

Ei ainoastaan rahaa - Ryhmäperusteisten tulospalkkioiden merkitykset reflektioteorian näkökulmasta

Anu Hakonen



Ei ainoastaan rahaa -
Ryhmäperusteisten tulospalkkioiden
merkitykset reflektioteorian
näkökulmasta

Anu Hakonen

Filosofian tohtorin tutkinnon suorittamiseksi laadittu väitöskirja, joka esitetään Aalto-yliopiston Perustieteiden korkeakoulun luvalla julkisesti tarkastettavaksi korkeakoulun luentosalissa TU1 huhtikuun 27. päivänä 2012 klo 12.

Aalto-yliopisto
Perustieteiden korkeakoulu
Tuotantotalouden laitos
Palkitsemisen tutkimusohjelma

Valvoja

Professori Matti Vartiainen

Ohjaaja

Vanhempi tutkija, dosentti Jari Hakanen, Työterveyslaitos

Esitarkastajat

Professori Panu Kalmi, Vaasan yliopisto

Professori Pauli Juuti, Lappeenrannan teknillinen yliopisto

Vastaväittäjät

Professori emeritus Klaus Helkama, Helsingin yliopisto

Aalto University publication series

DOCTORAL DISSERTATIONS 37/2012

© Anu Hakonen

ISBN 978-952-60-4570-2 (printed)

ISBN 978-952-60-4571-9 (pdf)

ISSN-L 1799-4934

ISSN 1799-4934 (printed)

ISSN 1799-4942 (pdf)

Unigrafia Oy

Helsinki 2012

Julkaisu on saatavilla sähköisessä muodossa osoitteessa

<http://lib.tkk.fi/Diss/>

Author

Anu Hakonen

Name of the doctoral dissertation

Not only money - Meanings of group-based incentives in the light of reflection theory

Publisher School of Science**Unit** Department of Industrial Engineering and Management**Series** Aalto University publication series DOCTORAL DISSERTATIONS 37/2012**Field of research** Work psychology**Manuscript submitted** 15 November 2011 **Manuscript revised** 22 March 2012**Date of the defence** 27 April 2012 **Language** Finnish **Monograph** **Article dissertation (summary + original articles)****Abstract**

Motivating employees with pay for performance schemes has become increasingly popular. This thesis focuses on group-based incentives. It is still unclear when and under which conditions they affect work performance. Reflection theory of pay was developed to explain the psychological processes related to pay and its effects on individual performance.

Reflection theory is grounded on the proposition that pay is meaningful to individuals because it communicates information about domains which are important to them. This dissertation studied the different meanings of pay to persons who belong to group-based incentive systems. It also explores whether incentives have other positive meanings beyond those suggested in reflection theory, whether they can be meaningless, and whether the meaning can be negative. Reflection theory argues that the relationship between the structure of reward system and the way it is used, and its performance outcomes are mediated by meanings given to it. These mediation effects were also studied.

Five sub-studies were conducted to answer the research questions outlined above. These sub-studies consisted of four data sets consisting of interviews and questionnaire responses of individuals who belong to group-based incentive systems. Also documents and information on the structure of these reward systems, on the way they were developed, and on their connection to the organization's strategy were utilized. The data were analyzed using both qualitative and quantitative methods.

The key results of this thesis were: group-based incentives have two kinds of meanings to employees; monetary and symbolic. Symbolic meaning consisted of feedback and control meanings as reflection theory proposes. However, a new symbolic meaning of respect, which incentives communicate, was found. The results suggest that the effects of incentives on performance were mediated by meanings associated with them. Furthermore, the relationship between symbolic meaning and performance was stronger than the relationship between monetary meaning and performance.

The fundamental assumptions of reflection theory were supported in this thesis. All meanings of pay suggested to exist by reflection theory were found in group-based incentive systems. The novel finding, that is respect meaning, complements the theory. Reflection theory was supported through the results, which disclose the mediation mechanisms between rewards system structure, its use, and individual work performance. Finally, two alternative motivational models were suggested explaining symbolic meanings: basic psychological needs outlined in self-determination theory, and group engagement model based on social identity approach.

Keywords Meaning of pay, group-based incentives, reflection theory, individual performance**ISBN (printed)** 978-952-60-4570-2**ISBN (pdf)** 978-952-60-4571-9**ISSN-L** 1799-4934**ISSN (printed)** 1799-4934**ISSN (pdf)** 1799-4942**Location of publisher** Espoo**Location of printing** Helsinki**Year** 2012**Pages** 215**The dissertation can be read at** <http://lib.tkk.fi/Diss/>

Tekijä

Anu Hakonen

Väitöskirjan nimiEi ainoastaan rahaa -
Ryhmäperusteisten tulospalkkioiden merkitykset reflektioteorian näkökulmasta**Julkaisija** Perustieteiden korkeakoulu**Yksikkö** Tuotantotalouden laitos**Sarja** Aalto University publication series DOCTORAL DISSERTATIONS 37/2012**Tutkimusala** Työpsykologia**Käsikirjoituksen pvm** 15.11.2011**Korjatun käsikirjoituksen pvm** 22.03.2012**Väitöspäivä** 27.04.2012**Kieli** Suomi **Monografia** **Yhdistelmäväitöskirja (yhteenveto-osa + erillisartikkelit)****Tiivistelmä**

Suoriutumisen perusteella maksettavien palkkioiden käyttö motiivoinnin keinona on lisääntynyt työelämässä. Tässä väitöskirjassa tutkittiin ryhmän aikaansaannoksen perusteella maksettavia tulospalkkioita. Yhä on epäselvää milloin tai minkä asioiden välityksellä palkkiot vaikuttavat yksilöiden työsuoritukseen. Palkitsemisen reflektioteoria antaa yhden mahdollisen selityksen tällaiselle psykologiselle välittäjämekanismille.

Reflektioteorian mukaan palkitsemisella on yksilölle merkitys, jos se viestii hänelle tärkeistä asioista. Käsillä olevassa väitöskirjatyössä tutkittiin, mitä merkityksiä ryhmäperusteisilla tulospalkkioilla on henkilöstölle. Lisäksi selvitettiin, onko palkkioilla reflektioteorian mukaisten merkitysten lisäksi muita myönteisiä merkityksiä, onko niillä kielteisiä merkityksiä ja milloin niillä ei ole merkitystä. Myös merkitysten roolia palkitsemisen vaikutusten synnyssä tutkittiin.

Tutkimuksen tulokset muodostuvat viiden osatutkimuksen kautta. Osatutkimuksissa analysoitiin neljää eri aineistoa, jotka muodostuvat tulospalkkiojärjestelmän piiriin kuuluvien henkilöiden haastatteluista ja kyselyvastauksista. Lisäksi hyödynnettiin tietoja palkkiojärjestelmien rakenteesta ja kehittämistavasta sekä kytkennästä organisaation strategiaan. Aineistoja analysoitiin sekä laadullisin että määrällisin menetelmin.

Tutkimuksen keskeiset tulokset voi kiteyttää seuraavasti. Ryhmäperusteisilla tulospalkkioilla on henkilöstölle rahallisen merkityksen lisäksi symbolista merkitystä. Symbolisia merkityksiä ovat reflektioteorian mukaiset palaute- ja kontrollimerkitys sekä uusi arvostukseen liittyvä merkitys. Lisäksi palkkioilla voi olla kielteinen merkitys. Palkkiot vaikuttavat yksilöiden työsuoritukseen niille annettun merkityksen välityksellä. Symbolinen merkitys on rahallista merkitystä voimakkaammin yhteydessä työsuoritukseen liittyviin vaikutuksiin.

Reflektioteorian oletukset saivat tutkimuksen perusteella selvää tukea. Ryhmäperusteisiin tulospalkkioihin liittyen löydettiin kaikki reflektioteorian esittämät neljä merkityksen lajia. Lisäksi löydettiin uusi arvostukseen liittyvä merkitys. Reflektioteorian malli sai työn perusteella vahvistusta myös siltä osin, että palkkioille annettu merkitys välitti järjestelmän rakenteeseen ja käyttämiseen liittyvien tekijöiden yhteyttä työsuoritukseen. Symbolisten merkitysten taustalle ehdotettiin kaksi vaihtoehtoista selitysmallia: itsemääräytymisen teorian mukaiset psykologiset perustarpeet ja sosiaalisen identiteetin lähestymistapaan pohjautuva ryhmään kiinnittymisen malli.

Avainsanat Palkitsemisen merkitys, ryhmäperusteiset tulospalkkiot, reflektioteoria, työssä suoriutuminen

ISBN (painettu) 978-952-60-4570-2**ISBN (pdf)** 978-952-60-4571-9**ISSN-L** 1799-4934**ISSN (painettu)** 1799-4934**ISSN (pdf)** 1799-4942**Julkaisupaikka** Espoo**Painopaikka** Helsinki**Vuosi** 2012**Sivumäärä** 215**Luettavissa verkossa osoitteessa** <http://lib.tkk.fi/Diss/>

Kiitokset

Väitöskirjan kirjoittaminen on ollut kiinnostava matka sekä tieteeseen maailmaan että omiin ajatuksiin. Matkan taivaltaminen on ollut ennen kaikkea opettavaista ja mielekästä, mutta ajoittain myös yksinäistä ja raskasta. Onneksi monet ihmiset ovat valaisseet tätä matkaani tutkijan taitoja opettaen ja rinnalla kulkien.

Haluan kiittää lämpimästi työni valvojaa professori Matti Vartiaista kannustuksesta, hyvistä kommentteista ja erityisesti uskosta väitöskirjani aiheeseen. Erityiskiitokset kuuluvat työni ohjaajalle dosentti Jari Hakaselle, joka on auttanut minua monissa taidollisissa asioissa, kuten rakenneyhtälömallinnuksen kiemuroissa ja tieteellisen kirjoittamisen tavassa. Taidollisten asioiden lisäksi Jari on ollut korvaamaton piristäjä ja aurinkoinen kannustaja niinä hetkinä, kun en itse ole luottanut valintoihini ja osaamiseeni.

Olen ollut etuoikeutetussa asemassa saadessani työskennellä osaavien ja inspiroivien ihmisten kanssa. Palkitsemisen tutkimusohjelmassa kanssani työskennelleiden henkilöiden kanssa olemme vuosien varrella käyneet lukemattomia keskusteluja palkitsemiseen liittyvistä ilmiöistä. Ilman näitä keskusteluja osaamiseni palkitsemisen kentällä olisi huomattavasti vähäisempää. Haluankin tässä yhteydessä kiittää näistä hyvistä keskusteluista Kiisa Hulkko-Nymanian, Roosa Kohvakkaa, Johanna Maaniemeä, Elina Moisiota, Minna Nylanderian, Aino Salimäkeä ja Tina Sweinsiä, joiden kanssa olen väitöskirjaa tehdessäni saanut työskennellä samoissa projekteissa. Ohjaajani lisäksi työn sisältöön on oleellisesti vaikuttanut Johanna Maaniemi, joka on kirjoittanut kanssani artikkelin osatutkimuksesta V. Hän ollut väsymätön ajatusteni kommentoija osaavalla ja ihastuttavan huumorintajuisella tavalla. Olen mittaamattoman kiitollinen häneltä saamastani tuesta. Lisäksi kiitokset kuuluvat Minna Nylanderille taittoavusta, Elina Moisiolle ja Heini Ikävalkolle työni osien kommentoinnista sekä Heinille ja Tanja Kuronen-Mattilalle ”väitöskaasoina” toimimisesta. Haluan kiittää myös muita Työpsykologian ja johtamisen ryhmässä työskenteleviä kollegoita lukuisista innostavista ja

hauskoista keskusteluista. Erityiskiitokset osoitan professori Jukka Lipposelle ja Jouni Virtaharjulle kärsivällisyydestä ja arvokkaista neuvoista moninaisesti kysymyksiini.

Väitöskirjan loppumetreillä työn laatua ovat parantaneet tarkkanäköisillä kommentteillaan työni esitarkastajat professorit Panu Kalmi ja Pauli Juuti. Jo näin etukäteen haluan kiittää myös professori Klaus Helkamaa lupautumisesta vastaväittäjäkseni. Odotan väitöstilaisuutta innolla.

Tällainen väitöskirja ei olisi mahdollinen ilman kaikkia niitä henkilöitä, jotka ovat käyttäneet aikaansa vastaamalla kyselylomakkeeseen ja osallistumalla haastatteluun. Väitöskirjan tekemiseen tarvitaan myös rahoitusta. Olen kerännyt työni aineistot osana Kansallisen tuottavuusohjelman ja Työelämän kehittämissuunnitelman rahoittamia projekteja. Väitöskirjaani ovat rahoittaneet sekä Työsuojelurahasto että Liikesivistysrahasto. Kiitokset kuuluvat kaikille näille tahoille.

Väitöskirjan tekeminen on valitettavasti läikkynyt paljon myös yksityiselämän puolelle. Kiitos kaikille ystäväilleni ja sukulaisilleni siitä, että olette sietäneet kiireitäni ja hajamielisyyttäni. Vanhempiani haluan kiittää lämpimästi tuesta, jota olen saanut niin tämän prosessin aikana kuin muutoinkin elämässäni. Väitöskirjani parhaat oivallukset syntyivät aikana, jona he luovuttivat asuntonsa kirjoituskammiokseni ja palelivat itse räntäsateessa kesämökillä.

Olen suunnattoman kiitollinen perheelleni, aviomiehelleni Markolle ja rakkaille tyttärilleni Emmalle ja Sannille, jotka ovat joutuneet sietämään pahantuulisuuttani prosessin aikana. Suuret kiitokset kuuluvat Markolle kärsivällisyydestä ja rohkaisusta sekä loistavista sisällöllisistä neuvoista. Emma ja Sanni ovat nuoruuden energisyydellä ja elämänilolla pitäneet minut kiinni arkisissa asioissa. Ilman heidän piristävää seuraansa en olisi jaksanut tätä väitöskirjaa tehdä. Kiitos monista hauskoista hetkistä ja siitä, että annatte elämälleni merkityksen.

Helsingissä 22.3.2012,

Anu

Sisällys

1.	Johdanto	1
1.1	Johdatus rahan merkitykseen	3
1.2	Aikaansaannoksesta palkitseminen	8
1.2.1	Tulospalkkiot	11
1.2.2	Ryhmäperusteiset tulospalkkiot	12
1.3	Palkitsemisen vaikutukset yksilöiden toimintaan aikaisempien tutkimusten valossa	14
1.3.1	Ryhmäperusteisten palkkiojärjestelmien vaikutukset	17
1.3.2	Mitkä tekijät välittävät palkitsemisen yhteyttä työmotivaatioon ja työsuoritukseen?	19
1.3.3	Palkitsemisen koettu tärkeys ja sen yhteys työmotivaatioon	21
1.4	Työn keskeiset teemat ja kirjan rakenne	22
1.4.1	Työmotivaatio, reflektioteoria ja palkitsemisen merkitys	23
1.4.2	Tutkimuksen teemat ja kirjan rakenne	25
2.	Tutkimuksen teoreettinen tausta	27
2.1	Motivaatioteoriat palkitsemisen vaikuttavuuden ymmärtämisessä	29
2.2	Reflektioteorian taustalla olevat teoriat	30
2.2.1	Odotusarvoteoria	31
2.2.2	Tavoitteen asettamisen teoria	33
2.2.3	Sisäinen motivaatio	34
2.2.4	Tasasuhteiden teoria	40
2.2.5	Vahvistamisen teoria	42
2.2.6	Yhteenveto motivaatioteorioista	44
2.3	Palkitsemisen reflektioteoria	46
2.3.1	Reflektioteorian kehittyminen	46
2.3.2	Reflektioteorian mukaiset neljä palkitsemisen merkitystä	49
2.3.3	Reflektioteorian malli	52
2.4	Tämän tutkimuksen malli	53
2.4.1	Palkitsemisjärjestelmän rakenne	54
2.4.2	Henkilöstön osallistuminen palkitsemisjärjestelmän suunnitteluun	55
2.4.3	Palkitsemisen yhteys strategiaan	57
2.4.4	Tieto palkitsemisestä	58
2.4.5	Palkitsemisen kohteena olevan ryhmän koko	60
2.4.6	Palkitsemisjärjestelmän käyttäminen - esimiestyö ja menettelytapojen oikeudenmukaisuus	62
2.4.7	Palkitsemisen merkitykset	63
3.	Tutkimuskysymykset ja tutkimuksen lähestymistapa	67
3.1	Tutkimuskysymykset	68
3.2	Tutkimuksen monimenetelmäinen lähestymistapa ja aineistot	69
4.	Tulokset	71
4.1	Osatutkimus I: Reflektioteorian mukaiset tulospalkkioiden merkitykset	71

4.1.1	Aineisto ja menetelmät.....	72
4.1.2	Tulokset.....	75
4.1.3	Yhteenveto tuloksista ja anti tutkimuksen kokonaisuudelle ..	80
4.2	Osatutkimus II: Merkityksen ulottuvuuksien empiirinen erottuminen.....	81
4.2.1	Aineistot ja menetelmät.....	81
4.2.2	Tulokset.....	85
4.2.3	Yhteenveto tuloksista ja anti tutkimuksen kokonaisuudelle ..	87
4.3	Osatutkimus III: Tulospalkkioiden merkityksen rooli reflektioteorian ydinmallissa	88
4.3.1	Aineisto ja menetelmät.....	92
4.3.2	Tulokset.....	96
4.3.3	Yhteenveto tuloksista ja anti tutkimuksen kokonaisuudelle	104
4.4	Osatutkimus IV: Ryhmäperusteisten tulospalkkioiden rooli reflektioteorian laajennetussa mallissa	105
4.4.1	Aineisto ja menetelmät.....	109
4.4.2	Tulokset.....	112
4.4.3	Yhteenveto tuloksista ja niiden anti tutkimuksen kokonaisuudelle.....	118
4.5	Osatutkimus V: Ryhmäperusteisten tulospalkkioiden myönteiset ja kielteiset merkitykset.....	120
4.5.1	Aineisto ja menetelmät.....	120
4.5.2	Tulokset.....	125
4.5.3	Yhteenveto tuloksista	136
4.6	Yhteenveto osatutkimusten keskeisistä tuloksista.....	139
5.	Pohdinta.....	145
5.1	Tutkimuksen anti	146
5.1.1	Ryhmäperusteisilla tulospalkkioilla on rahallista ja symbolista merkitystä.....	146
5.1.2	Arvostus on uusi symbolinen merkitys	148
5.1.3	Ryhmäperusteisilla tulospalkkioilla voi olla myös kielteinen merkitys	149
5.1.4	Merkitys välittää palkkioiden ja käyttämisen tavan yhteyttä vaikutuksiin	149
5.1.5	Tietoa tarvitaan merkityksen muodostamiseen	156
5.1.6	Ryhmän koko – uutta tietoa ryhmäperusteisista palkkiojärjestelmistä.....	158
5.1.7	Reflektioteorian malli tämän tutkimuksen tulosten mukaan	159
5.2	Tulosten anti reflektioteorialle.....	160
5.2.1	Arvostus ja muut symboliset merkitykset itsemääräytymisen teorian valossa	161
5.2.2	Arvostusmerkitys – vaihtoehtoinen selitysmalli	163
5.2.3	Tutkimuksen anti reflektioteorialle	166
5.3	Tutkimuksen käytännön merkitys	172
5.4	Tutkimuksen rajoitukset ja suuntaviivoja tulevalle tutkimukselle	173
5.5	Lopuksi	178
6.	Lähteet.....	181
7.	Liitteet	203

1. Johdanto

Tämän väitöskirja on tutkimus sekä tulospalkkioiden merkityksestä yksilöille että palkitsemisen reflektioteoriasta. Tutkimukseni alkutaipaleella olin kiinnostunut yksilöiden näkökulmasta palkkioihin ja siitä, pitävätkö he niitä tärkeinä vai mahdollisesti yhdentekevinä. Ajatuksenani oli käsitellä laajasti ottaen sitä, onko tulospalkkioilla vaikutusta ihmisten toimintaan työpaikoilla. Väitöskirjani teoreettiseksi viitekehykseksi löysin vain vähän hyödynnetyn palkitsemisen reflektioteorian (Thierry, 1998; 2001). Teoria on kehittäjänsä mukaan vielä alustava ja vaatii jatkokehittämistä (Thierry, 2001). Reflektioteorian mukaan palkitsemisella voi olla yksilöille neljänlaista merkitystä: välineellistä, palautteeseen, valta-asemaan ja kulutukseen liittyvää merkitystä. Teorian perusoletuksena on, että palkitseminen vaikuttaa yksilöiden asenteisiin ja toimintaan vain silloin, kun se koetaan merkitykselliseksi. Reflektioteoria antoi hedelmällisen lähtökohdan tutkimukselleni erityisesti siksi, ettei sen oletuksia ole juurikaan testattu empiirisesti. Reflektioteoria on sekä teoreettinen näkökulmani tulospalkkioiden merkitysten ja vaikutusten tutkimiseen että tutkimukseni kohde, jonka oletuksia pyrin kehittämään.

Minulla oli etuoikeus keskustella teorian kehittäjän, Henk Thierryn kanssa useaan otteeseen hänen käydessään Suomessa vuonna 2006. Hän kommentoi silloin myös osatutkimukseeni III liittyvää konferenssiesitystä. Kysyin ovatko hänen ajatuksensa reflektioteoriasta muuttuneet. Hän sanoi, että pitäisi yhä teorian perusoletukset ennallaan, mutta ehkä pyrkisi muuttamaan merkitysten taustalla olevia teorioita. Emme koskaan keskustelleet tarkemmin siitä, millaisia muutoksia hän niihin tekisi. Lisäksi keskustelin reflektioteoriasta palkitsemistutkimuksen piirissä tunnetun yhdysvaltalaisen professorin Jason Shawn kanssa. Viittaan tässä työssäni myös hänen konferenssiesitykseensä, jota varten hän selvitti palkitsemisen merkityksen yhteyttä palkkatyytyväisyyteen. Professori Shaw totesi keskustelussamme, että reflektioteoria on kiinnostava teoretisointi, mutta jonkun pitäisi miettiä merkityksen lajeja tarkemmin. Nämä keskustelut

ovat innoittaneet minua testaamaan reflektioteorian oletuksia ja rohkaisseet minua keskittymään palkitsemisen yksilöllisiin merkityksiin.

Keskityn työssäni ryhmän työsuorituksen perusteella määräytyvien tulospalkkioiden merkitykseen yksilöille. Ryhmäpalkkioiden vaikutuksia on tutkittu erittäin vähän ja niistä on kaivattu lisää tietoa (Gerhart, Rynes & Fulmer, 2009; Werner & Ward, 2004). Palkitsemisen reflektioteoriaa ei ole tietääkseni hyödynnetty aiemmin ryhmäperusteisten palkkiojärjestelmien tutkimuksissa. Keskityn väitöskirjatyössäni ryhmän työsuorituksen perusteella määräytyvien tulospalkkioiden merkityksiin ja niiden vaikutuksiin yksittäisten henkilöiden työsuoritukseen. Kiinnostavaa on, toimivatko yksilöiden toimintaa selittämään kehitetyt motivaatioteoriat ja niihin pohjautuva reflektioteoria ryhmäperusteisten palkkioiden kontekstissa vai tarvitsevatko ne tuekseen sosiaalisemmin orientoituneita motivaatioteorioita.

Tutkimuksissa on todettu, että työsuorituksen palkitseminen rahalla on myönteisessä yhteydessä yksilön työmotivaatioon ja työssä suoriutumiseen (esim. Jenkins, Mitra, Gupta & Shaw, 1998). Samansuuntaisia yhteyksiä on havaittu myös ryhmän työsuorituksen osalta (esim. Hatcher & Ross, 1991; Welbourne & Gomez-Mejia, 1995). Viime aikoina on kuitenkin peräänkuulutettu tutkimuksia siitä, miksi tai minkä asioiden välityksellä palkitseminen vaikuttaa työsuoritukseen (Scott, Shaw & Duffy, 2008; Rynes, Gerhart & Parks, 2005; Gardner, Dyne & Pierce, 2004; Shaw, Duffy, Mitra, Lockart & Bowler, 2003; Heneman & Judge, 2000). Reflektioteoria antaa yhden mahdollisen selityksen tällaiselle psykologiselle välittäjämekanismille ja siten hedelmällisen tavan tarkastella aihealuetta. Lisäksi palkkioiden yhteyttä niiden vaikutuksiin on teoreettisesti selitetty lähinnä palkkioiden rahallisella arvolla (Mickel & Barron, 2008). Rahalla kuitenkin on yksilöille tutkimusten mukaan myös muuta arvoa.

Palkitsemistutkimusta on tehty pääosin määrällisin menetelmin. Kyselyaineistoja hyödyntävissä tutkimuksissa on turvauduttu lähinnä yhdestä lähteestä eli kyselyvastaajilta saataviin tietoihin. Näiden lisäksi on kaivattu tutkimusta, jossa kyselyvastausten ohella hyödynnettäisiin tietoja palkitsemisjärjestelmistä (esim. Gerhart, Rynes & Fulmer, 2009). Olen pyrkinyt omalta osaltani vastaamaan tähän haasteeseen yhdistämällä kyselyaineistoihini tietoja siitä, millaisen tulospalkkiojärjestelmän piirissä vastaajat ovat. Palkitsemistutkimuksen parissa on kaivattu myös laadullisia aineistoja ja analyysejä hyödyntäviä tutkimuksia (esim. Werner & Ward,

2004). Käsillä olevassa väitöskirjassani olen lähestynyt aihepiiriä useiden eri aineistojen ja analyysimenetelmien avulla. Olen kahdessa osatutkimuksessa tutkinut haastatteluaineistoista tulospalkkioille annettuja merkityksiä. Olen analysoinut yhtä haastatteluaineistoa teorialähtöisen sisällönanalyysin avulla ja toista aineistoa aineistolähtöisen analyysin keinoin.

Tavoitteenani on vastata tässä väitöskirjassa siihen, mitä merkityksiä ryhmäperusteisilla tulospalkkioilla on henkilöstölle ja mikä on merkitysten rooli palkkioiden vaikutuksessa yksilöiden työssä suoriutumiseen.

1.1 Johdatus rahan merkitykseen

Tämän väitöskirjan kohteena on laajasti ottaen raha ja sen ihmisiä motivoiva vaikutus. En käsittele työssäni rahaa sen taloudellisessa mielessä, vaan enemmänkin tutkin sen sosiaalista ja psykologista merkitystä. Tarkemmin sanottuna tutkimukseni kohteena on raha työelämässä, erityisesti rahapalkkioiden merkitys työntekijöille sekä niiden vaikutus työmotivaatioon ja työsuoritukseen.

Raha on käsitteenä itsestään selvä nykyihmisille. Alunperin suomenkielen sana raha on merkinnyt turkiseläimen, erityisesti oravan, nahkaa. Turkiseläinten nahkoja ja metalleja, etenkin kultaa ja hopeaa, käytettiin laajalti vaihdon välineenä jo tuhansia vuosia sitten. Ensimmäiset meidän tuntemamme rahat, rahakolikot, lyötiin Vähä-Aasian Lyydiassa noin vuonna 650 eKr. Nämä varhaiset rahat olivat määräpainoisia metallinkappaleita, joiden arvon takasi niihin lyöty leima.

Raha on siis vaihdon väline. Sen avulla voimme hankkia tavaroita ja palveluja. Lisäksi rahan avulla voidaan määrittää ja vertailla erilaisten tavaroiden ja asioiden arvoa. Rahalla on tällaisen objektiivisen, taloudellisen merkityksensä lisäksi myös subjektiivinen merkitys. Mitchellin ja Mickelin (1999) mukaan rahaan liittyy tunneperäisiä, symbolisia ja toiminnallisia osatekijöitä. Ihmiset saattavat liittää rahaan voimakkaita tunteita, joita on tutkimuksissa nimitetty esimerkiksi rakkaudeksi ("love of money", Luna-Arcoas & Tang, 2004; Tang, Tang & Luna-Arocas, 2005), pakkomielteeksi ("obsession", Furnham, 1984) tai hulluudeksi ("money madness", Furnham & Argyle, 1998). Jotkut näkevät rahan hyvänä, tärkeänä tai houkuttelevana, kun taas toiset liittävät siihen pahuutta tai häpeää (Tang, 1992; 1993). Rahan voidaan myös ajatella

kuvastavan ihmisen saavutuksia ja menestystä tai olevan vallan ja vapauden symboli. Siihen liittyy myös toiminnallisuutta sen suhteen, miten kukin rahaa säästää tai kuluttaa. (Furnham, 1984; Tang, 1992; 1995.)

Carruthers ja Espeland (1998) toteavat artikkelissaan, että rahan merkitys ihmisille muodostuu kontekstista ja käytöstä. He kuvaavat, kuinka pieni rahapalkinto, joka annetaan saajalleen juhlallisessa tilaisuudessa, hyvien ruokien ääressä ja tärkeiden ihmisten läsnä ollessa voi muuttua erityiseksi; sille voi muodostua symbolinen merkitys. Tässä esimerkissä konkretisoituu se, miten konteksti (siis juhlallinen tilaisuus) viestii, että kyseistä pientä rahasummaa kannattaa arvostaa sen symbolisen merkityksen, ei rahallisen arvon takia. Carruthers ja Espeland myös kuvaavat sitä, miten rahan käyttö, sen lähde ja tulevaisuuden käyttötarkoitus muovaavat merkitystä. Rahaa voidaan pitää likaisena tai katkerana, jos se on saatu esimerkiksi varastamalla, petoksella, pelaamalla tai voittamalla arvonnasta. Toisaalta raha voi muuttua hyväksi, jos sen aiottu tulevaisuuden käyttötarkoitus on hyvä tai jalo, kuten hyväntekeväisyys.

Esimerkkinä rahan, tarkemmin sanottuna tämän työn kohteena olevien tulospalkkioiden muuttumisesta likaiseksi rahaksi, on kommentti tilaisuudesta, jossa olin itse paikalla. Erään kaupungin henkilöstötilaisuudessa keskusteltiin tulospalkkioista, kun yleisöstä pyydettiin puheenvuoroa. Henkilö sanoi, ettei halua ottaa vastaan tulospalkkioita, koska pitää niitä verirahoina, jotka on ansaittu tinkimällä sijaisten palkkaamisesta. Kyseisen kaupungin järjestelmässä tulospalkkioihin käytettävät rahat piti säästää tulosityksikön budjetista. Raha ja palkkiot voivat siis saada monenlaisia merkityksiä.

Tutkimusten mukaan subjektiivisilla käsityksillä rahasta on yhteyttä esimerkiksi tyytyväisyyteen, onnellisuuteen ja hyvinvointiin. Yhdysvalloissa tehdyssä tutkimuksessa 249 yliopiston opiskelijaa ja henkilökunnan edustajaa vastasi kyselyyn (Tang, 1992). Tulosten mukaan henkilöt, jotka pitävät rahaa ihmisen saavutusten ja vallan mittana, ovat muita tyytymättömämpiä sekä työhönsä että elämäänsä ylipäättäen. Vastaavassa tutkimuksessa (Tang, 1993), jossa vastaajina oli 68 kiinalaista opiskelijaa, havaittiin rahaa arvostavien henkilöiden kokevan muita enemmän stressioireita. Tutkittaessa rahan yhteyttä ihmisten onnellisuuteen ja hyvinvointiin, on yleensä päädytty vanhan kansanuskomuksen "raha ei tee onnelliseksi" mukaiseen tulokseen. Materialististen arvojen tai rahan tavoittelun on tutkimuksissa todettu heikentävän koettua hyvinvointia,

tyytyväisyyttä elämään tai elämänlaatua (Diener & Biswas-Diener 2002; Kasser & Ryan, 1993; 1996; Richins & Dawson, 1992; Sirgy, 1998). Yhtenä selityksenä tälle löydökselle ovat esimerkiksi Kasser ja Ryan (1996) sekä Srivastava, Locke ja Bartol (2001) käyttäneet itsemääräytymisen teoriaa (Deci & Ryan, 2000; Ryan & Deci, 2000). Teorian mukaan ulkoiset palkkiot heikentävät sisäistä motivaatiota. Jos siis ihminen tavoittelee ulkoista asiaa, kuten rahaa, hänen sisäinen motivaationsa heikkenee, eikä hän toteuta elämässään omia sisäisiä ja mielihyvää tuottavia tavoitteitaan. Tällöin raha kontrolloi henkilöä, eikä hän pääse toteuttamaan perustavaa laatua olevaa autonomian tarvettaan.

Materialismiin liittyvissä tutkimuksissa esimerkiksi Sirgy (1998) on esittänyt, että materialisteja luonnehtii tyytymättömyys omaan elintason ja sitä kautta myös yleisempi tyytymättömyys omaan elämään. Toisaalta esimerkiksi Furnham ja Argyle (1998) esittävät useisiin tutkimuksiin pohjautuen, että taloudellisella menestyksellä ja tyytyväisyydellä elämään on positiivinen yhteys. Diener ja Biswas-Diener (2002) muistuttavat katsauksessaan, että varakkuudella on tutkimuksissa todettu olevan yhteyttä moniin myönteisiin yhteiskunnallisiin asioihin, kuten parempaan terveydentilaan, pitkäikäisyyteen, alhaisempaan lapsikuolleisuuteen, vähempiin mielenterveysongelmiin ja kevyempiin vankeusrangaistuksiin samoista rikoksista. He myös esittävät, että raha voi lisätä hyvinvointia köyhissä maissa ja silloin, kun rahamäärän lisääntyminen tarkoittaa poisääntymistä köyhyydestä. Toisaalta silloin, kun rahamäärän lisääntymistä tarkastellaan taloudellisesti suhteellisen hyvinvoivien osalta, liittyy raha usein elämään tyytyväisyyden kannalta kielteisiin asioihin, kuten materialististen tavoitteiden lisääntymiseen sekä entistä suurempaan ajalliseen panostukseen työhön vapaa-ajan ja perheen kustannuksella.

Oleellisena onkin pidetty niitä motiiveja tai syitä, joiden takia ihmiset rahaa tavoittelevat (Carver & Baird, 1998; Srivastava, Locke & Bartol, 2001). Silloin kun rahan tavoittelun motiivina on vertailu muihin, vallan tavoittelu, rahan tai omaisuuden näyttäminen muille (pyrkimys saada muut kateellisiksi omasta varallisuudesta) tai itseluottamuksen puutteen peittäminen, on rahan tavoittelu yhteydessä heikkoon hyvinvointiin (Srivastava ym., 2001). Rahan tavoittelun syiden, taloudellisen menestymisen tärkeyden, tavoitellun palkkatason ja koetun hyvinvoinnin välisiä yhteyksiä selvitettiin kyselytutkimuksella, johon vastasi 266 kauppatieteiden opiskelijaa ja 145 yrittäjää. Tutkimuksen mukaan, mitä tärkeämpänä rahaa tai taloudellista menestymistä pidettiin, sitä heikommaksi henkilöt kokivat oman hyvinvointinsa. Kun aineistoa

tarkasteltiin perusteellisemmin, havaittiin rahan tavoittelun taustalla olevien myönteisten motiivien, kuten elämän välttämättömyyksien rahoittamisen ja rahan kokemisen oman markkina-arvon tai saavutusten mittana, olevan myönteisessä yhteydessä hyvinvointiin. Sen sijaan kielteisten motiivien (kuten heikon itseluottamuksen kompensoimisen tai vallan tavoittelun) todettiin olevan kielteisessä yhteydessä hyvinvointiin.

Edellä kuvasin rahan merkitystä yleisesti yhteiskunnassamme ja nykyihmisen elämässä. Väitöskirjatyössäni keskityn rahaan työelämässä eli siihen, miten rahapalkkiot vaikuttavat ihmisten toimintaan työpaikoilla. Rahan rooli liike-elämässä on keskeinen. Yritysten perustamisen ja kehittämisen taustalla on rahan ansaitseminen. Useimmille ihmisille keino hankkia rahaa on kuitenkin palkkatyö. Yritykset tai muut työnantajat maksavat työntekijöilleen palkkaa vastineeksi heidän työpanoksestaan. Työnantajat käyttävät palkkaa, sen määräytymisen tapoja ja erilaisia rahapalkkioita sekä motivoidakseen työntekijöitään parempiin työsuorituksiin että houkutellakseen ja sitouttaakseen henkilöstöään (esim. Milcovich & Newman, 2005; Gerhart & Rynes, 2003; Rynes, Gerhart & Parks, 2005). Työelämässä rahan merkitys yksilöille kiteytyykin siihen, miten se vaikuttaa esimerkiksi työpaikan valintaan, siinä pysymiseen tai työmotivaatioon. Kuten edellä kuvasin, on rahalla ihmisille monenlaisia merkityksiä, jotka joidenkin tutkimusten mukaan muodostuvat jo lapsuudessa tai sosialisointiprosessin aikana (esim. Doyle, 1992). Toisaalta rahan merkityksen ajatellaan muodostuvan sen historiasta ja tulevaisuuden käyttötarkoituksesta sekä kontekstista (esim. Carruthers & Espeland, 1998). Joka tapauksessa rahan merkitys vaihtelee yksilöllisesti (esim. Tang ym., 2005; Srivastava ym., 2001; Carver & Baird, 1998; Mitchell & Mickel, 1999; Furnham, 1996). Myös työelämässä raha on joidenkin teorioiden mukaan tärkeä motivoiva tekijä (esim. Adamsin (1965) tasanuhteoria) ja toisille puolestaan hygieniatekijä (esim. motivaatio-hygienia-teoria (Herzberg ym., 1959)).

Suhtautuminen rahaan on siis yksilöllistä. Esimerkiksi ”Love of money”-kirjallisuudessa ihmiset jaetaan rahaan suhtautumisen mukaan neljään ryhmään (Luna-Arocas & Tang, 2004; Tang, Tang ja Luna-Arocas, 2005): suorittaviin rahan palvojiin (”achieving money admirers”), huolettomiin rahan ihailijoihin (”careless money admirers”), välinpitämättömiin raha-asioiden hoitajiin (”apathetic money managers”) ja rahaa hylkiviin (”money repellent”). Suorittavilla rahan palvojilla on myönteisin asenne rahaa kohtaan, raha on menestyksen mittari, ja he myös budjetoivat

rahankäyttönsä tarkasti. Huolettomat rahan ihailijat eroavat heistä lähinnä siinä, että he eivät ole tarkkoja rahan käytöstään. Välinpitämättömiä raha-asioiden hoitajia luonnehtii neutraali suhtautuminen rahaan, kun taas rahaa hylkiviä luonnehtii kielteinen suhtautuminen. Näiden eri tavoin rahaan suhtautuvien henkilöiden työasenteiden on havaittu vaihtelevan. Yhdysvalloissa tehdyn kyselytutkimuksen (Tang ym., 2005) mukaan suorittavilla rahan palvojilla on näistä ryhmistä korkein organisaatioperusteinen itsetunto ja he ovat työhönsä tyytyväisimpiä. Välinpitämättömille raha-asioiden hoitajille raha on puolestaan hygieniatekijä, ei motivaattori. Espanjalaisen ja Yhdysvaltalaisen yliopiston professoreille (N=311) tehtyyn kyselytutkimukseen pohjautuen Luna-Arocas ja Tang (2004) esittävät, että välinpitämättömät raha-asioiden hoitajat ovat tyytyväisimpiä sekä työhönsä että elämäänsä. He ehdottavat, että raha voi toimia motivaattorina sekä suorittaville rahan palvojille että huolettomille rahan ihailijoille, mutta raha olisi yhdentekevää välinpitämättömille raha-asioiden hoitajille. Samaan aineistoon perustuen Tang, Luna-Arocas, Sutarso ja Tang (2004) havaitsivat, että henkilöillä, joilla on voimakas 'rakkaus rahaan', palkkatyytyväisyys parani, kun palkan määrä lisääntyi. Sen sijaan henkilöt, joilla 'rakkaus rahaan' oli vähäistä, palkan määrä ei ollut yhteydessä palkkatyytyväisyyteen.

Palkan suuruuden lisäksi palkan määräytymisperusteiden eli sen, onko kyse tehtävän vaativuuteen perustuvasta palkasta, provisiopalkasta vai työn tuloksiin pohjautuvasta bonuksesta, on todettu vaikuttavan palkalle annettuun merkitykseen (Mahoney, 2001). Hallinnollisissa ja asiantuntijatehtävissä, esimiestehtävissä sekä myyntiedustajina toimivat henkilöt (N=346) vastasivat kyselyyn, jossa he arvioivat kumpi erilaisista adjektiivipareista (esimerkiksi varma – epävarma tai surullinen – onnellinen) kuvaa paremmin heidän palkkaansa. Vastausten perusteella muodostettiin kolme palkan symbolisen merkityksen luokkaa: laatu, reiluus ja riski. Laatu kuvaa palkkaan usein liitettyä instrumentaalisuutta. Siihen liittyy esimerkiksi adjektiivipari tärkeä – merkityksetön. Reiluus kuvaa käsityksiä siitä, mikä on oikein. Siihen liittyvät esimerkiksi adjektiiviparit ansaittu – ei ansaittu ja lojaali – ei lojaali. Riskiin puolestaan liittyy esimerkiksi varmuus palkasta (varma – epävarma). Johtopäätöksenä tutkija esitti, että palkkaan liittyy myös symbolista merkitystä. Näin palkan merkitykseen ja houkuttelevuuteen vaikuttaa saatavan rahamäärän lisäksi myös muut asiat.

1.2 Aikaansaannoksesta palkitseminen

Raha ja palkitseminen liittyvät oleellisesti toisiinsa kun puhutaan työelämästä. Useimmat ihmiset tekevät työtä ansaitakseen rahaa, jolla puolestaan voi hankkia elämän välttämättömät asiat sekä itselle tärkeät hyödykkeet ja palvelut. Palkitsemisella tarkoitetaan yleensä kaikkea sitä, mitä organisaatio tarjoaa työntekijälleen vastineeksi tämän työpanoksesta. Palkitsemisen kokonaisuus koostuu siis aineellisista ja aineettomista tavoista palkita eli henkilön palkasta, erilaisista palkkioista, eduista, työsuhteen pysyvyydestä, työajan järjestelyistä, kehittymismahdollisuuksista, palautteesta ja vaikutusmahdollisuuksista (Milkovich & Newman 2005; Hakonen, Hakonen, Hulkko & Ylikorkala, 2005). De Gieter, De Cooman, Pepermans ja Jegers (2008) jaottelevat palkitsemistavat kolmeen ryhmään: rahalliseen palkitsemiseen, materiaalsiin palkkioihin, joilla on rahallinen arvo ja psykologisiin palkkioihin, kuten arvostukseen. Tässä väitöskirjatyössäni tarkastelen ainoastaan rahallista palkitsemista, joka perustuu aikaansaannokseen eli tulospalkkioita.

Palkitseminen on viime vuosikymmeninä muuttunut selvästi sekä Suomessa että muualla. Aiemmin päätökset käytössä olevista palkitsemistavoista ja niiden rakenteista tehtiin pitkälti sillä perusteella, mitä muilla organisaatioilla oli käytössä. Kiristynyt kilpailu ja lisääntyneet tehokkuuspaineet ovat tehneet palkitsemisesta kuitenkin yhä enenevässä määrin organisaatioiden kilpailuvaltin. Tällöin palkitsemisella pyritään ohjaamaan toimintaa organisaation strategian suuntaisesti. Palkitseminen on siis keskeinen keino tukea strategian toteuttamista. Tätä suuntausta kutsutaan strategiseksi palkitsemiseksi (Heneman, Ledford & Gresham, 2000), josta kirjoittivat 1990-luvun alussa esimerkiksi Lawler (1990) sekä otsikolla uusi palkitseminen Schuster ja Zingheim (1992). Strategisella palkitsemisella he tarkoittivat yksinkertaistaen sitä, että palkitsemisella halutaan tukea organisaation strategian toteutumista. Taustalla on ajatus siitä, että organisaatiot ovat tehokkaimpia silloin, kun palkitsemisjärjestelmä ja organisaation tavoitteet sopivat yhteen (esim. Lawler, 1990; Milkovich & Newman, 2005). Tähän suuntaukseen liittyy oleellisesti myös palkitsemisen muuttuminen organisaation hallinnollisesta työkalusta johtamisen välineeksi (Beaten, 2007). Esimiehet ovat tällöin ratkaisevassa roolissa palkitsemisjärjestelmien käyttäjinä (Greller & Parsons, 1995; Salimäki & Vartiainen, 2007). Ajatuksena on, että esimiehet

hyödyntävät erilaisia palkitsemisen keinoja johtamisen tukena viestiäkseen tärkeistä tavoitteista ja palkitakseen hyvistä suorituksista.

Keskeistä strategisen palkitsemisen ajattelussa on ns. yhteensopivuus- eli kontingenssijattelu, jonka puitteissa on tutkittu myös palkitsemista ja muita henkilöstökäytäntöjä. Näissä tutkimuksissa on keskitytty eri henkilöstökäytäntöjen keskinäiseen yhteensopivuuteen (esim. Wright & Snell, 1991), organisaation strategian ja henkilöstökäytäntöjen yhteensopivuuteen (esim. Schuler & Jackson, 1987) ja henkilöstökäytäntöjen riippuvuuteen kontekstitekijöistä, kuten toimialasta tai organisaation koosta (esim. Youndt, Snell, Dean & Lepak, 1996). Strategian ja henkilöstökäytäntöjen yhteensopivuutta on näissä tutkimuksissa lähestytty yleisellä tasolla eli katsomalla miten erilaiset strategiavalinnat heijastuvat palkitsemisjärjestelmissä. Tutkimuksissa on selvitetty näiden kahden tekijän erilaisten yhdistelmien tuottamia hyötyjä ja todettu esimerkiksi, että suuria riskejä sisältävää strategiaa toteuttavan yrityksen kannattaa palkita johtoaan tuloksellisuuteen perustuvilla palkitsemisjärjestelmillä (Rajagopalan & Finkelstein 1992). Yhteensopivuuksijattelu on hyödynnetty myös henkilöstön rekrytointiin liittyvissä, irtisanoutumista ja työtyytyväisyyttä ennustavissa tutkimuksissa. Näissä tutkimuksissa lähdetään yksilötasoisista ilmiöistä, kuten yksittäisten työntekijöiden yhteensopivuudesta esimerkiksi organisaation (Verquer, Beehr & Wagner, 2003; Hoffman & Woehr, 2005), työn (Kristof-Brown, Zimmerman & Johnson, 2005) tai palkitsemisen (Cable & DeRue, 2002) kanssa. Palkitsemisen alalla on käytetty paljon Lawlerin (1990) ns. tähtimallia, jonka mukaan organisaation strategia ja tavoitteet, rakenne, johtamisprosessit, palkitseminen ja henkilöstö vaikuttavat toisiinsa. Jotta organisaatio voisi toimia tehokkaasti, pitäisi näiden viiden osa-alueen olla keskenään yhteensopivia. Myös esimerkiksi Gerhart ja Rynes (2003) ovat kirjoittaneet siitä, että palkitsemisen ja organisaation strategian pitäisi toimia yhdensuuntaisesti. Lisäksi eri palkitsemistapojen tulisi olla keskenään yhdensuuntaisia. Strategista palkitsemista onkin määritelty monin tavoin. Yhteistä näille määritelmille on kuitenkin se, että palkitsemisen pitäisi ohjata ihmisten toimintaa strategisten tavoitteiden suuntaan ja tukea tavoitteiden saavuttamista (esim. Beaten, 2007).

Strategisen palkitsemisen suuntaukseen liittyy myös tulokseen ja suoritukseen perustuvien palkitsemisjärjestelmien käytön lisääntyminen (Milcovich & Newman, 2005). Muutosta voi konkreettisesti kuvata siten, että aiemmin työntekijä saattoi luottaa saavansa työstään samansuuruisen palkan joka kuukausi ja samansuuruisena kuin muut samaa työtä tekevät.

Nykyisin on tavallisempaa, että osa tuloista muodostuu henkilökohtaisen, jonkin ryhmän tai koko organisaation suorituksen tai tulosten mukaan. Tutkimuksessani keskitynkin näihin työn tulokseen (aikaansaannokseen) tai suoritukseen perustuviin palkkioihin tulospalkkioiden näkökulmasta.

Englannin kielessä käytetään termiä ”pay for performance”, joka on yleiskäsite palkalle ja palkkioille, jotka perustuvat jollain tavalla yksilön, ryhmän tai koko organisaation työsuoritukseen tai työn tulokseen. Näitä palkitsemistapoja ovat työni kohteena olevien tulospalkkioiden lisäksi esimerkiksi henkilön pätevyteen ja suoriutumiseen perustuva palkan osa (”merit pay”) ja voittopalkkiot (”profit sharing”). Rakenteeltaan nämä palkitsemistavat voivat olla hyvin erilaisia. Yhdistävä tekijä näissä kuitenkin on se, että palkka tai palkitseminen muuttuu työssä suoriutumisen mukaan joko pysyvästi tai kertaluonteisesti (esim. Milcovich & Newman, 2005; Armstrong & Stephens, 2005; Gerhart & Rynes, 2005; Gerhart, Rynes & Fulmer, 2009). Käytän tässä työssäni termejä aikaansaannos, tulos ja työsuoritus kuvaamaan sitä työn lopputulemaa, jonka perusteella palkkiot määräytyvät.

Organisaatiot tavoittelevat tulokseen ja suoritukseen perustuvalla palkitsemisella tuottavuuden parantamista kahdella tavalla: kannustamalla sen avulla työntekijöitään parempiin suorituksiin (”incentive effects”) ja kilpailemalla pätevistä ja tehokkaista työntekijöistä (”sorting effects”) (esim. Gerhart & Rynes, 2003; Rynes, Gerhart & Parks, 2005). Empiirisiä tutkimuksia suoritusperusteisen palkitsemisen yhteydestä yksilöiden työn tai koko yrityksen tuottavuuteen on tehty paljon. Näissä tutkimuksissa palkitsemisen on useimmiten todettu parantavan työssä suoriutumista ja työn tuottavuutta joko yksilön, työryhmän tai koko yrityksen tasolla (esim. Guzzo, Jette & Katzell, 1985; Jenkins, Mitra, Gupta & Shaw, 1998; Kluger & DeNisi, 1996; Locke, Feren, McCaleb, Shaw & Denny, 1980; Peterson & Luthans, 2006; Stajkovic & Luthans, 1997; 2003; Thierry 1987).

Tutkimuksia palkitsemisen yhteydestä työntekijöiden houkuttelemiseen ja sitoutumiseen on sen sijaan tehty vähemmän (esim. Cadsby, Song & Tapon, 2007). Tutkimusten mukaan henkilöitä, joilla on voimakas tarve suoriutua työssään hyvin tai korkea luottamus omaan suoriutumiseen, houkuttelee suoritukseen perustuva palkitseminen (esim. Turban & Keon, 1993). Myös sitoutumisen osalta tulokset ovat samansuuntaisia. Esimerkiksi silloin kun suoritus ei vaikuta työstä saataviin rahapalkkioihin, on työssään hyvin suoriutuvien henkilöiden todettu olevan niitä, jotka todennäköisimmin

vaihtavat työnantajaa (Trevor, Gerhart & Boudreau, 1997). Vastaavasti on havaittu, että työntekijät, jotka suoriutuvat työssään heikosti pysyvät todennäköisimmin työpaikassaan silloin, kun yhteys palkan ja suorituksen välillä on vähäinen (Harrison, Virick & Wiliam, 1996).

Lazear (1999; 2000) tutki suoritusperusteisen palkitsemisen yhteyttä työn tuottavuuteen. Hän seurasi yhdysvaltalaisen autolaseja valmistavan yrityksen työntekijöitä 19 kuukauden ajan. Yrityksessä siirryttiin tänä aikana kiinteästä tuntipalkasta urakkapalkkaan. Tulosten mukaan työn tuottavuus parani muutoksen seurauksena 44 prosentilla. Tuottavuuden todettiin lisääntyneen kahdella tavalla. Keskimäärin työntekijöiden työn tehokkuus parani 22 prosentilla. Loppu tuottavuuden lisääntymisestä selittyi heikoimmin suoriutuvien työntekijöiden irtisanoutumisilla. Tehokkaimpien työntekijöiden irtisanoutumiset vähenivät seurantajakson aikana, kun taas heikoimmin suoriutuvien työntekijöiden irtisanoutumiset lisääntyivät.

1.2.1 Tulospalkkiot

Tutkimuksessani keskityn tulospalkkioiden merkitykseen ja vaikutuksiin. Mutta mitä tulospalkkaus, tulospalkkiot tai tulospalkkiojärjestelmä sitten tarkoittaa? Kansainvälisessä kirjallisuudessa tulospalkkausta on määritelty monin tavoin, koska käytännöt eri maissa vaihtelevat. Näille määritelmille on yhteistä ainakin se, että kyse on rahapalkkiojärjestelmästä eli palkkioista, joiden suuruus määräytyy tiimin, ryhmän tai organisaation aikaansaannoksen perusteella (Miceli ym., 2000). Vaihtelevia käytäntöjä on sen suhteen, lasketaanko henkilökohtaiset palkkiojärjestelmät kuuluvaksi tulospalkkaukseen.

Tulospalkkauksella tarkoitan täydentävää palkkaustapaa eli järjestelmää, jolla maksetaan peruspalkkausta täydentäviä palkkioita siitä, mitä henkilö, työryhmä, yksikkö tai organisaatio kokonaisuudessaan on saanut aikaiseksi. Tulospalkkauksessa tai –palkkioissa ei siis ole kyse tehtäväkohtaisesta palkasta, eikä palkkaan kuuluvista henkilökohtaisista osista, kuten kokemuslisistä tai työsuorituksen arviointiin perustuvista palkanosista. Tulospalkkaus on työnantajan päätösvallassa oleva palkkiojärjestelmä, jossa määrääntymisperusteista sovitaan etukäteen. Palkkioita maksetaan, jos ennalta sovitut tavoitteet on saavutettu. (Esim. Hulkko ym., 2005.)

Tulospalkkion perusteena voi olla monenlaisia tavoitteita. Näitä yleensä erilaisilla mittareilla seurattavia asioita ovat sekä taloudelliset tunnusluvut että laatuun, prosessien sujuvuuteen ja kehittämistavoitteisiin liittyvät asiat. Yleensä tulospalkkioiden perusteena on useita erilaisia tavoitteita. (Esim. Hulkko ym., 2002). Mutta miksi tulospalkkausta käytetään? Sillä tavoitellaan vaikutuksia ainakin työn tuottavuuteen, laatuun, henkilöstön motivaatioon, sitoutumiseen, strategian toteuttamiseen ja toimintatapojen uudistumiseen (Hulkko ym., 2005).

Tulospalkkauksen käyttö on lisääntynyt viime vuosina ja on yhä lisääntymässä erityisesti julkisella sektorilla (Hakonen ym., 2005). Yleisintä tulospalkkauksen käyttö on yksityisellä sektorilla, missä noin puolet henkilöstöstä (47%) oli vuonna 2008 tulospalkkauksen piirissä Elinkeinoelämän Keskusliiton palkkausjärjestelmätiedustelun mukaan. Vähäisintä tulospalkkauksen käyttö puolestaan on kuntasektorilla, missä Kunnallisen työmarkkinalaitoksen 2011 tietojen mukaan n. 15 % kunnista ja kuntayhtymistä käyttää tulospalkkausta ja joka kymmenes työntekijöistä on saanut tulospalkkion.

Maksettujen palkkioiden suuruus vaihtelee melko paljon toimialan mukaan. Keskimäärin palkkiot ovat olleet vuosien 2003 ja 2008 välillä yksityisellä sektorilla 4,9 – 6,7 % vuosiansiosta ja kunta-alalla 2,2 – 3,2 % vuosiansiosta. Valtion sektorilla palkkioiden keskimääräinen suuruus on vaihdellut 1,6 ja 2,3 % välillä. Palkkioiden jako määräytyy joko prosenttiosuutena peruspalkasta, jokaiselle ryhmän jäsenelle samana euromääränä (tasanjako) tai näiden yhdistelmänä. Tavallisinta on, että palkkion suuruus määräytyy peruspalkan suhteessa eli palkkio on sitä suurempi, mitä suurempi peruspalkka henkilöllä on. (Hulkko ym., 2005.)

1.2.2 Ryhmäperusteiset tulospalkkiot

Tässä työssä keskityn erityisesti tulospalkkioihin, jotka määräytyvät ryhmien aikaansaannoksen perusteella. Tällä tarkoitan sitä, että tulospalkkiojärjestelmän tavoitteet koskevat jotain ryhmää, jonka koko voi vaihdella muutamasta henkilöstä useisiin satoihin. Esimerkiksi tämän työn neljännessä ja viidennessä osatutkimuksessa käytetyt aineistot on kerätty henkilöiltä, joiden tulospalkkiot määräytyvät vähintään 11 ja enimmillään 230 henkilön työpanoksesta. Käytän tässä työssä termiä ryhmäperusteiset järjestelmät, joka on tämän kaltaisista järjestelmistä usein käytetty nimitys (esim. Vartiainen & Kauhanen, 2005), vaikka niiden kohteena oleva ryhmä

saattaakin olla esimerkiksi kokonainen tulosityksikkö tai tuotantolaitoksen työntekijät. Tällaisista järjestelmistä toinen tyypillisesti käytetty nimitys on kollektiiviset järjestelmät. Lisäksi olen kerännyt aineistoa sellaisten järjestelmien piirissä olevilta henkilöiltä, joissa palkkiot määräytyvät ainakin osin henkilön omien tavoitteiden ja niiden saavuttamisen perusteella. Tällaisia järjestelmiä olen nimittänyt yksilöpalkkiojärjestelmiksi tai yksilöpalkkioiksi.

Tyypillisesti ryhmäperusteisia palkitsemisjärjestelmiä käytetään työn luonteesta johtuen eli silloin, kun työ on selkeästi organisoitu ryhmätyöksi tai aikaansaannos on oleellisilta osin useamman henkilön työpanoksesta riippuvaista. Palkitsemisen perusteena käytetään koko ryhmän tulosta myös silloin, kun halutaan tukea yhteistyön tekemistä. Kaiken kaikkiaan ryhmän aikaansaannoksen perusteella maksettavien palkkioiden käyttö on lisääntynyt. (Brown & Armstrong, 2000; Milcovich & Newman, 2005; Gerhart ym., 2009).

Ryhmäperusteisten palkitsemisjärjestelmien käytöllä halutaan usein myös välttää yksilöpalkitsemiseen liittyviä ongelmia, kuten liiallista keskittymistä yksittäisten henkilöiden työpanokseen. Gerhart, Rynes ja Fulmer (2009) puolestaan esittävät kolme ryhmäpalkitsemiseen liittyvää haastetta. Ensinnä on mahdollista, että ryhmäpalkitsemiseen keskittyvät organisaatiot menettävät hyvin suoriutuvia työntekijöitään, koska nämä tyypillisesti haluavat palkkansa perustuvan omaan aikaansaannokseensa. Lisäksi ryhmäpalkkioiden motivoiva vaikutus voi olla vähäinen, koska näkymä ("line of sight") oman työn vaikutuksesta koko ryhmän aikaansaannokseen on heikko. Kolmantena haasteena on ns. vapaamatkustajuuden ongelma. Eli ryhmässä kaikki eivät todennäköisesti panosta yhtä paljon, vaan osa henkilöistä saa palkkioita toisten työpanoksen ansiosta.

Ryhmän aikaansaannoksesta palkitaan monin tavoin, kuten voitonjaolla, voittopalkkioilla ja tulospalkkioilla. Näillä kaikilla on omat erityispiirteensä. Esimerkiksi voitonjaosta ei päätetä etukäteen. Voittopalkkioita sen sijaan maksetaan etukäteen suunniteltujen periaatteiden mukaisesti ja pääosin yrityksen voiton perusteella. Myös tulospalkkioiden perusteet sovitaan etukäteen ja voiton tai muun taloudellisen tuloksen osuus palkkion määräytymisestä on yleensä alle 50 % (esim. Hakonen, Hakonen, Hulkko & Ylikorkala, 2005; Vartiainen & Kauhanen, 2005). Taulukkoon 1 olen koonnut tutkimukseni kannalta keskeisiä tulospalkkioiden tunnuspiirteitä. Yksilön työmotivaatiolle ja työsuoritukselle keskeistä on se, että kukin voi

etukäteen tietää, minkä tavoitteiden saavuttamisesta palkkioita maksetaan ja minkä suuruinen oma palkkio on, jos kaikki tavoitteet saavutetaan.

Taulukko 1. Tulospalkkiojärjestelmien keskeisiä ominaisuuksia.

- Tulospalkkiojärjestelmän käyttäminen on työnantajan päätettävissä.
- Palkkioita maksetaan etukäteen sovittujen tavoitteiden saavuttamisesta tai ylittämistä.
- Tavoitteiden toteutumista seurataan tarkoitukseen määritellyillä mittareilla.
- Palkkioiden maksimisuuruus (suuruus, jos kaikki tavoitteet saavutetaan) on etukäteen tiedossa.
- Palkkioiden jaon tapa on sovittu etukäteen. Esimerkiksi ryhmässä kukin tietää, saavatko kaikki ryhmän jäsenet euromääräisesti samansuuruisen palkkion vai onko palkkion suuruus suhteutettu kunkin peruspalkkaan (eli henkilö saa sitä suuremman palkkion, mitä suurempi hänen peruspalkkansa on).
- Palkkioiden maksun ajankohta on etukäteen tiedossa. Yleensä palkkioita maksetaan harvemmin kuin palkkaa (esimerkiksi kerran vuodessa).
- Ryhmäperusteiset palkkiot määräytyvät työryhmän, yksikön tai jopa koko organisaation tavoitteiden ja niiden saavuttamisen perusteella.
- Yksilöpalkkiot määräytyvät ainakin osin henkilön omien tavoitteiden ja niiden saavuttamisen perusteella.

1.3 Palkitsemisen vaikutukset yksilöiden toimintaan aikaisempien tutkimusten valossa

Palkitsemisen vaikutuksia käsittelevässä kirjallisuudessa (esim. Gerhart & Rynes, 2003; Rynes & Gerhart, 2005; Cox, 2005) on aiheeseen liittyvä tutkimus jaoteltu taloustieteelliseen ja käyttäytymistieteelliseen, lähinnä psykologiseen tutkimukseen. Taloustieteilijät ovat olleet kiinnostuneita esimerkiksi siitä, millaisia käytäntöjä erilaisissa organisaatioissa on, mistä elementeistä palkitseminen koostuu ja millainen yhteys eri palkitsemistavoilla on erilaisiin organisaation tunnuslukuihin. Käyttäytymistieteelliset ja psykologiset tutkimukset ovat puolestaan keskittyneet palkitsemisen yksilötasoihin vaikutuksiin kuten motivaatioon ja sitoutumiseen. Nämä tutkimukset voidaan jakaa kahteen koulukuntaan – niihin, joiden teoreettinen lähtökohta on, että aikaansaannoksesta

palkitseminen voi motivoida ja parantaa suoritusta sekä niihin, joiden teoreettinen lähtökohta on, että aikaansaannoksesta rahalla palkitseminen heikentää sisäistä motivaatiota. Lisäksi käyttäytymistieteelliset tutkimukset ovat pyrkineet löytämään erilaisia välittäviä tekijöitä ja mekanismeja, joiden avulla palkitseminen vaikuttaa. Kuvaan tässä työssä lähinnä käyttäytymistieteellisiä tutkimuksia ja erityisesti niitä, joissa on tutkittu jotain psykologista välittäjämekanismeja.

Palkitsemisen vaikutuksiin liittyvää tutkimusta on tehty paljon. Keskeisten tulosten läpikäymisen tekee haasteelliseksi rahallisten palkitsemistapojen monet muodot. Tutkimuksissa on keskitytty esimerkiksi palkkatason (esim. Gardner ym., 2004; Trevor ym., 1997), meriittikorotusten (esim. Shaw ym., 2003; St-Onge, 2000) ja voitonjakojärjestelmien (esim. Welbourne & Gomez-Mejia, 1995) vaikutuksiin. Käyn tässä läpi keskeisiä tutkimustuloksia rahapalkkioiden vaikutuksista yksilöiden toiminnan tehokkuuteen tai työssä suoriutumiseen neljän meta-analyysin avulla. Näissä meta-analyysissä rahapalkkioiden on todettu parantavan työn tehokkuutta tai tuottavuutta (Guzzo, Jette & Kazell, 1985; Jenkins, Mitra, Gupta & Shaw, 1998; Locke, Faren, McCaleb, Shaw & Denny, 1980; Stajkovic & Luthans, 1997), muttei laatua (Jenkins ym., 1998).

Guzzo ym. (1985) tutkivat meta-analyysissään 11 erilaista henkilöstökäytäntöä ja niiden yhteyttä työn tehokkuuteen ja laatuun. Eniten vaikutuksia havaittiin olevan koulutuksella ja tavoitteen asettamisella. Rahapalkkiot paransivat tehokkuutta osassa tutkimuksista, osassa puolestaan eivät. Tekijät uskoivat erojen johtuvan olosuhteiden ja toteuttamistavan vaihteluista sekä erilaista tavoista mitata tehokkuutta. Heidän mukaansa rahapalkkioilla on parhaimmillaan merkittävä myönteinen vaikutus työn tuottavuuteen.

Toisessa meta-analyysissä rahapalkkioilla todettiin olevan selvä yhteys suorituksen määrään, muttei laatuun (Jenkins ym. 1998). Työn laatuun liittyviä tutkimuksia oli kuitenkin vain kuusi, joten johtopäätökset siitä olivat epävarmoja. Palkkioiden ja aikaansaannoksen välinen yhteys oli heikoin laboratorioskokeissa. Sen sijaan aidoilla työpaikoilla tehdyissä ja kokeellisissa tutkimuksissa yhteys oli voimakkaampi. Analyysiin oli otettu mukaan tutkimuksia, jotka oli tehty joko odotusarvoteorian, vahvistamisen teorian, tavoitteen asettamisen teorian tai sisäisen motivaation teorian näkökulmasta.

Erityisen myönteisen vaikutuksen rahapalkkioilla havaitsivat Locke ym. (1980) verratessaan neljän eri motivointikeinon vaikutuksia. Näitä olivat rahalliset palkkiot, tavoitteen asettaminen, osallistuminen ja työn rikastaminen. Rahalla palkitseminen oli tutkimuksen mukaan selvästi tehokkain motivointikeino. Kirjoittajat uskovat tämän johtuvan siitä, että rahalla on tärkeä välinearvo; sen avulla voi hankkia itselle tärkeitä asioita ja se voidaan myös kokea osoituksena pätevydestä, jolloin se kohentaa itsetuntoa.

Stajkovic ja Luthans (1997) rajasivat meta-analyysinsä vahvistamisen teorian näkökulmasta tehtyihin tutkimuksiin, joissa kokeiltiin neljänlaisia käyttäytymisen vahvistajia: rahallisia, aineettomia, sosiaalisia ja näiden yhdistelmiä. Selvityksen mukaan tehokkaimmin ihmisten toimintaan vaikuttaa eri vahvistamiskeinojen yhdistäminen. Rahallinen palkitseminen ei vaikuta muita vahvistavia keinoja tehokkaammin, mutta se vaikuttaa tehokkaasti yhdistettynä muihin tapoihin.

Rahallisen palkitsemisen vaikuttavuutta käsittelevissä tutkimuksissa on pääsääntöisesti keskitytty selvittämään, onko palkitsemisella myönteinen vaikutus esimerkiksi työn tuottavuuteen tai laatuun. Kielteisiä vaikutuksia on tutkittu vain vähän (esim. Cox, 2005) ja silloin lähinnä sisäisen motivaation teorian valossa. Näissä tutkimuksissa (esim. Cameron & Pierce, 1994; Deci, Kostner & Ryan, 1999; Eisenberger & Cameron, 1996) on selvitetty sitä, vähentääkö palkitseminen sisäistä motivaatiota vai ei. Eisenberger ja Cameron (1996) ovat tehneet meta-analyysin kokeellisista tutkimuksista. Niissä tutkimuksissa on käytetty koeryhmän lisäksi kontrolliryhmää. Palkkioiden vaikutusta tehtävään kohdistuvaan kiinnostukseen on tutkittu mittaamalla aikaa, jonka henkilö käyttää tehtävän suorittamiseen sen jälkeen, kun aikaansaannos ei enää vaikuta palkkioon. Lisäksi kiinnostusta on mitattu erilaisilla asenteilla, kuten tyytyväisyydellä. Erilaisia palkkioita olivat suorituksesta riippumattomat palkkiot, joita annetaan esimerkiksi johonkin tehtävään osallistumisesta, tehtävän suorittamisesta annettavat palkkiot ja suorituksen laadusta annettavat palkkiot. Vain suorituksista riippumattomien palkkioiden havaittiin vaikuttavan kielteisesti aikaansaannokseen, kun mittarina käytettiin tehtävään käytettyä ylimääräistä aikaa. Suorituksen laatuun liittyvien palkkioiden havaittiin lisäävän henkilöiden itsensä raportoimaa kiinnostusta tehtävään.

Vaikka palkkiojärjestelmien onkin useissa tutkimuksissa todettu parantavan työn tuottavuutta, on tuloksiin myös suhtauduttu kriittisesti (esim. Prendergast, 1999). Vaikutusten tutkimista on pidetty metodisesti vaikeana. Osassa tutkimuksista on hyödynnetty yksilöiden arvioita ja kokemuksia vaikutuksista, kun taas toisissa on pyritty käyttämään esimerkiksi laatuun ja tuottavuuteen liittyviä tunnuslukuja. Myös kokeellisia tutkimuksia on tehty. Kaikissa näissä lähestymistavoissa on omat ongelmansa. Lomaketutkimuksissa yksilöiden antamat vastaukset vaikutuksista saavat osakseen kritiikkiä turvautumisesta samaan tiedonlähteeseen ("common method variance"). Organisaation tunnuslukuja käytettäessä puolestaan päädytään pohtimaan, mistä kaikesta esimerkiksi muutokset tuottavuudessa tulevat ja mikä siinä on palkitsemisen osuus. Kokeellisilla tutkimuksilla on lähestytty lähinnä yksinkertaista, suorittavaa työtä, kuten taimien istutusta. Niitä on kritisoitu yksipuolisten työtehtävien lisäksi esimerkiksi lyhytkestoisuudesta, jonka uskotaan selvästi vaikuttavan tuloksiin.

1.3.1 Ryhmäperusteisten palkkiojärjestelmien vaikutukset

Ryhmäpalkkiojärjestelmien oletetaan usein vaikuttavan työsuoritukseen yksilöpalkkioita heikommin (esim. Milkovich & Newman, 2005; Gerhart, Rynes, Fulmer, 2009). Tätä perustellaan sillä, että ns. näkymä ("line of sight") heikkenee silloin, kun yksilö ei voi olla varma siitä, miten oma työpanos vaikuttaa yhteisen tavoitteen saavuttamiseen ja tekevätkö muut osuutensa. Myös ryhmän koon oletetaan vaikuttavan asiaan siten, että suuremmassa ryhmässä oman työpanoksen merkittävyys tuntuu heikommalta. Kerron ryhmäkoon vaikutuksen taustoista tarkemmin luvussa 2.4. Lisäksi ryhmän tavoitteisiin sitoutumisen on havaittu vaihtelevan (Guthrie & Hollensbe, 2004). Ryhmäpalkkioiden riskinä on pidetty myös sitä, että parhaiten suoriutuvat henkilöt irtisanoutuvat, koska he kokevat muiden saavan palkkioita heidän suorituksensa perusteella, eli olevan ns. "vapaamatkustajia" (esim. Milkovich & Newman, 2005; Gerhart ym., 2009). Toisaalta ryhmäpalkkioiden etuna pidetään sitä, että niiden hallinnointi on organisaation näkökulmasta helpompaa ja niiden oletetaan lisäävän yhteistyötä (esim. Milkovich & Newman, 2005; Wageman & Baker, 1997).

Ryhmäpalkkiojärjestelmien on kuitenkin todettu useissa empiirisissä tutkimuksissa olevan myönteisessä yhteydessä ryhmän suoritukseen (Hanlon & Taylor, 1991; Hatcher & Ross, 1991; Kaufman, 1992).

Kollektiivisten palkkiojärjestelmien onkin havaittu lisäävän ryhmän jäsenten keskinäistä kommunikointia tavoitteista, työn suorittamiseen liittyvistä asioista ja kehitysideoista (Guthrie & Hollensbe, 2004; Hanlon & Taylor, 1991; Hatcher & Ross, 1991). Ryhmäperusteisten palkkiojärjestelmien on todettu myös parantavan palkkatyytyväisyyttä (Welbourne & Cable, 1995).

Hanlon ja Taylor (1991) havaitsivat tutkimuksessaan, että kollektiivisen palkkiojärjestelmän (hyödynjako eli ”gainsharing”) käyttö lisäsi ryhmän keskinäistä kommunikaatiota sekä työn tekemisestä että kehitysideoista ja samalla paransi yrityksen tuottavuutta. Tutkimuksessaan he rakensivat koeasetelman, jossa osa työntekijöistä kuului palkkiojärjestelmän piiriin ja osa ei. Sekä koeryhmä että kontrolliryhmä täyttivät lomakekyselyn kommunikointitavoista ja uusien ideoiden kommunikoinnista ennen koetta ja noin kuuden kuukauden kuluttua uuden järjestelmän käyttöönotosta. Tulosten mukaan kollektiivisen palkkiojärjestelmän käyttö lisäsi ryhmän sisäistä kommunikaatiota työtovereiden kesken, esimiesten ja alaisten välillä sekä johdon ja muun henkilöstön välillä. Palkkiojärjestelmän piiriin kuuluneet kokivat myös, että uusista ideoista kommunikointiin enemmän.

Muutoksen yksilöpalkkioista koko tehtaan hyödynjakoon on todettu parantavan tuotteiden laatua (Hatcher & Ross, 1991). Tutkimuksessa seurattiin muutosta eräässä Yhdysvalloissa toimivassa tuotantolaitoksessa. Yrityksessä oli aiemmin käytössä yksilöpalkkiojärjestelmä, josta haluttiin luopua. Tilalle otettiin koko tehtaan voitosta kuukausittain maksettava palkkiojärjestelmä. Uuteen palkkiojärjestelmään liitettiin työntekijöiden ideointia ja vaikutusmahdollisuuksia edistävä käytäntö. Tutkimuksessa selvitettiin työntekijöiden käsityksiä tiimityöstä, esimerkiksi kommunikoinnista ja koordinoinnista sekä halukkuudesta parantaa suoritusta. Lisäksi seurattiin muutoksia tuotteiden laadussa ja viallisten tuotteiden palautusten määrää. Tulosten perusteella toisten auttaminen, kommunikointi ja koordinointi paranivat. Lisäksi tuoterekламаatioiden määrä väheni ja laatu parani.

Ryhmän aikaansaannoksen todettiin parantuvan, kun palkkion saamiseen vaikuttaa kaikkien ryhmän jäsenten suoritus. Yhteistyön puolestaan havaittiin parantuvan vasta, kun myös tehtävät olivat toisistaan riippuvaisia (Wageman & Baker, 1997). Laboratoriokokeeseen perustuvaan tutkimukseen osallistui 112 opiskelijaa. Tulosten mukaan silloin, kun tehtävien keskinäinen riippuvuus oli korkea, henkilöt suoriutuivat

parhaiten, kun myös palkkiot olivat selvästi toisten työpanoksesta riippuvia. Tehtävien keskinäinen riippuvuus edisti yhteistyötä riippumatta palkitsemisen muodosta. Sen sijaan pelkkä palkkioiden keskinäinen riippuvuus ei edistänyt yhteistyötä.

Koko yrityksen hyödynjakojärjestelmien yhteys suoritukseen vaihtelee esimerkiksi työntekijöiden osallistumisen määrän mukaan (Dong-One, 2005). Pohjois-amerikkalaisten yrityksen henkilöstöjohtajat (N=269) vastasivat kyselyyn käytössä olevien hyödynjakojärjestelmien yhteydestä yrityksen tuottavuuteen. Tutkimuksen perusteella työntekijöiden osallistumisella oli myönteinen vaikutus sekä laatuun että tuotantoprosessin sujuvuuteen. Myös ryhmän koko vaikutti tuloksiin - pienempi ryhmäkoko oli yhteydessä laadun parantumiseen. Sen sijaan ryhmän koulutustasolla ei ollut yhteyttä vaikuttavuuteen, mutta mitä kokeneempia työntekijät ryhmässä olivat, sitä vaikuttavampi palkitsemisjärjestelmä oli.

1.3.2 Mitkä tekijät välittävät palkitsemisen yhteyttä työmotivaatioon ja työsuoritukseen?

Vaikka tutkimuksia palkitsemisen vaikutuksista työsuoritukseen on tehty paljon, ei vielä tiedetä riittävästi niistä tekijöistä ja psykologisista mekanismeista, joiden välityksellä vaikutukset syntyvät (esim. Kuvaas, 2006; Shaw, Duffy, Lockhart, Mitra & Bowler, 2003; Gardner, van Dyne & Pierce, 2004). Tutkimukseni kohteena oleva palkitsemisen reflektioteoria (Thierry, 1998; 2001) esittää yhden vaihtoehdon psykologiseksi välittäjämekanismiksi. Esittelen tässä luvussa empiirisiä tutkimuksia tekijöistä, joiden välityksellä rahallinen palkitseminen voi olla yhteydessä työsuoritukseen.

Tutkimusten perusteella esimerkiksi sisäisen motivaation (Kuvaas, 2006), myönteisen tunneherkkyyden ("trait positive affectivity") (Shaw et al., 2003) ja organisaatiosidonnaisen itsetunnon ("organization-based self-esteem") (Gardner et al., 2004) on esitetty välittävän palkkioiden, meriittikorotusten tai palkkatason vaikutuksia motivaatioon ja työsuoritukseen.

Kuvaas (2006) tutki bonusten suuruuden ja määrätymisperusteiden sekä palkkatason yhteyttä henkilöstön työsuoritukseen ja tunnehajaiseen sitoutumiseen ("affective commitment"). Lisäksi hän tutki, välittääkö

sisäinen motivaatio palkkatason yhteyttä työsuoritukseen ja sitoutumiseen. Tutkimuksen aineisto kerättiin kyselylomakkeella norjalaisen yrityksen kahden yksikön työntekijöiltä noin kuukausi bonusten maksamisen jälkeen. Näissä kahdessa yksikössä bonukset määräytyivät eri tavoin. Yksikössä B bonukset määräytyivät koko yrityksen taloudellisesta tuloksesta sekä yksikön tuloksesta. Yksikössä A bonukset määräytyivät edellä mainittujen kollektiivisten tavoitteiden lisäksi yksilön suorituksesta projekteissa. Kyselyssä kysyttiin henkilön palkkatason, viimeksi maksetun bonuksen suuruutta, sisäistä motivaatiota ja työsuoritusta, koettua jaon- ja menettelytapojen oikeudenmukaisuutta sekä kontrollimuuttujia. Tutkimuksessa oli kuusi hypoteesia, joista käsillä olevan työn kannalta kiinnostavia olivat työsuoritukseen liittyvät hypoteesit ja tulokset. Oletuksena oli, että bonuksen suuruudella on suurempi vaikutus työsuoritukseen, kun bonusten määrääntymisessä on mukana myös yksilön omaan suoritukseen liittyviä tavoitteita eikä vain kollektiivisia tavoitteita. Tälle oletukselle ei saatu tukea tuloksista. Bonuksen suuruudella ei ollut yhteyttä työsuoritukseen. Tulokselle esitettiin kaksi mahdollista selitystä. Maksettujen palkkioiden suuruutta, noin viittä prosenttia henkilön peruspalkasta, pidettiin melko alhaisena. Tutkimuksen kohteena olivat korkeasti koulutetut tietotyötä tekevät henkilöt, jotka tyypillisesti ovat sisäisesti motivoituneita haasteellisista työtehtävistään ja vähemmän kiinnostuneita ulkoisista palkkioista. Toisena oletuksena oli myönteinen yhteys palkkatason ja työsuorituksen välillä. Tämä hypoteesi piti tulosten mukaan paikkansa. Lisäksi oletettiin, että palkkatason yhteys työsuoritukseen välittyi sisäisen motivaation kautta. Myös tälle oletukselle saatiin tukea. Palkkatason yhteys työsuoritukseen välittyi osittain sisäisen motivaation kautta.

Shaw, Duffy, Lockhart, Mitra ja Bowler (2003) tutkivat reaktioita meriittikorotuksiin yksilöiden signaaliherkkyyden ("signal sensitivity") näkökulmasta. Seurantatutkimuksessa yliopistollisen sairaalan työntekijät vastasivat kyselylomakkeeseen neljä kuukautta ennen ja neljä kuukautta jälkeen meriittikorotusten ilmoittamisesta. Ensimmäiseen kyselyyn vastasi 432 ja toiseen kyselyyn 464 sairaalan työntekijää, jotka edustivat kaikkia henkilöstöryhmiä sairaanhoitajista hallintoon. Vastaajista 177 vastasi kumpaankin kyselyyn. Lomakkeessa kysyttiin kontrollimuuttujien lisäksi myönteisyyttä persoonallisuuden piirteenä ("trait positive affectivity"), tyytyväisyyttä palkkatasaan, tyytyväisyyttä meriittikorotukseen ja aikomusta työskennellä tehokkaammin meriittikorotuksesta johtuen. Palkkatason ja meriittikorotuksen suuruuden tutkijat keräsivät julkisesta

aineistosta. Mitä suuremman meriittikorotuksen vastaajat saivat, sitä suurempi myönteinen muutos seurasi tyytyväisyydessä palkkatasoon. Korotuksen suuruudella oli myönteinen yhteys myös aikomukseen työskennellä ahkerammin jatkossa. Tarkemmassa tarkastelussa tutkijat havaitsivat myönteisyyden moderoivan meriittikorotuksen yhteyttä sekä tunnereaktioon että toiminta-aikomuksiin. Vastaajilla, joilla myönteisyys oli korkea, yhteyttä ei ollut. Sen sijaan vastaajilla, joiden myönteisyys oli alhainen, meriittikorotuksen suuruus oli yhteydessä sekä tunnereaktioon että toiminta-aikomuksiin.

Yhdysvaltalaisen rakennusyrityksen 91 työntekijää osallistui tutkimukseen, jossa kerättiin yrityksen rekisteristä tiedot kunkin palkkatasosta (Gardner, 2004). Tämän jälkeen työntekijät vastasivat kyselylomakkeeseen, jossa oli kysymyksiä mm. organisaatiosidonnaisesta itsetunnosta. Yhdeksän kuukautta kyselyyn vastaamisen jälkeen tutkittavien esimiehet arvioivat alaiensa työsuorituksen. Tulosten mukaan palkkatasolla oli myönteinen vaikutus työssä suoriutumiseen. Vaikutukset välittyivät organisaatiosidonnaisen itsetunnon kautta. Mitä korkeampi palkka henkilöllä oli, sitä parempi itsetunto hänellä oli organisaation jäsenenä. Tämän seurauksena myös työsuoritukset olivat parempia.

1.3.3 Palkitsemisen koettu tärkeys ja sen yhteys työmotivaatioon

Tämän työn kohteena oleva palkitsemisen reflektioteoria keskittyy palkitsemisen merkitykseen, koettuun tärkeyteen ja erityisesti siihen, mitkä merkitykset ovat motivoivia. Kuvaan tässä luvussa tutkimustuloksia palkan ja rahalla palkitsemisen koetusta tärkeydestä.

Kovach (1980; 1987; 1992 raportoitu Wiley 1997) tutki työntekijöiden näkemyksiä siitä, mikä heitä motivoi. Vuonna 1980 kaksisataa työntekijää, vuonna 1986 tuhat teollisuuden työntekijää ja vuonna 1992 neljäsataakuusikymmentä työntekijää eri sektoreilta vastasi kyselyyn, jossa he laittoivat tärkeysjärjestykseen kymmenen mahdollista työssä motivoivaa tekijää. Hyvä palkka sijoittui aikaisempina vuosina viidenneksi, mutta vuonna 1992 tärkeimmäksi motivaattoriksi. Vuoden 1992 vastausten osalta sukupuolten tai ammattiryhmien välillä ei ollut eroja. Sen sijaan yli 55-vuotiaat ja eniten tienaat pitivät arvostusta työn suorittamisesta tärkeimpänä motivaatiotekijänä. Yli 55-vuotiaille hyvä palkka oli toiseksi tärkein ja eniten tienaaVILLE vasta viidenneksi tärkein motivaattori. Rahalla palkitsemisen tärkeyttä tukee myös 689 yhdysvaltalaiselle eri alojen

työntekijälle tehdyn kyselyn tulokset. Suurin osa vastanneista (95%) piti rahapalkkioita merkittävinä kannustimina (Lovio-George, 1992).

Palkka saattaa olla useimmille ihmisille tärkeämpi asia, kuin he sanovat. Rynes, Gerhart ja Minette (2004) selittivät tätä ilmiötä sosiaalisella suotavuudella. Heidän mukaansa ei ole sosiaalisesti suotavaa myöntää, että palkka tai rahapalkkiot ovat itselle tärkeitä. He perustelivat näkemystään tutkimuksilla, joissa kysytään suoraan, kuinka tärkeänä vastaajat pitävät palkkaa tai rahapalkkioita. Tällaisissa tutkimuksissa palkka sijoittuu tyypillisesti noin viidenneksi. Kuitenkin palkitsemisen vaikutuksiin liittyvissä tutkimuksissa palkka on usein ollut tehokkain motivointikeino.

Erilaisten palkitsemistapojen tärkeydessä tai houkuttelevuudessa on havaittu myös yksilöllisiä eroja. Esimerkiksi henkilöiden, joilla on korkea suoriutumisen tarve tai luja usko omiin kykyihin ("self-efficacy"), on havaittu pitävän suoritusperusteista palkitsemista houkuttelevana (esim. Turban & Keon, 1993; Bretz, Ash & Dreher, 1989). Turban ja Keon (1993) selvittivät 284 johtamiskurssin opiskelijan näkemyksiä siitä, onko kokemukseen vai suoritukseen perustuva palkka houkuttelevampi. Tulosten mukaan molempien palkitsemisratkaisujen houkuttelevuus oli keskimäärin yhtä hyvä. Sen sijaan suoritukseen perustuva palkka houkutteli niitä henkilöitä, joilla on voimakas tarve suoriutua työssään hyvin. Myös kognitiivisesti kyvykkäiden henkilöiden, jotka suoriutuvat hyvin akateemisista opinnoistaan, on todettu pitävän tärkeänä omiin suorituksiin sidoksissa olevaa palkkaa (Trank, Rynes & Bretz, 2002). Lisäksi henkilöillä, jotka pitävät ulkoisia palkkioita tärkeinä, on rahallisen palkitsemisen havaittu olevan yhteydessä luovuuteen (Yoon & Choi, 2010). Myös sukupuolella ja iällä on havaittu olevan vaikutusta palkan koettuun tärkeyteen. Miehet pitävät keskimäärin palkkaa tärkeämpänä kuin naiset (Jurgensen, 1978). Palkan tärkeys myös vähenee iän myötä (Jurgensen, 1978; Kovach, 1992). Palkan on lisäksi havaittu motivoivan vähemmän eniten tienaavia (Kovach, 1992; Rynes, Gerhart & Minette, 2004).

1.4 Työn keskeiset teemat ja kirjan rakenne

Tutkimukseni keskeisiä teemoja ovat rahan yksilöllinen merkitys, tulospalkkiot ja niiden vaikutus yksilöiden työssä suoriutumiseen, joita kuvasin tämän ensimmäisen luvun alkupuolella. Lisäksi työni keskeisiä teoreettisia käsitteitä ja teemoja ovat työmotivaatio, palkitsemisen

reflektioteoria ja palkitsemisen merkitys. Määrittelen nämä asiat lyhyesti tässä johdantoluvussa ja palaan niihin tarkemmin luvussa 2.

1.4.1 Työmotivaatio, reflektioteoria ja palkitsemisen merkitys

Työmotivaatiolla tarkoitetaan yleensä ihmisen sisäisiä ja ulkoisia voimia, jotka saavat aikaan työhön liittyvää toimintaa ja määrittävät sen muodon, suunnan, voimakkuuden ja keston (esim. Pinder, 2008). Teoreettisesti palkitsemisen yhteyttä motivaatioon ja työssä suoriutumiseen on selitetty useiden motivaatioteorioiden avulla. Odotusarvoteorian (Vroom, 1964) mukaisesti ihminen harkitsee kolmea asiaa: onko tavoitteen saavuttaminen mahdollista, mitä sen saavuttamisesta seuraa ja onko seuraus riittävän houkutteleva. Teorian mukaan palkitsemisen pitää yksilöä motivoidakseen olla sekä selvästi yhteydessä suoritukseen että olla kullekin riittävän houkutteleva. Tavoitteen asettamisen teorian (Locke & Latham, 1990) mukaisesti yksilön työssä suoriutuminen on korkeimmillaan, kun hänellä on haastavat, selkeät ja ymmärrettävät sekä hänen hyväksymänsä tavoitteet, joiden saavuttamisesta hän saa riittävästi palautetta. Palkitseminen voi tällöin lisätä motivaatiota tekemällä tavoitteet hyväksytyiksi ja antamalla palautetta niiden saavuttamisesta. Tasasuhtateoria (Adams, 1965) puolestaan lähtee yksilön halusta saavuttaa tasapaino omien panostensa ja tuotostensa välillä sekä nähdä niiden olevan samassa suhteessa muiden henkilöiden panosten ja tuotosten kanssa. Palkitseminen voi olla motivoivaa, koska se antaa palautetta siitä, miten henkilö on suoriutunut verrattuna muihin. Palkitsemisen motivoivaa vaikutusta on lähestytty kriittisemmin itsemäärätymisen teoriassa (Deci & Ryan, 2000; Ryan & Deci, 2000). Teorian mukaisesti ihminen haluaa kokea olevansa sisäisesti motivoitunut eli toimivansa omista lähtökohdistaan käsin. Tällöin ihmisen toimintaa ohjaa ensisijaisesti tarve autonomiaan, mutta myös kompetenssin tunne ja tarve yhteenkuuluvuuteen. Aikaansaannokseen perustuva palkitseminen nähdäänkin tämän teorian valossa pääsääntöisesti ulkoapäin tulevana, kontrolloivana tekijänä, joka heikentää yksilön sisäistä motivaatiota. Toisaalta esimerkiksi aineeton palkitseminen, kuten palaute ja vaikutusmahdollisuudet, voi tukea sisäistä motivaatiota (Gagné & Deci, 2005, Gagné & Forest, 2008).

Palkitsemisen kannalta keskeistä on selvittää, miksi palkitseminen toisinaan vaikuttaa työsuoritukseen myönteisesti ja toisinaan ei.

Palkitsemisen lisäksi myös muiden henkilöstökäytäntöjen ja organisaation tuottavuuden välistä yhteyttä on tutkittu. Näiden tutkimusten lähtökohdana on usein oletus, että henkilöstökäytännöt ovat yksi tärkeimmistä organisaation tuloksellisuuteen ja kilpailuetuun vaikuttavista tekijöistä (esim. Becker & Huselid, 1998). Tätä oletusta tukevia tutkimustuloksia onkin raportoitu paljon (esim. Arthur, 1992; Huselid, Jackson & Schuler, 1997). Edelleen on kuitenkin epäselvää, minkä mekanismin välityksellä henkilöstökäytännöt ovat yhteydessä organisaation tuloksellisuuteen. Sekä palkitsemistutkimuksen että henkilöstökäytäntöjen tutkimuksessa on pidetty keskeisenä tavoitteena selvittää tätä ”mustanlaatikon ongelmaa” eli välittäjämekanismeja. Väitöskirjatyössäni keskityn niihin psykologisiin mekanismeihin, joiden välityksellä rahapalkkiot vaikuttavat yksilöiden aikaansaannokseen. Lähestyn tätä kenttää useisiin motivaatioteorioihin pohjautuvan palkitsemisen reflektioteorian (Thierry, 1998; 2001) kautta. Teorian mukaan palkitseminen vaikuttaa yksilöiden motivaatioon ja työssä suoriutumiseen sille annetun merkityksen välityksellä. Teorian taustalla on ajatus ihmisestä oman identiteettinsä säilyttämiseen ja vahvistamiseen pyrkivänä toimijana. Ajatuksena on, että ihminen tulkitsee asioita omista lähtökohdistaan käsin. Palkitsemiselle annettu merkitys on siis yksilöllistä. Palkitseminen voi olla tärkeää ja sitä kautta motivoivaa, jos se heijastelee tai viestii ihmiselle hänen tärkeänä pitämistään asioista.

Reflektioteorian (Thierry, 1998; 2001) mukaan palkitsemisella voi olla yksilöille neljänlaista merkitystä. Sillä voi olla välinearvoa tärkeäksi koetun tavoitteen saavuttamisessa, sen avulla voi saada palautetta siitä, miten on työssään suoriutunut verrattuna tavoitteisiin tai muihin työpaikalla. Se voidaan myös kokea osoitukseksi siitä, millainen valta-asema henkilöllä on työpaikalla. Lisäksi rahalla voi olla hyvinvointia tukevaa, kulutukseen liittyvää merkitystä. Näiden merkitysten sisältöä ei ole aiemmin tutkittu. Tutkin väitöskirjassani sitä, miten merkitykset näyttäytyvät ryhmäperusteisten tulospalkkioiden kontekstissa. Lisäksi selvitan, onko palkkioilla muita myönteisiä merkityksiä, onko niillä kielteistä merkitystä ja milloin niillä ei ole merkitystä.

Palkitsemisen merkityksiin keskittyminen johdattelee helposti ajattelemaan konstruktivistisista lähtökohdista tehtävää tutkimusta, jossa ajateltaisiin merkitysten olevan sosiaalisesti konstruoituja, muuttuvia ja mielikuvanomaisia. Tällöin olisin tutkijana esimerkiksi kiinnostunut siitä, miten merkityksiä luodaan ja miten ne ilmenevät kielessä. Oma lähestymistapani tässä väitöskirjassa on kuitenkin reflektioteorian hengen

mukaisesti pikemminkin realistinen. Reflektioteoriassa palkitsemisen merkityksellä on liikkeellepanevaa eli motivoivaa vaikutusta. Merkitykset pohjautuvat motivaatioteorioihin ja niitä ajatellaan voitavan mitata kyselylomakkeessa käytettävällä mittarilla.

1.4.2 Tutkimuksen teemat ja kirjan rakenne

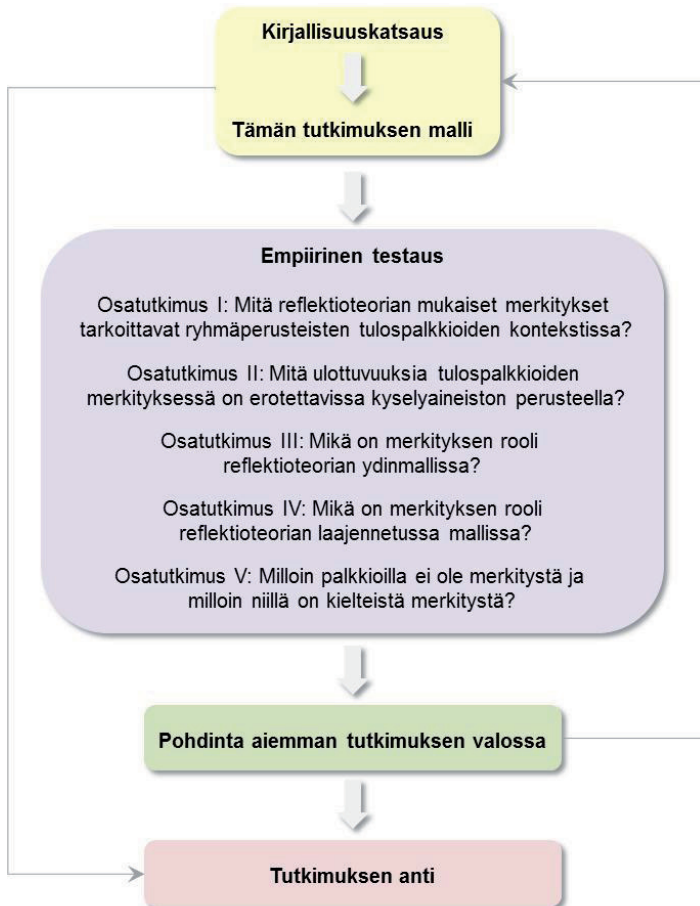
Reflektioteoria on varsin vähän hyödynnetty teoria. Tehdyt tutkimukset ovat keskittyneet palkka- tai palkitsemistyytyväisyyteen (Miedema, 1994; Salimäki, Ylikorkala, Hulkko, Nyman & Keskivaara, 2005; Salimäki, Hakonen & Heneman, 2009). Vaikutusten tutkimusta reflektioteorian näkökulmasta ei ole tietojeni mukaan aiemmin tehty. Reflektioteoriaa ei ole aiemmin hyödynnetty myöskään ryhmäpalkkioiden tutkimisessa. Käsillä olevassa väitöskirjatyössä tutkin ryhmän aikaansaannoksen perusteella maksettavien tulospalkkioiden vaikutusta yksilöiden työsuoritukseen.

Thierry (1998; 2001) on koonnut reflektioteorian ydin- ja laajennetun mallin. Mallien perusoletuksena on, että palkitsemisjärjestelmän rakenne ja käyttämisen tapa ovat yhteydessä vaikutuksiin palkitsemiselle annetun yksilöllisen merkityksen kautta. Ydinmallissa on mukana merkitystä ja vaikutuksia selittävinä tekijöinä palkitsemisjärjestelmän rakenteeseen liittyviä asioita (kuten palkkion suuruus), tieto palkitsemisjärjestelmästä ja yksilön ominaisuudet (kuten ikä ja sukupuoli). Laajennetussa mallissa puolestaan on mukana edellisten lisäksi työryhmän ominaisuudet (kuten ryhmän koko) sekä esimiesten ja johdon tapa käyttää palkitsemisjärjestelmää. Teorian kehittäjä ei kirjoituksissaan anna juurikaan perusteluja sille, miksi kukin osatekijä on mallissa mukana. Esitän luvussa 2.4 omat perusteluni mallin osatekijöiden mukana ololle ja rakennan sitä kautta tämän tutkimuksen mallin.

Tutkimukseni aineistona on tulospalkkiojärjestelmän piiriin kuuluvien henkilöiden haastatteluja ja kyselyvastauksia. Lisäksi olen hyödyntänyt tietoja palkkiojärjestelmien rakenteesta, ja kehittämistavasta sekä kytkennästä organisaation strategiaan. Aineistot ja menetelmät esittelen osatutkimusten yhteydessä. Tutkimuskysymykset esittelen kirjallisuuskatsauksen jälkeen luvussa 3.

Tutkimukseni viimeisessä luvussa (luku 5) esitän tutkimukseni keskeiset tulokset ja pohdin niiden yhteyttä aiempiin tutkimuksiin. Lisäksi pohdin

sitä, millä teorioilla ryhmäperusteisten tulospalkkioiden merkitystä voi selittää. Olen esittänyt tutkimukseni etenemisen myös kuvassa 1.



Kuva 1. Tutkimuksen kulku.

2. Tutkimuksen teoreettinen tausta

Palkitsemisen reflektioteoria on syntynyt yhdistämällä eri motivaatioteorioiden oletuksia. Niinpä väitöskirjatyöni teoreettinen tausta liittyykin motivaatioteorioihin, erityisesti tässä luvussa esittelemiini teorioihin.

Termin ”motivaatio” juuret ovat latinan kielen sanassa *movere* eli liike tai liikkuminen (Steers, Mowday & Shapiro, 2004). Motivaatiolla tarkoitetaan yksinkertaistaen ihmisen psyykkistä tilaa, joka määrittää sen, mitä asioita, millä vireydellä ja kuinka kauan hän kulloinkin tekee. Tutkijat jättävät motivaation käsitteen usein määrittelemättä tai käyttävät epämääräisiä määritelmiä, mikä puolestaan saattaa johtaa epäselvyyksiin tutkimustulosten tulkinnassa (Locke & Latham, 2004; Pinder, 2008). Pinder (2008) määrittelee työmotivaation seuraavasti: *”Work motivation is a set of energetic forces that originate both within as well as beyond an individual being, to initiate work-related behavior, and to determine its form, direction, intensity, and duration”*. Vapaasti suomentaen työmotivaatio tarkoittaa siis ihmisen sisäisiä ja ulkoisia voimia, jotka saavat aikaan työhön liittyvää toimintaa ja määrittävät sen muodon, suunnan, voimakkuuden ja keston. Määritelmän mukaisesti työmotivaatioon vaikuttavat yksilön sisäiset voimat, kuten tarpeet sekä ulkoiset voimat. Tällaisia ulkoisia voimia ovat esimerkiksi työn luonne tai organisaation palkitsemisjärjestelmät.

Suomessa julkaistun motivaatiokirjan nimi ”Mikä meitä liikuttaa?” (Nurmi & Salmela-Aro, 2002) kiteyttää motivaatiotutkimuksen ja –teorioiden keskeisen kysymyksen. Tähän kysymykseen ovat etsineet vastausta jo kreikkalaiset filosofit, jotka pyrkivät ymmärtämään ihmisen motivaatiota hedonismien avulla. Mielihyvän etsiminen ja kivun välttäminen nähtiin pääasiallisina ihmisen toimintaa ohjaavina asioina (Steers, Mowday & Shapiro, 2004). Käyttäytymistieteilijät alkoivat etsiä 1900-luvun

alkupuolella malleja motivaation ymmärtämiseksi. Näissä varhaisissa malleissa ihmisen ajatellaan toimivan epärationaalisesti, vaistojen ja viettien pohjalta (Steers, Mowday & Shapiro, 2004; Pinder, 2008).

Työmotivaatio puolestaan on kiinnostanut tutkijoiden lisäksi organisaatioiden johtajia ja työnjohdosta vastaavia henkilöitä, jotka ovat kaivanneet vastausta siihen, miten työntekijät saataisiin työskentelemään mahdollisimman tehokkaasti. Käsitteet työmotivaatiosta ovat muuttuneet merkittävästi vuosikymmenten kuluessa, mutta ne ovat olleet melko kaukana hedonismiin nojaavista näkemyksistä. 1900-luvun alkupuolella käytännön työelämässä uskottiin rahan olevan työntekijöiden pääasiallinen motivaation lähde (Latham & Ernst, 2006; Latham, 2007). Kirjassaan 'Work Motivation: History, Theory, Research, and Practice' Gary P. Latham (2007) jakaa 1900-luvun työmotivaatiotutkimuksen neljään ajanjaksoon. Vuosisadan ensimmäisellä 25 vuoden ajanjaksolla työmotivaation kannalta oleellista oli edellä mainitsemani usko rahan motivoivaan vaikutukseen. Seuraavana neljännesvuosisatana keskeisenä ajatuksena oli, että työasenteet vaikuttavat yksilöiden suoritukseen. Työasenteiden mittaamiseksi kehitettiin useita kyselyjä, mistä johtuen Latham nimittää aikakautta empirismin ajaksi. Tältä ajanjaksolta ovat kuuluisia esimerkiksi Hawthorne-tutkimukset, joissa kokeiltiin erilaisten työolosuhteiden muutosten vaikutuksia työntekijöiden tuottavuuteen. Kokeeseen osallistuneiden työn tuottavuus parani merkittävästi. Yksittäisten toimenpiteiden ei havaittu selittävän muutosta, vaan tuottavuuden nousun uskottiin johtuvan koeryhmän saamasta huomiosta. Vuosia 1950-1975 Latham nimittää teorioiden ilmaantumisen ajaksi. Tällä ajanjaksolla kehitettiin useita, vieläkin aktiivisesti hyödynnettäviä teorioita. Keskeisiä vaikuttajia olivat esimerkiksi jo hieman aiemmin kehitetty Maslowin (1943) tarvehierarkia ja kognitiiviset teorit, kuten odotusarvoteoria ja tasasuhteoria. Vuosisadan viimeistä neljännestä luonnehtii usko työntekijöiden ajattelun voimaan. Kognitiiviset teorit olivat jo vakiinnuttaneet asemansa. Lisäksi tunteiden merkitys työelämässä ja motivaation osana nousi kiinnostuksen kohteeksi. Konkreettisesti tämä näky esimerkiksi oikeudenmukaisuusteorioiden kehittymisenä.

Yksi varhaisimmista teorioista motivaation ja myös työmotivaation ymmärtämiseksi oli Maslowin (1943) tarvehierarkia. Teorian mukaisesti ihmisen toimintaa ohjaavat hierarkkisessa järjestyksessä viisi tarvetta: fysiologiset, turvallisuuteen liittyvät, rakkauteen ja yhteenkuuluvaisuuteen, itsetuntoon ja itsensä toteuttamiseen liittyvät tarpeet. Teorian mukaisesti

ihmisen on ensin tyydytettävä alemmilla tasoilla olevat tarpeensa ennen kuin hän voi esimerkiksi keskittyä itsensä toteuttamiseen. Maslowin teoriaa voidaan kutsua sisältöteoriaksi, jossa keskitytään etsimään ihmisen toiminnan liikkeelle panevia voimia, kuten tarpeita, staattisessa ympäristössä. Maslowin teoriaa, kuten muitakin tarveteorioita, on kutsuttu myös universaaliksi teoriaksi, koska sen ajatellaan soveltuvan jokaisen ihmisen toiminnan ymmärtämiseen. Sen sijaan prosessiteorioiden, joita kehitettiin erityisesti motivaatiotutkimuksen aktiivisella kaudella, 1960- ja 1970-luvuilla, avulla voidaan selittää myös yksilöllisiä eroja. Keskeistä prosessiteorioille on syy-seuraussuhteiden etsiminen ja kognitiivinen lähestymistapa eli pyrkimys selvittää ihmisen tietoon pohjautuvaa ajatusprosessia. (Steers, Mowday & Shapiro, 2004.) Hyvä esimerkki kognitiivista lähestymistapaa korostavasta prosessiteoriasta on Vroomin (1964) kehittämä odotusarvoteoria. Teorian mukaisesti ihmisen toimintaa ohjaavat tietoiset odotukset siitä, johtaako jokin toiminta haluttuun tavoitteeseen. Yksinkertaistaen voi sanoa, että ihmiset toimivat instrumentaalisesti eli saavuttaakseen arvostamansa lopputuloksen sekä laskelmoiden, eli arvioiden kuinka todennäköisesti toiminnasta seuraa haluttu lopputulos. Esittelen odotusarvoteoriaa tarkemmin seuraavassa luvussa.

2.1 Motivaatioteoriat palkitsemisen vaikuttavuuden ymmärtämisessä

Käyttäytymistieteellisessä kirjallisuudessa on palkitsemisen vaikutuksia yksilöiden toimintaan selitetty erilaisten motivaatioteorioiden näkökulmasta. Usein hyödynnettyjä teorioita tässä yhteydessä ovat odotusarvoteoria, tasasuhtateoria, tavoitteen asettamisen teoria, teoria sisäisestä motivaatiosta ja vahvistamisen teoria (esim. Bartol & Locke, 2000; Gerhart & Rynes, 2005; Heneman & Werner, 2005; Jenkins ym., 1998; Thierry 2002). Esittelen nämä teoriat ja niistä kehitetyt palkitsemisen reflektioteorian tarkemmin, koska ne toimivat käsillä olevan tutkimuksen teoreettisena taustana.

Teoreettisesti palkitsemiseen on usein liitetty myös käsitys, jonka mukaan rahallinen palkitseminen ei voi toimia työelämässä motivoivana tekijänä. Ainakin kolmen teorian näkökulmasta palkitsemista on pidetty asiana, jolla ei voi vaikuttaa ihmisten toimintaan myönteisesti. Tällaisia teorioita ovat Maslowin (1943) tarvehierarkia, Herzbergin ym. (1959)

motivaatiohygieniateoria sekä Decin ja Ryanin (1985) teoria sisäisestä motivaatiosta. Näistä vanhimman, Maslowin tarvehierarkian mukaan tarvehierarkian alimmilla tasoilla ovat fysiologiset ja turvallisuuteen liittyvät tarpeet, joita voidaan tyydyttää rahan avulla. Kun nämä tarpeet on tyydytetty, ihmiset tavoittelevat korkeammalla hierarkiassa olevia asioita, kuten itsensä toteuttamista. Teorian oletuksen mukaisesti näitä korkeampiarvoisia tarpeita tavoitellaan työelämässä mielekkäiden työtehtävien kautta, ei rahallisten palkkioiden avulla (Rynes ym., 2005). Vaikka kyseessä onkin vanha teoria, pohjaavat monet teoriat ja käytännön uskomukset siihen yhä edelleen.

Herzbergin motivaatiohygieniateoria keskittyy asioihin, jotka aiheuttavat työssä joko tyytyväisyyttä tai tyytymättömyyttä (Herzberg ym., 1959). Teoriassa eritellään asioita, joilla voi tukea motivaatiota ja aikaansaada tyytyväisyyttä sekä toisaalta asioita, jotka ovat hygieniatekijöitä. Teorian mukaan rahallinen palkitseminen on hygieniatekijä, joka voi aiheuttaa tyytymättömyyttä tai parhaimmillaan olla neutraali asia, mutta ei voi edistää tyytyväisyyttä tai motivoida. Myös Decin ja Ryanin (1985) teoria sisäisestä motivaatiosta käsittelee palkitsemista asiana, joka ei voi vaikuttaa myönteisesti yksilön motivaatioon. Sen sijaan se voi vaikuttaa kielteisesti sisäiseen motivaatioon, jos se koetaan ulkoapäin tulevana kontrollina.

Useat empiiriset tutkimukset ovat kuitenkin osoittaneet, että rahallisella palkitsemisella voidaan parantaa yksilöiden työsuoritusta tai ainakin lisätä sen tehokkuutta (esim. Austin ym., 1996; Guzzo ym., 1985; Jenkins ym., 1998; LaFleur & Hyten, 1995; Locke ym., 1980; Stajkovic & Luthans, 1997; Thierry, 1987).

2.2 Reflektioteorian taustalla olevat teoriat

Palkitsemisen reflektioteoria (Thierry, 1998; 2001) on rakennettu yhteenvedona useista motivaatioteorioista, joiden avulla voi ymmärtää sitä, miksi ja miten ihminen toimii palkitsemisen kohteena. Yhteistä näille teorioille on myös se, että niiden avulla voi ymmärtää sitä, miksi palkitseminen on tai ei ole tärkeää yksilöille. Tässä luvussa kerron lyhyesti niistä motivaatioteorioista, joihin reflektioteoria pohjautuu. Esittelen nämä teoriat, jotta lukijan olisi helpompi ymmärtää, mistä reflektioteoriassa on kyse. Sen, miten kukin teorioista liittyy reflektioteoriaan, selitän myöhemmin luvussa 2.3.

Thierry (1992a) jakaa käyttämänsä teoriat kognitiivisiin ja vahvistamisella oppimisen teorioihin. Näissä teoriaperinteissä ihminen nähdään hyvin eri tavoin. Kognitiivisesta näkökulmasta ihminen on tarkoitushakuinen, rationaalinen ja tietoinen autonominen yksilö, joka jatkuvasti luo omaa subjektiivista työympäristöään. Vahvistamisen näkökulmasta ihminen on mekaaninen, konemainen olento, joka reagoi kaavamaisesti ja vaistonvaraisesti työympäristön asioihin. Lisäksi yksilö nähdään passiivisena, vahvistamisen kohteena olevana olentona. Palkitseminen voi toimia opittuna vahvistajana. Thierry (1992a) haluaa huomioida molemmat näkökulmat toisiaan täydentävinä, koska ne molemmat antavat selityksiä sille, miten palkitseminen vaikuttaa ihmisten käyttäytymiseen.

2.2.1 Odotusarvoteoria

Kuten edellä mainitsin, jaotellaan motivaatioteorioita usein kahteen ryhmään, sisältöteorioihin ja prosessiteorioihin. Odotusarvoteoria (Vroom, 1964) on tyypillinen prosessiteoria eli siinä keskitytään yksilöiden tietoiseen ajattelu- ja päättelyprosessiin. Sen avulla voidaan kuvata yksilöllisiä eroja reagoinnissa sisäisiin ja ulkoisiin tekijöihin. Sitä on myös pidetty ensimmäisenä laajana kognitiivisena motivaatioteorianana (Latham, 2007).

Odotusarvoteorian kehitti Viktor Vroom (1964). Teorian pääajatuksena on yksinkertaistaen se, että ihminen motivoituu tehtävästä silloin, kun hän kokee pystyvänsä toivottuun suoritukseen, uskoo saavansa suorituksesta palkkion ja pitää palkkiota houkuttelevana (Pinder, 2008). Teoriaan liittyvät olennaisesti edellä mainitut toimintaa ohjaavat kolme komponenttia: odotukset ("expectancy"), välineellisyys ("instrumentality") ja houkuttelevuus ("valence"). Kyseessä on siis motivaatioteoria, jossa ihminen nähdään järkipäisesti toimivana, harkitsevana olentona, joka valitsee erilaisten käyttäytymistapojen välillä. Teorian mukaisesti ihmisen toimintaa eivät ohjaa universaalit, kaikkia koskevat tarpeet, vaan kukin ihminen toimii omien, yksilöllisten pystyvyyssuostensa ja arvostustensa mukaisesti. Konkretisointi teorian mukaisesta toimintatavan valinnasta on esitetty kuvassa 2.



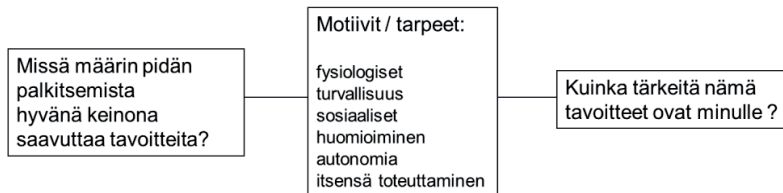
Kuva 2. Toimintatavan valintaprosessi odotusarvoteorian mukaan.

Ambrose ja Kulik (1999) ovat motivaatiotutkimusta käsittelevässä katsauksessaan todenneet, että odotusarvoteoria on saavuttanut vakiintuneen aseman motivaatiotutkimuksessa ja sen näkökulmasta on tehty paljon empiiristä tutkimusta. He kuitenkin toteavat, että tutkimuksissa ei ole saatu selvää tukea teorian oletuksille kolmesta komponentista ja niiden yhteydestä suoritukseen. Esimerkiksi Van Eerden ja Thierryn (1996) julkaisemassa meta-analyysissä odotusarvoteorian kolmen komponentin yhteydet suoritukseen olivat melko matalia. Keskimääräinen korrelaatio odotuksen ja suorituksen välillä oli 0,22, välineellisyuden ja suorituksen välillä 0,16 sekä houkuttelevuuden ja suorituksen välillä 0,21.

Odotusarvoteoriaa on yhdistetty palkitsemiseen sekä empiirisissä tutkimuksissa että teoreettisissa pohdinnoissa. Lawler (1971) on soveltanut odotusarvoteorian näkökulmaa palkitsemiseen. Hänen ajattelunsa mukaan palkitsemista voidaan pitää hyvänä tai huonona välineenä tavoitteiden saavuttamisessa ja näistä tavoitteista osa on houkuttelevampia ja osa vähemmän houkuttelevia. Näkemyksessään palkitsemisen välineellisyydestä Lawler on ottanut käyttöön odotusarvoteorian kaksi viimeistä komponenttia ja kohdistanut ne palkitsemiseen. Tämän ajattelun mukaisesti palkitsemista pidetään tärkeänä, jos se koetaan hyväksi välineeksi (instrumentality) saavuttaa kiinnostavia tavoitteita (valence). Keskeisiä kysymyksiä tällöin ovat:

1. Missä määrin palkkiolla on henkilön mielessä jokin käyttötarkoitus tai tavoite?
2. Kuinka tärkeitä nämä tavoitteet ovat?

Lawlerin (1971) ajatuksen palkitsemisen välineellisyydestä voi esittää myös kuvana (kuva 3), jossa tavoitteet tai motiivit on määritelty Maslowin tarvehierarkian mukaisesti.



Kuva 3. Palkitsemisen tärkeys, odotusarvoteoriasta palkitsemiseen sovellettu malli.

Mielenkiintoisessa odotusarvoteorian näkökulmasta tehdyssä tutkimuksessa (Fox, Scott & Donahue, 1993) on havaittu, että rahallinen palkitseminen voidaan nähdä houkuttelevana myös muuten kuin silloin, kun se koetaan välineenä hankkia tarvittavia asioita. Tutkimuksessa selvitettiin palkitsemiselle annetun arvon ja työssä suoriutumisen välistä yhteyttä. Tutkimus tehtiin seuraamalla yhdeksän viikon ajan kokoonpanotyössä olevia henkilöitä (n=178), joiden palkka määräytyi valmistettujen tuotteiden määrän perusteella. Heiltä myös kerättiin tietoja kyselylomakkeella, jossa esitettiin väittämiä palkan houkuttelevuudesta (valence). Palkitsemisen havaittiin olevan voimakkaimmassa myönteisessä yhteydessä suoritukseen silloin, kun sen nähtiin tukevan minäkäsitystä tai tuovan sosiaalista arvostusta.

2.2.2 Tavoitteen asettamisen teoria

Tavoitteen asettamisen teorian mukaan tavoitteet ja aikomukset määrittävät ihmisen toimintaa (Pinder, 2008). Tavoitteilla tarkoitetaan tässä yhteydessä asioita, joita henkilö yrittää saavuttaa. Työelämässä ne voivat tarkoittaa esimerkiksi työsuorituksen tasoa tai aikataulussa pysymistä. Aikomukset puolestaan ovat henkilön käsityksiä suunnitellusta toiminnasta (Pinder, 2008).

Tavoitteen asettamisen teorian (Locke & Latham, 1990a) mukaan ihmisen motivaatio ja suoriutuminen ovat korkeimmillaan silloin, kun tavoitteet ovat haastavia, tarkkoja, hyväksytyjä ja edistymisestä saa säännöllisesti palautetta. Vaativat tavoitteet johtavat teorian mukaan parempaan suoritukseen kuin helpot tavoitteet. Tavoitteen haastavuus edistää tehtävässä suoriutumista kuitenkin vain silloin, kun henkilöllä on riittävästi osaamista tehtävän suorittamiseen. Jos tehtävä puolestaan on monimutkainen ja uusi, eivät vaativat tavoitteet edistä suoriutumista itse asetettuja tai ”tee parhaasi” tavoitteita paremmin. (Latham & Locke, 1991; Locke, 1996.) Myös tavoitteiden tarkkuus on tärkeää. Tarkasti määritellyt

tavoitteet aikaansaavat enemmän ponnisteluja kuin epämääräiset tavoitteet. Edellä mainittujen lisäksi tavoitteisiin sitoutuminen ja niiden hyväksyminen parantaa suoritusta. Osallistuminen tavoitteen asettamiseen tai itse asetetut tavoitteet ovat osoittautuneet toimiviksi keinoiksi edistää tavoitteeseen sitoutumista (Locke, 1996). Tavoitteen asettaminen edistää työssä suoriutumista tehokkaimmin silloin, kun henkilö saa palautetta siitä, miten hän edistyy tehtävässään (Locke, 1996). Palkitseminen, kuten raha tai palaute, ei vaikuta toimintaan, jollei se johda tarkkojen ja vaativien tavoitteiden asettamiseen tai niihin sitoutumiseen (Pinder, 2008).

Tavoitteen asettamisen teorian näkökulmasta palkitseminen voi siis vaikuttaa myönteisesti yksilöiden motivaatioon ja suoriutumiseen ainakin kahdella tavalla – vaikuttamalla tehtävään sitoutumiseen ja tavoitteen valintaan (Heneman & Werner, 2005; Gerhart & Rynes, 2003). Jos palkitseminen on yhteydessä tehtävässä suoriutumiseen, se voi edistää tehtävään sitoutumista. Suoritukseen perustuva palkitseminen voi myös edistää haastavampien tavoitteiden asettamista, jos näin on mahdollista saavuttaa suurempia palkkioita. Locken ja Lathamien (1990b) mukaan rahapalkkiot tukevat tavoitteeseen sitoutumista, jos palkkiot ovat melko suuria, eikä tavoitteita koeta mahdottomiksi saavuttaa. Wright (1990, 1992) on omissa tutkimuksissaan havainnut, että tavoitteeseen sitoutumista edistävät enemmän bonukset ja suoritusmääriin perustuvat palkkiot kuin kiinteä tuntipalkka.

Tavoitteen asettamisen teoriaa pidetään yhtenä huolellisesti kehitetyistä teorioista. Sen oletuksia on myös empiirisesti testattu paljon ja sitä pidetään hyvin toimivana (Pinder, 2008).

2.2.3 Sisäinen motivaatio

Sisäisen motivaation teoriaperinteen pohjaksi on tärkeää ymmärtää siihen oleellisesti kuuluva jaottelu sisäiseen ja ulkoiseen motivaatioon. Sisäinen motivaatio viittaa siihen, että henkilö tekee jotain, koska tehtävä itsessään on kiinnostava ja sen tekeminen sinällään aikaansaa tyytyväisyyttä. Ulkoisella motivaatiolla puolestaan tarkoitetaan sitä, että toiminnalla on välineellinen tavoite, kuten palkkio, kiitos tai rangaistuksen välttäminen. Tällöin tyytyväisyys ei tule toiminnasta tai tehtävästä itsestään vaan sen ulkoisista seurauksista. (Deci & Ryan, 2000; Gagne & Deci, 2005.)

Sisäisen ja ulkoisen motivaation eroa voi kuvata esimerkiksi lapsen leikin avulla. Lapsi, joka ulkopuolisesta näyttää kuuliaisesti leikkaavan nurmikkoa, saattaa olla tehtävästä innoissaan, koska kuvittelee olevansa veturinkuljettaja. Lapsi leikkaa innoissaan nurmikkoa, koska veturinkuljettajana oleminen on sinällään kiinnostavaa ja innostavaa. Tällöin hän on sisäisesti motivoitunut. Ulkoisesti motivoituneena lapsi leikkaisi nurmikkoa joko saadakseen työstään vanhempien lupaaman palkkion tai välttääkseen tekemättömästä tehtävästä seuraavan rangaistuksen. Sisäisen motivaation voikin yksinkertaistaen määritellä olevan toimintaa, jota henkilö tekee lähinnä, koska pitää tehtävää itsessään kiinnostavana, eikä saadakseen siitä materiaalisen tai sosiaalisen palkkion (Pinder, 2008).

Sisäiseen motivaation liittyviä merkittäviä teorioita on kaksi: kognitiivisen arvioinnin teoria (”cognitive evaluation theory”, CET, Deci & Ryan, 1985) ja sen jatkona kehitetty itsemääräytymisen teoria (”self-determination theory”, CDT, Deci & Ryan, 2000; Ryan & Deci, 2000). Näistä teorioista ensimmäinen, kognitiivisen arvioinnin teoria, sai alkunsa behaviorismin kritiikistä. Teoria sisäisestä motivaatiosta luotiin korvaamaan ajatusta, jonka mukaan ihminen motivoituisi ulkoisten palkintojen avulla. (Nurmi & Salmela-Aro, 2002.)

Deci (1971) havaitsi varhaisissa laboratorioskokeissaan, että ulkoiset palkkiot heikensivät sisäistä motivaatiota, mutta suullinen palaute vahvisti sitä. Näissä kokeissa koehenkilöt rakensivat erilaisia malleja kolmiulotteisilla palapeleillä. Mikäli koehenkilöt eivät saaneet mallia rakennettua sovitusajassa, ratkaisu näytettiin heille. Tämän jälkeen he saivat vapaasti käyttää aikansa joko tehtävän jatkamiseen tai vaikka lehtien lukemiseen. Sisäisen motivaation mittarina oli kokeen jälkeen käytetty aika palapelin parissa. Koehenkilöt jaettiin erilaisiin ryhmiin, joista osa sai palkkion onnistuneesta ratkaisusta, osaa rangaistiin väärästä ratkaisusta. Osa ryhmistä sai myönteistä suullista palautetta ja osa kielteistä arvostelevaa palautetta tehtävän suorittamisen aikana. Viides ryhmä koehenkilöitä sai palkkion tehtävään osallistumisesta. Tulosten mukaan sisäinen motivaatio laski koehenkilöillä, jotka a) saivat palkkion suorituksen perusteella, b) joita rangaistiin epäonnistuneesta tehtävästä ja c) jotka saivat tehtävän suorittamisen aikana negatiivista palautetta. Sisäinen motivaatio sen sijaan parani niillä koehenkilöillä, jotka saivat myönteistä palautetta. Palkkio osallistumisesta ei vaikuttanut sisäiseen motivaatioon heikentävästi tai vahvistavasti.

Näiden kokeiden perusteella kehitettiin *kognitiivisen arvioinnin teoria* (CET, Deci & Ryan, 1985), jonka tavoitteena oli selittää ulkoisten tekijöiden vaikutusta sisäiseen motivaatioon. Teoriaan liittyy kaksi perusoletusta. Ensinnä teorian mukaisesti ihmisen toimintaa ohjaa kaksi universaalista psykologista tarvetta: autonomian ja kompetenssin tarpeet. Ulkoisen tapahtuman tai asian, kuten palkkion, vaikutukset riippuvat siitä, miten henkilö kokee sen liittyvän itsemääräytymiseen ja kompetenssiin. Toiseksi teorian mukaan palkkiot voidaan tulkita joko informaationa, palautteena omasta suorituksesta tai osoituksena ulkopuolisen tahon kontrollista. Toiminnan lopputulos, palkkio, voidaan tulkita palautteena siitä, kuinka hyvin henkilö on suoriutunut tehtävästään. Jos palaute viestii, että henkilö on suoriutunut hyvin, tukee lopputulos hänen kompetenssin tarvettaan ja sisäinen motivaatio säilyy tai vahvistuu. Jos palaute puolestaan viestii henkilölle, että hän on suoriutunut heikosti, hänen kompetenssin tunteensa ja sitä kautta sisäinen motivaationsa heikkenee. Toinen oleellinen asia on käsitys toiminnan syystä. Jos toimintaa ohjaa tai sen syynä on henkilön ulkopuolinen asia, lopputuloksen koetaan kontrolloivan toimintaa. Eli henkilön kiinnostus tehtävään heikkenee, siis sisäinen motivaatio laskee, jos toimintaa ohjaa jonkin ulkopuolisen tahon kontrolli.

Teorian mukaan palkitseminen voi siis vaikuttaa sisäiseen motivaatioon joko vahvistavasti tai heikentävästi. Erityisesti suoritukseen perustuva rahallinen palkitseminen heikentää sisäistä motivaatiota, mutta sanalliset palkkiot lisäävät sitä. Osassa tutkimuksista palkitsemisen on havaittu vähentävän sisäistä motivaatiota, jota näissä kokeissa on mitattu aikana, jonka henkilöt käyttävät tehtävän jatkamiseen sen jälkeen, kun suoritus ei enää vaikuta palkkioon (Cameron & Pierce, 1994; Deci ym., 1999). Joissain tutkimuksissa on kuitenkin todettu, että palkitseminen ei vähennä sisäistä motivaatiota silloin, kun se on sidottu suoritukseen (esim. Cameron & Pierce, 1994; Eisenberger & Cameron, 1999). Myös palkitsemisen yhteydessä annetun palautteen laadun on havaittu olevan yhteydessä siihen, miten palkitseminen vaikuttaa (Deci ym., 1989).

Deci, Kostner ja Ryan (1999) tekivät kognitiivisen arvioinnin näkökulmasta tehdyistä tutkimuksista meta-analyysin, johon he kokosivat 128 laboratorioskokeen tulokset. Meta-analyysin keskeisenä tuloksena he esittivät, että aineelliset palkkiot heikentävät sisäistä motivaatiota, mutta suullinen palaute vahvistaa sitä. Samassa meta-analyysissä he havaitsivat, että silloin kun palkkiot eivät liittyneet tiettyssä tehtävässä suoriutumiseen

tai ne olivat odottamattomia, eivät aineelliset palkkiotkaan heikentäneet sisäistä motivaatiota.

Kognitiivisen arvioinnin teoriaa kritisoidaan useista syistä ja erityisesti sen sovellusarvoa työmotivaation tutkimuksessa pidetään heikkona (Gagne & Deci, 2005). Esimerkiksi Bartol ja Locke (2000) kritisoivat teorian oletuksia testaavia tutkimuksia siitä, että useimmat tutkimukset olivat laboratoriokokeita, eikä niiden tuloksilla katsottu olevan kosketuspintaa todellisten työelämän tilanteiden kanssa. Useat työelämän tehtävät eivät ole sinällään kiinnostavia, joten pyrkimys sisäisen motivaation tukemiseen ei tuntunut hyödylliseltä. Lisäksi useimmat ihmiset tekevät työtä ansaitakseen rahaa, joten tutkimukset siitä, miten ihmiset reagoivat saadessaan toiminnastaan palkkioita verrattuna niihin, jotka eivät saa palkkioita, ovat huonosti sovellettavia työelämän tilanteisiin.

Osittain edellä mainitun kritiikin innoittamana kehitettiin *itsemääräytymisen teoria* (SDT; self-determination theory; Ryan & Deci 2000; Deci & Ryan, 2000), joka pohjautuu kognitiivisen arvioinnin teoriaan, mutta on tätä laajempi (Pinder, 2008). Teorian taustalla on ajatus siitä, että iso osa siitä, mitä ihmiset tekevät, ei ole sisäisesti motivoivaa. Itsemääräytymisen teoria keskittyykin siihen, miten ihmiset motivoituvat tekemään tehtäviä, jotka eivät ole sisäisesti motivoivia (Ryan & Deci, 2000). Keskeinen käsite on sisäistäminen ("internalization"), jonka avulla kuvataan sitä, miten ulkoisesti säädelty toiminta voi muuttua autonomiseksi. Itsemääräytymisen teoria esittää, että autonomian määrässä on aste-eroja silloinkin, kun ihmiset toimintaa ohjaavat ulkoiset asiat. (Deci & Ryan, 2000; Ryan & Deci, 2000; Gagne & Deci, 2005.) Useimmat, erityisesti kognitiiviseen perinteeseen kuuluvat motivaatioteoriat, keskittyvät selittämään vaihtelua motivaation määrässä eikä sen laadussa tai tyypissä. Itsemääräytymisen teoria eroaakin useimmista motivaatioteorioista juuri tässä. Siinä pyritään erottelamaan erilaisia motivaation tyyppisiä (Gagne & Deci, 2005).

Teorian mukaan motivaation eri tyypit voidaan sijoittaa jatkumolle itsemääräytymisen eli autonomian määrän mukaan. Jatkumon toisessa ääri-laidassa on amotivaatio ja toisessa sisäinen motivaatio. Näiden välille sijoittuvat ulkoisen motivaation eri muodot, jotka vaihtelevat autonomian määrän mukaan. (Gagne & Deci, 2005.)

Näistä motivaation eri tyypeistä amotivaatiota luonnehtii toiminta-aikomuksen puute. Ollessaan amotivoituneita ihmiset eivät joko toimi lainkaan tai toiminta ei ole intentionaalista. Amotivaatio voi olla esimerkiksi seurausta siitä, että henkilö ei arvosta toimintaa, ei usko pystyvänsä siihen tai ei oleta sen johtavan toivottuun lopputulokseen (Ryan & Deci, 2000).

Ulkoisen motivaatio voidaan jakaa neljään lajiin sen mukaan, mikä toimintaa säätelee (Deci & Ryan, 2000; Ryan & Deci, 2000). Ulkoisen motivaation lajeista ulkoinen säätely kuvaa ulkoista motivaatiota sellaisena, kuin se ymmärrettiin jaettaessa motivaatio vain ulkoiseen ja sisäiseen. Muut ulkoisen motivaation tyypit vaihtelevat sen mukaisesti missä määrin niihin liittyvä säätely on sisäistynyt ("internalized"). Sisäistämässä toiminnan ulkoinen säätely muuttuu sisäiseksi säätelyksi, eikä ulkoista kontrollia enää tarvita. Konkreettisesti tämä voi siis tarkoittaa sitä, että kun kontrolli on sisäistynyt, henkilö jatkaa toimintaa myös silloin kun ulkoista kontrollia ei enää ole. (Gagne & Deci, 2005.)

Vähiten autonomista ulkoisesti motivoitua toimintaa, kutsutaan ulkoisesti säädellyksi ("externally regulated"). Toiminnalla on tällöin puhtaasti välineellinen päämäärä – ulkoiset paineet, rangaistusten välttäminen tai toiminnasta seuraava palkio. Ulkoista säätelyä on verrattu myös vahvistamisen teorian näkemykseen motivaatiosta (Ryan & Deci, 2000).

Seuraava ulkoisen motivaation muoto on liitetyn säätelyn motivaatio ("introjected regulation"), jota luonnehtii kokemus siitä, että toiminnan syy on jossain määrin ulkoinen. Toiminnan säätely on osittain sisäistetty, mutta henkilö ei koe sitä omakseen. Tällöin henkilö toimii välttääkseen esimerkiksi tekemättömästä tehtävästä seuraavia syyllisyyden tunteita tai koska kokee olevansa kelvollinen ja arvokas vain toimintansa kautta. (Ryan & Deci, 2000; Deci & Ryan, 2000.)

Kolmas ulkoisen motivaation muoto, joka on siis edellä kuvattua autonomisempi, on tunnistetun säätelyn motivaatio ("identified regulation"), jossa toiminnan syyn koetaan olevan jossain määrin sisäinen. Tällöin toiminnan tavoitteet koetaan itselle tärkeiksi, toiminta on siis enemmän sisäistynyttä.

Integroitu säätely ("integrated regulation") on ulkoisen motivaation lajeista lähimpänä sisäistä motivaatiota. Tätä motivaation tyyppiä

luonnehtii tunne siitä, että toiminta on integroitunut olennaiseksi osaksi itseä ja säätely on sisäistä. (Ryan & Deci, 2000; Deci & Ryan, 2000.)

Yksi merkittävä ero kognitiivisen arvioinnin ja itsemääräytymisen teorian välillä on se, että jälkimmäisessä otettiin käyttöön myös käsitteet autonominen ja kontrolloitu motivaatio (Gagne & Deci, 2005). Autonomista motivaatiota luonnehtii tunne siitä, että ihminen toimii vapaasta tahdostaan ja hänellä on valinnanmahdollisuus. Sisäinen motivaatio on esimerkki autonomisesta motivaatiosta eli ihminen on autonomisesti motivoitunut, kun hän suorittaa tehtävää, koska se on hänestä kiinnostavaa ja hän tekee sitä täysin vapaasta tahdostaan. Autonomiseen motivaation katsotaan kuuluvaksi myös integroidun säätelyn motivaatio. Kontrolloituun motivaatioon puolestaan liittyy paine eli tunne siitä, että tehtävä on pakko suorittaa. Kontrolloidun motivaation lajeja ovat ulkoinen säätely, liitetty säätely ja tunnistettu säätely.

Itsemääräytymisen teoria eroaa kognitiivisen arvioinnin teoriasta myös siten, että toiminnan taustalla olevia tarpeita on alkuperäisten kahden sijaan kolme. Itsemääräytymisen teorian mukaisesti ihmisellä on biologisten tarpeiden lisäksi kolme universaalia psykologista tarvetta: tarve olla autonominen ja itsenäinen, tarve tuntea itsensä pystyväksi ja osaavaksi sekä tarve kokea yhteenkuuluvuutta muiden kanssa (Gagne & Deci, 2005). Teoria esittää, että näiden kolmen tarpeen tyydyttäminen on välttämätöntä jokaisen ihmisen psyykkiselle hyvinvoinnille (Pinder, 2008). Näiden tarpeiden toteuttaminen tukee sisäistä motivaatiota ja lisää kontrollin sisäistymistä. Jo kognitiivisen arvioinnin teoriassa puhuttiin autonomian ja kompetenssin tarpeesta ja siitä, miten niiden toteutuminen ylläpitää sisäistä motivaatiota. Itsemääräytymisen teoriassa myös kolmannen tarpeen eli yhteenkuuluvuuden nähdään olevan välttämätön kontrollin sisäistymiselle. Autonomian tarve nähdään kuitenkin tärkeimpänä motivaation tyyppiä määrittävänä tarpeena. (Gagne & Deci, 2005). Itsemääräytymisen teorian mukaan ihmiset myös tekevät tehtäviä, jotka eivät heitä itseään innosta, koska heille tärkeät ihmiset arvostavat tai tukevat niiden suorittamista. Tällöin tarve yhteenkuuluvuuteen toteutuu ja on tärkeä, koska se edistää säätelyn sisäistymistä (Ryan & Deci, 2000).

Motivaation tyyppin on todettu olevan yhteydessä työsuoritukseen ja hyvinvointiin (Deci & Ryan, 2000). Autonomisen motivaation on esimerkiksi havaittu olevan positiivisessa yhteydessä työtyytyväisyyteen,

hyvinvointiin, työn imuun ja affektiiviseen sitoutumiseen (Gagne, Forest, Gilbert, Aube, Morin & Malorni, 2010; van Broecke ym., 2008).

2.2.4 Tasasuhtateoria

Tasasuhtateoria on yksi monista organisatoriseen oikeudenmukaisuuteen liittyvistä teorioista. Kaiken kaikkiaan oikeudenmukaisuudessa erotetaan usein kolme eri lajia: jaon, menettelytapojen ja vuorovaikutuksen oikeudenmukaisuus. *Jaon oikeudenmukaisuudella* tarkoitetaan erilaisten resurssien, kuten palkkioiden tai tulosten jakautumisen oikeudenmukaisuutta. Perusoletuksena on ollut, että saatuja palkkioita pidetään oikeudenmukaisina, mikäli niiden koetaan vastaavan annettua panostusta, kuten työn vastuullisuutta, työkokemusta, työpanosta, työsuorituksen laatua ja työn kuormittavuuden määrää. (Deutch, 1985; Leventhal, 1980; Adams, 1965.) Lopputuloksen lisäksi ihmiset ovat usein kiinnostuneita myös siitä, miten asiasta on päätetty. Päätöksenteon tapaan liittyen ihmiset arvioivat päätöksentekoprosessissa käytettyjä sääntöjä ja periaatteita. Tätä nimitetään *menettelytapojen oikeudenmukaisuudeksi*, jota kuvataan usein Leventhalin (1980) esittämällä kuudella periaatteella. Nämä periaatteet ovat johdonmukaisuus (päätöksenteon tulee olla samanlaista tilanteesta ja henkilöstä riippumatta), puolueettomuus (päätöksentekijä ei saa ajaa omaa etuaan), edustavuus (niillä, joita asia koskee, tulee olla mahdollisuus sanoa sanottavansa), tiedon tarkkuus (päätöksenteon tulee tapahtua riittävän tarkan tiedon pohjalta), oikaistavuus (päätöksiä on kyettävä tarvittaessa muuttamaan) ja eettisyys (päätöksentekoon ei saa sisältyä vilppiä eikä lahjontaa). Edellä esitettyjen lisäksi ihmiset arvioivat myös sitä, miten heitä kohdellaan. Työpaikoilla tämä *vuorovaikutuksen oikeudenmukaisuus* kuvastaa yleensä esimiesten tai johdon kommunikoinnin ja kohtelun laatua. Tällöin tärkeää on se, missä määrin asioista tai päätöksistä kerrotaan totuudenmukaisesti, kunnioittavasti, asiallisesti ja huolellisesti perustellen. (Bies & Moag, 1986.)

Adamsin (1965) *tasasuhtateoria* on yleisimmin käytetty jaon oikeudenmukaisuuden teoria (Colquitt ym., 2005), jota on myös pidetty selkeimpänä aiheeseen liittyvänä teoriana (Heneman & Werner, 2005) ja yhtenä hyödyllisimmistä ihmisen toimintaa selittävästä organisaatioteorioista (Ambrose & Kulik, 1999). Tasasuhtateoria rakentuu kolmen pääoletuksen varaan (Pinder, 2008). Ensinnäkin ihmiset muodostavat käsityksen siitä, mikä on reilu ja kohtuullinen tuotos tai

vastine heidän työpanoksestaan. Ihmisillä on myös tapana verrata näitä vastineita toisten työstään saamiin vastineisiin. Kolmanneksi, kun henkilö kokee, että hänen oma kohtelunsa, siis panos-tuotos –suhteensa, ei ole yhdenmukainen muiden kohtelun kanssa, hän motivoituu muuttamaan tilanteen.

Teorian perusoletuksena on siis, että ihminen haluaa saavuttaa tasapainon panostensa ja tuotostensa välillä verrattuna muiden panosten ja tuotoksen suhteeseen. Ihmiset arvioivat omia panoksiaan, kuten työpanosta, koulutusta ja kokemusta sekä panoksesta saamiaan tuotoksia, kuten palkkaa, huomioimisia ja työolosuhteita. Tämän lisäksi ihmiset vertailevat tilannettaan muihin eli arvioivat panoksiaan ja tuotoksiaan suhteessa muiden panos-tuotos–suhteeseen. Vertailun kohteena voi periaatteessa olla kuka tahansa henkilö tai ryhmä, toinen työntekijä samassa tai toisessa työpaikassa, ryhmä työkavereita tai ammatillinen viiteryhmä. Viiteryhmä voi olla mikä vain, jonka henkilö arvioi oleelliseksi vaihtosuhteen arvioimisessa. (Colquitt ym., 2005.)

Tasasuhtateoria on paitsi oikeudenmukaisuusteoria, myös motivaatioteoria. Teorian perusajatukseen liittyy se, että ihminen pyrkii saavuttamaan tasasuhteen eli tilanteen, jossa hän arvioi oman panos-tuotos-suhteensa olevan tasapainossa viitehenkilön tai -ryhmän vastaavan panoksen ja tuotoksen kanssa. Kokemus epätasapainosta aiheuttaa dissonanssin (ks. Festinger, 1957), jännitteen, joka motivoi ihmistä toimimaan tasapainon saavuttamiseksi. Mitä suurempana dissonanssi koetaan, sitä motivoituneempi henkilö on toimimaan tilanteessa. Tasapainon saavuttamiseksi yksilö voi vaikuttaa panoksiinsa tai tuotoksiinsa, vaikuttaa vertailun kohteen panoksiin tai tuotoksiin sekä pyrkiä arvioimaan tilannetta uudelleen vaihtamalla vertailun kohdetta (Colquitt ym., 2005; Latham, 2007). Tasasuhtateorian perusajatus on esitetty myös kuvassa 4.

$$\frac{\text{itse saatu tuotos}}{\text{oma panos}} \quad \text{verrattuna} \quad \frac{\text{toisten saama tuotos}}{\text{toisten panos}}$$

Kuva 4. Jaon oikeudenmukaisuuden arvioiminen tasasuhtateorian mukaan. (Kuva on muokattu kirjassa Heneman & Werner, 2005 esitetystä kuvasta.)

Tasasuhtateoria liittyy oleellisesti palkitsemiseen. Kuten Latham (2007) asian ilmaisee, tasasuhtateoria käsittelee ensisijaisesti rahaa. Jos työntekijä kokee saavansa vähemmän tuotosta (palkkaa, palkkioita) panoksestaan kuin toiset työntekijät, hän kokee olevansa alipalkattu. Vastaavasti jos hän kokee saavansa omasta panoksestaan enemmän tuotosta kuin muut, hän kokee olevansa ylipalkattu. Jos henkilö kokee olevansa alipalkattu, hän saattaa parantaa suoritustaan, lisätä panoksiaan toivoen näin saavansa palkankorotuksen. Palkankorotuksen saatuaan hän kokee tilanteen olevan tasapainossa. Toisaalta alipalkatuksi tilanteensa kokeva voi myös vähentää panoksiaan ja näin saavuttaa tasapainon verrattuna muihin. Henkilöt, jotka kokevat itsenä ylipalkatuiksi, saattavat vähentää panoksiaan, jotta eivät saa enempää palkankorotuksia ja tunne siitä syyllisyyttä. Ylipalkatuiksi itsensä kokevat henkilöt voivat myös lisätä panostuksiaan eli parantaa suoritustaan tavalla, jonka he eivät usko vaikuttavan heidän palkkaansa. (Heneman & Werner, 2005.)

Kaiken kaikkiaan koetulla oikeudenmukaisuudella on havaittu olevan merkittäviä seuraamuksia organisaation toiminnalle. Oikeudenmukaisuuden kokemusten on havaittu esimerkiksi parantavan työssä suoriutumista ja lisäävän sitoutumista, ponnisteluja organisaation hyväksi ja työtyytyväisyyttä. Toisaalta epäoikeudenmukaisuuden kokemusten on todettu lisäävän esimerkiksi eroaiteita ja sairaspöissaoloja. (esim. Cohen-Carach & Spector, 2001.)

2.2.5 Vahvistamisen teoria

Vahvistamisen teorian alkujuuret ovat Pavlovin ajatuksissa, klassisessa behaviorismissa ja Skinnerin välineellisen ehdollistamisen teoriassa. Teoria tarjoaa mekanistisen käsityksen ihmisestä. Sen mukaan ihmisen käyttäytymistä ohjaa toiminnan lopputulos eli ihmiset toimivat automaattisesti aiempien kokemusten ohjaamana tai niiden perusteella. (esim. Ambrose & Kulik, 1999; Stajkovic & Luthans, 1997; Thierry, 1998.) Päinvastoin kuin esimerkiksi odotusarvoteoriassa, vahvistamisen teoriassa ei olla kiinnostuneita toiminnan syistä vaan ainoastaan seurauksista (Heneman & Werner, 2005). Kiinnostavia ovat siis ulkoiset olosuhteet ja toiminnan lopputulos sekä niiden välinen yhteys eivätkä ihmisen mielen sisäiset tapahtumat.

Vahvistamisen teorian mukaisesti organisaation kannalta funktionaalista toimintaa kannattaisi vahvistaa palkkioilla. Kun henkilö saa toiminnastaan palkkion, hän pyrkii toistamaan vastaavan suorituksen myös jatkossa. Mitä selkeämmin tavoiteltava käyttäytyminen on määritelty, mitä nopeammin suorituksen jälkeen saa palkkion ja mitä selkeämmin palkkion määrä vastaa suorituksen tasoa, sitä selkeämpi toiminnan ja palkkion välinen yhteys on yksilölle (Heneman & Werner, 2005).

Palkitsemista on tutkittu vahvistamisen teorian näkökulmasta lukuisilla kokeellisilla tutkimuksilla (esim. Frisch & Dickinson, 1990; Dickinson & Gillette, 1993; LaFleur & Hyten, 1995; Austin ym., 1996). Näissä tutkimuksissa palkitsemisen on havaittu lisäävän työn tehokkuutta. Tutkimuksia on myös kritisoitu (esim. Heneman & Werner, 2005) esimerkiksi kokeiden lyhytkestoisuudesta, jolloin pidempiaikaisista vaikutuksista ei voida tietää. Lisäksi tutkimuksia on moitittu suorituksen mittaamisen yksipuolisuudesta ja kohdistumisesta helposti mitattaviin määriin sekä siitä, että kokeita on tehty opiskelijoilla.

Organisaatiopsykologiaan liittyen vahvistamisen teorian ajatuksia on hyödynnetty myös organisaatiokäyttäytymisen mukauttamismallissa ("organizational behavior modification model"), jota ovat kehittäneet erityisesti Luthans ja Kreitner (1975). Mallissa on viisi eri vaihetta: tunnistaminen, mittaaminen, analysointi, vaikuttaminen ja arviointi (Luthans & Kreitner, 1975; Stajkovic & Luthans, 1997). Mallin mukaan ensin siis tunnistetaan, mitataan ja analysoidaan työntekijöiden toimintaa ja sen seurauksia. Sen jälkeen kehitetään interventio ja kokeillaan sitä. Viimeiseksi analysoidaan ja mitataan toimintaa intervention jälkeen. Stajkovic ja Luthans (1997) ovat tehneet meta-analyysin mallin avulla tehdyistä tutkimuksista. Analyysin mukaan yksilöiden toiminnan tehokkuus lisääntyi interventioiden avulla keskimäärin 17 prosentilla. Stajkovic ja Luthans (2003) ovat myöhemmässä meta-analyysissään todenneet, että rahapalkkiot ovat keskimäärin lisänneet työntekijän työn tehokkuutta 23 prosentilla.

2.2.6 Yhteenveto motivaatioteorioista

Esittelin edellä ne motivaatioteoriat, joihin tässä tutkimuksessa testattava palkitsemisen reflektioteoria pohjautuu. Näiden motivaatioteorioiden keskeiset ajatukset ja yhteydet palkitsemiseen on esitetty taulukossa 2.

Odotusarvoteoria korostaa palkitsemisen välineellistä merkitystä eli palkitsemisen avulla voi saavuttaa itselle tärkeitä asioita. Tavoitteen asettamisen teoria lisää tähän sen, että palkitseminen voi antaa palautetta yksilölle siitä, miten hän on suoriutunut. Oikeudenmukaisuusteoriat, erityisesti Adamsin tasasuhtateoria painottaa sitä, että palkitseminen viestii yksilölle hänen asemastaan suhteessa tavoitteeseen ja työtovereihin. Teoria sisäsyntyisestä motivaatiosta puolestaan korostaa sitä, että ihmiset toimivat omista lähtökohdistaan siten, että tuntevat kontrolloivansa itse omaa toimintaansa. Palkitseminen voidaan kokea ulkopuolelta tulevana kontrollina ja johtaa näin sisäisen motivaation heikkenemiseen. Vahvistamisen teorian mukaan yksilön toiminnan ja valintojen ei tarvitse olla tietoisia, vaan toimintaa saattaa ohjata käyttäytymisen lopputulos (palkkio).

Taulukko 2. Yhteenveto reflektioteorian taustalla vaikuttavista motivaatioteorioista.

Teoria	Teorian ydinajatus ja palkitsemisen kannalta keskeinen asia
Odotusarvoteoria (Expectancy theory, Vroom, 1964)	Ihminen harkitsee, voiko hän toiminnallaan saavuttaa asetetun tavoitteen, mitä tavoitteen saavuttamisesta seuraa ja ovatko seuraukset houkuttelevia. Ihminen arvioi, onko palkitseminen yhteydessä suoritukseen ja missä määrin palkitseminen on väline saavuttaa houkuttelevia asioita.
Tavoitteen asettamisen teoria (Goal setting theory, Locke & Latham, 1990)	Haastavat, selvät ja hyväksytyt tavoitteet sekä palaute toiminnasta johtavat hyvään suoriutumiseen. Keskeistä on odotus palkitsemisen ja suorituksen välisestä yhteydestä. Palkitseminen voi edistää hyvää suoriutumista, jos se on yhteydessä suoritukseen eli antaa palautetta henkilön suoriutumisesta verrattuna tavoitteisiin.
Teoria sisäisestä motivaatiosta (Cognitive evaluation theory, Deci & Ryan, 1985)	Ihminen on sisäisesti motivoitunut silloin, kun hän suorittaa tehtävää sen kiinnostavuuden takia, kun hän voi itse kontrolloida toimintaansa ja hänellä on kompetenssin tunne. Suoritukseen perustuva palkitseminen voidaan kokea ulkopuolisena kontrollina, joka johtaa sisäisen motivaation heikkenemiseen. Ulkoisesti motivoituneena ihminen toimii välineellisesti, esimerkiksi tietyn palkkion saavuttaakseen.
Tasasuhtateoria (Equity theory, Adams, 1965)	Teorian keskeinen ajatus on, että ihminen arvioi omien panostensa ja tuotostensa suhdetta toisten panos-tuotos-suhteeseen. Epäoikeudenmukaiseksi koettu suhde aiheuttaa jännitteen, joka motivoi yksilöä toimimaan niin, että tasapaino saavutetaan. Palkitseminen viestii henkilön suoriutumisesta verrattuna työtovereihin tai muihin vertailun kohteisiin.
Vahvistamisen teoria (Reinforcement theory)	Ihmistä ohjaa toiminnan lopputulos. Kiinnostavia eivät ole toiminnan syyt tai mielen sisäiset prosessit, ainoastaan lopputulos. Palkitsemisella voidaan vahvistaa toimintaa ja näin saada toivottu toiminta yleistymään.

2.3 Palkitsemisen reflektioteoria

Henk Thierry (1998; 2001; 2002) kehitti palkitsemisen reflektioteorian. Hänen tavoitteenaan on ollut luoda palkitsemiseen kohdennettua teoriaa, jonka avulla voitaisiin paremmin ymmärtää palkitsemisen merkitystä ihmisille ja sitä, miten palkitseminen vaikuttaa yksilöiden työssä suoriutumiseen. Thierry on kehittänyt teoriaansa kirjoituksissaan yli kymmenen vuoden aikana. Teorian syntyyn ja sen oletuksiin liittyviä empiirisiä tutkimuksia on tehty melko vähän ja ne on julkaistu enimmäkseen hollannin kielellä. Tässä tutkimuksessa on turvauduttu vain englanninkielellä julkaistuihin kirjoituksiin ja niissä referoituihin tuloksiin.

Reflektioteorian taustalla on ajatus ihmisestä oman identiteettinsä säilyttämiseen ja vahvistamiseen pyrkivänä toimijana (Thierry 1998; 2001). Ajatuksena on, että ihminen tulkitsee asioita omista lähtökohdistaan käsin. Palkitsemiseen liittyen tämä tarkoittaa sitä, että palkitsemisella ei ole sinällään mitään merkitystä, vaan merkitys muodostuu siitä, että palkitseminen heijastelee ja viestii ihmiselle hänen tärkeänä pitämiään asioita.

Reflektioteoria pohjautuu useisiin eri teorioihin, joita keskeisimpiä ovat odotusarvoteoria, tavoitteen asettamisen teoria, tasasuhtateoriasta, kognitiivisen arvioinnin teoria (sisäisen motivaation teoria) ja vahvistamisen teoria. Thierry on halunnut yhdistää usean teorian ajatuksia, jotta reflektioteorian avulla voitaisiin mahdollisimman kattavasti ymmärtää palkitsemisen merkitystä yksilöille ja sen vaikutusta tyytyväisyyteen, motivaatioon ja suoritukseen.

2.3.1 Reflektioteorian kehittyminen

Thierry (1984) hämmästeli työ- ja organisaatiopsykologian käsikirjassa julkaistussa artikkelissaan organisaatiopsykologien vähäistä kiinnostusta palkitsemiseen, vaikka se on keskeinen asia työelämässä. Tämä oli hänen mukaansa johtanut siihen, ettei palkitsemisen vaikutusten ymmärtämiseksi oltu kehitetty kattavaa teoriaa. Thierry määritteli oman kiinnostuksen kohteensa olevan se, onko palkitseminen yksilöille tärkeä asia ja mikä on sen yhteys työmotivaatioon ja -tyytyväisyyteen.

Kiinnostusta yksilöiden näkemyksiin palkitsemisesta Thierry osoitti jo muutamaa vuotta aikaisemmin kirjoittamassaan empiirisessä artikkelissa ns. etujen voileipäpöydästä (Thierry & Croonen, 1980). Tutkimuksessa selvitettiin, mitä asioita ihmiset pitäisivät kiinnostavina valinnaisina etuina. Tutkimuksessa keskityttiin eri vaihtoehtojen kiinnostavuuteen ja koettuun hyödyllisyyteen. Tutkimuksessa havaittiin esimerkiksi, että ihmisten eri eduille antama subjektiivinen arvo poikkesi selvästi todellisesta rahallisesta arvosta. Vuonna 1987 julkaistussa katsauksessaan Thierry kasasi yhteen siihen mennessä tehtyjä tutkimuksia erilaisten tulokseen perustuvien palkitsemistapojen käytöstä ja hyödystä (Thierry, 1987). Katsauksessaan hän päätyi siihen, että useimmilla tulokseen perustuvilla järjestelmillä oli havaittu myönteisiä vaikutuksia työssä suoriutumiseen. Artikkelinsa lopussa hän totesi, että tulokseen perustuva palkitseminen voi olla hyödyllinen ja kiinnostava vaihtoehto sekä henkilöstön että työnantajan näkökulmasta. Hän totesi, että useat tekijät, kuten työtehtävä, ryhmän koko ja esimiehen tapa osallistaa vaikuttavat siihen, miten palkitseminen lopulta toimii. Nämä vaikuttavat tekijät ovat säilyneet mukana myös myöhemmin reflektioteorian mallissa.

Thierry nimesi ensimmäisen kerran englanninkielisissä kirjoituksissaan kiinnostuksensa kohteen palkitsemisen merkitykseksi 1990 -luvun alkupuolella (Thierry, 1992a; Thierry, 1992b; Thierry, 1993). Samoissa artikkeleissa hän myös kuvasi erilaisia merkityksiä, joita palkitsemisella voi olla joko henkilöstölle tai johdolle. Aiemmissä kirjoituksissaan hän oli ollut kiinnostunut palkitsemisen tärkeydestä ja vaikutuksista työssä suoriutumiseen. Nyt hän kuvasi palkitsemisen voivan olla merkityksellistä, jos sen avulla voi saavuttaa itselle tärkeitä päämääriä, saada palautetta onnistumisestaan tai siitä, kuinka tärkeä on organisaatiolle tai tukea omaa hyvinvointiaan hankkimalla tarvitsemiaan tavaroita ja palveluja. Tavat, joilla palkitseminen voi olla yksilöille merkityksellistä, olivat myös varsinaisissa reflektioteoriaa kuvaavissa kirjoituksissa samoja, joita Thierry esitteli näissä 1990-luvun alkupuolen kirjoituksissaan.

Thierry lähti kirjoituksissaan (esim. Thierry, 1992a) oletuksesta, että palkitsemisella on merkitystä yksilölle silloin, kun se kuvastaa hänen arvoaan ja vahvistaa hänen identiteettiään. Toinen lähtöoletus Thierryn artikkeleissa oli, että ihmiset tyypillisesti tuntevat huonosti oman palkkansa ja palkitsemisensa. Näistä oletuksista hän päätyi kahteen ajattelunsa keskeiseen asiaan: 1. Merkitys, jonka palkitseminen työntekijälle välittää,

vaikuttaa hänen työsuoritukseensa ja 2. yksilön täytyy tuntea palkitsemisjärjestelmä, jotta se voisi vaikuttaa hänen toimintaansa. Thierry (1992a; 1993) oletti, että palkitsemisjärjestelmät vaikuttavat usein heikosti, koska henkilöstö ei tiedä niistä riittävästi. Tieto palkitsemisjärjestelmästä on asia, jota Thierry korostaa kaikissa kirjoituksissaan. Hän onkin ottanut sen olennaiseksi osaksi reflektioteorian mallia.

Vuonna 1992 julkaistiin mielenkiintoinen artikkeli ”Payment, which meanings are rewarding?” (Thierry, 1992b), jossa Thierry pohti rahan merkitystä ihmisille laajemmin. Palkitsemiseen liittyen hän esitteli tutkimuksia, joiden perusteella ammatin, palkitsemisjärjestelmän tyyppin, kansallisen kulttuurin ja yksilön ominaisuuksien tai persoonallisuuden voi olettaa vaikuttavan siihen, miten he ajattelevat ja kokevat palkitsemisen. Hieman muista teksteistään poikkeavassa kirjoituksessa Thierry (1993) tarkasteli palkitsemisesta enemmän suunnittelun näkökulmasta. Hän pyrki kertomaan johtajille ja palkitsemisjärjestelmien suunnittelusta vastaaville henkilöille siitä, mitkä asiat ovat keskeisiä suoritukseen tai tulokseen perustuvan palkitsemisen tehokkuudessa. Tässä artikkelissa Thierry korosti sitä, että palkitsemisen tulisi perustua liiketoimintastrategiaan ja että erilaisten henkilöstöön liittyvien käytäntöjen pitäisi olla linjassa keskenään ja kytköksissä palkitsemiskäytäntöihin. Tässäkin artikkelissa mainitut palkitsemisen vaikuttavuuteen liittyvät asiat olivat osa myöhemmin kehitettyä reflektioteorian mallia.

Teoriansa kehittämisessä Thierry hyödynsi useita eri motivaatioteorioita. Odotusarveteoria ja Lawlerin siitä kehittämä ajatus palkitsemisen välineellisyydestä olivat mukana jo ensimmäisessä, vuonna 1984 kirjoitetussa artikkelissa, myöhemmissä kirjoituksissa sekä varsinaisissa reflektioteoriaa kuvaavissa kirjoituksissa. Myös vahvistamisen teoria oli jossain muodossa mukana kaiken aikaa. Viimeisimmissä artikkeleissa mukana oli lisäksi organisaatiokäyttämisen mukauttamismalli. Tavoitteen asettamisen teoria, sisäisen motivaation teoria (CET) ja Adamsin tasasuhteoria olivat myös keskeisinä mukana. Lisäksi Thierry (2001) mainitsi saaneensa ideoita myös esimerkiksi agenttiteoriasta, turnajaisteoriasta ja psykologiseen työsopimukseen liittyvistä kirjoituksista sekä uudemmassa oikeudenmukaisuustutkimuksesta, kuten kontrollimallista ja ryhmäärvomallista. Kaiken kaikkiaan lukuisat teoriat ovat vaikuttaneet reflektioteorian muotoutumiseen.

Reflektioteoriassa painottuu lisäksi yksilön identiteetti, sen säilyttäminen ja vahvistaminen (Thierry 1998; 2001). Tällä tarkoitetaan sitä, että yksilö tulkitsee viestejä omista lähtökohdistaan käsin ja pyrkii toimimaan siten, että hänen käsityksensä itsestään säilyy ennallaan tai vahvistuu. Tähän oletukseen liittyy myös se, että palkitsemisella ei sinällään ole merkitystä yksilölle, vaan merkitys syntyy siitä, että palkitseminen heijastelee muita yksilölle tärkeitä asioita.

2.3.2 Reflektiteorian mukaiset neljä palkitsemisen merkitystä

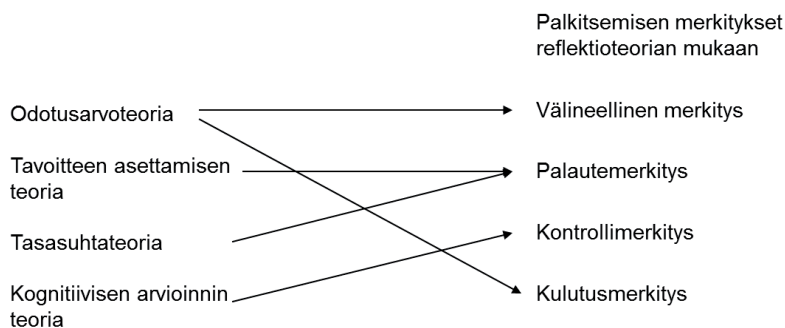
Reflektioteorian malli perustuu oletukselle, että palkitseminen vaikuttaa yksilöiden toimintaan ja palkkatyytyväisyyteen merkityksensä kautta. Reflektioteorian mukaan palkitsemisella voi olla yksilöille neljänlaista merkitystä (Thierry, 1992a: 1992b; 1998; 2001; 2002). Palkitsemisen merkitykset sekä niiden taustalla keskeisesti vaikuttavat teoriat olen esittänyt myös kuvassa 5.

1. Palkitsemisella on *välineellinen merkitys* (*“motivational properties”*), jos sen avulla voi saavuttaa itselle tärkeitä asioita. Palkitsemisella voi olla yksilölle välineellinen merkitys esimerkiksi silloin, kun hän kaipaa lisää turvallisuutta elämäänsä ja tarvitsee palkkiorahat vakuutuksen maksamiseen. Tämä merkitys perustuu odotusarvoteorialle (Vroom, 1964) ja Lawlerin (1971) siitä muokkaamalle ajatukselle palkitsemisen välineellisyydestä. Yksilö siis harkitsee sitä, onko seuraus tavoitteen saavuttamisesta riittävän houkutteleva. Jos tavoitteen saavuttamisesta saatava palkkio on houkutteleva, se motivoi yksilöä ponnistelemaan tavoitteen saavuttamiseksi. Lisätukena oletukselleen Thierry käyttää vahvistamisen teoriaa, jonka mukaan yksilön toiminnan ja valintojen ei tarvitse olla tietoisia, vaan toimintaa ohjaa kokemus käyttäytymisen lopputuloksesta. Tämä rinnastus tosin tuntuu ontuvalta, koska Thierry toteaa, että palkitsemisen merkitys syntyy yksilön tulkinnasta.
2. Palkitsemisella voi olla myös *palautemerkitys* (*“relative position”*). Merkityksen alkuperäinen nimi, suhteellinen merkitys, viittaa kahteen tämän merkityksen kannalta keskeiseen palautteen ominaisuuteen. Palkitsemisella voi olla merkitystä, jos se antaa palautetta siitä, miten yksilö on onnistunut saavuttamaan työnsä

tavoitteet. Toiseksi se voi antaa palautetta siitä, miten hyvin henkilö on onnistunut verrattuna työtovereihinsa. Eli palkitseminen viestii yksilölle hänen onnistumisestaan suhteessa tavoitteisiin ja työtovereihin. Palautemerkityksen lähtökohtana on ajatus työstä vaihtosuhteena – työnantaja saa työpanoksen ja työntekijä palkan. Tämän vaihtosuhteen toteutuminen ja kokemus sen oikeudenmukaisuudesta ovat merkityksen lähtökohtina. Palautemerkityksen taustalla ovat tavoitteen asettamisen teoria (Locke & Latham, 1990) ja tasasuhtateoria (Adams, 1965). Tavoitteen asettamisen teoriaan pohjautuen palkitsemisella on merkitys, jos se antaa palautetta siitä, miten henkilö on suoriutunut verrattuna tavoitteisiinsa. Tasasuhtateorian valossa palkkion merkitys muodostuu vertailusta muihin eli palkitseminen voi antaa palautetta siitä, miten henkilö on suoriutunut verrattuna muihin. Palautemerkityksen taustalla on Thierryn mukaan useita teorioita, mutta perusajatus liittyy joka tapauksessa tavoitteen asettamisen teoriaan sekä panos-tuotos-ajatteluun ja sosiaaliseen vertailuun.

3. Palkitsemisella voi olla *kontrollimerkitys* ("control"), jos se viestii henkilön valta-asemasta organisaatiossa. Thierry viittaa siihen, että työn suorittaminen on harvoin kiinni vain yksilöstä itsestään, vaan on riippuvaista monista muista toimijoista. Kontrollilla Thierry viittaa yksilön asemaan organisaation hierarkiassa, mahdollisuuteen vaikuttaa muiden töihin ja autonomiaan oman työn suhteen. Merkityksen voisi myös nimetä valta-asemamerkitykseksi tai valtamerkitykseksi. Thierry itse on halunnut välttää valta-sanaa, joten käytän tässä yhteydessä alkuperäistä termiä kontrollimerkitys. Palkitsemisella voi siis olla kontrollimerkitys, jos se kertoo siitä, kuinka tärkeä henkilö on organisaatiolle, kuinka paljon hän voi vaikuttaa toisten työhön ja kuinka paljon hänellä on autonomiaa oman työnsä suorittamisessa. Tämä merkityksen kategoria pohjautuu Thierryn (1998) mukaan erityisesti Decin ja Ryanin (1985) kognitiivisen arvioinnin teoriaan. Teoriaa mukailen palkitsemisella voi olla merkitystä, jos se tukee yksilön tunnetta autonomiasta ja kompetenssista.
4. Palkitsemisella on merkitys, jos yksilö voi sen avulla tukea omaa hyvinvointiaan hankkimalla haluamiaan tavaroita tai palveluja. Tämän neljännen merkityksen lajin nimi on *kulutus* ("spending"). Kulutusmerkityksen Thierry (1998) sanoo olevan osittain

päällekkäinen välineellisen merkityksen kanssa. Välineellinen merkitys muodostuu kuitenkin mahdollisuuksista ja suunnitelmista, se sijaan kulutusmerkitys viittaa menneisyyteen eli kokemukseen siitä, mitä yksilö on saavutetulla rahalla hankkinut. Palkitsemisella on merkitys silloin, kun se on vaikuttanut yksilön mahdollisuuksiin hankkia tavaroita tai palveluja. Tässä mielessä palkitseminen on merkityksellisempää silloin, kun resurssit tarvittavien asioiden hankkimiseen ovat niukat. Myös kulutusmerkitys pohjautuu odotusarvoteoriaan.



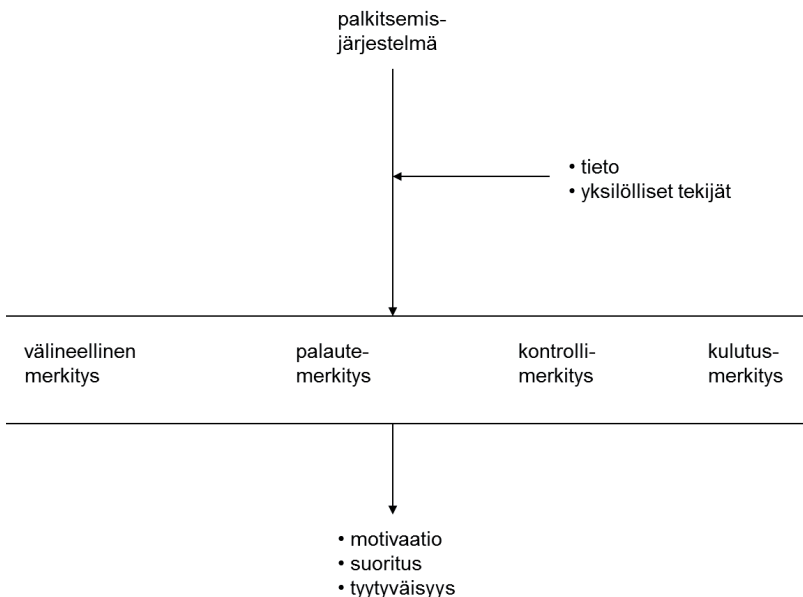
Kuva 5. Reflektioteorian taustalla keskeisesti vaikuttavat teoriat ja niiden yhteys merkityksen luokkiin.

Palkitsemisella on siis merkitystä yksilölle, jos se viestii hänelle tärkeitä asioista. Työntekijälle palkitseminen voi merkitä esimerkiksi taloudellista hyvinvointia tai suoriutumisesta saatavaa palautetta. Joillekin palkitsemisella on paljon erilaisia merkityksiä, toisille puolestaan vähemmän. Lisäksi merkitykset vaihtelevat palkitsemisjärjestelmän mukaan. (Thierry, 1992a.) Palkitsemiselle annetut merkitykset ovatkin yksilöllisiä ja kontekstisidonnaisia.

Thierry olettaa, että merkityksen ulottuvuudet ovat käsitteellisesti eri asioita, mutta saattavat empiirisissä tutkimuksissa ainakin joidenkin palkitsemistapojen osalta olla päällekkäisiä (Thierry, 1992a). Tehtyjen empiiristen tutkimusten perusteella välineellinen merkitys ja kulutusmerkitys sekä toisaalta palautemerkitys ja kontrollimerkitys voivat olla osin päällekkäisiä. (Thierry 1998; 2001.)

2.3.3 Reflektioteorian malli

Thierry (1998, 2001) esittää mallin (kuva 6), jonka perusidea on, että palkitseminen vaikuttaa yksilön motivaatioon ja toimintaan sekä (palkka)tyytyväisyyteen merkityksensä kautta. Mallin mukaan palkitsemisjärjestelmä, yksilön ominaisuudet ja tietämys tai kokemus palkitsemisjärjestelmästä vaikuttavat oleellisesti merkityksen syntyyn ja sitä kautta seurauksiin. Tätä mallia kutsutaan reflektioteorian ydinmalliksi.



Kuva 6. Reflektioteorian ydinmalli (Thierry, 1998).

Thierry (1998; 2001) esittää myös laajemman mallin, jossa on ydinmallin sisältämien asioiden lisäksi mahdollisia muita merkitykseen vaikuttavia asioita, kuten ryhmän ominaisuudet (esim. koko, normit, arvot, tavoitteet), työtehtävä (esimerkiksi autonomia) ja yksikkö (johtaminen, kulttuuri). Lisäksi mallin mukaan organisaation piirteet (esim. toimiala, koko) ja ympäröivä yhteiskunta voivat vaikuttaa välillisesti merkitykseen.

Reflektioteorian mallin mukaan palkitsemisella ei ole vaikutuksia, jos sillä ei ole saajalleen merkitystä. Toisaalta mitä palkitsemisella on merkitystä, sitä enemmän se vaikuttaa. Mallissa yksilöllisillä tekijöillä, erityisesti tiedolla tai kokemuksella palkitsemisjärjestelmästä on keskeinen rooli. Oletuksena on, että palkitsemisjärjestelmä vaikuttaa enemmän, jos henkilö tuntee sen. (Thierry, 1998; 2001.)

Reflektioteoriaan perustuvia empiirisiä tutkimuksia on tehty vain vähän. Suurin osa tutkimuksesta on julkaistu hollanninkielisissä opinnäytteissä ja artikkeleissa, joten käsillä olevassa tutkimuksessa on turvauduttu Thierryn (1998; 2001) omissa julkaisuissaan mainitsemiin tuloksiin. Thierry ei kerro tehdyistä tutkimuksista tarkemmin. Hän vain toteaa lyhyesti niiden keskeiset tulokset. Tässä on hyödynnetty lisäksi yhtä Yhdysvalloissa tehtyä tutkimusta (Shaw & Jenkins, 1996), Suomessa tehdystä pro gradu – tutkielmasta kirjoitettua artikkelia (Salimäki ym., 2005) ja yhtä kansainvälistä artikkelia (Salimäki, Hakonen & Heneman, 2009). Edellä mainitsemisiani tutkimuksissa on testattu jotain osaa reflektioteorian mallista. Aiemmin ei kuitenkaan ole tehty tutkimuksia, joissa olisi selvitetty palkitsemisen merkityksiä. Myöskään laadullisia tutkimuksia aiheesta ei ole aiemmin tehty. Reflektioteorian oletusten tutkimiselle onkin selkeä tarve.

2.4 Tämän tutkimuksen malli

Selvitän tässä väitöskirjatyössäni sitä, miten reflektioteorian mallin avulla voi selittää tulospalkkiojärjestelmän vaikutusta yksilöiden työsuoritukseen. Tavoitteenani on sekä tutkia merkityksen lajeja että testata mallin toimivuutta. Reflektioteorian keskeneräisyys näkyy siinä, että Thierry ei juuri perustele mallin osatekijöiden mukana oloa. Tässä luvussa esitän omat perusteluni mallin osatekijöille. Etsin perusteluja ensisijaisesti taustalla olevista motivaatioteorioista ja palkitsemiseen liittyvistä tutkimuksista. Mallin toimivuutta selvitän väitöskirjani empiirisissä osatutkimuksissa. Kahdessa osatutkimuksessa testaan mallia tilastollisin menetelmin, yhdessä testaan merkityksen ulottuvuuksien erillisyyttä ja kahdessa osatutkimuksessa tutkin merkityskategorioiden sisältöä laadullisin menetelmin haastatteluaineistoista.

Tutkin käsillä olevassa työssäni sekä reflektioteorian ydinmallia että laajennettua mallia. Ydinmallin oletuksena on, että palkitsemisjärjestelmän rakenne, suunnittelutapa ja järjestelmän yhteys organisaation strategiaan sekä tieto järjestelmästä vaikuttavat yksilöiden järjestelmälle antamaan merkitykseen ja sitä kautta motivaatioon, työsuoritukseen sekä tyytyväisyyteen (Thierry, 1998). Myös erilaisten yksilöllisten tekijöiden, kuten persoonallisuuden, iän ja sukupuolen oletetaan olevan yhteydessä merkitykseen. Laajennetun mallin mukaan edellä mainittujen lisäksi merkitykseen vaikuttavat työn vaatimukset, työryhmän ominaisuudet ja

työyhteisöön liittyvät tekijät, kuten johtaminen. Näiden tekijöiden oletetaan olevan suoraan yhteydessä palkitsemiselle annettuun merkitykseen (Thierry, 2001). Lisäksi merkitykseen voivat Thierryn mukaan epäsuorasti vaikuttaa sekä organisaation ominaisuudet että ympäristön tai yhteiskunnan arvot ja työmarkkinatilanne. Nämä epäsuorasti vaikuttavat asiat olen rajannut työni ulkopuolelle.

2.4.1 Palkitsemisjärjestelmän rakenne

Palkitsemisjärjestelmän rakenne on mallin perusteella yhteydessä siihen, millainen merkitys sillä on yksilöille. Thierry (1992a; 1998) olettaa merkityksen vaihtelevan palkitsemisjärjestelmän mukaan. Thierryn (1998) mukaan oleellista on se, liittykö palkkaan suoritukseen perustuva osa vai ei ja määräytykö palkka henkilön, ryhmän vai koko organisaation suoriutumisen mukaan. Eri palkitsemistapoihin ja niiden vaikutuksiin liittyvät tutkimustulokset on tyypillisesti erotettu toisistaan. Ajatuksena usein onkin, että palkitsemisjärjestelmien vaikutukset ovat varsin kontekstisidonnaisia ja erilaisten järjestelmien vaikutukset eroavat toisistaan oleellisesti (Hulkko-Nyman & Kira, 2011). Varhaisemmassa tuotannossaan Thierry (1992a) olettaa, että merkityksen lajit toteutuvat vaihtelevin tavoin erilaisten palkitsemisjärjestelmien yhteydessä. Työsuorituksesta palkitsevilla järjestelmillä Thierry olettaa olevan kaikkia teorian mukaisia merkityksiä. Tällaisilla järjestelmillä hän olettaa olevan paljon välineellistä, odotusarvoteoriaan pohjautuvaa merkitystä, koska palkitseminen on selkeästi yhteydessä henkilön panoksiin. Myös palautemerkityksen hän olettaa olevan korkea, koska palkitseminen on yhteydessä siihen, miten henkilö on onnistunut suhteessa tavoitteisiinsa ja muihin työntekijöihin. Kontrollimerkitys puolestaan olisi Thierryn mukaan tärkeä, koska suoritukseen perustuva palkitseminen huomioi henkilön vaikutuksen muiden työhön. Jos palkkiota pidetään ylimääräisenä, on sillä paljon kulutukseen liittyvää merkitystä ja toisaalta vähän merkitystä, jos se nähdään saavutettuna etuna. Työn vaativuuden arviointiin perustuvien järjestelmien merkityksen Thierry olettaa poikkeavan oleellisesti suoritukseen perustuvien järjestelmien merkityksestä. Työn vaativuuteen liittyvällä palkitsemisella olisi vain hiukan välineellistä merkitystä, koska se ei voi heijastaa saavutuksiin liittyviä asioita. Palautemerkitys puolestaan olisi vähäistä tai keskimääräistä, koska palkan määrä ei liity tavoitteiden saavuttamiseen, mutta voidaan kokea oikeudenmukaiseksi suhteessa toisiin. Kontrollimerkitys olisi vähäinen, koska yksilön vaikutusta muihin ei huomioida. Koska työn vaativuuteen perustuva palkanosa muodostaa

yleensä suurimman osan henkilön palkasta, olisi sen kulutukseen liittyvä merkitys puolestaan korkea. Tukea oletukselle siitä, että palkitsemisen merkitys yksilöille vaihtelee palkitsemistapojen mukaan, on saatu Langedijkin (1998, ref. Thierry, 2001) tutkimuksesta, jonka mukaan eri etujen merkitys yksilöille vaihteli.

Rakenteellisista tekijöistä Thierry (2001) mainitsee lisäksi palkkatason (s. 159), jolla tässä tulospalkkioita koskevassa työssä tarkoitan *palkkion suuruutta*. Reflektioteorian taustalla olevissa teorioista odotusarvoteorian mukaan motivaatio on korkeimmillaan, kun oman panoksen odotetaan johtavan toivottuun suoritukseen ja tämä suoritus on keino saavuttaa henkilön itsensä arvostama palkkio. Teoriaa mukaillen voi esittää, että mitä suurempi palkkio on, sitä houkuttelevampi ja siten motivoivampi se yksilön näkökulmasta on. Jokaisen yksilöllinen suhtautuminen rahaan vaikuttaa kuitenkin palkkion houkuttelevuuteen. Palkitsemiseen liittyvissä empiirisissä tutkimuksissa on palkkion tai palkankorotuksen suuruuden havaittu olevan yhteydessä tyytyväisyyteen, motivaatioon ja suoritukseen (Shaw ym., 2003; Gardner ym., 2004; Wagner, Rubin & Callahan, 1988). Esimerkiksi noin 7-8 % palkankorotuksen on havaittu olevan riittävän suuri saadakseen aikaan vaikutuksia (Mitra, Gupta & Jenkins, 1997; Mitra, Salimäki & Shaw, 2009). Toisaalta, päinvastaisiakin tuloksia on saatu. Esimerkiksi Kuvaasin (2006) tutkimuksen mukaan bonuksen suuruudella ei ollut yhteyttä työsuoritukseen.

2.4.2 Henkilöstön osallistuminen palkitsemisjärjestelmän suunnitteluun

Palkitsemisjärjestelmän suunnittelutapaan liittyen henkilöstön suunnitteluun osallistumisen oletetaan reflektioteoriassa olevan yksi merkitykseen vaikuttava tekijä (Thierry, 1998). Reflektioteorian taustalla vaikuttavassa tavoitteen asettamisen teoriassa oletetaan, että ihmisen suoriutuminen on korkeimmillaan silloin, kun tavoitteisiin on sitouduttu. Osallistumisen tavoitteiden asettamiseen on havaittu olevan hyvä keino edistää tavoitteisiin sitoutumista (Locke, 1996). Osallistavan suunnittelun on yleisemminkin ajateltu parantavan esimerkiksi työn tuottavuutta ja työtyytyväisyyttä (Heller ym., 1998). Osallistumista eli mahdollisuutta sanoa sanansa on pidetty tärkeänä myös oikeudenmukaisuustutkimuksen näkökulmasta. On esimerkiksi todettu, että ihmiset sitoutuvat paremmin

päätöksiin, joihin he ovat voineet vaikuttaa, silloinkin kun lopputulos ei ole mieleinen (Thibault & Walker, 1975; Greenberg & Folger, 1983).

Cochin ja Frenchin klassikon aseman saavuttaneessa toimintatutkimuksessa vuodelta 1948 kiinnitettiin ensimmäistä kertaa huomiota osallistamisen myönteiseen vaikutukseen henkilöstön sitoutumisessa. Pyjamatehtaassa ryhmä, jonka jäsenet osallistuivat työtehtäviensä muutosten suunnitteluun, saavutti vertailuryhmiä nopeammin aikaisemman työn tuottavuustason ja jopa paransi sitä (Coch & French, 1948). Vertailuryhmät, joissa joko ryhmän jäsenet eivät ollenkaan osallistuneet suunnitteluun tai joissa oli vain edustuksellinen osallistuminen, eivät saavuttaneet vastaavaa työn tuottavuutta. Vertailuryhmässä, jossa johto teki muutosta koskevat päätökset, tuottavuus itse asiassa laski ja henkilöstön aggressiivisuus ja vaihtuvuus lisääntyivät.

Empiiristen tutkimusten mukaan palkitseminen vaikuttaa toiminnan tehokkuuteen eniten silloin, kun henkilöstö osallistuu palkitsemisjärjestelmän suunnitteluun (Thierry, 1987; Bowey, 1980; Cox, 2000). Bowey (1980) tutki uusia palkkiojärjestelmiä 63 yrityksessä. Mitä enemmän johto käytti aikaa palkitsemisen suunnitteluun ja työntekijöiden kuulemiseen asiasta, sitä enemmän järjestelmät vaikuttivat työn tehokkuuteen. Thierry (1984) viittaa myös laajaan Yhdysvalloissa tehtyyn kokeelliseen tutkimukseen, jossa seurattiin ikkunanpesijöitä. Työntekijät jaettiin ryhmiin, joista osassa kehitettiin palkitsemisjärjestelmää henkilöstön kanssa yhdessä ja osassa taas henkilöstö ei päässyt osallistumaan. Järjestelmät, jotka kehitettiin yhteistyössä työntekijöiden kanssa, vaikuttivat myönteisemmin esimerkiksi työn tuottavuuteen, motivaatioon ja sitoutumiseen. Tulokset myös pysyivät samanlaisina, kun tilannetta seurattiin uudelleen vuoden kuluttua. Myös Cox (2000) painotti henkilöstön osallistumisen tärkeyttä palkitsemisen vaikuttavuuden parantamisessa. Osallistumisen yhteyttä palkitsemisen vaikuttavuuteen hän selitti kokemuksella oikeudenmukaisuudesta.

Myös palkitsemisjärjestelmän suunnittelutavan yhteyttä asenteisiin, kuten työtyytyväisyyteen tai palkkatyytyväisyyteen sekä toiminnallisiin vaikutuksiin on tutkittu. Lawler ja Hackman (1969) totesivat kokeellisessa kenttätutkimuksessaan, että osallistuminen palkitsemisjärjestelmien kehittämiseen vähensi poissaoloja siivousalan yrityksessä. Jenkinsin ja Lawlerin (1981) tutkimuksessa puolestaan palkkausjärjestelmän suunnitteluun osallistuminen lisäsi palkkatyytyväisyyttä. Thierry (1984)

myös viittaa omaan tutkimukseensa valinnaisista eduista. Tällaisessa järjestelmässä työntekijät pääsevät itse vaikuttamaan siihen, mitä etuja he valitsevat. Tulosten mukaan työntekijät pitivät omaa vaikutusmahdollisuuttaan hyvänä asiana.

2.4.3 Palkitsemisen yhteys strategiaan

Palkitsemisen on ajateltu olevan organisaation tehokkuuden näkökulmasta hyödyllisempää silloin, kun palkitsemisjärjestelmä ja organisaation tavoitteet sopivat yhteen eli *palkitseminen tukee organisaation toimintastrategiaa* (esim. Lawler, 1990; Milcovich & Newman, 2005). Lawlerin (1990) ns. tähtimallin mukaan organisaation strategia tai tavoitteet, rakenne, johtamisprosessit, palkitseminen ja henkilöstö vaikuttavat toisiinsa. Jotta organisaatio voisi toimia tehokkaasti, pitäisi näiden viiden osa-alueen sopia keskenään yhteen. Myös Thierry (1993; 1998) viittaa siihen, että kaikkien henkilöstöpolitiikkaan liittyvien käytäntöjen pitäisi olla yhdenmukaisia. Vaikka organisaation tehokkuus ei muodostukaan vain yksittäisten työntekijöiden toiminnasta, lienee tämä ajatus kuitenkin pohjana sille, että palkitsemisjärjestelmän yhteys strategiaan on otettu osaksi reflektioteorian mallia.

Palkitsemisen ja strategian väliseen yhteyteen liittyy keskeisesti yhteensopivuus- eli kontingenssiajattelu, jossa on perinteisesti keskitytty eri henkilöstökäytäntöjen keskinäiseen yhteensopivuuteen (esim. Wright & Snell, 1991), organisaation strategian ja henkilöstökäytäntöjen yhteensopivuuteen (esim. Schuler & Jackson, 1987) ja henkilöstökäytäntöjen riippuvuuteen kontekstitekijöistä, kuten toimialasta tai organisaation koosta (esim. Youndt, Snell, Dean & Lepak, 1996). Strategian ja HR-käytäntöjen yhteensopivuutta on näissä tutkimuksissa lähestytty yleisellä tasolla eli tarkastelemalla, millaisia vaikutuksia tietyillä strategioilla on palkitsemisjärjestelmiin. Tutkimuksissa on selvitetty näiden kahden tekijän erilaisten yhdistelmien tuottamia hyötyjä. Näissä tutkimuksissa on esimerkiksi todettu, että suuria riskejä sisältävää strategiaa toteuttavan yrityksen kannattaa palkita johtoaan tuloksellisuuteen perustuvilla palkitsemisjärjestelmillä (Rajagopalan & Finkelstein, 1992). Yhteensopivuuksiajattelua on hyödynnetty myös henkilöstön rekrytointiin liittyvissä, irtisanoutumisista ja työtyytyväisyyttä ennustavissa tutkimuksissa. Näissä tutkimuksissa lähdetään yksilötasoisista ilmiöistä, kuten esimerkiksi yksittäisten työntekijöiden

yhteensopivuudesta organisaation (Verquer, Beehr & Wagner, 2003; Hoffman & Woehr, 2005), työn (Kristof-Brown, Zimmerman & Johnson, 2005) tai palkitsemisen (Cable & DeRue, 2002) kanssa. Yhteensopivuutta on käsitelty myös motivaatiokirjallisuudessa, jossa työntekijän yhteensopivuutta organisaation kulttuurin, käytäntöjen tai esimerkiksi esimiehen kanssa pidetään motivoivana (Pinder, 2008; Latham, 2007).

2.4.4 Tieto palkitsemisesta

Reflektioteorian mukaan tiedon yhteys merkitykseen ja vaikutuksiin on oleellinen. Thierry (1998) kuvaa tiedon roolia seuraavasti: *“...it is true that pay systems of which staff members have no knowledge or which they do not know enough about generally do not produce the effect for which they were introduced”* (s. 303). Oletuksena on siis, että järjestelmä, jota ei tunneta, ei voi juurikaan vaikuttaa yksilöiden toimintaan. Tämä oletus sisältyy myös reflektioteorian taustalla oleviin odotusarvo-, tasasuhta- ja tavoitteen asettamisen teorioihin. Nämä taustalla olevat teorat nojaavat kognitiiviseen lähestymistapaan ja olettavat, että ihmiset punnitsevat eri vaihtoehtoja. Tähän liittyy myös se oletus, että palkitsemisjärjestelmä täytyy tuntea, jotta se voisi motivoida. Odotusarvoteorian mukaisesti palkkio voi motivoida, jos henkilö tietää, mistä suorituksesta sen voi saada ja voi arvioida palkkion houkuttelevuutta eli tietää, mikä palkkio on. Myös tavoitteen asettamisen teorian mukaan motivaatio ja suoriutuminen ovat korkeimmillaan, kun tavoitteet tunnetaan. Lisäksi tasasuhtateoria esittää, että ihminen punnitsee omaa panos-tuotos -suhdettaan ja vertaa sitä muiden vastaavaan suhteeseen. Myös tämän vertailun tekeminen edellyttää tietoa. Useissa muissakin teorioissa tiedon rooli on oleellinen. Esimerkiksi tiedon on ehdotettu olevan lähtökohta sekä asenteiden pysyvyydelle että ihmisten toiminnan ennustettavuudelle (Ajzen & Fishbein, 1980). Thierry pohtii myös sitä, onko tieto aina lähtökohta tai perusedellytys vai muodostuuko se vasta kokemuksesta, kuten vahvistamisen teoria olettaa. Joka tapauksessa tiedon yhteyttä merkitykseen pitäisi hänen mielestään vielä tutkia (Thierry, 1998; 2001).

Reflektioteorian mallissa tiedon on oletettu toimivan ns. moderaattorina (Thierry, 1998, s. 302). Tämä tarkoittaa sitä, että tiedon määrä vaikuttaisi siihen, miten jokin kolmas tekijä on yhteydessä merkityksen kanssa. Esimerkiksi niillä henkilöillä, jotka tuntevat palkitsemisjärjestelmän hyvin, palkkion suuruus voisi olla myönteisessä yhteydessä merkitykseen eli mitä

suurempi palkkio olisi, sitä enemmän sillä olisi henkilölle merkitystä. Toisaalta niillä henkilöillä, jotka tuntevat palkitsemisjärjestelmän heikosti, ei palkkion suuruudella olisi yhteyttä merkitykseen. Oletusta tiedosta moderaattorina ei ole testattu empiirisesti. Ainakin kolmessa reflektioteorian näkökulmasta tehdyssä tutkimuksessa tiedolla on havaittu olevan tilastollisesti merkitsevä myönteinen yhteys merkityksen kanssa. Shaw ja Jenkins (1996) tutkivat reflektioteorian oletuksia 261 opiskelijalta kerätyllä kyselyaineistolla. Tulosten mukaan, mitä enemmän henkilöillä oli tietoa omasta palkkausjärjestelmästä, sitä enemmän palkalla oli merkitystä kaikilla ulottuvuuksilla. Samansuuntainen tulos saatiin myös Suomessa erään organisaation 112 henkilöltä kerätystä kyselyaineistosta, jonka perusteella palkalla oli sitä enemmän palautemerkitystä, mitä paremmin järjestelmä tunnettiin (Salimäki ym., 2005). Lisäksi Suomesta eräästä terveydenhuollon organisaatiosta kerätyn aineiston perusteella tiedolla oli erittäin merkitsevä myönteinen yhteys merkityksen lajien kanssa (Salimäki, Hakonen & Heneman, 2009). Toisaalta, joidenkin nimeämättömien tutkimusten perusteella palkkatietämyksellä on hyvin vähän yhteyttä merkityksen kanssa (ref. Thierry 1998; 2001).

Tiedon yhteyttä palkkatyytyväisyyteen on tutkittu jonkin verran (esim. Martin & Lee, 1992; Mulvey, LeBlanc, Heneman & McInerney, 2002a; 2002b). Useimmissa tutkimuksissa on havaittu, että mitä enemmän ihmiset tietävät palkitsemisestaan, sitä tyytyväisempiä he siihen ovat (Martin & Lee, 1992; Mulvey ym., 2002a; 2002b; Heneman & Judge, 2000). Vastaava yhteys on löydetty myös reflektioteorian näkökulmasta tehdyissä tutkimuksissa (Salimäki ym., 2005; Salimäki, Hakonen & Heneman, 2009; Shaw & Jenkins, 1996). Tiedon ei voi kuitenkaan automaattisesti olettaa lisäävän tyytyväisyyttä. Silloin kun henkilöt saavat tietää palkkansa olevan huonompi kuin muiden, he ovat siihen tyytymättömämpiä (Graham & Welbourne, 1999; Burchett & Willoughby, 2004).

Martin ja Lee (1992) havaitsivat tutkimuksessaan, että henkilöt, jotka tunsivat jo työtä aloittaessaan palkkaansa liittyvät asiat, olivat tyytyväisempiä palkkaansa ja pitivät sitä reilumpana kuin muut. Mulvey ym. (2002a; 2002b) havaitsivat tutkimuksessaan, että mitä enemmän henkilöillä on tietoa palkitsemisestaan, sitä tyytyväisempiä he siihen ovat. Tutkimuksen mukaan palkkatietämyksellä oli myös selvä yhteys sitoutumiseen, irtisanoutumisiin ja alisuoriutumiseen. Esimerkiksi vähäinen tieto omasta palkasta selitti irtisanoutumista ja alisuoriutumista.

Mulvey ym. (2002a; 2002b) kehittivät myös mallin, jonka mukaan palkkatietämys vaikuttaa palkkatyytyväisyyteen, joka puolestaan vaikuttaa työasenteisiin, kuten sitoutumiseen ja luottamukseen johtoa kohtaan.

Reflektioteorian mallissa yksilöllisistä tekijöistä tiedolla on keskeisin rooli. Lisäksi demografisilla tekijöillä, kuten iällä, sukupuolella ja koulutuksella, voi olla yhteys palkkion merkitykseen ja vaikutuksiin. Thierryn (2001) mukaan *”bio- and demographical variables, and personality characteristics, may have a moderating effect on meanings read in pay”* (s.160). Ikä, sukupuoli ja koulutus ovat tekijöitä, jotka usein sisällytetään käyttäytymistieteellisiin malleihin. Myös persoonallisuuden piirteiden oletetaan usein olevan yhteydessä esimerkiksi motivaatioon, tyytyväisyyteen tai työssä suoriutumiseen. Palkitsemisen osalta esimerkiksi signaaliherkkyyden ja myönteisyyden persoonallisuuden piirteenä on havaittu vaikuttavan palkitsemisen ja työsuorituksen väliseen yhteyteen (Shaw ym., 2003).

2.4.5 Palkitsemisen kohteena olevan ryhmän koko

Reflektioteorian laajennetun mallin mukaan ryhmään liittyvät asiat, kuten *ryhmän koko*, ovat yhteydessä palkitsemiselle annettuun merkitykseen ja sitä kautta työssä suoriutumiseen. Ryhmän koon käänteinen yhteys yksilöiden suoritukseen tunnetaan nimellä Ringelmannin vaikutus (*”Ringelmann effect”*), joka tarkoittaa sitä, että mitä suuremmasta ryhmästä on kyse, sitä heikompi on yksilön suoritus kyseisessä ryhmässä (Nijstad, 2009). Ringelmann teki 1880-luvulla kokeita, joissa erikokoiset ryhmät vetivät köyttä mahdollisimman lujaa. Näiden kokeiden perusteella hän havaitsi, ettei ryhmän suoritus ole sama kuin yksilöiden yhteenlaskettu suoritus, vaan sitä vähäisempi. Hän myös havaitsi, että ilmiö voimistui ryhmän koon kasvaessa. Nijstad selittää ilmiötä kahdella tavalla: motivaatiotappiolla (*”motivation loss”*) ja koordinaatiotappiolla (*”coordination loss”*). Motivaatiotappiolla tarkoitetaan sitä, että yksilöt panostavat vähemmän toimiessaan ryhmässä kuin toimiessaan yksin tai panostavat vähemmän, kun ryhmän koko kasvaa. Koordinaatiotappiolla puolestaan tarkoitetaan sitä, että yksilöiden panos ei optimaalisesti lisää ryhmän panosta, koska ryhmän jäsenet esimerkiksi eivät toimi samanaikaisesti tai samansuuntaisesti.

Ryhmän suoritukseen vaikuttavista ilmiöistä ainakin sosiaalinen vetelehtiminen (”social loafing”) on tapa selittää sitä, miksi ryhmä voi suoriutua heikommin kuin siinä olevien yksilöiden summasta voisi olettaa. Sosiaalisella vetelehtimisellä tarkoitetaan sitä, että yksilöt ponnistelevat ryhmässä vähemmän, koska heidän yksilöllistä työpanostaan ei voi eritellä ja arvioida (Nijstad, 2009). Sosiaalisen vetelehtimisen on havaittu lisääntyvän ryhmän koon kasvaessa (Liden, Wayne, Jaworski & Bennett, 2004).

Ryhmän koon vaikutusta palkitsemisen motivoivuuteen voi selittää reflektioteorian taustalla olevista teorioista ainakin odotusarvoteorian avulla. Odotusarvoteoria esittää, että motivaatio on korkeimmillaan silloin, kun yksilö uskoo ponnistelunsa johtavan tavoitteen saavuttamiseen ja saavutuksesta seuraa palkkio, jota henkilö arvostaa. Nijstad (2009, s. 98-99) esittää, että ryhmäkontekstissa oman suorituksen ja ryhmän suorituksen sekä ryhmän lopputuloksen ja oman lopputuloksen väliset suhteet tekevät tilanteen arvioimisen hankalammaksi. Ensinnä ryhmän yhteisen tavoitteen eteen ponnisteleminen saattaa olla epämotivoivaa, koska muiden panos on epävarma. Näin esimerkiksi silloin, kun jokaisen työpanos ei ole korvaamaton ja arvioitavissa. Ryhmän koon kasvaessa on oman panoksen vaikutusta yhteisen tavoitteen saavuttamiseksi vaikeampi arvioida. Toisaalta silloin kun ryhmä saa suorituksestaan yhteisen palkkion, pitää se jakaa muiden ryhmän jäsenten kanssa. Tällöin esimerkiksi epäselvyys palkkion jaosta heikentää motivaatiota. Lisäksi tavoitteen asettamisen teoriaa mukaillen tavoitteisiin sitoutuminen heikkenee, kun ryhmän koko kasvaa (Hollensbe & Guthrie, 2000). Tällöin myös ryhmäpalkkioiden tavoitteisiin sitoudutaan heikommin ja niiden motivoiva vaikutus on sitä heikompi, mitä suuremmasta ryhmästä on kyse.

Palkitsemiskirjallisuudessa viitataan ryhmäkoon vaikutuksiin usein niin, että pienemmän ryhmäkoon oletetaan luovan selkeämmän linkin yksilön suorituksen ja palkkion välille (esim. Gerhart, Rynes & Fulmer, 2009). Empiirisiä tutkimuksia ryhmäkoon yhteydestä palkitsemisen vaikutuksiin on tehty varsin vähän. Tehtyjen tutkimusten perusteella ryhmän tai organisaation koon kasvaessa palkitsemisjärjestelmän yhteys tehokkuuteen tai laatuun heikkenee (esim. Bhattacharjee, 2005; Dong-One, 2005; Kaufman, 1992). Dong-One (2005) tutki 269 HR-johtajalta käytössä olevien hyödynjakojärjestelmien (”gainsharing”) yhteyttä suoritukseen. Tutkimuksen perusteella pienempi ryhmäkoko oli yhteydessä laadun parantumiseen. Toisessa hyödynjakojärjestelmiin liittyvässä tutkimuksessa

(Kaufman, 1992) ryhmäkoon kasvamisen (noin 200:sta noin 400:aan) havaittiin olevan yhteydessä alhaisempaan tuottavuuden parantumiseen.

2.4.6 Palkitsemisjärjestelmän käyttäminen - esimiestyö ja menettelytapojen oikeudenmukaisuus

Työyksikköön liittyvistä tekijöistä Thierry (1998) mainitsee erityisesti johtamisen ja esimiestyön tavan, kuten palautteen antamisen: *“...opinions and behaviour of the leader: The extent to which s/he supports a staff member and gives feedback on the progress and results of the work can have considerable influence on the meanings which the pay has.”* (s. 303). Johdon ja esimiesten tapa käyttää palkitsemisjärjestelmää on siis mallin mukaan yhteydessä palkitsemisjärjestelmän merkitykseen ja sen välityksellä vaikutuksiin. Esimiesten ja johdon toiminnan yhteys palkitsemisen motivoivaan vaikutukseen voi selittyä ainakin kahdella tavalla. Ensinnäkin esimiesten toiminnan yhteyttä palkitsemisen vaikutuksiin voi jäsentää tavoitteen asettamisen teorian avulla. Toiseksi palkitsemiseen liittyvien päätösten tekemisen ja viestimisen tapa liittyy organisatorisen oikeudenmukaisuuden teorioihin.

Esimiesten roolin palkitsemisjärjestelmien soveltamisessa on todettu olevan keskeinen (Beer & Cannon, 2004; Greller & Parsons, 1995). Reflektioteorian taustalla olevista teorioista tavoitteen asettamisen teorian mukaan yksilön motivaatio on korkeimmillaan, kun työn tavoitteet ovat tiedossa ja selkeät, niihin on sitouduttu ja edistymisestä saa säännöllisesti palautetta. Palkitsemiselle annettua merkitystä ja sitä kautta myös suoritusta voisi siis lisätä esimiehen henkilöstöä osallistava tapa palkitsemisjärjestelmän tavoitteiden asettamisessa, tavoitteista tiedottaminen ja palautteen antaminen edistymisestä. Tätä oletusta tukeva tulos on myös saatu Suomessa tehdyssä tutkimuksessa (Salimäki, Hakonen & Heneman, 2009).

Johtamisen yhteyttä palkitsemisjärjestelmän vaikuttavuuteen voi tarkastella organisatorisen oikeudenmukaisuuden näkökulmasta. Koetulla oikeudenmukaisuudella on tutkimusten mukaan yhteyttä sekä työasenteisiin, kuten tyytyväisyyteen ja sitoutumiseen että yksilöiden toimintaan, kuten poissaoloihin ja työsuoritukseen (Colquitt et al., 2001; Cohen-Charash & Spector, 2001). Reflektioteorian taustalla olevista teorioista tasasuhtateoria liittyy organisatoriseen oikeudenmukaisuuteen,

tarkemmin sanottuna palkkioiden jaon koettuun oikeudenmukaisuuteen. Sen sijaan sekä menettelytapojen että vuorovaikutuksen oikeudenmukaisuus liittyvät johdon ja esimiesten toimintaan. Menettelytapojen oikeudenmukaisuus liittyy tapaan, jolla päätöksiä tehdään - palkitsemisen osalta siis siihen, koetaanko palkitsemiseen liittyvien päätösten tekeminen oikeudenmukaiseksi. Vuorovaikutuksen oikeudenmukaisuus puolestaan liittyy palautteen antamisen tapaan eli siihen, miten tarkasti ja millaisella tyylillä asioista kerrotaan. Kirjallisuudessa nämä kaksi yhdistetään niin sanotussa nelifaktorimallissa (esim. Blader & Tyler 2003a; 2003b). Nelifaktorimallin mukaan kokemus menettelytapojen oikeudenmukaisuudesta voi liittyä päätöksenteon prosesseihin (menettelytapoihin) tai kohtelun laatuun (vuorovaikutukseen). Lisäksi näiden molempien osalta kokemusten lähde voi olla joko formaalit säännöt tai jonkun henkilön, kuten johdon edustajan tai esimiehen toiminta. Palkitsemiseen liittyvien tutkimusten mukaan oikeudenmukaisiksi koetut menettelytavat voivat lisätä palkkatyytyväisyyttä (esim. Folger & Konovsky, 1989; Scarpello & Jones, 1996).

2.4.7 Palkitsemisen merkitykset

Palkitsemiselle annetun merkityksen on reflektioteoriassa oletettu toimivan välittäjänä järjestelmään liittyvien tekijöiden ja palkitsemisen vaikutusten välissä. Thierryn (2001) sanoin: *“Reflection theory holds that any pay system affects a person’s behavior at work through the meanings which pay reflects to that person”* (s. 159). Malliin liittyvissä kuvissa merkitys on esitetty ns. täydellisenä välittäjänä. Tähän viittaa myös se, ettei Thierryn (1998) mukaan järjestelmä ilman yksilölle muodostuvaa merkitystä vaikuta hänen toimintaansa. Hän on myös kirjoittanut, että mitä enemmän järjestelmällä on merkitystä, sitä enemmän se vaikuttaa yksilön toimintaan (Thierry, 2001). Joka tapauksessa oletuksena on, että palkitsemisjärjestelmän vaikutus yksilön työsuoritukseen välittyy merkityksen kautta.

Reflektioteoriassa keskeisessä roolissa ovat *neljä palkitsemisen merkitystä*. Nämä merkitykset on muodostettu yhdistämällä eri motivaatioteorioiden oletuksia edellisessä luvussa esitetyllä tavalla. Reflektioteorian oletusten tutkimiseksi on kehitetty mittari ”Meanings of Pay” (MOP). Miedema (1994) tutki väitöskirjassaan tämän mittarin

toimivuutta useissa organisaatioissa Hollannissa. Tämän tutkimuksen perusteella merkityksessä voitiin erottaa teoriassa oletetut neljä ulottuvuutta (ref. Thierry, 1998). Thierryn (1998; 2001) mukaan osassa tutkimuksia, joissa on käytetty Meanings of Pay -mittaria, on selvästi voitu erottaa oletetut neljä merkityksen lajia. Osassa tutkimuksista palaute- ja kontrollimerkitys ovat latautuneet samalle faktorille. Myös välineellinen ja kulutusmerkitys ovat osassa tutkimuksista latautuneet samalle faktorille. Yhdysvalloissa (Shaw & Jenkins, 1996) tehdyssä tutkimuksessa voitiin erottaa kolme faktoria. Tällöinkin palaute- ja kontrollimerkitykseen liittyvät kysymykset latautuivat samalle faktorille. Lisäksi välineellinen ja kulutusmerkitys muodostivat kumpikin omat teorian mukaiset ulottuvuutensa.

Reflektioteorian mallia on käytetty palkkatyytyväisyyden selittämisessä. Esimerkiksi Miedema (1994) tutki väitöskirjassaan merkityksen yhteyttä palkkatyytyväisyyteen. Tutkimuksessa palaute- ja kulutusmerkityksen todettiin olevan yhteydessä palkkatyytyväisyyteen. Mitä enemmän palkitsemisella oli palaute- tai kulutusmerkitystä, sitä tyytyväisempiä vastaajat olivat palkkaansa. Thierryn (1998, 2001) mukaan palautemerkitys on kaikissa tutkimuksissa ollut yhteydessä palkkatyytyväisyyteen, mutta muiden merkityksen ulottuvuuksien on havaittu selittävän palkkatyytyväisyyttä vain osassa tutkimuksista.

Yhdysvalloissa opiskelijoilla tehdyssä tutkimuksessa (Shaw & Jenkins, 1996) havaittiin, että korrelaatioiden tasolla kaikilla merkityksen ulottuvuuksilla oli myönteinen yhteys palkkatyytyväisyyteen. Sen sijaan regressioanalyysissä yhteys säilyi vain välineellisen merkityksen ja kulutusmerkityksen osalta. Suomessa tehdyssä tutkimuksessa (Salimäki ym., 2005) tarkasteltiin vain palautemerkitystä, jonka havaittiin olevan yhteydessä palkkatyytyväisyyteen. Mitä enemmän palkalla koettiin olevan palautemerkitystä, sitä tyytyväisempiä vastaajat olivat palkkaansa. Vastaava tulos havaittiin myös toisessa Suomessa tehdyssä tutkimuksessa, jossa sekä yhdistetyllä palaute- ja kontrollimerkityksellä että kulutusmerkityksellä oli myönteinen yhteys palkkatyytyväisyyteen (Salimäki, Hakonen & Heneman, 2009).

Palkitsemisen merkityksen yhteyttä työssä suoriutumiseen on selvitetty kahdessa tutkimuksessa. Niissä palkitsemisen merkityksen havaittiin olevan yhteydessä sekä suoriutumiseen että palkkatyytyväisyyteen (Salimäki ym., 2005; Thierry, 2001). Suomessa tehdyssä tutkimuksessa

(Salimäki ym., 2005) palkitsemisen palautemerkitys oli yhteydessä koettuihin vaikutuksiin. Mitä enemmän palkalla oli palautemerkitystä, sitä enemmän palkalla oli (itse arvioituna) vaikutusta esimerkiksi toiminnan tehokkuuteen ja laatuun. Toisen tutkimuksen (Thierry, 2001) mukaan merkitys ei ollut suoraan yhteydessä työsuoritukseen, vaan yhteys välittyi palkkatyytyväisyyden kautta.

Thierryn (1998; 2001) mukaan reflektioteorian malli kaipaa vielä vahvistusta ja työstämistä, koska empiiristä tutkimusta on tehty kaiken kaikkiaan melko vähän. Thierry (2001) pitää yhtenä kiinnostavana mahdollisuutena reflektioteoriaan ja oikeudenmukaisuuteen liittyvien näkökulmien yhdistämistä. Thierry toteaa, että palaute- ja kontrollimerkitys voisivat kuvastaa sekä jaon että menettelytapojen oikeudenmukaisuutta.

3. Tutkimuskysymykset ja tutkimuksen lähestymistapa

Reflektioteoria on kehitetty rahallisen palkitsemisen kokonaisuuden tutkimiseen. Tässä tutkimuksessa keskityn ryhmän aikaansaannoksen perusteella määräytyviin tulospalkkioihin. Tulospalkkioiden merkitys henkilöstölle saattaa poiketa palkitsemisen kokonaisuuden tai palkan merkityksestä jo siksi, että tulospalkkiot ovat rahallisesti melko pieniä. Lisäksi tulospalkkioiden käyttö on työnantajan vapaasti päätettävissä, eikä pakollinen osa palkitsemista kuten esimerkiksi tehtäväkohtainen palkka. Tästäkin syystä tulospalkkauksen olemassaolo saattaa viestiä henkilöstölle erilaisia asioita kuin peruspalkka. Merkitysten lajeja ja niiden sisältöä ei ole aiemmin empiirisesti tutkittu. Tässä tutkimuksessa selvitänkin, mitä merkityksiä tulospalkkioilla on yksilöille (osatutkimukset I ja V). Lisäksi reflektioteoriassa on nimetty vain palkitsemisen myönteisiä merkityksiä. Tässä väitöskirjatyössä keskityn myös siihen, milloin tulospalkkioilla ei ole merkitystä ja milloin niillä on kielteinen merkitys (osatutkimus V).

Hyvin vähän tiedetään myös siitä, erottuvatko eri merkityksen lajit empiirisesti toisistaan. Osassa tutkimuksista on pystytty erottelemaan kaikki neljä teorian mukaista ulottuvuutta, osassa puolestaan vähemmän. Tässä tutkimuksessa vastaan tulospalkkioiden osalta siihen, miten merkityksen lajit erottuvat toisistaan kyselyaineiston perusteella (osatutkimus II).

Kaiken kaikkiaan reflektioteorian mallia on testattu vain vähän ja tehdyt tutkimukset ovat keskittyneet palkkatyytyväisyyteen. Tässä tutkimuksessa testaan teorian ydin- ja laajennettua mallia tulospalkkioiden kontekstissa ja tutkin tulospalkkioiden yhteyttä työssä suoriutumiseen (osatutkimukset III ja IV).

3.1 Tutkimuskysymykset

Tarkemmat tutkimuskysymykset ovat seuraavat:

Osatutkimus I: Mitä reflektioteorian mukaiset merkitykset tarkoittavat ryhmien aikaansaannokseen perustuvien tulospalkkioiden kontekstissa? Ilmenevätkö kaikki merkityksen lajit ja löytyykö lisäksi jotain uutta? Tätä selvitän haastatteluaineistosta teorialähtöisen sisällönanalyysin avulla.

Osatutkimus II: Mitä ulottuvuuksia tulospalkkioiden merkityksessä on? Tätä kysymystä selvitän kyselyaineistosta konfirmatorisen faktorianalyysin keinoin.

Osatutkimus III: Mikä on merkityksen rooli reflektioteorian ydinmallissa eli välittääkö merkitys palkkioiden rakenteen yhteyttä vaikutuksiin? Miten ydinmalli sopii yksilön ja toisaalta ryhmän työsuoritukseen perustuvien palkkioiden konteksteihin? Mikä on tiedon rooli ydinmallissa eli se, onko tieto moderaattori? Tutkin näitä asioita rakenneyhtälömallinnuksen avulla kyselyaineistosta, johon olen yhdistänyt tietoja tulospalkkiojärjestelmästä. Lisäksi tutkin yhdysvaikutusta (moderaatiota) regressioanalyysin avulla.

Osatutkimus IV: Mikä on merkityksen rooli reflektioteorian laajennetussa mallissa eli onko merkitys välittäjä? Mitä tekijät ovat yhteydessä merkityksen eri lajeihin? Onko tieto moderaattori eli onko tiedolla ja muilla selittävillä muuttujilla yhdysvaikutusta merkitykseen ja työsuoritukseen? Näihin kysymyksiin etsin vastausta rakenneyhtälömallinnuksen ja regressioanalyysin avulla kyselyvastauksista ja järjestelmään liittyvistä tiedoista kootusta aineistosta. Testaan ja validoin siis reflektioteorian mallia laajennettuna myös toisessa aineistossa (osatutkimuksen III lisäksi).

Osatutkimus V: Mitä myönteisiä merkityksiä ryhmäperusteisilla tulospalkkioilla on? Milloin niillä ei ole merkitystä ja milloin niillä on kielteinen merkitys? Tähän kysymykseen vastaan analysoimalla haastatteluaineistoa grounded theory -lähestymistavan mukaisella aineistolähtöisellä analyysillä.

3.2 Tutkimuksen monimenetelmäinen lähestymistapa ja aineistot

Käytän tutkimuksessani monimenetelmäistä eli moninäkökulmaista lähestymistapaa. Hyödynnän siis useita erilaisia aineistoja ja analyysimenetelmiä. Tavoitteenani onkin lisätä tutkimukseni luotettavuutta ns. triangulaation avulla (esim. Denzin, 1978; Jick, 1979). Triangulaatiolla tarkoitan tässä erilaisten aineistojen, menetelmien ja analyysitapojen yhdistämistä kattavan kuvan saamiseksi tutkimukseni kohteena olevasta ilmiöstä. Aineistotriangulaatiolla tarkoitetaan yleensä useiden eri aineistojen käyttämistä. Käsillä olevassa tutkimuksessa hyödynnän neljää eri aineistoa. Menetelmätriangulaatiolla puolestaan tarkoitetaan sitä, että aineiston hankinnassa käytetään erilaisia tiedonhankintamenetelmiä. Olen kerännyt kaksi käyttämäni aineistoa haastattelemalla ja kaksi kyselylomakkeella. Lisäksi olen koonnut tietoa kyselyvastaajien tulospalkkiojärjestelmistä. Kolmantena triangulaation tyyppinä olen käyttänyt analyysitriangulaatiota. Olen analysoinut yhtä haastatteluaineistoa teorialähtöisellä sisällönanalyysillä ja toista aineistolähtöisellä analyysitavalla. Kyselyaineistoja olen analysoinut konfirmatorisella faktorianalyysillä, rakenneyhtälömallinnuksella ja regressioanalyysillä. Sisällöllisemmin triangulaation työssäni voi ilmaista seuraavasti. Palkkioiden merkityksiä tutkin kahdesta haastatteluaineistosta teorialähtöisellä ja aineistolähtöisellä sisällönanalyysillä (osatutkimukset I ja V) sekä kahdesta kyselyaineistosta konfirmatorisella faktorianalyysillä (osatutkimus II). Merkitysten roolia puolestaan tutkin kahden kyselyaineiston avulla osatutkimuksissa III ja IV. Kunkin osatutkimuksen aineistot ja analyysit olen kuvannut osatutkimusten alussa. Keskeiset tiedot olen koonnut myös taulukkoon 3.

Taulukko 3. Yhteenvedo osatutkimusten keskeisistä tutkimuskysymyksistä, menetelmistä ja aineistoista.

	Pääkysymys	Menetelmä	Aineisto
Osatutkimus I	Mitä reflektioteorian mukaiset merkitykset tarkoittavat ryhmien suoritukseen perustuvien tulospalkkioiden kontekstissa?	Teoriaohjautuva sisällönanalyysi	Haastatteluaineisto, jossa on kolmessa eri organisaatioissa tehdyt 12 ryhmähaastattelua. Haastatteluihin osallistui yhteensä 35 henkilöä
Osatutkimus II	Mitä ulottuvuuksia tulospalkkioiden merkityksessä on?	Konfirmatorinen faktorianalyysi	Kyselyaineisto (N=858), joka on kerätty 14 eri tulospalkkiojärjestelmän piiriin kuuluvilta henkilöiltä
Osatutkimus III	Mikä on merkityksen rooli ydinmallissa eli onko merkitys välittäjä, kuten reflektioteoria olettaa?	Rakenneyhtälömallinnus	Sama kuin osatutkimuksessa II
Osatutkimus IV	Mikä on merkityksen rooli reflektioteorian laajennetussa mallissa?	Rakenneyhtälömallinnus	Kyselyaineisto (N=430), joka on kerätty 16 kunta-alan yksiköstä. Aineistoon on yhdistetty tietoja tulospalkkiojärjestelmien rakenteista.
Osatutkimus V	Mitä merkityksiä ryhmäperusteisilla tulospalkkiolla on? Milloin niillä ei ole merkitystä ja milloin niillä on kielteinen merkitys?	Aineistolähtöinen sisällönanalyysi	Haastatteluaineisto, joka koostuu 29 ryhmähaastattelusta, joihin osallistui kaikkiaan 88 henkilöä kuudessa organisaatioissa.

4. Tulokset

Tässä luvussa kuvaan kunkin osatutkimuksen – sen menetelmät, tulokset ja yhteenvedon – omassa alaluvussa. Lisäksi olen kirjoittanut jokaisen osatutkimuksen alkuun lyhyen johdannon, jotta osatutkimukset voi lukea myös muusta tekstistä erillisinä. Osatutkimusten loppuun olen kirjoittanut lyhyet yhteenvedot keskeisistä tuloksista. Sen sijaan tulosten pohdinnan kirjallisuuden valossa olen esittänyt vain luvussa 5.

Ensimmäinen osa toimii esitutkimuksen luonteisena eli siinä selvitin, millaisen sisällön reflektioteoriassa esitetyt palkitsemisen merkitykset saavat puhuttaessa tulospalkkauksesta. Ensimmäisen osan perusteella täydensin tulospalkkauksen merkityksen mittaria. Toisessa osassa selvitin, erottuvatko muokatun mittarin ulottuvuudet toisistaan empiirisesti kyselyaineiston perusteella. Tämän jälkeen kolmannessa ja neljännessä osassa testasin reflektioteorian ydinmallia ja laajennettua mallia sekä niiden avulla palkitsemisen vaikutuksia yksilöiden toimintaan. Viimeisessä eli viidennessä osassa pyrin laajentamaan reflektioteorian oletuksia palkitsemisen eri merkityksistä aineistolähtöisen analyysin avulla.

4.1 Osatutkimus I: Reflektioteorian mukaiset tulospalkkioiden merkitykset

Palkitsemisen reflektioteorian (Thierry 1998; 2001) mukaan palkitsemisella voi olla neljänlaista merkitystä. Rahalla voi olla instrumentaalinen merkitys tai hyvinvointia tukeva kulutuksellinen merkitys. Lisäksi raha voi toimia palautteena työsuorituksesta tai viestiä valta-asemasta. Nämä teorian esittämät merkityksen lajit perustuvat motivaatioteorioihin, joiden avulla usein selitetään palkitsemisen yhteyttä työmotivaatioon ja työsuoritukseen. Merkityksen lajeja on tutkittu vain vähän. Eri merkitysten erottuvuutta toisistaan on tutkittu tilastollisin menetelmin (Salimäki ym., 2009;

Salimäki ym., 2005; Shaw & Jenkins, 1996). Sen sijaan laadullisin menetelmin ei merkitysten sisältöä ole aiemmin tutkittu. Tässä osatutkimuksessa selvitän laadullisen analyysin avulla, millaisen sisällön merkityksen kategoriat saavat ryhmien työsuoritukseen perustuvien tulospalkkioiden kontekstissa.

Tämä osatutkimus on esitutkimuksen luonteinen. Tavoitteenani on sekä luoda yleiskuva suhtautumisesta ryhmäperusteisiin tulospalkkioihin että selvittää miten reflektioteorian mukaiset merkityksen lajit ilmenevät näistä palkkioista puhuttaessa.

4.1.1 Aineisto ja menetelmät

Keräsin osatutkimuksen aineiston Aalto-yliopiston (entisen Teknillisen korkeakoulun) Palkitsemisen tutkimusohjelmassa vuonna 2004 tehtyjen tulospalkkauksen toimivuuden arviointien yhteydessä. Aineisto koostuu kolmessa eri organisaatiossa tehdystä kahdestatoista ryhmähaastattelusta. Kuhunkin haastatteluun osallistui kahdesta kolmeen henkilöstön edustajaa. Yhteensä tutkimuksen aineistona oleviin kahteentoista haastatteluun osallistui 35 henkilöä.

Toteutin haastattelut yhdessä palvelualan yrityksessä ja kahdessa kuntasektorin yksikössä. Näissä kaikissa tulospalkkiot perustuivat koko yksikön työsuoritukseen. Yksiköiden koko henkilöstö oli saman järjestelmän piirissä eli tavoitteet olivat kaikille yhteisiä ja palkkioita saivat joko kaikki tai ei kukaan. Palkkiot jakautuivat siten, että yrityksessä kaikki saivat samansuuruisen palkkion, jos olivat olleet koko vuoden töissä. Yhdessä kunnan yksikössä puolet palkkiosta maksettiin peruspalkan suhteessa ja puolet samansuuruisina kaikille. Toisessa kuntasektorin yksikössä palkkion suuruus oli sidoksissa henkilön peruspalkkaan.

Haastattelut olivat teemahaastatteluja. Pohjana käytettiin kysymysrunkoa eli listaa kysymyksistä, jota sovellettiin joustavasti haastattelun erityispiirteitä mukaillen (haastattelurunko liitteenä 1). Kysymysrungossa oli seuraavia teema-alueita: tulospalkkiojärjestelmän tarkoitus ja rakenne, sen soveltaminen, merkitys henkilöstölle ja vaikutukset. Koska haastattelut olivat ryhmähaastatteluja, etenivät ne keskustelunomaisesti ja polveilevasti. Haastateltavat kommentoivat usein toistensa sanomisia tai jatkoivat siitä mihin edellinen jäi. Tutkijan roolina oli ohjata keskustelua eli pitää huoli

siitä, että kysymysrunkoon kirjatut asiat tuli käsiteltyä. Tämän osatutkimuksen aineistona käyttämäni haastattelujen tekemiseen osallistui lisäksi toinen Palkitsemisen tutkimusohjelman tutkija. Itse tein näistä kahdestatoista haastattelusta kahdeksan. Haastattelut nauhoitettiin ja litteroitiin sanatarkasti. Haastattelujen analysoinnissa käytin apuna Atlas-ohjelmistoa.

Analysoin haastatteluaineistoa teorialähtöisen sisällönanalyysin avulla. Mukana oli myös ns. teoriaohjautuvan sisällönanalyysin piirteitä (Tuomi & Sarajärvi 2002). Tällä tarkoitan sitä, että vaikka analysointiani ohjasi etukäteen päätetty teoreettinen viitekehys ja siihen liittyvät merkityksen lajit, olin kiinnostunut haastattelujen sisällöstä myös laajemmin ja sikäli valmis muuttamaan luokkia myös analyysin edetessä. Tutkimuksessani tämä analysointitapa tarkoitti sitä, että ennen aineistoon tutustumista perehdyin siihen, miten reflektioteoriassa merkityksen ulottuvuudet määritellään. Tein näiden määrittelyjen perusteella luokittelun (taulukko 4) ja säännöt siitä, millä perusteella kommentit kuuluvat kuhunkin luokkaan eli kuvaamaan merkityksen eri lajeja. Analyysini eteni tätä luokitusta hyödyntäen.

Konkreettisesti analyysi eteni seuraavien vaiheiden kautta. Ensimmäiseksi etsin haastatteluista kohdat, joissa haastateltavat kommentoivat jollain tavalla suhtautumista tulospalkkaukseen, sen tärkeyttä itselleen tai sen vaikutuksia. Sen jälkeen etsin merkityistä kommentteista ne, joissa mainittiin tarkemmin, millaista merkitystä haastateltavat tulospalkkaukselle antoivat. Muut kommentit jaottelin yleensä tärkeyteen tai suhtautumiseen liittyviin kannanottoihin ja vaikutusta kuvaaviin kommentteihin.

Taulukko 4. Reflektioteoriaan pohjautuva luokitus palkkioiden merkityksestä.

Kommentti, jossa...	
... puhutaan palkkion tärkeydestä niin, että rahalla on jokin käyttökohde tai se nähdään välineenä saavuttaa jotain itselle tärkeää	välineellinen merkitys
... puhutaan palkkion rahallisesta arvosta tai tärkeydestä ilman tulevaisuuteen suuntatuvaa välinearvoa eli selkeää käyttötarkoitusta	kulutusmerkitys
... mainitaan tulospalkkioiden tuovan palautetta työssä suoriutumisesta	palautemerkitys
... mainitaan tulospalkkioiden kuvaavan valta-asemaa tai siitä, kuinka paljon henkilö voi vaikuttaa organisaatiossa	kontrollimerkitys

Merkitykseen liittyviä kommentteja luokitellessani tukeuduin etukäteen reflektioteorian perusteella tekemääni luokitukseen (katso taulukko 4). Kävin merkitystä kuvaavat kommentit läpi ja etsin ensin kommentteja, joissa mainittiin palkkion tai palkkiojärjestelmän tuovan lisää palautetta työstä. Nämä palautemerkitystä kuvastavat kommentit oli helpoin erottaa muista. Sen jälkeen etsin kontrollimerkitystä kuvaavia mainintoja eli kommentteja, joiden mukaan palkkiot kuvastavat henkilön valta-asemaa ja vaikutusmahdollisuuksia. Seuraavaksi erottelin kommentit, joissa puhuttiin rahasta. Näitä selkeästi palkkion rahalliseen arvoon liittyviä mainintoja jaottelin vielä tarkemmin. Mikäli niissä kerrottiin palkkiolle jokin selkeä kohde tai asia, joka sen avulla halutaan saavuttaa, luokittelin ne kuvaamaan välineellistä merkitystä. Muut rahaan ja sen hyödyntämiseen liittyvät kommentit luokittelin kulutusmerkitykseen.

Olin analysoinnin aluksi poiminut haastatteluista kaikki kommentit, joissa mainittiin miksi tulospalkkioilla on merkitystä. Kun olin erotellut ja luokitellut näistä kommentteista reflektioteorian merkityksiä kuvaavat maininnat, jäi joitain kommentteja vielä jäljelle. Vaikka olin luokitellut aineistoa tähän asti reflektioteoriaan perustuvien kategorioiden mukaisesti, päätin selvittää tarkemmin, mikä jäljelle jääneiden kommenttien sisältö oli ja mikä niitä yhdisti.

Tässä osatutkimuksessa tarkoitukseni oli selvittää sitä, millaisessa muodossa teorian mukaiset merkityksen ulottuvuudet ilmenevät keskusteltaessa ryhmäperusteisista tulospalkkioista. Tästä syystä päädyin

analyysissä etsimään kutakin ulottuvuutta kuvaavia kommentteja, mutta en laskemaan niiden yleisyyttä.

4.1.2 Tulokset

Esittelen analyysin tuloksia jaoteltuina seuraaviin alalukuihin: suhtautuminen tulospalkkioihin, tulospalkkioiden merkitys ja tulospalkkioiden vaikutukset.

Suhtautuminen tulospalkkioihin

Haastatellut pitivät tulospalkkausta enimmäkseen tärkeänä asiana. Tärkeyttä ilmaistiin tyypillisesti lyhyesti toteamalla sen olevan hyvä asia.

“Oon kokenu sen hyvinkin positiivisena.”

”Tulospalkkiojärjestelmä, minust se on hyvä.”

”Kyllä se positiivisena kannusteena on, ja, osana sitä kannustavampaa työssä oloa.”

Osa suhtautui tulospalkkaukseen maltillisemmin. Vaikka hekin pitivät palkkiojärjestelmää tärkeänä, he totesivat kuitenkin, että työt tehtäisiin hyvin myös ilman palkkioita. He muistuttivat siitä, että tulospalkkaus ei ole tärkein asia työpaikalla.

”Sä sanoit just hyvin et me ei sen takia olla töissä et saatas palkkioita.”

”On se niinku se on tärkeä asia, mutta siis kun se ei oo semmonen päivittäinen asia mitä tarvii miettiä.”

”Niinku pienimuotonen arpajaisvoitto, mut ei sitä viitti ihan aamust iltaan miettiä.”

Rahan jakautuminen eri henkilöille puhutti haastateltuja paljon. Kaikissa haastatteluissa virisi spontaanisti keskustelua siitä, keille palkkiot kuuluvat, pitäisikö kaikkien ryhmän jäsenten saada samansuuruinen palkkio vai pitäisikö joidenkin saada suurempia palkkioita kuin toisten.

”Koska mä olen niinku sitä mieltä, että niillä jolla on korkea palkka saa enemmän kun ne, jolla on pienempi palkka, se on väärin. Et se pitäis olla sama summa kaikille.”

”Ja niinku sillä tavalla niinku tietysti voi niinku ajatella, että kantaa enemmän niinku huolta, vastuuta, joutuu tekemään niinku ehkä enemmän niinku tavallaan niinku töitä, että sitten niin tietysti se on sillä tavalla ehkä niinku perusteltua että he vois niinku sit saada enemmän.”

Osa piti tulospalkkausta myönteisenä asiana, koska sen koettiin viestivän työnantajan edistyksellisyydestä.

”Se on sillain uutta ja innostavaa jollain tavalla, et jotain tapahtuu.”

”Sit niinku ajattelee silleen, että tää on vähän edistyksellisempi työpaikka.”

Tulospalkkioiden merkitys henkilöstölle

Haastatellut kertoivat hyvin kirjavasti siitä, millainen merkitys tulospalkkioilla heille on. Haastattelujen perusteella näyttää siltä, että tulospalkkauksen merkitystä ajatellaan pitkälti sen tuoman rahallisen hyödyn perusteella. Haastatellut mainitsevat tyypillisesti ainakin sen, pitävätkö he saatuja tulospalkkioita suuruudeltaan riittävinä ja mitä kyseisellä rahasummalla voi tehdä. Reflektioteorian mukaisesti nämä kommentit kuvastivat joko välineellistä tai kulutuksellista merkitystä. Näitä kahta oli haastatteluissa osin vaikea erottaa toisistaan, joten käsittelen niitä yhdessä nimettynä *rahalliseksi merkitykseksi*. Silloin, kun saatoin päätellä kommentteista kumpaa merkitystä ne kuvasivat, sijoitin ne myös näihin alaluokkiin.

Rahan lisäksi haastatellut puhuivat siitä, että tulospalkkiojärjestelmä tuo heille lisää palautetta työn tuloksista. Palautteeseen liittyvät kommentit kuvastivat hyvin reflektioteorian *palautemerkitystä*.

Kun olin luokitellut merkitystä kuvaavat kommentit etukäteen muodostetun luokittelun perusteella, jäi jäljelle vielä mainintoja, jotka eivät selvästi kuvastaneet reflektioteoriaan pohjaavia valmiita luokkia. Näissä kommentteissa kuvattiin tulospalkkauksen olevan merkityksellinen epäkonkreettisella tavalla. Ne kuvasivat tulospalkkiojärjestelmän olevan merkityksellinen, koska se tuntui arvostavalta. Ensin ajattelin näiden kommenttien kuvaavan kontrolliulottuvuutta ja valtaa. Kontrollimerkitys pohjautuu reflektioteoriassa kognitiivisen arvioinnin teorialle, jolloin palkkiot ovat merkityksellisiä, jos ne kertovat henkilön valta-asemasta ja autonomiasta. Palkkioiden viestimä arvostus ei mielestäni kuitenkaan liittynyt valta-asemaan, vaan kuvasi enemmänkin sosiaalista tai vuorovaikutuksellista arvostusta. Arvostus ei mielestäni liittynyt myöskään palautemerkitykseen, koska haastatellut kuvasivat sitä enemmän yleisenä arvostuksen osoituksena kuin palautteena työssä suoriutumisesta. Päätin

muodostaa arvostukseen liittyvistä kommentteista oman luokkansa, jonka nimesin *arvostusmerkitykseksi*.

Rahallinen merkitys

Kaikissa haastatteluissa kommentoitiin palkkioiden määrää ja sen merkitystä henkilöille itselleen. Tulospalkkioita ajateltiin pääsääntöisesti mukavana ylimääräisenä lisänä. Monet kommentoivat sen olevan ekstra, jolla voi hankkia asioita, joihin ei muuten olisi varaa. Tällaiset kommentit kuvasivat enemmän reflektioteorian kulutuksellista merkitystä kuin motivationaalista merkitystä, koska rahalle ei oltu etukäteen suunniteltu käyttötarkoitusta.

”Niin on se merkitys, kyl se vähän semmost extraa on itse kullekin.”

”Se on ihan ylimääräinen ja sit se on ihan kiva raha, se on ihan ekstra, voi sitten ostaa vaikka meikkejä jos tekee mieli tai vaatteita tai ihan mitä vaan, et tota noin niin, niin niinku silleen et se on niinku se on semmonen ekstra, ekstra tavallaan et se on niinku, se on joko mulle tai siihen mihinkä mä sitten haluan, siitä työstä mitä mä teen sitten.”

Tulospalkkioilla oli joillekin rahallista merkitystä myös sikäli, että niiden avulla voidaan rahoittaa välttämättömiä hankintoja, pitää talous tasapainossa. Nämä kommentit puolestaan kuvastivat enemmän reflektioteorian motivationaalista ulottuvuutta kuin kulutuksellista ulottuvuutta.

”Et sit voin ehkä hankkiä jonkun uuden pesukoneen tai jotain tällästä näin että voi olla et se on jo sijoitettu niinku valmiiks tavallaan se raha.”

”Mää ostin jo jouluku eisein matot ittelle. Mä aattelin, et aina kun mä astun siihen, niin mää muistan sen aina.”

”Mä voisin ainakin sanoo sen, että mun mielestä tää koko tulospalkkajuttu, minusta tää on hirveen tärkeä. Mie saan x euroo syksyllä tulospalkkaa, niin se on kahtena vuonna oikeestaan pelastanut mut. Koska mie oon tehnyt molempina kesinä heinäkuussa pitkän automatkan Eurooppaan, mun perheen, vaimon ja kolmen lapsen kanssa ja mulle tulee aivan helvetillinen lisälasku just sillon. Ja sit yhtäkkiä pomo sanoo meille, että joo teille maksetaan tulospalkat niin se tuntuu ihan kuin olis saanu taivaspaikan, ihan totta. Tää on tämmönen pienen ihmisen kommentti, mut silti se on kahtena vuonna pelastanut minun talouden.”

Osa myös kommentoi palkkioiden olevan tervetullut palkanlisä.

”Jokainen voi ostaa sit jotain kivaa itelleen. Semmost ylimäärästä tavallaan.”

Rahalliseen merkitykseen liittyvät kommentit kuvaavat hyvin reflektioteorian välineellistä ja kulutuksellista merkitystä. Toisaalta palkkioilla sanottiin voitavan hankkia itselle tärkeitä asioita, toisaalta rahaa sinänsä pidettiin mukavana ja tervetulleena. Osin näistä kommenteista oli kuitenkin mahdotonta päätellä, edustivatko ne välineellistä vai kulutuksellista merkitystä.

Palautemerkitys

Tulospalkkiojärjestelmän ansiosta monet kokivat saavansa enemmän palautetta työstään. Palkkioiden koettiin kertovan onnistumisesta, antavan siitä palautetta. Palkkioiden myös koettiin olevan konkreettinen palaute siitä, että työ on tehty hyvin. Palautteen saamiseen liittyvät kommentit vastasivat hyvin reflektioteorian suhteellista merkitystä.

”Sit onhan niinku just siinä niinku sä sanoit se, että me ollaan onnistuttu, et koko porukka on onnistunu niinku tavallaan.”

”Et se tulee, periaatteessa sitä ei kovin paljon tuu sitä palautetta tuolta ylemmältä taholta, niin se on ihan konkreettinen palaute.”

”Se on mun mielestä osotus, että me ollaan tehty työmme hyvin.”

Tulospalkkiojärjestelmää pidettiin merkityksellisenä myös, koska sen koettiin terävöittävän tilanteen seuraamista. Palkkiojärjestelmän koettiin tuovan lisää palautetta siitä, miten tavoitteena olevissa asioissa on edistytty.

”Ja kyllähän se kato et miten on onnistunu edellinen vuosi et meneekö yli- vai alijäämäseks ja mikä on sit sen oman, oman niinku just terveystyösklinikan et onko se pysynyt raameissa, olenko ylittänyt alittanut ja näin pois päin.”

”Sillä tavalla se näkyy näissä henkilöstöpalaverissa että meillä on jatkuvasti hirmutarkka seuranta. Ja jokaikisessä palaverissa katotaan ihan ensimmäisenä erätilanteet. Must se liittyy tähän juttuun.”

Arvostusmerkitys

Konkreettisten asioiden lisäksi tulospalkkauksella koettiin olevan myös arvostukseen tai vuorovaikutukseen liittyvä merkitys. Sen koettiin viestivän arvostusta, osoittavan huomioimista ja kertovan siitä, että työnantaja pitää huolta henkilöstöstään ja kaiken kaikkiaan se tuntui hyvältä. Reflektioteoriassa ei ole tällaista haastatteluissa esille tullutta merkitystä. Annoin sille nimen arvostusmerkitys.

”Se tuntuu siltä, että meitä arvostetaan.”

”Sitten tavallaan se, että meitä arvostetaan tuolta ylimmätkin taholta”

”Meitä arvostetaan. Se on tärkeä. Tuntuu että työnantaja, kunta, niinku, huomaa mitä tehdään ja. Ettei me olla missään.. tai välinpitämättömyys... että löytyy varmaan semmosiakin paikkoja, työpaikkoja missä vaan ollaan. Ja kukaan ei edes huomaa, että ollaanko paikalla vai ei. Ja sit, tää arvostus tässä.”

”Se on semmonen mukava osutus siitä että X (työnantaja) niinku, päinvastoin kuin esimerkiksi joku Y, niin se ei oo niin sillä tavalla kangistunut ja jähmettynyt että se pitää työntekijöistään – ja myös työntekijät pitää huolta siitä.”

Tulospalkkiojärjestelmän vaikutukset

Tulospalkkauksen todettiin vaikuttavan toimintaan myönteisesti. Kielteisiä vaikutuksia ei haastatteluissa mainittu. Ensimmäisjärjestyksessä tulospalkkauksen koettiin vaikuttavan motivoivasti ja kannustavasti. Myös yhteistyöhön tai yhteisyyden tunteeseen sen koettiin vaikuttavan myönteisesti.

”Sehän on selvä ainakin että se motivoi. Totta kai se motivoi kaikki tommonen.”

”Ei se sitä työntöön lannista. Päinvastoin.”

”Vaikuttaa niinku siihen että kyllähän se lisää varmaan tämmöstä yhteisen hiileen puhaltamistaakin.”

Tulospalkkauksen kerrottiin vaikuttavan siihen, että toimintaa ja tuloksia seurataan aiempaa tarkemmin ja aktiivisemmin. Sen myös kerrottiin vaikuttavan myönteisesti henkilöstön tietoisuuteen taloudellisuudesta.

”Ja kyl se just, kun oli se viimeisin info, missä oli vähän, et ei olla niis tavotteis, mitä pitäis olla, niin kyl siin tulee mietittyä, et mitä tässä vois tehdä vielä.”

”Ja varsinkin sitten noi x:n määrät, niin sitähän päivittäin pohditaan aina että miten sitä saadaan mahdollisimman pieneksi, että se on kyl päivittäisenä puheenaiheena ainakin tuol meidän A-talon pohjakerroksessa.”

”Siin vois olla niin ... ei sillä tavalla ei varmaan, mut totta kai pyrkii niinku hankkimaan hinta-laatu-suhteeltaan hyviä ja nyt vaihdettiin just edustajaa ihan kokonaan. Ja sit huomattiin, et huomattavat säästöt saadaan vuodessa.”

Lisäksi tulospalkkauksen koettiin vaikuttavan konkreettisesti tavoitteena tai mittarina oleviin asioihin.

”No kyllä mä uskon, että kanta-asiakasmäärään yrittää jokainen niin paljon vaikuttaa kun mahdollista.”

4.1.3 Yhteenveto tuloksista ja anti tutkimuksen kokonaisuudelle

Kaiken kaikkiaan haastatellut suhtautuivat tulospalkkaukseen varsin myönteisesti ja sitä pidettiin tärkeänä. Palkkiojärjestelmää pidettiin merkityksellisenä, koska se tuo rahaa, jolla voi hankkia itselleen jotain ylimääräistä tai hoitaa taloutensa tasapainoon. Sen koettiin myös tuovan lisää palautetta työssä onnistumisesta. Lisäksi sillä oli monille haastatetuille arvostukseen liittyvä merkitys. Sitä pidettiin osoituksena siitä, että työnantaja arvostaa ja pitää huolta henkilöstöstään. Tulospalkkauksella koettiin myös olevan myönteisiä vaikutuksia. Sen koettiin motivoivan ja kannustavan ponnistelemaan tavoitteiden saavuttamiseksi.

Tulospalkkauksella vaikuttaisikin olevan henkilöstölle osittain erilaisia merkityksiä kuin reflektioteorian perusteella voisi olettaa. Rahaan liittyvät välineellinen merkitys ja kulutusmerkitys nousivat esille tulospalkkaukseen liittyen. Näitä luokkia oli vaikea erottaa toisistaan. Niiden erottaminen toisistaan ei reflektioteoriassakaan ole ongelmatonta. Tulospalkkauksella oli selkeä palautteeseen liittyvä merkitys, joka myös kuvasti hyvin teorian palautemerkitystä. Sen sijaan kontrollimerkitystä ei mainittu lainkaan. Käsillä olevan tutkimuksen kannalta erityisen kiinnostavaa oli, että haastatteluissa nousi esille uudenlainen, arvostukseen liittyvä merkitys.

Hyödynsin edellä esittelemiäni haastatteluaineiston analyysin tuloksia seuraavan osatutkimuksen aineiston keruussa. Lisäsin haastattelujen perusteella kyselylomakkeeseen väittämiä tulospalkkioiden arvostusmerkityksestä.

Osatutkimuksen anti:

- Ryhmäperusteisilla tulospalkkioilla on reflektioteorian mukaisten merkitysten lisäksi myös arvostukseen liittyvä merkitys.
- Arvostusmerkitykseen liittyviä kysymyksiä on lisätty osatutkimuksissa II, III ja IV käytettyyn kyselylomakkeeseen.

4.2 Osatutkimus II: Merkityksen ulottuvuuksien empiirinen erottuminen

Reflektioteorian mukaisten neljän merkityksen ulottuvuuden on todettu aiemmissa tutkimuksissa olevan vaikeasti toisistaan erottuvia. Esimerkiksi välineellisen merkityksen ja kulutusmerkityksen on esitetty olevan osin päällekkäisiä. Samoin palautemerkitys ja kontorllimerkitys ovat faktorianalyseissä muodostaneet yhteisen ulottuvuuden. (Thierry, 1998; 2001; Shaw & Jenkins, 1996; Salimäki ym., 2009).

Tässä osatutkimuksessa selvitän, mitä ulottuvuuksia tulospalkkioiden merkityksessä on erotettavissa kyselyaineiston perusteella. Erityisenä huomion kohteena on mahdollisen uuden, osatutkimuksesta I nousseen, arvostusmerkityksen erottuvuus muista merkityksen lajeista.

4.2.1 Aineistot ja menetelmät

Analysoin tässä osatutkimuksessa kahta eri aineistoa, joista aineistoa 1 käytän myös osatutkimuksessa III ja aineistoa 2 osatutkimuksessa IV. Tavoitteenani on paitsi analysoida merkityksen ulottuvuuksia molemmissa jatkossa käyttämissäni aineistoissa, myös vahvistaa tulosteni luotettavuutta hyödyntämällä kahta eri aineistoa.

Keräsin kummatkin tutkimukseni aineistot Aalto-yliopiston (entisen Teknillisen korkeakoulun) Palkitsemisen tutkimusohjelmassa vuosina 2003 - 2008 toteutettujen tulospalkkauksen toimivuuden arviointien yhteydessä. Aineiston 1 keräsin vuosina 2003 - 2005 11 organisaatiosta, joista kolmessa tutkittiin kahta erilaista järjestelmää. Organisaatioista kolme edusti tuotantotyötä, kaksi kaupanalaa, neljä kuntasektoria ja kaksi vakuutusalaa. Aineiston 2 puolestaan keräsin 16 kuntasektorin yksiköistä. Yksiköistä yhdeksän keskittyi potilastyöhön, kolme sairaanhoidon tukitoimintoihin, yksi sosiaalityöhön ja kolme hallintoon sekä logistiikkaan.

Tutkimukseni tässä osassa hyödynsin henkilöstölle suunnatun kyselyn vastauksia. Aineiston 1 (N=858)¹ vastaajista hieman yli puolet eli 59 % oli naisia. Suurin ikäryhmä, 33 % vastaajista, oli 45-54 -vuotiaat. Lähes yhtä suuri ryhmä (28 %) olivat 35-44 -vuotiaat. Vastanneet jakautuivat koulutustaustan mukaan melko tasaisesti, vain peruskoulun tai kansakoulun sekä ammattikorkeakoulututkinnon suorittaneita oli aineistossa vähän. Aineiston 2 (N=430) vastaajista valtaosa eli 75,6 % oli naisia. Iältään vastaajat painottuivat yli 44 -vuotiaisiin, joita oli 57,9 % vastanneista. Alle 25 -vuotiaita oli vain 2,3 %. Vastaajista 65,1 % oli suorittanut opisto- tai ammattikorkeakoulutasoisen koulutuksen. Tiedot on esitetty taulukossa 5.

Taulukko 5. Tiedot vastaajien sukupuolesta, iästä ja koulutuksesta aineistoissa 1 ja 2.

	Aineisto 1		Aineisto 2	
	N	%	N	%
Sukupuoli				
Nainen	509	59,3	325	75,6
Mies	335	39	105	24,4
Ei tiedossa	14	1,6		
Yhteensä	858	100	430	100
Ikä				
Alle 25	32	3,7	10	2,3
25-34	149	17,4	62	14,4
35-44	237	27,6	109	25,3
45-54	284	33,1	152	35,3
55 tai yli	143	16,7	97	22,6
Ei tiedossa	13	1,5		
Yhteensä	858	100	430	100
Koulutus				
Peruskoulu tai kansakoulu	85	9,9	29	6,7
Ammattikoulu tai lukio	203	23,7	67	15,6
Opistotaso tai ammattikorkeakoulu	324	37,7	280	65,1
Korkeakoulu tai yliopisto	231	26,9	54	12,6
Ei tiedossa	15	1,7	-	-
Yhteensä	858	100	430	100

¹ Poistin lopullisesta aineistosta vastaajat, jotka olivat jättäneet joissain keskeisissä mittareissa joko kaikki tai suurimman osan kysymyksistä vastaamatta. Jos puuttuvia vastauksia oli vain muutamia, korvasin ne koko aineiston keskiarvolla.

Mittari tulospalkkioiden merkityksistä

Keräsin tutkimuksen aineiston kyselylomakkeella, jota käytettiin tulospalkkauksen toimivuuden arvioinneissa (liite 2). Lomakkeessa kysyttiin merkityksen lisäksi myös muita asioita väittämämuotoisilla kysymyksillä. Kaikissa kysymyksissä oli samat vastausvaihtoehdot 1 = täysin eri mieltä, 2 = osittain eri mieltä, 3 = siltä väliltä, 4 = osittain samaa mieltä, 5 = täysin samaa mieltä ja 9 = en osaa sanoa.

Tulospalkkioiden merkitystä mittasin reflektioteorian kehittäjän Henk Thierryn ja Miedema-van den Heuvelin kehittämällä mittarilla *Meanings of Pay*. Keräsin tutkimuksen aineiston osana laajempaa kokonaisuutta, mistä johtuen en voinut käyttää mittaria koko laajuudessaan. Päätin poimia kustakin ulottuvuudesta kolme tulospalkkioiden kontekstiin parhaiten sopivaa kysymystä. Päätökset tästä tein edellisen osatutkimuksen haastattelujen ja niiden analysoinnin perusteella.

Palautemerkitys nousi selvästi esille tulospalkkaukseen liittyvissä haastatteluissa. Sitä kuvaamaan poimin kysymykset: *”tulospalkkiojärjestelmä viestii, mitkä asiat työssäni ovat tärkeitä”, ”tulospalkkiojärjestelmä viestii, kuinka hyvin suoriudun työssäni” ja ”tulospalkkiojärjestelmä viestii, kuinka hyvin suoriudun verrattuna työtovereihini”*. Näiden kysymysten koin kuvaavan hyvin haastatteluissa kuultuja palautemerkityksestä kertovia kommentteja.

Vaikka en löytänyt kontrollimerkitystä kuvaavia kommentteja haastatteluissa, päätin sisällyttää siihen liittyvät kysymykset lomakkeeseen ja selvittää, erottuvatko ne omaksi ulottuvuudekseen määrällisessä aineistossa. Myös tästä ulottuvuudesta poimin mukaan kolme väittämää: *”Tulospalkkiojärjestelmä viestii, mitä mieltä työstäni ollaan”, ”tulospalkkiojärjestelmä viestii, kuinka tärkeä työpanokseni on tälle organisaatiolle”, ”tulospalkkiojärjestelmä viestii, kuinka paljon voin vaikuttaa tämän yksikön toimintaan”*.

Haastatteluaineiston analysoinnin perusteella sain viitteitä siitä, että tulospalkkauksella on yksilöille rahallinen eli välinearvoon ja kulutukseen liittyvä merkitys. Jätin välineelliseen merkitykseen liittyvät kysymykset pois tästä tutkimuksesta, koska ne eivät mielestäni soveltuneet tulospalkkauksen kontekstiin. Tätä ulottuvuutta selvitettiin alkuperäisessä mittarissa esimerkiksi seuraavanlaisilla kysymyksillä: *”Palkkani ansiosta voin*

rakentaa arvokkaita suhteita vapaa-aikanani”, ”palkkani ansiosta voin olla klubin jäsen”, ”palkkani ansiosta voin muodostaa klubissa tai yhteiskunnassa hyviä suhteita, joita voin hyödyntää työssäni” tai ”palkkani ansiosta voin tukea henkilökohtaista kasvuani”.

Kulutusmerkitykseen liittyvistä väittämistä poimin mukaan seuraavat kaksi: *”Tulospalkkauksen ansiosta voin hankkia itselleni jotain ylimääräistä silloin tällöin” ja ”tulospalkkauksen ansiosta minulla on varaa tehdä itseäni kiinnostavia asioita”.* Lisäsin mittariin myös itse kehittämäni väittämän *”tulospalkkio on minulle rahallisesti merkittävä”.* Aineistossa 2 kysymys *”tulospalkkio on minulle rahallisesti merkittävä”* on muutettu Meanings of Pay –mittarin väittämäksi *”tulospalkkioiden ansiosta talouteni pysyy tasapainossa”.*

Haastattelujen perusteella vaikutti siltä, että tulospalkkaus voisi olla henkilöstölle merkityksellinen myös siten, että se viestii arvostusta. Lisäsin tutkimuksessa käytettyyn mittariin haastattelujen perusteella kolme arvostukseen liittyvää kysymystä, joita alkuperäisessä mittarissa ei siis ollut: *”Tulospalkkiojärjestelmä viestii, että minua arvostetaan”, ”tulospalkkiojärjestelmä viestii, että minut huomioidaan” ja ”tulospalkkiojärjestelmä viestii, että työtäni kunnioitetaan”.*

Kaiken kaikkiaan tässä tutkimuksessa käyttämäni mittariin kuului 12 väittämää mittaamassa reflektioteorian mukaisia palautteeseen, kontrolliin ja kulutukseen liittyvää merkitystä sekä uutta arvostukseen liittyvää merkitystä.

Aineiston analysointi

Tässä osatutkimuksessa selvitin, mitkä ovat tulospalkkioiden merkityksen ulottuvuudet. Kyselyssä oli mukana kolme alkuperäisen teorian mukaisista ulottuvuuksista: palaute, kontrolli ja kulutus. Näiden lisäksi mukana oli mahdollinen uusi arvostusmerkitys. Näiden neljän merkityksen lajin erottuvuutta toisistaan testasin konfirmatorisen faktorianalyysin avulla.

Faktorianalyysiä voidaan tehdä kahdella toisistaan poikkeavalla lähestymistavalla. Eksploratiivisen faktorianalyysin keinoin etsitään muuttujajoukosta faktoreita, jotka selittävät parhaiten havaittujen muuttujien vaihtelua ilman, että löydettyjen faktoreiden määrästä tai tulkinnasta on vahvoja ennako-oletuksia. Konfirmatorisen

faktorianalyysin lähtökohtana puolestaan on tutkijan etukäteen teorian pohjalta muodostama käsitys faktorirakenteesta. Analyysin tehtävänä on tällöin varmistaa tai kumota tämä ennakkokäsitys empiirisen aineiston pohjalta.

Reflektioteorian, siihen liittyvän mittarin ja ensimmäisen osatutkimuksen perusteella oli perusteltua olettaa, mitkä muuttujat kuuluvat yhteen, joten päädyin analysoimaan aineistoa konfirmatorisen faktorianalyysin keinoin. Analyysit toteutin Amos-ohjelman avulla.

Mallien sopivuutta tutkimusaineistoon selvitin useiden eri tunnuslukujen avulla. Raportoin tässä suhteellisista yhteensopivuustunnusluvuista kolme: IFI:n (Incremental fit index), CFI:n (Comparative fit index) ja NFI:n (Normed fit index). Absoluuttisen yhteensopivuuden tunnusluvuista raportoin GFI:n (Goodness-of-fit index) ja RMSEA:n (Root mean square error of approximation). Näiden tunnuslukujen (paitsi RMSEA:n) arvot voivat vaihdella nollan ja yhden välillä, joista arvot 0,9-1 osoittavat yleisen tulkinnan mukaan hyväksyttävää yhteensopivuutta mallin ja aineiston välillä. RMSEA:n arvoista puolestaan pienemmät kuin 0,08 kertovat hyväksyttävästä tasosta. (esim. Hair, Anderson, Tatham & Black, 1998; Hu & Bentler, 1999). Ketokiven (2009) mukaan χ^2 -testi on paras tapa selvittää sitä, sopiiko malli aineistoon vai ei. Periaatteessa tilanteessa, jossa malli eroaa tilastollisesti merkitsevästi aineistosta (eli $p < .05$), pitäisi malli hylätä. Otokoko vaikuttaa kuitenkin selvästi χ^2 -testin arvoihin, joten usein tilanteissa, joissa otoskoko on suuri, ei saavuteta tilannetta, jossa malli ei poikkeaisi tilastollisesti merkitsevästi aineistosta. Toisinaan mallin hyvyyttä arvioidaan myös laskemalla χ^2 arvon ja vapausasteiden suhdeluku. Tällöin sääntönä käytetään sitä, että suhdeluvun pitäisi olla pienempi kuin viisi. Ketokivi (2009) muistuttaa kuitenkin, että mallin teoreettinen mielekkäys on eri asia kuin tilastollisten tunnuslukujen orjallinen noudattaminen.

4.2.2 Tulokset

Aloitin analysoinnin testaamalla neljän faktorin ratkaisun sopivuutta tutkimukseni aineistoon 1. Selvitin siis sitä, kuinka hyvin aineistoon sopii ratkaisu, jossa teorian esittämät kulutus-, palaute- ja kontrollimerkitys sekä uusi arvostusmerkitys ovat toisistaan erillisiä. Modifikaatioindeksien perusteella poistin jatkoanalyyseistä yhden kontrolliulottuvuuden kysymyksistä (*"Tulospalkkiojärjestelmä viestii, mitä mieltä työstäni ollaan"*) ja jatkoin analysointia 11 väittämällä. Testasin edellä esittämäni

neljän faktorin ratkaisun lisäksi vaihtoehtoisia malleja. Kolmen faktorin ratkaisussa yhdistin palaute- ja kontrollimerkityksen, jotka ovat aiemmissa tutkimuksissa latautuneet samalle ulottuvuudelle (Thierry, 1998; 2001; Shaw & Jenkins, 1996; Salimäki ym., 2009). Toisena vaihtoehtoisena mallina testasin kahden faktorin mallia, jossa yhdistin myös arvostusmerkityksen samaan palaute ja kontrollimerkityksen kanssa. Neljäntenä vaihtoehtona testasin yhden faktorin mallia. Näistä neljän faktorin ratkaisu sopi tunnuslukujen perusteella aineistoon parhaiten (katso taulukko 6). Tässä ratkaisussa siis erottuivat toisistaan teorian mukaiset kulutus-, palaute- ja kontrollimerkitys. Lisäksi uudet, arvostusmerkitystä mittaavat kysymykset muodostivat oman ulottuvuutensa.

Taulukko 6. Tulospalkkioiden merkityksen faktoriratkaisujen vertailua aineistossa 1.

	χ^2	df	χ^2 / df	IFI	CFI	GFI	RMSEA	NFI
4 faktoria ¹	180,04	38	4,74	0,98	0,98	0,96	0,066	0,98
3 faktoria ²	235,97	41	5,76	0,97	0,97	0,95	0,074	0,97
2 faktoria ³	920,05	44	20,91	0,88	0,88	0,81	0,152	0,87
1 faktori	1853,29	46	40,29	0,75	0,75	0,75	0,214	0,75
toisen asteen faktori ⁴ + 1 faktori	197,25	40	4,93	0,98	0,98	0,96	0,068	0,97

¹ raha, palaute, kontrolli ja arvostus; ² raha, palaute + kontrolli ja arvostus; ³ raha, palaute + kontrolli + arvostus; ⁴ symbolinen merkitys (palaute, kontrolli ja arvostus) ja raha

Neljän faktorin ratkaisussa palautemerkitys, kontrolli ja arvostus korreloivat varsin voimakkaasti keskenään ($r = 0,80 - 0,89$). Sen sijaan näiden merkityksen lajien korrelaatiot kulutusmerkityksen kanssa olivat selvästi alhaisempia ($r = 0,48 - 0,53$). Palautemerkityksen, kontrollin ja arvostuksen käyttäminen omina muuttujinaan osatutkimuksien III ja IV välittäjäanalyseissä olisi voinut tuoda mukanaan ongelmia (multikollinearisuus), joten kokeilin vielä luoda näistä kolmesta ulottuvuudesta ns. toisen asteen faktorin. Malli, jossa kulutusulottuvuus oli omanaan ja palautemerkitys, kontrolli ja arvostus muodostivat yhden toisen asteen faktorin, sopi aineistoon lähes yhtä hyvin kuin neljän faktorin malli (malli kuvassa 7, indeksit taulukossa 6). Tässä ratkaisussa kulutusfaktorin ja toisen asteen faktorin välinen korrelaatio oli 0,42.

Analysoin aineistoa 2 samalla tavoin kuin aineistoa 1. Myös aineistossa 2 neljän faktorin ratkaisu sopi aineistoon paremmin kuin kolmen, kahden tai

yhden faktorin ratkaisu. Vähintään yhtä hyvin kuin neljän faktorin ratkaisu, sopi aineistoon myös toisen asteen faktorin ratkaisu (katso taulukko 7). Jälleen neljän faktorin ratkaisussa palautemerkitys, kontrolli ja arvostus korreloivat varsin voimakkaasti keskenään. Sen sijaan toisen asteen faktoriratkaisussa korrelaatio kulutusmerkityksen ja symbolisen merkityksen välillä oli 0,42. Lopullinen faktoriratkaisu (myös kuvassa 7) oli siis sama molemmissa aineistoissa.

Taulukko 7. Tulospalkkioiden merkityksen faktoriratkaisujen vertailua aineistossa 2.

	χ^2	df	χ^2 / df	IFI	CFI	GFI	RMSEA	NFI
4 faktoria ¹	148,6	38	3,91	0,98	0,98	0,95	0,080	0,97
3 faktoria ²	178,2	41	4,35	0,97	0,97	0,93	0,086	0,97
2 faktoria ³	598,8	44	13,61	0,89	0,89	0,78	0,166	0,88
1 faktori	1554,3	46	33,79	0,70	0,70	0,64	0,268	0,69
toisen asteen faktori ⁴ + 1 faktori	154,0	40	3,85	0,98	0,98	0,94	0,079	0,97

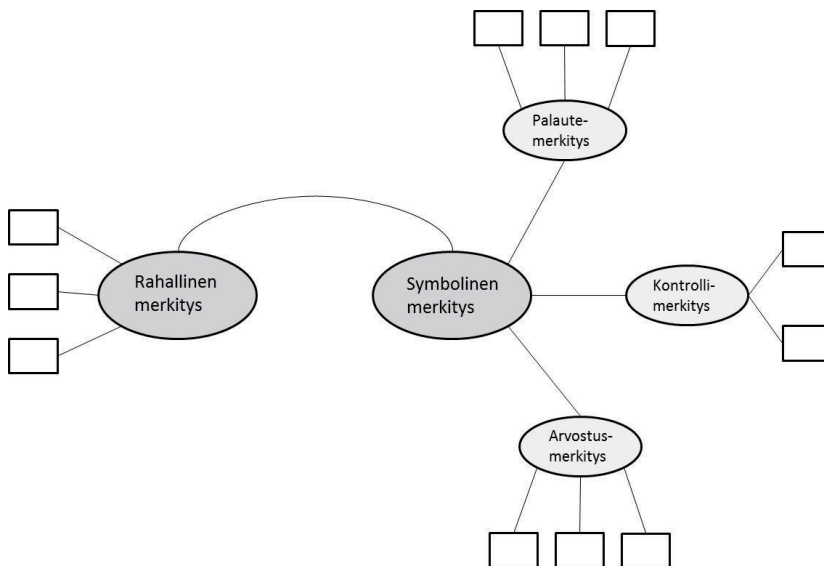
¹ raha, palaute, kontrolli ja arvostus; ² raha, palaute + kontrolli ja arvostus; ³ raha, palaute + kontrolli + arvostus; ⁴ symbolinen merkitys (palaute, kontrolli ja arvostus) ja raha

4.2.3 Yhteenveto tuloksista ja anti tutkimuksen kokonaisuudelle

Sain konfirmatorisen faktorianalyysin tuloksista tukea aiemman osan perusteella ehdottamalleni arvostusmerkitykselle. Arvostusmerkitykseen liittyvät kysymykset erottuivat omaksi ulottuvuudekseen, samoin kuin teorian ehdottamat kulutus-, palaute- ja kontrollimerkityskin. Tämä neljän faktorin malli sopi molempiin aineistoihin selvästi paremmin kuin kolmen, kahden tai yhden faktorin ratkaisut.

Palautemerkitykseen, kontrolliin ja arvostukseen liittyvät faktorit olivat kuitenkin tulosten perusteella varsin voimakkaassa yhteydessä toisiinsa. Kulutusulottuvuus kuvastaa selkeästi rahan arvoa. Kolmea muuta merkitystä yhdistää aineettomuus ja vähäisempi konkreettisuus, joten nimesin niitä yhdistävän toisen asteen faktorin symboliseksi merkitykseksi. Symbolinen merkitys on tutkimuksissa usein käytetty termi rahan psykologiselle merkitykselle (esim. Mickel & Barron, 2008; Furnham & Argyle, 1998; Mitchell & Mickel, 1999). Kulutukseen liittyvästä merkityksestä päätin jatkossa käyttää nimitystä rahallinen merkitys. Jaottelua rahalliseen ja symboliseen merkitykseen käytän myös seuraavissa kyselyaineistoon perustuvissa osatutkimuksissa (osatutkimukset III ja IV).

Kuvassa 7 on konkretisoitu faktoriratkaisu, jossa merkitykset on jaoteltu rahalliseen ja symboliseen merkitykseen sekä symbolisen merkityksen alaluokkiin.



Kuva 7. Yksikertaistettu kuva faktoriratkaisusta.

Osatutkimuksen anti:

- Arvostusmerkitys on erillinen merkityksen laji.
- Tulospalkkioiden merkitykset voi jaotella rahalliseen ja symboliseen merkitykseen.
- Symbolinen merkitys muodostuu palautteeseen, kontrolliin ja arvostukseen liittyvistä alaluokista.

4.3 Osatutkimus III: Tulospalkkioiden merkityksen rooli reflektioteorian ydinmallissa

Reflektioteorian ydinmallin mukaisesti palkitsemisjärjestelmän tyypin, rakenteen, suunnittelutavan, strategiyhteyden ja yksilön tietämyksen yhteys tyytyväisyyteen, motivaatioon ja työsuoritukseen välittyy palkkioille annetun merkityksen kautta (Thierry, 1998, 301). Toisin sanoen esimerkiksi tietämys palkitsemisjärjestelmästä on mallin mukaan yhteydessä merkitykseen, joka puolestaan on yhteydessä esimerkiksi työsuoritukseen. Palkkioille annettu merkitys on siis mallissa keskeisessä roolissa. Jotta

palkkiot vaikuttaisivat esimerkiksi työsuoritukseen, pitää niillä olla yksilölle jokin merkitys. Tässä osatutkimuksessa selvitän, onko merkityksellä reflektioteorian esittämä rooli, kun tarkastellaan tulospalkkioiden yhteyttä yksilöiden työsuoritukseen.

Reflektioteorian mallia on toistaiseksi hyödynnetty empiirisissä tutkimuksissa vain vähän. Tehdyt tutkimukset ovat keskittyneet palkka- tai palkitsemistyytyväisyyden ennustamiseen (Miedema, 1994; Salimäki, Ylikorkala, Hulkko, Nyman & Keskivaara, 2005; Salimäki, Hakonen & Heneman, 2009). Tietojeni mukaan merkityksen yhteyttä palkitsemisen työsuoritukseen liittyviin vaikutuksiin on raportoitu aiemmin vain yhdessä tutkimuksessa (Salimäki, Ylikorkala, Hulkko, Nyman & Keskivaara, 2005).

Thierryn (1998, 301) esittämän reflektioteorian ydinmallin mukaan siis palkitsemisen merkitykseen vaikuttavia tekijöitä ovat palkitsemisjärjestelmän tyyppi (onko kyseessä tehtäväkohtainen palkka, bonusjärjestelmä vai jokin muu järjestelmä), järjestelmän rakenne (onko kyse yksilön vai ryhmän suorituksesta palkitsevasta järjestelmästä), sen suunnittelu (esimerkiksi onko henkilöstö osallistunut suunnitteluun), palkitsemisjärjestelmän yhteys organisaation strategiaan sekä tietämys järjestelmästä. Teorian mukaan palkitsemiselle annettu merkitys välittää edellä mainittujen tekijöiden yhteyttä työsuoritukseen.

Tässä osatutkimuksessa selvitän reflektioteorian ydinmalliin soveltuvuutta tulospalkkioiden kontekstiin. Erityisesti olen kiinnostunut siitä, mikä on merkityksen rooli reflektioteorian ydinmallissa eli siitä onko merkitys välittäjä. Lisäksi vertaan mallin sopivuutta yksilön ja ryhmän työsuoritukseen perustuvien palkkioiden konteksteissa. Kolmantena tarkastelun kohteena on tiedon rooli ydinmallissa eli se, onko tieto moderaattori.

Käyn seuraavassa läpi kiteytetysti oletukseni siitä, miten mallin osatekijät ovat yhteydessä tulospalkkioiden merkitykseen ja niiden yksilöiden työsuoritusta koskeviin vaikutuksiin. Olen kuvannut samoja asioita laajemmin väitöskirjani kirjallisuusosan luvussa 2.4.

Thierry (1998) esittää, että palkitsemisjärjestelmillä on erilainen merkitys esimerkiksi riippuen siitä, määräytyvätkö palkkiot yksilön, ryhmän vai koko organisaation suorituksen perusteella. Yksilön työsuoritukseen perustuvien palkkiojärjestelmien ajatellaan yleensä olevan voimakkaammin yhteydessä

motivaatioon kuin ryhmäperusteisten järjestelmien, koska yksilöiden suorituksen on todettu heikkenevän ryhmässä. Myös näkymä oman toiminnan vaikutuksista palkkion suuruuteen on heikompi ryhmäpalkkioiden kuin yksilöpalkkioiden osalta (Milcovich & Newman, 2005; Gerhart, Rynes & Fulmer, 2009; Nijstad, 2009).

Hypoteesi 1a: Yksilöpalkkiot ovat ryhmäpalkkioita voimakkaammassa myönteisessä yhteydessä työsuoritukseen liittyviin vaikutuksiin.

Hypoteesi 1b: Mittaustason yhteys työsuoritukseen välittyy palkkioille annetun merkityksen kautta eli mittaustaso on yhteydessä palkkioille annettuun merkitykseen, joka puolestaan on yhteydessä työsuoritukseen.

Ydinmallin mukaan myös palkkion suuruus on yhteydessä palkitsemisen merkitykseen ja sitä kautta vaikutuksiin. Palkitsemiseen liittyvissä tutkimuksissa on palkkion tai palkankorotuksen suuruuden yhteys työsuoritukseen vaihdellut. Sen on usein havaittu olevan yhteydessä tyytyväisyyteen, motivaatioon ja suoritukseen (esim. Shaw ym., 2003; Gardner ym., 2004; Wagner, Rubin & Callahan, 1988).

Hypoteesi 2a: Palkkion suuruus on myönteisessä yhteydessä työsuoritukseen liittyviin vaikutuksiin. Yhteys välittyy palkkioille annetun merkityksen välityksellä.

Hypoteesi 2b: Palkkion suuruuden yhteys työsuoritukseen välittyy palkkioille annetun merkityksen kautta, eli palkkion suuruus on myönteisessä yhteydessä merkitykseen, joka puolestaan on myönteisessä yhteydessä työsuoritukseen.

Ydinmalli sisältää myös palkitsemisjärjestelmän suunnittelutavan. Esimerkiksi tavoitteen asettamisen teoriaa mukaillen, osallistuminen tavoitteiden asettamiseen edistää tavoitteisiin sitoutumista ja sitä kautta myös parantaa työsuoritusta. Empiirisissä tutkimuksissa palkitsemisen on todettu parantavan toiminnan tehokkuutta eniten silloin, kun henkilöstö osallistuu järjestelmän suunnitteluun (Bowey, 1980; Thierry, 1987).

Hypoteesi 3a: Henkilöstön osallistuminen järjestelmän kehittämiseen on myönteisessä yhteydessä työsuoritukseen liittyviin vaikutuksiin.

Hypoteesi 3b: Henkilöstön osallistumisen yhteys työsuoritukseen välittyy palkkioille annetun merkityksen kautta. Toisin sanoen henkilöstön osallistuminen on myönteisessä yhteydessä merkitykseen, joka puolestaan on myönteisessä yhteydessä työsuoritukseen.

Kokemus palkitsemisjärjestelmän yhteensopivuudesta organisaation strategian kanssa on mallin osatekijöistä heikoimmin perusteltavissa. Olettaa voi kuitenkin, että kokemus palkitsemisen yhdenmukaisuudesta strategian kanssa parantaa työsuoritusta. Tämän oletuksen voi perustella lähinnä kontingenssiteorialla, jonka mukaan yhteensopivuus parantaa organisaation tehokkuutta (esim. Milcovich & Newman, 2005; Lawler, 1990). Vaikka perinteisesti kontingenssiteorialla on selitetty organisaatiotasoisia ilmiöitä, on sitä jonkin verran hyödynnetty myös yksittäisten työntekijöiden toiminnan ja asenteiden, kuten motivaation, selittämisessä (esim. Pinder, 2008). Reflektioteorian mukaisesti oletan seuraavaa:

Hypoteesi 4a: Organisaation strategiaan kytkeytyvillä tulospalkkioilla on voimakkaampi myönteinen yhteys työsuoritukseen kuin palkkioilla, jotka eivät perustu strategiaan tavoitteisiin.

Hypoteesi 4b: Palkkioiden strategiakytkennän yhteys työsuoritukseen välittyy palkkioille annetun merkityksen kautta.

Lisäksi tieto palkitsemisjärjestelmästä on ydinmallissa mukana merkitykseen ja työsuoritukseen vaikuttavana tekijänä. Useiden, myös reflektioteorian taustalla olevien, motivaatioteorioiden mukaan ihminen on harkitseva olento, joka tarvitsee tietoa arvioidessaan esimerkiksi sitä, johtaako tietty työsuoritus palkkioon. Tällöin ajatellaan, että yksilö tarvitsee tietoa motivoituaakseen toimimaan jonkin tavoitteen saavuttamiseksi. Palkitsemistutkimuksissa tiedon roolia on tutkittu erityisesti palkkatyytyväisyyden ennustajana. Näissä tutkimuksissa tiedon lisääntyessä myös tyytyväisyyden on havaittu lisääntyvän (Martin & Lee, 1992; Mulvey ym., 2002a; 2002b; Heneman & Judge, 2000). Tiedon on myös todettu olevan suoraan yhteydessä koettuihin taloudellisiin ja toiminnallisiin vaikutuksiin (Sweins, Kalmi & Hulkko-Nyman, 2009).

Hypoteesi 5a: Tiedolla on myönteinen yhteys tulospalkkioiden vaikutukseen.

Hypoteesi 5b: Tiedon yhteys vaikutuksiin välittyy palkkioille annetun merkityksen kautta eli tieto on myönteisessä yhteydessä merkitykseen, joka puolestaan on myönteisessä yhteydessä työsuoritukseen.

Reflektioteorian mallissa tiedon rooli on moniselitteinen. Kuten edellä kuvasin, oletetaan mallissa tiedon olevan yhteydessä merkitykseen. Toisaalta reflektioteorian mallia esittävässä kuvissa (Thierry, 1998; 2001) tieto on piirretty rakenteeseen ja suunnitteluun vaikuttavien asioiden ja merkityksen väliseen yhteyteen vaikuttavana tekijänä. Tilastollisin termein tämä tarkoittaa sitä, että esimerkiksi palkkion määrän ja tiedon yhteisvaikutus on yhteydessä merkitykseen. Thierry ei määrittele tarkemmin, minkä asioiden kanssa tiedolla on yhteisvaikutusta tai mikä yhteisvaikutuksen suunta olisi.

Hypoteesi 6: Tiedon ja palkkion suuruuden, suunnittelutavan tai strategiakytkennän yhteisvaihtelulla on yhteys palkkion merkitykseen.

4.3.1 Aineisto ja menetelmät

Tämän osatutkimuksen aineisto koostui 11 organisaatiossa tehdyn henkilöstölle suunnatun kyselyn vastauksista (N = 858) sekä tulospalkkiojärjestelmiä koskevista tiedoista, jotka yhdistin kyselyaineistoon. Kolmessa organisaatiossa kysely tehtiin kahden erilaisen tulospalkkiojärjestelmän piiriin kuuluville henkilöille eli kaikkiaan aineistossa on 14 eri järjestelmän piiriin kuuluvien vastauksia. Tiedot vastaajista löytyvät osatutkimuksen II alusta.

Tiedot vastaajien tulospalkkiojärjestelmistä

Kyselyyn vastanneista noin 30 %:n tulospalkkiot määräytyivät henkilökohtaisten tavoitteiden ja niiden saavuttamisen perusteella. Loput vastaajista (70,2 %) kuului ryhmäpalkkioiden piiriin eli heidän palkkionsa määräytyivät koko ryhmän aikaansaannoksen perusteella. Vain harvan vastaajan osalta oli saatavissa tieto viimeksi maksetusta palkkiosta. Päätin käyttää analyyseissä palkkion maksimisuuruutta eli tietoa siitä, kuinka suuren palkkion henkilö voi saada silloin, jos kaikki tavoitteet saavutetaan. Maksimipalkkio siis kuvastaa sitä, minkä suuruinen palkkio on

mahdollinen, jos yksilö tai ryhmä saavuttaa kaikki asetetut tavoitteet. Palkkion maksimisuuruus oli joissain järjestelmissä epämääräinen tai useiden asioiden perusteella vaihteleva, joten päädyin luokittelemaan palkkioiden maksimisuuruuden neljään luokkaan: korkeintaan 6 %, 7-12 %, 13-16 % ja vähintään 20 % henkilön vuosipalkasta. Kyselyyn vastanneista 40,7 % kuului sellaisen järjestelmän piiriin, jossa maksimipalkkiot olivat korkeintaan 6 % henkilön vuosipalkasta. Lähes kolmanneksen (29,5 %) maksimipalkkiot olivat 7-12 % vuosipalkasta ja noin viidenneksen (18,6 %) maksimipalkkiot olivat yli 20 % vuosipalkasta. Tarkat tiedot löytyvät taulukosta 8.

Taulukko 8. Tutkimuksessa käytettävät tiedot tulospalkkiojärjestelmistä

	N	%
Mittaustaso		
Henkilökohtaiset tavoitteet	256	29,8
Ryhmäkohtaiset tavoitteet	602	70,2
Yhteensä	858	100
Maksimipalkkioiden suuruus		
korkeintaan 6 %	349	40,7
7-12 %	253	29,5
13-16 %	96	11,2
vähintään 20 %	160	18,6
Yhteensä	858	100
Järjestelmän yhteys organisaation strategiaan		
Selkeä yhteys	681	79,4
Heikko yhteys tai ei yhteyttä	177	20,6
Yhteensä	858	100
Henkilöstön edustaja mukana suunnittelussa		
Kyllä	387	45,1
Ei	471	54,9
Yhteensä	858	100

Vastanneista 45 % kuului sellaisen järjestelmän piiriin, jonka suunnitteluun henkilöstön edustaja oli osallistunut. Loput 55 % puolestaan kuului sellaisen järjestelmän piiriin, jonka suunnitteluun henkilöstö ei ollut osallistunut ainakaan virallisessa kehittämissuunnitelmassa. Sisällytin analyysiin myös *tulospalkkiojärjestelmän yhteyden strategiaan*. Luokittelu perustui kunkin järjestelmän arvioinnista vastanneiden Aalto-yliopiston tutkijoiden arvioon asiasta. Järjestelmät, joiden tarkoitus ja mittarit olivat strategiasta johdettuja, luokittelin niihin, joilla oli selkeä yhteys strategiaan. Vastanneista suurin osa eli 79 % kuului tällaisen

järjestelmän piiriin. Vain 21 % kuului sellaisen järjestelmän piiriin, jolla ei ollut selkeää yhteyttä organisaation strategiaan.

Tutkimuksessa käytettävät kysymykset ja mittarit

Tutkimuksen pääasiallisen aineiston keräsin kyselylomakkeella (liite 2). Kaikissa kysymyksissä oli samat vastausvaihtoehdot 1 = täysin eri mieltä, 2 = osittain eri mieltä, 3 = siltä väliltä, 4 = osittain samaa mieltä, 5 = täysin samaa mieltä ja 9 = en osaa sanoa. En osaa sanoa -vastaukset koodasin puuttuviksi tiedoiksi. Tässä tutkimuksessa hyödynsin seuraavia kysymyksiä ja mittareita:

Tieto tulospalkkiojärjestelmästä: Kysyin tietoa kuudella väittämämuotoisella kysymyksellä, jotka pohjautuvat vuonna 2002 julkaistuun palkkatietämystä käsittelevään tutkimukseen (Mulvey ym., 2002). Kysymykset olivat: *”Tunnen tulospalkkioni perusteena käytettävät mittarit”, ”tiedän, mikä tulospalkkioni suuruus on, jos kaikki tavoitteet saavutetaan”, ”tiedän, miten tulospalkkioni rahoitetaan”, ”tiedän, miten voin työlläni vaikuttaa tulospalkkioni suuruuteen”, ”pystyn ennakoimaan tulospalkkioni suuruuden”, ”tiedän, milloin tulospalkkiot maksetaan”*. Kysymyksistä muodostin tutkimusta varten keskiarvomuuttujan ($\alpha = 0.77$).

Tulospalkkioiden merkitystä kysyin *Meanings of Pay* –mittarin täydennetyllä versiolla. Mittarin kysymykset ja niiden faktoriratkaisun olen kuvannut osatutkimuksessa II. Tässä osatutkimuksessa hyödynsin myös jakoa neljään merkitykseen, joista muodostin seuraavat keskiarvomuuttujat: Rahallinen merkitys ($\alpha = 0.84$), palautemerkitys ($\alpha = 0.80$), kontrollimerkitys ($\alpha = 0.81$) ja arvostusmerkitys ($\alpha = 0.95$). Koko mallia testatessani käytin osatutkimuksen II mukaista jakoa rahalliseen ja symboliseen merkitykseen.

Tulospalkkioiden koetut vaikutukset yksilön työsuoritukseen: Tulospalkkioiden koettuja vaikutuksia henkilön omaan toimintaan selvitin neljällä väittämällä, joista muodostin keskiarvomuuttujan ($\alpha = 0.82$). Vaikutuksia kysyin seuraavilla väittämillä: *”Tulospalkkiojärjestelmän tavoitteet ohjaavat työskentelyäni”*; *”tulospalkkiojärjestelmän ansiosta ponnistelen enemmän tavoitteiden saavuttamiseksi”*,

”tulospalkkiojärjestelmä ei vaikuta työskentelyyni”², ”tulospalkkiojärjestelmä vaikuttaa siihen, millaiseen tärkeysjärjestykseen laitan työtehtäväni”.

Lopulliset keskiarvomuuttujat muodostin faktorianalyysien pohjalta. Sekä tietoon että vaikutuksiin liittyvät kysymykset faktoritoivat kumpikin oletetusti yhdelle ulottuvuudelle. Lisäksi selvitin tarkemmin merkityksen ulottuvuuksia tämän tutkimuksen aineistossa. Nämä analyysit toteutin konfirmatorisella faktorianalyysillä AMOS-ohjelmiston avulla. Nämä analyysit ja tulokset esittelin tarkemmin osatutkimuksessa II. Yhteenvetona voi todeta, että analyysien perusteella neljän faktorin ratkaisu sopi aineistoon paremmin kuin kolmen, kahden tai yhden faktorin ratkaisu. Vähintään yhtä hyvin aineistoon myös ratkaisu, jossa merkitykset jakautuivat rahalliseen ja symboliseen merkitykseen (toisen asteen faktori, jonka muodostivat palaute, kontrolli ja arvostusmerkitys).

Menetelmät

Mallin mukaisesti oletuksena on, että tulospalkkioiden *merkitys toimii välittävänä tekijänä* järjestelmän rakenteeseen ja tietämykseen liittyvien asioiden ja vaikutusten välissä. Tässä tutkimuksessa testasin välittäjähypoteeseja rakenneyhtälömallintamisen avulla. Rakenneyhtälömallinnus on yleisesti suositeltu ja kätevä analysoinnin tapa silloin, kun tutkitaan mallia, jossa on mukana vähintään yksi välittäjä. Malleja voidaan eksaktisti vertailla ja löytää parhaiten aineistoon sopiva ratkaisu. Välittäjyys tarkoittaa sitä, että muuttujan x vaikutus muuttujaan y välittyy ainakin osittain välittäjämuuttujan z kautta. Kyseessä on täydellinen välittäjyys, jos suoraa yhteyttä muuttujien x ja y välillä ei ole, kun välittävä muuttuja on lisätty malliin. Osittainen välittäjyys puolestaan toteutuu, jos myös muuttujien x ja y välinen yhteys säilyy, mutta heikkenee kun välittävä muuttuja on lisätty malliin. Rakenneyhtälömallinnuksessa voidaan myös hyödyntää ns. latentteja muuttujia ja ottaa siten mittavirhe huomioon. Latentteja muuttujia ei voida tutkimuksessa mitata, vaan ne muodostetaan havaituista muuttujista. Ne ovat siis analogisia faktoreiden kanssa. Rakenneyhtälömallinnuksessa on mahdollista tutkia useamman muuttujan keskinäisiä vaikutussuhteita samanaikaisesti. Käsillä olevassa tutkimuksessa analysoin aineistoa AMOS-ohjelmistolla.

² Käänsin osion analyysissä samansuuntaiseksi muiden kysymysten kanssa. Käytän siitä jatkossa muotoa ”tulospalkkiojärjestelmä vaikuttaa työskentelyyni”.

Reflektioteorian mukaan tulospalkkioiden merkitys välittää esimerkiksi rakenteen yhteyttä työsuoritukseen liittyviin vaikutuksiin. Teoria ei anna kuitenkaan selkeää kuvaa siitä, onko kyseessä täydellinen vai osittainen välittäjyys. Päädyin noudattamaan Jamesin, Mulaikin ja Brettin (2006) esittämää suositusta siitä, että lähtökohtana kannattaa tällöin käyttää oletusta täydellisestä välittäjyydestä. Vertasin siis ensimmäiseksi täydellisen välittäjyyden ja osittaisen välittäjyyden malleja toisiinsa. Tämän jälkeen karsin mallia poistamalla siitä yhteydet, jotka eivät olleet tilastollisesti merkitseviä. Lopuksi käytin bootstrapping-menetelmää testatakseni, ovatko merkityksen kautta välittyvät epäsuorat yhteydet tilastollisesti merkitseviä. Bootstrapping on menetelmä, joka arvioi mallin parametrejä ja niiden virheitä suoraan aineistosta (Preacher & Hayes, 2008). Käytin menetelmää, joka muodosti aineistostani uusia otoksia 2000 kertaa.

Reflektioteorian malliin kuuluu myös se, että *tiedon oletetaan moderoivan* järjestelmään liittyvien tekijöiden yhteyttä merkitykseen. Baronin ja Kennyn (1986) mukaan moderaatio tarkoittaa sitä, että kahden muuttujan välinen yhteys muuttuu kolmannen muuttujan (moderoivan muuttujan) vaikutuksesta. Konkreettisesti tämä voi tarkoittaa esimerkiksi sitä, että tulospalkkioiden suuruuden yhteyttä työsuoritukseen sääntelee tiedon määrä. Eli palkkion suuruuden vaikutus työsuoritukseen olisi voimakkaampi henkilöillä, jotka tuntevat palkkiojärjestelmän hyvin, kuin henkilöillä, jotka tuntevat palkkiojärjestelmän heikosti. Tätä oletusta yhdysvaikutuksesta testasin käsillä olevassa tutkimuksessa regressioanalyysin avulla lisäämällä analyysiin muuttujien väliset interaktiotermi. Jos interaktiotermillä on tilastollisesti merkitsevä vaikutus, oletus moderaatiosta toteutuu (Baron & Kenny, 1986). Tutkin moderaatioita lisäksi tarkemmin Aikenin ja Westin (1991) suosittamien ”simple slope”-suorien avulla. Ne ovat regressiosuoria, jotka kuvaavat riippumattoman muuttujan yhteyttä riippuvaan muuttujaan silloin, kun moderaattori saa korkean (yksi keskihajonta yli keskiarvon) ja alhaisen (yksi keskihajonta alle keskiarvon) arvon.

4.3.2 Tulokset

Aluksi tutkin muuttujien välisiä yhteyksiä korrelaatioiden avulla (taulukko 9). Kunkin selittävän muuttujan, oletetun välittäjän (merkitykset) ja

selitettävän muuttujan (koetut vaikutukset omaan työsuoritukseen) välillä oli oletetusti tilastollisesti merkitsevä positiivinen korrelaatio. Poikkeuksena oli osallistava suunnittelutapa, jolla ei ollut tilastollisesti merkitsevää yhteyttä työsuoritukseen. Teorian kannalta myönteistä oli, että kaikilla merkityksen ulottuvuuksilla oli erittäin merkitsevä positiivinen yhteys järjestelmän vaikutuksiin. Taustamuuttujilla, sukupuoliella, iällä ja koulutuksella ei ollut merkitsevää yhteyttä merkityksiin tai työsuoritukseen. Poikkeuksena oli koulutustaso, joka oli yhteydessä rahalliseen merkitykseen. Mitä alhaisempi vastaajan koulutustaso oli, sitä enemmän palkkioilla oli hänelle rahallista merkitystä. Jätin iän, sukupuolen ja koulutuksen pois jatkoanalyseistä. Tavoitteenani oli selvittää ensisijaisesti sitä, onko merkitys välittäjä, joten en halunnut sisällyttää malliin tarpeettomia muuttujia.

Taulukko 9. Tutkimuksen havaittujen muuttujien ja keskiarvomuuuttujien keskiarvot, keskihajonnat ja keskinäiset korrelaatiot (N = 858).

	Keskiarvo	Hajonta	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
1. Ikä	3,42	1,08												
2. Sukupuoli	1,60	0,49	-0,05											
3. Koulutus	3,17	1,33	-0,21**	0,09*										
4. Tieto tulospalkkiojärjestelmästä	3,32	0,84	0,19**	-0,16**	0,03									
5. Arvostusmerkitys	2,97	1,07	-0,02	-0,00	0,02	0,26**								
6. Palautemerkitys	2,84	0,93	0,03	0,02	0,02	0,26**	0,73**							
7. Kontrollimerkitys	2,82	1,03	0,05	0,00	-0,01	0,26**	0,69**	0,76**						
8. Rahallinen merkitys	3,06	1,11	0,05	0,01	-0,21**	0,24**	0,48**	0,44**	0,45**					
9. Koettu vaikutus työsuoritukseen	2,93	0,91	0,01	-0,08*	0,02	0,35**	0,45**	0,47**	0,44**	0,45**				
10. Mittaustaso (yksilö- vai ryhmäpalkkiot)	1,70	0,46	0,04	0,26**	-0,10**	-0,19**	-0,08*	-0,15**	-0,09*	-0,15**	-0,23**			
11. Maksimipalkkion suuruus	2,08	1,13	-0,04	-0,37**	-0,00	0,20**	0,067	0,13**	0,07*	0,17**	0,20**	-0,90**		
12. Henkilöstön edustaja mukana suunnittelussa	1,45	0,50	-0,16**	0,23**	0,19**	-0,10**	0,17**	0,17**	0,14**	0,12**	0,01	0,18**	-0,21**	
13. Kytkeä strategiaan	1,80	0,40	-0,08*	0,11**	0,06	0,01	0,15**	0,15**	0,14**	0,12**	0,15**	-0,09**	0,01	-0,09**

*** p<0.001, ** p<0.01, * p<0.05, ' kaksisuuntaiset testit

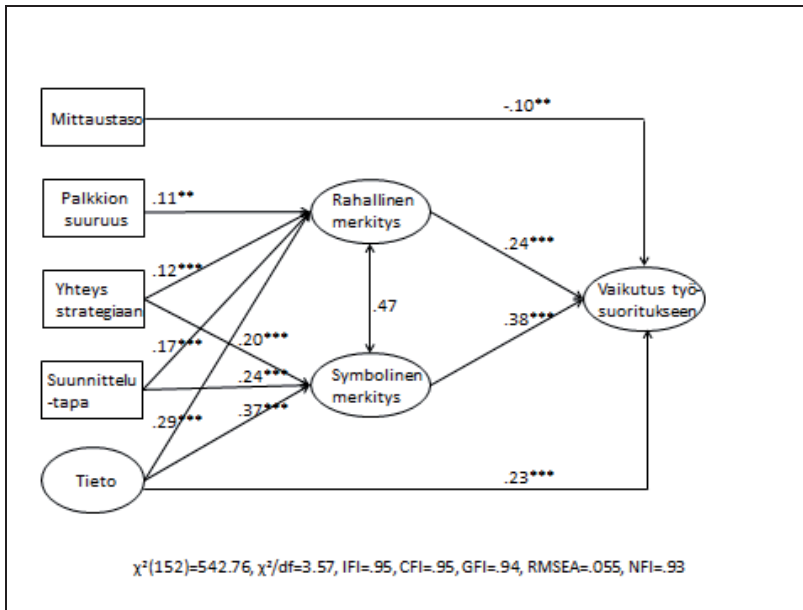
Merkityksen rooli ydinmallissa – onko merkitys välittäjä?

Tässä osassa olin erityisesti kiinnostunut siitä, toimiiko tulospalkkioiden merkitys teorian mukaisesti välittäjänä eli mediaattorina mallin osatekijöiden ja vaikutusten välissä. Kuten edellä jo totesin, sain korrelaatioiden perusteella tukea kaikille hypoteeseille. Kaikki selittävät muuttujat - tai rakenneyhtälömallinnuksen termein eksogeeniset muuttujat - olivat oletetusti yhteydessä merkityksen lajeihin ja oletetut välittäjät eli merkityksen ulottuvuudet myönteisessä yhteydessä koettuihin työsuoritukseen liittyviin vaikutuksiin.

Ensin tutkin hypoteettista mallia, jossa oletin, että palkkioille annettu merkitys välittäisi täysin riippumattomien muuttujien yhteyttä työsuoritukseen. Hypoteettinen malli sellaisenaan sopi aineistoon yllättävän hyvin ($\chi^2(151) = 590,53$, GFI = 0,94, RMSEA = 0,058, CFI = 0,94), mutta kaikki oletetut yhteydet eivät olleet tilastollisesti merkitseviä. Mittaustaso (onko kyseessä yksilö- vai ryhmäpalkkiojärjestelmä) ei ollut yhteydessä kumpaankaan merkityksen lajiin, eikä palkkion suuruudella ollut yhteyttä symboliseen merkitykseen. Jatkoisin analysointia lisäämällä malliin suorat yhteydet kaikista riippumattomista muuttujista työsuoritukseen. Malli, jossa oli mukana myös suorat yhteydet sopi aineistoon merkitsevästi paremmin ($\Delta\chi^2(5) = 62,29$, $p < 0,001$, ks. taulukko 10) eli tämän analyysin perusteella merkitys välittäisi osittain riippumattomien muuttujien yhteyttä vaikutuksiin. Kolmanneksi muokkasin mallia poistamalla siitä ei-merkitsevät yhteydet mittaustason ja merkitysten väliltä, palkkion suuruuden ja symbolisen merkityksen sekä työsuorituksen väliltä, ja sekä strategiayhteyden että suunnittelutavan ja työsuorituksen väliltä. Lopullinen malli ja sen tunnusluvut on esitetty kuvassa 8 sekä taulukossa 10.

Taulukko 10. Analysoidut mallit ja niiden tunnusluvut (N=858).

Malli	χ^2	df	χ^2 / df	IFI	CFI	GFI	RMSEA	NFI
Hypoteettinen malli – täydellinen välittäjä	590,53	151	3,91	0,94	0,94	0,94	0,058	0,92
Osittaisen välittäjäyden malli	528,24	146	3,62	0,95	0,95	0,94	0,055	0,93
Lopullinen malli	542,76	152	3,57	0,95	0,95	0,94	0,055	0,93



Kuva 8. Lopullinen malli

Viimeiseksi käytin bootstrapping-menetelmää tutkiakseni, ovatko epäsuorat yhteydet merkitseviä eli välittääkö merkitys selittävien muuttujien yhteyttä vaikutuksiin. Tämän analyysin tulos ei erittele sitä kumman merkityksen kautta välittyvät epäsuorat yhteydet ovat merkitseviä. Tästä syystä analysoin epäsuorien yhteyksien merkitsevyyttä erikseen rahallisen ja symbolisen merkityksen osalta. Kaikki epäsuorat yhteydet olivat analyysin perusteella merkitseviä. Eli rahallinen merkitys välitti palkkion suuruuden, strategiyhteyden, suunnittelutavan ja tiedon yhteyttä vaikutuksiin (taulukko 11). Symbolinen merkitys puolestaan välitti strategiyhteyden, suunnittelutavan ja tiedon yhteyttä vaikutuksiin (taulukko 12).

Taulukko 11. *Rahallisen merkityksen* kautta välittyvien epäsuorien yhteyksien merkitsevyys bootstrappingin avulla.

	Bootstrapping 95 % luottamusväli				
	Est	S.E.	Alaraja	Yläaraja	p
Palkkion suuruus → rahallinen merkitys → vaikutus työsuoritukseen	0,058	0,015	0,034	0,084	0,001
Yhteys strategiaan → rahallinen merkitys → vaikutus työsuoritukseen	0,051	0,016	0,027	0,080	0,001
Suunnittelutapa → rahallinen merkitys → vaikutus työsuoritukseen	0,076	0,017	0,051	0,109	0,001
Tieto → rahallinen merkitys → vaikutus työsuoritukseen	0,116	0,021	0,086	0,154	0,001

Taulukko 12. *Symbolisen merkityksen* kautta välittyvien epäsuorien yhteyksien merkitsevyys bootstrappingin avulla.

	Bootstrapping 95 % luottamusväli				
	Est	S.E.	Alaraja	Yläaraja	p
Yhteys strategiaan → symbolinen merkitys → vaikutus työsuoritukseen	0,100	0,020	0,069	0,134	0,001
Suunnittelutapa → symbolinen merkitys → vaikutus työsuoritukseen	0,122	0,019	0,093	0,154	0,001
Tieto → symbolinen merkitys → vaikutus työsuoritukseen	0,186	0,023	0,151	0,227	0,001

Mallin erot yksilö- ja ryhmäpalkkioiden kontekstissa

Edellä esitettyjen analyysien mukaan mittautaso eli se, määräytyvätkö palkkiot yksilön vai ryhmän aikaansaannoksen perusteella, oli suoraan yhteydessä työsuoritukseen. Yhteys ei siis välittänyt merkityksen kautta. Mallin mukaan yksilöpalkkioiden yhteys työsuoritukseen liittyviin vaikutuksiin oli ryhmäpalkkioita voimakkaampi. Analysoin lisäksi sitä, toimiiko malli samalla tavoin yksilö- ja ryhmäpalkkioiden kontekstissa. Jaoin aineiston kahtia yksilöpalkkioiden ja ryhmäpalkkioiden piiriin kuuluviin ja rakensin mallia kummassakin aineistossa erikseen, mutta samalla etenemistavalla kuin koko aineistoa analysoidessani. Hypoteettinen malli oli näissä analyyseissä muuten sama kuin edellä, mutta mittautaso luonnollisesti puuttui mallista.

Osittaisen välittäjyyden malli sopi kumpaankin aineistoon paremmin kuin täydellisen välittäjyyden malli. Sekä hypoteettinen että osittain välittänyt malli sopivat hieman paremmin ryhmäpalkkioiden kuin yksilöpalkkioiden kontekstiin (taulukko 13).

Taulukko 13. Analysoidut mallit ja niiden tunnusluvut (yksilöpalkkiot N = 256, ryhmäpalkkiot N = 602).

Malli	χ^2	df	$\chi^2 /$ df	IFI	CFI	GFI	RMSEA	NFI
Hypoteettinen malli – täydellinen välittäjyys								
Yksilöpalkkiot	363,60	138	2,63	0,89	0,89	0,87	0,080	0,83
Ryhmäpalkkiot	448,67	138	3,25	0,93	0,93	0,93	0,061	0,90
Osittaisen välittäjyden malli								
Yksilöpalkkiot	336,54	134	2,51	0,90	0,90	0,88	0,077	0,85
Ryhmäpalkkiot	422,94	137	3,10	0,93	0,93	0,93	0,059	0,90

Lopulliset mallit muodostin yksilö- ja ryhmäpalkkioaineistojen osalta erikseen. Yksilöpalkkioiden osalta parhaiten aineistoon sopi ($\chi^2(141) = 344,03$, $\chi^2/df = 2,44$, IFI = 0,90, CFI = 0,90, GFI = 0,88, RMSEA = 0,075, NFI = 0,84) malli, jossa palkkion määrä ei ollut yhteydessä merkityksiin, eikä vaikutuksiin, suunnittelutapa ja yhteys strategiaan olivat yhteydessä vaikutuksiin symbolisen merkityksen välityksellä. Lisäksi tieto oli yhteydessä vaikutuksiin sekä suoraan että kummankin merkityksen välityksellä.

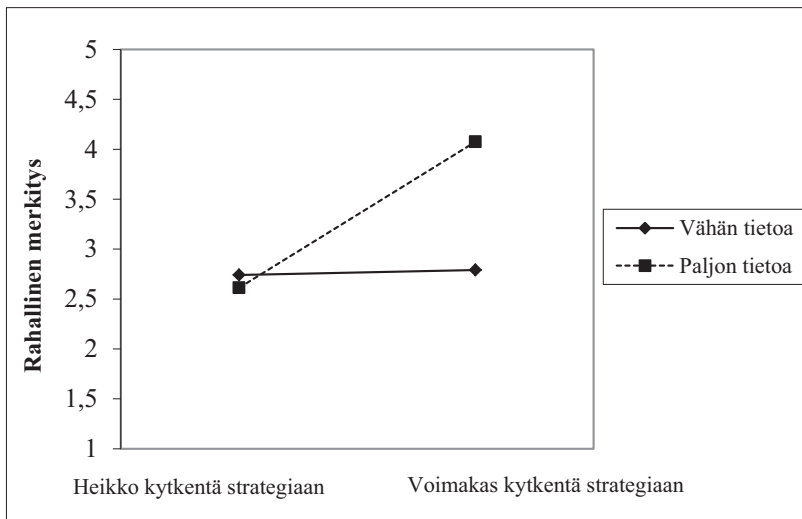
Ryhmäpalkkioiden osalta lopullisen mallin ($\chi^2(137) = 425,09$, $\chi^2/df = 3,10$, IFI = 0,93, CFI = 0,93, GFI = 0,93, RMSEA = 0,059, NFI = 0,90) mukaan palkkioiden suuruus oli yhteydessä työsuoritukseen liittyviin vaikutuksiin sekä suoraan, että rahallisen merkityksen välityksellä. Suunnittelutapa ja yhteys strategiaan olivat yhteydessä työsuoritukseen liittyviin vaikutuksiin sekä rahallisen että symbolisen merkityksen välityksellä. Tieto puolestaan oli yhteydessä vaikutuksiin sekä suoraan että osittain molempien merkitysten välityksellä.

Tiedon rooli mallissa – onko tieto moderaattori

Testasin reflektioteorian mallista lisäksi sitä, miten tieto vaikuttaa merkityksiin ja työsuoritukseen. Tarkemmin sanottuna analysoin sitä, *voisiko tieto toimia mallissa moderaattorina*. Reflektioteorian mallissa (Thierry 1998, 2001) tiedon rooli on esitetty niin, että tieto toimisi moderaattorina palkitsemisjärjestelmään liittyvien asioiden ja merkityksen välissä. Tämä tarkoittaisi sitä, että muut tekijät vaikuttavat merkitykseen riippuen tiedon määrästä. Konkreettisesti tämä voisi tarkoittaa esimerkiksi sitä, että suunnittelutavalla olisi voimakkaampi yhteys symboliseen merkitykseen silloin, kun henkilö tuntee järjestelmän.

Ensin selvitin, voisiko tieto moderoida palkitsemisjärjestelmään liittyvien asioiden yhteyttä merkityksen lajeihin. Tätä selvitin lisäämällä kutakin merkitystä selittävään malliin interaktiot tiedon sekä mittaustason, palkkion suuruuden, strategiakytkennän ja suunnittelutavan välillä. Lisäksi tein analyysit siten, että mallissa oli tiedon lisäksi vain yksi selittävä muuttujaa, niiden interaktiotermin ja selitettävänä muuttujana kukin merkityksen laji kerrallaan.

Analyysien perusteella tiedolla ja järjestelmän kytkennällä strategiaan oli tilastollisesti merkitsevä yhteisvaikutus rahalliseen merkitykseen ($\beta = 0,105$, $p = 0,001$). Tätä moderaatiota tutkin tarkemmin Aikenin ja Westin (1991) suosittamien ”simple slope”-suorien avulla eli tilannetta, jossa moderaattori saa korkean ja alhaisen arvon. Niiden vastaajien parissa, joilla oli hyvä tietämys, oli tulospalkkioilla sitä enemmän rahallista merkitystä, mitä kiinteämpi kytkös palkkiojärjestelmällä oli strategiaan ($\beta = 0,169$, $p = 0,000$). Sen sijaan henkilöillä, jotka tunsivat järjestelmän heikosti, ei strategiakytkennällä ollut yhteyttä rahalliseen merkitykseen ($\beta = 0,001$, $p = 0,991$). Tulos on esitetty myös kuvassa 9.



Kuva 9. Tulospalkkioiden strategiakytkennän yhteys palkkioiden rahalliseen merkitykseen palkkiojärjestelmän hyvin ja heikosti tuntevien joukossa.

Vastaavasti tiedon ja strategiakytkennän interaktiolla oli tilastollisesti merkitsevä yhteys kontrollimerkitykseen ($\beta = 0,072$, $p = 0,028$). Niille vastaajille, joilla oli paljon tietoa palkkiojärjestelmästä, oli palkkioille sitä enemmän kontrollimerkitystä, mitä voimakkaampi kytkös järjestelmällä oli strategiaan ($\beta = 0,212$, $p = 0,000$). Sen sijaan vastaajilla, joiden tiedon määrä oli vähäinen, ei strategiakytkennällä ollut yhteyttä kontrollimerkitykseen ($\beta = 0,059$, $p = 0,206$).

Selvitin myös sitä, voisiko tiedon määrä moderoida merkitysten yhteyttä työsuoritukseen. Analyysien perusteella tiedolla ja merkityksen lajeilla ei ollut tilastollisesti merkitsevää yhteisvaikutusta työsuoritukseen.

4.3.3 Yhteenveto tuloksista ja anti tutkimuksen kokonaisuudelle

Osatutkimuksen tulokset olivat pääosin oletusten mukaisia. Ensimmäinen oletukseni oli, että yksilöpalkkiot ovat ryhmäpalkkioita voimakkaamassa myönteisessä yhteydessä vaikutuksiin. Tulokset olivat tämän oletuksen mukaisia. Yhteys ei kuitenkaan välittynyt merkityksen kautta, kuten oletin. Oletusten mukaisesti myös palkkion suuruus oli myönteisessä yhteydessä työsuoritukseen liittyviin vaikutuksiin, mutta ainoastaan rahallisen merkityksen kautta. Reflektiteoriassa ei erotella sitä, minkä merkityksen kautta yhteydet välittyvät. Näiltä osin tulokseni toivat uutta tietoa. Organisaation strategiaan kytkeytyvillä tulospalkkioilla oli voimakkaampi

myönteinen yhteys työsuoritukseen kuin palkkioilla, jotka eivät perustu strategiaan tavoitteisiin. Myös henkilöstöä osallistava palkkiojärjestelmän suunnittelutapa oli myönteisesti yhteydessä vaikutuksiin. Molempien yhteys vaikutuksiin välittyi, kuten oletin, sekä rahallisen että symbolisen merkityksen kautta. Oletusten mukaisesti myös tieto palkkiojärjestelmästä oli myönteisesti yhteydessä vaikutuksiin. Yhteys välittyi vain osin sekä rahallisen että symbolisen merkityksen kautta. Lisäksi järjestelmän strategiakytkennän yhteys rahalliseen ja kontrollimerkitykseen vaihteli tiedon määrän mukaan. Tämä tuki oletusta siitä, että tieto voisi toimia mallissa myös moderaattorina.

Osatutkimuksen anti:

- Tulospalkkioille annettu merkitys välittää palkkioiden rakenteen, suunnittelutavan ja tiedon yhteyttä yksilöiden koettuihin työsuoritukseen liittyviin vaikutuksiin. Reflektioteorian ydinmallin oletus merkityksestä välittäjänä sai tukea.
- Mittaustaso on suoraan yhteydessä palkkioiden työsuoritukseen liittyviin vaikutuksiin eli yhteys ei välity palkkioille annetun merkityksen kautta. Yksilöpalkkioiden yhteys vaikutuksiin oli voimakkaampi kuin ryhmäpalkkioiden. Lopullinen malli yksilö- ja ryhmäpalkkioiden konteksteissa oli erilainen.
- Tieto palkkiojärjestelmästä vaikuttaa siihen, millainen yhteys järjestelmän strategiakytkennällä on palkkioille annettuun merkitykseen. Tieto voi olla reflektioteorian mallissa myös moderaattori.

4.4 Osatutkimus IV: Ryhmäperusteisten tulospalkkioiden rooli reflektioteorian laajennetussa mallissa

Väitöskirjatyöni tässä osassa selvitän reflektioteorian laajennetun mallin toimivuutta ryhmäperusteisten tulospalkkioiden kontekstissa. Analysoin tässä osatutkimuksessa eri aineistoa kuin edellisessä osassa, joten voin testata ja validoida mallin toimivuutta myös toisessa aineistossa.

Reflektioteorian laajennetun mallin perusajatus on sama kuin ydinmallin eli palkitseminen vaikuttaa yksilöiden työsuoritukseen vain silloin, kun se koetaan merkitykselliseksi. Tässä laajemmassa mallissa Thierryn (1998; 2001) mukaan ydinmallin osien lisäksi esimerkiksi ryhmän ominaisuudet ja esimiestyö sekä johtaminen vaikuttavat palkitsemiselle annettuun

merkitykseen. Näiden tekijöiden yhteyttä merkitykseen ei tietojeni mukaan ole aiemmin tutkittu. Selvitänkin tässä osatutkimuksessa myös sitä, mitkä tekijät ovat yhteydessä merkityksen eri lajeihin.

Tässä neljännessä osatutkimuksessa etsin vastausta kolmeen kysymykseen. Ensinnä olen kiinnostunut siitä, mitkä reflektioteorian laajennetun mallin osatekijät ovat yhteydessä ryhmäperusteisten palkkioiden eri merkityksiin, erityisesti symbolisen merkityksen eri alalajeihin (palaute-, kontrolli- ja arvostusmerkitykseen). Päätavoitteeni on tutkia, mikä on rahallisen ja symbolisen merkityksen rooli laajennetussa mallissa eli sitä onko merkitys välittäjä. Kolmanneksi tarkastelen sitä, onko tieto moderaattori eli onko tiedolla ja muilla selittäväillä muuttujilla yhdysvaikutusta merkitykseen ja työsuoritukseen.

Palkitsemiseen liittyvissä empiirisissä tutkimuksissa palkkion tai palkankorotuksen suuruuden on havaittu olevan yhteydessä tyytyväisyyteen, motivaatioon ja suoritukseen (Shaw ym., 2003; Gardner ym., 2004; Wagner, Rubin & Callahan, 1988). Myös työni osatutkimuksen III tulosten mukaan palkkion suuruus on myönteisessä yhteydessä sekä rahalliseen merkitykseen että työsuoritukseen. Reflektioteorian taustalla olevista teorioista odotusarvoteorian mukaan motivaation kannalta on olennaista, että lopputuloksen, kuten palkkion, arvo yksilölle on myönteinen. Teoriaa mukailten voi esittää, että mitä suurempi palkkio on, sitä houkuttelevampi ja motivoivampi se yksilön näkökulmasta on.

Hypoteesi 1a: Palkkion suuruus on myönteisessä yhteydessä työsuoritukseen liittyviin vaikutuksiin.

Hypoteesi 1b: Palkkioiden suuruuden yhteys työsuoritukseen välittyy palkkioille annetun merkityksen kautta eli palkkion suuruus on myönteisessä yhteydessä merkitykseen, joka puolestaan on myönteisessä yhteydessä työsuoritukseen.

Ryhmän koon oletetaan usein vaikuttavan yksilöiden motivaatioon ja työsuoritukseen yhteisten tavoitteiden saavuttamiseksi (Nijstad, 2009; Gerhart ym., 2009; Bhattacharjee, 2005; Dong-One, 2005; Kaufman, 1992). Tämä oletuksen taustalla erityisesti palkitsemistutkimuksessa puhutaan näkymän heikentymisestä, kun oman työsuorituksen koetaan olevan vaikeasti havaittavissa suuressa ryhmässä. Ryhmän koon kasvaessa on oman panoksen vaikutusta yhteisen tavoitteen saavuttamiseksi vaikeampi arvioida.

Hypoteesi 2a: Ryhmän koko on käänteisessä yhteydessä palkkioiden vaikutukseen.

Hypoteesi 2b: Ryhmän koon yhteys vaikutuksiin välittyy palkkioille annetun merkityksen kautta.

Reflektioteorian mukaan tiedolla on keskeinen rooli merkityksen ja vaikutusten synnyssä. Teoria esittää, että ihminen tarvitsee tietoa palkitsemisjärjestelmästä voidakseen motivoitua toimimaan sen tavoitteiden mukaisesti tai ollakseen siihen tyytyväinen (Thierry, 1998; 2001). Reflektioteoria pohjautuu kognitiivisiin motivaatioteorioihin, joissa oleellista on yksilön tietoon perustuva harkinta. Tutkimuksissa on myös todettu, että mitä enemmän ihmiset tietävät palkitsemisestaan, sitä tyytyväisempiä he siihen ovat (Martin & Lee, 1992; Mulvey ym., 2002a; 2002b; Heneman & Judge, 2000; Sweins ym., 2009). Lisäksi reflektioteorian näkökulmasta tehdyissä tutkimuksissa on havaittu, että mitä enemmän henkilöllä on tietoa omasta palkkausjärjestelmästä, sitä enemmän palkalla on heille merkitystä (Shaw & Jenkins, 1996; Salimäki ym., 2005; Salimäki, Hakonen & Heneman, 2009). Myös osatutkimukseni III tulosten perusteella tiedolla on myönteinen yhteys merkityksiin ja työsuoritukseen.

Hypoteesi 3a: Tiedolla on myönteinen yhteys palkkioiden vaikutuksiin.

Hypoteesi 3b: Tiedon yhteys työsuoritukseen liittyviin vaikutuksiin välittyy palkkioille annetun merkityksen kautta.

Reflektioteorian taustalla olevista teorioista tavoitteen asettamisen teorian mukaan yksilön motivaatio on korkeimmillaan, kun työn tavoitteet ovat selkeät ja ne ovat tiedossa, niihin on sitouduttu ja niissä edistymisestä saa säännöllisesti palautetta. Palkkioiden yhteyttä työsuoritukseen voi siis lisätä esimiehen henkilöstöä osallistava tapa palkitsemisjärjestelmän tavoitteiden asettamisessa, tavoitteista tiedottaminen ja palautteen antaminen edistymisestä. Tätä oletusta tukeva tulos on myös saatu Suomessa tehdyssä tutkimuksessa (Salimäki, Hakonen & Heneman, 2009). Itsemääräytymisen teorian pohjalta Gagnen ja Forestin (2008) esittämässä mallissa oletetaan, että esimiehen tuki edistää autonomista motivaatiota.

Hypoteesi 4a: Mitä aktiivisemmin esimies kertoo tulospalkkion perusteena olevista tavoitteista ja antaa palautetta niiden

saavuttamisesta, sitä voimakkaampi myönteinen yhteys palkkioilla on työsuoritukseen.

Hypoteesi 4b: Esimiehen toiminnan yhteys työsuoritukseen välittyy palkkioille annetun merkityksen kautta. Eli palkkioilla on enemmän merkitystä silloin, kun esimies käyttää palkkiojärjestelmää aktiivisesti. Merkitys puolestaan on myönteisessä yhteydessä työsuoritukseen liittyviin vaikutuksiin.

Reflektioteorian laajennettu malli sisältää myös johdon toiminnan. Palkitsemiseen liittyvissä tutkimuksissa menettelytapojen oikeudenmukaisuuden on todettu olevan myönteisessä yhteydessä palkkatyytyväisyyteen. Kaiken kaikkiaan menettelytapojen oikeudenmukaisuuden on työelämään liittyvissä tutkimuksissa todettu olevan yhteydessä myös työsuoritukseen (Cohen-Charash & Spector, 2001; Colquitt, Conlon, Wesson, Porter & Ng, 2001). Lisäksi Gagnen ja Forestin (2008) esittämässä mallissa menettelytapojen oikeudenmukaisuuden oletetaan olevan myönteisessä yhteydessä autonomiseen motivaatioon.

Hypoteesi 5a: Menettelytapojen oikeudenmukaisuus on myönteisessä yhteydessä palkkioiden työsuoritukseen liittyviin vaikutuksiin.

Hypoteesi 5b: Menettelytapojen oikeudenmukaisuuden yhteys työsuoritukseen välittyy palkitsemiselle annetun merkityksen kautta.

Reflektioteorian perusteella tiedon rooli palkitsemisen merkityksen ja vaikutusten synnyssä on moniselitteinen. Edellä kuvasin, että mallin mukaan tieto on yhteydessä merkitykseen. Lisäksi reflektioteorian mallia esittävässä kuvassa (Thierry, 1998; 2001) tieto on esitetty selittävien tekijöiden (kuten ryhmän koon tai esimiesten toiminnan) ja merkityksen väliseen yhteyteen vaikuttavana asiana. Tilastollisin termein tämä tarkoittaa sitä, että esimerkiksi esimiesten toiminnan ja tiedon yhteisvaikutus on yhteydessä merkitykseen. Konkreettisemmin ilmaistuna se voi tarkoittaa esimerkiksi sitä, että esimiesten aktiivisuus lisää palkkioiden palautemerkitystä niiden henkilöiden osalta, jotka tuntevat palkkiojärjestelmän hyvin. Sen sijaan heikosti järjestelmän tuntevilla yhteyttä ei ole. Thierry ei kuvaa tarkemmin sitä, minkä asioiden kanssa tiedolla on yhteisvaikutusta, eikä näiden vaikutusten suuntaa. Tämän väitöskirjatyon osatutkimuksessa III saatiin viitteitä siitä, että tieto voi vaikuttaa selittävien muuttujien ja merkitysten väliseen yhteyteen.

Hypoteesi 6: Tiedon ja palkkion suuruuden, ryhmän koon, esimiesten toiminnan tai johdon menettelytapojen oikeudenmukaisuuden yhteisvaihtelulla on yhteys palkkion merkitykseen.

4.4.1 Aineisto ja menetelmät

Keräsin tutkimuksen aineiston 16 kuntasektorin yksiköstä vuosina 2006 - 2008. Kaikissa näissä yksiköissä tulospalkkiot määräytyivät koko yksikön aikaansaannoksen perusteella. Aineistona on henkilöstölle suunnatun kyselyn vastaukset (N = 430) sekä vastauksiin yhdistetyt tiedot viimeksi maksetun palkkion suuruudesta ja palkkion määräytymisen perusteena olevan ryhmän koosta. Kyselyssä selvitettiin useita asioita, joista tässä hyödynsin taustatietojen lisäksi tietämystä tulospalkkiojärjestelmästä, esimiehen tapaa käyttää järjestelmää, menettelytapojen oikeudenmukaisuutta, tulospalkkioille annettua merkitystä sekä palkkioiden koettua vaikutusta työsuoritukseen.

Vastaajista valtaosa eli 75,6 % oli naisia. Iältään vastaajat painottuivat yli 44 -vuotiaisiin, joita oli 57,9 % vastanneista. Alle 25-vuotiaita oli vain 2,3 %. Vastaajista 65,1 % oli suorittanut opisto- tai ammattikorkeakoulutasoisen koulutuksen.

Käytin analyyseissä myös tietoja palkkion suuruudesta ja ryhmän koosta. Edellisen vuoden eli viimeisin toteutunut palkkio on laskettu prosentteina henkilön peruspalkasta. Alhaisimmillaan viimeisin maksettu palkkio oli 0 % ja korkeimmillaan 6 %, keskiarvo oli 2,10 % ja mediaani 1,08 %. Ryhmän koko on henkilömäärä ryhmässä, jonka suorituksen perusteella palkkion suuruus määritellään. Ryhmän koon keskiarvo oli 96, mediaani 115 ja vaihteluväli 11 - 230.

Selvitin tietoa tulospalkkiojärjestelmästä, esimiehen tapaa käyttää tulospalkkiojärjestelmää (esimiehen tavoitejohtajuus), johdon tapaa tehdä päätöksiä tulospalkkiojärjestelmästä (menettelytapojen oikeudenmukaisuus) sekä järjestelmän merkitystä ja vaikutuksia kyselylomakkeella (liite 2). Kysyin näitä asioita useilla väittämämuotoisilla kysymyksillä, joissa kaikissa vastausvaihtoehtoina oli 1 = täysin eri mieltä, 2 = osittain eri mieltä, 3 = siltä väliltä, 4 = osittain samaa mieltä, 5 = täysin

samaa mieltä ja 9 = en osaa sanoa. En osaa sanoa –vastaukset yhdistin puuttuviin tietoihin. Tulospalkkioiden merkitykseen liittyvät kysymykset olen kuvannut aiemmin tässä työssä (osatutkimus II). Lisäksi hyödynsin tässä osatutkimuksessa seuraavia kysymyksiä ja mittareita:

Tieto tulospalkkiojärjestelmästä: Kysyin tietoa kuudella väittämämutoisella kysymyksellä, jotka pohjautuvat vuonna 2002 julkaistuun palkkatietämystä käsittelevään tutkimukseen (Mulvey ym., 2002). Kysymykset olivat: *”Tunnen tulospalkkioni perusteena käytettävät mittarit”*, *”tiedän, mikä tulospalkkioni suuruus on, jos kaikki tavoitteet saavutetaan”*, *”tiedän, miten tulospalkkioni rahoitetaan”*, *”tiedän, miten voin työlläni vaikuttaa tulospalkkioni suuruuteen”*, *”pystyn ennakoimaan tulospalkkioni suuruuden”*, *”tiedän, milloin tulospalkkiot maksetaan”*. Kysymyksistä muodostin tutkimusta varten keskiarvomuuttujan ($\alpha = 0.83$).

Esimiehen tavoitejohtajuus: Esimiehen tavoitejohtajuutta kysyin neljällä väittämällä, jotka olivat: *”Esimieheni antaa usein palautetta siitä, miten suoriudun/mme tulospalkkiojärjestelmään liittyvissä tavoitteissa”*; *”Esimieheni kertoo, mitkä tulospalkkiojärjestelmän tavoitteet ovat”*; *”Esimieheni perustelee, miksi tulospalkkiojärjestelmän tavoitteiden saavuttaminen on tärkeää”*; *”Esimieheni kertoo, miten työni tavoitteet liittyvät tulospalkkiojärjestelmän tavoitteisiin”*. Muodostin kysymyksistä faktorianalyysin perusteella yhden keskiarvomuuttujan ($\alpha = 0.92$).

Kysyin *menettelytapojen oikeudenmukaisuutta* 11 väittämällä, jotka pohjautuvat Moormanin (1991) käyttämiin kysymyksiin. Mukana on myös väittämiä vuorovaikutuksen oikeudenmukaisuudesta, jonka tässä ajatellaan olevan osa menettelytapoja. Väittämät olivat: *”Pitää johdonmukaisesti kiinni sovituista menettelytavoista”*; *”Ei suosi ketään”*; *”Ei tavoittele vain omaa etuaan”*; *”Ottaa kaikkien näkemykset huomioon”*; *”Kerää tarkkaa tietoa päätösten tueksi”*; *”Jättää mahdollisuuden korjata virheellisiksi osoittautuvat päätökset”*; *”Toimii reilusti”*; *”Kohtelee työntekijöitä arvostavasti”*; *”Kunnioittaa kaikkien työntekijöiden oikeuksia”*; *”Viestii aitoa kiinnostusta työntekijöiden näkemyksiä kohtaan”*; *”Ei valehtelee tai pimitä tietoa”*. Myös näistä muodostin faktorianalyysin perusteella yhden keskiarvomuuttujan ($\alpha = 0.96$).

Tulospalkkioiden merkitys: Mittarin kysymykset ja niiden faktoriratkaisun olen kuvannut osatutkimuksessa II. Myös tässä osatutkimuksessa hyödynsin lisäksi jakoa neljään merkitykseen, joista siis

muodostin seuraavat keskiarvomuuttujat: Rahallinen merkitys ($\alpha = 0.84$), palautemerkitys ($\alpha = 0.87$), kontrollimerkitys ($\alpha = 0.89$) ja arvostusmerkitys ($\alpha = 0.96$). Koko mallia testatessa käytin osatutkimuksen II mukaista jakoa rahalliseen ja symboliseen merkitykseen.

Tulospalkkioiden koetut vaikutukset yksilön työsuoritukseen: Tulospalkkioiden koettuja vaikutuksia henkilön omaan toimintaan selvitin neljällä väittämällä, joista muodostin keskiarvomuuttujan ($\alpha = 0.75$). Vaikutuksia kysyin seuraavilla väittämillä: ”Tulospalkkiojärjestelmän tavoitteet ohjaavat työskentelyäni”; ”tulospalkkiojärjestelmän ansiosta ponnistelen enemmän tavoitteiden saavuttamiseksi”, ”tulospalkkiojärjestelmä ei vaikuta työskentelyyni”³, ”tulospalkkiojärjestelmä vaikuttaa siihen, millaiseen tärkeysjärjestykseen laitan työtehtäväni”.

Faktorianalyysin perusteella tietoon, esimiehen tavoitejohtajuuteen, menettelytapojen oikeudenmukaisuuteen ja vaikutuksiin liittyvät kysymykset faktoritoituivat oletetusti, kukin yhdelle ulottuvuudelle. Otin mukaan rakenneyhtälömalliin kaikki alkuperäiset muuttujat ja muodostin niistä latentit muuttujat. Havaitut muuttujat olivat siis mukana latenttien muuttujien indikaattoreina. Tulospalkkioiden merkitykset jaoin osatutkimuksen II perusteella rahalliseen ja symboliseen merkitykseen. Symbolisen merkityksen muodosti analyysissä kolme latenttia muuttujaa: palaute-, kontrolli- ja arvostusmerkitys.

Menetelmät

Analysoin aineistoa kuten osatutkimuksessa III, jossa olen kuvannut analysoinnin tarkemmin. Reflektioteorian mallin mukaisesti oletuksena on, että tulospalkkauksen *merkitys toimii välittävänä tekijänä* järjestelmän rakenteeseen ja käyttämisen tapaan liittyvien asioiden ja vaikutusten välissä. Tässä tutkimuksessa testasin välittäjähypoteeseja rakenneyhtälömallintamisen avulla. Analyysin toteutin AMOS-ohjelmistolla. Aloitin analysoinnin vertaamalla täydellisen välittäjyyden ja osittaisen välittäjyyden malleja toisiinsa. Tämän jälkeen karsin mallia poistamalla siitä yhteydet, jotka eivät olleet tilastollisesti merkitseviä.

³ Käänsin osion analyysissä samansuuntaiseksi muiden kysymysten kanssa. Käytän siitä jatkossa muotoa ”tulospalkkiojärjestelmä vaikuttaa työskentelyyni”.

Lopuksi käytin bootstrapping-menetelmää testatakseni, ovatko merkityksen kautta välittyvät epäsuorat yhteydet tilastollisesti merkitseviä.

Tässä osatutkimuksessa selvitin myös sitä, mitkä tekijät ovat yhteydessä merkityksen eri lajeihin. Eli halusin selvittää erikseen selittävien muuttujien yhteyttä palaute-, kontrolli- ja arvostusmerkityksiin. Nämä analyysit toteutin SPSS-ohjelmiston regressioanalyysillä.

Reflektioteorian malliin kuuluu myös se, että *tiedon oletetaan moderoivan* järjestelmään liittyvien tekijöiden yhteyttä merkitykseen. Mahdollista yhdysvaikutusta testasin tutkimuksessani regressioanalyysin avulla lisäämällä analyysiin muuttujien väliset interaktiotermit. Tutkin tilastollisesti merkitseviä moderaatioita lisäksi tarkemmin Aikenin ja Westin (1991) suosittamien ”simple slope”-suorien avulla. Ne ovat regressiosuoria, jotka kuvaavat riippumattoman muuttujan yhteyttä riippuvaan muuttujaan silloin, kun moderaattori saa korkean (yksi keskihajonta yli keskiarvon) ja alhaisen (yksi keskihajonta alle keskiarvon) arvon.

4.4.2 Tulokset

Tarkastelin ensin muuttujien keskinäisiä korrelaatioita (taulukko 14). Selittävistä muuttujista palkkion suuruudella, tiedolla, tavoitejohtajuudella ja menettelytapojen oikeudenmukaisuudella oli tilastollisesti merkitsevä positiivinen yhteys sekä merkityksen lajeihin että palkkioiden vaikutukseen. Oletusten mukaisesti ryhmän koolla oli tilastollisesti merkitsevä, negatiivinen yhteys vaikutusten kanssa, mutta ei merkitsevää yhteyttä merkityksen lajeihin. Taustamuuttujilla eli iällä, sukupuolella ja koulutuksella ei ollut yhteyttä merkityksiin tai vaikutuksiin, joten jätin ne pois koko mallia koskevista analyyseistä. Otin taustamuuttujat kuitenkin mukaan analysoidessani sitä, mitkä tekijät ovat yhteydessä merkityksen eri lajeihin.

Taulukko 14. Tutkimuksen havaittujen muuttujien ja keskiarvomuuuttujien keskiarvot, keskihajonnat ja keskinäiset korrelaatiot (N = 430).

	Korrelaatiot													
	Keskiarvo	Hajonta	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
1. Ikä	3,61	1,06												
2. Sukupuoli	1,76	0,43	-0,010*											
3. Koulutus	2,83	0,73	-0,06	-0,10*										
4. Tietotulospalkkiojärjestelmästä	2,92	0,90	0,14**	-0,01	0,21**									
5. Esimiehen tavoitejohtajuus	3,07	1,05	0,02	0,02	0,21**	0,54**								
6. Menettelytapojen oikeudenmukaisuus	3,03	0,81	-0,05	-0,11*	0,26**	0,53**	0,52**							
7. Rahaallinen merkitys	2,08	1,05	0,06	-0,10*	-0,09	0,27**	0,17**	0,36**						
8. Arvostusmerkitys	2,66	1,11	0,02	0,02	-0,02	0,31**	0,40**	0,47**	0,42**					
9. Palautusmerkitys	2,58	0,98	0,04	0,03	-0,05	0,28**	0,41**	0,42**	0,37**	0,81**				
10. Kontrollimerkitys	2,62	1,04	0,02	0,01	-0,04	0,29**	0,43**	0,40**	0,39**	0,79**	0,83**			
11. Vaikutukset työsuoritukseen	2,63	0,84	0,06	-0,04	0,00	0,41**	0,43**	0,41**	0,46**	0,54**	0,54**	0,58**		
12. Palkkion suuruus	2,10	2,05	0,16**	-0,27**	0,16**	0,37**	0,24**	0,47**	0,43**	0,19**	0,11*	0,12*	0,25**	
13. Ryhmän koko	96,03	54,28	0,16**	-0,07	0,33**	-0,24**	0,30**	-0,26**	-0,09	-0,07	0,01	-0,03	-0,13**	-0,31**

*** p<0.001, ** p<0.01, *

p<0.05, kaksisuuntaiset testit

Laajennetun mallin osatekijöiden yhteys neljään merkityksen lajiin

Seuraavaksi tarkastelin sitä, mitkä tekijät ovat yhteydessä merkityksen neljään eri lajiin (taulukko 15). Koulutustaso oli käänteisesti yhteydessä kaikkiin merkityksen lajeihin. Esimerkiksi mitä alhaisempi koulutus vastaajalla oli, sitä enemmän palkkioilla oli hänelle rahallista merkitystä. Kiinnostavaa oli, että tiedolla ei ollut merkitsevää yhteyttä mihinkään merkityksen lajiin. Rahalliseen merkitykseen oli voimakkaimmin yhteydessä palkkion suuruus. Lisäksi menettelytapojen oikeudenmukaisuus oli rahalliseen merkitykseen tilastollisesti erittäin merkitsevässä positiivisessa yhteydessä. Sekä esimiehen tavoitejohtajuus että menettelytapojen oikeudenmukaisuus olivat positiivisesti erittäin merkitsevästi yhteydessä palautemerkitykseen ja kontrollimerkitykseen. Lisäksi mitä suuremmasta ryhmästä oli kyse, sitä enemmän palkkioilla oli palautemerkitystä. Kiinnostavaa oli, että arvostusmerkitykseen oli voimakkaimmin yhteydessä menettelytapojen oikeudenmukaisuus. Myös esimiehen tavoitejohtajuus oli arvostusmerkitykseen erittäin merkitsevästi ja myönteisesti yhteydessä.

Taulukko 15. Sosiodemografisten tekijöiden, palkkion suuruuden, ryhmän koon, tiedon, esimiehen tavoitejohtajuuden ja menettelytapojen oikeudenmukaisuuden yhteys palkitsemisen merkityksen eri lajeihin.

Selittävät muuttujat	Rahallinen merkitys β	Palautemerkitys β	Kontrollimerkitys β	Arvostusmerkitys β
Sukupuoli	0,00	0,05	0,01	0,05
Ikä	-0,01	0,04	0,02	0,02
Koulutus	-0,21 ***	-0,15 **	-0,16 **	-0,15 **
Palkkion suuruus	0,34 ***	-0,07	-0,06	-0,01
Ryhmän koko	0,02	0,12 *	0,08	0,06
Tieto palkkiojärjestelmästä	0,09	-0,00	0,02	0,01
Esimiehen tavoitejohtajuus	-0,02	0,30 ***	0,33 ***	0,23 ***
Menettelytapojen oikeudenmukaisuus	0,22 ***	0,38 ***	0,32 ***	0,41 ***
R ²	0,27 ***	0,27 ***	0,26 ***	0,28 ***

* $p < ,05$, ** $p < ,01$, *** $p < ,001$

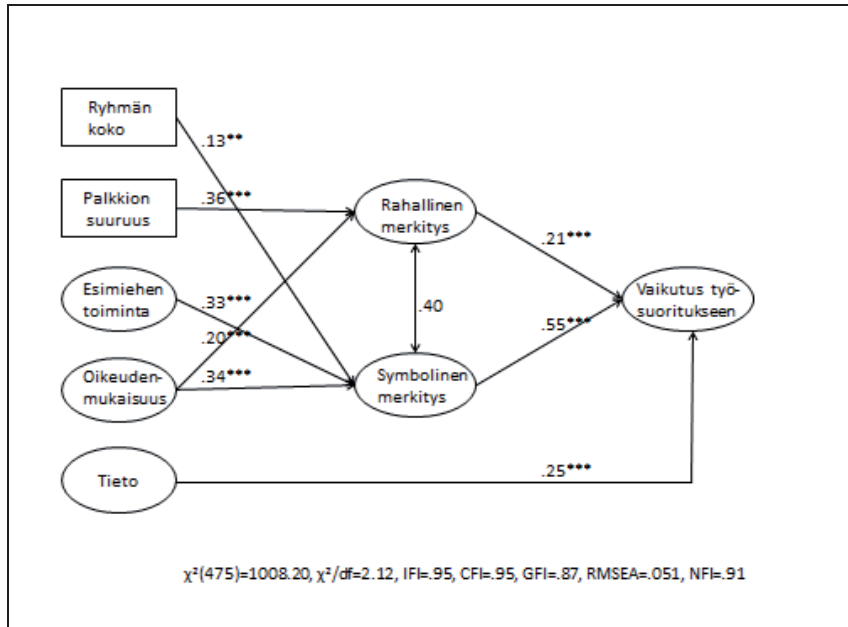
Merkitys välittäjänä laajennetussa mallissa

Myös reflektioteorian laajennetun mallin osalta olin erityisesti kiinnostunut siitä, toimiiko tulospalkkioiden merkitys teorian mukaisesti välittäjänä mallin osatekijöiden ja vaikutusten välissä. Tässä tarkastelin merkitystä välittäjänä ryhmäpalkkioiden kontekstissa. Korrelaatioiden perusteella sain alustavaa tukea useimmille hypoteeseille. Ainoastaan palkkioiden perusteena olevan ryhmän koon yhteys merkitykseen oli oletusten vastainen.

Ensin tutkin hypoteettista mallia, jonka mukaan palkkioille annettu merkitys välittäisi täysin riippumattomien muuttujien yhteyttä koettuihin työsuoritukseen liittyviin vaikutuksiin. Hypoteettinen malli sellaisenaan sopi aineistoon varsin hyvin ($\chi^2(471) = 1030,54$, GFI = 0,97, RMSEA = 0,053, CFI = 0,95). Jatkoanalysointia lisäämällä malliin suorat yhteydet kaikista riippumattomista muuttujista työsuoritukseen eli tutkin sitä, sosisiko osittain välittynyt malli aineistoon paremmin. Tämä malli, jossa oli mukana myös suorat yhteydet sopi aineistoon merkitsevästi paremmin ($\Delta\chi^2(5) = 35,59$, $p < 0,001$, ks. taulukko 16) eli tämän analyysin perusteella merkitys välitti osittain riippumattomien muuttujien yhteyttä vaikutuksiin. Kaikki oletetut yhteydet eivät kuitenkaan olleet tilastollisesti merkitseviä, joten jatkoanalysointia poistamalla ei-merkitsevät yhteydet mallista. Poistin mallista ryhmän koon ja rahallisen merkityksen välisen yhteyden, palkkion suuruuden ja symbolisen merkityksen, esimiehen toiminnan ja rahallisen merkityksen sekä tiedon ja molempien merkityksen lajien väliset yhteydet. Lisäksi poistin ne suorat yhteydet, jotka eivät olleet merkitseviä eli palkkion suuruuden, ryhmän koon, esimiehen toiminnan ja oikeudenmukaisuuden suorat yhteydet työsuoritukseen. Lopullisen mallin ja sen tunnusluvut olen esittänyt kuvassa 10 sekä taulukossa 16.

Taulukko 16. Analysoidut mallit ja niiden tunnusluvut (N = 430).

Malli	χ^2	df	χ^2 / df	IFI	CFI	GFI	RMSEA	NFI
Hypoteettinen malli – täydellinen välittäjä	1030,54	471	2,19	0,95	0,95	0,97	0,053	0,91
Osittaisen välittäjäyden malli	994,95	466	2,14	0,95	0,95	0,97	0,051	0,91
Lopullinen malli	1008,20	475	2,12	0,95	0,95	0,97	0,051	0,91



Kuva 10. Lopullinen malli

Epäsuorien yhteyksien merkitsevyyden testaus

Viimeiseksi tutkin lopullisen mallin osalta sitä, ovatko mallin mukaiset epäsuorat yhteydet tilastollisesti merkitseviä, eli tutkin sitä välittykö riippumattomien muuttujien yhteys työsuoritukseen merkityksen kautta. Toteutin analyysin bootstrapping-menetelmän avulla, joka antaa erilliset tulokset vain yhdelle välittäjälle kerrallaan. Testasin siis epäsuorien yhteyksien merkitsevyyden kahdessa osassa eli ensin rahallisen merkityksen sitten symbolisen merkityksen osalta. Analyysin perusteella (ks. taulukko 17) rahallinen merkitys välitti palkkion suuruuden ja menettelytapojen oikeudenmukaisuuden yhteyden työsuoritukseen. Lisäksi symbolinen merkitys (ks. taulukko 18) välitti ryhmän koon, esimiehen toiminnan ja menettelytapojen oikeudenmukaisuuden yhteyden työsuoritukseen.

Taulukko 17. *Rahallisen merkityksen* kautta välittyvien epäsuorien yhteyksien merkitsevyys bootstrappingin avulla.

	Bootstrapping 95 % luottamusväli				
	Est	S.E.	Alaraja	Yläraja	p
Palkkion suuruus → rahallinen merkitys → vaikutus työsuoritukseen	0,062	0,030	0,105	0,203	0,001
Menettelytapojen oikeudenmukaisuus → rahallinen merkitys → vaikutus työsuoritukseen	0,108	0,025	0,055	0,138	0,001

Taulukko 18. *Symbolisen merkityksen* kautta välittyvien epäsuorien yhteyksien merkitsevyys bootstrappingin avulla.

	Bootstrapping 95 % luottamusväli				
	Est	S.E.	Alaraja	Yläraja	p
Ryhmän koko → symbolinen merkitys → vaikutus työsuoritukseen	0,095	0,030	0,049	0,149	0,001
Esimiehen toiminta → symbolinen merkitys → vaikutus työsuoritukseen	0,208	0,037	0,154	0,272	0,001
Menettelytapojen oikeudenmukaisuus → symbolinen merkitys → vaikutus työsuoritukseen	0,219	0,037	0,165	0,285	0,001

Tiedon rooli laajennetussa mallissa

Testasin myös tiedon mahdollista roolia moderaattorina. Eli tutkin erikseen sitä, onko tiedolla yhteisvaikutusta laajennetun mallin osatekijöiden kanssa. Näistä osatekijöistä vain ryhmäkoon (kuinka suuren ryhmän aikaansaannoksen perusteella palkkio määräytyy) yhteys symbolisen merkityksen lajeihin vaihteli vastaajan tietämyksen mukaan. Ryhmäkoon ja tiedon yhteisvaikutuksella oli tilastollisesti merkitsevä yhteys ($\beta = -0,92$, $p = 0,048$) palautemerkitykseen. Tätä moderaatiota tutkin tarkemmin Aikenin ja Westin (1991) suosittamien ”simple slope”-suorien avulla. Henkilöillä, jotka tunsivat tulospalkkiojärjestelmän heikosti, oli palkkioilla sitä enemmän palautemerkitystä, mitä suuremman ryhmän suorituksesta palkkiot määräytyivät ($\beta = 0,176$, $p = 0,011$). Sen sijaan järjestelmän hyvin tuntevien joukossa ryhmän koolla ei ollut yhteyttä palautemerkitykseen ($\beta = -0,021$, $p = 0,761$). Vastaava tilastollisesti merkitsevä yhteisvaikutus ryhmäkoolla ja tiedolla oli kontrollimerkitykseen ($\beta = -0,118$, $p = 0,011$). Ryhmäkoolla oli myönteinen yhteys kontrollimerkitykseen palkkiojärjestelmän heikosti tuntevien joukossa ($\beta = 0,168$, $p = 0,015$). Sen sijaan järjestelmän hyvin tuntevien joukossa yhteyttä ei ollut ($\beta = -0,084$, $p = 0,218$). Ryhmäkoolla ja tiedolla oli tilastollisesti merkitsevää

yhteisvaikutusta myös arvostusmerkitykseen ($\beta = -0,102$, $p = 0,022$). Palkkioilla oli kaiken kaikkiaan enemmän arvostusmerkitystä järjestelmän hyvin kuin heikosti tunteville, mutta merkitys ei vaihdellut ryhmän koon mukaan (vähän tietoa: $\beta = 0,101$, $p = 0,143$; paljon tietoa: $\beta = -0,96$, $p = 0,155$).

4.4.3 Yhteenveto tuloksista ja niiden anti tutkimuksen kokonaisuudelle

Tulosten mukaan eri laajennetun mallin osatekijät olivat yhteydessä rahalliseen merkitykseen ja puolestaan symbolisen merkityksen alalajeihin. Palkkion suuruus oli erittäin merkitsevässä myönteisessä yhteydessä rahalliseen merkitykseen. Palkkion suuruus ei ollut yhteydessä muihin merkityksiin. Ryhmän koko puolestaan oli yhteydessä ainoastaan palautusmerkitykseen, mutta oletusten vastaisesti käänteisessä yhteydessä. Koulutustaso oli käänteisessä yhteydessä kaikkiin merkityksen lajeihin. Kiinnostavaa oli, että menettelytapojen oikeudenmukaisuus oli voimakkaimmassa yhteydessä arvostusmerkitykseen.

Koko mallia testattaessa suurin osa hypoteeseista toteutui. Oletusten mukaisesti palkkion suuruus oli myönteisessä yhteydessä työsuoritukseen ja yhteys välittyi täysin rahallisen merkityksen kautta. Esimiehen aktiivinen tavoitejohtajuus oli myönteisessä yhteydessä työsuoritukseen täysin symbolisen merkityksen välityksellä. Myös johdon menettelytapojen oikeudenmukaisuus oli oletusten mukaisesti myönteisessä yhteydessä työsuoritukseen. Tämä yhteys välittyi sekä rahallisen että symbolisen merkityksen kautta. Ryhmän koon yhteys palkkioiden vaikutuksiin oli puolestaan oletusten vastainen. Eli ryhmän koon kasvaessa palkkioiden yhteys työsuoritukseen voimistui. Tämä yhteys välittyi täysin symbolisen merkityksen kautta. Oletusten vastaisesti tiedolla ei ollut yhteyttä merkitykseen, vaan se oli suoraan myönteisessä yhteydessä työsuoritukseen liittyviin vaikutuksiin. Oletus tiedosta moderaattorina toteutui osittain eli vain ryhmän koon osalta. Ryhmäkoon ja tiedon yhteisvaikutuksella oli tilastollisesti merkitsevä yhteys palaute-, kontrolli- ja arvostusmerkitykseen. Tulosten pohdinnan kirjallisuuden valossa olen esittänyt työni pohdinta-luvussa.

Osatutkimuksen anti:

- Tulospalkkioille annettu merkitys välitti palkkioiden suuruuden ja ryhmän koon lisäksi myös toteuttamisen tavan yhteyttä yksilöiden työsuoritukseen. Reflektioteorian laajennetun mallin oletus merkityksestä välittäjänä sai siis tukea myös ryhmäpalkkioiden kontekstissa.
- Laajennetun mallin osatekijöistä menettelytapojen oikeudenmukaisuus oli voimakkaimmin yhteydessä arvostusmerkitykseen.
- Palkkion suuruuden yhteys yksilöiden työsuoritukseen välittyi ainoastaan rahallisen merkityksen kautta (ei symbolisen merkityksen kautta).
- Palkkioiden määräytymisen perusteena olevan ryhmän koko oli oletusten vastaisesti myönteisessä yhteydessä palkkioiden merkitykseen ja vaikutuksiin. Eli mitä suuremman ryhmän aikaansaannoksen perusteella palkkiot määräytyivät, sitä enemmän niillä oli symbolista merkitystä (erityisesti palautemerkitystä).
- Esimiehen aktiivinen tavoitejohtajuus oli myönteisessä yhteydessä palkkioiden vaikutuksiin. Tämä yhteys välittyi ainoastaan symbolisen merkityksen kautta.
- Johdon oikeudenmukaiseksi koetut menettelytavat olivat myönteisessä yhteydessä palkkioiden vaikutukseen. Tämä yhteys välittyi sekä rahallisen että symbolisen merkityksen kautta.
- Tiedolla oli myönteinen yhteys palkkioiden vaikutuksiin. Tämä yhteys ei oletusten vastaisesti välittynyt merkityksen kautta.
- Tieto palkkiojärjestelmästä vaikutti siihen, millainen yhteys palkkion määräytymiseen vaikuttavan ryhmän koolla oli palkkioille annettuun merkitykseen. Näin tieto mahdollisena moderaattorina reflektioteorian mallissa sai tukea.
- Symbolinen merkitys oli rahallista merkitystä voimakkaamassa yhteydessä työsuoritukseen liittyviin vaikutuksiin.

4.5 Osatutkimus V: Ryhmäperusteisten tulospalkkioiden myönteiset ja kielteiset merkitykset

Tässä osatutkimuksessa⁴ lähestyn tulospalkkioiden merkitystä induktiivisella tutkimusotteella. Pyrin selvittämään, onko edellä käsiteltyjen teorialähtöisten luokkien lisäksi löydettävissä muita merkityksiä. Ensimmäisessä osatutkimuksessa löysin sisällön reflektioteorian mukaisille merkityksen kategorioille ryhmäperusteisten tulospalkkioiden kontekstissa. Haastatellut eivät kuitenkaan kuvanneet kontrollimerkitystä lainkaan. Sen sijaan löysin viitteitä siitä, että palkkioilla voi olla myös arvostukseen liittyvää merkitystä. Tässä osatutkimuksessa pyrin vielä laajentamaan näkemystäni palkitsemisen merkityksestä yksilöille ja sitä kautta myös syventämään reflektioteoriaa.

Reflektioteoriassa on keskitytty palkitsemisen myönteisiin ja motivoiviin merkityksiin. Tässä osatutkimuksessa tavoitteenani on paitsi selvittää aineistolähtöisesti näitä myönteisiä merkityksiä, myös kuvata, milloin palkkiot ovat merkityksettömiä tai niillä on kielteistä merkitystä. Tarkemmin tässä osatutkimuksessa vastaan seuraaviin kysymyksiin:

1. Mitä myönteisiä merkityksiä tulospalkkioilla on?
2. Milloin tulospalkkioilla ei ole merkitystä?
3. Milloin tulospalkkioilla on kielteistä merkitystä?

4.5.1 Aineisto ja menetelmät

Tämän osatutkimuksen aineiston keräsin kuudesta kunta-alan organisaatiosta ryhmähaastatteluilla vuosina 2006 ja 2007. Kaiken kaikkiaan 88 henkilöstön edustajaa osallistui 29 ryhmähaastatteluun. Keräsin haastatteluaineiston 24 eri yksiköstä, joissa kussakin oli käytössä eri tulospalkkiojärjestelmä. Palkkiojärjestelmien rakenne oli yksiköissä varsin samanlainen: kaikissa palkittiin koko yksikön aikaansaannoksen perusteella ja maksimipalkkio oli 5-6 % yksikön palkkasummasta. Jokaisen

⁴ Tämä osatutkimus on pääosin julkaistu artikkelina Hakonen, A., Maaniemi, J. & Hakonen J.J. (2011). Why is group-based pay perceived as meaningful, meaningless or negative? Exploring the meanings of pay suggested by reflection theory? *The International Journal of human Resource Management*, 22:10, 2245-2261

yksikön järjestelmässä oli useita mittareita tehokkuudelle, laadulle ja prosessien sujuvuudelle. Mittareita olivat esimerkiksi työn tuottavuus, asiakastyytyväisyys ja jonotusaika. Yksiköissä tehtävä työ liittyi terveydenhuoltoon (12 yksikköä), nuorisotyöhön (2 yksikköä), hallintoon (viisi yksikköä) ja kuljetukseen / liikenteeseen (viisi yksikköä). Yksiköiden koko vaihteli 30 henkilöstä 260 henkilöön.

Toteutin ryhmähaastattelut keskustelunomaisesti ja pääosin ilman selkeästi strukturoituja kysymyksiä. Seurasin etukäteen luotuja teemoja ja johdattelin ryhmän keskustelua niistä joustavasti. Tällaisia haastatteluja kutsutaan usein puolistrukturoiduiksi, jolloin haastattelija noudattaa ns. tarkastuslistaa tai haastatteluopasta, johon on kirjattu tärkeät läpikäytävät teemat (esim. Patton, 1990). Noudatin tällaista haastatteluopasta, jotta sain kaikissa haastatteluissa käytyä läpi samat asiat, kuitenkin kunkin ryhmän tyyliin mukautuen. En halunnut myöskään käyttää haastatteluissa etukäteen muodostettuja vastausvaihtoehtoja, koska tarkoitukseni oli laajentaa näkemystäni siitä, miten tulospalkkiojärjestelmän piiriin kuuluvat henkilöt perustelevat palkkioiden merkitystä itselleen.

Haastattelut kestivät 45 - 60 minuuttia. Toteutin ne kunkin ryhmän omalla työpaikalla, mutta haastatteluun varatussa rauhallisessa tilassa. Jokaisen haastattelun alussa kerroin siihen liittyviä yleisiä asioita ja ohjeita. Kysyin esimerkiksi luvan haastattelun tallentamiselle ja painotin sen luottamuksellisuutta. Samalla pyrin rohkaisemaan haastateltavia kertomaan vapaasti omia kokemuksiaan ja näkemyksiään sekä perustelevaan kantansa mahdollisimman avoimesti. Haastattelun teemat (liite 1) liittyivät tulospalkkiojärjestelmän tarkoitukseen, sen rakenteeseen sekä esimiesten ja johdon tapaan käyttää järjestelmää. Lisäksi teemoihin kuului kunkin oma näkemys järjestelmän tärkeydestä ja vaikutuksista sekä kehittämisehdotuksista. Keskityin erityisesti argumentteihin siitä, miksi haastatellut kokivat asiat ilmaisemallaan tavalla. Yleisten teemojen lisäksi esitin haastateluille väittämiä, joihin pyysin vastauksena kertomaan onko henkilö samaa vai eri mieltä väittämän kanssa ja lisäksi perustelevaan kantansa. Kaiken kaikkiaan esitin 11 eri väittämää (liite 2), kuten ”tulospalkkiojärjestelmän voisi yhtä hyvin lakkauttaa”. Väittämien tarkoituksena oli saada jokaiselta ryhmähaastatteluun osallistuneelta vähintään kommentit valmiisiin väittämiin. Ryhmähaastatteluissa osa osallistujista oli muuten varsin vähäpuheisia.

Analyysi

Äänitin kaikki haastattelut ja niiden sisältö kirjoitettiin auki sanasta sanaan. Käsittelin litteroitua haastatteluaineistoa Atlas-ohjelman avulla.

Löytääkseni vastauksen tutkimuskysymyksiini pyrin selventämään sitä, miten haastatellut argumentoivat palkitsemisen merkitystä itselleen. Tästä syystä valitsin avoimen, induktiivisen tavan analysoida haastatteluja. En siis hyödyntänyt analysointivaiheessa reflektioteorian mukaisia merkityksen luokkia, vaan keskityin siihen miten haastatellut kuvasivat tulospalkkioiden merkitystä itselleen. Analysoin aineistoa induktiivisella otteella, hyödyntäen grounded teorian lähestymistapaa (Glaser & Strauss, 1999; Strauss, 1987; Strauss & Corbin, 1994). Grounded teorian tarkoituksena on lähestyä aineistoa ilman aiempiin tutkimuksiin tai teorioihin liittyviä ennako-oletuksia. Teorian mukaisesti luokittelu tulee ilmeiseksi tai nousee aineistosta (Strauss & Corbin, 1990, 45-46).

Luin haastattelut aluksi läpi useita kertoja selventääkseni itselleni, miten haastatellut kuvasivat palkitsemisen merkityksiä. Haastattelutekstejä lukiessani havaitsin, että palkkioiden merkitystä kuvattiin monin tavoin. Tärkeä havainto oli, että haastatellut eivät juurikaan käyttäneet sanaa merkitys, vaan tyypillisesti kuvasivat tulospalkkioiden olevan itselleen tärkeitä tai hyviä, epärelevantteja tai huono asia. Usein käytetty ilmaisu oli esimerkiksi ”nää palkkiot on mulle tärkeitä, koska....”. Haastattelutekstejä lukiessani havaitsin myös sen, että tulospalkkioiden merkitykseen liittyi selkeästi kolmenlaisia argumentteja: (1) myönteisiä merkityksiä eli perusteluja sille, miksi tulospalkkiot tai -järjestelmä oli tärkeä tai hyvä asia; (2) neutraaleja merkityksiä eli kuvauksia siitä, miksi palkkiot ovat merkityksettömiä, yhdentekeviä tai epärelevantteja; ja (3) kielteisiä merkityksiä eli argumentteja, miksi palkkiot herättivät kielteisiä tunteita tai asenteita. Tässä *ensimmäisessä analyysivaiheessa* päätinkin, että analyysiyksikköni on perustelu sille, miksi tulospalkkio tai -järjestelmä on myönteinen, neutraali tai kielteinen asia.

Toisessa vaiheessa etsin ja merkitsin haastatteluista kaikki kohdat, joissa haastatellut kuvasivat palkkioiden myönteistä, neutraalia tai kielteistä merkitystä itselleen. Tässä vaiheessa löysin 353 myönteistä, 192 neutraalia ja 40 kielteistä ilmaisua palkkioiden merkityksestä (taulukko 1). Tämän jälkeen siirryin käsittelemään kerrallaan yhtä näistä kolmesta perustelun tyypistä. *Kolmanneksi* tein kustakin lainauksesta kahdesta viiteen sanan

mittaisen lyhennetyin, tiivistetyin lainauksen, johon kiteytin lainauksen keskeisen viestin. Samalla siirryin myös käyttämään useammalle autenttiselle lainaukselle samaa tiivistettyä lainausta, jos perustelujen sisältö oli selkeästi sama. Näin päädyin esimerkiksi 353 autenttisesta myönteiseen merkitykseen liittyvästä kommentista 80 tiivistettyyn lainaukseen.

Neljännessä analysoinnin vaiheessa annoin kullekin tiivistetylle lainaukselle koodin, joka kuvasi lainauksen sisältöä eli sitä, *mistä syystä* palkkioilla oli haastatellulle myönteistä, neutraalia tai kielteistä merkitystä. Luin tiivistetyt lainaukset ensin useita kertoja läpi ja pyrin hyödyntämään mahdollisuuksien mukaan samoja koodeja. Näin päädyin esimerkiksi 80 tiivistetystä myönteistä merkitystä kuvaavasta lainauksesta 17 alakategoriaan. Seuraavassa eli *viidennessä vaiheessa* yhdistin alakategoriat kahdeksaan yleisempään ja abstraktimpaan pääkategoriaan. *Kuudennessa* eli viimeisessä vaiheessa siirryin aineistoa kuvaavista kategorioista yleisempiin ja teoreettisempiin ydinkategorioihin, joita muodostin neljä. Vastaavalla tavalla analysoin myös neutraaleja ja kielteisiä merkityksiä kuvaavat lainaukset. Kategorisoinnin prosessi on kuvattuna myös taulukoissa 19 ja 20.

Toteutin aineiston analysoinnin itse. Esittelin analyysin etenemistä kuitenkin kahdelle muulle tutkijalle useita kertoja. Näissä keskusteluissa kävimme läpi analysoinnin edetessä tekemiäni ratkaisuja, kuten perustelujani alakategorioiden yhdistämiseksi tiettyyn pääkategoriaan. Näillä keskusteluilla pyrin varmistamaan sen, että tekemilläni valinnoilla oli riittävän selvät perusteet.

Taulukko 19. Aineiston kategorisointi.

Aineiston kategorisointi	Myönteinen merkitys	Neutraali merkitys (merkityksetön)	Kielteinen merkitys
Autenttiset (alkuperäiset) lainaukset	353	192	40
Tiivistetyt lainaukset (yleiset koodit)	80	43	12
Alakategoriat	17	24	9
Pääkategoriat	8	12	4
Ydinkategoriat	4	4	2

Taulukko 20. Esimerkki analyysistä yhden ydinkategorian osalta.

Alkuperäinen kommentti (lainaus)	Tiivistetty kommentti	Alakategoria	Pääkategoria	Lopullinen ydinkategoria
<i>"tosissaan kannustaa siihen ja tuota tää on kuitenkin semmonen asia et, niinku missä jokainen työntekijä pystyy niinku töitä tekemällä vaikuttamaan siihen omaan palkkukseen"</i>	pystyy itse vaikuttamaan omaan palkkioon	Palkkioon voi vaikuttaa omalla työllä	Raha kompensaa- tiona suoritus- sesta	kompensaa- tiota suorituksesta
<i>"tulospalkkiohan on niinku normaalipalkan päälle siitä sun hyvin tehdystä työstä"</i>	hyvin tehdystä työstä			
<i>"Oon sitä mieltä, että kyllä sekä itse että koko ryhmä. Kyl se on sellanen, et on saanu jotain aikaseks. Et on tehny töitä."</i>	ryhmä suoriutunut hyvin	Rahaa		
<i>"Sillä jos ny ihan tietää, että kun mä teen tietyllä tavalla, niin et siitä saa jonkun erillisen korvauksen, ni kyl se, ehkä rahalla on vaikutusta."</i>	suorituksesta rahaa	vastineena työsuorituksesta		
<i>"Että sä teet asioita oikeeseen suuntaan ja oikeita asioita, kyl se sen pitäis kertoa toi järjestelmä."</i>	palautetta, että tehdään oikeita asioita	Tulospalkkio- järjestelmä	Palautetta	
<i>"Kyllähän se antaa palautetta, jos ne mittarit on kohdallaan, niin nehän nimenomaan antaa palautetta."</i>	palautetta, jolla selkeä peruste	tuo palautetta		

4.5.2 Tulokset

Mitä myönteisiä merkityksiä ryhmäperusteisilla tulospalkkioilla on?

Haastatellut kuvasivat ja perustelivat tulospalkkioiden tärkeyttä monin tavoin. Näistä alkuperäisistä kommentteista muodostin 80 tiivistettyä perustelua, joille annoin 19 koodia. Nämä koodit ryhmittelin lopulta neljään ydinkategoriaan. Neljä ydinkategoriaa eli pelkistettyä perustelua tulospalkkioiden merkitykselle liittyivät 1) rahan arvoon, 2) kompensaatioon työsuorituksesta, 3) palkitsemisen myönteiseen viestiin ja 4) myönteisiin vaikutuksiin. Kuvaan seuraavassa näiden luokkien sisältöä.

Palkkioita pidettiin ensinnäkin merkityksellisenä joko rahan yleisen arvon (itseisarvon) tai sen välinearvon takia (taulukko 21). Haastatellut kuvasivat rahan olevan ylipäättään tärkeää ja lisärahan saaminen hyvä asia. Erityisesti silloin, kun palkka on pieni, pidettiin ylimääräisen rahan saamista myönteisenä. Haastatellut perustelivat palkkioiden merkitystä myös sillä, että saatavan rahan avulla voi hankkia jotain tarpeellista tai ylimääräistä. Tällöin palkkioilla nähtiin olevan selkeää välinearvoa. Palkkioilla kuvattiin olevan monenlaisia käyttötarkoituksia. Jotkut kertoivat kokemuksiaan siitä, mihin oli aiemmin käyttänyt omat palkkionsa ja toiset suunnitelmiaan siitä, mitä tulevilla palkkioilla hankkii.

Taulukko 21. Tulospalkkioiden merkitys muodostui rahan arvosta.

I Rahan arvo	Lainaus haastattelusta
1. Rahan yleinen arvo	
► ylimääräinen raha on hyvä asia	<i>Kyllä, onhan se rahallisesti merkittävä. Näillä palkkoilla se tuntuu.</i>
► raha on tärkeää	<i>Raha on ihan hyvä kyllä, aina se ilahduttaa.</i>
2. Rahan välinearvo	
► jotain välttämätöntä	<i>Kyllä tää on niin kun rahallisesti ollu merkittävä, että jos on jotain laskuja, joita on voinu siirtää, tietää saavansa tulospalkkion siinä määrättyssä kuussa, niin on pystynyt järjestämään senkin, isommat laskut hoitaa pois</i>
► jotain ylimääräistä	<i>Kyllä se on, niinku ilonen kohta sit...ku se tulee tuota, kyl mä sen mietin sit vasta et mihin mä käytän sen...että, kyl se niinku ylimääräiseen menee... hemmotteluun.</i>

Toiseen ydinkategorian mukaisesti palkkioita pidettiin merkityksellisinä, koska ne saatiin vastineena työsuorituksesta ja niiden välityksellä saatiin palautetta työssä onnistumisesta (taulukko 22). Palkkioita ei pidetty

tärkeinä niiden rahallisen arvon takia, kuten ydinkategorian yksi mukaisissa kommenteissa, vaan koska ne oli mahdollista ansaita omalla ja ryhmän suorituksella. Haastatellut pitivät siis palkkioita tärkeinä, koska kokivat voivansa vaikuttaa palkkion suuruuteen omalla työsuorituksellaan. Lisäksi haastatellut painottivat tulospalkkiojärjestelmän kokonaisuudessaan lisäävän työstä saatavaa palautetta. Palkkiojärjestelmän koettiin parantavan sekä työn tavoitteiden määrittelyä että lisäävän palautteen saamista, kun tavoitteiden saavuttamista seurataan aktiivisesti.

Taulukko 22. Tulospalkkioilla oli merkitystä, koska ne ovat yhteydessä työsuoritukseen.

II Kompensaatiota suorituksesta	Lainaus haastattelusta
3. Raha kompensaationa suorituksesta	
► raha vastineena työsuorituksesta	<i>Sillä, jos nyt ihan tietää, että kun mä nyt teen tietyllä tavalla, niin et siitä saa jonkun erillisen korvauksen, niin kyl se, ehkä rahalla on vaikutusta</i>
► palkkioon voi vaikuttaa omalla työsuorituksella	<i>Ja sehän on kiva et se on itse ansainnu omalla työllään.. ..sen luksuksen. Se ei oo lottovoitto, se ei oo arpajaisvoitto vaan hei, mä oon ansainnu tän..</i>
4. Palaute	
► palkkiojärjestelmä tuo palautetta ⁵	<i>Tottakai se toimii palautteena niinkun, kun sitä seurataan ja saavutetaan ne, ne tota tavoitteet niin tottakai.</i>

Kolmas ydinkategoria liittyi palkkioiden tai koko palkitsemisjärjestelmän abstraktimpaan, symboliseen viestiin (taulukko 23). Keskeistä oli se, että palkkioiden merkitys ei liittynyt niiden rahalliseen arvoon, kuten ydinkategoriassa yksi, eikä työsuoritukseen tai sen kompensoimiseen, kuten ydinkategoriassa kaksi.

Haastatellut pitivät tulospalkkioita tärkeinä, koska niihin liittyi myönteinen viesti. He kokivat koko palkkiojärjestelmän olemassaolon viestivän, että johto arvostaa heitä. Lisäksi he perustelivat palkkioiden merkitystä sillä, että niiden välityksellä johto huomioi heitä.

⁵ Toisinaan haastatellut puhuivat koko palkitsemisjärjestelmän merkityksestä, eivät ainoastaan palkkioista. Palaute –alakategoriassa kommentit liittyivät palkkiojärjestelmän käytön myötä lisääntyneeseen palautteen saamiseen. Erottelin analyyseissä nämä koko palkkiojärjestelmän merkitykseen liittyvät kommentit omiin luokkiinsa, siis erilleen pelkän palkkion koetusta merkityksestä.

Taulukko 23. Tulospalkkiojärjestelmällä oli merkitystä, koska se heijastelee myönteisiä asioita.

III Myönteinen viesti	Lainaus haastattelusta
5. Arvostus	
► palkkiojärjestelmän olemassaolo viestii arvostusta	<i>Ylipäätään se että tämmönen yli-, mun mielestä ylipäätään tämä-, et on tämmönen järjestelmä olemassa, ni osottaa arvostusta.</i>
► palkkio viestii arvostusta	<i>Mä vaan sitä et täs niinkun, et ku se nyt on konkreettisesti tullu joku summa, niin kyl se mun mielestäin on niinku merkki siitä et sitä, meidän tätä työtä arvostetaan.</i>
6. Huomioiminen	
► palkkio viestii huomioimisesta	<i>Kyllä siinä tulee semmonen tunne, että se on jotenki on erityisesti huomioitu.</i>
► palkkio viestii kiitosta	<i>Niin, se on kiitos meille siitä, että me ollaan tehty tulosta.</i>

Haastatellut perustelivat palkkioiden olevan merkityksellisiä myös siksi, että niiden avulla oli saatu aikaiseksi myönteisiä asioita (taulukko 24). Tämän ydinkategorian mukaisesti palkitsemisen merkitys muodostui kokemuksesta eli siitä, että palkkiojärjestelmän käytön oli koettu vaikuttaneen myönteisesti työsuoritukseen ja asenteisiin. Palkkioiden oli koettu vaikuttaneen myönteisesti motivaatioon, tavoitesuuntautuneisuuteen sekä ryhmän suorituksen tehokkuuteen ja laatuun. Lisäksi palkkioita pidettiin tärkeinä, koska niiden oli huomattu parantaneen työtyytyväisyyttä ja lisänneen tunnetta yhteenkuuluvuudesta ryhmän sisällä.

Taulukko 24. Tulospalkkioilla oli merkitystä, koska niiden oli koettu vaikuttaneen myönteisesti.

IV Myönteinen vaikutus	Lainaus haastattelusta
7. Työsuoritus	
► motivaatio	<i>Toi tulospalkkio on mun mielestä erittäin tärkeä, et se on niinku, se on se motivaatio.</i>
► tavoite-suuntautuneisuus	<i>Mun mielestä niinku se ehkä se tavoitteellisuus ja se, että, että on niinku joku mihin sit pyritään, niin kyllähän se sillain mun mielestä ihan hyvä, hyvä, joku niinku kuitenkin syy viedä ne asiat niinkun loppuun asti, et kyllähän se sillain palkitsee myöskin sitten.</i>
► tehokkuus	<i>Mä pidän tulospalkkiojärjestelmästä siinä mielessä, että sillä saadaan järjeistettyä asioita ja hoidettuu niitä vähän tehokkaammin.</i>
► laatu	<i>Kyllähän se hoidon laatua, meilläkin varmasti lisää jonku verran. Ollaan tarkempia ja järjestelmällisiä ja sitoudutaan tiettyihin rutiineihin. Siinä on motivaatio sillan tehdä sitä, hommaa tarkasti, ohjeiden mukaan.</i>
8. Työasenteet	
► yhteisyys	<i>Järjestelmä myöskin yhdistää työyhteisöä ja auttaa jotenkin ponnisteleen sen eteen yhdessä. Ja ehkä, ehkä niinku luokin jonkinlaista henkeä, et hei me tehtiin se ja me saavutettiin ja jotakin tämmöstä näin.</i>
► työtyytyväisyys	<i>Kyllä minusta se on työn iloa, siis siinä mielessä, ku sitte tätä tällä työnkuva muuttaa ja muutetaan toimintatapoja, niin kyllä se tuottaa jonkun näköstä tyydytystä, että, voisko sitä sanoo ihan, että se on myönteistä vaikutusta.</i>

Milloin tulospalkkioilla ei ole merkitystä?

Selvitin tässä osatutkimuksessa myös sitä, milloin tulospalkkioilla *ei ole* merkitystä. Toisin sanoen etsin perusteluja sille, miksi palkkioita pidettiin yhdentekevinä. Muodostin merkityksettömyyteen liittyvistä argumenteista neljä ydinkategoriaa. Palkkioita pidettiin merkityksettöminä, koska 1) rahan välinearvo oli heikko, 2) työsuorituksen ja palkkioiden välillä oli heikko yhteys, 3) yhteensopivuus palkkiojärjestelmän ja tehtävän työn välillä oli heikko ja 4) palkkiojärjestelmä tunnettiin heikosti.

Tulospalkkioita pidettiin ensinnäkin merkityksettöminä silloin, kun saatavalla rahalla oli henkilölle heikko välinearvo (taulukko 25). Palkkion suuruuden kuvattiin vaikuttavan siihen, oliko niillä saajalleen merkitystä vai ei. Palkkioilla ei ollut merkitystä, jos niitä pidettiin ylipäättään liian pieninä tai niiden saaminen oli epävarmaa. Palkkioiden suuruutta myös

verrattiin omaan panokseen, muualla saataviin palkkioihin tai mahdollisuuteen ansaita sama rahamäärä muilla keinoin. Henkilöt punnitsivat joko oman tai koko ryhmän panoksen yhteyttä palkkion suuruuteen. Mikäli palkkion ansaitsemiseen liittyvää työmäärää pidettiin liian suurena, ei palkkioilla ollut merkitystä. Lisäksi haastatellut vertailivat omia palkkioitaan muilla työpaikoilla maksettaviin palkkioihin. Tällöin vertailun kohteena käytettiin tilastotietoja, muilta kuultuja kommentteja heidän omista palkkioistaan tai tiedostusvälineistä saatua käsitystä joissain yrityksissä maksettavista suurista palkkioista. Palkkioita pidettiin merkityksettöminä myös silloin, kun ylitöillä tai muualla tehtävillä lisätöillä oli mahdollisuus ansaita rahaa helpommin kuin tulospalkkioilla.

Taulukko 25. Tulospalkkiot olivat merkityksettömiä rahan vähäisen välinearvon vuoksi.

I Rahan heikko välinearvo	Lainaus haastattelusta
1. Rahan määrä ja epävarmuus	
▶ rahan määrä	<i>Jonkun 500–600 saapi ja siitä verot, niin... ..Ei se voi, ei se voi hyvin paljon niinku merkitä.</i>
▶ rahan epävarmuus	<i>Ku se on aina niin sanotusti epävarmoi saatavia, niin se ei niinku voi mitenkää vaikuttaa niinku..</i>
2. Palkkion suuruus oli liian pieni verrattuna	
▶ ... panokseen	<i>Koko ajan nämä nousee nää tavoitteet ja kehitystyö kiivaammalla tahilla etteenpäin et siihen suhteutettuna niin, minusta aivan, aivan tuota kohtuuton, kohtuuton työpanos ton summan etteen.</i>
▶ ... muualla maksettuihin palkkioihin	<i>Mut eihän se todella iso ollu se. Kun verrataan näihin, näihin bisneksen ynnä muun. Jo kolmannentoista kuukauden palkkaan tai johonkin muuhun, niin pienihän se oli tämä.</i>
▶ ... mahdollisuuteen ansaita saman verran ylitöillä	<i>Tulospalkkiojärjestelmän voisi yhtä hyvin lakkauttaa. No siitä mä olen täysin samaa mieltä. Se et sä kuitaat, sä oot kaks viikonloppua töissä ja kuitaat tunnit niin sä saat siit yhtä paljon rahaa kun tän talon tulospalkkiosta.</i>

Palkkioita pidettiin merkityksettöminä myös silloin, kun henkilön oman työsuorituksen ja palkkioiden välillä oli jostain syystä heikko yhteys (taulukko 26). Haastatellut eivät aina ymmärtäneet oman työpanoksensa yhteyttä tavoitteisiin tai saattoivat kokea, etteivät voi vaikuttaa tavoitteiden saavuttamiseen ja sitä kautta palkkion suuruuteen omalla työllään. Lisäksi ryhmän ulkopuolisten tahojen koettiin vaikuttavan liikaa omien tavoitteiden saavuttamiseen. Tällainen tilanne saattoi olla esimerkiksi se, että ryhmän työn eteneminen hidastui, kun muista yksiköistä hankittavien palveluiden saaminen viivästyi. Palkkioita pidettiin merkityksettöminä

myös silloin, kun oman työn mittaamista ei pidetty mahdollisena. Esimerkiksi hoitotyötä tekevät henkilöt saattoivat kokea, ettei heidän työsuoritustaan voi yksinkertaistaa mitattaviksi tavoitteiksi. Joidenkin mielestä palkkioilla ei ollut merkitystä silloin, kun keskeiset työtehtävät eivät vaikuttaneet palkkion suuruuteen ja valitut tavoitteet olivat kokonaisuuden kannalta epärelevanttejä. Myös silloin, kun tavoitteita pidettiin liian vaativina, pidettiin palkkioita merkityksettöminä.

Toisinaan tunne siitä, että jotkut saivat palkkioita omaa ryhmää helpommin, teki palkkiot merkityksettömiksi. Esimerkiksi silloin, kun samassa organisaatiossa useassa yksikössä oli käytössä tulospalkkiojärjestelmä, vertailtiin palkkioiden määräytymisen taustalla olevien tavoitteiden vaativuutta. Silloin, kun toisen ryhmän tavoitteita pidettiin helpompina, koettiin tilanne epäoikeudenmukaisena. Epäoikeudenmukaisena pidettiin myös sitä, että ryhmän sisällä henkilöt panostivat tavoitteiden saavuttamiseen eri tavoin. Ryhmäpalkkioilla ei ollut merkitystä silloin, kun osa ryhmän jäsenistä sai saman palkkion heikommalla työsuorituksella. Myös se, että yksilön työsuoritusta ei ryhmäpalkkiojärjestelmässä erotella, saattoi tehdä palkkioista merkityksettömiä. Tällöin koettiin, ettei palkkio anna palautetta tai arvostusta omasta työsuorituksesta.

Taulukko 26. Tulospalkkiot olivat merkityksettömiä, koska yhteys työsuorituksen ja palkkion välillä on heikko.

II Yhteys suorituksen ja palkkion välillä on heikko	Lainaus haastattelusta
3. Palkkioihin ei voi vaikuttaa omalla työsuorituksella	
► ei ymmärrä oman työsuorituksen vaikutusta tavoitteiden saavuttamiseen tai palkkion suuruuteen	<i>Ei mulla ainakaan oo mitään et mistä mä tietäisin et mä vois in tehä jotain paremmin et mä saisin isomman tulospalkkion.</i>
► ei voi vaikuttaa omalla työllä	<i>Niinku mä kerroin et jotenkin pitäis pystyä pilkkomaan ehkä pienempiin, että mä niinku ihan omassa työssäni niin konkreettisesti tota, siihen pystyisin vielä enemmän vaikuttamaan, silloin sillä vois olla jotain, jotain merkitystä.</i>
► muiden henkilöiden tai ryhmien työ vaikuttaa omaan palkkioon	<i>Siel on siis ulkopuolinen tekijä aiheuttanu sellasia asioita mitkä ei kuulu sinne. Ja se, se aiheuttaa meillä närää se että se ulkopuolinen taho pääsee siitä ku koira veräjistä siitä, ja mejän tulospalkkiosta se vaikuttaa selkeesti sellanen asia.</i>
4. Mittaaminen on vaikeaa	
► työn mittaaminen on vaikeaa	<i>Ku meidän työ ei oo niin, tarkkaan mitattavaa.</i>
► tavoitteet ovat epärelevantteja	<i>Et se niinku varmasti, tehään niin paljo todella sitä työtä potilaan lähellä, jota ei niinku sillä tavalla laiteta sitten mittariin, et siihen vaan etitään tämmösiä konkreettisia, joita ei keritä aina tekemään, että...</i>
► tavoitteita ei ole mahdollista saavuttaa	<i>Niin, et onks se tavallaan, järkevää pyrkii semmoseen mitä ei voi saavuttaa että, enemmähän sillä kokis mielihyvää kun tietäs että se on saavutettavissa, tietenki työllä. Mut silleen et se ois mahollista ja sit ku pääsis sinne niin, sehän ois paljon kivempi ku se että tietää jo että ei pä sinne päästä kuitenkaan.</i>
5. Panos-tuotos –suhde on epäreilu	
► epäreilua eri ryhmien välillä	<i>Miten noi voi saada saman, saman joka luimuilee ja lusmuilee niin sehän, sehän kokee varmaan jokainen epäoikeudenmukaisena.</i>
► yksilölliset erot panostuksessa	<i>Sit et kun se tulee tavallaan työpanoksesta huolimatta, sä oot silleen, et okei no sairaslomapoissaoloja, mut et tavallaan se sama summa kaikille. Sit jos ite on niinku kerran kuukaudessa tai joka toinen viikko hiki hatussa vääntäny jotain ihme hilipatippaata joka lauantailla niinku ja sitten toinen vaan, se istuu siellä ja juo kahvia ja pelaa bilistä, niin on se kyl.. sitten vähän semmonen.</i>
6. Yksilön työsuoritusta ei erotella	
► ei palautetta omasta suorituksesta	<i>Ei se kerro sitä omaa panosta. Tulospalkkausjärjestelmässä meitä käsitellään niin massana. Että ei siellä kenenkään yksittäistä työpanosta eritellä.</i>
► ei arvostusta omasta suorituksesta	<i>Kun se on ryhmäpalkkio, niin se, siitä ei tuu sitä semmosen henkilökohtaisen työpanoksen arvostamisen tunnetta.</i>

Kolmas ydinkategoria sille, ettei palkkioilla ollut merkitystä, liittyi palkkioiden heikkoon yhteensopivuuteen henkilön tai tehtävän työn kanssa (taulukko 27). Palkkioita saatettiin pitää merkityksettöminä silloin, kun henkilö koki tekevänsä työnsä hyvin joka tapauksessa ja aivan muista syistä kuin tavoitellakseen palkkiota. Tällaisia syitä olivat esimerkiksi kiinnostava työ, oma halu tehdä työ hyvin ja velvollisuuden tunne. Palkkioilla ei ollut merkitystä myöskään silloin, kun niiden ei koettu sopivan omaan työtehtävään tai työympäristöön. Tällainen tilanne saattoi olla esimerkiksi se, että tulospalkkioita ylipäätään pidettiin vain yrityksiin tai muihin työtehtäviin sopivina.

Taulukko 27. Tulospalkkiot olivat merkityksettömiä, koska ne eivät sopineet yhteen henkilön tai tehtävän työn kanssa.

III Heikko yhteensopivuus	Lainaus haastattelusta
7. Työ tehdään hyvin muista syistä	
► sisäinen motivaatio tai työn sisältö	<i>Et varmaan niinkun kuitenkin, se on niin sisäsyntyistä, oltavakin, että niinkun tykkää siitä tavallaan että jaksaa sitä viii eteenpäin. Että, ei se palkkion suuruus, saa minnuu tekemään enemmän.</i>
► velvollisuus	<i>Ja ei se sillei oleellisesti omaan työtekkoon kyllä vaikuta, kun aina sitä yrittää parhaalla mahdollisella tavalla tehdä tota.</i>
8. Tulospalkkiot eivät sovi yhteen työympäristön tai työtehtävän kanssa	
► ei sovi tähän työympäristöön	<i>Ei minusta, sairaalassa oikeen pysty tämmöstä, tämmöstä niinkun.. Mun mielestä tää ei sovi tänne</i>
► ei sovi tähän työhön	<i>Tämmöses työssä kun, kun henkistä työtä tekee niin, niin ei ei se oo mitenkään konkreettista. Ei se näy mitenkään siinä arkipäiväses työssä ku sitä.. vääntää jotaki, jotaki dokumenttia tuolla niin, ei se, ei se tuu ees mieleen koko tulospalkkio.</i>

Palkkioita pidettiin merkityksettöminä myös silloin, kun henkilöllä ei ollut mielestään riittävästi tietoa asiasta tai niistä ei kommunikoitu riittävästi (taulukko 28). Silloin, kun haastatellulla ei ollut tietoa siitä, minkä suuruisia palkkiot voivat olla, milloin ne maksetaan, millaisia sääntöjä niiden määräytymiseen liittyy ja minkä tavoitteiden saavuttamisesta niitä maksetaan, ei palkkioita myöskään pidetty tärkeinä. Tähän liittyen myös vähäinen viestintä palkkiojärjestelmästä liittyi sen merkityksettömyyteen. Esimiehiltä kaivattiin lisää aktiivisuutta ja viestintää muistuttamaan järjestelmän olemassaolosta ja tukemaan sen merkityksellisenä kokemista.

Taulukko 28. Tulospalkkiot olivat merkityksettömiä, koska niistä ei ollut riittävästi tietoa.

IV Tieto	Lainaus haastattelusta
9. Tiedon puute	
► ...palkkion suuruudesta tai maksuajankohdasta	<i>Ku en mä ees tiedä enää millon se tulee et mä sit mä huomaan vaan et paljoko.. Ai nyt se tuli, no sit mieltii mitähän sille tekis... että en mä, en mä oo etukäteen sitä, tuhlannu että, et se siis, mul on ollu epäselvää paljo mä saan ja sitte on ollu epäselvä millon se tulee niin..</i>
► ... säännöistä	<i>Sekavahan se on ja monitahonen ja se osa mihin yksittäinen henkilö voi vaikuttaa niin sehän tuntuu tosi mitättömältä.</i>
► ... mittareista	<i>Ei se voi vaikuttaa niille jotka ei tiedä, jos koko kortista eikä niist mittareista eikä muista nii.</i>
10. Viestinnän vähäisyys	
► pitäisi viestiä usein	<i>Tää on kyllä semmonen asia, että tätä pitäis muistutella sitten pitkin kautta, että ei ihan, vaan sitten joskus... yks kerran kevässä, niin antaa ne lappuset nenän etteen noin ja sitte sanoo seuraavan kerran, että no ette te saanukkaan. Että sitten, eihän siinä muuten tuolla oo mitään merkitystä.</i>
► ei aktiivista viestintää	<i>Kyl meilki jonku verran ...käydään läpi, mut ehkä vois niinku enemmän... kuitenkin et se motivois vähä.</i>

Milloin ryhmäperusteisilla tulospalkkioilla on kielteistä merkitystä?

Selvitin tässä osatutkimuksessa viimeiseksi myös sitä, onko tulospalkkioilla kielteistä merkitystä ja jos on, niin miksi. Tulospalkkioilla oli haastattelujen mukaan kielteinen merkitys silloin, kun niiden koettiin viestivän kielteisiä asioita ja silloin, kun niiden oli huomattu vaikuttaneen kielteisesti.

Palkkioilla oli kielteistä merkitystä silloin, kun ne koettiin hiostamisen tai kontrollin välineinä (taulukko 29). Toisinaan palkkion saavuttaminen tuntui pakolta, johdon keinolta saada henkilöstö toimimaan mahdollisimman tehokkaasti. Tähän saattoi liittyä myös se, että tavoitteet olivat ylimmän johdon määrittelemiä ja niiden koettiin määrittävän työn tekemisen tapaa liikaa. Palkkioilla oli kielteistä merkitystä myös silloin, kun niitä pidettiin epäarvostavina. Epäarvostuksen tunne liittyi joko pieniin palkkioihin tai niiden suuruuden muuttamiseen. Haastattelut saattoivat

pitää palkkioita niin pieninä, että ne koettiin epäarvostavana viestinä johdon taholta. Silloin, kun palkkioita ei maksettu alun perin oletetun suuruisina esimerkiksi budjettiylityksen vuoksi, koettiin palkkioiden suuruuden muuttaminen epäarvostavana eleenä johdon taholta. Tällöin haastatellut kertoivat tullessa petetyiksi tai huijatuiksi, koska olivat saavuttaneet asetetut tavoitteet, mutta eivät silti saaneet oletetun suuruista palkkiota.

Taulukko 29. Tulospalkkioilla oli kielteistä merkitystä, koska ne heijastelivat kielteisiä asioita.

I Kielteinen viesti	Lainaus haastattelusta
1. Palkkiojärjestelmällä on kielteinen viesti	
► painostusta (hiostusta)	<i>En mä koe, että tää on niinku se väline, jolla viestitään sitä, että työ-, työpanosta arvostetaan, et jotenki tässähän on semmonen ajattelu, että, et tee nyt, tee jotain juttuja, tee vähä niinku enemmän ja vähän niinku lisää, et aina sitte pitää niinku seuraavana vuonna tehdä vähä viel enemmän.</i>
► ylimmän johdon määräämä	<i>Miten tämmönen työyhteisö yleensä toimii että jostakin ylhäältä päin määrätään asioita, jotka muut joutuu mukisematta sitten vaan tekemään, ilman että perustellaan tai annetaan jotakin esimerkkejä siitä, että mitä hyötyä siitä on. Se on vähän semmonen ku, ei byrokratia toimi hyvin silloin työyhteisössä, jos on tämmöstä ykssuuntaista vain se, ylhäältä määrätään ja muut tekee.</i>
2. Palkkiolla epäarvostava viesti	
► palkkion pienuus viestii epäarvostusta	<i>Joo, muutama satanen on vaan semmonen, että pidetäänkö meitä pilkkana, että näin isostiko te meitä todella arvostette... siihen tulee se ehkä semmonen vastarintaa vaan enemmän, jos summat on ihan, ihan mitättömiä.</i>
► palkkion pienentäminen viestii epäarvostusta	<i>Ainakin mie muistan semmosen tunteen, ei tää mitenkään ainainen tunne, tästä puhuttiin ja sit siinä vaiheessa, kun oli tehty töissä sen etteen, sitten ku tuli se jostain sieltä että se hylättiin tai jotenkin näin, niin sillan tuli ehkä semmonen olo, että nyt ei arvosteta.</i>

Toinen ydinkategoria palkkioiden kielteiselle merkitykselle liittyi kokemukseen palkkioiden kielteisistä vaikutuksista (taulukko 30). Nämä kokemukset liittyivät joko heikkoon työsuoritukseen tai palkkiojärjestelmän kuormittavuuteen. Palkkioiden oli koettu heikentäneen ryhmän työn laatua erityisesti silloin, kun oli panostettu tehokkuuteen. Palkkioiden tavoittelun

oli havaittu myös ohjaavan työskentelyä liikaa silloin, kun oli keskitytty vain tulospalkkioiden perusteena olevien tavoitteiden saavuttamiseen ja jätetty muut asiat vähäisemmälle huomiolle. Palkkioiden oli koettu myös vaikeuttaneen yhteistyön tekemistä. Halu auttaa muita oli vähäinen silloin, kun kussakin ryhmässä keskityttiin vain omien tavoitteiden saavuttamiseen. Yhteistyön tekemistä pidettiin vaikeana myös sellaisten henkilöiden kanssa, jotka eivät ole lainkaan palkkiojärjestelmän piirissä. Koettiin, etteivät ulkopuoliset henkilöt halua olla tukemassa muiden mahdollisuutta palkkioihin. Tulospalkkioiden käytöllä oli kielteistä merkitystä myös silloin, kun niiden oli koettu heikentäneen hyvinvointia työssä. Kiireinen työtahti ja paine tavoitteiden saavuttamisesta kuormitti osaa haastatelluista. Toiset puolestaan kokivat tiukan työtahdin ja tarkkojen tavoitteiden heikentävän työn iloa.

Taulukko 30. Tulospalkkioilla oli kielteistä merkitystä, koska niiden oli koettu vaikuttavan kielteisesti.

II Kielteiset vaikutukset	Lainaus haastattelusta
3. Työsuoritus	
► heikentää laatua	<i>Siihen paljon liittyy se pelko, jos halutaan ninku tehostaa sitä toimintaa niin paljon, että onko se todella potilaan edun mukaista</i>
► yliohjaa	<i>Kun vaan ei sitten tee sillä tavalla, että tehäänkin vaan niitä asioita mitkä vaikuttaa tulospalkkaukseen ja jätetään ne paskahommat tekemättä mitkä ei vaikuta.</i>
► vaikeuttaa yhteistyötä	<i>Mitä se aiheuttaa sivuvaikutteita, niin ihmiset jotka elää sitten sen tulospalkkion toimessa ja varassa, niin se saattaa olla rajottava tekijä eri osastojen välillä. Elikkä ku haetaan apuri toisesta, toisesta työntekijäryhmästä, niin siellä vilahtaa sit tämmönen käsite, että ”ei meit oikein paljo kiinnosta, ku teän osasto saa enemmän tulospalkkiota jakotilaisuudessa”, elikkä siinä vääristyy sitten motivaatio työntekoon.</i>
4. Kuormitus	
► on kuormittavaa	<i>Mä koen jonkun verran stressaavana sen.</i>
► heikentää työn iloa	<i>Se talon strategia elikkä siinä tuloo just se ihmiselle se semmonen, että siinä sitte niinku häviää se semmonen oma työnilo, että tosiaan, et jos mie yritän parastani, mutta sitte siellä vielä jottain yritetään, niin. Et siinä varmaan, tämmönenki siinä varmaan painaa, et se tulee sieltä ylhäältä.</i>

4.5.3 Yhteenveto tuloksista

Tämän osatutkimuksen perusteella tulospalkkioita voidaan pitää merkityksellisinä, merkityksettöminä tai niillä voi olla jopa kielteinen merkitys. Palkkioilla oli myönteinen merkitys neljästä syystä: koska rahalla oli itseisarvoa tai välinearvoa, koska palkkioilla kompensoidaan työsuoritusta, koska palkkioilla on myönteinen viesti ja niiden on koettu vaikuttaneen myönteisesti esimerkiksi työsuoritukseen ja -tyytyväisyyteen. Myönteisten merkitysten lisäksi haastatellut painottivat syitä, miksi palkkioita toisinaan pidettiin merkityksettöminä. Näistä syistä osa oli vastinpareja myönteisille merkityksille. Syitä merkityksettömyydelle oli karkeasti luokiteltuna neljänlaisia: rahan heikko välinearvo, työsuorituksen ja palkkion välinen heikko yhteys, palkkiojärjestelmän heikko yhteensopivuus henkilön tai työn kanssa ja tietämättömyys järjestelmästä. Näistä kaksi ensimmäistä perustelua olivat myönteisten merkitysten vastinpareja, siis kuvasivat samoja ydinkategorioita kertoen sen, milloin merkitys on vähäistä (ks. taulukko 31). Sen sijaan kaksi jälkimmäistä luokkaa eli heikko yhteensopivuus ja vähäinen tieto, kuvasivat laajemmin koko palkkiojärjestelmän merkityksettömyyttä. Lisäksi haastatellut kuvasivat palkkioilla olevan kielteinen merkitys, joka liittyi epäarvostavaan viestiin tai kokemukseen kielteisistä vaikutuksista, kuten lisääntyneestä stressistä.

Taulukko 31. Yhteenveto ryhmäperusteisten tulospalkkioiden merkityksen aineistolähtöisistä luokista. Suluissa reflektioteorian mukaiset merkitykset. Myönteiset, neutraalit ja kielteiset merkitykset sekä niiden yhteys toisiinsa.

Merkitys	Palkkioilla on merkitys, koska...	Palkkioilla ei ole merkitystä, koska...	Palkkioilla on kielteinen merkitys, koska...
Rahan arvo (välineellinen & kulutusmerkitys)	raha on tärkeää & raha on väline hankkia välttämättömiä ja itselle tärkeitä asioita	rahan välinearvo on heikko, koska palkkio on liian pieni tai sen saaminen on epävarmaa	
Raha kompensanaationa suorituksesta (palaute)	sen voi ansaita omalla työsuorituksella & sen välityksellä saa palautetta	niihin ei voi vaikuttaa omalla työsuorituksella & työtä ei voi mitata & yksilön työsuoritusta ei erotella	
Arvostukseen liittyvä viesti	ne ovat arvostuksen osoitus		palkkion pienuus tai sääntöjen muuttaminen viestii arvostuksen puutteesta
Kontrolloiva viesti (kontrolli)			ne ovat johdon kontrollin väline & niillä painostetaan tehokkaampaan toimintaan
Vaikutuksiin liittyvä merkitys	ne ovat vaikuttaneet myönteisesti työsuoritukseen & työasenteisiin		ne ovat vaikuttaneet kielteisesti työsuoritukseen & hyvinvointiin
Merkityksen edellytyksenä yhteensopivuus		työ tehdään hyvin joka tapauksessa & niiden ei koeta sopivan henkilön työhön	
Merkityksen edellytyksenä tieto		niistä ei tiedetä tarpeeksi	

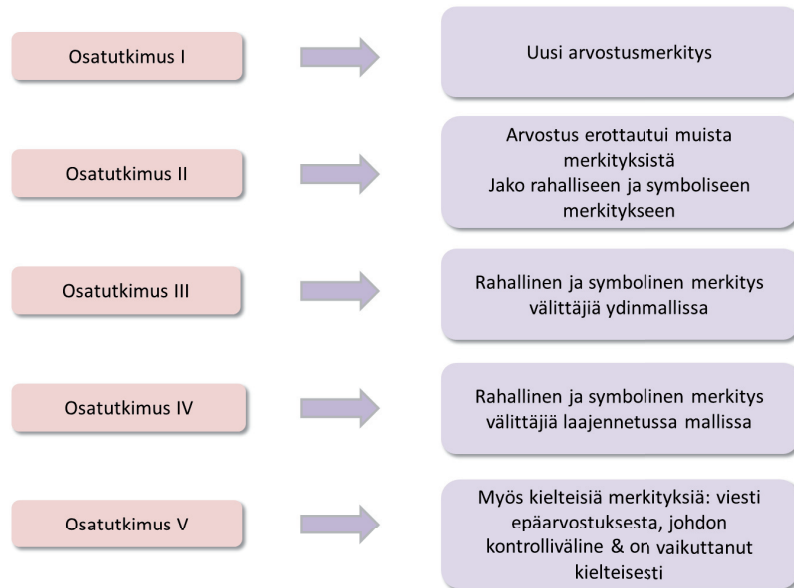
Kokonaisuudessaan neljä reflektioteorian mukaista merkityksen lajia saivat ryhmäpalkkioiden kontekstissa tukea näistä aineistolähtöisesti muodostetuista kategorioista. Teorian mukaiseen valta ja kontrolli – luokkaan liittyviä argumentteja käytettiin kuitenkin vain perustelevaan tulospalkkioiden kielteistä merkitystä. Lisäksi tämän osatutkimuksen perusteella ryhmäperusteisilla tulospalkkioilla voi olla arvostukseen ja vaikutuksiin liittyvä merkitys sekä samoihin asioihin liittyvä kielteinen merkitys.

Osatutkimuksen anti:

- Kaikki reflektioteorian mukaiset merkitykset saivat tukea aineistolähtöisistä luokista.
- Arvostusmerkitys nousi esille myös tässä osatutkimuksessa.
- Löydettiin syitä sille, milloin palkkioilla ei ole merkitystä. Syyt liittyivät rahan heikkoon välinearvoon, palkkioiden heikkoon yhteyteen oman suorituksen kanssa, vähäiseen tietoon ja heikkoon yhteensopivuuteen palkkiojärjestelmän ja henkilön tai työtehtävän välillä.
- Lisäksi löydettiin kielteisiä merkityksiä. Nämä kuvasivat arvostusmerkityksen ja vaikutukseen liittyvien merkitysten kääntöpuolia (kielteisiä ulottuvuuksia). Lisäksi kielteinen merkitys saattoi liittyä reflektioteorian mukaiseen kontrollimerkitykseen.

4.6 Yhteenveto osatutkimusten keskeisistä tuloksista

Tutkimukseni tulokset rakentuivat viiden eri osatutkimuksen avulla. Olen esittänyt niiden keskeiset tulokset kuvassa 11. Lisäksi olen koonnut pääkysymykset ja keskeiset tulokset kiteytetyksi taulukoon 32. Olen tässä väitöskirjassani käynyt osatutkimukset läpi siinä järjestyksessä, missä ne myös toteutin. Järjestys siis kuvastaa ajatteluni kehittymistä väitöskirjatyöni aikana.



Kuva 11. Osatutkimusten keskeinen anti.

Ensimmäinen osatutkimus toimi esitutkimuksen luonteisena. Siinä kävin läpi ryhmähaastatteluja, joihin osallistuneet henkilöt olivat itse ryhmän työsuorituksesta palkitsevan tulospalkkiojärjestelmän piirissä. Etsin näistä haastatteluista palkitsemisen reflektioteorian mukaisia merkityksen lajeja. Eli selvitin sitä, millaisen sisällön reflektioteorian esittämät neljä merkityksen lajia saavat puhuttaessa ryhmäperusteisista tulospalkkioista. Reflektioteorian mukaisista merkityksistä välineellinen, kulutuksellinen ja palautemerkitys nousivat selvästi esille. Sen sijaan kontrollimerkitystä ei mainittu lainkaan. Tutkimukseni kannalta erityisen mielenkiintoista oli, että haastatellut kuvasivat tulospalkkioiden viestivän, että työnantaja arvostaa heitä. Tämä uusi arvostukseen liittyvä merkitys ei mielestäni

liittynyt reflektioteorian merkityksiin, joten päätin selvittää sitä muissa osatutkimuksissa tarkemmin.

Ensimmäisen osatutkimuksen jälkeen keräsin aineistoa kyselylomakkeen avulla. Kyselyssä selvitin tulospalkkioiden merkitystä reflektioteorian kehittäjältä saamani ”Meaning of pay”- mittarin lyhennetyllä versiolla. Lisäsin mittariin kysymyksiä arvostukseen liittyvästä merkityksestä. Toisessa osatutkimuksessa tutkin faktorianalyysin keinoin, miten merkityksen ulottuvuudet eroavat toisistaan. Erityisesti mielenkiintoni kohteena oli se, erottuuko arvostus omakseen, erilliseksi muista merkityksen lajeista. Tulosten perusteella kaikki mukana olleet kategoriat (kulutus, palaute, kontrolli ja arvostus) erottuivat omikseen. Tulokset tukivat siis ensimmäisen osan havaintoa uudesta arvostukseen liittyvästä merkityksestä.

Faktorianalyysien perusteella palaute, kontrolli ja arvostus olivat varsin voimakkaasti yhteydessä toisiinsa. Tämä olisi saattanut aiheuttaa ongelmia jatkoanalyyseissä. Päätin vielä muodostaa palautteesta, kontrollista ja arvostuksesta ns. toisen asteen faktorin, jonka nimesin symboliseksi merkitykseksi. Tämä faktoriratkaisu sopi aineistooni hyvin, joten käytin jatkossa pääosin tätä jakoa rahalliseen ja symboliseen merkitykseen.

Kolmannessa ja neljännessä osatutkimuksessa olin kiinnostunut merkityksen roolista. Tarkemmin sanottuna selvitin sitä, välittääkö palkkioille annettu merkitys rakenteen ja toteuttamisen tavan yhteyttä yksilöiden työsuoritukseen. Kolmannen osatutkimuksen tulosten mukaan merkitys välitti täysin palkkion suuruuden, järjestelmän strategiyhteyden ja suunnittelutavan yhteyttä työsuoritukseen. Palkkion suuruus välittyi ainoastaan rahallisen merkityksen kautta. Molemmat merkityksen lajit välittivät osin tiedon yhteyttä työsuoritukseen, mutta tieto oli myös suoraan yhteydessä työsuoritukseen. Mittaustaso, eli se määräytyvätkö palkkiot yksilön vai ryhmän työsuorituksen perusteella, oli suoraan yhteydessä työsuoritukseen. Yhteys ei siis välittynyt merkityksen kautta. Laajempaa mallia testattaessa tiedon yhteys työsuoritukseen ei välittynyt lainkaan merkityksen kautta. Sen sijaan palkitsemisen kohteena olevan ryhmän koon, palkkion suuruuden, esimiehen toiminnan ja johdon menettelytapojen oikeudenmukaisuuden yhteys työsuoritukseen välittyi täysin merkityksen kautta. Tämänkin osatutkimuksen perusteella palkkion suuruus oli yhteydessä vaikutuksiin ainoastaan rahallisen merkityksen

kautta. Ryhmän koko ja esimiehen toiminta puolestaan olivat yhteydessä vaikutuksiin ainoastaan symbolisen merkityksen välityksellä.

Väitöskirjani viimeisessä osatutkimuksessa laajensin vielä näkemystä siitä, mitä erilaisia merkityksiä ryhmäperusteisilla tulospalkkioilla voi olla. Tässä osassa en etsinyt sisältöjä reflektioteorian mukaisille merkityksille, vaan etsin aineistolähtöisesti sitä, millaisia merkityksiä haastattelut antoivat tulospalkkioilleen. Samalla tavoitteenani oli laajentaa teorian oletuksia selvittämällä sitä, milloin tulospalkkioilla ei ole merkitystä ja milloin niillä on kielteistä merkitystä. Tulosten mukaan tulospalkkioilla oli neljänlaista myönteistä merkitystä. Niitä pidettiin merkityksellisinä 1) saadun rahan tai sen välinearvon takia, 2) koska palkkioita pidettiin kompensationsa omasta panoksesta ja suorituksesta, 3) koska niihin liittyi myönteinen, arvostusta välittävä liittyvä viesti ja 4) koska niiden oli koettu vaikuttavan myönteisesti. Näistä ensimmäinen luokka kuvasi reflektioteorian mukaisia välineellistä ja kulutuksellista merkitystä. Tämän luokkaan liittyivät myös ne argumentit, joiden mukaan palkkiot ovat merkityksettömiä, jos niitä pidetään liian pieninä tai niiden käyttöarvoa heikkona. Toinen myönteisten merkitysten kategoria puolestaan liittyi selvästi teorian mukaiseen palautemerkitykseen. Palkkioilla oli merkitystä, koska ne kuvastivat omaa työpanosta ja onnistumista. Haastattelut myös painottivat, ettei palkkioilla ole merkitystä, jos ne eivät liity omaan panokseen ja aikaansaannokseen. Erityisen kiinnostavaa oli arvostuksen nouseminen esille myös näissä analyyseissä. Uutena havaintona oli se, että palkkioilla voi olla myös epäarvostukseen liittyvä kielteinen viesti. Esimerkiksi muutokset tulospalkkioiden määräytymisperusteissa koettiin kielteisenä viestinä epäarvostuksesta. Utta oli myös se, että palkkioita pidettiin merkityksellisinä, koska niiden oli koettu vaikuttaneen myönteisesti. Lisäksi palkkioilla oli kielteinen merkitys, jos niiden oli koettu vaikuttaneen kielteisesti esimerkiksi yhteistyön tekemiseen. Kiinnostavaa oli myös, että tulospalkkioiden koettiin välittävän kielteistä viestiä siitä, että ne ovat johdon kontrollin väline. Näin löysin ensimmäistä kertaa tulospalkkioiden merkityksen, joka liittyy reflektioteorian mukaiseen kontrollimerkitykseen, tosin sen kääntöpuoleen. Kaikki argumentit, joiden mukaan palkkiot ovat merkityksettömiä, eivät liittyneet myönteisiin merkityksiin. Tällaisia olivat palkkiojärjestelmän sopimattomuus omaan työhön tai työympäristöön sekä tiedon puute. Nämä argumentit kuvasivat pikemminkin asioita, jotka ovat edellytyksiä merkityksen luomiselle.

Yhteenvetona (katso myös taulukko 32) voikin lyhyesti todeta, että löysin ryhmäperusteisiin tulospalkkioihin liittyen kaikki reflektioteorian esittämät neljä merkityksen lajia, tosin kontrollimerkitykselle löysin ainoastaan sen vastinpariksi sopivan kielteisen merkityksen. Lisäksi löysin uuden arvostukseen liittyvän merkityksen, joka on toiminut keskeisenä mielenkiintoni kohteena läpi tämän työn. Tulospalkkioilla voi työni pohjalta olla myös myönteistä tai kielteistä merkitystä, joka muodostuu siitä, miten palkkioiden on koettu vaikuttaneen. Rahallinen merkitys oli voimakkaimmin yhteydessä palkkion suuruuteen, palautemerkitys esimiesten toimintaan ja arvostusmerkitys menettelytapojen oikeudenmukaisuuteen. Reflektioteorian malli sai työni perusteella vahvistusta siltä osin, että palkkioille annettu merkitys välitti järjestelmän rakenteeseen ja käyttämiseen liittyvien tekijöiden yhteyttä työsuoritukseen.

Taulukko 32. Yhteenveto eri osatutkimusten tutkimuskysymyksistä ja keskeisistä tuloksista.

Osa-tutkimus	Pääkysymys ja menetelmä (suluissa)	Keskeiset tulokset
I	Millaisen sisällön reflektioteorian mukaiset merkityksen kategoriat saavat ryhmien suoritukseen perustuvien tulospalkkioiden kontekstissa? (Haastatteluaineiston teorialähtöinen sisällönanalyysi)	Haastatellut kuvasivat muita reflektioteorian mukaisia merkityksen lajeja ryhmäperusteisten tulospalkkioiden kontekstissa, mutta kontrollimerkitystä ei mainittu. Lisäksi löytyi uusi arvostukseen liittyvä merkitys.
II	Mitä ulottuvuuksia tulospalkkioiden merkityksessä on? (Konfirmatorinen faktorianalyysi kyselyaineistosta)	Neljän faktorin (kulutus, palaute, kontrolli ja arvostus) malli sopi aineistoon parhaiten. Uusi arvostusmerkitys erottui omaksi merkityksen lajikseen. Aineistoon sopi hyvin myös jatkoanalyysien kannalta toimivampi ratkaisu, jossa jaottelin merkitykset rahalliseen ja symboliseen merkitykseen (toisen asteen faktori, joka sisälsi palautteen, kontrollin ja arvostuksen).
III	Mikä on merkityksen rooli reflektioteorian ydinmallissa? (Rakenneyhtämallinnus)	Merkitys välitti palkkioiden rakenteen, suunnittelutavan ja tiedon yhteyttä vaikutuksiin. Rahallinen merkitys välitti palkkion suuruuden yhteyttä vaikutuksiin. Rahallinen ja symbolinen merkitys puolestaan välittivät strategiyhteyden, suunnittelutavan ja tiedon yhteyttä vaikutuksiin. Tiedolla oli myös suora yhteys vaikutuksiin. Mittaustasolla oli ainoastaan suora yhteys palkkioiden vaikutuksiin.

		Yksilöpalkkioilla oli ryhmäpalkkioita voimakkaampi yhteys vaikutuksiin.
IV a)	Mitkä laajennetun mallin osatekijät ovat yhteydessä merkityksen neljään eri lajiin? (Regressioanalyysi)	Palkkion suuruus oli myönteisessä yhteydessä rahalliseen merkitykseen. Esimiehen tavoitejohtajuuden tapa ja johdon menettelytapojen koettu oikeudenmukaisuus olivat myönteisessä yhteydessä palaute, kontrolli ja arvostusmerkityksiin. Arvostukseen oli voimakkaimmin yhteydessä menettelytapojen oikeudenmukaisuus. Tiedon määrä ei ollut yhteydessä merkityksiin. Sen sijaan koulutustaso oli käänteisesti yhteydessä kaikkiin merkityksen lajeihin.
IV b)	Mikä on merkityksen rooli laajennetussa mallissa? (Rakenneyhtämallinnus)	Merkitys välitti palkitsemisjärjestelmän rakenteen ja käyttämisen tavan yhteyttä vaikutuksiin. Rahallinen merkitys välitti palkkion suuruuden ja menettelytapojen oikeudenmukaisuuden yhteyttä työsuoritukseen. Sen sijaan symbolinen merkitys välitti ryhmän koon, esimiehen toiminnan ja menettelytapojen oikeudenmukaisuuden yhteyttä työsuoritukseen. Tiedolla oli ainoastaan suora yhteys palkkioiden vaikutukseen.
V	Mitä myönteisiä, neutraaleja ja kielteisiä merkityksiä tulospalkkioilla on? (Haastatteluaineiston aineistolähtöinen sisällönanalyysi)	Tulospalkkioilla oli myönteistä, neutraalia ja kielteistä merkitystä. Palkkioilla oli myönteistä merkitystä neljästä syystä: rahan liitetyn itseisarvon tai sen välinearvon takia, koska niillä kompensoidaan työsuoritusta, koska niillä on myönteinen, arvostukseen liittyvä viesti ja koska niiden on koettu vaikuttavan myönteisesti. Syitä merkityksettömyydelle (neutraalille merkitykselle) oli neljänlaisia: rahan heikko välinearvo, työsuorituksen ja palkkion välinen heikko yhteys, palkkiojärjestelmän heikko yhteensopivuus henkilön tai työn kanssa ja tietämättömyys järjestelmästä. Lisäksi palkkioilla oli kielteistä merkitystä, joka liittyi kielteiseen epäarvostavaan viestiin tai kokemukseen kielteisistä vaikutuksista.

5. Pohdinta

Tässä väitöskirjatyössäni olen keskittynyt ryhmäperusteisten tulospalkkioiden merkitykseen yksittäisille työntekijöille ja sen vaikutukseen heidän työsuoritukseensa. Tulospalkkioiden merkitystä olen tarkastellut palkitsemisen reflektioteorian näkökulmasta. Tutkimuksellani on ollut kaksi keskeistä tavoitetta – selvittää, mitä merkityksiä tulospalkkioilla on ja millainen rooli merkityksellä on vaikutusten synnyssä. Lisäksi työni tavoitteena on ollut testata ja syventää vain vähän hyödynnetyn palkitsemisen reflektioteorian oletuksia.

Työni alkupuolella kuvasin rahan psykologista ja sosiaalista merkitystä ja koostin keskeisimmät tutkimustulokset palkitsemisen vaikutuksista yksilöiden toimintaan. Sen jälkeen kävin läpi niitä motivaatioteorioita, joiden avulla perinteisesti on jäsennetty palkitsemisen vaikutuksia ja joihin työni keskiössä oleva palkitsemisen reflektioteoria pohjautuu. Viimeiseksi kävin läpi reflektioteoriaa. Erityisesti keskityin etsimään perusteluita tässä työssä hyödyntämieni ydin- ja laajennetun mallin osatekijöille, kuten sille miksi tieto palkkiojärjestelmästä olisi yhteydessä palkkioille annettuun merkitykseen tai palkkioiden vaikutuksiin.

Tutkimukseni eteni viiden empiirisen osatutkimuksen kautta. Tässä pohdinta-luvussa käyn läpi tärkeimpiä tuloksia aiemman tutkimuksen valossa. Seuraavaksi esitän kaksi teoreettista selitystä tutkimukseni mukaisille palkkioiden merkityksille. Sen jälkeen siirryn pohtimaan tutkimukseni antia reflektioteorialle. Pohdintaluvun loppupuolella kuvaan vielä tutkimukseni käytännön merkitystä. Viimeiseksi tarkastelen tutkimukseni rajoituksia ja esitän suuntaviivoja tulevalle tutkimukselle.

5.1 Tutkimuksen anti

Tutkimukseni keskeisen annin voi kiteyttää seuraavasti. Ryhmäperusteisilla tulospalkkioilla on henkilöstölle rahallisen merkityksen lisäksi symbolista merkitystä. Symbolisia merkityksiä ovat reflektioteorian mukaisten palaute ja kontrollimerkitysten lisäksi myös arvostukseen liittyvä merkitys. Lisäksi palkkioilla voi olla kielteinen merkitys, joka liittyy esimerkiksi epäarvostukseen. Palkkiot vaikuttavat yksilöiden työsuoritukseen niille annetun merkityksen välityksellä. Symbolinen merkitys on rahallista merkitystä voimakkaammassa yhteydessä työsuoritukseen liittyviin vaikutuksiin.

5.1.1 Ryhmäperusteisilla tulospalkkioilla on rahallista ja symbolista merkitystä

Tutkimukseni perusteella ryhmäperusteisilla tulospalkkioilla on karkeasti jaoteltuna kahdenlaista merkitystä – rahallista ja symbolista. Rahallinen merkitys koostuu sekä rahan instrumentaalista merkityksestä että rahan itseisarvosta. Symbolinen merkitys puolestaan koostuu palaute-, kontrolli- ja arvostusmerkityksistä. Lisäksi palkkiolla voi myönteinen ja kielteinen merkitys, jotka liittyvät kokemuksiin palkkioiden vaikutuksista.

Palkkioiden rahallinen merkitys kattaa sekä reflektioteorian motivationaalisen merkityksen että kulutusmerkityksen. Haastatellut kuvasivat palkkioiden olevan merkityksellisiä, koska niille oli jo etukäteen suunniteltu jokin käyttötarkoitus. Nämä argumentit kuvastivat rahan instrumentaalista luonnetta, joka sopii hyvin yhteen välineellisen merkityksen kanssa. Palkkioiden kuvattiin myös olevan mukava ja tervetullut lisä. Näitä kulutuksellista ulottuvuutta kuvaavia kommentteja esitettiin siitä, mitä palkkiorahoilla on aiemmin hankittu. Lisäksi haastatellut kuvasivat rahan ja sen tavoittelemisen olevan aina tärkeää. Rahan 'itseisarvoon' eli siihen, että raha sinällään on tärkeää ja tavoittelemisen arvoista, liittyvät kommentit kuvasivat enemmänkin 'love of money' -kirjallisuudessa (esim. Tang ym, 2005) esitettyä yksilöllistä eroa rahaan suhtautumisessa. Eli sitä, että osa ihmisistä on 'rahan palvojia', joille rahan hankkiminen on erityisen tärkeää riippumatta siitä, onko rahalla heille instrumentaalista käyttöarvoa. Osin haastateltujen kommentteista ei voinut erotella sitä, kuvasivatko ne motivationaalista vai kulutuksellista merkitystä. Thierryn (2001) mukaan nämä kaksi merkitystä

ovat tilastollisissa tutkimuksissa faktoroituneet usein samalle ulottuvuudelle, joten olen käyttänyt niistä ja rahan 'itseisarvosta' työssäni nimitystä rahallinen merkitys. Rahallinen merkitys erottui myös faktorianalyysin keinoin erilleen muista tulospalkkioiden merkityksistä. Tutkimustulosteni mukaan palkkion suuruus oli yhteydessä rahalliseen merkitykseen. Mitä suurempia palkkioita henkilölle maksettiin, sitä enemmän niillä oli hänelle rahallista merkitystä. Haastatteluissa selvitin myös sitä, milloin palkkioita pidetään merkityksettöminä. Palkkioilla ei ollut merkitystä silloin, kun ne olivat liian pieniä tai niiden saaminen epävarmaa. Myös nämä argumentit kuvastivat palkkioiden heikkoa välinearvoa. Tämä puolestaan liittyy motivationaalisen merkityksen taustalla olevaan odotusarvoteoriaan (Vroom, 1965). Sen mukaisesti palkkiot eivät motivoi, jos ne eivät ole riittävän houkuttelevia tai niiden saamisesta ei voi olla varma, vaikka tavoitteet olisikin saavutettu.

Reflektioteorian mukainen suhteellinen merkitys, josta olen käyttänyt myös nimitystä palautemerkitys, nousi molemmissa haastatteluaineistoissa selvästi esille. Haastatellut kuvasivat sekä sitä, miksi palkkioilla on palautteeseen liittyvä merkitys että sitä, milloin tätä merkitystä ei ole. Haastatellut kertoivat, että ovat tulospalkkioiden avulla saaneet palautetta työstään. He myös kertoivat pitävänsä palkkioita tärkeinä, koska ne ansaitaan omalla työllä ja tuovat siksi palautetta onnistumisesta. Toisaalta palkkioita pidettiin merkityksettöminä silloin, kun koettiin, ettei niiden saamiseen voi vaikuttaa omalla työsuorituksella. Tämä merkityksettömyys saattoi liittyä myös kokemukseen siitä, ettei omaa työtä voi mitata tai yksilön työsuoritusta erotella ryhmän suorituksesta. Lisäksi esimiehen aktiivisuus tavoitteiden asettamisessa ja palautteen antamisessa oli määrällisten tulosten mukaan yhteydessä palautemerkityksen määrään. Nämä tulokset kuvasivat hyvin palautemerkityksen taustalla olevaa tavoitteen asettamisen teoriaa (Locke & Latham, 1990), jonka mukaisesti selkeät tavoitteet ja palaute niiden saavuttamisesta lisäävät motivaatiota. Esimiehen rooli tulospalkkioiden osalta liittyy oleellisesti juuri näihin asioihin. Tavoitteen asettamisen teorian mukaisesti palkkiot eivät voi motivoida, jos yhteys työsuorituksen ja palkkion välillä on heikko. Tätä kuvasivat hyvin argumentit siitä, ettei merkitystä ole, jos linkki suorituksen ja palkkion välillä on heikko.

Haastatteluista ei löytynyt tukea reflektioteorian mukaiselle valta- ja kontrollimerkitykselle. Tämä merkitys pohjautuu sisäisen motivaation kognitiivisen arvioinnin teorialle ja autonomian sekä kompetenssin

tarpeelle (Thierry 1998; 2001). Ajatuksena on, että palkkiot viestivät henkilön valta-asemasta, siitä kuinka paljon hän voi vaikuttaa sekä omaan että muiden työhön. Viimeisessä osatutkimuksessani haastatellut sen sijaan kertoivat tulospalkkioilla olevan kielteistä merkitystä silloin, kun ne ovat johdon ylhäältä päin määrittelemiä ja tuntuvat johdon kontrollimekanismilta. Tämä kielteinen merkitys kuvastaa mielestäni alkuperäisen merkityksen käännteistä ulottuvuutta, koska se liittyy autonomian puutteeseen.

Faktorianalyysien perusteella palautteeseen ja kontrolliin liittyvät merkitykset erottuivat omiksi ulottuvuuksikseen. Aiemmissa tutkimuksissa näihin merkityksiin liittyvät kysymykset ovat usein latautuneet samalle ulottuvuudelle (Shaw & Jenkins, 1996; Salimäki ym., 2009; Thierry 2001). Myös omissa analyyseissäni näiden kahden ulottuvuuden välinen korrelaatio oli erittäin suuri. Muodostinkin niistä ja seuraavassa kuvaamastani arvostusmerkityksestä ns. toisen asteen faktorin, jonka nimesin symboliseksi merkitykseksi. Symbolinen merkitys on kirjallisuudessa usein käytetty termi rahan tämänkaltaiselle merkitykselle (esim. Mickel & Barron, 2008; Furnham & Argyle, 1998; Mitchell & Mickel, 1999; Mahoney, 2001).

5.1.2 Arvostus on uusi symbolinen merkitys

Reflektioteorian mukaisten merkitysten lisäksi tulospalkkioilla on tutkimukseni mukaan arvostukseen liittyvää merkitystä. Haastatellut kertoivat palkkioiden viestivän, että johto arvostaa heitä. He kokivat, että heidän työtään arvostetaan kun heidän on mahdollista saada tulospalkkioita. Haastattelujen perusteella palkkioilla voi olla myös kielteistä epäarvostukseen liittyvää merkitystä, mikä kuvastaa arvostusmerkityksen käännteistä ulottuvuutta.

Arvostus ei mielestäni liity reflektioteorian palaute- tai kontrollimerkitykseen. Palaute merkitykseen liittyy keskeisesti palaute työssä suoriutumisen. Arvostus puolestaan ei haastattelujen mukaan liittynyt suoritukseen, vaan yleisempään arvostuksen osoittamiseen johdon taholta. Kontrollimerkitys puolestaan liittyy valta-asemaan ja autonomiaan eli se kuvastaa yksilön asemaa organisaation hierarkiassa. Arvostus sen sijaan liittyy ihmisten välisiin suhteisiin ja vuorovaikutukseen, ei formaaliin asemaan.

Faktorianalyseissa uudet, tähän tutkimukseen lisäämäni arvostukseen liittyvät kysymykset, muodostivat oman ulottuvuutensa. Myös kyselyaineiston perusteella arvostus erottui siis omaksi kategoriakseen. Arvostusmerkitys oli kuitenkin voimakkaasti yhteydessä sekä palaute- että kontrollimerkitykseen. Nämä kolme muodostivatkin analyyseissäni symbolisen merkityksen ja sen alaluokat.

Reflektioteoriassa merkityksillä on motivoiva rooli ja ne on muodostettu motivaatioteorioiden perusteella. Jatkossa (luvussa 5.2) pohdin sitä, mihin motivaatioteoriaan arvostusmerkitys voi liittyä. Tämän pohdinnan kannalta erityisen kiinnostavaa oli, että määrällisissä analyyseissä arvostusmerkitykseen oli voimakkaimmin yhteydessä menettelytapojen ja vuorovaikutuksen oikeudenmukaisuus. Palaan siis vielä työni loppupuolella siihen, voiko arvostuksen liittää muiden merkitysten tavoin johonkin motivaatioteoriaan.

5.1.3 Ryhmäperusteisilla tulospalkkioilla voi olla myös kielteinen merkitys

Tutkimukseni mukaan ryhmäperusteisilla tulospalkkioilla on myös kielteinen merkitys. Haastatellut kuvasivat palkkioilla olevan kielteinen viesti epäarvostuksesta, hiostuksesta ja johdon kontrollista. Lisäksi palkkioilla oli kielteinen merkitys silloin, kun niiden oli koettu vaikuttaneen kielteisesti esimerkiksi työssä jaksamiseen.

Reflektioteoria keskittyy ainoastaan myönteisiin merkityksiin, vaikka kielteiset merkitykset voisivat täydentää teoriaa hedelmällisellä tavalla (Salimäki ym., 2009). Tämä väitöskirjatyöni tuo tältä osin selkeän lisän reflektioteorian jatkokehittämiselle. Kannattaisi esimerkiksi tutkia sitä, ovatko kielteiset merkitykset yhteydessä heikompaan työsuoritukseen, vähäisempään tyytyväisyyteen tai kuormittuneisuuteen.

5.1.4 Merkitys välittää palkkioiden ja käyttämisen tavan yhteyttä vaikutuksiin

Reflektioteorian perusoletuksena on, että palkkioiden yhteys vaikutuksiin välittyy niille annetun merkityksen kautta (Thierry, 1998; 2001). Tässä työssäni olen keskittynyt siihen, vaikuttavatko ryhmäperusteiset

tulospalkkiot yksilöiden koettuun työsuoritukseen. Tätä kysymystä olen selvittänyt testaamalla teorian ydin- ja laajennettua mallia. Tutkimukseni perusteella merkitys välittää ainakin osittain tulospalkkiojärjestelmän rakenteen ja käyttämisen tavan yhteyttä vaikutuksiin. Tulokseni tukevat siis reflektioteorian oletusta merkityksen roolista välittäjänä.

Tässä luvussa keskityn tuloksiin siitä, minkä reflektioteorian olettamisen asioiden yhteyttä vaikutuksiin merkitys välittää. Käyn läpi kuhinkin mallin osatekijään liittyvät tulokset ja pohdin niitä aiempien tutkimusten valossa. Osatekijöihin liittyvät oletukset ja tulokset olen tiivistänyt myös taulukkoon 33. Käsittelem ensin lyhyesti ne tulokset, jotka olivat oletusten mukaisia. Tarkemmin pohdin tiedon ja ryhmän koon yhteyttä merkityksiin ja vaikutuksiin, koska tulokset olivat osin oletusten vastaisia.

Taulukko 33. Yhteenveto reflektioteorian mallin osatekijöiden yhteyksistä työsuoritukseen ja niiden yhteyksien välittymisestä merkityksen kautta.

Mallin osatekijät	Oletettu yhteys työsuoritukseen tulospalkkioiden kontekstissa	Havaittu yhteys työsuoritukseen	Välittykö yhteys rahallisen tai symbolisen merkityksen kautta?
Mittaustaso (yksilö vai ryhmä)	Yksilöpalkkiot ovat ryhmäpalkkioita myönteisemmässä yhteydessä työsuoritukseen. Yhteys välittyy merkityksen kautta.	Oletuksen mukainen	Ei välittynyt. Sen sijaan suora yhteys työsuoritukseen.
Palkkion suuruus	Palkkion suuruus on myönteisessä yhteydessä työsuoritukseen. Yhteys välittyy merkityksen kautta.	Oletuksen mukainen	Välittyi rahallisen merkityksen kautta
Yhteys strategiaan	Organisaation strategiaan kytkeytyvillä tulospalkkioilla on voimakkaampi myönteinen yhteys työsuoritukseen kuin palkkioilla, jotka eivät perustu strategiisiin tavoitteisiin. Yhteys välittyy merkityksen kautta.	Oletuksen mukainen	Välittyi sekä rahallisen että symbolisen merkityksen kautta
Suunnittelu-tapa	Henkilöstön osallistuminen järjestelmän kehittämiseen on myönteisessä yhteydessä työsuoritukseen. Yhteys välittyy merkityksen kautta.	Oletuksen mukainen	Välittyi sekä rahallisen että symbolisen merkityksen kautta
Tieto	Tiedolla on myönteinen yhteys työsuoritukseen. Yhteys välittyy merkityksen kautta.	Oletuksen mukainen & oletuksen vastainen	Ydinmallissa välittyi osittain molempien merkitysten kautta. Laajennetussa mallissa ei välittynyt. Sen sijaan suora yhteys työsuoritukseen
Ryhmän koko (ryhmä, jonka aikaansaannoksesta palkkio määräytyy)	Ryhmän koko on käänteisessä yhteydessä työsuoritukseen. Yhteys välittyy merkityksen kautta.	Oletuksen vastainen (mitä suurempi ryhmä sitä voimakkaampi myönteinen yhteys palautemerkitykseen ja sen välityksellä työsuoritukseen)	Välittyi symbolisen merkityksen kautta

Esimiehen tapa käyttää järjestelmää	Esimiesten aktiivinen tavoitteen asettaminen ja palautteen antaminen on myönteisessä yhteydessä työsuoritukseen. Yhteys välittyy merkityksen kautta.	Oletuksen mukainen	Välittyi symbolisen merkityksen kautta
Menettelytapojen oikeudenmukaisuus	Johdon oikeudenmukaisiksi koetut menettelytavat ja vuorovaikutus ovat myönteisessä yhteydessä työsuoritukseen. Yhteys välittyy merkityksen kautta.	Oletuksen mukainen	Välittyi sekä rahallisen että symbolisen merkityksen kautta

Mittaustaso – yksilön- vai ryhmän aikaansaannoksen perusteella määräytyvät palkkiot

Tutkimukseni mukaan mittautaso eli se, määräytyvätkö palkkiot yksilön vai ryhmän tavoitteiden saavuttamisesta, ei ollut yhteydessä palkkioille annettuun merkitykseen. Sen sijaan se oli yhteydessä palkkioiden työsuoritukseen liittyviin vaikutuksiin. Tulosten perusteella palkkioiden myönteinen yhteys työsuoritukseen oli voimakkaampi henkilöillä, jotka olivat yksilöpalkkioiden piirissä. Tämä tulos on linjassa aiempien tutkimusten kanssa, joiden mukaan yksilöpalkkioilla on ryhmäpalkkioita voimakkaampi yhteys työsuoritukseen (esim. Kauhanen & Piekkola, 2006).

Palkkion suuruus

Tulosteni mukaan palkkion suuruus oli myönteisessä yhteydessä työsuoritukseen rahallisen merkityksen välityksellä. Eli konkreettisesti ilmaistuna, mitä suurempia palkkioita henkilö sai, sitä enemmän niillä oli hänelle rahallista merkitystä ja sitä enemmän ne myös vaikuttivat hänen työsuoritukseensa. Tämä tulos on samansuuntainen aiempien tutkimusten kanssa, joissa palkkion tai palkankorotuksen suuruuden on todettu olevan yhteydessä kannustavuuteen tai työsuoritukseen (Gardner ym., 2004; Kauhanen & Piekkola, 2006; Shaw ym., 2003; Wagner ym., 1988). Tosin

myös poikkevia havintoja on tehty. Esimerkiksi Dickinson & Gillette (1993) totesivat tutkimuksessaan, ettei toiminnan tehokkuuteen vaikuttanut palkkion suuruus, vaan ylipäättään se, että suorituksesta palkittiin rahalla. Myös Kuvaas (2006) raportoi, ettei palkkion suuruus ollut yhteydessä henkilön työsuoritukseen. Omien tulosteni mukaan palkkion suuruuden yhteys työsuoritukseen välittyi täysin rahallisen merkityksen kautta. Reflektioteoriassa ei eritellä sitä, minkä merkityksen välityksellä palkkiojärjestelmän ominaisuuksien yhteys välittyy. Näiltä osin tulokseni siitä, että palkkion suuruuden yhteys vaikutuksiin välittyy vain rahallisen merkityksen kautta, on uusi.

Henkilöstön osallistuminen tulospalkkiojärjestelmän suunnitteluun

Henkilöstön osallistuminen tulospalkkiojärjestelmän suunnitteluun oli tutkimuksen perusteella myönteisessä yhteydessä työsuoritukseen. Tämä yhteys välittyi täysin sekä rahallisen että symbolisen merkityksen kautta. Toisin sanoen silloin kun henkilöstön edustaja oli ollut mukana tulospalkkiojärjestelmän suunnittelussa, oli palkkioilla enemmän sekä rahallista, että symbolista merkitystä. Myös reflektioteorian oletusten mukaan osallistuminen palkitsemisjärjestelmän suunnitteluun lisää sekä merkitystä että vaikutuksia. Tutkimukseni tulokset tukevat tätä teoreettista oletusta.

Tutkimukseni tulokset ovat samansuuntaisia myös Kauhasen ja Piekkolan (2006) tutkimuksen kanssa. Heidän tutkimuksensa mukaan työntekijöiden osallistuminen tulospalkkiojärjestelmän laatimiseen oli yhteydessä sen parempaan kannustavuuteen. Myös muissa tutkimuksissa palkitsemisen on todettu vaikuttavan toiminnan tehokkuuteen eniten silloin, kun henkilöstö osallistuu palkitsemisjärjestelmän suunnitteluun (Thierry, 1987; Bowey, 1980). Samaan suuntaan viittaavia tuloksia on löydetty lisäksi palkkatyytyväisyyden osalta. Suunnitteluun osallistumisen on havaittu olevan yhteydessä suurempaan palkkatyytyväisyyteen (Jenkins & Lawler, 1981).

Tulospalkkiojärjestelmän yhteys strategiaan

Käsillä olevan tutkimuksen perusteella tulospalkkiojärjestelmän selkeä yhteys strategiaan oli myönteisessä yhteydessä sekä palkkioiden rahalliseen että symboliseen merkitykseen ja yksilöiden työsuoritukseen. Yhteys välittyi

täysin rahallisen ja symbolisen merkityksen kautta. Konkreettisemmin asian voisi ilmaista seuraavasti. Tulospalkkioiden määräytyminen organisaation keskeisten tavoitteiden saavuttamisesta, saa palkkiot tuntumaan merkityksellisiltä ja sitä kautta ne myös vaikuttavat työsuoritukseen.

Thierry (1993, 1998) on korostanut sitä, että palkitsemisjärjestelmän pitäisi olla yhteydessä organisaation strategiaan ja sen pitäisi myös sopia yhteen muiden henkilöstökäytäntöjen kanssa. Yleisemminkin palkitsemisen yhteyttä strategiaan on pidetty tärkeänä (esim. Heneman & Dixon, 2001). Yhteensopivuutta tarkastellaan usein organisaation tuottavuuden näkökulmasta ja samalla keskitytään lähinnä rakenteellisten ratkaisujen vaikutuksiin. Tämän tutkimuksen perusteella voi olettaa, että strategiakytkennällä on merkitystä myös yksilöiden näkökulmasta. Palkkiojärjestelmä koetaan mielekkäämpänä, kun sillä on yhteys strategiaan. Strategiakytkennän ansiosta palkkiojärjestelmällä on siis yksilöille enemmän merkitystä ja siksi kytkentä strategiaan saa aikaan enemmän vaikutuksia. Viimeisessä osatutkimuksessani haastatellut kuvasivat, että tulospalkkiojärjestelmä on merkityksetön, jos sen ei koeta sopivan yhteen oman työn ja työympäristön kanssa. Haastatellut argumentoivat esimerkiksi, ettei tulospalkkioilla ole heille merkitystä, koska ne eivät sovi asiantuntijatyöhön. Myös tämä löydös antaa viitteitä siitä, ettei yhteensopivuus ole oleellinen asia vain organisaation tuottavuuden kannalta. Se vaikuttaa myös palkkioiden merkitykseen yksittäisten työntekijöiden näkökulmasta.

Reflektioteorian mallissa oletetaan, että palkitsemisjärjestelmän yhteys strategiaan on yhteydessä merkitykseen ja sen kautta vaikutuksiin. Yhteyden suuntaa Thierry ei mainitse. Oletettavaa on kuitenkin, että tämän tutkimuksen tulokset ovat reflektioteorian mukaisia. Palkitsemisen kytkeminen strategiaan voimistaa sen merkitystä yksilöille ja sitä kautta myös yhteyttä työsuoritukseen.

Esimiehen toiminta

Esimiehen aktiivisuus palkkioiden perusteena olevien tavoitteiden määrittelyssä ja palautteen antamisessa oli myönteisessä yhteydessä symboliseen merkitykseen ja sitä kautta työsuoritukseen. Yhteys työsuoritukseen välittyikin täysin symbolisen merkityksen kautta. Myös aiemmissa tutkimuksissa merkityksen on havaittu välittävän esimiehen

toiminnan yhteyttä palkkatyytyväisyyteen (Salimäki ym., 2005; Salimäki ym., 2009) sekä koettuihin vaikutuksiin (Salimäki ym., 2005). Tämä tulos sopii hyvin yhteen myös palautteeseen liittyvän merkityksen taustalla olevan tavoitteen asettamisen teorian (Locke & Latham, 1990) kanssa. Esimiehen aktiivisuus palkkiojärjestelmän käyttämisessä lisää todennäköisesti ainakin henkilöstön tietoa palkkioiden perusteena olevista tavoitteista sekä palautetta työn tavoitteiden saavuttamisessa. Tavoitteen asettamisen teoriaa mukaillen esimiehen aktiivisuus siis edistää palkkioiden merkityksellisenä kokemista. Tutkimukseni tulokset sopivat esimiehen toiminnan osalta hyvin yhteen reflektioteorian oletusten kanssa.

Johdon menettelytapojen oikeudenmukaisuus

Kun palkkioihin liittyvät menettelytavat ja vuorovaikutus oli koettu oikeudenmukaisiksi, oli palkkioilla saajilleen enemmän sekä rahallista että symbolista merkitystä. Myös työsuoritukseen liittyviä vaikutuksia oli tällöin enemmän. Menettelytapojen ja vuorovaikutuksen oikeudenmukaisuuden yhteys työsuoritukseen välittyi täysin sekä rahallisen että symbolisen merkityksen kautta. Myös aiemmissa tutkimuksissa on koetulla oikeudenmukaisuudella ollut yhteyttä yksilöiden työssä suoriutumiseen (Colquitt ym., 2001; Cohen-Charch & Spector, 2001). Palkitsemisen osalta on aiemmin havaittu reilujen menettelytapojen olevan yhteydessä palkkatyytyväisyyteen (Folger & Konovsky, 1989; Scarpello & Jones, 1996). Näiltä osin tulokseni ovat linjassa sekä aiempien tutkimusten että reflektioteorian oletusten kanssa. Kiinnostavaa oli, että symbolisista merkityksistä arvotusmerkityksen yhteys menettelytapojen ja vuorovaikutuksen oikeudenmukaisuuteen oli voimakas. Tähän tulokseen palaan tarkemmin, kun etsin teoreettista selitystä uuden arvotusmerkityksen yhteydestä työmotivaatioon.

Merkitys välittäjänä

Kuten olen edellä kuvannut, välittää palkkioille annettu merkitys järjestelmän rakenteellisten ja käyttämiseen liittyvien asioiden yhteyttä työsuoritukseen liittyviin vaikutuksiin (taulukko 33). Ainoastaan se, määräytyvätkö palkkiot yksilön vai ryhmän suorituksen perusteella ja laajennetun mallin (toisen aineiston) osalta tieto, ovat suoraan yhteydessä palkkioiden vaikutuksiin. Uutta oli se, että palkkion suuruuden yhteys välittyi ainoastaan rahallisen merkityksen kautta. Lisäksi ryhmän suuruuden ja esimiehen tyylin yhteys työsuoritukseen välittyi ainoastaan

symbolisen merkityksen kautta. Tulokset siitä, että selittävien tekijöiden yhteys työsuoritukseen välittyy vain jonkun merkityksen lajin kautta, ovat uusia. Aiemmin ei ole tutkittu merkitysten itsenäistä roolia välittäjänä muuten, kuin esimiehen tyylin osalta (Salimäki ym., 2009). Nämä tulokset tuovat uutta tietoa myös keskusteluun psykologisesta välittäjämekanismista tai ns. mustanlaatikon ongelmasta. Palkitsemisen osalta on aiemmin todettu sisäisen motivaation (Kuvaas, 2006), myönteisen tunneherkkyyden (Shaw ym., 2003) ja organisaatiosidonnaisen itsetunnon (Gardner ym., 2004) välittävän palkitsemisen yhteyttä työsuoritukseen.

Symbolinen merkitys on rahallista merkitystä voimakkaammassa yhteydessä työsuoritukseen

Palkkioiden yhteyttä työsuoritukseen on aiemmin selitetty lähinnä palkkioiden rahallisella arvolla (Mickel & Barron, 2008). Työni tulokset siitä, että palkkioilla on myös symbolista merkitystä, tuovat arvokkaan lisän tähän keskusteluun. Tulosteni mukaan symbolinen merkitys on lisäksi rahallista merkitystä voimakkaammin yhteydessä työsuoritukseen liittyviin vaikutuksiin. Samansuuntaisen tuloksen ovat aiemmin esittäneet Fox, Scott ja Donahue (1993), jotka havaitsivat palkitsemisen vaikuttavan myönteisimmin työsuoritukseen silloin, kun sen koetaan tukevan minäkäsitystä ja tuovan sosiaalista arvostusta.

5.1.5 Tietoa tarvitaan merkityksen muodostamiseen

Käsillä olevan tutkimukseni perusteella tiedon rooli merkitysten ja vaikutusten synnyssä on oleellinen. Tutkimuksessani haastatellut henkilöt korostivat sitä, ettei palkkioilla ole heille merkitystä, jolleivät he tiedä niistä riittävästi. Toisin sanoen tiedon puute teki tulospalkkioista heille merkityksettömiä. Kyselyvastausten perusteella tieto palkkiojärjestelmästä oli myönteisessä yhteydessä palkkioiden vaikutukseen. Ydinmallin osalta tiedon yhteys työsuoritukseen välittyi osittain merkityksen kautta, laajennetun mallin osalta tiedolla oli vain suora yhteys työsuoritukseen.

Samansuuntaisia tuloksia on löydetty myös palkkausjärjestelmän soveltamista selvittäneissä tutkimuksissa, joissa tiedolla havaittiin olevan merkitsevä myönteinen yhteys sekä palkkausjärjestelmän suhteelliseen merkitykseen (Salimäki ym., 2005; Salimäki ym., 2009) että koettuihin vaikutuksiin (Salimäki ym., 2005). Myös Yhdysvalloissa reflektioteorian

näkökulmasta tehdyssä tutkimuksessa (Shaw & Jenkins, 1996) tiedolla havaittiin olevan myönteinen yhteys kaikkiin merkityksen ulottuvuuksiin. Sen sijaan muissa reflektioteorian näkökulmasta tehdyissä tutkimuksissa tiedolla on ollut hyvin heikko yhteys merkitykseen (Thierry 1998, 2001). Aiemmistä tutkimuksista poiketen tiedolla oli ainoastaan suora yhteys vaikutuksiin silloin, kun testasin reflektioteorian laajennettua mallia.

Thierry (1998, 2001) on pohtinut sitä, millainen tiedon rooli voisi olla, mikä on riittävä määrä tietoa ja onko tieto perusedellytys toiminnalle vai sen seuraus, kuten vahvistamisen teorian näkökulmasta voisi olettaa. Tulospalkkauksen vaikutuksista tehdyssä katsauksessaan Thierry (1987) totesi, että palkitsemisjärjestelmät, joita henkilöstö ei tunne, eivät myöskään vaikuta heidän toimintaansa. Haastatteluaineistoni perusteella tieto on puolestaan perusedellytys merkitykselle. Haastatellut mainitsivat, että palkkiot ovat merkityksettömiä, jollei niiden perusteita tunne.

Myös Kauhasen ja Piekkolan (2006) tutkimuksen mukaan henkilöt, jotka tunsivat tulospalkkionsa, kokivat palkkiojärjestelmän muita motivoivampana. Lisäksi palkkatyytyväisyyteen liittyvissä tutkimuksissa on todettu, että mitä paremmin ihmiset tuntevat palkkiansa perusteet, sitä tyytyväisempiä he siihen ovat (Martin & Lee, 1992; Mulvey ym., 2002a; 2002b; Heneman and Judge, 2000; Sweins ym., 2009).

Thierryn (1998, 2001) mukaan tiedolla voisi olla myös ns. moderoiva vaikutus merkitykseen. Tämä tarkoittaa sitä, että tiedon määrä vaikuttaisi jonkin selittävän tekijän ja merkityksen väliseen yhteyteen. Käsillä olevan tutkimuksen perusteella saatiin jonkin verran tukea moderaatio-oletukselle. Tulospalkkiojärjestelmän kytkennällä organisaation strategiaan oli myönteinen yhteys merkitykseen vain niiden henkilöiden osalta, jotka tunsivat tulospalkkiojärjestelmänsä hyvin. Sen sijaan niillä, jotka tunsivat järjestelmän heikosti, ei kyseistä yhteyttä ollut. Lisäksi tiedon määrä vaikutti palkkioiden määräytymiseen vaikuttavan ryhmän koon ja symbolisten merkitysten yhteyteen. Näiden tulosten perusteella tieto ei välttämättä ole suoraan yhteydessä merkityksiin, vaan se on yhteydessä palkkion merkitykseen saman aikaisesti jonkin muun tekijän kanssa.

Tiedon rooli onkin epäselvä paitsi reflektioteorian mallissa, myös omien tulosteni valossa. Tulosteni mukaan yksilöt tarvitsevat tietoa sekä muodostaakseen palkkioille merkityksen että motivoituakseen muuttamaan työsuoritustaan palkkioiden vaikutuksesta. Tiedon voikin ajatella olevan

perusedellytys merkitykselle ja vaikutuksille. Myös reflektioteorian taustalla olevien kognitiivisten motivaatioteorioiden eli odotusarvo-, tavoitteen asettamisen ja tasasuhteorian, mukaisesti tiedon rooli on oleellinen. Esimerkiksi tieto tulospalkkiojärjestelmästä on edellytys sille, että yksilö voi arvioida oman aikaansaannoksensa ja palkkion välistä yhteyttä.

5.1.6 Ryhmän koko – uutta tietoa ryhmäperusteisista palkkiojärjestelmistä

Rakenteellisista asioista selvitin myös palkkioiden kohteena olevan ryhmän koon yhteyttä merkityksiin ja vaikutuksiin. Ryhmän koko oli myönteisessä yhteydessä palautemerkitykseen. Eli mitä suuremman ryhmän työpanoksesta palkkio muodostuu, sitä enemmän palkkiolla on palautemerkitystä. Testattaessa koko mallia ryhmän koko oli yhteydessä työsuorituksen liittyviin vaikutuksiin symbolisen merkityksen välityksellä. Tämä löydös on oletusten vastainen, kirjallisuudessa oletetaan tyypillisesti, että ryhmän koon kasvaessa yksilön näkymä oman työsuorituksen roolista heikkenee (esim. Nijstad, 2009). Vastaavasti palkitsemiskirjallisuudessa oletetaan pienemmän ryhmäkoon luovan selkeämmän linkin yksilön panoksen ja palkkion välille (esim. Gerhart, Rynes & Fulmer, 2009). Myös empiiriset palkitsemistutkimukset vahvistavat tätä näkemystä (esim. Bhattacharjee, 2005; Blasi, Conte & Krause, 1996; Dong-One, 2001; Kaufman, 1992).

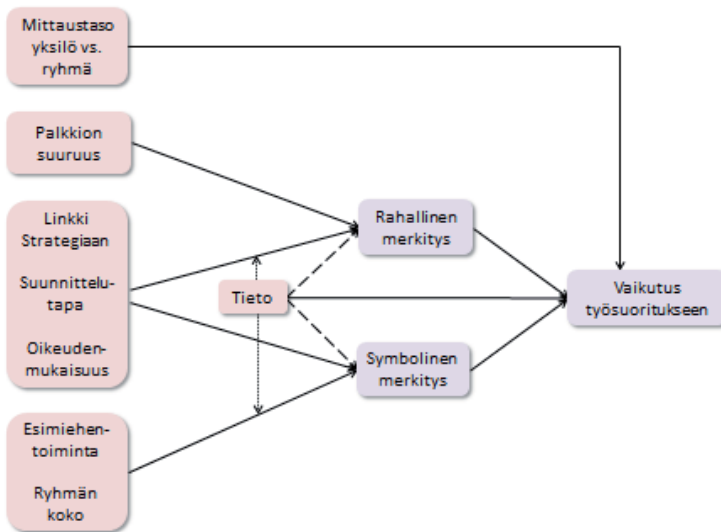
Selitys saattaakin löytyä siitä, että isossa ryhmässä palautteen saaminen on muuten heikkoa, joten palkkio tuntuu konkreettiselta palautteelta. Olen myös itse ollut tekemisissä niiden työryhmien kanssa, joiden vastauksiin tämä tulos pohjautuu. Suurimmissa ryhmissä työtä, kuten siivousta, tehdään yksin. Pienissä ryhmissä sen sijaan tehdään asiantuntijatyötä tiiviisti asiakkaiden kanssa. On siis mahdollista myös, että näissä pienessä ryhmässä saadaan paljon palautetta asiakkailta, joten palkkioiden välityksellä saatava palaute ei ole niin merkityksellistä kuin yksin tehtävässä työssä, jossa palautetta ei saada ainakaan asiakkailta.

Ryhmän koko kuvastaa siis tässä aineistossa myös ryhmässä tehtävää työtä. Pienet ryhmät olivat pääosin potilastyötä tekeviä terveydenhuollon yksiköitä, joissa työskenteli paljon myös lääkäreitä. Suurissa ryhmissä puolestaan tehtiin valtaosin suorittavaa työtä, kuten siivousta. Korrelaatioiden perusteella ryhmän koko oli käänteisessä yhteydessä myös

yksilöiden koulutustasoon. Eli suuremmissa ryhmissä työskentelevien henkilöiden koulutustaso oli alhaisempi kuin pienissä ryhmissä työskentelevien. Koulutustason voi puolestaan ajatella olevan yhteydessä työtehtävän kanssa siten, että alhaisen koulutuksen omaava henkilö todennäköisemmin työskentelee ns. suorittavassa työssä, kun puolestaan korkeammin koulutetut todennäköisemmin ovat suurempien kokonaisuuksien hahmottamista ja itsenäistä päätöksentekoa edellyttävissä tehtävissä. Eli koulutustaso todennäköisesti heijastelee melko hyvin ryhmässä tehtävää työtä. Tutkimukseni tulos on linjassa itsemääräytymisen teorian kanssa, jonka mukaan palkitsemisella voi olla myönteistä vaikutusta algoritmisissa tehtävissä eli työtehtävissä, jotka perustuvat yksikertaisiin ratkaisuihin ja sääntöjen noudattamiseen. Kielteisiä vaikutuksia palkitsemisella on itsemääräytymisen teorian mukaan tehtävissä, jotka edellyttävät laajempien kokonaisuuksien hallintaa ja joustavuutta (Gagne & Forest, 2008; Weibel, Rost & Osterloch, 2009).

5.1.7 Reflektioteorian malli tämän tutkimuksen tulosten mukaan

Kuvassa 12 olen esittänyt muokatun reflektioteorian mallin tämän tutkimuksen tulosten perusteella. Mittaustaso eli se, maksetaanko palkkioita yksilön vai ryhmän aikaansaannoksen perusteella ei ole yhteydessä merkitykseen. Sen sijaan yksilöpalkkioilla on ryhmäpalkkioita voimakkaampi myönteinen yhteys työsuoritukseen. Palkkion suuruuden yhteys vaikutuksiin välittyy täysin rahallisen merkityksen kautta. Palkkiojärjestelmän suunnittelutapa ja kytkös organisaation strategiaan sekä johdon menettelytapojen ja vuorovaikutuksen oikeudenmukaisuus ovat yhteydessä vaikutuksiin molempien merkityksen lajien välityksellä. Sen sijaan symbolinen merkitys välittää täysin esimiehen toiminnan ja ryhmän koon yhteyttä vaikutuksiin. Tiedon rooli on moninainen. Sen yhteys vaikutuksiin välittyy osittain merkityksen kautta, mutta se on myös suoraan yhteydessä vaikutuksiin. Lisäksi tiedolla on yhdysvaikutus merkityksiin strategiakytköksen ja ryhmän koon kanssa.



Kuva 12. Reflektioteorian muokattu malli tämän tutkimuksen perusteella.

5.2 Tulosten anti reflektioteorialle

Väitöskirjani tavoitteena oli tutkia ryhmäperusteisten tulospalkkioiden merkityksiä. Lähestyin näitä merkityksiä palkitsemisen reflektioteorian näkökulmasta. Teorian esittämien neljän palkitsemisen merkityksen lisäksi tulospalkkioilla on tutkimukseni perusteella arvostukseen liittyvä merkitys. Tämä uusi merkityksen laji on ollut työni keskeinen tulos, josta sain viitteitä jo ensimmäisessä esitutkimuksen luonteisessa osatutkimuksessa. Arvostus erottui muista merkityksen ulottuvuuksissa myös toisessa osatutkimuksessa.

Viimeisessä osatutkimuksessa laajensin tarkastelua tulospalkkioiden merkityksistä aineistolähtöisellä haastatteluaineiston analyysillä. Sen perusteella tulospalkkioilla voi olla arvostuksen lisäksi myös palkkioiden vaikutuksiin liittyvä sekä myönteinen että kielteinen merkitys. Tällöin merkitys muodostuu siitä, miten tulospalkkioiden havaitaan vaikuttavan. Lisäksi tulospalkkioilla on kielteinen merkitys silloin, kun niitä pidetään kontrollin välineinä. Tämä merkitys on alkuperäisen teorian esittämän kontrollimerkityksen kielteinen ulottuvuus.

Tässä luvussa perustelen, miten uudet merkityksen lajit, erityisesti arvostusmerkitys, voidaan liittää osaksi palkitsemisen reflektioteoriaa. Reflektioteoria perustuu ajatukselle siitä, että palkitsemisen merkitykset motivoivat ja saavat aikaan myönteisiä vaikutuksia työsuoritukseen. Seuraavassa esitän, miten uudet merkitykset ovat liitettävissä johonkin motivaatioteoriaan ja siten osaksi reflektioteorian mukaista ajattelua. Esitän kaksi mahdollista ajattelutapaa ja teoriaperinnettä uusien merkitysten pohjaksi: itsemääräytymisen teorian ja sosiaalisen identiteetin lähestymistapaa soveltavan oikeudenmukaisuuden ryhmään kiinnittymisen mallin.

5.2.1 Arvostus ja muut symboliset merkitykset itsemääräytymisen teorian valossa

Itsemääräytymisen teorian avulla on tyypillisesti argumentoitu suoritukseen perustuvaa palkitsemista vastaan, koska sen on ajateltu heikentävän autonomista, integroituun säätelyyn perustuvaa ja sisäistä motivaatiota. Autonomista motivaatiota voidaan teorian mukaan tukea asioilla, jotka tukevat kolmen psykologisen perustarpeen tyydyttymistä (Ryan & Deci, 2000; Deci & Ryan, 2000). Autonomian, kompetenssin ja yhteenkuuluvuuden tarpeen tyydyttyminen ovat tutkimusten mukaan yhteydessä esimerkiksi parempaan työssä suoriutumiseen, sitoutumiseen ja hyvinvointiin (Gagne, Forest, Gilbert, Aube, Morin & Malorni, 2010). Gagnen ja Forestin (2008) mukaan työelämässä ainakin työn piirteet, ihmisten väliset suhteet ja palkitseminen vaikuttavat edellä mainittujen psykologisten tarpeiden tyydyttymiseen. Gagnen ja Forestin mukaan palkitsemisen yhteyttä autonomian, kompetenssin ja yhteenkuuluvuuden tarpeeseen ja sitä kautta autonomiseen motivaatioon ei ole tutkittu.

Gagne ja Forest (2008) esittävät aiempiin palkitsemistutkimuksiin pohjautuvan hypoteettisen mallin palkitsemisen vaikutuksista työmotivaatioon. Malli sisältää viisi palkitsemisjärjestelmän piirrettä, joita heidän mukaansa on mahdollista mitata empiirisesti ja joiden he olettavat vaikuttavan työmotivaatioon. Näitä piirteitä ovat palkan tai palkkion määrä, jaon oikeudenmukaisuus, muuttuvan ja kiinteän palkanosan suhde, suorituksen arvioinnin tai mittaamisen objektiivisuus ja henkilöiden määrä, joiden aikaansaannokseen henkilön palkitseminen pohjautuu. Mallin mukaan nämä tekijät vaikuttavat autonomiseen motivaatioon ja siten työsuoritukseen ja hyvinvointiin psykologisten perustarpeiden

tyytyttymisen kautta. Lisäksi menettelytapojen oikeudenmukaisuus ja organisaation yhteistyö- tai kilpailuhenkinen kulttuuri välittävät mallissa palkitsemisjärjestelmän piirteiden yhteyttä perustarpeiden tyydyttymiseen. Viimeisenä osatekijänä mallissa he esittävät autonomiaa tukevan ilmapiirin olevan ns. moderaattori eli vaikuttavan palkitsemisjärjestelmän ominaisuuksien yhteyteen menettelytapojen oikeudenmukaisuuden kanssa. Mallia ei tietojeni mukaan ole toistaiseksi testattu empiirisesti. Mallissa on selkeitä yhtymäkohtia reflektioteorian malliin. Molemmissa on sekä palkitsemisjärjestelmän rakenteeseen liittyviä asioita että organisaation, esimerkiksi esimiesten ja johdon toimintaan liittyviä asioita, joiden yhteyden motivaatioon ja työsuoritukseen oletetaan välittyvän epäsuorasti. Reflektioteoriassa välittävinä psykologisina tekijöinä ovat palkitsemisen neljä merkitystä, kun taas Gagnen ja Forestin esittämässä mallissa välittäjinä ovat kolme psykologista perustarvetta.

Käsillä olevan väitöskirjatyöni mukaan ryhmäperusteisilla tulospalkkioilla on yksilöille sekä rahaan liittyvä instrumentaalinen merkitys että symbolinen merkitys. Näitä symbolisia merkityksiä ovat reflektioteorian mukaiset palaute ja kontrolli sekä tutkimukseni perusteella uutena ulottuvuutena arvostus. Nämä symboliset merkitykset voidaan jäsentää myös itsemääräytymisen teorian mukaisilla psykologisilla perustarpeilla. Palautemerkityksen voi nähdä tukevan kompetenssin tarvetta. Tulospalkkioilla on palautemerkitys silloin, kun ne tuovat palautetta työsuorituksesta. Palaute puolestaan tukee kompetenssin tarpeen tyydyttymistä. Kontrollimerkityksen voi liittää autonomian tarpeeseen, sillä se perustuu reflektioteorian mukaisesti itsemääräytymisen teorian edeltäjään eli kognitiivisen arvioinnin teoriaan. Alkuperäisessä teoriassa kontrollimerkitys kuvastaa valta-asemaa eli sitä, kuinka paljon henkilö voi vaikuttaa sekä omaan että muiden työhön. Tämä liittyy selkeästi autonomian tarpeeseen eli siihen, että voi itse vaikuttaa asioihin ja kokea toimivansa omista lähtökohdistaan käsin. Tutkimukseni mukaan ryhmäperusteisilla tulospalkkioilla voi olla myös kielteinen merkitys, jos ne koetaan johdon kontrollin välineiksi. Tämä merkitys kuvaa käänteisesti kontrollimerkitystä ja ilmentää selkeästi itsemääräytymisen teorian mukaista autonomian tarvetta.

Tutkimuksessani esille nousseet arvostukseen liittyvä merkitys puolestaan liittyy yhteenkuuluvuuden tarpeeseen. Silloin kun palkitsemisella on merkitys, koska se tuntuu arvostuksen osoitukselta ryhmän työtä kohtaan, voi sen nähdä myös tukevan yhteenkuuluvuutta. Viidennessä

osatutkimuksessani sain viitteitä myös siitä, että tulospalkkioita pidetään merkityksellisinä, koska niiden on koettu vaikuttavan myönteisesti työsuoritukseen tai -asenteisiin. Vastaavasti niillä on kielteinen merkitys, jos niiden on koettu vaikuttavan negatiivisesti. Kokemus vaikutuksista liittyy sekä kompetenssin että yhteenkuuluvuuden tarpeeseen. Myönteinen kokemus ryhmän suorituksesta luo tunteen kyvykkyudesta eli tukee kompetenssin tarvetta. Yhteiseen suoritukseen perustuvat myönteiset vaikutukset puolestaan tukevat yhteenkuuluvuuden tarpeen tyydyttymistä.

Symbolisten merkitysten ja psykologisten perustarpeiden samankaltaisuuden lisäksi myös osa reflektioteorian mallin osatekijöihin liittyvistä tuloksista on yhdenmukaisia Gagnen ja Forestin esittämän mallin kanssa. Saamieni tulosten mukaan esimiesten aktiivinen tapa käyttää tulospalkkiojärjestelmää lisäsi selkeästi kaikkia kolmea symbolista merkitystä. Gagnen ja Forestin mallissa autonomiaa tukeva ilmapiiri liittyy esimiesten tyliin eli siihen, miten he tukevat alaisiaan. Väitöskirjani tuloksissa myös menettelytapojen oikeudenmukaisuus oli yhteydessä kaikkiin merkityksen lajeihin. Vastaavasti Gagnen ja Forestin mallissa menettelytapojen oikeudenmukaisuuden oletetaan olevan yhteydessä psykologisiin perustarpeisiin.

Itsemääräytymisen teorian mukaisen ajattelun yhdistäminen osaksi palkitsemisen merkityksiä tuntuu luontealta ja hyödylliseltä. Myös Gagne ja Forest (2008) peräänkuuluttavat tutkimusta palkitsemisjärjestelmien yhteydestä autonomian, kompetenssin ja yhteenkuuluvuuden tarpeen tyydyttymiseen. Näin voitaisiin paremmin ymmärtää, millaisin edellytyksin palkitsemisella voidaan edistää työntekijöiden autonomista motivaatiota.

5.2.2 Arvostusmerkitys – vaihtoehtoinen selitysmalli

Arvostuksen motivoivaa vaikutusta voi lisäksi lähestyä ottamatta kantaa ihmisen psykologisiin perustarpeisiin. Ryhmäperusteisten tulospalkkiojärjestelmien keskeinen tavoite on lisätä ryhmän sisäistä yhteistyötä ja siten saada aikaan koko ryhmän parempaa suoriutumista. Reflektioteorian taustalla olevat motivaatioteoriat, kuten myös itsemääräytymisen teoria, ovat lähtökohtaisesti yksilötasoisia motivaatioteorioita. Halusin lisäksi löytää ryhmäpalkkioiden kontekstiin sopivan sosiaalisemmin orientoituneen tavan lähestyä motivaatiota. Tällainen viitekehys on koetun oikeudenmukaisuuden tutkimuksissa paljon

huomiota saanut ryhmään kiinnittymisen malli (Tyler & Blader, 2000). Mallin avulla voi selittää myös työryhmään identifioitumista ja sen yhteisten tavoitteiden eteen ponnistelemista. Tämän lähestymistavan valintaan vaikutti myös tutkimukseni tulos siitä, että arvostusmerkitykseen oli voimakkaimmin yhteydessä kokemus johdon menettelytapojen ja vuorovaikutuksen oikeudenmukaisuudesta. Myös reflektioteorian kehittäjä Henk Thierry (2001) on esittänyt oikeudenmukaisuusteorioiden olevan yksi mahdollinen ja kiinnostava lisä reflektioteorian kehittämiseksi.

Ryhmään kiinnittymisen malli rakentuu sosiaalisen identiteetin lähestymistavan oletuksille. Tämä lähestymistapa (esim. Haslam, 2001) muodostuu kahdesta teoriasta: sosiaalisen identiteetin teoriasta (Tajfel & Turner, 1979) ja itsekategoriisoinnin teoriasta (Turner, Hogg, Oakes, Reicher, & Wetherell, 1987). Tämän lähestymistavan mukaisesti ihmiset, silloin kun he kategorisoivat itsensä tietyn ryhmän jäseneksi, ovat motivoituneita toimimaan kyseisen ryhmän hyväksi ja siten ylläpitämään myönteistä sosiaalista identiteettiään (Hogg & Abrams, 1988; Turner, 1999). Sosiaalisen identiteetin teorian perusoletus on, että ihmiset määrittelevät itsensä ryhmäjäsenyyksiensä perusteella. Näihin ryhmäjäsenyyksiin pohjautuvat käsitykset itsestä puolestaan vaikuttavat henkilön toimintaan (Hogg and Abrams, 1988). Silloin, kun ryhmäjäsenyyteen perustuva identiteetti on henkilölle tärkeä, se motivoi häntä toimimaan ryhmän parhaaksi. Ryhmäidentiteetin onkin todettu lisäävän yhteistyötä ja parantavan ryhmän tavoitteiden saavuttamista (Riketta, 2005).

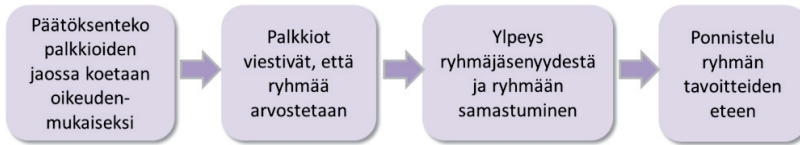
Ryhmään kiinnittymisen malli pyrkii ymmärtämään sitä, mitkä tekijät edistävät ryhmään kiinnittymistä ja yhteistyötä (Tyler & Blader, 2000; 2003). Mallin mukaan sosiaalinen identiteetti on keskeinen tekijä ryhmään kiinnittymisessä (Blader & Tyler, 2009). Yhteistyön tekeminen määräytyy ensisijaisesti siitä, missä määrin henkilö identifioituu osaksi ryhmää. Motivaatio yhteistyön tekemiseen syntyy siis halusta luoda ja ylläpitää myönteistä sosiaalista identiteettiä. Reflektioteorian taustalla puolestaan on ajatus yksilön identiteetistä ja pyrkimyksestä sen säilyttämiseen ja vahvistamiseen (Thierry, 1998; 2001). Palkitsemisella on siis merkitys silloin, kun se heijastelee yksilön tärkeänä pitämiä asioita. Tämä yksilökeskeinen ajattelutapa täydentyy sosiaalisen identiteetin teorian myötä: yksilön toimintaa ohjaa myönteisen sosiaalisen identiteetin luominen ja säilyttäminen. Sosiaalisen identiteetin lähestymistapa tuo reflektioteorian tueksi ryhmätason motivaatioperustan.

Ryhmään kiinnittymisen mallin mukaisesti menettelytapojen oikeudenmukaisuus antaa yksilölle olennaista tietoa hänen identiteetistään (Tyler & Blader, 2003). Oikeudenmukaiseksi koetut menettelytavat viestivät arvostetusta asemasta ryhmässä ja tukevat ylpeyttä ryhmään kuulumisesta sekä edistävät ryhmään identifioitumista. Nämä puolestaan edistävät yhteistyötä ryhmän sisällä. Menettelytapojen oikeudenmukaisuuden ajatellaan koostuvan neljästä osasta: muodollisista ja epämuodollisista päätöksenteon prosesseista sekä formaaleista ja epäformaaleista kohtelun laatuun liittyvistä asioista. Mallissa siis määritellään menettelytapojen oikeudenmukaisuus ns. nelikomponenttimallin (esim. Blader & Tyler 2003a; 2003b) mukaisesti. Tällöin menettelytapojen oikeudenmukaisuuden ajatellaan liittyvän sekä kokemuksiin päätöksenteon tavasta että kohtelun laadusta. Lisäksi näiden kokemusten ajatellaan liittyvän joko formaaleihin lähteisiin, kuten virallisiin sääntöihin tai epävirallisiin lähteisiin, kuten esimiehiin.

Useiden teorioiden mukaan ihmisten toimintaa ryhmässä määrittelevät materiaaliset resurssit, kuten palkkiot, joita yhteistyön tekemisestä voi saada. Ryhmään kiinnittymisen mallissa on huomioitu tällaisten instrumentaalisten tekijöiden vaikutus halukkuuteen tehdä yhteistyötä. Mallin mukaan resursseihin ja niiden jakamiseen liittyvät tekijät eivät suoraan vaikuta ryhmään kiinnittymiseen tai yhteistyöhön. Sen sijaan ne voivat vaikuttaa asenteisiin ja arvoihin ryhmää kohtaan sekä yhteistyöhön silloin, kun ne viestivät identiteetin kannalta oleellisista asioista (Tyler & Blader, 2003). Oletuksena tällöin on se, että ihmiset arvioivat omaa sosiaalista identiteettiään ja statustaan tietyssä ryhmässä sen mukaan kuinka paljon resursseja, kuten rahaa, he voivat yhteistyöstä saada. Toisin sanoen silloin, kun yksilöt voivat ryhmään kuulumisen avulla saada enemmän materiaalisia resursseja, he ovat ylpeämpiä ryhmäjäsenyydestään ja haluavat kuulua kyseiseen ryhmään.

Blader ja Tyler (2009) testasivat ryhmään kiinnittymisen mallia kahdessa osatutkimuksessa. Erityisesti he tutkivat sitä, miten arviot ryhmään kuulumisen taloudellisista vaikutuksista vaikuttavat sosiaaliseen identiteettiin ja ryhmän eteen toimimiseen. Heidän mukaansa taloudellisten vaikutusten, kuten palkan symbolinen arvo voi olla oleellista sosiaalisen identiteetin kannalta (Blader & Tyler, 2009). Tutkimuksen molempien osien mukaan palkitsemisen ("economic outcomes") yhteys ryhmän eteen ponnisteleamiseen välittyi täysin sosiaalisen identiteetin

kautta. Eli myönteiset arviot palkitsemista lisäsivät ryhmään identifioitumista ja sitä kautta ponnistelua ryhmän eteen.



Kuva 13. Ryhmäperusteisten tulospalkkioiden arvostusmerkityksen yhteys työssä suoriutumiseen ryhmään kiinnittymisen mallia mukaillen.

Tutkimukseni perusteella ryhmäperusteiset tulospalkkiojärjestelmät ovat merkityksellisiä myös, koska palkkiot viestivät, että ryhmää arvostetaan. Ryhmään kiinnittymisen mallin ja sen taustalla vaikuttavan sosiaalisen identiteetin lähestymistavan mukaisesti tunne siitä, että ryhmää arvostetaan, edistää ryhmään identifioitumista ja sitä kautta myös ryhmän yhteisten tavoitteiden eteen ponnistelua (kuva 13). Palkkioita pidettiin merkityksellisinä myös niiden aikaansaamien myönteisten vaikutusten takia. Tällöin ryhmän myönteiset saavutukset tekevät ryhmästä houkuttelevan identifioitumisen kohteen, jolloin henkilö on myös jatkossa motivoitunut työskentelemään yhteisten tavoitteiden saavuttamiseksi. Ryhmäpalkkioiden merkitys ja motivoiva vaikutus voikin siis perustua sille, että ne tekevät arvostettuun ja hyvin suoriutuvaan ryhmään kuulumisesta yksilön sosiaaliselle identiteetille ja näin myös minäkuvalle tärkeän asian.

5.2.3 Tutkimuksen anti reflektioteorialle

Reflektioteoria on luotu yhdistämällä useiden motivaatioteorioiden oletuksia. Mukana ovat keskeisesti odotusarvoteoria, tavoitteen asettamisen teoria, tasasuhtateoria, teoria sisäisestä motivaatiosta (kognitiivisen arvioinnin teoria) ja vahvistamisen teoria. Lisäksi Thierry (2001) mainitsee saaneensa vaikutteita myös agenttiteoriasta, turnajaisteoriasta, psykologiseen työopimukseen liittyvästä kirjallisuudesta sekä oikeudenmukaisuuden kontrollimallista ja ryhmäarvomallista. Reflektioteoria keskittyy merkityksiin, jotka ovat motivoivia. Seuraavassa esitän yhteenvetoni siitä, mitä merkityksiä ryhmäperusteisilla tulospalkkioilla tutkimukseni mukaan on ja millä teorioilla sekä uudet löydökseni että alkuperäiset reflektioteorian mukaiset merkitykset voisi selittää. Olen myös pyrkinyt löytämään ratkaisun, jonka mukaisesti merkitykset voisi selittää vähäisemmällä teorioiden määrällä. Olen siis

pyrkinyt kohti mahdollisimman yksinkertaista ratkaisua, mikä on tieteessä yleisesti suositeltu pyrkimys.

Tutkimukseni tulosten perusteella esitän, että tulospalkkioilla on paitsi rahallinen, myös symbolinen merkitys. Rahallinen merkitys on haastattelujeni perusteella välineellistä merkitystä, joka vastaa hyvin reflektioteorian välineellistä ja kulutuksellista merkitystä. Tätä merkitystä voi selittää, kuten reflektioteoriassakin, odotusarvoteoriolla. Rahallinen merkitys voi liittyä rahan välinearvon lisäksi myös rahan itseisarvoon, joka puolestaan kumpuaa rahan arvostuksesta. Tämä rahallisen merkityksen osa liittyy keskusteluun rahaan liittyvistä asenteista ja materialismista, joita kuvasin työni johdantoluvussa. Raha ja sen hankkiminen voi olla yksilön identiteetin kannalta tärkeää riippumatta siitä, onko rahalla välinearvoa vai ei. Myös tutkimusten mukaan rahan merkitys ihmisille vaihtelee (esim. Tang ym., 2005; Srivastava ym., 2001; Carver & Baird, 1998; Mitchell & Mickel, 1998; Furnham, 1996). Esimerkiksi tutkittaessa yksilöllistä suhtautumista rahaan, ”*love of money*” –näkökulman mukaisesti, raha on motivoiva tekijä osalle ihmisistä, muttei kaikille (Tang, 2007).

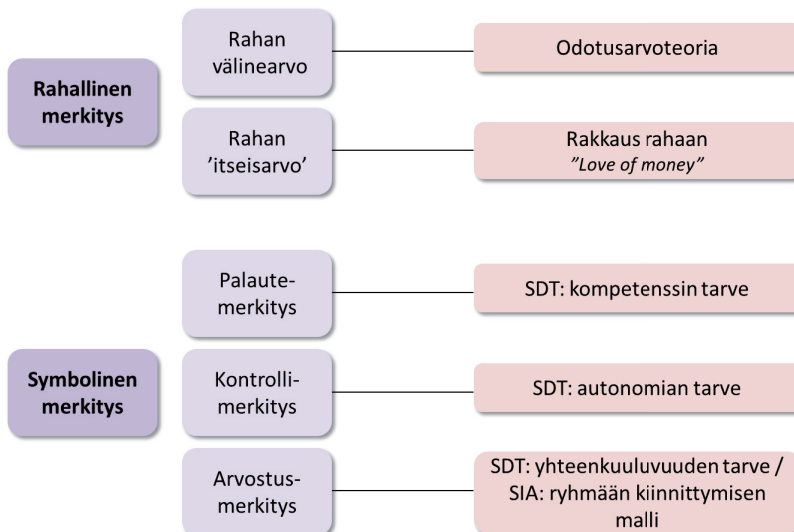
Symboliset merkitykset (palaute ja kontrolli sekä uutena arvostus) voi selittää itsemääräytymisen teorialla. Vaihtoehtoisesti uuden arvostusmerkityksen voi liittää sosiaalisen identiteetin näkökulmasta kumpuavaan oikeudenmukaisuuden ryhmään kiinnittymisen malliin. Kuvaan 14 olen koonnut tuloksiini pohjautuvat ryhmäperusteisten tulospalkkioiden myönteiset merkitykset ja niiden taustalle ehdottamani teoriat.

Itsemääräytymisen teorian mukaisesti nämä merkitykset voi jäsentää psykologisten perustarpeiden avulla. Yksinkertaistaen palautemerkitys liittyy kompetenssin tarpeeseen, kontrolli ja valta autonomian tarpeeseen ja arvostus yhteenkuuluvuuden tarpeeseen. Palkkiot siis tukevat psykologisten perustarpeiden tyydyttymistä ja sitä kautta lisäävät autonomista motivaatiota ja parantavat työssä suoriutumista. Jos palkkiot viestivät palautetta työssä onnistumisesta, ne samalla tukevat kompetenssin tarpeen tyydyttymistä. Toisaalta, jos palkkiot viestivät henkilön valta-asemasta ja kontrollista, ne samalla tukevat autonomian tarpeen tyydyttymistä. Lisäksi arvostusta välittävät palkkiot tukevat yhteenkuuluvuuden tarvetta.

Myös tulokset, joiden mukaan palkkioilla on myönteinen tai kielteinen merkitys, joka perustuu kokemukseen niiden vaikutuksista sekä kielteinen

merkitys, koska palkkiot on koettu johdon tapana kontrolloida henkilöstöä, voi liittää psykologisiin perustarpeisiin (katso myös taulukko 34). Kokemus palkkioiden myönteisistä tai kielteisistä vaikutuksista voi joko tukea tai heikentää kompetenssin tunnetta. Jos palkkioiden koetaan olevan johdon kontrollimekanismi, heikentää se puolestaan autonomian tunnetta. Reflektioteorian kontrolli ja valtamerkitys perustuvat itsemääräytymisen teorian edeltäjään, eli kognitiivisen arvioinnin teoriaan. Myös tästä syystä itsemääräytymisen teoria on luonteva valinta tulosteni tueksi.

Ryhmään kiinnittymisen mallin mukaisesti palkkioiden arvostusmerkitys voi parantaa ryhmän työsuoritusta, jos palkkiot välittävät yksilön identiteetin kannalta oleellista tietoa. Uusi arvostusmerkitys liittyykin selkeästi ryhmään kiinnittymisen malliin. Arvostusmerkitykseen on tulosteni perusteella voimakkaimmin yhteydessä menettelytapojen oikeudenmukaisuus. Myös haastatellut kuvasivat palkkioiden kertovan, että ryhmää arvostetaan. Ryhmään kiinnittymisen mallin mukaisesti oikeudenmukaisiksi koetut menettelytavat viestivät arvostuksesta ja ryhmän korkeasta statuksesta, edistävät sitä kautta ryhmään identifioitumista ja ponnistelua ryhmän tavoitteiden eteen.



Kuva 14. Ryhmäperusteisten tulospalkkioiden merkitykset ja niiden taustalle ehdotetut teoriat tämän tutkimuksen perusteella. (SDT = itsemääräytymisen teoria ("self-determination theory"), SIA = sosiaalisen identiteetin lähestymistapa ("social identity approach"))

Edellä kuvasin ryhmäperusteisten tulospalkkioiden myönteisiä merkityksiä ja niiden taustalle ehdottamiani teorioita. Tutkimukseni perusteella palkkioilla voi olla myös kielteinen merkitys. Taulukkoon 34 olen koonnut tutkimukseni tulokset mahdollisimman kattavasti.

Taulukko 34. Reflektioteoria tämän tutkimuksen valossa.

Merkitys reflektioteorian mukaan (R) tai tämän tutkimuksen perusteella (U)	Palkkioilla on merkitys, koska...	Palkkioilla ei ole merkitystä, koska...	Palkkioilla on kielteinen merkitys, koska...	Merkitys tämän tutkimuksen perusteella	Mikä edistää nyönteistä merkitystä	Mihin motivaatioteoriaan liittyy
Välineellinen merkitys (R) & Kulutusmerkitys (R)	raha on tärkeää & raha on väline hankkia välttämättömiä ja itselle tärkeitä asioita	rahan välinearvo on heikko, koska palkkio on liian pieni & palkkion saaminen on epävarmaa		Rahallinen merkitys	<ul style="list-style-type: none"> palkkion suuruus järjestelmän yhteys organisaation strategiaan henkilöstön suunnitteluun osallistuminen tieto järjestelmästä oikeudenmukaiset menettelytavat 	Odotusarvoteoria & Suhtautuminen rahaan (“love of money”)
Palautusmerkitys (R)	palkkion voi ansaita omalla työsuorituksella & palkkion välityksellä saa palautetta	palkkioon ei voi vaikuttaa omalla työsuorituksella & työtä ei voi mitata & yksilön työsuoritusta ei erotella		Symbolinen merkitys	<ul style="list-style-type: none"> järjestelmän yhteys organisaation strategiaan henkilöstön suunnitteluun osallistuminen tieto järjestelmästä esimiehen aktiivisuus oikeudenmukaiset menettelytavat 	Itsemääräytyksen teoria & Sosiaalisen identiteetin lähestymistapa - oikeudenmukaisuuden ryhmään kiinnittymisen malli
Kontrollimerkitys (R)			ne ovat johdon kontrollin väline & niillä painostetaan tehokkaampaan toimintaan			
Arvostusmerkitys (U)	palkkiot ovat arvostuksen osoitus		palkkion pienuus tai sääntöjen muuttaminen viestii arvostuksen puutteesta			

Vaikutuksiin liittyvä merkitys (U)	palkkiot ovat vaikuttaneet myönteisesti työsuoritukseen & työasenteisiin		palkkiot ovat vaikuttaneet kielteisesti työsuoritukseen & hyvinvointiin		Itsemääräytyksen teoria & sosiaalisen identiteetin lähestymistapa – oikeudenmukaisuuden ryhmään kiinnittymisen malli
Yhteensopivuus on merkityksen edellytys		työ tehdään hyvin joka tapauksessa & palkkiojärjestelmä ei sovi henkilön työhön			
Tieto on merkityksen edellytys		palkkioista ja niiden määrätymisestä ei tiedetä tarpeeksi			

5.3 Tutkimuksen käytännön merkitys

Tutkimukseni tuloksilla on myös käytännön merkitys. Ne vahvistavat käsitystä siitä, että ihmiset tulkitsevat palkitsemisjärjestelmiä monin eri tavoin. Tutkimukseni kohteena olevilla ryhmäperusteisilla tulospalkkioilla on yksilöille muutakin merkitystä kuin raha. Vaikka yleisesti ajatellaan, että palkkiojärjestelmien vaikutus ihmisten toimintaan on sitä voimakkaampaa, mitä suurempia palkkioita maksetaan, vaikuttavat palkkiot tutkimukseni mukaan myös siksi, että niillä on symbolinen merkitys. Tulospalkkioiden piirissä olevat henkilöt voivat motivoitua parempaan työsuoritukseen myös silloin, jos palkkiot antavat palautetta työssä suoriutumisesta, viestivät henkilölle hänen valta-asemastaan tai tuntuvat arvostuksen osoituksilta johdon taholta. Näiden symbolisten merkitysten synnyssä palkkiojärjestelmien käyttämisen tapa on keskeinen. Esimerkiksi tulospalkkioilla voi olla arvostuksen tunnetta lisäävä merkitys erityisesti silloin, kun johdon koetaan menettelevän oikeudenmukaisesti palkkioihin liittyvissä päätöksissä. Haasteena palkkiojärjestelmistä käytännössä vastaaville henkilöille onkin huolehtia oikeudenmukaisista menettelytavoista ja esimiesten aktiivisuudesta tavoitteista ja tuloksista viestimisessä.

Tutkimukseni antaa palkitsemisjärjestelmien kehittäjille myös viitteitä siitä, mitä asioita tulospalkkiojärjestelmän rakenteessa kannattaa huomioida, jotta palkkioilla olisi niiden piirissä oleville henkilöille myönteinen merkitys ja ne vaikuttaisivat työsuoritukseen myönteisesti. Vaikka edellä korostinkin palkkioiden symbolista merkitystä, on tulosteni mukaan myös palkkioiden suuruudella väliä. Haastatellut totesivat pitävänsä palkkioita merkityksettöminä tai yhdentekevinä silloin, kun palkkiot ovat kovin pieniä, niiden saaminen on epävarmaa, vaikka tavoitteet saavutettaisiin tai palkkiot tuntuvat liian pieniltä verrattuna joko muilla työpaikoilla maksettaviin palkkioihin tai siihen kuinka helppoa on ansaita sama rahamäärä lisätöillä. Myös kyselytutkimuksen tulosten perusteella palkkioilla on sitä enemmän rahallista merkitystä ja ne parantavat työsuoritusta sitä enemmän, mitä suurempia palkkiot ovat. Tutkimukseni perusteella en kuitenkaan voi vastata monia askarruttavaan kysymykseen siitä, kuinka suuria palkkioiden kannattaa olla. Sen sijaan ryhmäpalkkioiden osalta on tärkeää määritellä ja kommunikoida jokaiselle selkeästi, miten omalla työpanoksellaan voi vaikuttaa ryhmän tavoitteiden

saavuttamiseen. Haastattelemani henkilöt painottivat, että palkkioita ei pidetä tärkeinä ja kannustavina, jos yhteys oman työn ja palkkion välillä on epäselvä. Tulospalkkiojärjestelmällä kannattaa myös tukea organisaation strategian kannalta keskeisiä tavoitteita. Palkkiot, joita maksetaan strategisten tavoitteiden saavuttamisesta, ovat myös henkilöstön mielestä tärkeitä. Tämä voi johtua esimerkiksi siitä, että tällöin palkkioiden eteen työskenteleminen saa laajemman merkityksen ja työn mielekkyys paranee. Henkilöstön osallistaminen esimerkiksi oman ryhmän palkkioiden perusteena olevien tavoitteiden suunnitteluun, edistää tutkimukseni mukaan niiden merkityksellisenä kokemista.

Tutkimukseni vahvistaa myös käsitystä siitä, että palkkiojärjestelmästä kannattaa kommunikoida aktiivisesti. Esimiesten aktiivinen tavoitteen asettamisen ja palautteen antamisen tapa edesauttaa henkilöstön tietämystä. Jotta yksittäiset työntekijät voisivat motivoitua tavoittelemaan palkkioita, pitää heidän tietää esimerkiksi, minkä tavoitteiden saavuttamisesta niitä maksetaan, miten he voivat omalla työpanoksellaan vaikuttaa tavoitteiden saavuttamiseen, minkä suuruisia palkkiot ovat ja milloin ne maksetaan. Tulokseni vahvistavat sen, että tieto lisää palkkioiden vaikutusta työsuoritukseen. Tiedon puute puolestaan aiheuttaa sen, että palkkioita pidetään merkityksettöminä.

Tutkimukseni mukaan sekä johdon että esimiesten tapa käyttää tulospalkkiojärjestelmää on vaikutusten kannalta oleellinen. Tulospalkkiojärjestelmällä voi olla kielteinen merkitys, jos se koetaan johdon tapana kontrolloida henkilöstöä ja painostaa tehokkaampaan toimintaan. Sen sijaan johdon oikeudenmukainen ja arvostava tapa hoitaa palkitsemisasiota vahvistaa sitä, että tulospalkkioilla on henkilöstölle myönteinen merkitys kielteisten tulkintojen sijaan. Organisaation johdon oikeudenmukainen palkitsemisjärjestelmien käyttämisen tapa onkin tärkeää, jotta palkitsemisella voidaan viestiä arvostusta ja välttää vaikutelmaa kontrolloimista.

5.4 Tutkimuksen rajoitukset ja suuntaviivoja tulevalle tutkimukselle

Tutkimuksellani on luonnollisesti myös rajoituksia. Aineistot osatutkimuksiin neljä ja viisi sekä pääosin osatutkimukseen yksi on kerätty kuntasektorin organisaatioista. Tutkimusten mukaan julkisella sektorilla

työskentelevien henkilöiden työmotivaatio poikkeaa yksityisellä sektorilla työskentelevistä (esim. Perry ja Wise, 1990; Perry, 1996; 1997; Wright, 2001). Kirjallisuudessa käytetään käsitettä ”public-service motivation”, jolla tarkoitetaan laajasti ajateltuna halua palvella yhteistä hyvää. Tähän liittyy keskeisesti ajatus siitä, että työskentelyä kuvaa kutsumus, voimakas velvollisuuden tunne, halu työskennellä yhteisen hyvän eteen, mahdollisuus vaikuttaa yhteisiin asioihin ja pyrkimys sosiaaliseen oikeudenmukaisuuteen (esim. Perry ja Wise, 1990; Perry, 1996; 1997; Wright, 2001). Tämänkaltainen motivaatio saattaa puolestaan vaikuttaa siihen, miten esimerkiksi palkitsemisjärjestelmät koetaan julkisella sektorilla. Tutkimusten mukaan palkka on tärkeämpi motivoiva tekijä yksityissektorin kuin julkisen sektorin työntekijöille (Jurkiewicz, Massey ja Brown, 1998; Buelens ja Van den Broeck, 2007). Kaiken kaikkiaan julkisen sektorin työntekijät motivoituvat enemmän esimerkiksi työn sisällöstä ja työn pysyvyydestä, kun taas yksityissektorin työntekijät ulkoisista palkkioista, kuten rahasta (Houston, 2000; Buelens ja Van den Broeck, 2007). Tätä eroa yksityis- ja julkissektorin työntekijöiden välillä on selitetty myös työtehtävien erilaisuudella (esim. Wright, 2001; Houston, 2000; Buelens ja Van den Broeck, 2007). Yksityissektorilla on paljon esimerkiksi myynti- ja markkinointitehtäviä, joita määrittävät taloudelliset tavoitteet, kun puolestaan julkisella sektorilla on paljon työtehtäviä esimerkiksi sosiaali- ja terveydenhuollossa, joissa hyvinvointi ja yhteisön tavoitteet korostuvat. Jatkossa kannattaisi tutkia tarkemmin sitä, vaikuttavatko työskentelysektori ja siihen liittyen työn piirteet tulospalkkioille annettuun merkitykseen.

Tutkimuksessani olen hyödyntänyt monimenetelmäisyyttä eli käyttänyt sekä laadullisia että määrällisiä tutkimusmenetelmiä. Näihin molempiin on liittynyt omat haasteensa, joista ensin käsittelen laadullisiin aineistoihin pohjautuvien osatutkimusten rajoituksia.

Kaikki haastatellut olivat sellaisen tulospalkkiojärjestelmän piirissä, jossa maksetaan melko pieniä palkkioita. Palkkion suuruuden oletetaan tyypillisesti vaikuttavan siihen, miten yksilöt reagoivat palkkaan ja rahapalkkioihin (Shaw ym., 2003; Gardner ym., 2004; Wagner ym., 1988; Mitra ym., 1997; Mitra ym., 2009). Jatkossa olisikin hyvä haastatella myös sellaisia henkilöitä, joille maksetaan suurempia palkkioita.

Ensimmäisen osatutkimuksen aineisto oli melko pieni. Voidaankin kysyä, mitä tällaisen haastatteluaineiston perusteella voi sanoa. Ensimmäinen

osatutkimus toimi esitutkimuksen luonteisena, sen tulosten perusteella lisäksi tulospalkkioiden merkitykseen liittyvään mittariin kysymyksiä mahdollisesta uudesta arvostusmerkityksestä, joka ei kuvannut selvästi mitään reflektioteoriassa olevia merkityksiä. Tämän tutkimuksen muissa osissa mukana olleen uuden merkityksen löytymisen kannalta ei haastatteluaineiston koolla ollut vaikutusta. Sen sijaan kun etsin haastatteluista sisältöä sille, millaisen sisällön merkityksen lajit saavat tulospalkkioiden yhteydessä, olisin saattanut löytää laajemmasta haastatteluaineistosta sisältöä myös reflektioteorian kontrolliulottuvuudelle, jota en nyt löytänyt.

Ensimmäisessä osatutkimuksessa käsittelin aineistoa teorialähtöisen sisällönanalyysin avulla ja viimeisessä osatutkimuksessa aineistolähtöisen analyysin avulla. Tämä valinta kuvastaa aidosti järjestystä, jossa osatutkimukset tein ja samalla myös oman ajatteluni etenemistä väitöskirjaprosessin aikana. Kuten jo mainitsinkin, oli ensimmäisen osatutkimuksen tarkoitus olla esitutkimuksen luonteinen ja tuoda minulle tietoa siitä, millaisen sisällön reflektioteorian mukaiset merkityksen lajit saavat tulospalkkioiden kontekstissa. Tätä tietoa halusin hyödyntää valitessani tulospalkkioihin soveltuvia väittämiä ”Meaning of Pay”-mittarista. Samalla löysin viitteitä siitä, että ryhmäperusteisilla tulospalkkioilla voi olla myös uudenlainen, arvostukseen liittyvä merkitys. Tähän tarkoitukseen teorialähtöinen analyysitapa sopi mielestäni erinomaisesti. Sen sijaan viimeisessä osatutkimuksessa tavoitteenani oli laajentaa näkemystäni tulospalkkioiden merkityksistä ja sitä kautta myös reflektioteorian esittämistä merkityksen lajeista. Teorian mukaisia merkityksen ulottuvuuksia ei aina ole pystytty empiirisesti erottamaan toisistaan (Shaw & Jenkins, 1996; Thierry, 2001; Salimäki ym., 2009), joten pidin tärkeänä selvittää vielä laajemmasta aineistosta aineistolähtöisesti tulospalkkioiden merkityksiä. Lisäksi reflektioteoria keskittyy vain palkitsemisen myönteisiin merkityksiin eikä huomioi mahdollisia kielteisiä merkityksiä (Salimäki ym., 2009). Viimeisessä osatutkimuksessa tavoitteenani oli selvittää myös sitä, miksi palkkiot ovat toisinaan merkityksettömiä tai niillä on kielteinen merkitys. Koska teoria ei anna viitteitä siitä, mitä esimerkiksi kielteiset merkitykset voisivat olla, päätin lähestyä asiaa aineistolähtöisellä analyysillä.

Toteutin laadullisen aineiston keruun ryhmähaastatteluina. Ryhmähaastattelut toimivat varsin hyvin, kun niissä käsiteltiin ryhmän yhteistä palkkiojärjestelmää. On kuitenkin mahdollista, että

haastattelutilanne vaikutti siihen, etten löytänyt aineistosta myönteistä sisältöä reflektioteorian mukaiselle kontrollimerkitykselle. Kontrollimerkityksen sisältö liittyy valta-asemaan, siihen miten paljon voi vaikuttaa sekä omaan että toisten työhön. Ainakin tämänkaltaisen merkityksen tuominen julki ryhmähaastattelussa saattaa olla sosiaalisesti epäsuotavaa ja jäädä siksi mainitsematta. Ryhmähaastatteluissa oli ilmeistä myös se, että kaikki eivät tuoneet omaa näkemystään julki yhtä paljon. Pysin kuitenkin saamaan vastuksen jokaiselta haastatteluun osallistuneelta.

Myös määrällisiin menetelmiin perustuvissa osatutkimuksissa oli omat rajoituksensa. Oman haasteensa tulospalkkiojärjestelmien määrälliselle tutkimukselle asettavat järjestelmien piirteiden selkeä yhteisvaihtelu. Tutkimuksessa suomalaisten tulospalkkiojärjestelmien vaikuttavuudesta havaittiin, että järjestelmien rakenteelliset ratkaisut ovat selkeästi yhteydessä toisiinsa (Hulkko-Nyman & Kira, 2011). Myös omassa tutkimuksessani esimerkiksi palkkion suuruus ja se, oliko kyseessä yksilön vai ryhmän työsuorituksesta palkitseva järjestelmä, olivat voimakkaassa yhteydessä toisiinsa. Suurimpia palkkiot olivat yksilöperusteisissa järjestelmissä ja ryhmäperusteisissa järjestelmissä palkkiot olivat selvästi pienempiä. Tämän vuoksi analyyseissä ei samaan malliin voinut sisällyttää mukaan useita järjestelmän piirteisiin liittyviä asioita. Jatkossa olisi kiinnostavaa tutkia esimerkiksi monitasomallinnuksen avulla sitä, miten organisaatio-, yksikkö- ja yksilötasoiset asiat vaikuttavat mallin osatekijöinä.

Tutkimusten tulokset ovat aina riippuvaisia myös siitä, miten tutkitut muuttujat on operationalisoitu. Tässä tutkimuksessa tulospalkkioiden vaikutuksia yksilöiden työsuoritukseen mitattiin itse tehdyillä väittämillä, joissa kysyttiin sitä, ohjaako tulospalkkiojärjestelmä työskentelyä ja lisääkö se ponnistelua työn tekemiseksi. Palkkioiden vaikutus työsuoritukseen kannattaisi jatkossa määritellä tarkemmin. Aiemmissa tutkimuksissa käytetyt työsuoritukseen liittyvät mittarit on kohdennettu työsuoritukseen yleisemmin ja niissä on yleensä mitattu sekä tehtävässä suoriutumista että oman tehtävän ulkopuolista toimintaa (esim. Goodman & Svyantek, 1999). Jatkossa kannattaisikin käyttää joko yleisesti käytössä olevia mittareita tai niistä muokattuja versioita. Palkkioiden vaikutusta työsuoritukseen olisi kiinnostavaa tutkia itse raportoitujen tietojen sijaan hyödyntämällä muista lähteistä kerättyjä tietoja. Tällaisia tietoja voisivat olla esimerkiksi ryhmän suoritukseen ja sen muutokseen liittyvät tunnusluvut, kuten työn tuottavuus ja asiakastyytyväisyys.

Käytin tulospalkkioiden merkityksen mittaamiseen reflektioteorian kehittäjältä saamaani mittaria ”Meaning of pay”. Alkuperäisessä mittarissa on kaikkiaan 55 väittämää, joista poimin mukaan esitutkimuksen perusteella mielestäni parhaiten soveltuvat kolme osiota kustakin ulottuvuudesta. Koska motivationaaliseen merkitykseen liittyvät väittämät eivät mielestäni soveltuneet tutkimukseni kohteena olevan kaltaisten tulospalkkioiden tutkimiseen, jätin kyseiseen ulottuvuuteen liittyvät kysymykset pois tutkimuksestani. Jatkossa olisikin epäilemättä hedelmällistä käyttää alkuperäistä mittaria kokonaisuudessaan ja karsia myöhemmin yksittäisiä väittämiä pois faktorianalyyysien perusteella.

Kyselytutkimuksessa vastaajilla saattaa olla taipumus vastata samansuuntaisesti lomakkeessa esitettyihin asioihin. Tämä yhden metodin varianssin (”common method variance”) ongelma on hyvä muistaa tutkimuksen tuloksia tarkasteltaessa. Olen käsillä olevassa tutkimuksessa pyrkinyt vähentämään tätä ongelmaa käyttämällä osin dokumenteista kerättyjä tietoja järjestelmistä.

Koska kyseessä on poikittaistutkimus, ei tutkimuksessa voida päätellä kausaliteetin eli syy-seuraus -suhteen suuntaa. Tulosten perusteella ei siis voida esimerkiksi sanoa, että tulospalkkiojärjestelmän kiinteästä yhteydestä strategiaan seuraisi se, että palkkioilla olisi yksilöille enemmän symbolista merkitystä tai se vaikuttaisi enemmän yksilöiden työsuoritukseen. Tuloksista voidaan päätellä vain, että kyseiset asiat ovat yhteydessä toisiinsa. Jatkossa olisi kiinnostavaa tutkia seurantatutkimuksen avulla esimerkiksi sitä, onko uuden tulospalkkiojärjestelmän käyttöönotolla vaikutusta yksilöiden työsuoritukseen. Pitkittäistutkimuksen avulla olisi kiinnostavaa tutkia myös sitä, muuttuuko tulospalkkioille annettu merkitys silloin, kun palkkiojärjestelmään tehdään jotain muutoksia tai millaisia muutoksia tapahtuu ajan kuluessa.

Tutkimukseni viimeisen osatutkimuksen perusteella tulospalkkioilla voi olla myös kielteinen merkitys. Jatkossa olisi hyvä tutkia näiden mahdollisten kielteisten merkitysten ulottuvuuksia myös määrällisin menetelmin. Reflektioteorian mukaan mitä enemmän palkitsemisella on myönteistä merkitystä, sitä tyytyväisempiä yksilöt ovat palkitsemiseensa ja sitä enemmän se vaikuttaa heidän työsuoritukseensa. Jatkossa kannattaisi tutkia myös sitä, ovatko mahdolliset kielteiset merkitykset yhteydessä

esimerkiksi heikompaan työsuoritukseen, vähäisempään tyytyväisyyteen tai kuormittuneisuuteen.

Rakkaudesta rahaan-tutkimuksissa on jaoteltu ihmisiä esimerkiksi neljään luokkaan sen mukaan, miten he suhtautuvat rahaan (Luna-Arocas & Tang, 2004, Tang, Tang & Luna-Arocas, 2005). Kiinnostavaa olisi tutkia sitä, miten yksilöllinen suhtautuminen rahaan ylipäätään vaikuttaa siihen, millainen merkitys tulospalkkioilla on.

Lopuksi reflektioteorian kehittämisen kannalta olisi kiinnostavaa tutkia jatkossa tarkemmin reflektioteorian, itsemääräytymisen teorian ja ryhmään kiinnittymisen mallin oletusten yhteyksiä sekä yksilö että ryhmäpalkkioiden kontekstissa

5.5 Lopuksi

Käsillä olevassa väitöskirjassa tutkin ryhmän aikaansaannoksen perusteella maksettavien tulospalkkioiden merkityksiä yksilöille ja merkitysten roolia palkkioiden vaikutusten synnyssä. Tutkimukseni keskeiset tulokset voi kiteyttää seuraavasti. Ryhmäperusteisilla tulospalkkioilla on henkilöstölle rahallisen merkityksen lisäksi symbolista merkitystä. Symbolisia merkityksiä ovat reflektioteorian mukaiset palaute- ja kontrollimerkitys sekä löytämäni uusi arvostukseen liittyvä merkitys. Lisäksi palkkioilla voi olla kielteistä merkitystä. Palkkiot vaikuttavat yksilöiden työsuoritukseen niille annetun merkityksen välityksellä. Palkkioiden symbolisilla merkityksillä on rahallista merkitystä voimakkaampi yhteys työsuoritukseen liittyviin vaikutuksiin.

Reflektioteorian oletukset saivat tutkimukseni perusteella selvää tukea. Löysin ryhmäperusteisiin tulospalkkioihin liittyen kaikki reflektioteorian esittämät neljä merkityksen lajia. Lisäksi löysin uuden arvostukseen liittyvän merkityksen. Reflektioteorian malli sai työni perusteella vahvistusta myös siltä osin, että palkkioille annettu merkitys välitti järjestelmän rakenteeseen ja käyttämiseen liittyvien tekijöiden yhteyttä työsuoritukseen.

Reflektioteoria on rakennettu usean motivaatioteorian yhdistelmänä. Tutkimukseni perusteella olen esittänyt muokatun ja yksinkertaistetun version sekä reflektioteorian taustoista että sen mallista. Olen jakanut

merkitykset rahallisiin ja symbolisiin merkityksiin. Symbolisten merkitysten, erityisesti uuden arvostusmerkityksen taustalle olen ehdottanut kaksi vaihtoehtoista selitysmallia: itsemääräytymisen teorian mukaiset psykologiset perustarpeet ja sosiaalisen identiteetin lähestymistapaan pohjautuvan ryhmään kiinnittymisen mallin.

Tuloksillani on selkeä anti palkkiojärjestelmien käytölle työpaikoilla. Tutkimukseni perusteella voi sanoa, että on tärkeää kehittää palkkiojärjestelmiä siihen suuntaan, että henkilöstö voi kokea ne merkityksellisinä. Sitä kautta ne voivat vaikuttaa kannustavasti. Palkkiot, joita maksetaan strategisten tavoitteiden saavuttamisesta, ovat myös henkilöstön mielestä tärkeitä. Henkilöstön osallistaminen esimerkiksi oman ryhmän palkkioiden perusteena olevien tavoitteiden suunnitteluun edistää tutkimukseni mukaan niiden merkityksellisenä kokemista.

Riittävän suuret palkkiot voivat vaikuttaa yksilöiden työsuoritukseen, koska niillä on rahallinen merkitys. Toisaalta palkkiot vaikuttavat jopa voimakkaammin silloin, kun niillä on symbolinen merkitys. Symbolisen merkityksen muodostumiseen puolestaan vaikuttavat keskeisesti esimiesten ja johdon tapa käyttää palkkiojärjestelmiä. Tutkimukseni mukaan esimiesten aktiivinen tapa kertoa palkkiojärjestelmästä lisää palkkioiden symbolista merkitystä. Tulospalkkiojärjestelmällä voi puolestaan olla kielteinen merkitys, jos se koetaan johdon tapana kontrolloida henkilöstöä ja painostaa tehokkaampaan toimintaan. Sen sijaan johdon oikeudenmukainen ja arvostava tapa hoitaa palkitsemisasiota vahvistaa sitä, että tulospalkkioilla on henkilöstölle myönteinen merkitys kielteisten tulkintojen sijaan. Organisaation johdon oikeudenmukainen tapa käyttää palkitsemisjärjestelmiä on siis avain palkkioiden arvostavaan viestiin ja vaikuttavuuteen.

6. Lähteet

Adams, J. S. (1965). Inequity in social exchange. Teoksessa: L.R. Berkowitz (Ed.) *Advances in experimental social psychology*, 2, 267-299. New York: Academic Press.

Aiken, L. S. & West, S. G. (1991). *Multiple regression: Testing and interpreting interactions*. Newbury Park: Sage.

Ajzen, I. & Fishbein, M. (1980). *Understanding attitudes and predicting social behavior*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.

Ambrose, M. L. & Kulik, C. T. (1999). Old friends, new faces: Motivation research in the 1990s. *Journal of Management*, 25(3), 231-292.

Antoni, C. H., Beaten, X., Emans, J. M. & Kira, M. (2007). *Shaping Pay in Europe. A Stakeholder Approach*. Brussels: P.I.E. Peter Lang.

Armstrong, M. & Stephens, T. (2005). *A Handbook of Employee Reward Management and Practice*. London: Kogan Page.

Arthur, J. B. (1992). The link between business strategy and industrial relations systems in American steel minimills. *Industrial and Labor Relations Review*, 45, 488–506.

Austin, J., Kessler, M. L., Riccobono J. E. & Bailey J. S. (1996). Using Feedback and Reinforcement to Improve the Performance and Safety of a Roofing Crew. *Journal of Organizational Behavior Management*, 16(2), 49-75.

Baron, R. M. & Kenny, D. A. (1986). The Moderator-Mediator Variable Distinction in Social Psychological Research: Conceptual, Strategic, and Statistical Considerations. *Journal of Personality and Social Psychology*, 51(6), 1173-1182.

Bartol, K. M. & Locke, E. M. (2000). Incentives and Motivation. Teoksessa: Rynes, S. L. & Gerhart, B. (toim.) Compensation in Organizations. Current Research and Practice. San Francisco: Jossey Bass.

Beaten, X. (2007). The Employer's Perspective on Pay: Strategic Pay. Teoksessa Antoni, C.H., Beaten, X., Emans, J.M. & Kira, M. (toim). Shaping Pay in Europe. A Stakeholder Approach, 65-107. Brussels: P.I.E. Peter Lang.

Becker, B. E. & Huselid, M. A. (1998). High performance work systems and firm performance: A synthesis of research and managerial implications. Research in Personnel and Human Resources Management, 16, 53–101.

Beer, M. & Cannon, M. D. (2004). Promise and peril in implementing pay-for-performance. Human resource management, 43(1), 3-20.

Bhattacharjee, D. (2005). The Effects of Group Incentives in an Indian Firm: Evidence from Payroll Data. Labour, 19(1), 147–173.

Bies, R. J. & Moag, J. S. (1986). Interactional justice: Communication criteria of fairness. Teoksessa R.J. Lewicki, B. H. Sheppard & M. H. Bazerman (toim.), Research on negotiation in organizations, 1, 43-55. Greenwich, CT: JAI Press.

Blader, S. L. & Tyler, T. R. (2003a). A Four-Component Model of Procedural Justice: Defining the Meaning of a "Fair" Process. Personality and Social Psychology Bulletin, 29(6), 747-758.

Blader, S. L. & Tyler, T. R. (2003b). What constitutes fairness in work settings? A four-component model of procedural justice. Human Resource Management Review 13, 107–126.

Blader, S. L. & Tyler, T. R. (2009). Testing and Extending the Group Engagement Model: Linkages Between Social Identity, Procedural Justice, Economic Outcomes, and Extrarole Behavior. Journal of Applied Psychology, 94(2), 445–464

Bowey, A. (1980). The effects of recently introduced incentive payment systems in Britain. Management Decisions, 18, 295-303.

- Bretz, R. D., Ash, R. A. & Dreher, G. F. (1989). Do the people make the place: An examination of the attraction-selection-attrition hypothesis. *Personnel Psychology*, 42, 561-581.
- Brown, D. & Armstrong, M. (2000). *Paying for contribution: Real performance-related pay strategies*. London: Kogan Page.
- Buelens, M. & Van den Broeck, H. (2007). An analysis of differences in work motivation between public and private sector organizations. *Public Administration Review*, Jan/Feb, 65-74.
- Burchett, R. & Willoughby, J. (2004). Work productivity when knowledge of different reward systems varies: Report from an economic experiment. *Journal of Economic Psychology*, 25, 591-600.
- Cable, D. M. & DeRue, D. S. (2002). The Convergent and Discriminant Validity of Subjective Fit Perceptions. *Journal of Applied Psychology* 87(5), 875-884.
- Cadsby, C. B., Song, F. & Tapon, F. (2007). Sorting and incentive effects of pay for performance: An experimental investigation. *Academy of Management Journal*, 50(2), 387-405.
- Cameron, J. & Pierce, W. D. (1994). Reinforcement, reward, and intrinsic motivation: A meta-analysis. *Review of Educational Research*, 64, 363-423.
- Carruthers, B. G. & Espeland, W. N. (1998). Money, meaning, and morality. *American Behavioral Scientist*, 41, 1384-1408.
- Carver, C. S., & Baird, E. (1998). The American dream revisited: Is it what you want or why you want it that matters? *Psychological Science*, 9, 289-292.
- Coch, L. & French, J. (1948). Overcoming Resistance to Change. *Human Relations*, 1, 512-32.
- Cohen-Carach, Y. & Spector, P. E. (2001). The Role of Justice in Organizations: A Meta-Analysis. *Organizational Behavior and human Decision Processes*, 86(2), 278-321.

Colquitt, J. A., Conlon, D. E., Wesson, M. J., Porter, C. & Ng, K. Y. (2001). Justice at the millennium: A meta-analytic review of 25 years of organizational justice literature. *Journal of Applied Psychology*, 86(3), 425-445.

Collquitt, J. A., Greenberg, J. & Zapata-Phelan, C. P. (2005). What is organizational justice? An historical overview. Teoksessa J. Greenberg & J. Collquitt (toim.), *Handbook of organizational justice*, 3-56. New Jersey, NJ: Lawrence Erlbaum.

Cox, A. (2000). The importance of employee participation in determining pay system effectiveness. *International Journal of Management Reviews* 2(4), 357-375.

Cox, A. (2005). The outcomes of variable pay systems: tales of multiple costs and unforeseen consequences. *International Journal of Human Resource Management* 16(8), 1475-1497.

Deci, E. L. (1971). Effects of externally mediated rewards on intrinsic motivation. *Journal of Personality and Social Psychology*, 18, 105–115.

Deci, E. L., Connell J. P & Ryan R. M. (1989). Self-determination in a work organization. *Journal of Applied Psychology* 74(4), 580-590.

Deci, E. L. & Ryan, R. M. (1985). *Intrinsic motivation and self-determination in human behavior*. New York: Plenum Press.

Deci, E. L., & Ryan, R. M. (2000). The ‘what’ and ‘why’ of goal pursuits: human needs and the self-determination of behavior. *Psychological Inquiry*, 11, 227–268.

Deci, E. L., Ryan R. M. & Koestner, R. (1999). A meta-analytic review of experiments examining the effects of extrinsic rewards on intrinsic motivation. *Psychological Bulletin* 125, 6, 627-668.

De Gieter, De Cooman, Pepermans ja Jegers (2008). Manage through Rewards, not only through Pay: Establishing the Psychological Reward Satisfaction Scale (PReSS). Teoksessa Vartiainen, M., Antoni, C., Beaten, X., Hakonen, N., Lucas, R. & Thierry, H. (toim.) Reward Management – Facts and Trends in Europe, 97-117. Langerich: Pabst Science Publishers.

Deutsch, M. (1985). Distributive justice: A social psychological perspective. New Haven, CT: Yale University Press.

Denzin, N. K. (1978). The research act. New York: McGraw-Hill

Dickinson, A. M. & Gillette, K. L. (1993). A comparison of the effects of two monetary incentive systems on productivity: Piece rate pay versus base rate pay. *Journal of Organizational Behavior Management*, 14, 3-83.

Diener, E. & Biswas-Diener, R. (2002). Will money increase subjective well-being? A Literature Review and Guide to Needed Research. *Social Indicators Research*, 57, 119–169.

Dong-One, K. (2005). The Benefits and Cost of Employee Suggestions under Gainsharing. *Industrial and Labor Relations Review*, 58(4).

Doyle, K. O. (1992). Toward a psychology of money. *American Behavioral Scientist*, 35, 708-724.

Eisenberger, R. & Cameron, J. (1999). Detrimental Effects of Reward. Reality or Myth? *American Psychologist*, 51(11), 1153-1166.

Festinger, L. (1957). A theory of cognitive dissonance. Stanford, CA: Stanford University Press.

Folger, R. & Konovsky, M. A. (1989). Effects of procedural and distributive justice on reactions to pay raise decisions. *Academy of Management Journal*, 32(1), 115-130.

Fontana, A. & Frey, J. (1994). Interviewing. The art of science. Teoksessa N. Denzin & Y. Lincoln. *Handbook of qualitative research*. Thousand Oaks; Sage publications, 361-376.

Fox, J. B., Scott, K.D. & Donohue, J. M. (1993). An investigation into pay valence and performance in a pay-for-performance field setting. *Journal of Organizational Behavior* 14, 687-693.

Frisch, C. J. & Dickinson, A. M. (1990). Work productivity as a function of the percentage of monetary incentives to base pay. *Journal of Organizational Behavior Management*, 11, 13-33.

Furnham, A. (1984). Many sides of the coin: The psychology of money usage. *Personality and Individual Difference*, 5(5), 501-509.

Furnham, A. & Argyle, M. (1998). *The psychology of money*. London: Routledge.

Gagné, M., & Deci, E. L. (2005). Self-determination theory and work motivation. *Journal of Organizational Behavior*, 26, 331-362.

Gagné, M., & Forest, J. (2008). The study of compensation systems through the lens of self-determination theory: Reconciling 35 years of debate. *Canadian Psychology*, 49, 225-232.

Gagné, M., Forest, J., Gilbert, M-H., Aube, C., Morin, E. & Malorni, A. (2010). The Motivation at Work Scale: Validation Evidence in Two Languages. *Educational and Psychological Measurement*, 70(4), 628-646.

Gardner D. G., Van Dyne, L. & Pierce J. L. (2004). The effects of pay level on organization-based self-esteem and performance: A field study. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 77, 307-322.

Gerhart, B. & Rynes, S. L. (2003). *Compensation. Theory, Evidence, and Strategic Implications*. Sage, Thousand Oaks.

Gerhart, B., Rynes, S. L. & Fulmer, I. S. (2009). Pay and performance: Individuals, Groups and Executives. *The Academy of Management Annals*, 3, 251-315.

Glaser, B. & Strauss, A. (1999). *The discovery of grounded theory; strategies, for qualitative research*. New York: Aldine Gryter.

Gomez-Mejia, L. R. & Balkin, D. B. (1992). Compensation, organizational strategy and firm performance. Cincinnati: South-Western Publishing Company.

Goodman, S. A. & Svyantek, D. J. Person–Organization Fit and Contextual Performance: Do Shared Values Matter. *Journal of Vocational Behavior*, 55(2), 254-275.

Gowen, C. R. & Jennings, S. A. (1991). The effects of changes in participation and group size on gainsharing success: A case study. *Journal of Organizational Behavior Management*, 11, 147-169.

Graham, M. E. & Welbourne T. M. (1999). Gainsharing and women's and men's relative pay satisfaction. *Journal of Organizational Behavior*, 20, 1027-1042.

Greenberg, J. & Folger, R. (1983). Procedural Justice, Participation, and the Fair Process Effect in Groups and Organizations. Teoksessa P. Paulus (toim.) *Basic Group Processes*. New York: Springer-Verlag.

Greller, M. & Parsons, C. (1995). Contingent Pay Systems and Job Performance Feedback. *Group & Organization Studies*, 20(1), 90-108.

Guthrie, J. P. & Hollensbe, E. (2004). Group incentives and performance: A study of spontaneous goal setting, goal choice, and goal commitment. *Journal of Management*, 30(2), 263-284.

Guzzo, R. A., Jette, R. D. & Katzell, R. A. (1985). The effects of psychologically based intervention programs on worker productivity: A meta-analysis. *Personnel Psychology*, 38, 275-291.

Hair, J. F., Anderson, R. E., Tatham, R. L. & Black, W. C. (1998). *Multivariate data analysis*. Prentice-Hall International, London, 660-661.

Hakonen, N., Hakonen, A., Hulkko, K. & Ylikorkala A. (2005a). Palkitseminen taitavasti. Palkitsemistavat johtamisen välineenä. Juva: WSOY.

Hakonen, A., Salimäki, A., Hulkko, K. (2005b). Palkitsemisen tila ja muutos Suomessa 2004 – Yhteistoiminnallinen kehittäminen, yhteensopivuus ja toimivuus. Työpoliittinen tutkimus, nro 280.

Hanlon, S. C. & Taylor, R. R. (1991). An Examination of Changes in Work Group Communication Behaviors Following Installation of a Gainsharing Plan. *Group & Organization Studies*, 16(3), 238-266.

Harrison, D. A., Virick, M. & William, S. (1996). "Working without a net:" Time, performance, and turnover under maximally contingent rewards. *Journal of Applied Psychology*, 81, 331-345.

Haslam, S. A. (2001). *Psychology in Organizations: The social identity approach*. London: Sage.

Hatcher, L. & Ross, T. L. (1991). From individual incentives to an organization-wide gainsharing plan: Effects on teamwork and product quality. *Journal of Organizational Behavior*, 12, 169-183.

Heller, F., Pusic, E., Strauss, G. & Wilpert, B. (1998). *Organizational Participation. Myth and Reality*. New York: Oxford University Press.

Heneman, R. L. (2000a). The changing nature of pay systems and the need for new midrange theories of pay. *Human Resource Management Review*, 10(3), 245-247.

Heneman, R.L., & Dixon, K. E. (2001). Reward and Organizational Systems Alignment: An Expert System. *Compensation & Benefits Review*, Nov/Dec, 18-29.

Heneman, R. L. & Judge, T. (2000). Compensation attitudes: a review and recommendations for future research. Teoksessa Rynes, S. L. & Gerhart, B. (toim.) *Compensation in Organizations. Current Research and Practice*, 61-103. San Francisco: Jossey Bass.

Heneman, R. L., Ledford, G. E. & Gresham, M. T. (2000b). The changing nature of work and its effects on compensation design and delivery. Teoksessa Rynes, S. L. & Gerhart, B. (toim.) *Compensation in Organizations. Current Research and Practice*, 195-240. San Francisco: Jossey Bass.

Heneman, R.L. & Werner, J.M. (2005). *Merit Pay. Linking Pay to Performance in a Changing World*. Connecticut: Information Age Publishing.

Herzberg, F., Mausner, B. & Snyderman, B.B. (1959). *The motivation to work*. New York: Wiley.

Hoffman, B. J. & Woehr, D. J. (2006). A quantitative review of the relationship between person–organization fit and behavioral outcomes. *Journal of Vocational Behavior*, 68, 389–399.

Hogg, M. A. & Abrams, D. (1988). *Social identifications: A social psychology of intergroup relations and group processes*. London: Routledge.

Hollensbe, E. C. & Guthrie, J. P. (2000). Group pay-for-performance plans: The role of spontaneous goal setting. *The Academy of Management review*, 25(4), 864-872.

Houston, D. J. (2000). Public-service motivation: A multivariate test. *Journal of public Administration Research and Theory*, 10(4), 713–727.

Hu, L. & Bentler, P.M. (1999). Cutoff criteria for fit indices in covariance structure analysis: Conventional criteria versus new alternatives. *Structural Equation Modeling*, 6, 1–55.

Hulkko, K., Hakonen, A., Hakonen, N. & Palva A. (2002). *Toimiva tulospalkkaus–opas kehittämiseen*. Juva: WSOY.

Hulkko, K., Ylikorkala, A., Hakonen, A., Sweins, T. (2005). *Tulospalkkaus. Teoksessa Kauhanen, J. & Vartiainen, M. (toim.). Palkitseminen globaalissa Suomessa*. Juva: WSOY.

Hulkko-Nyman, K. & Kira, M. (2011) Individualists', Life supporters', and Processors' results-oriented pay systems. Diverse configurations and processes of effects. Konferenssipaperi, Performance and reward conference, Manchester.

Huselid, M. A., Jackson, S. E. & Schuler, R. S. (1997). Technical and strategic human resource management effectiveness as determinants of firm performance. *Academy of Management Journal*, 40, 171–188.

James, L. R., Mulaik, S. A. & Brett, J. M. (2006). A Tale of Two Methods. *Organizational Research Methods*, 9(2), 233-244.

Jenkins, D. G, Jr., & Lawler, E. E. (1981). Impact of Employee Participation in Pay Plan Development. *Organizational Behavior and human Performance*, 28, 111-128.

Jenkins, D.G. Jr., Mitra, A., Gupta, N., & Shaw, J.D. (1998) Are financial incentives related to performance? A meta-analytic review of empirical research. *Journal of Applied Psychology*, 83, 777-787.

Jick, T. D. (1979). Mixing Qualitative and Quantitative Methods: Triangulation in Action. *Administrative Science Quarterly*, 24, 602-611.

Jurgensen, C. E. (1978). Job Preferences (What Makes a Job Good or Bad?). *Journal of Applied Psychology*, 63(3), 267-276.

Jurkiewicz, C. L., Massey, T. K. & Brown, R. G. (1998). Motivation in public and private organizations. A comparative study. *Public Productivity & Management Review*, 21(3), 230-250.

Kaufman, R. T. (1992). The Effects of Imposshare on Productivity. *Industrial & Labor Relations Review*, 45(2), 311-322.

Kauhanen, A. & Piekkola, H. (2006). What makes Performance-Related Pay Schemes Work? Finnish Evidence. *Journal of Management and Governance*, 10(2), 149-177.

Kasser, T. & Ryan, R. M. (1993). A dark side of the American dream: correlates of financial success as a central life aspiration. *Journal of Personality and Social Psychology*, 65, 410-22.

Kasser, T. & Ryan, R. M. (1996). Further examining the American dream: differential correlates of intrinsic and extrinsic goals. *Personality and Social Psychology Bulletin*, 22, 280-87.

Ketokivi, M. (2009). Tilastollinen päättely ja tieteellinen argumentointi. Helsinki: Hakapaino.

Kluger, A. N. & DeNisi, A. (1996). The effects of feedback interventions on performance: A historical review, a meta-analysis and a preliminary feedback intervention theory. *Psychological Bulletin*, 119, 254-284.

Kovach, K.A. (1980). Why motivational theories don't work. *SAM Advanced Management Journal*, 45(2), 54-9.

Kovach, K. A. (1987). What motivates employees? Workers and supervisors give different answers. *Business Horizons*, 30(5), 58-65.

Kristof-Brown, A. L., Zimmerman, R. D. & Johnson, E. R. (2005). Consequences of individuals' fit at work: A meta-analysis of person-job, person-organization, person-group, and person-supervisor fit. *Personnel Psychology*, 58, 281-342.

Kuvaas, B. (2006). Work performance, affective commitment, and work motivation: the roles of pay administration and pay level. *Journal of Organizational Behaviour*, 27, 365-385.

LaFleur, T. & Hyten, C. (1995). Improving the quality of hotel banquet staff performance. *Journal of Organizational Behavior Management*, 15, 69-93.

Langedijk, M.C. (1998). *Flexibel belonen: de keuze voor arbeidsvoorwaarden op maat (Flexible compensation: the choice for tailor made working conditions)*. Assen: Van Gorcum.

Latham, G. P. (2007). *Work Motivation. History, Theory, Research, and Practice*. Thousand Oaks: Sage.

Latham, G. P. & Ernst, C. T. (2006). Keys to motivating tomorrow's workforce. *Human Resource Management Review*, 16, 181 - 198.

Latham, P. G. & Locke, E. A. (1991). Self-regulation through goal-setting. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 50, 212-247.

Lawler, E.E. (1971). *Pay and organizational effectiveness*. New York: McGraw-Hill.

Lawler, E.E. (1990). *Strategic pay*. London: Jossey-Bass.

- Lawler, E. E. & Hackman, J. R. (1969). Impact of employee participation in the development of pay incentive plans: A field experiment. *Journal of Applied Psychology*, 53(6), 467-471.
- Lazear, E. P. (1999). Personnel Economics: Past Lessons and Future Directions. *Journal of Labor Economics*, 17(2), 199-236.
- Lazear, E. P. (2000). Performance Pay and Productivity. *The American Economic Review*, Dec., 1346-1361.
- Leventhal, G. S. (1980). What should be done with equity theory? In K. J. Gergen, M. S. Greenberg & R. H. Willis (Eds.), *Social exchange: Advances in theory and research*, 27-55. New York: Plenum Press.
- Liden, R. C., Wayne, S. J., Jaworski, R. A. & Bennett, N. (2004). Social Loafing: A Field Investigation. *Journal of Management*, 30(2), 285-304.
- Lind, E. A., & Tyler, T. R. (1988). *The social psychology of procedural justice*. New York: Plenum Press.
- Locke, E. A. (1996). Motivation through conscious goal setting. *Applied and Preventive Psychology*, 5, 117-124.
- Locke, E. A., Feren, D. B., McCaleb, V. M., Shaw, K. N. & Denny, A. T. (1980). The Relative Effectiveness of Four Methods of Motivating Employee Performance. Kirjassa: Duncan, K. D., Gruneberg, M. M. & Wallis, D. (toim.) *Changes in Working Life*, 363-388. New York: John Wiley & Sons Ltd.
- Locke, E. A. & Latham, P. G. (1990a). *A theory of goal setting and task performance*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.
- Locke, E. A. & Latham, P. G. (1990b). Work motivation and satisfaction: Light at the end of the tunnel. *Psychological Science*, 1, 240-246.
- Locke, E. A. & Latham, P. G. (2004). What should we do about motivation theory? Six recommendations for the twenty-first century. *Academy of Management Review*, 29(3), 388-403.

Lovio-George, C. (1992). What motivates best? *Sales and Marketing Management*, 144(4), 113-114.

Luna-Arocas, R., & Tang, T. L. P. (2004). The love of money, satisfaction, and the Protestant work ethic: Money profiles among university professors in the U.S.A. and Spain. *Journal of Business Ethics*, 00, 1-25.

Luthans, F. & Kreitner, R. (1975). *Organizational behavior modification*. Glenview, IL: Scott, Foresman.

Mahoney, T. A. (1991). The symbolic meaning of pay contingencies. *Human Resource Management Review*, 1, 179-192.

Martin, J. E. & Lee, R. T. (1992). Pay knowledge and referents in a tired-employment setting. *Relations Industrielles*, 47(4), 654-671.

Maslow, A. H. (1943). A theory of human motivation. *Psychological Review*, 50(4), 370-396.

Miceli, M. P. & Heneman, R. L. (2000). Contextual determinants of variable pay plan design: A proposed research framework. *Human Resource Management Review*, 10(3), 289-305.

Mickel, A. E. & Barron, L. A. (2008). Getting “more bang for the buck”. Symbolic value of monetary rewards in organizations. *Journal of Management Inquiry*, 17(4), 329-338.

Miedema, H. (1994). *De achterkant van het salarissen (The reverse side of salary)*. Assen: Van Gorcum.

Milcovich, G. T. & Newman, J. M. (2005). *Compensation*. New York: McGraw-Hill Irwin.

Mitchell, T. R. & Mickel, A. E. (1999). The meaning of money: An individual difference perspective. *Academy of Management Review*, 24(3), 568-578.

Mitra, A., Gupta, N., Jenkins, G. D. (1997). A drop in the bucket: When is a pay raise a pay raise? *Journal of Organizational Behavior*, 18(2), 117-137.

Mitra, A., Salimäki, A., & Shaw, J. D. (2009). Just noticeable differences in positive and negative pay changes 1. Helsinki University of Technology, Department of Industrial Engineering and Management, Working Paper no. 2009/1. Espoo, Finland.

Moorman, R. H. (1991). Relationship between organizational justice and organizational citizenship behaviors: Do fairness perceptions influence employee citizenship? *Journal of Applied Psychology*, 76, 845-855.

Mulvey, P. W., LeBlanc, P. V., Heneman, R. L. & McInerney, M. (2002a). Study finds that knowledge of pay process can beat out amount of pay in employee retention, organizational effectiveness. *Journal of Organizational Excellence*, 21(4), 29-42.

Mulvey, P. W., LeBlanc, P. V., Heneman, R. L. & McInerney, M. (2002b). The Knowledge of Pay Study. E-mails from the frontline. *WorldatWork*.

Nijstad, B. (2009). *Group Performance*. New York: Psychology Press.

Nurmela, K., Hakonen, N., Hulkko, K., Kuula, T. & Vartiainen, M. (1999). Miten tulospalkkaus Suomessa toimii. 40 tapaa tutkineen hankkeen loppuraportti. Työpsykologian ja johtamisen laboratorio. Espoo.

Nurmi, J. E. & Salmela-Aro, K. (2002). Modernin motivaatiopsykologian perusta ja käsitteet. Teoksessa K. Salmela-Aro & J. E. Nurmi (toim.) *Mikä meitä liikuttaa. Modernin motivaatiopsykologian perusteet*. Jyväskylä: PS-kustannus.

Patton, M. Q. (1990). *Qualitative evaluation and research methods*. 2nd edition. Newbury Park: Sage.

Perry, J. L. (1996). Measuring public service motivation: An assessment of construct reliability and validity. *Journal of public administration research and theory*, 6(1), 5-19.

Perry, J. L. (1997). Antecedents of Public Service Motivation. *Journal of public administration research and theory*, 7(2), 181-197.

Perry, J. L. & Wise, L. R. (1990). The motivational bases of public service. *Public administration review*, 50(3), 367-373.

Peterson, S. J. & Luthans, F. (2006). The Impact of Financial and Nonfinancial Incentives on business-Unit Outcomes Over Time. *Journal of Applied Psychology*, 91(1), 156-165.

Pinder, C. C. (2008). *Work motivation in organizational behavior*. New York: Psychology Press.

Preacher, K. J. & Hayes, F. (2008). Asymptotic and resampling strategies for assessing and comparing indirect effects in multiple mediator models. *Behavior Research Methods*, 40 (3), 879-891.

Prendergast, C. (1999). The provision of incentives in firms. *Journal of Economic Literature*, 37, 7-63.

Rajagopalan, N. & Finkelstein, S. (1992). Effects of strategic orientation and environmental-change on senior management reward systems. *Strategic Management Journal* 13 (SI), 127-141.

Richins, M. L. & Dawson, S. (1992). A Consumer Values Orientation for Materialism and Its Measurement: Scale Development and Validation. *Journal of Consumer research*, 19, 303-316.

Ricketta, M. (2005). Organizational identification: A meta-analysis. *Journal of Vocational Behavior*, 66, 358-384.

Ryan, R. M., & Deci, E. L. (2000). Self-determination theory and the facilitation of intrinsic motivation, social development, and well-being. *American Psychologist*, 55, 68-78.

Rynes, S.L. & Gerhart, B. (2000) (eds.) *Compensation in Organizations. Current Research and Practice*. San Francisco: Jossey Bass.

Rynes, S. L., Gerhart, B., & Minette, K. A. (2004). The importance of pay in employee motivation: Discrepancies between what people say and what they do. *Human Resource Management*, 43, 381-394.

Rynes, S. L., Gerhart, B. & Parks, L. (2005). Personnel Psychology: Performance Evaluation and Pay for Performance. *Annual Review of Psychology*, 56, 571-600.

Salimäki, A. & Vartiainen, M. (2007). Esimiehen rooli suoriutumisen arviointiin perustuvassa palkkauksessa. Teoksessa Aro, A., Feldt, T. & Ruohomäki, V. Puheenvuoroja työ- ja organisaatiopsykologiasta. Helsinki: Edita.

Salimäki, A., Ylikorkala, A., Hulkko, K., Nyman, G., Keskivaara, P. (2005). Esimiehet palkkausjärjestelmän soveltajina: Malli siitä, miten esimies voi vaikuttaa palkkausjärjestelmän toimivuuteen. *Psykologia -lehti*, no. 01.

Salimäki, A., Hakonen, A. and Heneman, R. (2009). Managers generating meaning for pay: a test for reflection theory. *Journal of Managerial Psychology*, 24, 161-177.

Scarpello, V. & Jones, F. F. (1996). Why justice matters in compensation decision making. *Journal of Organizational Behavior*, 17(3), 285-299.

Schuler, R. S., & Jackson, S. E. (1987). Linking competitive strategies and human resource management practices. *Academy of Management Executive*, 1(3), 207-219.

Schuster, J. R. & Zingheim, P. K. (1992). *The new pay: Linking employee and organizational performance*. New York: Lexington Books.

Scott, K. L., Shaw, J. D. & Duffy, M. K. (2008). Merit pay raises and organization-based self-esteem. *Journal of Organizational Behavior*, 29, 967-980.

Shaw, J. D. & Jenkins (1996). A confirmatory factor analysis of pay meaning dimensions on an Englishspeaking sample. Konferenssipaperi, Southwest Academy of Management Conference.

Shaw, J. D., Duffy, M. K, Mitra, A., Lockhart, D. E. & Bowler, M. (2003). Reactions to merit pay increases: A longitudinal test of a signal sensitivity perspective. *Journal of Applied Psychology*, 88, 538-544.

Sirgy, M. J. (1998). Materialism and quality of life. *Social Indicators Research*, 43, 227-260.

- Snellman, K., Uusitalo, R. & Vartiainen, J. (2003). Tulospalkkaus ja teollisuuden muuttuva palkanmuodostus. Helsinki: Edita.
- Srivastava, A., Locke, E. A. & Bartol, K. M. (2001). Money and subjective well-being: It's not the money, it's the motives. *Journal of Personality and Social Psychology*, 80(6), 959-971.
- Stajkovic, A. D. & Luthans, F. (1997). A meta-analysis of the effects of organizational behavior modification on task performance, 1975-1995. *Academy of Management Journal*, 40, 1122-1149.
- Stajkovic, A. D. & Luthans, F. (2003). Behavioral management and task performance in organizations: Conceptual background, meta-analysis, and test of alternative models. *Personnel Psychology*, 56, 155-194.
- Steers, R. M., Mowday, R. T. & Shapiro, D. L. (2004). The future of work motivation theory. *Academy of Management Review*, 29(3), 379-387.
- St-Onge, S. (2000). Variables influencing the perceived relationship between performance and pay in a merit pay environment. *Journal of Business and Psychology*, 14, 459-479.
- Strauss, A. (1987). *Qualitative analysis for social scientists*. Cambridge: Cambridge university.
- Strauss, A. & Corbin, J. (1990). *Basics of qualitative research. Grounded theory procedures and techniques*. Newbury park: Sage.
- Strauss, A. & Corbin, J. (1994). *Grounded theory methodology. An overview*. *Teoksessa Handbook of qualitative research*, toim. N. Denzin and Y. Lincoln. Thousand Oak: Sage. 273-285.
- Sweins, C., Kalmi, P. & Hulkko-Nyman, K. (2009). Personnel knowledge of the pay systems, pay satisfaction and organizational outcomes: Evidence from Finnish personnel funds. *The International Journal of Human Resource Management*, 20(2), 457-477.
- Tajfel, H., & Turner, J. (1979). An integrative theory of intergroup conflict. *Teoksessa W. G. Austin & S. Worschel (toim.), The social psychology of intergroup relations*, 33-47. Monterey, CA: Brooks/Cole.

Tang, T. L. P. (1992). The meaning of money revisited. *Journal of Organizational Behavior*, 13, 197-202.

Tang, T. L. P. (1993). The meaning of money: Extension and exploration of the money ethic scale in a sample of university students in Taiwan. *Journal of Organizational Behavior*, 14, 93-99.

Tang, T. L. P. (1995). The development of a short Money Ethic Scale: Attitudes toward money and pay satisfaction revisited. *Personality and Individual Differences*, 19, 809-816.

Tang, T. L. P. (2007). Income and Quality of Life: Does the Love of Money Make a Difference? *Journal of Business Ethics*, 72, 375-393.

Tang, T. L. P., Kim, J. K., & Tang, D. S. (2000). Does attitude toward money moderate the relationship between intrinsic job satisfaction and voluntary turnover? *Human Relations*, 53, 213-245.

Tang, T. L. P., Luna-Arocas, R., Sutarso, T., & Tang, D. S. (2004). Does the love of money moderate and mediate the income-pay satisfaction relationship? *Journal of Managerial Psychology*, 19, 111-135.

Tang, T. L. P., Tang, D. S. & Luna-Arocas, R. (2005). Money profiles: the love of money, attitudes, and needs. *Personnel Review*, 34(5), 603 – 618.

Thibaut, J. & Walker, L. (1975). *Procedural justice: A psychological analysis*. Hillsdale, NJ: Erlbaum.

Thierry, H. & Croonen, J., P. (1980). Does the Cafeteria Plan Pay Off? An Empirical Research Study. *Management Decision*, 18, 303-318.

Thierry, H. (1984). Systems of Remuneration. Teoksessa J. D. Dreneth, H. Thierry, P. J. Willems & C. J de Wolff (toim.) *Handbook of Work and Organizational Psychology*, 979-1013. New York: John Wiley & Sons.

Thierry, H. (1987). Payment by Results Systems: A Review of Research 1045-1985. *Applied Psychology: An International Review*, 36(1), 91-108.

- Thierry, H. (1990). Intrinsic Motivation Reconsidered. Teoksessa U. Kleinbeck, H-H Quast, H. Thierry, H. Häcker (toim.) *Work Motivation*, 67-82. New Jersey: Lawrence Erlbaum Associates.
- Thierry, H. (1992a). Pay and Payment Systems. Teoksessa J. F. Hartley & G. M. Stephenson. *Employment Relations. The Psychology of Influence and Control at Work*, 136-160. Oxford: Blackwell.
- Thierry, H. (1992b). Payment. Which meanings are rewarding? *American Behavioral Scientist*, 35, 6, 694-707.
- Thierry, H. (1993). Vital conditions for effective performance-related payment. In: Dempsey P. (toim.) *Manufacturing Europe 1993, The international review of advanced manufacturing technology and management*, 173-176.
- Thierry, H. (1998). Compensating Work. In: Drenth, P., Thierry, H., de Wolff, C.J. (toim.) *Handbook of Work and Organizational Psychology*, Vol. 4: *Organizational Psychology*, 291-319. Hove, UK: Psychology Press Ltd.
- Thierry, H. (2001) The Reflection Theory on Compensation. In: Erez, M., Kleinbeck, U., Thierry, H. (toim.). *Work Motivation in the Context of a Globalizing Economy*, 149-166. Mahwah, New Jersey: Lawrence Erlbaum Associates.
- Thierry, H. (2002). Enhancing Performance through Pay and Reward Systems. In: Sonnentag, S. (toim.). *Psychological Management of Individual Performance*, 325-347. Chichester, UK: John Wiley & Sons.
- Trank, G. Q., Rynes, S. L., & Bretz, R. D. (2002). Attracting applicants in the war for talent: Differences in work preferences among high achievers. *Journal of Business and Psychology*, 17, 331-345.
- Trevor, C., Gerhart, G. & Boudreau, J. W. (1997). Voluntary turnover and job performance: Curvilinearity and the moderating influences of salary growth and promotions. *Journal of Applied Psychology*, 82, 44-61.
- Tuomi, J. & Sarajärvi, A. (2002). *Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi*. Helsinki.

Turban, D. B. & Keon, T. L. (1993). Organizational attractiveness: An interactionist perspective. *Journal of Applied Psychology*, 78:2, 184–193.

Turner, J. C. (1999). Some current issues in research on social identity and self-categorization theories. Teoksessa: Ellemers, R., Spears, R., & Doosje, B. (toim.), *Social identity: Context, commitment, content*, 6-34. Oxford, England: Blackwell.

Turner, J. C., Hogg, M. A., Oakes, P. J. Reicher, S. D. & Wetherell, M. S. (1987). *Rediscovering the social group: A self-categorization theory*. Oxford: Basil Blackwell.

Tyler, T. R., & Blader, S. L. (2000). *Cooperation in groups: Procedural justice, social identity and behavioural engagement*. Philadelphia, PA: Psychology Press.

Tyler, T. R., & Blader, S. L (2003). The Group Engagement Model: Procedural Justice, Social Identity, and Cooperative Behavior. *Personality and Social Psychology Review*, 7(4), 349–361.

Van den Broeck, A., Vansteenkiste, M., De Witte, H. & Lens, W. (2008). Explaining the relationships between job characteristics, burnout, and engagement: The role of basic psychological need satisfaction. *Work & Stress*, 22(3), 277-294.

Van Eerde, W. & Thierry, H. (1996) Vroom's Expectancy Models and Work-Related Criteria: A Meta-Analysis. *Journal of Applied Psychology*, 81(5), 575-586.

Vartiainen, M. & Kauhanen, J. (2005). *Palkitseminen globaalissa Suomessa*. Juva: WSOY.

Vroom, V. H. (1964). *Work and motivation*. New York: Wiley.

Wageman, R. & Baker, G. (1997). Incentives and Cooperation: The Joint Effects of Task and Reward Interdependence on Group Performance. *Journal of Organizational Behavior*, 18(2), 139-158.

Wagner, J. A. III, Rubin, P. A., & Callahan, T. J. (1988). Incentive payment and non-managerial productivity: An interrupted time series analysis of

magnitude and trend. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 42, 47-74.

Weibel, A., Rost, K. & Osterloech, M. (2009). Pay for performance in the public sector – benefits and (hidden) costs. *Journal of Public Administration and Theory*, 20, 387-412.

Welbourne, T. M. & Cable, D. M. (1995). Group incentives and pay satisfaction: Understanding the relationship through an Identity Theory Perspective. *Human Relations*, 48(6), 711-726.

Welbourne, T.M. & Gomez-Mejia, L.R. (1995). Gainsharing: A critical review and a future research agenda. *Journal of Management*, 21, 559-609.

Werner, S., & Ward, S. (2004). Recent compensation research: An eclectic review. *Human Resource Management Review*, 14(2), 201-227.

Verquer, M. L., Beehr, T. A. & Wagner, S. H. (2003). A meta-analysis of the relations between person-organization fit and work attitudes. *Journal of Vocational Behavior*, 63, 473-489.

Wiley, C. (1997). What motivates employees according to over 40 years of motivation surveys. *International Journal of Manpower*, 18(3), 263-280.

Wright, B. E. (2001). Public-sector work motivation. A review of the current literature and a revised conceptual model. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 11(4), 559-586.

Wright, P. M. (1990). Monetary incentives and task experience as determinants of spontaneous goal setting, strategy development and performance. *Human Performance*, 3, 237-258.

Wright, P. M. (1992). An examination of the relationships among monetary incentives, goal level, goal commitment and performance. *Journal of Management*, 18, 677-693.

Wright, P. M., & Snell, S. A. (1991). Toward an integrative view of strategic human resource management. *Human Resource Management Review*, 1, 203-225.

Yoon, H. J. & Choi, J. N. (2010). Intrinsic and Extrinsic Rewards and Creativity in the Workplace: Reward Importance as a Moderator. Academy of Management Annual Meeting, Montreal.

Youndt, M. A., Snell, S. A., Dean, J. W., Jr., & Lepak, D. P. (1996). Human resource management, manufacturing strategy, and firm performance. *Academy of Management Journal*, 39, 836–866.

7. Liitteet

Liite 1: Haastattelurunko

TULOSPALKKIOJÄRJESTELMÄN TARKOITUS

- Miksi tulospalkkiojärjestelmää mielestänne käytetään? Mihin sillä pyritään?
- Pidätkö tarkoitusta hyvänä?
- Sopiiko järjestelmä mielestänne organisaation tavoitteisiin? Entä toimintatapaan?

TULOSPALKKIOJÄRJESTELMÄN RAKENNE

- Tiedätkö, minkälainen tulospalkkiojärjestelmä on? Tunnetteko mittarit ja säännöt?
- Oletteko tyytyväisiä mittareihin, tavoitetasoihin ja sääntöihin? Miksi?
- Koetteko palkkioiden jakotavan oikeudenmukaiseksi?

TULOSPALKKIOJÄRJESTELMÄN KEHITTÄMINEN

- Tiedätkö miten tulospalkkiojärjestelmän kehittäminen tapahtuu?
- Oletteko tyytyväisiä kehittämis- ja arviointitapaan?
- Voitteko osallistua kehittämiseen? Oletteko osallistuneet, miten?

ORGANISAATION TUKI TULOSPALKKIOJÄRJESTELMÄN KÄYTTÄMISELLE

- Mistä saatte tietoa? Keneltä/mistä toivoisitte tietoa?
- Mistä asioista toivoisitte lisää tietoa tai toisella tavalla?
- Tiedätkö kuka tulospalkkukausen liittyvistä asioista päättää?

ESIMIEHET TULOSPALKKIOJÄRJESTELMÄN TOTEUTTAJINA

- Oletteko tyytyväisiä esimiehen tapaan hoitaa tulospalkkaukseen liittyviä asioita?
- Antaako esimies mahdollisuuden vaikuttaa ja osallistua tulospalkkiojärjestelmän mittareiden valintaan/suunnitteluun ja kehittämiseen?
- Miten esimies antaa palautetta (miten mittareita seurataan ja millaisessa hengessä palautetta annetaan)?

TULOSPALKKIOJÄRJESTELMÄN MERKITYS HENKILÖSTÖLLE

- Mitä mieltä olette tulospalkkiojärjestelmästä?
- Onko se mielestänne tärkeä? Jos on, niin miksi? Mitä se teille merkitsee?
- Mitä hyötyä mielestänne tulospalkkauksesta on?
- Mitä ajattelette siitä, jos tulospalkkiojärjestelmä lakkautettaisiin? Miksi?
- Kannattaako järjestelmän kehittämiseen panostaa? Onko se yhdentekevää? Miksi?

TULOSPALKKIOJÄRJESTELMÄN VAIKUTUKSET

- Millaisia vaikutuksia tulospalkkiojärjestelmällä on sille asetettuihin tavoitteisiin? Miten näkyy arkipäivän toiminnassa (esimerkkejä)?
- Minkälaisia vaikutuksia tulospalkkiojärjestelmällä on toimintaan (asiakaspalvelu, laatu, tehokkuus, toimintatapojen kehittäminen jne.)? Entä yhteistyöhön ja ilmapiiriin?
- Minkälaisia vaikutuksia tulospalkkiojärjestelmällä on työasenteisiin?
- Miten tulospalkkiojärjestelmä vaikuttaa teidän omaan toimintaanne?

Liite 2: Osatutkimuksen V haastattelukysymykset

Tulospalkkaukseen liittyviä väittämiä, jotka on esitetty liitteenä 1 olevien kysymysten lisäksi. Esitetty haastateltaville väittämä kerrallaan ja kysytty onko haastateltava samaa vai eri mieltä ja miksi.

1. Tulospalkkiojärjestelmä sopii organisaatiomme tavoitteisiin.
2. Tulospalkkiojärjestelmän mittarit sekä palkkioiden suuruus ja jakautuminen ovat hyviä.
3. Täällä pääsee vaikuttamaan siihen, minkälainen tulospalkkiojärjestelmä meillä on.
4. Täällä huolehditaan aktiivisesti siitä, että kaikki saavat riittävästi tietoa tulospalkkiojärjestelmästä.
5. Esimieheni hoitaa fiksusti tulospalkkaukseen liittyvät asiat.
6. Tulospalkkiojärjestelmän voisi yhtä hyvin lakkauttaa.
7. Tulospalkkio on minulle rahallisesti merkittävä.
8. Tulospalkkiojärjestelmän ansiosta saan palautetta työstäni.
9. Tulospalkkiojärjestelmä viestii siitä, että minua ja työpanostani arvostetaan.
10. Tulospalkkiojärjestelmä vaikuttaa myönteisesti toimintaani työpaikalla.
11. Huomaan usein, että tulospalkkiojärjestelmä vaikuttaa työtovereideni toimintaan.

Tässä väitöskirjassa tutkittiin ryhmän aikaansaannoksen perusteella maksettavien tulospalkkioiden merkityksiä yksilöille ja merkitysten roolia palkkioiden vaikuttavuudessa. Keskeiset tulokset voi kiteyttää kahteen havaintoon.

Ryhmäperusteisilla tulospalkkioilla on henkilöstölle rahallisen merkityksen lisäksi symbolisia merkityksiä silloin, kun palkkiot kuvastavat palautetta, valta-asemaa tai arvostusta. Palkkiot vaikuttavat yksilöiden työsuoritukseen niille annetun merkityksen välityksellä. Tutkimuksella on selkeä anti palkkiojärjestelmien käytölle työpaikoilla. On tärkeää kehittää palkkiojärjestelmiä siihen suuntaan, että henkilöstö kokee ne merkityksellisinä. Riittävän suuret palkkiot voivat parantaa yksilöiden työsuoritusta. Toisaalta palkkiot vaikuttavat jopa voimakkaammin silloin, kun niillä on symbolinen merkitys. Avain symbolisten merkitysten muodostumiseen löytyy esimiesten aktiivisuudesta ja johdon oikeudenmukaisesta tavasta käyttää palkkiojärjestelmiä.



ISBN 978-952-60-4570-2
 ISBN 978-952-60-4571-9 (pdf)
 ISSN-L 1799-4934
 ISSN 1799-4934
 ISSN 1799-4942 (pdf)

Aalto-yliopisto
Perustieteiden korkeakoulu
 Tuotantotalouden laitos
www.aalto.fi

**KAUPPA +
 TALOUS**

**TAIDE +
 MUOTOILU +
 ARKKITEHTUURI**

**TIEDE +
 TEKNOLOGIA**

CROSSOVER

**DOCTORAL
 DISSERTATIONS**