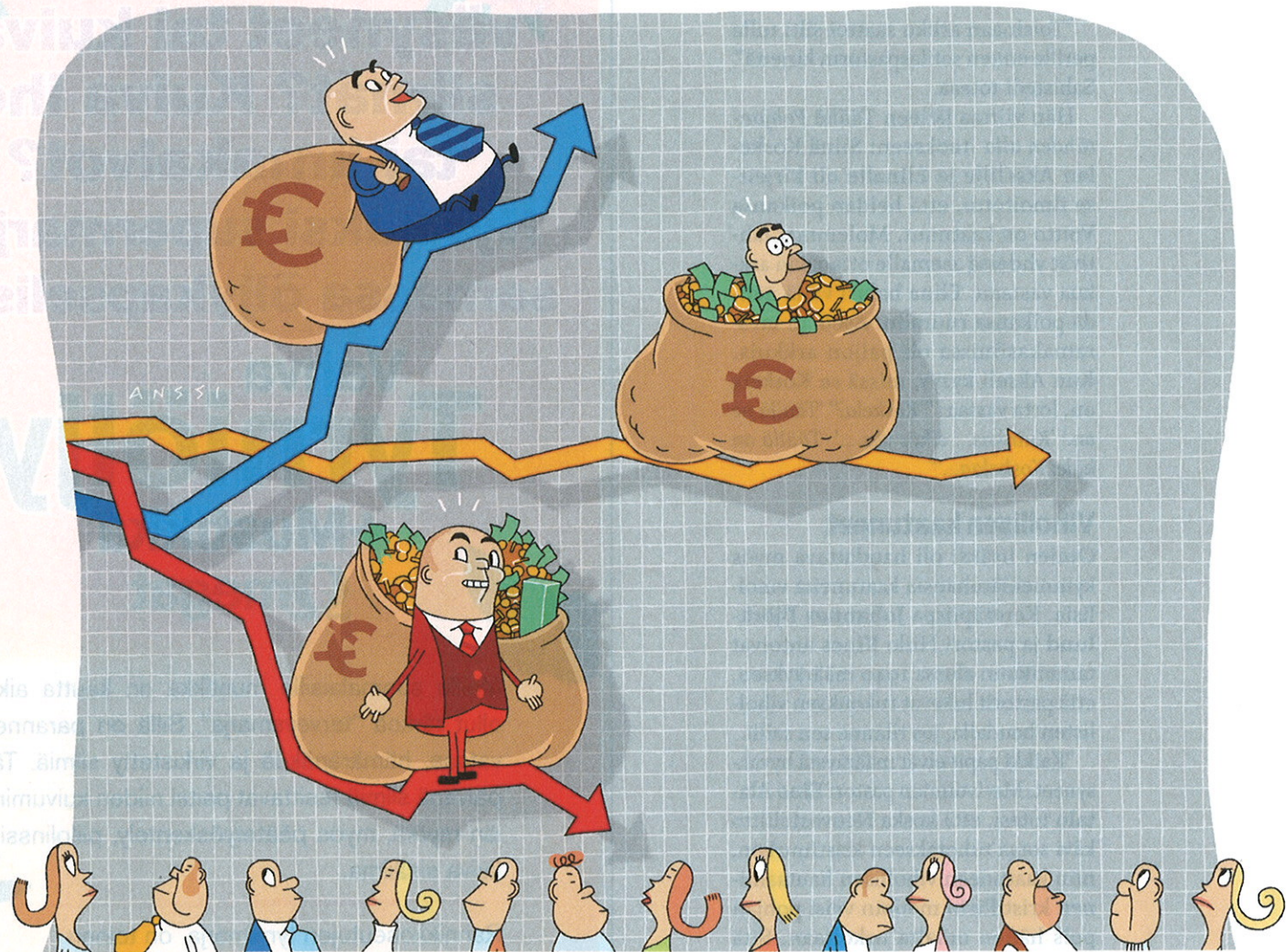




Palkkiotuhlaus kuriin

Superpalkkaiset mutta huonot pomot pilaavat työilmapiirin. Pitkäaikaista työmotivaatiota ei synny suurellakaan rahalla.

Teksti
Jouko Marttila
Kuvitus
Anssi Keränen

Työpahoinvointi ja masennus vaivaavat suomalaisia. Yli neljännesmiljoona työikäistä on työkyvyttömyyseläkkeellä. Heistä joka toinen kärsii mielenterveysongelmista. Ihmisiä piiskataan eteenpäin tulospalkkioilla, vaikka oikea lääke löytyisi paremmasta johtamisesta.

Tuloerot ylimmän johdon ja muun henkilöstön välillä ovat kasvaneet viime vuosina räjähdysmäisesti. Suomalaisen työntekijän keskipalkka on run-

saat 3 000 euroa kuukaudessa, kun isot pomot ansaitsevat vähintään 30 000 euroa ja sen päälle erilaiset osake- ja optiokannustimet. Kovapalkkaisimpiin johtajiin ero on satakertainen.

Suomessa suunta on samankaltainen kuin Yhdysvalloissa, missä suurimpien pörssiyritysten toimitusjohtajat tienavat yli 300 kertaa enemmän kuin keskivertotyöntekijät. Johtajien miljoonatiloja perustellaan sillä, että näin saadaan parhaat johtajat, jotka tekevät kovan tuloksen.

Tulospalkkiot nousevat Suomesakin miljooniin ja jopa kymmeniin miljooniin euroihin. Fortumin entinen toimitusjohtaja **Mikael Lilius** ansaitsi osakeoptioilla noin 30 miljoonaa euroa. Monille tehtävästään eronneille johtajille kuten Nokian **Olli-Pekka Kallasvuolle**, Amerin **Roger Talermolle** ja Outokummun **Juha Rantaselle** on maksettu miljoonien erorahat.

Kova palkka ei takaa tulosta, sillä joka viides pörssiyrityksen toimitusjohtaja

”Yleinen havainto on, että vasta noin kymmenen prosentin palkkio tai palkankorotus koetaan jollain tavalla motivaatiota lisäävänä.”

joutui jättämään paikkansa viime vuonna. Tulospalkkaus yleistyy kaikkialla, mutta saavutukset ovat kyseenalaisia.

”Tuloksiin sidotuilla välittömillä rahapalkkioilla saadaan aikaan vain hetkellisiä tuloksia. Kestävää vaikutusta niillä ei ole”, työpsykologiaa ja johtamista Aalto-yliopistossa tutkiva professori **Matti Vartiainen** sanoo.

Arvostus tekee tulosta

Masennus työpaikoilla johtuu usein ala-arvoisesta esimiestyöstä. Ihmiset eivät ole motivoituneita, jos heitä kyykätetään kannustamisen sijasta. Vastuuta ja itsenäisyyttä annetaan liian vähän.

Rahan roolia kannustimena on tutkittu paljon, ja tulokset ovat hyvin samankaltaisia. Työn sisältö, hyvät työkaverit ja vastuu omasta tekemisestä motivoivat palkanlisää pidempään.

”Tutkimukset osoittavat, että tulospalkkauksen suuruudella ei ole mitään yhteyttä yrityksen pitkäaikaiseen menestykseen. Rahapalkkiot auttavat parhaiten yksittäisten tavoitteiden kuten myyntitulosten saavuttamisessa, jos palkittavan omalla työllä on suora yhteys tulokseen”, professori Vartiainen kertoo.

Rahan merkitys kannustimena vähenee sitä mukaa, kun peruspalkka kasvaa. Sen rinnalle tulevat muut palkitsemisen muodot. Niitä ovat symboliset palkkiot, kuten arvostus. Tavanomaisilla raamisopimusten mukaisilla palkankorotuksilla ei ole mitään motivoivaa vaikutusta.

”Yleinen havainto on, että vasta noin kymmenen prosentin palkkio tai palkankorotus koetaan jollain tavalla motivaatiota lisäävänä. Kestävää vaikutusta sillä ei työn tuloksiin ole, vaan

teho häviää muutamassa kuukaudessa. Varsinainen pitkäaikainen motivaatio syntyy muista tekijöistä. Yksi niistä on johtaminen.”

Turhia miljoonia

Jos työn sisältö ratkaisee rahaa enemmän, miksi pomojen palkat nousevat aina muita nopeammin? Onko heidän työssään muita vähemmän sisältöä, vai motivoiko raha johtajia enemmän kuin alaisia?

”Pienemmät kannustimet varmasti riittäisivät, mutta isoja palkkoja ja palkanlisä perustellaan yleensä kilpailulla. Kun muut maksavat, niin meidänkin pitää maksaa, vaikka sillä ei olisi mitään vaikutusta itse työn tuloksiin”, Vartiainen vastaa.

Yritys menestyy usein muusta syystä kuin johtajansa kyvykkyyden ansiosta. Kun talous on jatkuvassa muutoksessa, onni ratkaisee osaamista enemmän. On entistä vaikeampi mitata, mikä osuus tuloksesta on toimitusjohtajan ja mikä jonkin muun tekijän vaikutusta.

Isot palkkiot houkuttelevat manipuloimaan mittareita ja keskittymään vain asioihin, joita mitataan. Yritys ja työntekijöiden hyvinvointi kokonaisuutena jäävät helposti sivurooliin.

Koneen toimitusjohtaja **Matti Alahuhta** on sanonut, että hänellä on johtamisessa apunaan kaksi tärkeää mitaria: asiakastytyytyväisyys ja henkilöstön hyvinvointi. Liiketoiminnan tulos syntyy näiden seurauksena.

Professori Matti Vartiainen mukaan esimiesten pitäisi käsitellä ihmisiä yksilöinä, joista jokaisella on erilainen elämänvaihe menossa. Se vaikuttaa suoraan motivaatiotekijöihin ja ihmisten työhyvinvointiin.

”Esimerkiksi nuorella palkka voi olla suurempi kannustin kuin omakotitaloa rakentavalla keski-ikäisellä, joka kaipaa enemmän vapaa-aikaa kuin ylitöitä. Esimiesten pitäisi tunnistaa alaistensa erilaiset elämänvaiheprojektit ja ottaa ne palkitsemisessa huomioon. Vain sillä tavalla voidaan saada aikaa pysyviä vaikutuksia.”

Motivaatiota vaikea ostaa

Käytännössä työmotivaatiota pitäisi mitata samalla tavalla kuin asiakastytyytyväisyyttä, kysyä muutama yksinkertainen kysymys monisivuisen verkkolomakkeen sijasta.

Miten todennäköisesti suosittelisit työnantajasi ystäväillesi uudeksi työpaikaksi? Entä työnantajasi tuotteita tai palveluita mahdollisille asiakkaille? Millä perusteella? Pelkästään näillä kysymyksillä esimiehet saisivat paljon tietoa henkilöstön motivaatiosta.

Sen sijaan, että pomot keskustelisivat alaistensa kanssa, he juoksevat liikkeenjohdon kursseilla oppimassa viimeisiä muotivirtauksia. Uusia kannustimia etsitään kirjoista ja kansista, vaikka vastaukset löytyisivät muutamalla kysymyksellä, jos malttaisi pysähtyä kuuntelemaan.

”Kun haetaan pysyviä vaikutuksia työntekijöiden kannustamiseen, mennään vahvasti johtamisen puolelle. Hyvät johtajat luovat hyvän ilmapiirin, mikä näkyy suoraan tuloksissa. Pitkäaikaista motivaatiota ei voi ostaa”, professori Vartiainen vakuuttaa. ■

Kirjoittaja pitää talousaiheista blogia osoitteessa <http://taloudentulkki.wordpress.com>.