

Vernerri Korpela

**TULOSPALKKAUKSEN VAIKUTUS
TYÖNTEKIJÖIDEN TYÖSKENTELYYN
TULOSKESKEISESSÄ
ORGANISAATIOSSA**

Johtamisen ja talouden tiedekunta
Kandidaatintutkielma
Joulukuu 2023

TIIVISTELMÄ

Verner Korpela: Tulospalkkauksen vaikutus työntekijöiden työskentelyyn
tuloskeskeisessä organisaatiossa
Kandidaatintutkielma
Tampereen yliopisto
Kauppatieteiden tutkinto-ohjelma
Joulukuu 2023

Tämän tutkielman tavoitteena oli analysoida tulospalkkauksen vaikutusta kohdeyrityksen työntekijöiden työskentelyyn tuloskeskeisessä organisaatiossa. Päättökysymyksenä oli, miten työntekijät kokivat tulospalkkausmallin vaikuttavan työmotivaatioonsa. Alattutkimuskysymyksenä selvitettiin, millaisia ongelmia tulospalkkausmalli aiheutti työntekijöille ja miten he kehittäisivät sitä. Lisäksi tutkielman tarkoituksena oli tuottaa tietoa, jota kohdeyritys voisi käyttää hyödykseen kehittämistyössä.

Tulospalkkaus on yksi maailman suosituimmista yritysten käyttämistä tavoista maksaa työntekijöilleen taloudellisia palkkioita. Tulospalkkauksen käyttö perustuu useisiin teorioihin, joiden mukaan työntekijät ovat motivoituneempia työtehtävissä, jotka hyödyttävät heitä. Tässä tutkielmassa perehdytään tarkemmin agenttiteoriaan ja motivaatioteoriaan. Tutkielmassa esitellään aikaisempaa laskentatoimen tutkimusta palkitsemisesta sekä palkkioiden vaikutuksia työmotivaatioon.

Tämä tutkielma toteutettiin empiirisenä tapaustutkimuksena, johon tutkimusaineisto kerättiin haastattelemalla työntekijöitä kohdeyrityksestä syksyllä 2023. Aineisto koostui kolmen työntekijän yksilöhaastatteluista. Empiirisen aineiston analyysimenetelmänä tutkimuksessa käytettiin teemoittelua. Työntekijöiden työskentelyyn vaikuttavien tekijöiden osalta aineistosta nousi esille kolme teemaa, jotka koettiin tutkielman kannalta merkityksellisiksi. Näitä olivat tulospalkkaus ja työilmapiiri, työmotivaatio sekä haasteet ja kehitysideat.

Tutkielman perusteella voidaan päätellä, että tulospalkkausmallin käyttäminen kasvattaa kohdeyrityksen työntekijöiden työmotivaatiota merkittävästi ja se saa heidät työskentelemään tehokkaammin. Toisaalta tulospalkkausmallin huomataan aiheuttavan negatiivisia vaikutuksia työntekijöiden asenteisiin ja käytökseen. Näiden ongelmien ratkaisemiseksi työntekijät kehittäisivät tulospalkkausmallia sellaiseksi, jossa yrityksen etu olisi myös työntekijän etu. Tulosten mukaan tulospalkkauksen vaikutukset työntekijöiden työmotivaatioon ovat riippuvaisia kohdeyrityksen työilmapiiristä. Työilmapiirin ollessa hyvä, työntekijät kokevat tulospalkkauksen vaikuttavan heidän työmotivaatioonsa nostavasti. Vastaavasti huonon työilmapiirin vallitessa tulospalkkauksen vaikutus työntekijöiden työmotivaatioon on merkityksettömämpi, sillä huono työilmapiiri saa työntekijöiden työmotivaation laskemaan tulospalkkausmallista huolimatta.

Avainsanat: Tulospalkkaus, työmotivaatio, palkitseminen, aineellinen palkitseminen, kannustimet

Tämän julkaisun alkuperäisyys on tarkastettu Turnitin Originality Check –ohjelmalla.

SISÄLLYSLUETTELO

1 JOHDANTO	1
1.1 Aihevalinnan tausta	1
1.2 Tutkimuksen tavoitteet ja rajaukset	1
1.3 Keskeiset käsitteet	2
1.4 Tutkimuksen rakenne	4
2 AIHEALUEEN TUTKIMUSTA	5
2.1 Laskentatoimen tutkimusta palkitsemisesta	5
2.2 Teoriat palkitsemisen taustalla	6
2.3 Motivaatioteoria	8
2.4 Palkkioiden vaikutukset työmotivaatioon	9
2.5 Yhteenveto aikaisemmista tutkimuksista	11
3 MENETELMÄT JA AINEISTO	12
3.1 Menetelmän kuvaus	12
3.2 Aineiston kuvaus	13
3.3 Aineiston analysoiminen	14
4 ANALYYSILUKU	16
4.1 Tulospalkkaus ja työilmapiiri	16
4.2 Työmotivaatio	22
4.3 Haasteet ja kehitysideat	24
5 POHDINTA JA JOHTOPÄÄTÖKSET	26
6 YHTEENVETO	28
LÄHDELUETTELO	29
LIITTEET	31

1 JOHDANTO

1.1 Aihevalinnan tausta

Palkitsemista on tutkittu yleisesti melko kattavasti. Palkitsemisen tutkimukset keskittyvät kuitenkin suurelta osin johdon kannustimiin eikä niinkään työntekijöiden palkitsemiseen (Van Der Stede, 2011). Työntekijöiden palkitsemiseen liittyvää tutkimusta olisi tärkeää lisätä, sillä aikaisemmat tutkimukset osoittavat työntekijöiden palkitsemisen olevan kannattavaa yrityksille (Ikäheimo ym., 2018). Palkitsemisteorioista ja työmotivaatioteorioista huolimatta ei voida sanoa, että meillä olisi aina syvällinen ymmärrys siitä, millaisia vaikutuksia tulospalkkauksella on työntekijöiden työskentelyyn. Työmotivaatiota käsittelevät tutkimusten osoittavat, että mitä motivoituneempia työntekijät ovat, sen paremmin he hoitavat työnsä ja samalla yritys tekee parempaa tulosta (Nasution & Priangkatara, 2022). Tämän vuoksi on tarve lisätutkimukselle, jossa selvitetään, millaisia vaikutuksia tulospalkkioilla on työntekijöiden työmotivaatioon. Mitä useampi yritys ymmärtää ja sisäistää työmotivaation tärkeyden, sitä suuremmin asia vaikuttaa positiivisesti koko yhteiskunnan tasolla. Palkitsemisen osalta tutkimukset ovat osoittaneet, että palkitsemalla työntekijöitä heidän työmotivaationsa kasvaa, joka johtaa edellä mainittuihin lopputuloksiin (Khaskheli & Ali, 2023). Kyseessä on positiivinen kierre palkitsemisen ja kasvavan työmotivaation välillä.

Tutkimuksen aihe on myös ajankohtainen, sillä suurin osa kodintekniikkakaupoista käyttää tulospalkkausmallia osana palkkausjärjestelmää. Tulospalkkausmallin vaikutus työntekijöiden työskentelyyn on erittäin suurta ja varsinkin aggressiivinen tulospalkkausmalli saattaa aiheuttaa ylilyöntejä työntekijöiden toiminnassa. (Linnake, 2023)

1.2 Tutkimuksen tavoitteet ja rajaukset

Tutkimustyön tavoitteena on analysoida, miten työntekijät kokevat tulospalkkiomallin vaikuttavan heidän työmotivaatioonsa tuloskeskeisessä organisaatiossa. Tämä tarkoittaa käytännössä sitä, että halutaan saada selville, millaisena työntekijät kokevat tulospalkkiomallin ja millaisia vaikutuksia tulospalkkausmallin alla työskenteleminen tuo heidän työmotivaatioonsa. Tämän lisäksi halutaan selvittää, millaisia ongelmia tulospalkkaus aiheuttaa työntekijöille ja miten tutkimuksen kohteena olevassa yrityksessä tulospalkkausmallia pitäisi työntekijöiden mielestä kehittää.

Päätutkimuskysymys:

Miten työntekijät kokevat tulospalkkausmallin vaikuttavan työmotivaatioonsa?

Alatutkimuskysymys:

Millaisia ongelmia tulospalkkausmalli aiheuttaa työntekijöille ja miten he kehittäisivät sitä?

Rajaukset

Yleisesti palkkioita ja palkitsemista voidaan tutkia laajasti, mutta tässä tutkielmassa keskitytään tutkimaan tulospalkkiomallin vaikutuksia. Tässä tutkielmassa halutaan selvittää tulospalkkiomallin vaikutuksia, sillä aikaisemmat tutkimukset osoittavat tulospalkkioiden parantavan työntekijöiden suorituskykyä ja ohjaavan työntekijöiden työskentelyä (Hewett & Leroy, 2019). Tutkimuksen kohteeksi valittiin yritys, jossa on käytössä palkkausmuotona tulospalkkiomalli. Tässä työssä tutkitaan tulospalkkauksen vaikutuksia tavallisiin työntekijöihin, sillä vain heillä on käytössä tulospalkkausmalli. Tutkittavana on yrityksen työntekijät, jotka eivät ole esihenkilöitä. Esihenkilöille tulospalkkausmalli vaikuttaa vain välillisesti työntekijöiden kautta. Tämän takia ei olisi mielekästä tutkia heitä samassa tutkimuksessa. Tässä tutkielmassa keskitytään siihen, miten työntekijät kokevat tulospalkkiomallin vaikuttavan heidän työmotivaatioonsa, sillä työmotivaatiolla on todettu olevan erittäin suuri vaikutus työntekijöiden suoriutumiseen työtehtävistä (Nasution & Priangkatara, 2022). Muut työntekijöiden kokemat vaikutukset tulevat jäämään toissijaiseksi tässä tutkimuksessa.

1.3 Keskeiset käsitteet**Tulospalkkaus**

PFIP eli henkilökohtaisista suorituksista maksaminen (Pay for individual performance) on yksi maailman suosituimmista yritysten käyttämistä tavoista maksaa työntekijöilleen taloudellisia kannustimia. Läheisemmin PFIP tunnetaan puhekielessä tulospalkkiona tai provisiona. Tulospalkkioiden maksamista pidetään keskeisenä osana yritysten strategista henkilöstöjohtamista. (Hewett & Leroy, 2019) Tulospalkkio on peruspalkkaa täydentävä palkkausmuoto, joka perustuu työntekijän tekemään tulokseen. Tällaisessa palkkausmuodossa on kyse kertaluontoisesta korvauksesta, sillä se on sidottu aina työntekijän tekemään suoritukseen. (Hewett & Leroy, 2019) Työntekijän tekemään suoritukseen on yritys yleensä ennalta määritellyt palkkion, jolloin työntekijä pyrkii

tavoittelemaan tulospalkkiota tai provisiota toiminnallaan. Tulospalkkioiden käyttö työntekijän suorituskyvyn parantamiseksi perustuu kuuluisiin agenttiteorian periaatteisiin, odotusteoriaan sekä tavoitteiden asettamis- teoriaan, joiden mukaan työntekijät ovat motivoituneempia saavuttamaan tuloksia, jotka hyödyttävät heitä. (Hewett & Leroy, 2019) Henkilökohtaisista suorituksista maksaminen on käytössä yleensä sellaisissa työtehtävissä, joissa on käytössä tulosperusteisia mittareita. Tällaisia työtehtäviä on esimerkiksi myyntiammateissa ja johtotehtävissä. (Gerhart & Fang, 2014) Tässä tutkielmassa tulospalkkauksella tarkoitetaan sellaista palkkausjärjestelmää, jossa työntekijöille maksetaan peruspalkan lisäksi palkkioita asiakkaille myydyistä tuotteista.

Työmotivaatio

Sana motivaatio on peräisin latinankielisestä sanasta ”movere”. Sana tarkoittaa liikkumista ja nykyään sanan motivaatio ajatellaan tarkoittavan sitä, missä määrin henkilö on innostunut lisäämään ponnistelujaan johonkin tarkoitukseen. Työmotivaatio-sana on johdettu motivaatio-sanasta ja työmotivaatiolla tarkoitetaan sitä, kuinka paljon työntekijällä on halua ja taipumusta yrittää työskennellä kovasti ja kunnolla onnistuneen työsuorituksen eteen. (Golembiewski, 2000) Työmotivaation voidaan määrittellä koostuvan sisäisestä ja ulkoisesta motivaatiosta. Sisäinen motivaatio edellyttää työntekijältä aitoa mielenkiintoa työtä kohtaan, ja työntekijä kokee tyytyväisyydentunnetta itse työtehtävästä. Ulkoinen motivaatio tulee työntekijälle jostain ulkoisesta lähteestä, eikä työntekijä aiheuta sitä itse. Tyytyväisyydentunteen työntekijä saavuttaa työtehtävän sijasta joko sanallisen tai konkreettisen palkkion kautta. (Gagné & Deci, 2005) Työmotivaatiota on tutkittu useiden teorioiden avulla. Esimerkiksi kognitiivinen arviointiteorian avulla on pyritty selittämään ulkoisten kannustimien vaikutuksia sisäiseen motivaatioon ja itseohjautuvuusteoriassa keskitytään autonomisen motivaation ja kontrolloidun motivaation eroihin. (Gagné & Deci, 2005) Tässä tutkielmassa työmotivaatiolla tarkoitetaan sitä, kuinka voimakkaasti työntekijä kokee haluavansa työskennellä ahkerasti ja kunnolla kohti onnistunutta työsuoritusta.

Tuloskeskeinen organisaatio

Tuloskeskeinen organisaatio on organisaatiomalli, joka korostaa tulosten saavuttamista prosessien sijaan. Tuloskeskeisessä organisaatiossa keskitytään toimiin ja tuloksiin ja suorituskyvylle asetetaan korkeat odotukset (Thi Tran ym., 2022). Tuloskeskeiselle työkuultuurille on tyypillisiä erilaiset suoritusmittausjärjestelmät, joiden tarkoituksena on

parantaa yrityksen suorituskykyä ja kehittää työskentelykulttuuria tuloskeskeisemmäksi. (Verbeeten & Speklé, 2015) Tuloskeskeisessä organisaatiossa työntekijöillä on lähtökohtaisesti ajatusmallina se, että yrityksen täytyisi hyötyä jotenkin kaikesta mitä he tekevät, sekä heidän täytyy miettiä, kuinka he voisivat olla tehokkaampia. Saavuttaakseen yritykseen tuloskeskeisen työskentelykulttuurin, tulisi työntekijöiden ja johtajien työtulokset olla sidottuja palkkioihin ja ylennysmahdollisuuksiin. (Verbeeten & Speklé, 2015) Tuloskeskeiset organisaatiot ovat kiinnostuneita uusista laskentatavoista, asettaen vaatimuksia suorituskyvyn, työnkulun ja kilpailukyvyn parantamiseksi. Tuloskeskeisen organisaation työntekijät ovat sitoutuneita ja päättäväisiä varmistaakseen, että yrityksen toiminnot saavuttavat halutun suorituskyvyn ja tulokset. (Thi Tran ym., 2022) Tässä tutkielmassa tuloskeskeisellä organisaatiolla tarkoitetaan organisaatiomallia, jossa korostetaan ja keskitytään tulosten saavuttamiseen prosessien sijaan. Suorituskyvylle on asetettu erittäin kunnianhimoiset tavoitteet ja niiden etenemistä seurataan erilaisten suoritusmittareiden avulla.

1.4 Tutkimuksen rakenne

Tämä tutkielma koostuu kuudesta pääluvusta alalukuineen. Johdannossa perustellaan aihealueen valinta, esitetään tutkielman tutkimuskysymykset, sekä esitellään tutkimukselle laaditut rajaukset. Johdannossa käydään läpi myös tutkimuksen kannalta keskeiset käsitteet. Tutkielman toisena lukuna on tutkimuksen teoriaosuus, joka pitää sisällään alaluvut "laskentatoimen tutkimusta palkitsemisesta", "teoriat palkitsemisen taustalla", "motivaatioteoria", sekä "palkkioiden vaikutukset työmotivaatioon". Teoriaosuuden jälkeen tutkimuksessa tulee "menetelmät ja aineisto" luku, jossa esitellään kohdeyritys, käydään läpi tutkimuksessa käytettävät menetelmät ja kuvataan aineisto. Neljäntenä lukuna tutkimuksessa on analyysiluku, jossa esitellään tutkimuksen tärkeimmän löydökset perusteluineen. Toiseksi viimeisessä luvussa suhteutetaan tulokset tutkimuksen viitekehukseen ja esitellään tutkimuksen johtopäätökset. Viimeisenä lukuna on yhteenveto tutkimuksesta, jossa kiteytetään mitä tutkimuksessa tehtiin ja mitä saatiin selville.

2 AIHEALUEEN TUTKIMUSTA

2.1 Laskentatoimen tutkimusta palkitsemisesta

Tämä tutkimus kuuluu sisäisen laskentatoimen tutkimushaaraan. Tarkemmin tutkimus käsittelee laskentatoimen näkökulmasta palkitsemista. Laskentatoimelle on tyypillistä erilaiset tulosmittarit, joita voidaan käyttää kannustimien maksamisessa. Tulosmittarit voivat olla taloudellisia tai ei taloudellisia mittareita. Näitä mittareita käytetään arvioimaan yrityksen menestystä strategioiden ja tavoitteiden saavuttamisessa ja vastatakseen eri sidosryhmien odotuksiin. Suoritusmittarien valinta ja hyödyntäminen on keskeinen funktio yrityksen kilpailuympäristölle, strategialle ja organisaatorakenteelle, sillä suoritusmittareiden yhteensovittamisella yrityksen toimintaan on myönteinen vaikutus yrityksen suorituskykyyn. (Ferreira & Otley, 2009) Yrityksen johdon on erittäin tärkeää kiinnittää huomiota mittareiden laadintaan ja seuraamiseen, sillä se mitä mitataan, ajaa väkisinkin sen pois mitä jätetään mittaamatta (Ferreira & Otley, 2009). Johdon laskentatoimi pitää sisällään tulosmittareiden laatimisen ja hyödyntämisen yrityksissä. Suoritusmittareihin asetetut tavoitteet ja niiden saavuttaminen liittyvät keskeisesti laskentatoimen tutkimukseen palkitsemisesta.

Kannustimia on käytetty ihmisten palkitsemiseen, jotta he työskentelisivät entistä paremmin. Palkitsemista on käsitelty useiden vuosikymmenien ajan laskentatoimessa, sillä palkitsemiseen on asetettu ajan saatossa säätelyä ja vaadittu läpinäkyvyyttä. Palkitsemisen käsittelemisessä on keskitytty johdon palkitsemiseen, sillä johdon palkitseminen on ollut yleisesti käytössä yrityksissä, ja siitä on ollut julkisesti saatavilla tietoa. Tutkimuksissa on käsitelty laskentatoimen johdon käytäntöjä, sillä yrityksille asetetut vaatimukset koskevat yrityshallinnon järjestelyjä, jotka pitävät sisällään palkitsemisen ja niihin perustuvat suoritusmittarit. Palkitsemista käsittelevissä tutkimuksissa keskitytään myös kannustinjärjestelmien tuomiin mahdollisuuksiin. (Van Der Stede, 2011) Palkitsemisjärjestelmät ovat muuttuneet hieman finanssikriisin jälkeen, sillä finanssikriisi lisäsi kannustinjärjestelmien valvontaa ja avoimuutta. Palkitsemisjärjestelmät muuttuivat siihen suuntaan, että palkkioita maksettiin esimerkiksi suorituksen tai riskin määrään sopeutettujen tulosmittareiden mukaan. Nämä muutokset lisäsivät palkitsemisen ja niiden vaikutusten tutkimista. (Van Der Stede, 2011)

Tutkimuksissa on pitkään todettu, että palkkiojärjestelmiä on käytetty motivoimaan yksilöitä sovittamaan omat tavoitteet yrityksen tavoitteisiin. On myös huomattu, että mikäli yritys toivoo yksilöiden toimivan tietyllä tavalla, mutta ei maksa heille siitä palkkiota, niin tällaisia toiveita laiminlyödään helposti. Palkkioiden aiheuttamat positiiviset hyödyt suoritukseen ilmenevät kuitenkin vasta, mikäli työntekijällä on tarvittavat taidot tehtävien suorittamiseen. (Ferreira & Otley, 2009) Bonnerin & Sprinklen (2002) tekemässä tutkimuksessa huomataan, että yritysten asettamat ennalta määrätyt suoritustavoitteet vaikuttavat myönteisesti työntekijöiden suoriutumiseen, jonka takia yritysten tulisi asettaa selkeitä suoritustavoitteita ja käyttää rahallisia kannustimia saadakseen työntekijöistään parhaan tuloksen irti. Myös erilaisilla palkitsemisjärjestelmillä ja yritysten asettamien suoritustavoitteiden vaikeusasteiden välillä löytyi tutkimuksessa vaikutuksia työntekijöiden suorituksiin (Bonner & Sprinkle, 2002). Yleisesti voidaan todeta kannustimien vaikuttavan työntekijöiden työskentelyyn positiivisesti, sillä Condly ym. (2003) tekemän meta-analyysin mukaan työntekijöiden kannustinohjelmien keskimääräinen kokonaisvaikutus oli suorituskykyä 22 % nostava, oli kyseessä millainen työympäristö tai työtehtävä tahansa. Kaikkiaan aihepiiriin tutkimus on huomattavan yksimielistä, sillä jokaisessa tutkimuksessa tunnistettiin kannustimien positiiviset vaikutukset työntekijöiden ponnisteluihin. Tutkimukset olivat myös erittäin kattavia ja niissä esitetyt väitteet kattavasti perusteltuja.

Kuten Van Der Stedenin (2011) tutkimuksesta huomataan, laskentatoimen tutkimus palkitsemisesta on keskittynyt vuosikymmenet suurelta osin johdon palkitsemisen tutkimiseen. Tutkimuksissa on keskitytty johdon palkitsemisen säätelemiseen ja kannustinjärjestelmien tuomiin mahdollisuuksiin yrityksille. Tämän takia on erityisen tärkeää tutkia lisää myös työntekijöiden palkitsemista, sillä työntekijöiden palkitsemisella on tutkitusti positiivisia vaikutuksia yrityksen kannattavuuteen (Ikäheimo ym., 2018). Muita hyötyjä työntekijöiden palkitsemisesta on, että se sitoo työntekijät lähemmäksi yritystä, joka saa työntekijät työskentelemään ahkerammin (Anitha, 2014). Tämä tutkimus luo lisää tietoa laskentatoimen tutkimukseen tavallisten työntekijöiden toiminnasta yrityksessä, jossa on käytössä rahallisia kannustimia.

2.2 Teoriat palkitsemisen taustalla

Työntekijän henkilökohtaisista suorituksista maksamisen (PFIP) käyttäminen suorituskyvyn parantamiseksi ja työntekijöiden motivoimiseksi perustuu agenttiteorian, odotusteorian ja tavoitteenasettamisen teorian periaatteisiin (Hewett & Leroy, 2019).

Muita esitettyjä teorioita palkitsemisen taustalla ovat tehokkuuspalkkojen teoria ja vahvistusteoria (Gerhart & Fang, 2014). Tässä tutkimuksessa esitellään vain agenttiteoriaa tarkemmin, sillä se liittyy erittäin vahvasti tulospalkkioiden aiheuttamiin negatiivisiin vaikutuksiin, joita esimerkiksi liian pienet tai suuret kannustimet aiheuttavat yrityksissä (Gerhart & Fang, 2014).

Agenttiteoria

Agenttiteoria muotoiltiin ensimmäisen kerran akateemisessa taloustieteen kirjallisuudessa 1970-luvun alussa. Agenttiteorian ideat riskeistä, tulosten epävarmuudesta ja kannustimista olivat uusia panoksia organisaatioiden ajatteluun. Agenttiteoriaa alettiin pitämään hyödyllisenä lisänä organisaatioteoriaan. (Eisenhardt, 1989) Agenttiteoria sai alkunsa riskinjako-ongelman pohjalta, joka syntyy, kun yhteistyössä toimivilla osapuolilla on erilaisia asenteita riskejä kohtaan.

Agenttiteoria perustuu agenttisuhteeseen, jota kuvataan sopimuksena, jossa yksi osapuoli (päämies) delegoi työn toiselle (agentille), joka suorittaa tämän työn. Agenttiteorian keskeinen käsite on päämies-agentti-ongelma, joka ilmenee, kun agenttisuhteessa toimivilla osapuolilla on erilaiset tavoitteet ja työnjako. Agenttiteorian keskeisenä tavoitteena onkin pyrkiä ratkaisemaan päämies-agentti suhteessa esiintyviä ongelmia, joita ovat päämiehen ja agentin erimielisyydet toiveissa ja tavoitteissa, sekä se, ettei päämies pysty täysin varmistamaan, että agentti on toiminut asianmukaisesti. (Eisenhardt, 1989) Merkittävä ongelma päämies-agentti suhteessa on myös aiemmin esitetty riskinjakamiongelma, joka syntyy eriävistä riskipreferensseistä päämiehen ja agentin välillä (Eisenhardt, 1989). Vähentääkseen agenttisuhteessa esiintyviä ongelmia, päämies voi palkita agentin, mikäli hän toimii päämiehen toiveiden ja tavoitteiden mukaisesti. Palkitsemisesta aiheutuneita kustannuksia kutsutaan agenttikustannuksiksi. (Eisenhardt, 1989)

Agenttiteoria ilmenee arkielämässä esimerkiksi työpaikoilla. Esihenkilöiden ja työntekijöiden välillä toimii agenttisuhte ja tässä päämies-agentti suhteessa voi esiintyä edellä mainittuja ongelmia. Käytetään esimerkkinä elektroniikkayritystä. Esimies asettaa työntekijälle tavoitteen myydä päivän aikana tietynmerkkisen puhelimen. Myymällä kyseisen puhelimen työntekijä saisi palkkaa yhden euron. Työntekijällä on kuitenkin mahdollisuus myydä toisen valmistajan puhelimia, joista hän saisi palkaksi kaksi euroa. Työntekijä saattaa pyrkiä maksimoimaan oman rahallisen hyötynsä myymällä puhelimen,

josta hän saisi kaksi euroa. Samalla työntekijä laiminlöisi esimieheltä saatua ohjetta. Esimies voi kuitenkin pyrkiä vähentämään työntekijän oman edun tavoittelua tarjoamalla työntekijälle tavoitteessa onnistuessaan vielä 50 sentin bonuksen palkkaan. Tätä 50 sentin bonusta kutsutaan agenttikustannukseksi, jolla esimies pyrkii rajoittamaan intressiristiriidan aiheuttamaa haittaa.

2.3 Motivaatioteoria

Työmotivaation tutkijat ovat kamppailleet erilaisten motivaatiomittaustapojen kanssa, sillä mikään tapa ei anna riittävän kattavaa mittausta työmotivaatiosta. Esimerkiksi tyypillinen motivaation määritelmä saa aikaan hankaluuksia sen suhteen, mitä motivaatiolla itse asiassa tarkoitetaan. Onko työmotivaatiossa kyse asenteesta, käytöksestä vai molemmista? (Golembiewski, 2000) Pitäisikö työnantajien tarkkailla työntekijää, vai riittääkö, että työntekijä kertoo meille itse, että hän työskentelee niin ahkerasti kuin mahdollista?

CET teoria eli kognitiivinen arviointiteoria (Cognitive evaluation theory) on psykologian teoria, jonka tarkoitus on selittää ulkoisten kannustimien vaikutuksia sisäiseen motivaatioon. Teoriaa alettiin käyttämään motivaation tutkimisessa, kun vastoin tunnettuja aihealueen teorioita, tutkimuksissa havaittiin, että konkreettiset ulkoiset kannustimet heikensivät sisäistä motivaatiota, kun taas sanalliset palkinnot lisäsivät sitä. Aikaisemmin tehtyjen kokeiden pohjalta ehdotettiin, että ongelmaa voisi selittää CET teorian avulla. (Gagné & Deci, 2005) Kognitiivinen arviointiteoria ehdotti ensiksi, että ulkoisilla kannustimilla kuten rahapalkkioilla on taipumus vähentää työntekijän autonomian tunteita ja saada työntekijä kokemaan syy-seuraussuhteen siirtymisen sisäisestä motivaatiosta ulkoiseen motivaatioon heikentäen sisäistä motivaatiota. Kuitenkin jotkin ulkoiset motivaattorit kuten valinnanvapauksien antaminen työtehtävissä, tehostavat autonomian tunteita ja saavat koetun syy-seuraussuhteen siirtymään ulkoisesta motivaatiosta sisäiseen motivaatioon ja lisäämään sisäistä motivaatiota. (Gagné & Deci, 2005)

Kuten Golembiewski (2000) toteaa artikkelissaan, tutkijat ovat yrittäneet erilaisten tutkimusten avulla mitata motivaatiota. Toiset tutkijat ovat haastatelleet työntekijöitä heidän käyttäytymisestään ja asenteestaan ja toiset tutkijat ovat koettaneet kehittää mittareita työntekijän työtovereiden havaintojen perusteella. Kaikista tutkimuksista huolimatta ei pystytä pääsemään yksiselitteiseen lopputulokseen, joka määrittäisi sen,

mikä olisi paras tapa mitata työmotivaatiota, sillä yritykset, joissa ihmiset työskentelevät, vaihtelevat työympäristöltään suuresti.

Työntekijän työmotivaation olisi tärkeää olla korkealla, jotta hän maksimoi yritykselle ja itsellensä tuottamansa hyödyn. Nasutionin & Priangkataran (2022) tutkimuksen mukaan työmotivaatio vaikuttaa työntekijän suoritukseen suuresti, sekä kasvava työmotivaatio lisää myös työntekijän suoriutumista. Tästä voidaan päätellä, että työnantajilla on todella suuri merkitys työntekijöiden hyvän työmotivaation mahdollistamisessa. Hyvän työmotivaation omaava työntekijä voi kokea tyydytystä hyvistä tuloksista ja hyvin suoritetusta työstä, mikä itsessään lisää motivaatiota. Työntekijän työmotivaatiota voidaan lisätä myös parantamalla työntekijöiden ihmissuhteita. Keinoina tähän on esimerkiksi luoda työpaikalle sellaiset olosuhteet, jotka mahdollistavat työntekijöitä auttamaan toisiaan työtehtävissä, sekä työskentelemään yhdessä. Tällä on tutkimusten mukaan erittäin suuri vaikutus työmotivaation nostamiseen. (Ramaditya ym., 2020)

2.4 Palkkioiden vaikutukset työmotivaatioon

Suurin osa ihmisistä käy töissä saadakseen rahaa, jolla he voivat kattaa elämiskustannuksensa. Voidaan siis olettaa, että palkka toimii ihmisten yhtenä motivaationlähteenä työssä käymiseen. Kuten Gagnén & Decin (2005) artikkelista kävi ilmi, työmotivaatio voidaan ajatella koostuvan ulkoisesta ja sisäisestä motivaatiosta. Esimerkkinä työntekijän kokemasta sisäisestä motivaatiosta on hyväntekeväisyystyö, jossa työntekijä tuntee aitoa mielenkiintoa työtä kohtaan ja työntekijä kokee tyytyväisyydentunnetta itse työtehtävästä. Ulkoinen motivaatio tulee työntekijälle jostain ulkoisesta lähteestä, eikä työntekijä aiheuta sitä itse. Tyytyväisyydentunteen työntekijä saavuttaa konkreettisen palkkion kautta. Tällaisia tulospalkkiota ovat esimerkiksi työntekijän saama palkka tai ylennys. Ne ovat riippuvaisia työntekijän tehokkaasta suorituksesta. (Gagné & Deci, 2005)

Työntekijän palkalla on positiivinen vaikutus hänen työmotivaatioonsa. Tutkimusten mukaan hyvä työntekijöiden työmotivaatio kasvattaa voimakkaasti organisaation kannattavuutta. Tämän takia on suositeltavaa, että organisaatio keskittyy parantamaan työntekijöiden motivaatiota pitkällä aikavälillä esimerkiksi antamalla työntekijöille asianmukaisia bonuksia tavoitteita paremmasta työskentelystä. Muita tutkimuksessa löydettyjä tapoja parantaa työmotivaatiota on tarjota heille sosiaalietuuksia, antaa

työntekijöille riittävän suuria palkankorotuksia sekä antaa vuosipalkkioita. (Khaskheli & Ali, 2023)

Gagnén & Decin (2005) mukaan merkittävien ulkoisten palkkioiden käyttö työn motivoimiseksi voi kuitenkin heikentää sisäistä motivaatiota ja vaikuttaa heikentävästi suorituskyykyyn henkilökohtaisesti tärkeissä asioissa. On kuitenkin olemassa tapoja, jolloin voidaan käyttää ulkoisia palkkioita heikentämättä sisäistä motivaatiota. Gagnén & Decin (2005) artikkelista käy ilmi, että jos tulospalkkio annetaan työntekijälle riippumatta työn tekemisen laadusta esimerkiksi normaalina palkkana tai kun työntekijä palkitaan hänen odottamattaan esimerkiksi bonuksena hyvästä suorituksesta, nämä konkreettiset ulkoiset palkinnot eivät heikentäneet työntekijän sisäistä motivaatiota.

Voidaan huomata, että ristiriitaisuuksilta tutkimuksien välillä ei pystytä välttymään. Vaikka yleisesti voidaankin todeta, että ulkoisilla kannustimilla on positiivisia vaikutuksia työntekijän työmotivaatioon, niin tutkimuksissa on käynyt ilmi, että ohjaamalla työntekijän huomion tiettyjen tulosten saavuttamiseen tulospalkkioita maksamalla, se saattaa aiheuttaa tahattomia negatiivisia vaikutuksia käyttäytymiseen ja asenteeseen. (Hewett & Leroy, 2019) Kaikissa yrityksissä ei ole kuitenkaan käytössä PFIP ja yritysten on tärkeä pystyä tunnistamaan, toisiko tulokseen perustuva maksaminen hyötyä yritykselle. Jos työntekijälle maksettaisiin esimerkiksi myyntityötehtävissä vain kiinteää palkkaa, niin työntekijää tuskin motivoisi myydä yrityksen tuotteita. Tällaisissa yrityksissä tulospalkkausmalli on mitä ilmeisemmin järkevä vaihtoehto peruspalkan lisäksi. Teoriassa on kuitenkin mahdollista, että esimerkinmukainen tilanne voisi myös toimia, mikäli työntekijän palkannut yritys ja työnantaja ovat luoneet sellaisen työilmapiirin, joka motivoi työntekijää sisäisesti työtehtävään.

Gerhartin & Fangin (2014) mukaan yksi yritysten huolenaiheista PFIP: n käytössä on se, että vaikka organisaatiot sanovat käyttävänsä PFIP:ta, niin heidän kannustinintensiteettinsä on liian heikko, jotta työntekijät motivoituisivat kannustimista tarpeeksi. Toinen yrityksillä esiintyvä ongelma on päinvastainen. PFIP toteutetaan niin vahvalla kannustinintensiteetillä, että vakavien tahattomien seurausten riski kasvaa esimerkiksi liiallisen riskinoton myötä. Muita esiintyviä riskejä liian suurista bonuskäytännöistä ovat työntekijöiden keskittyminen laadun sijasta määriin, huomion kiinnittäminen vain kannustinjärjestelmässä huomioituihin tulostavoitteisiin tai

esimerkiksi ylimpien johtajien toteuttama tulosten manipuloiminen kannustinjärjestelmässä huomioituihin tulostavoitteisiin. (Gerhart & Fang, 2014)

2.5 Yhteenveto aikaisemmista tutkimuksista

Palkkiojärjestelmien ideana on sovittaa työntekijöiden tavoitteet yrityksen tavoitteisiin. Koska palkkioilla on positiivinen vaikutus työntekijöiden työskentelyyn, on yritysten suositeltavaa käyttää kannustimia työntekijöiden motivoimiseksi sekä sitouttamiseksi yritykseen. Yritysten on myös suositeltavaa asettaa ennalta määrättyjä tavoitteita työntekijöille, sillä niistä on tutkitusti positiivisia vaikutuksia työntekijöiden suorituskykyyn. Työntekijöiden työmotivaatio on erittäin tärkeässä roolissa yritykselle. Hyvällä työmotivaatiolla työntekijä maksimoi yritykselle ja itsellensä tuottamansa hyödyn. Tämän takia yrityksellä on suuri tehtävä ylläpitää ja kasvattaa työntekijöiden työmotivaatiota, jotta työntekijät kykenevät parhaisiin mahdollisiin suorituksiin. Yksi tapa nostaa työntekijöiden työmotivaatiota on maksaa heille tulospalkkioita tehdyistä töistä. Tulospalkkioiden maksaminen saattaa aiheuttaa kuitenkin tahattomia negatiivisia vaikutuksia käyttäytymiseen ja asenteisiin. Palkkiot saattavat olla liian heikkoja, joka ei lisää työntekijöiden työmotivaatiota tarpeeksi tai vaihtoehtoisesti liian suuria, jolloin työntekijä saattaa ottaa liikaa riskejä toiminnassaan.

Agenttiteoria kiteyttää kannustimien käyttämisen hyödyt yritykselle. Se selittää, miten yritys pystyy maksimoimaan oman hyötynsä mahdollisimman pienillä kustannuksilla ohjaten työntekijän omat tavoitteet palkkioiden avulla yrityksen tavoitteiden mukaisiksi.

3 MENETELMÄT JA AINEISTO

Tämän tutkimuksen tutkimusote on laadullinen eli kvalitatiivinen. Kvalitatiiviselle tutkimukselle on keskeistä teorian merkitys ja sen käyttäminen korostuu laadullisessa tutkimuksessa (Tuomi & Sarajärvi, 2018). Tuomi & Sarajärvi (2018) määrittelevät kirjassaan teorian tarkoittamaan tutkimuksen viitekehystä, sillä molemmat koostuvat tutkimuksen keskeisistä käsitteistä ja niiden välisistä suhteista.

3.1 Menetelmän kuvaus

Tämä tutkimus on toteutettu empiirisenä tapaustutkimuksena. Tapaustutkimus on joustava ja monipuolinen tutkimusmenetelmä, jossa tutkija pyrkii ymmärtämään ja selittämään yhden tapauksen sen omassa luonnollisessa kontekstissa. Tapaus on ikään kuin tutkimuksen kohdemiljöö, jota tutkitaan. Tapaus voi olla esimerkiksi jokin yritys, prosessi tai yrityksen tuotantolinja. (Puusa ym., 2020)

Tutkimuksen aineiston keräämisen on käytetty menetelmänä haastattelemista. Valitsin haastattelemisen menetelmäksi, koska se on todella joustava menetelmä ja halusin kuulla itse tutkimuksen kohteena olevien työntekijöiden kertomana heidän näkemyksensä. Haastattelemisen valitaan yleensä tutkimuksissa menetelmäksi, kun halutaan korostaa sitä, että ihminen on nähtävä tutkimustilanteessa subjektina. Haastateltaessa hänellä on mahdollisuus vapaasti tuoda itseään koskevia asioita esille. Haastatteluissa voidaan ohjata tiedonhankintaa haastattelun aikana, sillä siinä ollaan suorassa kielellisessä vuorovaikutuksessa haastateltavan kanssa. Muita syitä haastattelemisen käyttämiseen menetelmänä ovat esimerkiksi halu sijoittaa haastattelussa saadut vastaukset osaksi laajempaa kontekstia tai koska haastateltavalla on mahdollisuus perustella mielipiteitään, sekä haastattelija pystyy esittämään tarvittaessa lisäkysymyksiä haastateltavalle. (Hirsjärvi & Hurme, 2022) Omaan valintaani menetelmän valinnassa vaikutti juuri se, että haastattelemalla pystyn tarvittaessa pyytämään haastateltavalta tarkennuksia ja perusteluita saamiini vastauksiin.

Tutkimushaastatteluja on olemassa erilaisia. Ne eroavat toisistaan strukturointiasteen osalta, eli siitä, miten kiinteästi kysymykset on laadittu ja missä määrin haastattelija voi jäsentää haastattelua. Haastattelunimikkeitä ovat esimerkiksi lomakehaastattelu, puolistrukturoitu haastattelu ja strukturoimaton haastattelu. Puolistrukturoidusta haastattelusta voidaan käyttää myös nimitystä teemahaastattelu. (Hirsjärvi & Hurme,

2022) Tutkimuksessa käytin menetelmänä puolistrukturoitua haastattelua, sillä olin muodostanut haastatteluihin kysymykset etukäteen ja esitin kaikille haastateltavilleni samat kysymykset. Puolistrukturoidulle haastattelulle ei ole olemassa mitään yhtä tiettyä määritelmää, mutta valmiit kysymykset, jotka esitetään kaikille haastateltaville ja vapaus vastata kysymyksiin omin sanoin, ovat sille tyypillisiä. (Hirsjärvi & Hurme, 2022).

3.2 Aineiston kuvaus

Valitsin tutkimuksen kohteeksi Suomessa toimivan teleoperaattorin, jossa olen työskennellyt vuodesta 2019 lähtien. Yrityksessä työskentelee noin 1600 henkilöä ympäri Suomen ja työntekijät jakautuvat puhelinmyyjiin, toimistotyöläisiin ja myymälämyyjiin. Kyseinen organisaatio on kiinnostava tutkimuskohde, sillä tulospalkkiomalli näyttää vaikuttavan työntekijöiden työskentelyyn monella tavalla ja on kiinnostavaa lisätä ymmärrystä siitä, mikä on näiden vaikutusten yhteys työmotivaatioon. Omat kokemukseni työskentelystä kyseisessä yrityksessä antoivat minulle alustavia kiinnostavia empiirisiä huomioita, joiden myötä aloin kehittelemään tutkielman tutkimusasetelmaa.

Tutkimuksen kohteena toimii Tampereen toimiston puhelinmyyjät. Työntekijöiden työtehtäviin kuuluu pääasiassa henkilöasiakkaiden myynnillinen asiakaspalveleminen, nykyisten asiakkaiden tuotteiden päivittäminen ja uusien tuotteiden myyminen sekä uusien asiakkaiden hankkiminen yritykselle. Työntekijät työskentelevät pääsääntöisesti omalla toimistolla, jossa on mahdollistettu erinomaiset puitteet työntekoon. Toimistolta löytyy jokaiselle työntekijälle oma sähköpöytä ja useampi tietokoneen näyttö työskentelyn helpottamiseksi. Työntekijöillä on myös mahdollisuus etätyöskentelyyn, joka tuli mukaan vaihtoehdoksi koronapandemian myötä.

Työntekijöiden palkkaus koostuu puhelinmyyntipuolella seuraavasti. Työntekijöillä on olemassa pohjapalkka, joka on pienin mahdollinen summa, jonka työntekijä voi kuukaudessa tienata. Työntekijällä on kuitenkin mahdollisuus ansaita pohjapalkkaa suurempi summa kuukaudessa, mikäli hänen peruspalkkansa yhdistettynä tulospalkkioihin nousee pohjapalkkaa suuremmaksi. Peruspalkka on työntekijöillä kohtuullisen pieni ja siihen vaikuttaa työntekijän työskentelyvuodet yrityksessä. Suurin osa työntekijöiden kuukausipalkasta koostuu tulospalkkioista, joita työntekijät saavat suoritetuista myynneistä. Tulospalkkioiden merkittävän osuuden takia halusin tutkia nimenomaan, kuinka se vaikuttaa työntekijöiden työskentelyyn yrityksessä.

Keräsin tähän tutkimukseen aineiston puolistrukturoiduilla haastatteluilla. Haastattelin tässä tutkimuksessa kolmea työntekijää kohdeyrityksestä, jotka kaikki työskentelevät puhelinmyynnissä Tampereen konttorissa. Halusin rajata tähän tutkimukseen haastateltaviksi pelkästään tavallisia työntekijöitä, sillä heillä on kaikilla samanlainen palkkausmalli. Empiirisessä tutkimuksessa haastateltavia henkilöitä ei pidä voida tunnistaa, sillä tarkoituksena empiirisessä tutkimuksessa on häivyttää väitteet yleiseksi (Tuomi & Sarajärvi, 2018). Tästä syystä haastattelut on suoritettu anonymisti ja tulen käyttämään haastateltavista kirjainta H ja numerolla tulen määrittelen, kenestä haastateltavasta on kyse. Haastattelut toteutettiin marraskuussa 2023. Valitsin haastateltavat siten, että valitut työntekijät ovat olleet jokainen erimittaisen ajanjakson työsuhteessa. Yksi haastateltava on työskennellyt yrityksessä vain hieman yli vuoden, toinen kolme vuotta ja kolmannella on tulossa 11 vuotta täyteen (taulukko 1). Haastattelukysymysten suunnittelussa käytin apuna tekoälyä (ChatGPT).

Taulukko 1: Haastattelutaulukko

Haastateltava:	Työsuhteen kesto:	Haastattelun kesto:
H1	n. 3 vuotta	n. 1 h
H2	n. 11 vuotta	n. 30 min
H3	n. 1 vuosi	n. 30 min

Toteutin haastattelut Microsoft Teamsin välityksellä. Haastattelut kestivät puolesta tunnista tuntiin (taulukko 1).

3.3 Aineiston analysoiminen

Laadullisen tutkimuksen analyysimuodot voidaan jakaa aineistolähtöiseen analyysiin, teoriaohjaavaan analyysiin ja teorialähtöiseen analyysiin. Erottelevana tekijänä analyysimuotojen välillä on päättelyprosessin muoto. (Tuomi & Sarajärvi, 2018) Tässä tutkimuksessa käytetään teoriaohjaavaa analyysimuotoa. Teoriaohjaavassa analyysimuodossa teoria toimii analyysin apuna, mutta analyysi ei varsinaisesti suoraan pohjautu teoriaan. Teoriaohjaavassa analyysissä aikaisemman tiedon vaikutus on tunnistettavissa ja sen tehtävänä on antaa mahdollisuus luoda uusia ajatusuria eikä testata teoriaa. (Tuomi & Sarajärvi, 2018) Teoriaohjaavan analyysin päättelyn logiikkana on yleensä abduktiivinen päättely. Abduktiivisessa päättelyssä valmiit mallit ja

aineistolähteisyys vaihtelevat ja yhdistyvät tutkijan analyysiprosessissa. (Tuomi & Sarajärvi, 2018)

Analyysimenetelmää on syytä miettiä jo haastatteluja tehtäessä. Etukäteen suunniteltua analyysimenetelmää voi käyttää myös hyödyksi itse aineiston keräämisessä esimerkiksi haastattelukysymysten laatimisessa. Mikäli analyysimenetelmää ei ole valittu jo aineiston keräämisen aikana, saattaa se aiheuttaa ongelmia analyysin tekemisessä. (Hirsjärvi & Hurme, 2022) Tästä syystä olin ajatellut etukäteen käyttää tutkimuksessa sisällönanalyysiä, mutta minulle oli vielä epävarmaa, tulenko teemoittelemaan vai tyypittelemään aineiston. Tutkimuskysymyksiä laatiessani pyrin luomaan osan kysymyksistä erilaisten teemojen ympärille.

Tutkimuksen analyysimenetelmänä päätin lopulta käyttää teemoittelua. Teemoittelun voidaan sanoa perustuvan sisällönanalyysiin, sillä sisällönanalyysiä voidaan pitää väljänä teoreettisena kehyksenä. Sisällönanalyysiä voidaan käyttää perusanalyysimenetelmänä lähes kaikissa laadullisissa tutkimuksissa. (Tuomi & Sarajärvi, 2018) Valitsin teemoittelun analyysimenetelmäksi, koska sen avulla uskoin saavani muodostettua aineistosta johdonmukaisia ja selkeitä johtopäätöksiä. Teemoittelun ideana on etsiä tiettyä teemaa kuvaavia näkemyksiä kerätystä aineistosta. Kerätty aineisto voidaan ryhmitellä, jonka jälkeen aineistosta aletaan etsimään esiin nousevia aiheita eli teemoja. (Tuomi & Sarajärvi, 2018)

Aloitin aineistoni analysoinnin purkamalla kerätyn aineiston, jonka jälkeen koodasin aineistosta tärkeimmät asiat, joita tulin käyttämään myöhemmin. Viimeisimpänä analysoin jäljelle jäänyttä aineistoa.

4 ANALYYSILUKU

Tässä pääluvussa analysoin aineistoani teemoiteltuna seuraavaan kolmeen alalukuun. Aineistosta nousi esiin seuraavat teemat: Tulospalkkaus ja työilmapiiri, työmotivaatio sekä haasteet ja kehitysideat.

4.1 Tulospalkkaus ja työilmapiiri

Tulospalkkauksen vaikutukset työntekijöiden työskentelyyn ovat suuria. Tutkimusten mukaan on oletettavissa, että tulospalkkauksen vaikutukset työntekijöiden työskentelyyn ovat positiivisia. Tulospalkkiot sitovat työntekijät pysymään kohdeyrityksessä ja työskentelemään tehokkaammin. (Anitha, 2014) Myös tässä yrityksessä on haastattelujen pohjalta havaittavissa tulospalkkauksen positiiviset vaikutukset. Jokainen haastateltava kertoi haastatteluissa, että tulospalkkaus saa työntekijät motivoituneiksi ja täten työskentelemään tehokkaasti. Työntekijöiden sitoutuneisuudesta tulokset ovat kuitenkin kaksijakoisia, sillä toisaalta haastateltava (H1) mainitsee, että yritys saa pidettyä parhaat työntekijät yrityksessä, koska heidän palkkansa on korkea mutta samaan aikaan haastatteluissa mainitaan, että yrityksessä työntekijöiden vaihtuvuus on suurta.

” [...] tulospalkkausmalli motivoi ihmisen tekemään töitä kovemmin. Elikkä kun sulle maksetaan sun suoritusten mukaan, niin sulla on joku konkreettinen syy onnistua ja kun sä itse teet enemmän töitä, niin työnantajahan silloin saa myös työntekijästään enemmän.” (H2)

” [...] uskon, että se lisää itsessään työntekijöiden keskuudessa pysyvyyttä jollain lailla varmasti ja sitten uskon, että se tuo kyllä työtyytyväisyyttä kanssa versus, että ei olisi tulospalkkausmallia.” (H3)

Tulospalkkaus on haastateltavien mielestä erittäin hyödyllinen ja myös välttämätön kyseiselle yritykselle, sillä mitä enemmän työntekijät tekevät töitä niin he myös tienaaavat tällöin enemmän. Haastateltavat kokevat, että mikään muu kuin tulospalkkausmalli ei soveltuisi kyseiselle yritykselle. Yritys varmistaa tulospalkkausmallillaan, että työntekijät ovat heille tuottoisia ja tulevat saavuttamaan heille asetetut tavoitteet. Yritys pystyy ohjaamaan työntekijöiden työskentelyä haluamaansa suuntaan tulospalkkioilla.

Tulospalkkauksen vaikutukset haastateltaviin on muuttunut heidän työvuosien saatossa. Yksi haastateltava (H3) kokee, että tulospalkkaus on vaikuttanut häneen vain

positiivisesti ja se saa vertaamaan omaa työskentelyä aina aikaisempiin kuukausiin saaden hänet pyrkimään tekemään jokaisesta kuukaudesta entistä paremman. Haastateltavat (H1 ja H2) taas kokevat, että tulospalkkauksen tuomat motivaatiolisäykset kestivät heillä vain ensimmäiset kuukaudet, jonka jälkeen työnteko on passivoitunut heidän omien tavoitteiden ympärille.

Kiteytetysti voidaan sanoa, että tulospalkkausmalli on yritykselle pakollinen palkkausmalli ja sen käyttäminen hyödyttää selkeästi sekä työntekijöitä että yritystä.

”No tulospalkkausmalli motivoi tekee joka kuukaudesta aina paremman. Sulla on aina joku mihin konkreettisesti verrata [...] se saa tekemään enemmän töitä.” (H3)

”En mä nykyään ton tyypistä hommaa suostuisi edes tekemään ilman tulospalkkausmallia, että se auttaa siinä mielessä ylipäätään pysymään siellä työsuhteessa, koska ei muilla palkkaussalleilla pääse yhtä hyvin rahoille. Toisaalta se auttaa myös siihen, että vaikka väsyttäisi ja ei tykkäisi olla töissä, niin tulee tehtyä se perushyvä tulos sen provisiomallin takia, jotta saa rahaa.” (H1)

Tulospalkkauksen mahdollistamana jokainen haastateltava on saanut tulospalkkauksesta lisämotivaatiota työskennellä tehokkaammin tai jopa tavallista pidempiä työpäiviä, mikäli heillä on ollut jokin erittäin rahakas työprojekti soitettavanaan tai jokin suurempi rahallinen investointi mielessä. Esimerkkinä tästä haastateltava (H2) kertoi, että hän työskentelee pidempiä päiviä ja tehokkaammin, jotta hän saa maksettua esimerkiksi auton nopeammin pois.

”Esimerkiksi ollut monia semmoisia aamuja, että kun meillä on tällaisia mitä sanotaan palkintoprojekteiksi. Missä saa sitten tehtyä ihan tolkkuttomat määrät rahaa tosi pienellä työpanoksella ja myyntitavoitteet mitä firma on asettanut, on kumminkin aika pienet. Niitä on tosi kiva soittaa ja saa just paljon rahaa. Se on vaikuttanut sillain, että aamulla kun on herännyt ja nähnyt että mikä projekti siellä on, niin on ilmoittanut esimiehelle, että mä teen pidemmän päivän tänään. Kuuden tunnin sijaan teenkin sen seitsemän ja puoli tuntia” (H1)

Koska työntekijät ovat asettaneet itselleen omia kuukausittaisia rahallisia tavoitteita, tulospalkkausmalli auttaa haastateltavia pääsemään omiin tavoitteisiinsa. Jokainen kolmesta haastateltavasta kertoi, että jos he ovat kuukausittaista rahallista tavoitetta jäljessä, niin se saa heidät lisäämään työtehokkuutta ja tulospalkkausmalli kannustaa heitä

rahallisesti myymään enemmän sellaisia tuotteita, joista he saavat eniten taloudellista hyötyä itselleen.

” [...] jos mä koen, että tällä hetkellä ollaan vaikka rahallisesti jäljessä tietystä tavoitteesta minkä haluaa suorittaa, niin sitten sitä pyrkii kiristämään esimerkiksi tyotehokkuutta entisestään.” (H2)

”Jos on tällainen tilanne, että pitäisi myydä esimerkiksi niitä nettiliittymiä, mutta rahaa on liian vähän, niin kyllä se muuttaa sitä työntekoa siihen suuntaan, että on valmis ottamaan enemmän riskiä ja myydä enemmän niitä rahallisia tuotteita kuin mitä pitäisi myydä sillä riskillä, että saattaa joutua hetken soittamaan sitten jotain huonompaa projektia.” (H1)

Tulospalkkauksella on myös negatiivisia vaikutuksia. Kuten Hewettin & Leroy (2019) tutkimuksessa todetaan, tulospalkkioiden maksaminen työntekijöille saattaa aiheuttaa negatiivisia vaikutuksia heidän toimintaansa ja asenteisiin. Haastatteluista ilmeni, kuinka esimerkiksi uusien liittymien myyminen ei ole aina kovin kannustavaa, sillä niistä maksettava tulospalkkio ei ole monesti linjassa tehtyyn työmäärään. Tulospalkkiomallista löytyy huomattavasti paremmin provisioituja tuotteita, joita työntekijät myyvät helpommin ja mielellään. Haastateltavan (H1) vastauksesta on pääteltävissä, että tulospalkkausmalli muokkaa työntekijöiden asenteita siten, että työntekijät ajattelevat vähemmän asiakkaiden etua ja keskittyvät enemmän oman edun ja firman etujen saavuttamiseen. Kuitenkaan kokonaan tulospalkkausmalli ei poista asiakkaan etujen ajattelemista, sillä asiakkaalle myytävä tuote menee paljon helpommin kaupaksi, jos se tulee asiakkaalle hyötykäyttöön ja tarpeeseen.

”Toisaalta se kallis paketti mitä saatan myydä jollekin perheenäidille, joka ei hirveästi näistä asioista tiedä, niin se ei kumminkaan ole sitten se paketti monesti mitä myisin esimerkiksi omalle äidilleni.” (H1)

Esimerkki tulospalkkauksen negatiivisesta vaikutuksesta työntekijän toimintaan ilmenee, kun haastateltava (H1) kertoi joidenkin työntekijöiden tekevän sellaisia kauppoja, joista he saavat huomattavasti rahaa, mutta jotka eivät ole yrityksen edun mukaisia.

” [...] välillä on kyllä huomannut, että tietyillä työntekijöillä tulee semmoisia ihan todella törkyisiäkin kauppoja tehtyä ihan vaan sen takia että saa sitä rahaa omaan taskuun.

Sellaisia kauppoja mitkä ei varmastikaan ole yrityksen edun mukaisia ja ihan varmasti asiakas tajuaa, että sitä on melkein pä huijattu.” (H1)

Toinen keskeinen negatiivinen vaikutus tulospalkkauksesta, joka nousi esiin haastatteluissa, oli tyotehokkuuden laskeminen, kun työntekijä pääsee aikaisessa vaiheessa työpäivää jo omaan henkilökohtaiseen tavoitteeseen.

” [...] jos sulla on pirun hyvä päivä ja sä teet päivän tuloksen pariin kolmeen tuntiin, niin sitten sä pyörittelet peukaloita toiset kolme tuntia. [...] jos on asettanut itselle jotkut tietyt rajat vaikka 200 € provikkaa päivälle ja sitten jos sä teet sen ennen sun vuoron loppua selkeesti, niin kyllähän sun tyotehokkuus on sitten sen jäljellä olevan ajan aika kuraa.” (H3)

Tulospalkkauksella on vaikutuksensa myös työkaverisuhteisiin. Aineistosta käy ilmi, että tulospalkkaus luo tiimihenkeä työpaikalla esihenkilöiden ja työntekijöiden välillä, sillä esihenkilöt hyötyvät rahallisesti työntekijöiden saamista tulospalkkioista. Tulospalkkaus parantaa haastateltavan (H1) mielestä myös työntekijöiden yhteen hiileen puhaltamista, sillä toisen menestyminen hyödyttää koko toimistoa. Haastatteluista ilmenee tulospalkkauksen mahdollisuus aiheuttaa huonompia välejä työkavereiden välillä, jos ihmiset kilpailisivat toisiaan vastaan tai jos jollain on menossa huonompi kausi. Tämä voisi aiheuttaa negatiivisia tunteita kuten kateutta työntekijöiden välillä. Haastateltavien mukaan tällaista ei ole kuitenkaan suoraan ilmennyt yrityksessä.

Työilmapiirin haastateltavat kokevat yrityksessä pääsääntöisesti positiiviseksi. Jokainen haastateltava mainitsee positiivisen työilmapiirin johtuvan osaksi siitä, että kaikki työntekijät tekevät samoja työtehtäviä ja ovat ikään kuin samassa veneessä. Kaikilla työntekijöillä on yhteinen päämäärä saavuttaa mahdollisimman hyvät tulokset työtoimistona eli kaikki työntekijät hyötyvät siitä, kun jokainen suoriutuu hommistaan mahdollisimman hyvin. Se ruokkii työilmapiiriä positiivisemmaksi entisestään. Hyvällä työilmapiirillä on kriittinen merkitys työntekijöiden työskentelemiseen. Kun ilmapiiri on työpaikalla hyvä, niin toimiston työntekijät suoriutuvat silloin työtehtävistä tavallista paremmin. Ilmapiirillä on siis suora vaikutus työntekijöiden palkan määrään.

”No työilmapiiri on hyvä, koska ollaan aika lailla kaikki samassa veneessä, että tehdään samoja hommia [...] Sitä kautta mun mielestä työilmapiiri on erittäin hyvä, koska kaikki kun on samalla viivalla ja tehdään yhteistä työtä yhteisen päämäärän eteen.” (H2)

Työilmapiirillä ja tulospalkkauksella on kohdeyrityksessä havaittavissa vaikutuksensa toisiinsa. Haastatteluista käy ilmi, kuinka tulospalkkauksen vaikutukset työntekijöiden työmotivaatioon ovat osaltaan riippuvaisia kohdeyrityksen työilmapiiristä. Hyvän työilmapiirin vallitessa työntekijät kokevat tulospalkkauksen lisäävän heidän työmotivaatioonsa, jolloin he työskentelevät ahkerammin ja tehokkaammin. Vastavuoroisesti huono työilmapiiri toimistolla saa työntekijöiden työmotivaation laskemaan huomattavasti tulospalkkausmallista huolimatta.

Työilmapiiriin vaihtelee yrityksessä kuitenkin kausittain, sillä työntekijöiden vaihtuvuus työpaikalla on suurta. Yleiseen ilmapiiriin vaikuttaa myös toimiston yleinen menestys toimistojen välisessä vertailussa, sillä toimiston sijoitus määrittää aina seuraavan kahden viikon työtehtävät työntekijöille. Haastateltavat (H1 ja H2) kokevat, että parhaimmillaan kun toimistolla menee hyvin, niin työpaikalla vallitsee hyvä tekemisen meininki ja työntekijät työskentelevät innoissaan, joka tarttuu jokaiseen työntekijään. Huonoimmillaan ihmiset ovat tympääntyneitä ja yrittävät mennä sieltä mistä aita on matalin ja se vaikuttaa heti kaikkien työskentelyyn negatiivisesti.

” [...] jos meillä on työilmapiirissä heikkoja lenkkejä fiiliksen puolesta porukassa, niin sitten se vaikuttaa aina omaan tekemiseen.” (H3)

” On meilläkin Tampereen toimistolla ollut kyllä myös sellaisia aikakausia sellaisia monen kuukaudenkin jaksoja, [...] ettei pärjää muita konttoreita vastaan. Se sitten kyllä vetää sen toimiston tunnelman tosi paljon alas ja että kukaan ei oikein jaksa tehdä mitään tai yrittää, joka taas sitten vaikuttaa esimiehiin ja muihin työntekijöihin ja ihan kaikkeen. Silloin on tosi vaikee pitää se oma semmoinen pohinä ja fiilis päällä, jos kaikki ympärillä on niinku luovuttaneet.” (H1)

Työyhteisö koetaan erittäin läheiseksi ja tärkeäksi työntekijöille. Jokainen kolmesta haastateltavasta kertoi, että heillä on todella hyvät välit esihenkilöiden ja työkavereiden kanssa. Suurin osa yrityksen työntekijöistä on sosiaalisesti todella aktiivisia, joten haastateltavat kokivat työpaikalla olevan samanhenkisiä ihmisiä. Samanhenkiset ihmiset luonnollisesti vaikuttavat siihen, että haastateltavat kokivat töihin tulemisen mielekkääksi, kun pääsee näkemään toisia työkavereita. Esihenkilöiden ja työkavereiden kanssa kaksi kolmesta haastateltavasta sanoi viettävänsä aikaa myös vapaa-ajalla.

”Mä sanoisin, että suhde työkavereihin ja esihenkilöihin on aika hyvä, että itse olen aika silleen sosiaalinen tapaus ja meillä on töissä omahenkistä porukkaa” (H3)

”Sanoisin, että ihan todella hyvä suhde siinä mielessä, että helppo jutustella kaikille. Esihenkilöiden kanssa oon varsinkin tosi hyvissä väleissä, [...] On mukava tulla töihin ja mukavaa jauhaa ihmisten kanssa.” (H1)

Hyvä suhde työntekijöiden ja esihenkilöiden välillä ilmenee luottamuksena. Haastateltavat (H1 ja H2) kokivat, että esihenkilöt luottavat heihin ja heidän työskentelyynsä. Tämä ilmenee siten, että esihenkilöt antavat heille vapaat kädet suorittaa työtehtävänsä, kunhan työt tulevat hoidettua. Esimerkiksi haastateltavat (H1 ja H3) kertoivat, että heille ei ole asetettu käytännössä koskaan minkäänlaisia myyntitavoitteita. Haastateltava (H1) epäilee sen johtuvan siitä, että esihenkilö luottaa ja tuntee hänet niin hyvin, että hän tietää, ettei toisen asettamat tavoitteet motivoi häntä työskentelemään vaan hän työskentelee tehokkaammin, kun hän asettaa itse itselleen omat tavoitteensa.

”Kuukausitason tavoitteita mulle ei oo asetettu, mutta voi olla, että siinä on sitten taas esimiehellä ollut siinä mielessä pelisilmää, koska oon ihmisenä sellainen, että ne muilta tulleet tavoitteet, niin ne ei oikein motivoi,” (H1)

”Esimerkiksi meikäläinen, kun on kuitenkin kunnianhimoinen ja tavoitteellinen ja on halua itsellä tehdä sitä rahaa, niin siinä kohtaa sitten esihenkilöiden ei tavallaan tarvitse olla siinä vieressä piiskaamassa, että saisi mut tekemään asioita. Se on semmoinen asia mikä itselle on tosi tärkeää, että en tykkäisi siitä, jos olisi koko ajan esihenkilö hengittämässä niskaan ja käskeyttämässä että mitä pitää tehdä.” (H1)

Kaksi kolmesta työntekijästä (H1 ja H3) kokevat saavansa erittäin paljon tukea työskentelyynsä. Tukea työntekijät saavat toisilta työntekijöitä, sekä esihenkilöiltä. Tätä pidetään yrityksessä selkeästi tärkeänä asiana ja siihen on kiinnitetty paljon huomiota. Jokaisella työntekijällä on olemassa oma tiimiesihenkilö, jolle voi mennä puhumaan matalalla kynnyksellä asiasta kuin asiasta. Tämä ilmenee jokaisen haastateltavan vastauksista. Esihenkilöitä kehuaan erittäin ammattitaitoisiksi ja helposti lähestyttäviksi. Esimerkiksi haastateltava (H3) kehuu esihenkilöiden koulutustyötä sekä kannustamista, ja hänen kokemansa mukaan esihenkilöiltä saa lähes aina suoraan vastauksen työongelmiin.

” [...] jos tiimiesihenkilö huomaa, että on niin kuin päästy näihin asetettuihin tavoitteisiin tai ollaan hyvin matkalla sinne, niin tulee tosi paljon kannustusta. Tai jos on vähän alisuoriutunut, ettei ole päässyt niihin tavoitteisiinsa niin tulee kumminkin tsemppejä ja vinkkejä, että mitenkähän tästä päästäisiin sitten sinne voiton puolelle.” (H1)

Erittäin läheiset ja luottavaiset välit työntekijän ja esihenkilön välillä aiheuttaa myös omat ongelmansa. Haastateltava (H2) kokee, ettei hän saa tarpeeksi tukea työskentelynsä. Suurin syy tähän on hänen mielestään se, että esihenkilöiden toimesta luotetaan siihen, että kauan yrityksessä työskennellyt henkilö osaa kyllä ratkaista itse ongelmansa ja hoitaa työtehtävänsä totutulla tehokkuudella.

”Sanotaan näin, että esihenkilöiltä saatava tuki tuohon tavoitteiden saavuttamiseen, kaipaa parannusta mun mielestä. En koe, että siihen tulisi tarpeeksi semmoista tukea tai apua. Enemmänkin se on mennyt niin, että luotetaan siihen, kun on ollut pitkään talossa, että kyllä hän se osaa ja hän tekee.” (H2)

4.2 Työmotivaatio

Jokaisen haastateltavan kaikista suurimpana syynä työskentelemiseen kyseisessä yrityksessä oli raha. Raha nostettiin suurimmaksi yksittäiseksi tekijäksi haastatteluissa, kun kysyin heiltä ”mikä motivoi tulemaan aamulla töihin?”. Rahan lisäksi motivaatiota lisäävinä asioina esille nousi (H3) haastattelussa halu edetä omalla uralla ja päästä hyödyntämään oman koulutustaustan kautta oppimia taitoja.

”No tietysti prioriteetti numero ykkönen minkä takia nykyistä työtä haluan tehdä, on raha.” (H2)

” [...] koulutustausta on kyseistä alaa ja sitten halu edetä omalla urallaan [...] pääsee lopulta oikeasti hyödyntämään niitä taitojaan mitä on siellä koulunpenkillä pitkän ja kovan korkeakoulun aikana sitten oppinut.” (H3)

Rahan lisäksi motivaatiota haastateltavien keskuudessa lisäsi myynnillinen onnistuminen, sekä ymmärrys siitä, että omalla tekemisellä voi vaikuttaa kaikkeen tekemiseen. Motivaatiota heikentävinä seikkoina esille nousi esimerkiksi myynnin tuoma stressi ja sellaisien tuotteiden myyminen, joista työntekijöille ei makseta riittävän suurta palkkiota.

Aineistosta käy useasti ilmi, että tulospalkkauksella on erityisen suuri vaikutus haastateltavien motivaatioon niin negatiivisesti kuin positiivisesti. Tulospalkkiot eli raha nostettiin haastatteluissa suurimmaksi yksittäiseksi asiaksi, joka vaikuttaa haastateltavien työmotivaation. Haastateltavan (H1) mukaan hänen työmotivaationsa lähtee tulospalkkauksesta ja ilman tulospalkkausmallia tulisi työtehtävät suoritettua vain rimaa hipoen valmiiksi.

”No siitä tulospalkkauksesta se motivaatio aika lailla lähtee, että eipä niitä työtehtäviä tulisi yhtään minimiä enempää suoritettua, jos ei tuota tulospalkkausmallia olisi, että kyllä se ehdottomasti kohottaa sitä motivaatiota.” (H1)

Kuten Bonnerin & Sprinklen (2002) tutkimuksessa käy ilmi, ennalta määrätyillä suoritustavoitteilla on positiivinen vaikutus työntekijöiden suoriutumiseen. Tämä pätee myös tässä yrityksessä. Asia ilmenee haastateltavien (H1 ja H2) vastauksissa, joissa he kertovat, että heille asetetut tavoitteet motivoivat heitä välillisesti myymään yrityksen vaatimia tuotteita, jotta he saisivat myöhemmin entistä parempia soittoaineistoja hoidettavakseen. Asetettuihin tavoitteisiin haluaa päästä ja se saa tekemään ahkerammin töitä. Haastateltavien mukaan tämä ilmenee jokaisella heistä siten, että jos he ovat tavoitteitansa jäljessä, niin he saavat siitä lisää työmotivaatiota kiriä tavoitteet kiinni.

Työmotivaatioon vaikuttaa olennaisesti haastateltavien mukaan esihenkilöiltä saadut kehut ja huomionosoitukset onnistuttaessa. Haastateltavan (H1) mukaan tärkeintä on, että esihenkilö huomioi onnistumisen jollain tavalla oli se sitten ylävitonen tai esiin nostaminen työyhteisössä. Muita haastatteluissa kerrottuja tapoja huomioida onnistuminen ovat kommentit päiväraportteihin tai pääsy esihenkilön tai toimistopäällikön tarjoamalle lounaalle.

”Rajoitetusti voi myös nostaa siellä työyhteisössä esille muillekin työntekijöille, että hei tämä työntekijä teki näin hyvän päivän ja tälle vähän hypettää sitä niin kyllä sekin motivoi ja luo hyvää fiilistä, [...] ” (H1)

”Kun kehutaan hyvää suoritusta, niin se antaa motivaatiota ja samalla hyviä suorituksia haluaa myös lisää, kun ne noteerataan.” (H2)

Työmotivaatioon vaikuttaa kaikkien haastateltavien mukaan kyseisen päivän myyntiprojekti. Jos työntekijällä on niin sanottu palkintoprojekti soitossa, hän saa siitä huomattavan lisäyksen työmotivaatioonsa. Haastateltavat (H1 ja H2) kertovat, että paremmissa projekteissa haluaa panostaa jokaiseen puheluun huomattavasti enemmän kuin normaalisti ja käyttää kaiken energian saadakseen mahdollisimman paljon rahaa. Huonoimmissa projekteissa vaikutus työmotivaatioon on päinvastainen.

4.3 Haasteet ja kehitysideoita

Haasteet

Haastatteluissa käy ilmi, että työntekijät kokevat monia kohdeyrityksen toimintatapoja ongelmallisiksi. Esimerkiksi haastateltava (H1) nostaa esille ongelman välillisistä tulospalkkioista. Tällä hän tarkoittaa sitä, kun myyjä ei saa myydessään yritykselle tärkeitä tuotteita toivottua rahallista korvausta vaan varsinainen palkitseminen tulee myöhemmin esimerkiksi parempien ja rahakkaampien myyntiaineistojen kautta. Hän korostaa, että tällainen järjestely ei ole aina kovin motivoiva. Esimerkkinä tästä hän mainitsee puhelinlaitteiden myymisen.

Jokainen haastateltava kertoo haastatteluissa siitä, kuinka heidän mielestään valitettavan monessa asiassa ei kohtaa vaadittu työmäärä ja siitä saatava tulospalkkio. Tämä on mielestäni erittäin ongelmallista kohdeyritykselle, sillä se saa aikaan sen, että työntekijät ajattelevat ennemmin omaa etua ja sivuuttavat tällöin yrityksen asettamat tavoitteet.

”Jotkut tietyt tuotteet tai sopimukset niin ei ole sillä tavalla kannattavia, että siinä kannattaisi välttämättä tuhlata sitä aikaa. Joku huonosti provisioitu asia vie sulta mahdollisuuden ajallisesti tienata jostain toisesta asiasta paremmin.” (H2)

Esimerkkeinä esiin nostetaan liittymätuotteiden jatkosopimukset sekä asiakaspalvelu. Jatkosopimusten osalta erityisen ongelmallisena pidetään, että myyntijärjestelmän mukaan maksetaan erisuuruiset palkkiot, vaikka arvonnousu olisi tuotteissa sama. Haastateltavat (H1 ja H3) kokevat asiakaspalvelussa työskentelemisen negatiivisena esimerkkinä, miten tulospalkkaus on vaikuttanut heidän työmotivaatioonsa, sillä juuri asiakaspalvelussa asiakkaan asian hoitamisesta ja laadukkaasta palvelemisesta ei makseta työntekijälle tarpeeksi, jotta se motivoisi toimimaan siten.

”Tietyistä tuotteista maksetaan eriarvoisia provisioita riippuen kummassa myyntijärjestelmässä ne ovat. Siihen kaipaisi selkeätä muutosta.” (H2)

”Totta kai meillä se on myynnillinen asiakaspalvelu, että se myynti on se ykkösnäkökulma siinä, mutta meidän kuitenkin pitää tehdä ne asiakaspalvelutilanteet itsessään laadukkaasti ja mikään siinä ei motivoi tehdä niin. Onhan se aika silleen, että ei siinä ole mitään järkeä.” (H3)

Viimeinen tärkeä esille noussut ongelma on tulospalkkausmallin päivittämättömyys tiettyjen tuotteiden osalta. Haastateltavan (H2) mukaan uusien liittymien myynnistä on

maksettu sama palkkio yli 10 vuoden ajan. Palkkioita ei ole päivitetty, joten niissä ei ole huomioitu yleisen hintatason nousua, vaikka rahan ostovoima on muuttunut huomattavasti kymmenen vuoden takaisesta. Uudet liittyvät ovat kuitenkin kohdeyritykselle tärkein yksittäinen tuote myydä, joten siitä tulisi tehdä huomattavasti kannustavampi työntekijöille.

Kehitysideat

Tutkittavat kertovat haastatteluissa muutamia kehitysideoita. Näistä keskeisimmän idean kiteyttää hyvin haastateltava (H1), joka tuo esille, että yrityksen olisi hyvä luoda sellainen tulospalkkaussmalli, jossa yrityksen hyöty on myös työntekijän hyöty. Sen täytyisi olla sellainen, että sitä voitaisiin muokata helposti ja niistä tuotteista, joita yritys haluaa työntekijöiden myyvän ja myynnistä myyjän täytyisi saada aina tarpeeksi suuri palkkio. Olisi tärkeää pystyä välttämään tilanteet, joissa työntekijät jättävät yritykselle tärkeitä tuotteita myymättä liian huonon palkkion takia. Tällä hetkellä yrityksessä on valitettavasti havaittavissa kyseinen ongelma.

Haastateltavat (H1 ja H3) ehdottavat, että yrityksen tulisi muuttaa tulospalkkiomallia sellaiseksi, että palkkio olisi sidonnainen myydyn tuotteen katteisiin tai sopimuksen kokonaislaskutukseen. Lisäksi jos yritys haluaa painottaa joidenkin tuotteiden myyntiä, tulisi heidän nostaa kyseisten tuotteiden myyntipalkkioita.

”Mun mielestä se systeemi on tosi fiksu mikä jollain muilla firmoilla käytössä, että arvioidaan ne kate eurot, että paljonko vaikka jos myyt tietyn liittymän tiettyyn hintaan niin paljonko suunnilleen sitten tulee käteen euroja firmalle ja sitten sä saat jonkun kahdenkymmenen prosentin siivun siitä, [...] ” (H1)

Haastateltava (H3) tuo esille avausmaksujen ja muutosmaksujen nykyisen tilanteen, joihin ei ole tällä hetkellä määritelty palkkioita. Hän kokee, että työntekijöiden yleinen mielipide on, että yrityksen olisi hyvä asettaa niihin myyntipalkkiot, jotta työntekijät laskuttaisivat niitä asiakkailta kuten yritys toivoo.

”Sitten pieni juttu mistä on just ollut puhetta, että kun meillä on kuitenkin valtuus monessa tilanteessa laittaa tai poistaa avausmaksut muutosmaksut kaikki nää, niin ei kellään ole motivaatiota laittaa niitä, kun niistä ei ite mitään saa.” (H3)

5 POHDINTA JA JOHTOPÄÄTÖKSET

Aiemman tutkimuksen perusteella työmotivaatiolla on suuri vaikutus työntekijän työskentelemiseen. Yritys voi vaikuttaa työntekijöiden työmotivaation ylläpitämiseen luomalla työntekijöille olosuhteet, joissa he pääsevät työskentelemään yhdessä ja auttamaan toisiaan työtehtävissä. (Ramaditya ym., 2020)

Tämän selvityksen perusteella kohdeyrityksen työntekijät kokevat tulospalkkausmallin vaikuttavan heidän työmotivaatioonsa sekä positiivisesti että negatiivisesti. Tulospalkkausmalli koetaan suurimmaksi positiiviseksi tekijäksi, joka vaikuttaa työntekijöiden työmotivaatioon. Tulospalkkaus nostaa kohdeyrityksen työntekijöiden työmotivaatiota ja se saa heidät työskentelemään tehokkaammin. Tämä vahvistaa aiemmin esitettyä teoriaa palkitsemisen vaikutuksista, jonka mukaan tulospalkkaus vaikuttaa positiivisesti työntekijöiden työskentelytehokkuuteen ja sitoo työntekijät pysymään kohdeyrityksessä (Anitha, 2014). Tulospalkkioilla on myös negatiivisia vaikutuksia kohdeyrityksen työntekijöihin. Esimerkiksi mikäli tulospalkkio myytävästä tuotteesta on liian pieni suhteessa työmäärään, työntekijä saattaa jättää tuotteen myymättä. Mikäli tulospalkkio on vastavuoroisesti liian suuri, tällöin työntekijät saattavat tehdä sellaisia kauppvoja, joista he saavat itse huomattavasti enemmän rahaa, mutta jotka eivät välttämättä ole yrityksen edun mukaisia. Tämä on täysin linjassa Gerhartin & Fangin (2014) tutkimuksen kanssa, jossa käsitellään tulospalkkauksen ongelmia.

Tutkielman analyysi osoittaa, että tulospalkkauksen vaikutukset työntekijöiden kokemaan työmotivaatioon eivät ole täysin yksiselitteisiä vaan siihen voi vaikuttaa useampi asia. Kohdeyrityksen työilmapiirillä on merkittävä vaikutus siihen, miten tulospalkkaus vaikuttaa työntekijöiden työmotivaatioon. Työilmapiirin ollessa hyvä, työntekijät kokevat tulospalkkauksen vaikuttavan heidän työmotivaatioonsa nostavasti. Vastaavasti työilmapiirin ollessa huono, tulospalkkauksen vaikutus työntekijöiden työmotivaatioon on merkityksettömämpi, sillä huono työilmapiiri saa työntekijöiden työmotivaation laskemaan tulospalkkausmallista huolimatta. Koska tulospalkkausmallin nostava vaikutus työntekijöiden työmotivaatioon on rajallista, on kohdeyrityksen erittäin tärkeää mahdollistaa ja pyrkiä ylläpitämään hyvää työilmapiiriä työpaikalla.

Tutkimuksen tuloksissa eniten yllättää se, kuinka vähän negatiivisia vaikutuksia tulospalkkausmallin käyttämisestä ilmeni suhteessa sen aiheuttamiin hyötyihin.

Kohdeyrityksessä tulospalkkioiden aiheuttamia negatiivisia vaikutuksia ilmeni käyttäytymisessä ja asenteissa, mikä vahvistaa Hewettin & Leroy'n (2019) aiempia löydöksiä tulospalkkioiden negatiivisista vaikutuksista. Laskentatoimen tutkimuksen tulisi keskittyä enemmän työntekijöille maksettavien tulospalkkioiden vaikutuksiin, sillä Condly ym. (2003) tekemä meta-analyysi antaa osviittaa siitä, kuinka positiivisia vaikutuksia suorituskykyyn tulospalkkioiden käyttäminen on saanut aikaan.

Yhteiskunnan kannalta tutkimuksen tuloksilla on merkitystä, sillä ne osoittavat kuinka yritysten olisi järkevää pohtia, olisiko tulospalkkausmallista hyötyä myös heidän yrityksessään. Tulospalkkaus saattaisi parantaa työntekijöiden työmotivaatiota ja suorituskykyä sekä johtaa aiempaa parempaan lopputulokseen myös yrityksen kannalta.

Tutkielman rajoitteet

Tutkielman johtopäätöksiä voidaan pitää valideina, sillä tutkielmassa on käytetty triangulaatiota osana tutkimusstrategiaa. Triangulaatiota käytetään laadullisissa tutkimuksissa tutkimustulosten luotettavuuden parantamisessa. Triangulaatio tarkoittaa useiden aineistojen, menetelmien ja teorioiden käyttöä tutkimuskysymysten ratkaisemiseksi. (Eriksson & Kovalainen, 2008) Koska tutkielman tarkoituksena oli ymmärtää syvällisesti kohdeyrityksen työntekijöiden kokemuksia, kolme haastateltavaa sopivat tähän tutkimukseen hyvin. Haastateltavilta saatiin erittäin kattavasti vastauksia ja pieni aineiston koko mahdollisti syvällisen perehtymisen heidän kokemuksiinsa. Suurempi aineiston koko ei olisi ollut mielekäs tähän tutkimukseen, sillä tarkoituksena oli ymmärtää syvällisesti haastateltavien kokemuksia. Tutkielman analyysissä on pyritty objektiivisuuteen eli analyysi on muodostettu haastateltavien vastauksien pohjalta ilman omaa tulkintaa. Täysin objektiivista analyysia ei ole kuitenkaan mahdollista tehdä vaan se sisältää aina hieman tulkintaa (Saaranen-Kauppinen ym., 2009). Tutkielmassa on pyritty läpinäkyvyyteen avaamalla lukijalle selkeästi tutkimuksen vaiheet ja menetelmät, joita on käytetty.

6 YHTEENVETO

Tässä tutkielmassa analysoitiin miten kohdeyrityksen työntekijät kokevat tulospalkkausmallin vaikuttavan heidän työmotivaatioonsa. Tutkielmassa pyrittiin myös havaitsemaan tulospalkkausmallin aiheuttamia ongelmia ja mahdollisia kehitysideoita. Tutkielmassa käsiteltiin palkitsemisen osalta pelkästään tulospalkkiomallin vaikutuksia ja tutkittavana kohteena olivat vain kohdeyrityksen työntekijät. Keskeisimpiä tutkielmassa käsiteltyjä taustateorioita olivat agenttiteoria ja motivaatioteoria. Agenttiteoria selittää, miten yritys pystyy maksimoimaan oman hyötynsä ohjaamalla työntekijän tavoitteita yrityksen tavoitteiden mukaisiksi.

Tutkielman aineisto kerättiin haastattelemalla kolmea kohdeyrityksen työntekijää, joista jokainen on ollut erimittaisen ajanjakson työsuhteessa. Kerätyn aineiston analyysimenetelmänä käytettiin teemoittelua, jonka jälkeen siitä muodostettiin tutkielman johtopäätökset.

Tutkielman tuloksena selvisi, että tulospalkkausmallin käyttäminen kohdeyrityksessä kasvattaa työntekijöiden työmotivaatiota merkittävästi ja se saa heidät työskentelemään ahkerammin. Tulospalkkausmallin havaittiin aiheuttavan työntekijöille myös ongelmia. Ongelmia ilmeni työntekijöiden asenteissa ja käytöksessä, jotka johtuivat pääsääntöisesti liian suurista tai pienistä palkkioista suhteessa vaadittuun työmäärään. Havaittujen ongelmien ratkaisemiseksi työntekijät kehittäisivät tulospalkkausmallia sellaiseksi, jossa työntekijän etu olisi myös yrityksen etu. Työntekijät myös päivittäisivät tulospalkkiomallia useammin, jolloin se ottaisi inflaation huomioon. Tutkielmassa selvisi myös, että tulospalkkauksen vaikutukset työntekijöiden työmotivaatioon ovat riippuvaisia kohdeyrityksen työilmapiiristä. Hyvän työilmapiirin vallitessa työntekijät kokivat tulospalkkauksen lisäävän heidän työmotivaatioonsa huomattavasti enemmän kuin silloin, jos työilmapiirissä koettiin olevan parannettavaa.

LÄHDELUETTELO

- Anitha, J. (2014). Determinants of employee engagement and their impact on employee performance. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 63(3), 308–323. <https://doi.org/10.1108/IJPPM-01-2013-0008>
- Bonner, S. E., & Sprinkle, G. B. (2002). The effects of monetary incentives on effort and task performance: Theories, evidence, and a framework for research. *Accounting, Organizations and Society*, 27(4), 303–345. [https://doi.org/10.1016/S0361-3682\(01\)00052-6](https://doi.org/10.1016/S0361-3682(01)00052-6)
- Condly, S. J., Clark, R. E., & Stolovitch, H. D. (2003). The Effects of Incentives on Workplace Performance: A Meta-analytic Review of Research Studies 1. *Performance Improvement Quarterly*, 16(3), 46–63. <https://doi.org/10.1111/j.1937-8327.2003.tb00287.x>
- Eisenhardt, K. M. (1989). Agency Theory: An Assessment and Review. *Academy of Management Review*, 14(1), 57–74. <https://doi.org/10.5465/AMR.1989.4279003>
- Eriksson, I., & Kovalainen, A. (2008). *Qualitative Methods in Business Research*. SAGE Publications Ltd. <https://doi.org/10.4135/9780857028044>
- Ferreira, A., & Otley, D. (2009). The design and use of performance management systems: An extended framework for analysis. *Management Accounting Research*, 20(4), 263–282. <https://doi.org/10.1016/j.mar.2009.07.003>
- Gagné, M., & Deci, E. L. (2005). Self-determination theory and work motivation. *Journal of Organizational Behavior*, 26(4), 331–362. <https://doi.org/10.1002/job.322>
- Gerhart, B., & Fang, M. (2014). Pay for (individual) performance: Issues, claims, evidence and the role of sorting effects. *Human Resource Management Review*, 24(1), 41–52. <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2013.08.010>
- Golembiewski, R. T. (2000). *Handbook of Organizational Behavior, Revised and Expanded*. CRC Press.
- Hewett, R., & Leroy, H. (2019). Well It's Only Fair: How Perceptions of Manager Discretion in Bonus Allocation Affect Intrinsic Motivation. *Journal of Management Studies*, 56(6), 1105–1137. <https://doi.org/10.1111/joms.12445>
- Hirsjärvi, S., & Hurme, H. (2022). *Tutkimushaastattelu: Teemahaastattelun teoria ja käytäntö* ([2. painos]). Gaudeamus.
- Ikäheimo, S., Kallunki, J.-P., Moilanen, S., & Schiehl, E. (2018). Do White-Collar Employee Incentives Improve Firm Profitability? *Journal of Management Accounting Research*, 30(3), 95–115. <https://doi.org/10.2308/jmar-51902>
- Khaskheli, S., & Ali, T. (2023). Impact of Salary on Employees' Motivation of the Textile Industry: A Comparative Study of the Leading Textile Companies in Pakistan. *International Journal of Global Business*, 16(1), 16–36.
- Linnake, T. (2023, marraskuuta 2). *Tulospalkkiot ja bonukset Gigantin ongelmien takana – näin muut ketjut maksavat myyjilleen*. Ilta-Sanomat. <https://www.is.fi/digitoday/art-2000009959300.html>
- Nasution, M. I., & Priangkatara, N. (2022). Work Discipline and Work Motivation on Employee Performance. *International Journal of Economics, Social Science, Entrepreneurship and Technology (IJESET)*, 1(1), Article 1. <https://doi.org/10.55983/ijeset.v1i1.27>
- Puusa, A., Juuti, P., & Aaltio, I. (2020). *Laadullisen tutkimuksen näkökulmat ja menetelmät*. Gaudeamus.

- Ramaditya, M., Liana, L. R., & Maronrong, R. (2020). Does Interpersonal Relations and Work Incentives Affect Work Motivation and Organizational Commitments? *Jurnal Analisis Bisnis Ekonomi (Online)*, 18(2), 70–82.
<https://doi.org/10.31603/bisnisekonomi.v18i2.3741>
- Saaranen-Kauppinen, A., Puusniekka, A., Kuula, A., Rissanen, R., & Karvinen, I. (2009). *KvaliMOTV. Kvalitatiivisten menetelmien verkko-oppikirja*. Tietoarkisto.
<https://www.fsd.tuni.fi/fi/tietoarkisto/julkaisut/kvalimotv/>
- Thi Tran, Y., Nguyen, N. P., & Nguyen, L. D. (2022). Results-oriented Culture and Organizational Performance: The Mediating Role of Financial Accountability in Public Sector Organizations in Vietnam. *International Journal of Public Administration*, 45(3), 257–272.
<https://doi.org/10.1080/01900692.2020.1841227>
- Tuomi, J., & Sarajärvi, A. (2018). *Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi (Uudistettu laitos)*. Tammi.
- Van Der Stede, W. A. (2011). Management Accounting Research in the Wake of the Crisis: Some Reflections. *European Accounting Review*, 20(4), 605–623.
<https://doi.org/10.1080/09638180.2011.627678>
- Verbeeten, F. H. M., & Speklé, R. F. (2015). Management Control, Results-Oriented Culture and Public Sector Performance: Empirical Evidence on New Public Management. *Organization Studies*, 36(7), 953–978.
<https://doi.org/10.1177/0170840615580014>

LIITTEET

Haastattelukysymykset:

1. Miksi teet nykyistä työtäsi? Mikä motivoi tulemaan aamulla töihin?
2. Mikä motivoi sinua työssäsi? Mitkä asiat heikentävät motivaatiotasi?
3. Miten kuvailisit työilmapiiriä työpaikallasi?
4. Kuinka kauan olet työskennellyt työpaikallasi?
5. Miten tulospalkkausmalli on muuttanut tapaasi työskennellä vuosien saatossa?
6. Mitkä ovat mielestäsi tulospalkkauksen suurimmat vahvuudet yrityksen näkökulmasta?
7. Miten tulospalkkaus vaikuttaa yleisesti motivaatioosi suorittaa työtehtäviäsi yrityksessä?
8. Millaisia tavoitteita sinulle asetetaan tulospalkkausmallin kautta (esimerkiksi myynnillisiä tavoitteita tai rahallisia tavoitteita), ja miten nämä tavoitteet vaikuttavat työskentelyysi?
9. Seuraatko omia myyntejä ja tavoitteidesi edistymistä tulospalkkauksen näkökulmasta? Aiheuttaako jokin tietynlainen tilanne muutoksia työskentelyysi?
10. Onnistuessasi työssäsi erityisen hyvin, millä tavoin toivoisit tämän huomioitavan ja miksi?
11. Mitkä ovat mielestäsi tärkeimmät yrityksen asettamat tavoitteet, jotka tulospalkkausmalli kannustaa sinua saavuttamaan?
12. Millaisia yrityksen asettamia tavoitteita tulospalkkausmalli ei kannusta sinua saavuttamaan?
13. Miten tulospalkkausmalli vaikuttaa päivittäiseen työskentelyysi ja päätöksentekoon työpaikallasi?
14. Millainen suhde sinulla on työkavereihin ja esihenkilöihin?
15. Onko tulospalkkaus vaikuttanut suhteeseesi työkavereihin tai esihenkilöihin? Jos kyllä niin miten?
16. Millaisia haasteita tai ongelmia olet kohdannut tulospalkkausmallin käytössä?
17. Miten työpaikkasi tukee työntekijöitä tavoitteiden saavuttamisessa?
18. Miten tulospalkkausmalli vaikuttaa työskentelysi tehokkuuteen?
19. Mitä muutoksia tai parannuksia toivoisit tulospalkkausmalliin organisaatiossa?
20. Voisitko jakaa esimerkin, jossa tulospalkkaus on vaikuttanut positiivisesti ja negatiivisesti työmotivaatioosi työpaikalla?