuoritusten välisen yhteyden mielenkiintoisuudesta ja keskeisestä asemasta kauppatieteellisen tutkimuksen yhteydessä.

Tässä kirjallisuuskatsauksessa tarkastellaan erilaisten palkitsemisjärjestelmien vaikutuksia yritysten toimintaan sekä yrityksissä toimivien yksilöiden työmotivaatioon, joten aluksi on hyvä hieman tarkastella motivaatiota ja sen taustoja käsitteenä yleisemmin, jotta motivaatioteorioiden merkitys kannustinjärjestelmiä tarkastellessa tulisi huomioiduksi ja taustoitetuksi. Motivaatiota on tutkittu paljon monista eri lähtökohdista, joten yksiselitteisen määritelmän luominen on mahdotonta tässä yhteydessä. Seuraavaksi esitellään muutamia erilaisia motivaation määritelmiä sekä aiheesta tehtyjä tutkimuksia. Tämän tutkimuksen kannalta keskeisimpiä motivaation lajeja ovat työmotivaation lajit, joten teorioiden esittelyssä keskitytään esittelemään niiden pääpiirteitä ja painotetaan tutkimuksen kannalta oleellisimpia teorioita.

Motivaatio on vanha psykologinen konstruktio, joka kuvaa sitä mekanismia, joka saa ihmisten toimimaan ja käyttäytymään tietyllä tavalla (McInerney, 2019). Tämän McInerneyn määritelmän mukaan motivaatio on siis aina ollut osa ihmisten käyttäytymistä, ja ajan saatossa se on saanut nykyisen termistönsä. Usein myös ajatellaan motivaation olevan erilaisten motiivien summa. Motivaation avulla ihminen pyrkii kohti erilaisia tavoitteita tai päämääriä. (Juuti, 2006, 37) Työmotivaatio on psykologinen tapahtumaketju, joka kuvaa sitä, miten työntekijän henkilökohtaiset pyrkimykset sekä taidot heijastuvat työhön liittyviin toimintoihin (Kanfer, Chen & Pritchard, 2008, 5).

Juuti (2006, 43) on jaotellut työmotivaatioteoriat karkeasti sisältöteorioihin ja prosessiteorioihin. Sisältöteoriat painottuvat tarveteorioihin, joista tunnetuin eli Maslow'n tarvehierarkia esitellään seuraavassa kappaleessa tarkemmin. Prosessiteoriat jakautuvat odotusarvoteorioihin, sosiaalisten vertailujen teorioihin, päämääräteorioihin sekä sisäisen motivaation teorioihin. Tämän tutkimuksen kannalta mielenkiintoisimpia sisältöteorioita edustavat odotusarvoteoriat sekä sisäisen motivaation teoriat, joiden keskeisiä teemoja käsitellään hieman myöhemmin tässä luvussa.

Eräs hyvin laajalti tunnettu tapa hahmottaa motivaatiota, on Maslow'n tarvehierarkia. Maslow'n (1943) mukaan ihmisten tarpeet rakentuvat toistensa päälle niin, että alempien tarpeiden tulee olla edes osittain tyydytetty, ennen kuin ihminen pyrkii saavuttamaan seuraavia

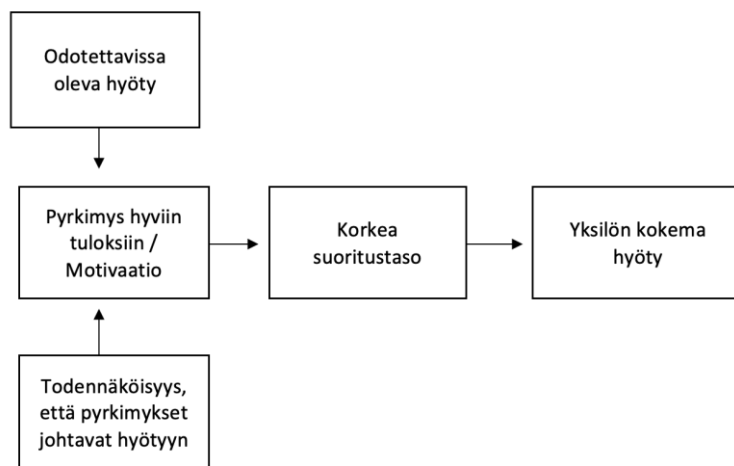
hierarkia mukaisia tarpeita. Tarvehierarkia mallinnetaan pyramidin muotoon, siten että pyramidin alimman lohkon muodostavat fyysiset tarpeet, kuten lämpö, ravinto sekä uni. Fyysisten tarpeiden täytyttyä ihmiset lähtevät tavoittelemaan turvallisuuteen liittyviä tarpeita, joiden jälkeen tulevat sosiaaliset tarpeet, arvostuksen tarve sekä tarve kehittyä ja kehittää itseään. Kärjistetysti ajateltuna teorian mukaan yksilöillä ei ole motivaatiota tai halua tavoitella hierarkiassa ylempänä olevia asioita, mikäli alemman tason tarpeet eivät ole täyttyneet.

Maslow'n tarvehierarkiaa voidaan hyödyntää nykypäivänä monien eri alojen tarpeisiin. Esimerkiksi Hale, Ricotta, Freed, Pelletier ja Gagnon (2019) ovat arvioineet tarvehierarkian soveltuvuutta erikoistuvien lääkäreiden työuupumuksen vähentämiseksi ja todenneet, että modifioitu Maslow'n tarvehierarkia voisi toimia hyvänä viitekehyksenä työuupumustapausten välttämiseksi. Stewart, Nodoushani ja Stumpf (2018) ovat havainneet, että materiaan perustuvat palkkiot, kuten raha, tyydyttävät työntekijöiden fyysisiä tarpeita sekä turvallisuuteen liittyviä tarpeita ja tunnepitoiset palkkiot, kuten ylennykset, tyydyttävät työntekijöiden tarpeita liittyen arvostukseen ja itsensä kehittämiseen. Tutkimuksen viitekehyksenä on käytetty tarveteorioita.

Vaikka Maslow'n tarvehierarkiateoria on melko vanha teoria, sitä sovelletaan melko laajasti edelleen. Tästä hyvä esimerkki on Ryanin, Coppolan, Canyonin, Brickhousen ja Swintonin tutkimus vuodelta 2020, jossa he luovat kehykset tilanteelle, jossa yhteiskunta tulee avata uudelleen koronaviruksen aiheuttaman pandemian jäljiltä käyttäen Maslow'n tarvehierarkiaa osana kehysten teoreettista taustaa. Maslow'n tarvehierarkiateoria on todella tunnettu, mutta sen paikkansapitävyyttä ei ole voitu empiirisesti todentaa vielä vuoteen 2021 mennessä. Tästä huolimatta sitä hyödynnetään yhtä nykypäivänä laajalti eri alojen tutkimuksissa.

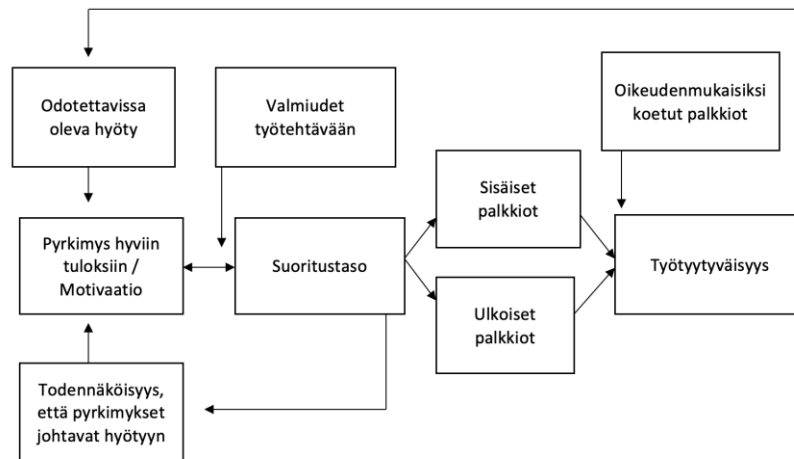
Tarveteoriat ovat sisältöteorioita, sillä niiden avulla pyritään määrittämään yleispäteviä motivaatorakenteita, jotka päteisivät jokaisen yksilön kohdalla ja Maslow'n tarvehierarkia on selkeä osoitus kuvatusta pyrkimyksestä. Prosessiteoriat perustuvat ajatukseen ihmisten mahdollisuudesta tehdä tietoisia valintoja eri vaihtoehtojen välillä. Prosessiteorioiden mukaan ihmisen motivaatioon vaikuttavat niin monet asiat, ettei yleispätevää kaikkien ihmisten tarpeita kuvaavaa teoriaa ole mahdollista luoda. Prosessiteoriat keskittyvät sen sijaan tarkastelemaan, niitä motiiveja, joiden varaan ihmisen toiminta perustuu. (Juuti, 2006, 45–49) Odotusarvoteoria on prosessiteoria, sillä se pyrkii selvittämään erilaisiin valintoihin johtaneita syitä.

Vroomin odotusarvoteoria vuodelta 1965 pohjautuu Lewinin kenttäteoriaan ja Tolmanin käyttäytymisteoriaan (Juuti, 2006, 49). Vroomin odotusarvoteorian mukaan ihmiset pystyvät arvioimaan valintojensa seuraukset ja pyrkivät valitsemaan vaihtoehdon, josta seuraa heille todennäköisimmin positiivinen lopputulos (Vroom, 1995, 22). Vroomin odotusarvoteoria on melko yleisluontoinen ja hyödynnettävissä monilla eri aloilla. Vroomin odotusarvoteorian mukaan odotettavissa oleva hyöty sekä todennäköisyys positiivisista seurauksista mahdollistavat henkilön korkean motivaation taso, joka automaattisesti johtaa korkeaan suoritustasoon sekä erilaisia palkkioihin.



Kuvio 1. Vroom'n odotusarvomalli, (Mukaiillen Juuti, 2006, 52)

Lawler ja Porter (1967) kehittivät odotusarvoteoriaa, jotta se kuvastaisi paremmin työtyytyväisyyden ja motivaation välisiä yhteyksiä. Lawlerin ja Porterin odotusarvoteorian mukaan työtyytyväisyys vaikuttaa työntekijän kokeman odotettavissa olevan hyödyn tasoon, ja työntekijöiden aiemmat kokemukset työtehtävistä vaikuttavat siihen, kuinka todennäköisesti työntekijä ajattelee onnistuvansa työsuorituksessa. Odotusarvoteorioille tyypillisesti sekä odotettavissa oleva hyöty sekä todennäköisyys, jolla työntekijä uskoo saavuttavansa hyödyn, vaikuttavat työsuorituksen tasoon. Toisaalta työntekijän omat taidot ja kokemukset omasta kyvykkyydestä työtehtäviä kohtaan vaikuttavat suoritustasoon. Suoritustaso sekä suoritustasosta riippuvaiset palkkiot johtavat työtyytyväisyyden kokemukseen. (Juuti, 2006, 52) Lawlerin ja Porterin (1967) mukaan työsuorituksella ja siitä saatavalla palautteella on selkeä keskinäinen yhteys ja tämä yhteyden voimakkuus on korkeampi esimiesasemassa toimivilla henkilöillä kuin muilla työntekijöillä. Erityisesti Lawlerin ja Porterin odotusarvoteoria ja siihen liittyvä tutkimus on merkittävää kannustinjärjestelmien ja motivaation yhteyksien tutkimuksen näkökulmasta, sillä kyseinen teoria luo linkin työtyytyväisyyden ja työssä suoriutumisen tason välille.



Kuvio 2. Lawler'n ja Porter'n odotusarvomalli (Mukaiillen Juuti, 2006, 52)

Perinteisten teorioiden rinnalle on syntynyt ja kehittynyt uusia työmotivaatioteorioita, joiden merkitystä on tutkittu varsin kattavasti kannustinjärjestelmien yhteydessä. Näiden teorioiden avulla pyritään muun muassa selittämään kannustinpalkkauksen ja työntekijän motivaation välisiä suhteita. Itseohjautuvuusteoria nousi muita prosessiteorioita useammin esiin tämän tutkimuksen tutkimusaineistosta. Itseohjautuvuusteorian mukaan motivaation laadulla on enemmän merkitystä lopputuloksen kannalta kuin sen määrällä. Itseohjautuvuusteoria jakautuu itsenäiseen ja ohjattuun motivaatioon. Itsenäisesti motivoitunut henkilö kokee tarvetta toimia tai olla toimimatta, ohjatusti motivoitunut henkilö kokee, että hänen kuuluu tuntea tai ajatella tietyllä tavalla. (Deci & Ryan, 2008)

Itseohjautuvuusteorian mukaan ohjattu ja itsenäinen motivaatio koostuvat kumpikin osin sisäisestä motivaatioista ja osin ulkoisesta motivaatiosta. Itsenäinen motivaatio koostuu sisäisestä motivaatioista sekä sisäistetyistä ulkoisista motivaatioista, jolloin ihminen on motivoitunut joko tekemisestä itsestään tai tekemisen tuottamasta sisäistetyistä arvosta. Ohjattu motivaatio puolestaan koostuu ulkoisista normeista sekä sisäistetyistä ulkoisista motivaatioista. Itseohjautuvuusteorian mukaan työmotivaation laatuun vaikuttavat erilaiset taustalla olevat muuttujat kuten työympäristö sekä työn johtamisen laatu. Itseohjautuvuusteorian pohjalta tehdään oletuksia itsenäisen ja ohjatun motivaation vaikutuksista eri tasoihin työtehtäviin. Esimerkiksi itsenäinen ulkoinen motivaatio mahdollistaa itsenäistä sisäistä motivaatioita todennäköisemmin tehokkuutta epäkiinnostavissakin työtehtävissä. (Gagné & Deci, 2005)

3 KANNUSTINJÄRJESTELMÄT

Agenttiteorian mukaiset päämiehet voivat palkita tai motivoida agentteja esimerkiksi rahapalkkioin, osakepohjaisten etuuksien tai aineettomien etuuksien kautta. Näitä eri kannustinpalkkiolajeja ja niiden mahdollisia vaikutuksia organisaation ja yksilön tasolla kuvataan tarkemmin kappaleiden 4, 5 ja 6 aikana. Tässä kappaleessa esitellään palkitsemisjärjestelmien rakenteita sekä periaatteita niiden taustalla, jotta seuraavissa kappaleissa kuvattuja kannustinjärjestelmien käytön seurauksia voidaan arvioida kannustinjärjestelmien tavoitteiden kautta.

3.1 Kannustinjärjestelmien piirteitä

Kannustinjärjestelmät koostuvat palkitsemistavasta sekä valittuun palkitsemistapaan liittyvistä prosesseista. Palkitsemistapa kuvaa mitä miten ja millä perusteella palkkioita maksetaan. (Ylikorkala, Hakonen, Hulkko, Moisio, Salimäki & Sweins, 2003, 284) Hyvä palkitsemisjärjestelmä motivoi, kannustaa sekä sitouttaa henkilöstöä yrityksen kokonaistavoitteiden saavuttamiseen. Ne toimintatavat ja palkitsemiskeinot, joiden avulla näihin tavoitteisiin pyritään, vaihtelevat yrityksen tavoitteiden, omistajarakenteen, toimialan, koon sekä elinkaaren vaiheen mukaan. (Ikäheimo, Löyttyniemi & Tainio, 2003, 24, 202)

Kannustinjärjestelmien perusajatuksena on yhdistää omistajien ja johdon tavoitteet liittämällä omistajien määrittelemiin tavoitteisiin erilaisia palkkioita. (Hulkko, Hakonen, Hakonen & Palva, 2002, 12) Kannustinjärjestelmät perustuvat päämiesten ja agenttien välisiin sopimuksiin. Hyvän kannustinjärjestelmän tulee olla organisaatiolle taloudellisesti kannattava (Ikäheimo, Malmi, Walden, 2019, 167). Toisaalta myös on myös tärkeää, että kannustinjärjestelmä saa kaikkien sitä koskevien tahojen hyväksynnän (Hulkko ym., 2002, 12).

Palkitseminen voi tapahtua hyvin erilaisin tavoin. Tyypillisesti erilaiset palkkiot jaetaan taloudellisiin palkkioihin ja aineettomiin palkkioihin. Taloudelliset palkkiot voidaan jakaa suoraan ja epäsuoraan palkitsemiseen. Suora palkitseminen koostuu peruspalkasta ja suorituspalkasta, jonka sisältö vaihtelee yrityskohtaisesti. Suorituspalkka sidotaan suorituksen tasoon ja se tyypillisesti koostuu rahapalkkioista tai osakepohjaisista palkkioista. Epäsuora

palkitseminen jakautuu lakisääteiseen ja vapaaehtoiseen palkitsemiseen. Aineettomia palkkioita voivat olla esimerkiksi ylennykset ja koulutukset sekä työ itsessään. (Kauhanen, 2012, 115) Palkkioiden jakoperusteet voivat myös vaihdella, mikäli oletetaan useamman henkilön vaikuttaneen palkkion saavuttamiseen. Yleensä palkkiot jaetaan joko samansuuruisina kaikille tai työpanokseen suhteutettuina määrinä. (Vartiainen & Kauhanen, 2003, 25).

3.2 Tavoitteet osana kannustinjärjestelmien kokonaisuutta

Erilaisten tavoitteiden asettaminen ja seuraaminen on yleistä monissa yrityksissä. Tavoitteiden kautta arvioidaan toiminnan tason kehittymistä ajassa kohti strategisia koko yrityksen taseisia päämääriä. Tavoitteita voidaan asettaa esimerkiksi yksittäisille henkilöille, työryhmille, osastoille, yrityksille tai organisaatioille (Kauhanen, 2010, 59). Palkkioiden on oltava tarpeeksi merkittäviä yksilön kannalta, jotta niiden avulla yksilö pyrkii parantamaan toimintaansa. Mitä suurempi palkkio on suhteessa yksilön varallisuuteen tai palkkaan, sen tehokkaammin palkkio toimii kannustimena (Jeffrey, 2009).

Tavoitteiden asettaminen ei yksin riitä suorituksen tason nousun varmistamiseen, vaan suorituksen tasoa usein mitataan erilaisin mittarein. Taloudellisia suorituskyvyn mittareita ovat esimerkiksi oman pääoman tuotto, sijoitetun pääoman tuotto sekä erilaiset kateluvut. Taloudellisten mittareiden lisäksi yritysten toiminnan tasoa voidaan mitata muiden kuin taloudellisten mittareiden kautta, jolloin eri asiat painottuvat. Esimerkiksi Kaplanin ja Nortonin tasapainotetun tuloskortin avulla voidaan kehittää yrityksen strategiaa tukevia tavoitteita ja mittaristoja neljän eri näkökulman kautta. Nämä näkökulmat ovat taloudellinen, asiakas-, prosessi- sekä oppimisen ja kasvun näkökulma. (Kauhanen, 2010, 37–40) Liiketoiminnan luonne vaikuttaa parhaiten soveltuvien mittaristojen valintaan. Esimerkiksi Kelly (2007) on havainnut, että ei-taloudellisten mittaristojen käytön hyödyt ovat suuremmat, kun yritystoiminta perustuu aineettomaan varallisuuteen verrattuna yritykseen, jonka toiminta perustuu vahvemmin aineelliseen varallisuuteen. Erilaisten mittaristojen tärkein tehtävä on tuottaa luotettavaa ja täsmällistä tietoa suoritusten tasosta.

Tulospalkkaus perustuu pyrkimykseen palkita erilaisten tavoitteiden saavuttamisesta. Tulospalkkaus liittyy vahvasti tavoitejohtamisen teemoihin ja sen avulla pyritään hyödyntämään työntekijöiden osaaminen parhaalla mahdollisella tavalla sekä sitouttamaan

henkilöstö johdon tai omistajien asettamiin tavoitteisiin. Palkkio siis sidotaan ennalta määritettyihin tavoitteisiin, joten se usein viestii johdon tavoitteista. (Kokko, Winter, 1997, 9) Tavoitejohtamisen perustan luovat yrityksen kaikille tasoille erikseen määritetyt tavoitteet, joiden avulla pyritään tehostamaan suorituksen ohjausta (Viitala & Jylhä, 2013, 273). Tulospalkkaus on palkitsemisjärjestelmien selkein muoto ja sen vuoksi tässä tutkimuksessa keskitytään tarkastelemaan pääasiallisesti tulospalkkauksen vaikutuksia eri muodoissaan. Tulospalkkausta voi esiintyä kannustelajista riippumatta.

Kannustinjärjestelmien tavoitteena on vaikuttaa positiivisesti yrityksen toimintaan ja kehittää toimintaa. Kannustinjärjestelmät eivät aina tuota haluttua tulosta, joten on tärkeää arvioida ja tarkkailla kannustinjärjestelmän toimivuutta. Mikäli kannustinjärjestelmä epäonnistuu tavoitteissaan, kielteiset vaikutukset voivat ilmetä yksittäisten työntekijöiden työmotivaation heikkenemisenä tai irtisanoutumisena tai taloudellisessa mielessä esimerkiksi siten, että palkitsemiset eivät todellisuudessa kasvata yrityksen arvoa lyhyellä tai pitkällä aikavälillä. (Hakonen, 2003, 305–306)

On tutkittu, että esimiesasemassa olevien henkilöiden tärkeimmät tavoitteet liittyvät yrityksen menestykseen oman ammatillisen kehittymisen sijasta. Yrityksen menestykseen liittyviä tavoitteita olivat esimerkiksi ”yrityksen kehittäminen ja kasvattaminen” sekä ”tuottaa omistajille voittoa”. (Hyvönen, Adenius-Jokivuori, Tirronen & Feldt, 2019) Tästä voidaan päätellä esimiesasemassa toimivien henkilöiden motivaation sekä tavoitteiden olevan linjassa yrityksen osakkeenomistajien kanssa. Tutkimuksessa ei otettu kantaa tavoitteiden ulkopuolisiin motivoiviin tekijöihin, kuten tavoitteiden saavuttamiseen sidottuihin bonuksiin tai mahdollisiin osakeomistuspalkkioihin. Tutkimus osoittaa osaltaan johdon tavoitteiden ja yrityksen menestymisen välistä luonnollista yhteyttä ja tukee tavoitejohtamisen käyttöä johdon motivoinnin tukena, vaikka tutkimuksessa pääasiassa keskityttiin johdon henkilökohtaisten tavoitteiden tarkasteluun.

4 RAHAPALKKIOT

Palkka on työsuorituksesta saatava korvaus, joka maksetaan rahana työntekijälle (Mitchell, & Mickel, 1999). Suomen ennakonperintälain (1996/1118) 2 luvun 13. § mukaan palkalla tarkoitetaan

- 1) Kaikenlaatuista palkkaa, palkkiota, etuutta ja korvausta, joka saadaan työ- tai virkasuhteessa;
- 2) Kokouspalkkiota, henkilökohtaista luento- ja esitelmäpalkkiota, hallintoelimen jäsenyydestä saatua palkkiota, toimitusjohtajan palkkiota, avoimen yhtiön ja kommandiittiyhtiön yhtiömiehen nostamaa palkkaa sekä luottamustoimesta saatua korvausta

Tyypillisesti palkka maksetaan rahana palkansaajan pankkitilille. Maksettavat palkat perustuvat yleensä alakohtaisiin työehtosopimuksiin, joissa määritetään osa työsuhteen ehtoista. Työehtosopimukset määrittävät kuitenkin vain palkan alarajan. (Tiitinen & Kröger, 2012, 238, 276) Kannustinpalkkioita sisältävä palkka muodostuu Suomessa kiinteästä osasta sekä tulososasta, jonka suuruus määräytyy erilaisten sopimusten kautta. Kiinteä osa voidaan jakaa työn vaatavuusosaan sekä työntekijän henkilökohtaiseen osaan, jonka tulisi perustua työntekijän osaamiseen. (Kauhanen, 2010, 105) Mikäli palkan avulla halutaan motivoida henkilöstöä tai johtoa, peruspalkan päälle määritellään eritasoisia palkkioita, jotka saavutetaan kun, työntekijä saavuttaa ennalta määritetyt suoritustasot tai muut hänelle asetetut tavoitteet. Usein tavoitetason lisäksi käytetään myös minimi- ja maksimitasoa, jotka saavuttamalla työntekijä ansaitsee tietyn suuruisen bonuksen. (Ikäheimo ym., 2019, 166) Raha on palkanmaksun välineenä selkeä mittari tehdystä työstä. Toki oikean suuruisen palkan määrittely eri tehtäviin voi olla haastavaa ja sen vuoksi palkka määritellään usein työntekijän ja työnantajan välisissä palkkaneuvotteluissa, joissa kumpikin sopijaosapuoli voi tuoda oman näkemyksensä palkan tasosta esiin.

Taloustieteessä raha nähdään arvon mittana sekä säilyttäjänä ja vaihdon välineenä (Pohjola, 2014, 187–188). Psykologisesta ja sosiologisesta näkökulmasta raha nähdään tunnepitoisena sosiaalisena rakenteena. Rahalla on symbolinen sekä välineellinen arvo. Rahan arvo perustuu lainalaisuuksiin ja yhteyksiin biologisten, persoonallisuuden perustuvien sekä asenteisiin

perustuvien muuttujien välillä. (Mitchell, & Mickel, 1999) Vaikka rahan täsmällinen merkitys vaihtelee riippuen kontekstista, se on mitattavuutensa sekä vaihdettavuutensa vuoksi tehokas ja laajasti hyväksytty palkanmaksutapa.

4.1 Tulospalkkaus ja kiinteä palkkaus

Yritysten käytössä olevat tulospalkkausjärjestelmät rakentuvat tyypillisesti kiinteän palkan päälle, jotta työntekijöille voidaan turvata tietty tulotaso suorituksesta riippumatta. Ajatus on reilu, sillä työntekijän suoriutuminen ei aina vaikuta suoraan yrityksen taloudellisen toiminnan kehittymiseen. Erilaisten työntekijästä riippumattomien haasteiden vuoksi tavoitetasot voivat jäädä saavuttamatta, vaikka työntekijä ahkeroksi kovasti tulostavoitteiden saavuttamiseksi. Kiinteä palkka suojaa työntekijää, mutta kannustaako se itsessään työntekijöitä suoriutumaan työstään organisaation tavoitteiden mukaisesti, mikäli ylimääräinen työ ei nosta palkkion tasoa. Toisaalta voidaan pohtia, onko motivointi kiinteän palkitsemisen tarkoitus, sillä kiinteän palkitsemiseen ei useinkaan liity ennalta määritettyjä tavoitetuloksia (Ikäheimo ym., 2003, 19).

Kuten edellä jo mainittiin, rahamääräiset palkkiot jaetaan tyypillisesti kiinteään palkkaan ja kiinteän palkan päälle maksettavaan suoriteperusteiseen bonukseen. Rahapalkan lisäksi erilaiset luontoisedut ovat usein kiinteitä palkkioita (Ikäheimo ym., 2003, 65). Teoriassa myös muiden kannustinlajien yhteydessä palkkiot voidaan jaotella kiinteisiin palkkioihin ja suorituksen tasoon perustuviin palkkioihin esimerkiksi siten, että osa palkasta maksetaan työntekijälle osakkeina tai optio-oikeuksina riippumatta työntekijän suorituksen tasosta. Todellisuudessa näin toimitaan harvemmin ja sen vuoksi kiinteä palkkauksen ja tulospalkkauksen erot käsitellään vain rahapalkkauksen yhteydessä tässä kappaleessa. Kappaleissa 5 ja 6 oletetaan kannustepalkkion suuruuden perustuvan suorituksen tasoon ja maksettavan kiinteän rahapalkan päälle.

Tulospalkkauksen avulla yritykset pyrkivät lisäämään työntekijöiden ja johdon toiminnan kannattavuutta ja heijastamaan kannattavuuden kasvun koko yrityksen tasolle. Tulospalkkaukseen ja tavoitteiden saavuttamiseen perustuvat kannustinjärjestelmät toimivat parhaiten silloin kun agentit kokevat voivansa vaikuttaa tavoitteisiin ja omaan suoriutumiseensa. Lisäksi agenttien suorituksen arviointi mahdollisimman läheltä sekä säännölliset palkkioiden maksut tehostavat tulospalkkauksen positiivisia vaikutuksia.

(Kauhanen & Piekkola, 2006) Tulospalkkauksen arviointi voi perustua objektiivisiin tai subjektiivisiin mittareihin, joiden mukaan työsuoritusta ja siihen liitettyä palkkiota mitataan. Subjektiiivisten mittareiden käyttö tulospalkkiojärjestelmien perustana saattaa aiheuttaa työntekijän ja työn laadun valvojan välille luottamuspulaa tai ristiriitatilanteiden välttelyä, jolloin tulospalkkiojärjestelmän käyttöä pyritään välttämään. Käyttämällä objektiivisia mittareita samankaltaisia luottamusongelmia ei pääse syntymään. (Baker, Jensen & Murphy, 1988)

Työmotivaation itseohjautuvuusteoriaan nojaten on tutkittu, että säännöllisin väliajoin maksettavan tulospalkkion avulla voidaan vaikuttaa positiivisesti vain ohjattuun motivaation ja tulospalkkauksen vaikutukset itsenäiseen motivaatioon voivat olla jopa negatiivisia. Kun oletetaan, että työpanoksella ja itsenäisen motivaation tasolla on positiivinen suhde, tulospalkkauksen käyttäminen itsenäisesti motivoituneelle agentille voi jopa laskea agentin suoriutumisen tasoa, jolloin vaikutukset heijastuvat epäsuotuisina koko yrityksen tasolle. Kiinteällä markkinatasoisella tai markkinatason ylittävällä palkalla voi siis olla suotuisempia vaikutuksia työntekijän autonomiseen motivaatioon ja tätä kautta työpanokseen koko yrityksen tasolla. (Kuvaas, Buch, Gagné, Dysvik & Forest, 2016)

Laboratorio-olosuhteissa tehdyn tutkimuksen perusteella sekä suorituksen tasosta riippumattomat palkkiot että suorituksen tasoon sidotut palkkiot lisäävät koehenkilöiden työpanosta yksinkertaisia työtehtäviä tehdessä, mutta vain suoritukseen tasoon perustuvat palkkiot nostivat luovan työn suorittajien tuotoksen tasoa niin laadullisesti kuin määrällisestikin. Tutkimuksessa suoritukseen perustuvia tulospalkkioita maksettiin vain parhaiten menestyneille, kun taas kiinteä palkka oli jokaiselle samansuuruinen. (Bradler, Neckermann & Warnke, 2019). Vaikka kyseinen tutkimus ei olosuhteiltaan vastaa täysin tämän tutkimuksen rajauksia, se on mielenkiintoinen esimerkki suoritukseen sidotun palkkauksen ja kiinteän palkkauksen välisistä eroista, kun toiminnan arviointi perustuu lopputuotteeseen. On myös otettava huomioon, ettei tutkimuksessa käytettyä tulokseen sidottua palkkaustapaa voida käyttää työympäristöissä, sillä ne koehenkilöt, jotka eivät suoristuneet parhaiten, eivät saaneet kiinteää peruspalkkaa. Tutkimuksen tuloksia ei voida siis suoraan hyödyntää yrityksen kontekstissa, mutta tutkimus osoittaa tulospalkkion merkityksen luovassa työssä.

Tutkimuksia, joissa suoraan verrataan kiinteän palkan ja suoritukseen sidotun palkan vaikutuksia tuotokseen, ei juurikaan löytynyt. Todennäköisesti tämä johtuu

palkkiojärjestelmien rakentumisesta kiinteän peruspalkan päälle. Kiinteää palkkaa ei varsinaisesti nähdä kannusteena parantaa työn laatua, sillä se ansaitaan ilman tavoitteiden saavuttamista. Aihetta silti sivutaan tässä tutkimuksessa myöhemmin, kun arvioidaan kannustinjärjestelmien käytön hyötyjä, sillä kannustinjärjestelmien käytön vaihtoehtona on olla käyttämättä mitään tulokseen sidottuja palkkiojärjestelmiä, jolloin työpanoksesta maksetaan vain kiinteä peruspalkka.

4.2 Rahapalkan vaikutus yrityksen taloudelliseen ja operationaaliseen toimintaan

Työsuorituksen ja siitä maksettavan korvauksen välistä suhdetta on tutkittu paljon. Jensenin ja Murphyn (1990) mukaan toimitusjohtajan ja osakkeenomistajien varallisuuden välillä on suhde, joka koostuu suurimmilta osin osakkeen omistajuudesta, mutta myös palkasta, bonuksista ja erilaisista irtisanomispalkkioista. Prendergast (1999) puolestaan on havainnut selvän yhteyden palkkion ja työpanoksen välillä, niin että agentit reagoivat heille asetettuihin kannusteisiin ja pyrkivät muuttamaan toimintaansa saavuttaakseen tavoitteet ja sitä kautta palkkiot. Työsuoritukseen sidottujen rahapalkkioiden avulla pyritään parantamaan agenttien työsuoritusta, jotta työsuoritus paranisi koko yrityksen tasolla. Agenttien työsuoritusta ja työn tuloksia voidaan tarkastella monenlaisista näkökulmista.

Urakkapalkka on eräs tulospalkitsemisen muoto. Urakkapalkka on riippuvainen tehdyn työn määrästä toisin kuin tuntipalkka, joka on riippuvainen tehdystä työtunneista. (Kokko & Winter, 1997, 15) Lazear (2000) havaitsi tutkimuksessaan urakkapalkitsemiseen siirtymisen vaikuttavan positiivisesti yrityksen tuottavuuteen. Kohonneen tuottavuuden taustalta pystyttiin erottelamaan muutama osatekijä. Osa muutoksesta selittyi pääosin valikoitumisella ja osa palkitsemistavan muutoksesta seuranneella kannustinvaikutuksella. Valikoituminen nostaa yrityksen tuottavuutta, sillä kaikkein tehokkaimmat työntekijät jäävät yritykseen töihin ja heikommin pärjäävät työntekijät vaihtavat työpaikkaa. Tässäkin tutkimuksessa rahamääräisellä tuotokseen sidotulla palkkiolla todettiin olevan pääasiassa positiivisia vaikutuksia koko yrityksen tasolla riippumatta siitä, että osa vaikutuksesta on selitettävissä valikoitumisella. Valikoitumisvaikutus on havaittu myös muissa alan tutkimuksissa (Ks. esim. Larkin, & Leider, 2012).

Erään empiriseen aineistoon perustuvan tutkimuksen mukaan kannustinpalkka vaikuttaa positiivisesti yrityksen operatiiviseen toimintaan (tarkasteltiin työprosessien tehokkuutta, kustannusten alenemista, tuotteiden laatua, kokonaistuottavuutta, vikojen vähenemistä ja toiminnan nopeutta), mutta sillä ei ole vaikutusta yrityksen taloudelliseen toimintaan (tarkasteltiin kokonaispääoman tuotto prosenttia) (Sung, Choi & Kanf, 2017). Osittain samansuuntaisia tuloksia on saatu myös Suomessa, sillä vuoden 1996–2002 välisenä aikana kerätyn datan perusteella tulospalkkaus kasvattaa sekä operatiivista että taloudellista kannattavuutta, mikäli rahalliset kannusteet ovat tarpeeksi korkeat (Piekkola, 2005).

Vertaillessa näiden tutkimusten tuloksia on huomioitava tutkimusten eroavaisuudet maantieteellisen sijainnin sekä tutkimuksen ajankohdan osalta. Kumpikin tutkimus tukee väitettä, jonka mukaan rahapalkka kannusteena nostaa yritysten operatiivista kannattavuutta, mutta taloudellisen kannattavuuden osalta tulokset eroavat. Syitä tälle erolle voivat olla esimerkiksi erilaiset taloudellisen kannattavuuden mittarit, tutkimuksen ajankohtaan liittyvät taloudelliset eroavaisuudet sekä tutkimusaineistojen väliset eroavaisuudet.

4.3 Rahapalkan vaikutus yksilön työmotivaatioon

Tulospalkkausjärjestelmien käyttöönottoa yritystasolla perustellaan usein johdon ja henkilöstön työmotivaation kasvattamisella. Motivaatiotason nostamisen seurauksena toivotaan yrityksen operatiivisen ja taloudellisen kannattavuuden kasvua. Kannustinjärjestelmissä on kuitenkin paljon eroja ja kannustinjärjestelmä pyritäänkin rakentamaan yksilöllisesti vastaamaan yksittäisen yrityksen tarpeisiin. Kannustinjärjestelmien ominaisuuksien erot vaikuttavat kannustinjärjestelmän aikaansaamaan työmotivaation tasoon yrityksessä. (Kauhanen & Piekkola, 2006)

Yksinkertaistetusti ajateltuna yritysten menestys perustuu työntekijöiden työn laatuun ja tehokkuuteen. Yksilöiden toiminta heijastelee koko yrityksen toiminnan tasoon. Tämän perusoletuksen vuoksi seuraavaksi tarkastellaan rahamääräisten kannustinpalkkioiden vaikutuksia yksittäisten henkilöiden työmotivaatioon. Työmotivaation kasvun oletetaan työmotivaatioteorioiden kautta nostavan yksittäisen työntekijän tuottavuutta, joka puolestaan nostaa koko yrityksen tuottavuutta.

Delfgaauw ja Dur (2007) ovat kehittäneet mallin, joka huomioi työntekijöiden eritasoisen sisäisen motivaation yrityksessä työskentelyä kohtaan. Defgaauiin ja Durin mukaan korkean palkkauksen avulla erilaisten työtehtävien täyttäminen on helppoa, mutta palkattujen työntekijöiden sisäinen työmotivaatio saattaa jäädä toivottua alhaisemmaksi. Palkkatason tulisi kuitenkin vastata markkinatasoa. Motivaation tason arvioiminen voi olla haastavaa yrityksen näkökulmasta. Kuitenkin, mikäli työnhakijoiden motivaation arviointi on helppoa, yrityksen tuottavuus on todennäköisesti korkea, sillä motivoitunut työntekijä tuottaa yritykselle enemmän. Korkea palkkataso ei välttämättä siis johda yrityksen näkökulmasta kaikkein tuottavimpaan lopputulokseen vaan sisäisen motivaation vaikutus yksinään on myös tärkeä osatekijä.

Kuten aiemmin mainittiin Piekkolan (2005) mukaan rahallisten kannusteiden tulee olla tarpeeksi korkeat, jotta tulospalkkauksen avulla onnistuttaisiin parantamaan yrityksen kannattavuutta. On myös havaittu, että liian matalat palkkiot johtavat jopa alhaisempaan suoritustasoon, kuin se ettei palkkioita maksettaisi ollenkaan (Gneezy, & Rustichini, 2000). Kuitenkin myös melko matalien rahapalkkioiden on havaittu nostavan työntekijöiden motivaatioita ja sitä kautta yrityksen tuottavuutta ainakin lyhyen aikavälin kannustinjärjestelmiä käytettäessä. Vastaavasti on havaittu, että tuottavuus laskee sinä aikana, kun kannustinpalkkiot on poistettu käytöstä. Erityisen voimakas tuottavuuden lasku tapahtuu rahallisten kannustinpalkkioiden käytön loputtua. (Bareket-Bojmel, Hochman & Ariely, 2017).

5 OSAKEPOHJAISET PALKKIOT

Osakkeisiin perustuvat kannustintavat voidaan jakaa työsuhdeoptioihin ja osakeomistukseen. Työsuhdeoptiojärjestelyissä palkitsemisen kohteena oleville tahoille myönnetään tietty määrä työsuhdeoptioita. Nämä optiot mahdollistavat rajatun määrän yhtiön osakkeiden oston tietyllä hinnalla ja tietyn ajanjakson aikana. Palkitsemisen arvo perustuu osakekurssin hinnannousun ja optiossa sovitun osakkeen hinnan erotukseen. Lisäksi pitkällä aikavälillä arvoa saattaa kertyä ostettujen osakkeiden arvon noususta. Työsuhdeoptioiden avulla työntekijöitä pyritään sitouttamaan yhtiön toimintaan, sillä yhtiön menestyessä option arvo kasvaa. (Ikäheimo ym., 2003, 111–112)

Työntekijöitä ja tyypillisimmin johtoa voidaan palkita myös suoralla osakeomistuksella. Käytettäessä suoraa osakeomistusta kannusteena pyritään hyvin samankaltaisiin lopputulemiin kuin työsuhdeoptioita käytettäessä. Henkilöstö pyritään sitouttamaan yhtiöön ja toimimaan mahdollisimman tehokkaasti omistajien kannalta. Henkilöstön näkökulmasta osakepohjaisiin palkitsemismuotoihin liittyy suuremmat tuottomahdollisuudet, mutta myös suuremmat riskit kuin suoriin rahapalkkioihin. Osakekurssien muutoksiin ei yksittäinen työntekijä voi vaikuttaa, sillä liiketoimintaan liittyy monia ulkoisia toiminnan laadusta riippumattomia riskejä, jotka voivat vaikuttaa osakekurssiin ja sitä kautta työntekijöiden palkkioihin. (Ikäheimo ym., 2003, 164–165)

Kun johdolle asetetaan osakepohjaisia kannusteita, pyritään toimimaan agenttiteorian mukaisella tavalla ja yhtenäistämään johdon ja omistajien tavoitteita. Osakepohjaisen palkitsemisen keskiössä on osakekurssin kehitys, sillä kurssin nousu hyödyttää suoraan osakkeenomistajia. (Ikäheimo ym., 2003, 109) Tässä tutkimuksessa tehty oletus työntekijän sekä johdon roolista agenttina voidaan kyseenalaistaa, sillä osakeomistus tekee myös yhtiön työntekijöistä omistajia. Toisaalta agentti–päämies-suhteen voidaan olettaa jatkuvan osakepohjaisten kannustinjärjestelmien käytöstä huolimatta, sillä omistajat edelleen pyrkivät maksimoimaan omistuksensa arvoa ja osakepohjaiset kannusteet ovat vain pieni osa kannustinjärjestelmien kenttää. On melko todennäköistä, etteivät palkitsemisen johdosta myönnetty osakesidonnaiset kannusteet vaikuta merkittävästi yhtiön omistusrakenteeseen.

Edellä mainituista syistä johtuen osakepohjaiset palkitsemiskeinot ja niiden vaikutukset on otettu mukaan tähän tutkimukseen. Lisäksi osakepohjaiset palkkiot liittyvät agenttiteorian melko olennaisella tavalla yhteen johdon palkitsemisen ja motivoinnin kanssa, joten niiden sivuuttaminen aiheutta kuvaaavassa narratiivisessa kirjallisuuskatsauksessa ei mielestäni olisi ollut perusteltavissa, vaikka agentin ja päämiehen roolit ovat hieman häilyvät. Osakepohjainen palkitseminen kohdistuu tyypillisimmin yrityksen johtajistoon, joten seuraavissa kappaleissa johdon palkitseminen painottuu merkittävästi verrattuna muita kannustinlajeja kuvaaviin kappaleisiin.

5.1 Osakepohjaisten palkkioiden vaikutus tavoitteiden saavuttamiseen

Toimivassa ja tehokkaassa kannustinjärjestelmässä yrityksen varallisuuden kasvaessa myös agentin hyöty kasvaa (Smith & Stulz, 1985). Usein osakkeella ajatellaan olevan kirja-arvo, eli arvo, joka saadaan, kun yrityksen taseen omapääoma jaetaan yrityksen osakkeiden lukumäärällä, sekä markkina-arvo, joka määräytyy osakemarkkinoilla kysynnän ja tarjonnan kautta (Knüpfer, & Puttonen, 2018, 93). Tässä tutkielmassa osakkeen arvosta puhuttaessa tarkoitetaan osakkeen markkina-arvoa, sillä se kuvaa osakkeen todellisuudessa omistajalleen tuottamaa arvoa. Osakkeen markkinahinta reagoi markkinoilla tapahtuviin muutoksiin, jolloin kysynnän kasvaessa osakkeen arvo nousee. Varallisuuttaan maksimoiva osakepohjaisen palkitsemisjärjestelmän piiriin kuuluva rationaalisesti toimiva agentti pyrkii omalla toiminnallaan kasvattamaan omistamiensa tai mahdollisesti kannustinjärjestelmän myötä saavuttamiensa osakkeiden markkina-arvoa.

Osakkeiden luonteen on havaittu vaikuttaneen johdon käyttäytymiseen. Kannustinpalkkioina käytettyjen osakkeiden muuttuminen ei-kaupattavista osakkeista vapaan vaihdannan kohteena oleviksi osakkeiksi vahvasti osakkeisiin perustuvien palkkioiden kannustavaa vaikutusta johdon näkökulmasta. Muutoksen seurauksena johto pyrki aiempaa aktiivisemmin saavuttamaan yrityksen tavoitteita. (Chen, Lin, Lu & Zhang, 2015)

Kuten rahapalkkioihin perustuvien kannustinlajien kohdalla ilmeni, tavoitteiden asettaminen liian korkealle tasolle ei aina vahvasta yhteyttä palkan ja suorituskyvyn välillä. Näin on osoitettu myös osakepohjaisten palkitsemisjärjestelmien yhteydessä Iso-Britannian vakuutusyhtiöiden liiton julkaisemia raportteja perusteella (Main, 2006). Suorituskykyistä

osakepalkkiojärjestelmää (eng. Performance-vesting share award) käytettäessä johdon motivoinnin tukena, johdon palkkioksi saamien osakkeiden määrä on riippuvainen koko yrityksen suorituksesta yrityksen tavoitteisiin suhteutettuna. Suorituskykyisen osakepalkkion käyttö on toki vain yksi monista vaihtoehdoista kannustaa johtoa saavuttamaan tavoitteita, mutta sen yhteydessä on havaittu, että oikean suuruisten tavoitetasojen määrittäminen on vaikeaa. Jälleen kerran voidaan havaita johdon kannustejärjestelmän motivoivan vaikutuksen heikkenevän, mikäli tavoitteet koetaan liian haastaviksi saavuttaa. (Pawliczek, 2021)

5.2 Osakepohjaisten palkkioiden yhteys riskeihin ja investointeihin

Osakepohjaisten palkitsemismuotojen yhteydessä on tarkasteltava yritysten investointipäätösten sekä osakepohjaisten kannustinjärjestelmien välistä yhteyttä. Investoinnilla tarkoitetaan yrityksen varallisuuden sijoittamista sellaiseen hankkeeseen, jonka odotetaan tuottavan tulevaisuudessa lisää varallisuutta yritykselle. Investointien sijasta yritykset voivat maksaa omistajilleen osinkoja. (Knüpfer & Puttonen, 2018, 106) Yritysten investointipäätöksistä vastaa tyypillisesti yrityksen johto, joten tämänkin vuoksi kannustinjärjestelmien vaikutuksista yritysten investointipäätöksiin on hyvä käsitellä juuri osakepohjaisten kannustinjärjestelmien yhteydessä. Agenttien kyvyllä sietää erilaisia liiketoimintaan sisältyviä riskejä tulisi olla vaikutusta päämiehen ja agentin välisiin sopimuksiin esimerkiksi kannustinpalkkioihin liittyen. Mikäli agentti on voimakkaasti riskinkaihtaja, käyttäytymiseen pohjautuvat kannustinjärjestelmät ja tavoitteet todennäköisemmin minimoivat riskinkaihtamisesta päämiehelle kohdistuvat agenttiongelmien. (Eisenhardt, 1989)

Investoinnit sisältävät yleensä aina taloudellisen riskin. Riskin taso on riippuvainen monista muuttujista. Eri ihmisten ja toimijoiden riskinsietokyky vaihtelee. Mitä suurempi hyöty riskin sietämisestä seuraa, sitä todennäköisemmin riski kannetaan. Investointipäätökset saattavat vaikuttaa epäedullisesti agentin rahana maksettavaan palkkioon, vaikka pitkällä tähtäimellä investoinnin tekeminen olisi koko yrityksen mittakaavassa kannattavaa. Agenttiteorian mukaisia kustannuksia ilmenee, mikäli johto ei toimillaan maksimoi omistajien varallisuutta. Tämänkaltainen tilanne voi syntyä, jos johto ei riskin karttamisen vuoksi toteuta nettonykyarvoltaan kannattavia investointeja. Osakkeenomistajat suhtautuvat investointien riskeihin neutraalimmin ja toivovat yritysten toteuttavan kannattavat investoinnit, vaikka se

hetkellisesti heikentäisi yhtiön tulosta, sillä heidän varallisuutensa on usein hajautettu eri yhtiöiden osakkeisiin. (Guayn, 1999)

Guaynin (1999) mukaan erityisesti työsuhdeoptioiden käyttö päämies-agentti-ongelmien välttämiseksi voi vähentää johdon riskin karttamista ja lisätä investointien houkuttelevuutta johdon silmissä. Tässä valossa tarkasteltuna osakepohjaiset palkitsemisjärjestelmät vaikuttavat tehokkaammalta ratkaisulta kuin puhtaasti rahapalkkaan perustuvat järjestelmät. Investoinnit ovat kuitenkin vain yksi osa yritystoiminnan kehittymistä. Johdon hyödyn ja yrityksen osakkeen hinnan välinen yhteys on havaittu myös Jensenin ja Mecklingin (1976) sekä Smithin ja Stulzin (1985) tutkimuksissa. Myös pankkiolla on havaittu optiopohjaisten palkitsemisjärjestelmien vaikuttavan positiivisesti johdon riskien sietämiseen (Chen, Steiner & Whyte, 2006).

Toisaalta on myös havaittu, että johdon palkkioiden korkea herkkyys suhteessa osakkeen hinnan muutoksiin ei välttämättä tue omistajien etua. Erityisesti osakkeen hinnan ollessa aliarvostettu, johto saattaa mieluummin ostaa omia osakkeitaan takaisin ja jättää osingon jakamatta. Omien osakkeiden takaisinostot vähentävät osingonjaon lisäksi myös sijoituksia tutkimukseen ja kehitykseen sekä henkilöstöön. (Cook, & Zhang, 2022) Havaittu toiminta heikentää pitkällä aikavälillä omistajien varallisuuden arvoa, joten tiukasti osakekurssiin sidotut kannusteet eivät aina ole paras vaihtoehto päämies-agenttiongelmien ehkäisemiseksi. Riskin sietämisen osalta tulokset ovat epäjohdonmukaisia. Tulosten poikkeavuus voi johtua esimerkiksi johdon tehtävissä toimivien henkilöiden henkilökohtaisten ominaisuuksien vaihtelusta.

6 AINEETTOMAT PALKKIOT

Aineettomat kannusteet voidaan jakaa urapalkkioihin, joita ovat työ itsessään, itsensä kehittäminen työtehtävissä, joustavat työajat ja erilaiset työhön liittyvät kasvupolut sekä sosiaaliin palkkioihin, joita ovat erilaiset statussymbolit, työyhteisön edustaminen, palaute tehdystä työstä, sekä julkiset tunnustukset. Henkilöstön eri jäsenet arvottavat erilaisia palkkioita eri tavoin. (Kauhanen, 2010, 97)

Aineettomien kannusteiden hyötyä ei voida useinkaan mitata rahassa, joten aineettomien kannusteiden arvon määrittämien voi olla haastavaa. Esimerkkinä voidaan kuitenkin kuvata mahdolliset rahalliset hyödyt sekä haitat, joita julkisen tunnustuksen myöntämisestä voi seurata. Julkisen tunnustuksen myöntäminen saattaa yritykselle kustantaa pienen lahjan arvosta rahaa, mikäli tunnustukseen liitetään mukaan fyysinen muistaminen. Julkisen tunnustuksen saaja saa arvoa fyysisen lahjan arvon lisäksi myös mahdollisten uusien työmahdollisuuksien muodossa. Tunnustuksen saanut työntekijä saattaa saada tunnettavuutta alalla ja näin päästä esimerkiksi tekemään toimeksiantoja muille toimijoille. Äärimmäisessä tapauksessa julkinen tunnustus saattaa mahdollistaa uuteen työpaikkaan siirtymisen, jolloin edellinen yritys myöntämänsä tunnustuksen myötä menettää tämän työntekijän panoksen työntajayritystä kohtaan. Kuvatun kaltaisessa äärimmäisessä tapauksessa alkuperäisen työnantajayrityksen myöntämän tunnustuksen rahallinen arvo kasvaa todella suureksi molemmille osapuolille. On kuitenkin huomattava, että kuvattu tilanne on äärimmäinen esimerkki ja julkiset tunnustukset pidetään usein yrityksen sisällä.

Myös uralla eteneminen eli ylennykset usein määritellään aineettomaksi palkkioksi, vaikka niiden vaikutukset yksilön kohdalla voidaan usein mitata myös rahamääräisinä työtehtäviä vastaavan palkan noustessa. Kauhasen (2010, 97) mukaan aineettomat palkkiokeinot johtavat parhaisiin tuloksiin johdon ja henkilökunnan motivoinnin näkökulmasta.

Aineettomien kannusteiden tosiasiallisia vaikutuksia on vaikea kuva täsmällisesti etenkin koko yrityksen mittakaavassa. Tästä syystä aineettomien kannusteiden vaikutuksia yrityksen toimintaan ei kuvata erikseen vaan keskitytään selvittämään aineettoman palkitsemisen vaikutuksia yksilötasolla eri palkitsemistapojen kautta. Tosin on huomattava, että yksilötason

muutokset usein heijastuvat koko yrityksen tasolle, joten myös yritystaso tulee huomioitua. Myös aineettomien kannusteiden täsmällinen määrittely on haastavaa, sillä on vaikea arvioida, milloin esimerkiksi verbaalinen työntekijän kehuminen on tarkoituksen mukaista palkitsemista ja milloin se ei sitä ole.

6.1 Ylennykset

Ylennykset ovat yksi tyypillisimmistä aineettomien palkkioiden lajeista. Toisaalta ylennykset ovat tarpeellinen osa monitasoista yritystoimintaa, joten niiden luokittelu aineettomiksi palkkioiksi voidaan kyseenalaistaa etenkin, mikäli ylennykseen liittyy oleellisesti palkan nousu. Ylennyksellä ja yksilön työmotivaatiolla on todettu olevan vahva positiivinen yhteys (Kefay & Kero, 2019). Odotusarvoteorian mukaan voisi olettaa ylennyksen todennäköisyyden vahvistavan työmotivaatioita. Etenkin pitkällä aikavälillä ylennyksen mahdollistamat palkkiot voivat olla huomattavan suuria (Gibbs, 1996). Pikaruokakaupan kontekstissa on havaittu, että myymäläpäällikköiden ylentämispäätökset ovat herkkiä ei-taloudellisille suorituskyvyn mittareille, joita ovat esimerkiksi palvelun laatu sekä työntekijöiden viihtyvyys (Campbell, 2008).

Ylennyksistä puhuttaessa on hyvä huomioida, että saavutetusta virasta voidaan myös päätyä alempaan virkaan ja äärimmäisessä tilanteessa jopa irtisanomiset ovat mahdollisia. Voisi siis olettaa, että työpaikan menettämisen tai position alenemisen pelko olisi yhteydessä työmotivaatioon, siten että työmotivaatio olisi korkea, jotta työntekijä ei menetä työpaikkaansa. On kuitenkin havaittu, että tämän suuntainen yhteys on melko heikko, sillä työposition alenemisiä ei juurikaan havaita. Niissä harvoissa tilanteissa, joissa työntekijä alennetaan tekemään jotain muuta työtä saman yrityksen sisällä, ei ole havaittu, että työntekijöiden palkkataso olisi romahtanut. On myös havaittu, että irtisanomiset eivät kasvaneet yrityksen toiminnan heikentyessä, joten voidaan olettaa, ettei irtisanomisia käytetä välineenä kannustaa tai motivoida yksilöitä parempiin työsuorituksiin. (Gibbs, 1996) Työsuojelun kannalta irtisanomisten käyttö kannusteena olisi kestävämpi.

Vaikka ylennysten käyttö kannustinjärjestelmänä on melko suosittua, on sen käytölle esitetty myös kritiikkiä. Esimerkiksi toimitusjohtajaa ei voida motivoida ylennyksillä, sillä häntä ei voida korkeammalle ylentää. Ylennysten käyttö kannustimena toimii vain monitasoisissa

organisaatioissa, joissa on mahdollisuus saada ylennyksiä. Lisäksi olisi hyvä, että yritys on kasvava, jotta työntekijöitä on mahdollista ylentää uusiin kehityksen ja kasvun myötä tarpeellisiin työtehtäviin. (Baker, Jensen, & Murphy, 1988).

6.2 Koulutukset

Jatkuva oppiminen ja kehitys ovat avainasemassa nykypäivän työmarkkinoilla. Kouluttautuminen avaa mahdollisuuksia ja tukee erilaisissa työtehtävissä toimimista. Koulutuksen avulla pyritään parantamaan työntekijöiden tuottavuutta ja laskemaan tuotantokustannuksia (Bilanakos, Green, Heywood, & Theodoropoulos, 2017). Tästä syystä yritykset järjestävät usein koulutuksia niin uran alkuvaiheessa oleville työntekijöille kuin jo pidempään työelämässä toimineille. Työpaikan järjestämät tai kustantamat koulutukset ovat aineettomia kannusteita yksilölle, vaikka perusajatuksena onkin kasvattaa työntekijän ammattitaitoa ja sitä kautta kasvattaa yrityksen varallisuutta tulevaisuudessa. Työpaikan järjestämän koulutuksen lisäksi työntekijä voi osallistua omakustanteiselle työpaikasta irralliselle koulutukselle kehittääkseen ammattitaitoaan. Työpaikan sisäisten koulutusten on havaittu vaikuttavan positiivisesti koko yrityksen innovatiivisuuden tasoa. Toisaalta ulkoisiin koulutuksiin kohdistuneet rahalliset investoinnit eivät ole nostaneet innovaation tasoa yrityksessä. (Sung, & Choi, 2014)

Meleron (2010) mukaan koulutukset ovat positiivisessa yhteydessä ylennysten saamisen kanssa. Koulutusten on havaittu olevan vahvasti yhteydessä myös yksilön työmotivaatioon (Kefay & Kero, 2019). Myyntityön yhteydessä on havaittu, että työntekijät onnistuvat työssään paremmin, kun heillä on tarvittava tieto tuotteista, joita he myyvät, sekä myyntityöstä itsessään. Koulutuksilla on siis vahva positiivinen yhteys asiakaslähtöisessä työssä menestymiseen. (Pettijohn, Pettijohn & Taylor, 2002)

Vaikka erilaisten koulutusten on havaittu vaikuttavan positiivisesti työntekijöiden motivaatioon sekä työn tehokkuuteen, liittyy koulutuksen käyttöön kannustimena myös ongelmia. Oppimisen siirtymisellä tarkoitetaan sitä, miten vastauksen oppiminen tietyssä tilanteessa vaikuttaa vastaukseen toisessa tilanteessa (Adams, 1987). Mitä tehokkaammin koulutuksista saatua tietoa pystytään hyödyntämään työtehtävissä, sitä hyödyllisempiä ja arvokkaampia koulutukset ovat yritykselle. Motivaatiolla sekä kannustavalla työympäristöllä on havaittu olevan positiivinen

yhteys oppimisen siirtymiseen koulutuksesta käytäntöön (Blume, Ford, Baldwin & Huang, 2010). Mikäli koulutusten sisältöä ei osata hyödyntää yrityksen eduksi oppimiseen siirtymiseen liittyvien vaikeuksien vuoksi, koulutukseen käytetyt resurssit ovat kohdentuneet yrityksen kannalta epäsuotuisasti.

6.3 Palaute

Erilaisia palautelajeja on useita ja niitä on tutkittu melko laajasti eri yhteyksissä. Palaute voidaan määritellä palautteen antajan ja palautteen saajan väliseksi viestinnäksi, jonka tavoitteena on tiedottaa palautteen saajaa häneen tai hänen toimintaansa liittyvistä seikoista. Palautteen vaikutus vaihtelee riippuen palautteensaajan luonteesta, palautteen sisällöstä sekä palautteen antajan ominaisuuksista. (Ilgen, Fisher & Taylor, 1979) Seuraavaksi esitellään lyhyesti muutama oleellisin palautelaji sekä tarkastellaan palautteenannon vaikutuksia yksilön toimintaan työympäristössä.

Palautetta, joka pohjautuu vain tulokseen, kutsutaan tulospalautteeksi. Selittävään palautteeseen verrattuna tulospalautteen etu on sen antamiseen vaaditun ajan lyhyys. Annettaessa selittävää palautetta kuvataan vaihe vaiheelta, miksi toiminta kannattaa tehdä tietyllä tavalla (Buchheit, Dalton, Downen & Pippin, 2012). Kognitiivinen palaute koostuu tuloksen sijasta erilaisiin yhteyksiin, joita palautteen saajalla on suhteessa ympäristöönsä. Kognitiivisen palautteen on havaittu parantavan palautteen saajan suorituskykyä erilaisissa arviointitehtävissä. (Balzer, Doherty & O'Connor, 1989) Myös palauteen, joka pitää sisällään tietoa työtehtävän ominaisuuksista ja niissä onnistumisesta on havaittu nostavan palautteen saajan suorituskykyä arviointitehtävissä (Sanders, 1997).

Julkisten tunnustusten motivaatiovaikutus perustuu ihmisten luontaiseen tarpeeseen saada palautetta työstään. Palautteen avulla ihmiset oppivat uutta sekä pystyvät vertaamaan osaamistaan muiden osaamistasoon (Boud & Molloy, 2013, 6). Palautteiden teho perustuu palautteen antajan kykyyn antaa palautetta sekä palautteen saajan kykyyn vastaanottaa sitä. Parhaimmillaan suulliset palautteet voivat opettaa ja rohkaista työntekijää työssään sekä lujittaa palautteen antajan ja palautteen saajan välistä suhdetta. (Hart, 2011) Julkiset tunnustukset ilmentävät positiivista palautetta ja osoittavat tunnustuksen saajan olevan hyvä työssään. Pienissä työryhmissä julkinen tunnustuksen myöntäminen yksittäisille työntekijöille nosti koko

työryhmän työsuorituksen tasoa. Erityisesti niiden työntekijöiden työsuoritus kehittyi, jotka eivät olleet saaneet tunnustusta työsuorituksestaan. (Bradler, Dur, Neckermann, & Non, 2016)

Verbaalisen palautteen on havaittu myös nostaneen työntekijöiden tuottavuutta hieman rahamääristä palkkiota enemmän. Lisäksi on havaittu, että käytettäessä verbaalista palautetta kannusteena, tuottavuuden taso ei laske perustason alle, vaikka kannusteen käyttö lopetetaan, vaikka näin saattaa käydä rahamääräisiä kannusteita käytettäessä. (Bareket-Bojmel, Hochman & Ariely, 2017) Positiivisen palautteen käyttö kannusteena on siis yrityksen kannalta melko riskitön vaihtoehto. Taloudellisia sekä aineettomia kannusteita voidaan käyttää myös yhdessä ja joissain tilanteissa se on kannattavampaa kuin vain toisen palkitsemistavan hyödyntäminen. Esimerkiksi Buchheit ym. (2012) ovat havainneet, että toiminnan taso kehittyi, kun kannustamiseen käytettiin sekä tulospalautetta että taloudellista palkkiota. Samalla todettiin, että jättämällä jommankumman kannustinjärjestelmän pois käytöstä, toiminnan taso ei kasvanut.

Vaikka useissa tutkimuksessa on havaittu palautteen vaikuttaneen positiivisesti työntekijöiden työsuoritukseen, on olemassa näyttöä myös päinvastaisista havainnoista. Akin'n ja Karagozoglun (2017) mukaan työntekijäkohtainen palaute laski työntekijöiden työsuorituksen tasoa verrattuna sellaisiin työntekijöihin, jotka eivät saaneet palautetta työskentelystään. Tutkimuksen mukaan yksi selitys havaitulle ilmiölle voisi olla työntekijöiden työtehtäviin keskittymisen häiriintyminen säännöllisen palautejärjestelmän käyttöönoton jälkeen.

7 YHTEENVETO JA JATKOTUTKIMUSKOHTEET

Tämän tutkimuksen tarkoituksena oli kuvata kannustinjärjestelmiä ja eri kannustinpalkkiolajien mahdollisia vaikutuksia yrityksen ja yksilön tasolla. Valitut tutkimuskysymykset olivat laajoja ja tarkoituksena oli luoda yleiskuva aiheesta hyödyntäen agenttiteorian peruseriaatteita sekä erilaisia työmotivaatioteorioita. Tutkimuksessa nostettiin esiin useita empiiriseen aineistoon perustuvia tutkimustuloksia 2000-luvulta, jotta erilaisia palkitsemisjärjestelmiin liittyviä teorioita pystyttäisiin vertaamaan todellisuuteen. Esitellyt tutkimustulokset eivät ole yleistettävissä kaikille aloille tai organisaatioille, sille ne perustuvat yksittäisten toimijoiden käyttäytymiseen. Taloudellisten sekä operationaalisten tunnuslukujen kehityksen taustalla voi palkitsemisjärjestelmien sijasta olla monia muita vaikuttimia, joita ei ole tutkimuksissa pystytty erittelemään tai arvioimaan.

Tutkimus toteutettiin narratiivisena kirjallisuuskatsauksena. Toteutustapa mahdollisti tutkimuksessa esiin nostettujen teemojen monipuolisuuden. Tutkimuksessa tarkasteltiin hyvin monenlaisia eri periaatteisiin ja teorioihin pohjautuvia palkitsemisjärjestelmiä, minkä vuoksi tutkimuksen edetessä esiin nousi uusia näkökulmia ja eri palkitsemislajeille tyypillisiä ilmiöitä. Ilmiön monipuolisuus mahdollisti erilaisten vaikutusten huomioimisen, mutta toisaalta aiheen monipuolisuuden vuoksi tästä tutkielmasta on rajattu pois joitain kannustinjärjestelmien kokonaisuuteen liittyviä teemoja. Myös kirjallisuuskatsaus tyyliin rajasi tutkimuksen sisältöä, esimerkiksi siten, ettei tutkimuksessa ole ollenkaan empiiristä aineistoa. Toisaalta kirjallisuuskatsauksen tekeminen mahdollisti useiden kannustinlajien ja niiden erilaisten vaikutusten sekä ominaispiirteiden tarkastelun sekä aihetta kokoavan tutkielman rakentamisen.

Ensimmäinen tutkimuskysymys oli ”Mitä erityispiirteitä eri palkitsemislajeihin liittyy?”. Kullekin kannustinlajille ominaiset piirteet erottuivat selkeästi tutkimuskirjallisuudessa. Suurin osa yritysten kannustinjärjestelmiä käsittelevistä tutkimuksista keskittyy juuri rahamääräisten kannustinjärjestelmien tutkimukseen. Rahamääräisten kannustinlajien yhteydessä tuli huomioiduksi kiinteän palkkauksen ja tulospalkkauksen eroavaisuudet sekä kiinteän palkan vähäinen käyttö kannustamistarkoituksissa. Tutkimuksessa havaittiin, että osakepohjaisten kannustinjärjestelmien käyttö on tyypillisintä, kun halutaan vaikuttaa yritysjohdon käyttäytymiseen. Osakepohjaiset kannustinjärjestelmät pyrkivät vastaamaan tehokkaasti

päämies-agentti-ongelmiin liittämällä johdon ja omistajien tavoitteet yhteen. Myös investointeihin sekä tavoitteisiin liittyvät teemat nousivat vahvasti esiin osakepohjaisten kannustinjärjestelmien yhteydessä. Aineettomien kannusteiden käyttötarkoitukset vaikuttaisivat keskittyvät työmotivaation kasvattamiseen sekä haluun palkita hyvästä työstä. Erityisesti ylennykset, koulutukset sekä palaute motivoitapoina nousivat esiin aiemmasta kirjallisuudesta aineettomiin kannusteisiin liittyen.

Toinen tutkimuskysymys oli ”Minkälaisia vaikutuksia eri palkitsemislajeilla on yrityksen taloudelliseen ja operationaaliseen toimintaan?”. Tarkasteltaessa yritysten taloudellisen suorituksen muutoksia palkitsemisjärjestelmien kautta rahamääräiset palkitsemislajit nousivat selkeästi esiin. Toki tämä saattaa johtua siitä, että rahallisia palkkioita käsitteleviä tutkimuksia oli enemmän kuin muihin kannustinlajeihin keskittyviä tutkimuksia. Yleisesti voidaan havaita, että rahapalkkioilla on pääosin positiivisia vaikutuksia yksilöiden työpanokseen ja sitä kautta koko yrityksen taloudelliseen toimintaan. Johdon investointipäätökset ovat vahvasti yhteydessä yrityksen operationaaliseen toimintaan, joten osakepohjaisen palkitsemisen yhteydessä kuvatulla riskinsietokyvyllä on suuri vaikutus kannustinjärjestelmien onnistumisen kannalta. Aineettomien kannustinlajien yhteydessä esitetty tutkimusaineisto ei juurikaan huomioi taloudellisia tai operationaalisia vaikutuksia.

Kolmas tutkimuskysymys oli ”Minkälaisia vaikutuksia eri palkitsemislajeilla on yksilön työmotivaatioon?”. Tämä kysymys olikin haastavampi kuin edelliset. Motivaationäkökulmat korostuivat aineettomien kannustinlajien yhteydessä. Toki myös rahamääräisten kannustinjärjestelmien yhteydessä havaittiin tulospalkitsemisen mahdollisesti heikentävän sisäisesti motivoituneiden työntekijöiden työmotivaatioita. Koulutusten sekä ylennysten havaittiin nostavan agentin työmotivaatioita, mutta palautteen käytöllä havaittiin olevan ristiriitaisia vaikutuksia agentin työmotivaatioon sekä työsuorituksen tasoon.

Edellisten kappaleiden perusteella voisi todeta, että eri kannustinlajeja käytetään erilaisten tavoitteiden saavuttamiseksi, siten että rahapalkkaan perustuvia kannusteita käytetään enemmän taloudellisen toiminnan kehittämisen tukena ja aineettomia kannusteita työmotivaation kasvattamiseen sekä työilmapiiriin parantamiseksi.

Kannustinjärjestelmät ovat teemana todella laaja ja jatkotutkimusmahdollisuuksia on useita. Esimerkiksi pitkälle ja lyhyelle aikavälille suunnattujen kannustinjärjestelmien erilaisia

vaikutuksia yritysten toimintaan voisi olla mielenkiintoista tutkia lisää sekä taloudellisten mittareiden että yksilöiden työmotivaation kannalta. Lyhyen aikavälin kannustinjärjestelmien avulla pyritään tunnistamaan ja palkitsemaan yrityksen menestykseen johtavaa toimintaa. Lyhyen aikavälin palkkioiden on havaittu nostavan työntekijöiden tuottavuutta. (Bareket-Bojmel, Hochman & Ariely, 2017) Toisaalta on havaittu, että vaikka lyhyellä aikavälillä tuottavuus nousisi, pidemmällä aikavälillä se saattaa laskea (Kim & Jang, 2020). Tehokkaan toiminnan tunnistaminen on tärkeää pitkän aikavälin tavoitteita suunniteltaessa, jotta työntekijöiden motivaatio pystyttäisiin hyödyntämään mahdollisimman tehokkaalla tavalla.

Nykyisen ilmastotilanteen vuoksi kannustinjärjestelmien suhdetta yritysten ilmastopäätöksiin olisi tärkeä tutkia enemmän. Johdon korkeiden palkkatasojen ja pitkän aikavälin kannustinjärjestelmien käytön on osoitettu olevan yhteydessä heikkoon sosiaaliseen suoriutumiseen. Ilmastonmuutokseen liittyvät riskit ovat osa yrityksen sosiaalista toimintaa. (McGuire, Dow & Argheyd, 2003) Cavaco, Crifo ja Guidoux (2020) havaitsivat, että sisällyttämällä yrityksen sosiaalisen vastuun johdon palkitsemisjärjestelmään, on yrityksen taloudellinen suoritus heikentänyt. Toisaalta samassa tutkimuksessa huomattiin, että yrityksen suhteet eri sidosryhmiin kehittyivät kannustinjärjestelmälle tehdyn muutoksen seurauksena. Sähkömarkkinoiden osalta on jo havaittu, ettei johtoa palkita kasvihuonepäästöjen vähentämisestä, vaikka palkitsemisen seurauksena ala voisi kehittyä vähäpäästöisempään suuntaan (Cavallaro, Pearce & Sidortsov, 2018). Yhteiskunnallisella tasolla on kehitetty ja tutkittu jo useampia erilaisia yhteiskunnan eri toimijoille suunnattuja kannustinjärjestelmiä, joiden tarkoituksena on kehittää yhteiskunnan toimintaa ympäristöystävällisempään suuntaan esimerkiksi verotuksen avulla (Ks. esim. Argentiero, Bollino, & Micheli, 2015; La Nauze, & Mezzetti, 2019; Yan, 2018).

Myös verojen vaikutukset kannustinpalkkioiden suuruuteen tai houkuttelevuuteen sekä epäsuorien kannusteiden vaikutukset yrityksen ja yksilön toimintaan on jätetty pois tästä tutkimuksesta, vaikka kyseisistä aiheista voisi esimerkiksi empiirisen aineiston avulla tehdä hyviä tutkimuksia. Tässä tutkielmassa havaittiin, ettei aineettomien kannusteiden taloudellisista tai operationaalisista vaikutuksista ole tutkimustietoa yhtä paljon kuin rahapalkkaan perustuvista sekä osakepohjaisista kannustinlajeista, joten tämän seikan valossa olisi mielenkiintoista tutkia tarkempia syitä ilmiölle sekä selvittää laajemmin aineettomien kannusteiden hyötyjä sekä haittoja.

LÄHTEET

- Adams, J. A. (1987). Historical Review and Appraisal of Research on the Learning, Retention, and Transfer of Human Motor Skills. *Psychological Bulletin*, 101(1), 41–74.
- Akin, Z. & Karagozoglu, E. (2017). The Role of Goals and Feedback in Incentivizing Performance. *Managerial and Decision Economics*, 38(2), 193–211.
- Argentiero, A., Bollino, C. A. & Micheli, S. (2015). Public Policy Options for Renewable Energy Source Development. *Atlantic Economic Journal*, 43(4), 513–514.
- Baker, G. P., Jensen, M. C., & Murphy, K. J. (1988). Compensation and Incentives: Practice vs. Theory. *The Journal of Finance* (New York), 43(3), 593–616.
- Balzer, W. K., Doherty, M. E., & O'Connor, R. (1989). Effects of Cognitive Feedback on Performance. *Psychological Bulletin*, 106(3), 410–433.
- Bareket-Bojmel, L., Hochman, G. & Ariely, D. (2017). It's (Not) All About the Jacks: Testing Different Types of Short-Term Bonuses in the Field. *Journal of Management*, 43(2), 534–554.
- Bebchuk, L. A. & Fried, J. M. (2003). Executive Compensation as an Agency Problem. *The Journal of Economic Perspectives*, 17(3), 71–92.
- Bilanakos, C. Green, C. P., Heywood, J. S., & Theodoropoulos, N. (2017). Do dominant firms provide more training? *Journal of Economics & Management Strategy*, 26(1), 67–95.
- Blume, B. D., Ford, J. K., Baldwin, T. T., & Huang, J. L. (2010). Transfer of Training: A Meta-Analytic Review. *Journal of Management*, 36(4), 1065–1105.
- Boud, D. & Molloy, E. (2013). *Feedback in higher and professional education : understanding it and doing it well*. Routledge.
- Bradler, C. Neckermann, S. & Warnke, A. J. (2019). Incentivizing Creativity: A Large-Scale Experiment with Performance Bonuses and Gifts. *Journal of Labor Economics*, 37(3), 793–851.
- Bradler, C., Dur, R., Neckermann, S., & Non, A. (2016). Employee Recognition and Performance: A Field Experiment. *Management Science*, 62(11), 3085–3099.
- Buchheit, S., Dalton, D., Downen, T., & Pippin, S. (2012). Outcome feedback, incentives, and performance: Evidence from a relatively complex forecasting task. *Behavioral Research in Accounting*, 24(2), 1–20.
- Call, M. L. & Ployhart, R. E. (2021). A theory of firm value capture from employee job performance: A multidisciplinary perspective. *The Academy of Management Review*, 46(3), 572–590.
- Campbell, D. (2008). Nonfinancial Performance Measures and Promotion-Based Incentives. *Journal of Accounting Research*, 46(2), 297–332.
- Cavaco, S., Crifo, P. & Guidoux, A. (2020). Corporate Social Responsibility and Governance: The Role of Executive Compensation. *Industrial Relations* (Berkeley), 59(2), 240–274.
- Cavallaro, C. M., Pearce, J. M. & Sidortsov, R. (2018). Decarbonizing the boardroom? Aligning electric utility executive compensation with climate change incentives. *Energy Research & Social Science*, 37, 153–162.
- Chen, C. R., Steiner, T. L. & Whyte, A. M. (2006). Does stock option-based executive compensation induce risk-taking? An analysis of the banking industry. *Journal of Banking & Finance*, 30(3), 915–945.
- Chen, S., Lin, B., Lu, R. & Zhang, T. (2015). Controlling shareholders' incentives and

- executive pay-for-performance sensitivity: Evidence from the split share structure reform in China. *Journal of International Financial Markets, Institutions & Money*, 34, 147–160.
- Cook, D. O. & Zhang, W. (2022). CEO option incentives and corporate share repurchases. *International Review of Economics & Finance*, 78, 355–376.
- Deci, E. L. & Ryan, R. M. (2008). Self-Determination Theory: A Macrotheory of Human Motivation, Development, and Health. *Canadian Psychology/Psychologie Canadienne*, 49(3), 182–185.
- Delfgaauw, J. & Dur, R. (2007). Signaling and screening of workers' motivation. *Journal of Economic Behavior & Organization*, 62(4), 605–624.
- Eisenhardt, K. M. (1989). Agency Theory: An Assessment and Review. *The Academy of Management Review*, 14(1), 57–74.
- Ennakonperintälaki. 1996/1118 Asetettu 20.12.1996.
<https://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/1996/19961118>
- Gagné, M. & Deci, E. L. (2005). Self-determination theory and work motivation. *Journal of Organizational Behavior*, 26(4), 331–362.
- Gibbs, M. (1995). Incentive compensation in a corporate hierarchy. *Journal of Accounting & Economics*, 19(2), 247–277.
- Gneezy, U. & Rustichini, A. (2000). Pay Enough or Don't Pay at All. *The Quarterly Journal of Economics*, 115(3), 791–810.
- Guay, W. R. (1999). The sensitivity of CEO wealth to equity risk: an analysis of the magnitude and determinants. *Journal of Financial Economics*, 53(1), 43–71.
- Ikäheimo, S., Malmi, T. & Walden, R. (2019). Yrityksen laskentatoimi (8., uudistettu painos.). Alma Talent.
- Ikäheimo, S., Löyttyniemi, T. & Tainio, R. (2003). Ylimmän johdon palkitsemisjärjestelmät: hyvä saa palkkansa?. Talentum.
- Ilgen, D. R., Fisher, C. D. & Taylor, M. S. (1979). Consequences of individual feedback on behavior in organizations. *Journal of Applied Psychology*, 64(4), 349–371.
- Hakonen, N., Hakonen, A., Hulkko-Nyman, K. & Ylikorkala, A. (2014). Palkitse taitavammin: Palkitsemistavat esimiestyön ja johtamisen välineinä. Talentum.
- Hakonen, N. (2003). Palkitsemisjärjestelmien toimivuuden arviointi. Teoksessa Vartiainen, M. & Kauhanen, J. (toim.) Palkitseminen globaalissa Suomessa. WSOY. 303–317
- Hale, A. J., Ricotta, D. N., Freed, J., Smith, C. C. & Huang, G. C. (2019). Adapting Maslow's Hierarchy of Needs as a Framework for Resident Wellness. *Teaching and Learning in Medicine*, 31(1), 109–118.
- Hart, E. W. (2011). Feedback in performance reviews (1st edition). Center for Creative Leadership.
- Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. (2009). Tutki ja kirjoita. (15. uud. P.). Tammi.
- Hulkko, K., Hakonen, A., Hakonen, N. & Palva, A. (2002) Toimiva tulospalkkaus: opas kehittämiseen. WSOY.
- Hyvönen, K., Adenius-Jokivuori, M., Tirronen, M. & Fedlt, T. (2019). Palkkioiden ja optimistisuuden yhteys henkilökohtaisiin työtavoitteisiin. *Työelämän tutkimus*, 15(3).
- Hänninen, T. (2018) Ylimmän johdon palkitsemisjärjestelmät ja niiden yhteys yrityksen strategiaan case-yrityksessä. Aalto-yliopiston kauppakorkeakoulu.
- Jeffrey, S. A. (2009). Justifiability and the Motivational Power of Tangible Noncash Incentives. *Human Performance*, 22(2), 143–155.
- Jensen, M. C. (1983). Organization Theory and Methodology. *The Accounting Review*, 58(2), 319–339

- Jensen, M. C. & Meckling, W. H. (1976). Theory of the Firm: Managerial Behavior, Agency Costs, and Ownership Structure. *Journal of Financial Economics*, 305–360.
- Jensen, M. C. & Murphy, K. (1990). Performance Pay and Top-Management Incentives. *The Journal of Political Economy*, 98(2), 225–264.
- Juopperi, T. & Uotila, T. (2012). Palkitsemisjärjestelmät henkilöstön näkökulmasta, organisaatioiden palkitsemismallit ja niiden vaikutus työmotivaatioon. *Lapin yliopisto*.
- Juuti, P. (2006). *Organisaatiokäyttäytyminen. (Täysin uud. laitos.)*. Otava.
- Kanfer, R., Chen, G. & Pritchard, R. D. (2008). *Work motivation: past, present, and future*. Routledge.
- Kauhanen, J. (2012). Henkilöstövoimavarojen johtaminen (10.-11. p.). *Talentum*.
- Kauhanen, J. (2010). Suorituksen johtaminen ja palkitseminen. *Infor*.
- Kauhanen, J. & Piekkola, H. (2006). What Makes Performance-Related Pay Schemes Work? Finnish Evidence. *Journal of Management and Governance*, 10(2), 149–177.
- Kefay, K. & Kero, C. A. (2019). The effect of non-financial incentive scheme on employees' motivation (In case of Commercial Bank of Ethiopia in Jimma Town). *International Journal of Commerce and Finance*, 5(2), 76–86.
- Kelly, K. O. (2007). Feedback and Incentives on Nonfinancial Value Drivers: Effects on Managerial Decision Making. *Contemporary Accounting Research*, 24(2), 523–556.
- Kim, H. S. & Jang, S. (2020). The effect of increasing employee compensation on firm performance: Evidence from the restaurant industry. *International Journal of Hospitality Management*, 88, 102513–.
- Knüpfer, S. & Puttonen, V. (2018). *Moderni rahoitus (10., uudistettu painos.)*. Alma Talent.
- Kokko, M. & Winter, L. (1997). *Tulospalkkaus. PHL-palvelu*.
- Kuvaas, B., Buch, R., Gagné, M., Dysvik, A. & Forest, J. (2016). Do you get what you pay for? Sales incentives and implications for motivation and changes in turnover intention and work effort. *Motivation and Emotion*, 40(5), 667–680.
- La Nauze, A. & Mezzetti, C. (2019). Dynamic incentive regulation of diffuse pollution. *Journal of Environmental Economics and Management*, 93, 101–124.
- Larkin, I. & Leider, S. (2012). Incentive Schemes, Sorting, and Behavioral Biases of Employees: Experimental Evidence. *American Economic Journal. Microeconomics*, 4(2), 184–214.
- Lawler III, E. E. & Porter, L. W. (1967). The Effect of Performance on Job Satisfaction. *Industrial Relations (Berkeley)*, 7(1), 20–28.
- Lazear, E. P. (2000). Performance Pay and Productivity. *The American Economic Review*, 90(5), 1346–1361.
- Main, B. G. M. (2006). The ABI guidelines for share-based incentive schemes: setting the hurdle too high? *Accounting and Business Research*, 36(3), 191–205.
- Maslow, A. H. (1943). A theory of human motivation. *Psychological Review*, 50(4), 370–396.
- McGuire, J. Dow, S. & Argheyd, K. (2003). CEO Incentives and Corporate Social Performance. *Journal of Business Ethics*, 45(4), 341–359.
- McInerney, D. M. (2019). Motivation. *Educational Psychology (Dorchester-on-Thames)*, 39(4), 427–429. h
- Melero, E. (2010). Training and Promotion: Allocation of Skills or Incentives?: Training and Promotion. *Industrial Relations (Berkeley)*, 49(4), 640–667.
- Mitchell, T. R. & Mickel, A. E. (1999). The Meaning of Money: An Individual-Difference Perspective. *The Academy of Management Review*, 24(3), 568–578.
- Osakeyhtiölaki. 2006/624. Asetettu 21.07.2006.

<https://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2006/20060624>

- Pawliczek, A. (2021). Performance-vesting share award outcomes and CEO incentives. *The Accounting Review*, 96(5), 337–364.
- Pepper, A. & Gore, J. (2015). Behavioral Agency Theory: New Foundations for Theorizing About Executive Compensation. *Journal of Management*, 41(4), 1045–1068.
- Perry, J. L. & Porter, L. W. (1982). Factors Affecting the Context for Motivation in Public Organizations. *The Academy of Management Review*, 7(1), 89–98.
- Pettijohn, C. E., Pettijohn, L. S., & Taylor, A. J. (2002). The influence of salesperson skill, motivation, and training on the practice of customer-oriented selling. *Psychology & Marketing*, 19(9), 743–757.
- Piekkola, H. (2005). Performance-related pay and firm performance in Finland. *International Journal of Manpower*, 26(7/8), 619–635.
- Pohjola, M. (2014). *Taloustieteen oppikirja* (11. uud. p.). Sanoma Pro.
- Prendergast, C. (1999). The Provision of Incentives in Firms. *Journal of Economic Literature*, 37(1), 7–63.
- Ross, S. A. (1973). The Economic Theory of Agency: The Principal's Problem. *The American Economic Review*, 63(2), 134–139.
- Ryan, B. J., Coppola, D., Canyon, D. V., Brickhouse, M. & Swienton, R. (2020). COVID-19 Community Stabilization and Sustainability Framework: An Integration of the Maslow Hierarchy of Needs and Social Determinants of Health. *Disaster Medicine and Public Health Preparedness*, 14(5), 623–629.
- Salminen, A. (2011). Mikä kirjallisuuskatsaus?: Johdatus kirjallisuuskatsauksen tyypeihin ja hallintotieteellisiin sovelluksiin. Vaasan yliopiston julkaisuja.
- Smith, C. W. & Stulz, R. M. (1985). The Determinants of Firms' Hedging Policies. *Journal of Financial and Quantitative Analysis*, 20(4), 391–405.
- Sanders, N. R. (1997). The impact of task properties feedback on time series judgmental forecasting tasks. *Omega (Oxford)*, 25(2), 135–144.
- Sung, S. Y., Choi, J. N. & Kang, S. (2017). Incentive Pay and Firm Performance: Moderating Roles of Procedural Justice Climate and Environmental Turbulence. *Human Resource Management*, 56(2), 287–305.
- Sung, S. Y., & Choi, J. N. (2014). Do organizations spend wisely on employees? Effects of training and development investments on learning and innovation in organizations. *Journal of Organizational Behavior*, 35(3), 393–412.
- Stewart, C., Nodoushani, O. & Stumpf, J. (2018). Cultivating Employees Using Maslow's Hierarchy of Needs. *Competition Forum*, 16(2), 67–75.
- Tiitinen, K. & Kröger, T. (2012). *Työsopimus oikeus*. Talentum.
- Vartiainen, M. & Kauhanen, J. (2005). *Palkitseminen globaalissa Suomessa*. WSOY.
- Vartiainen, M. (2011). *Kannustinjärjestelmien vaikutukset asiakaspalvelutyönohjauksessa: Case Pohjola vakuutus Oy*. Tampereen yliopisto.
- Viitala, R. & Jylhä, E. (2006). *Liiketoimintaosaaminen: menestyvän yritystoiminnan perusta*. Edita.
- Vroom, E. (1995). *Work and motivation*. Jossey-Bass Publishers.
- Yan, S. (2018). The economic and environmental impacts of tax incentives for battery electric vehicles in Europe. *Energy Policy*, 123, 53–63.
- Ylikorkala, A., Hakonen, A., Hulkko, K., Moisio, E., Salimäki, A. & Sweins, C. (2003). *Palkitsemisjärjestelmän suunnittelu, käyttöönotto, ylläpito ja kehittäminen*. Teoksessa Vartiainen, M. & Kauhanen, J. (toim.). *Palkitseminen globaalissa Suomessa*. WSOY. 282-297.