

Kannusteet

Kannuste on organisaatiossa esiintyvä ärsyke, joka vaikuttaa organisaation jäsenten käyttäytymiseen. Työntekijä voi kiintyä organisaatioon, jos se tarjoaa välineitä hänen tarpeidensa tyydyttämiseen. Kannusteiden vaikuttavuus riippuu yksilön tarpeista ja tavasta, jolla kannusteita tarjotaan. (3 ss. 23-24) (1 s. 35)

Käsitteet kannuste ja palkkio usein mielletään samaksi asiaksi mutta niiden välillä on nähtävä selvä ero. Kannuste on palkkion ennakkointia ja siitä tulee palkkio vasta kun se annetaan työntekijälle. Kannuste virittää toimintaan ja toiminnasta saatu palkkio tyydyttää tarpeen eli vahvistaa haluttua käyttäytymistä. Kannusteet siis antavat vihjeitä siitä, että tietynlainen toiminta tuottaa tietyt palkkiot. (3 s. 24) (1 s. 35)

Ruohotie (1983) toteaa, että Chungin (1977) mukaan työelämän kannusteet voidaan jakaa kolmeen ryhmään: 1) taloudelliset ja fyysisen ympäristön kannusteet, 2) vuorovaikutuskannusteet ja 3) tehtäväkannusteet (3 s. 24). Ruohotien (1983) mukaan Eden (1975) on puolestaan tarkastellut näitä kolmea tasoa motivaation kannalta (3 s. 24):

- 1) materiaallinen motivaatio (esim. raha)
- 2) arvostusmotivaatio, joka rakentuu toisten osoittaman kunnioituksen, sosiaalisen statuksen ja arvostuksen varaan
- 3) kasvumotivaatio, jonka edellytyksenä on mahdollisuus itsensä monipuoliseen kehittämiseen sekä vaihteleva, monipuolinen ja haasteellinen työ.

Ihmiset tyydyttävät tarpeitaan kannusteiden avulla. Toimeentulotarpeet tyydytetään taloudellisten kannusteiden avulla. Liittymistarpeiden tyydyttämiseen tarvitaan vuorovaikutusta muiden ihmisten kanssa. Kasvutarpeet puolestaan voidaan tyydyttää mielenkiintoisten ja haasteellisten tehtävien avulla. Tarpeiden ja kannusteiden suhde on siis seuraavanlainen: tarpeet määräävät sen, että millaiset tekijät ovat kannusteita ja kannusteiden avulla voidaan tyydyttää tarpeita. (3 ss. 24 - 25) (1 s. 36)

Tavoitteet

Tavoite on toiminnan kohde tai päämäärä (13). Esimerkiksi tavoitteena voi olla tietyn taidon saavuttaminen tietyn ajanjakson kuluessa (13). Locke ja Latham (2002) toteavat, että Ryanin (1970) mukaan tietoiset tavoitteet aikaansaavat toimintaa (13). Tavoitteiden asettamisen merkitys työsuorituksen parantajana on selvä (14); melkein 400 (pääosin kokeellista) tutkimusta osoittaa, että tarkoin määritellyt, haastavat tavoitteet johtavat parempiin tuloksiin kuin helpot tai epämääräiset tavoitteet (5).

Tavoitteiden täyttymistä voidaan mitata kovilla tai pehmeillä mittareilla. Esimerkiksi tuotannon määrään, laatuun ja kustannuksiin sidotut mittarit ovat kovia mittareita. Pehmeät mittarit ovat yleensä työtovereiden tai asiakkaiden arvioihin perustuvia. (2 s. 44)

Locken ja Latham (2002) mukaan Atkinson (1958) toteaa, että parhain suoritus syntyy, kun tehtävä ei ole liian helppo eikä myöskään liian vaikea. Locke ja Latham (2002) kuitenkin ovat todenneet, että kun otetaan huomioon yksilön henkilökohtaiset tavoitteet ja asetetun tavoitteen taso, voidaan huomata korkeampien tavoitteiden aikaansaavan parempitasoisen suorituksen ja kovemman yrityksen. Locke ja Latham (2002) toteavat, että Erezin ja Zidonin (1984) mukaan suoritustaso tasaantuu, kun kyvykkyyden raja tulee vastaan tai sitoutuminen erittäin korkeisiin tavoitteisiin

raukeaa. Täsmälliset ja haastavat tavoitteet johtavat yleisesti parempiin suorituksiin, kuin kehoitus siihen että työntekijät yrittäisivät parhaansa. Tosin erityisen vaikean tehtävän ollessa kyseessä, pelkkä kehoitus yrittää parhaansa voi johtaa parempiin tuloksiin, koska näin ollen työntekijät eivät koe niin suuria suorituspaineita (Earley, Connolly & Ekerger, 1989, viitattu lähteessä Locke ja Latham, 2002). (13)

Tavoitteet voivat olla työntekijän itsensä asettamia tai työnantajan tai esimiehen asettamia. Työntekijän pystyvyys, mitä Locke ja Latham (2002) pitävät tärkeänä tekijänä tavoitteiden asettamisen teoriassa, on tärkeässä roolissa tavoitteiden asettamisessa. Työntekijät, joilla on korkea pystyvyys, asettavat itsellensä korkeampia tavoitteita kuin matalamman pystyvyyden omaavat kollegansa. Korkeamman pystyvyyden omaavat työntekijät ovat myös sitoutuneempia tavoitteisiin ja löytävät helpommin parempia strategioita tehtävien suorittamiseen tavoitteiden mukaisesti. Barrick, Mount ja Strauss (1993) totesivat myyntiedustajia tutkivassa tutkimuksessaan, että sellaiset edustajat joilla on havaittavissa vahvana persoonallisuuden piirteenä tunnollisuus (vastuullinen, luotettava, suunnitelmallinen, järjestelmällinen, sinnikäs ja suorisorientoitunut), asettavat todennäköisimmin itselleen tavoitteita ja myös sitoutuvat niihin (14) . (13)

Tavoitteet vaikuttavat suoritukseen neljällä tavalla. Ensinnäkin ne ohjaavat toimintaa ja huomiota kohti tavoitteiden täyttymistä. Toiseksi ne antavat energiaa suoritukseen; korkeammat tavoitteet johtavat parempaan suoritukseen kuin matalat tavoitteet. Kolmanneksi tavoitteet aikaansaavat sinnikkyyttä. Locken ja Latham (2002 mukaan LaPorten ja Nathin (1976) tutkimuksessa todettiin, että jos koehenkilöt saavat vapaasi päättää tehtävään käyttämänsä ajan, korkeamman tavoitteen eteen työskentelevät käyttivät automaattisesti enemmän aikaa tehtävän suorittamiseen. Neljänneksi tavoitteet vaikuttavat toimintaan välillisesti siten, että tehtävän kautta olennaisia strategioita tulee tutkittua ja hyödynnettyä paremmin. (13)

Tavoitteiden vaikutus suoritukseen on vahvimmillaan silloin, kun työntekijä on sitoutunut tavoitteeseen eli kokee sen tärkeäksi ja itsensä pystyväksi tavoitteen saavuttamiseen. Tavoitteen tärkeäksi tekemiseen työntekijän kannalta on monia tapoja. Eräs tapa on luoda työyhteisölle yhteinen sitoumus tavoitteeseen (Hollenbeck, Williams & Klein, 1989, viitattu lähteessä Locke ja Latham, 2002). Myös inspiroiva ja tukeva esimies tai työnantaja edesauttaa työntekijän sitoutumista. Työntekijän osallistuminen tavoitteen asettamiseen lisää myös sitoutumista, koska näin tavoite koetaan ainakin osittain omaksi tavoitteeksi. Toisaalta Latham, Erez & Locke (1988) totesivat että, yhtäläillä kuin tavoitteiden asettamiseen osallistuminen, myös tavoitteiden huolellinen perustelu ja tarkoituksenmukaisuus aikaansaivat työntekijöissä tavoitteisiin sitoutumista. (13)

Rahallinen kannustin on myös käytännöllinen keino aikaansaada tavoitteisiin sitoutumista. Rahallisen kannustimen tapauksessa on huomioitava kaksi asiaa. Ensinnäkin mitä suurempi määrä rahaa on kannustimena, sitä vahvempaa on sitoutuminen tavoitteeseen. Toiseksi on huomioitava se, että vaikeasti saavutettavan tavoitteen ollessa kyseessä paras keino ei ole välttämättä se, että työntekijälle maksetaan vain, jos tavoite saavutetaan. Tällaisessa tapauksessa parempi kannustin olisi sellainen, joka palkitsee myös osasuorituksista, koska näin työntekijöiden motivaatio säilyy. (13)

Kuten aiemmin todettiin, työntekijän havainto omasta pystyvyydestä tavoitteen suhteen vaikuttaa tavoitteeseen sitoutumiseen. Työnantajat voivat parantaa alaistensa pystyvyyden tunnetta tarjoamalla heille asianmukaista ohjausta ja koulutusta sekä harjoittamalla kannustavaa kommunikaatiota, joka vakuuttaa työntekijän hänen pystyvyydestään. (13)

Jotta tavoitteet ajaisivat asiansa, työntekijän täytyy saada palautetta edistymisestään tavoitteen suhteen (2 s. 44) (13). Jos tavoitteena on esimerkiksi kaataa 30 puuta päivässä, täytyy tietää montako puuta on kaadettuna, jotta voidaan tarvittaessa kiristää tahtia tai vaihtaa strategiaa. Jos motivoitunut työntekijä huomaa tavoitteiden tähtyneen, hän luultavasti asettaa itselleen korkeamman tavoitteen ja näin suoritukset paranevat entisestään. (13)

Odotukset ja havainnot

Tarpeiden ja kannusteiden lisäksi työmotivaatioon vaikuttavat havainnot ja odotukset. Odotuksilla tarkoitetaan tässä tapauksessa sitä, miten yksilö havaitsee aikaisempiin kokemuksiin perustuen tietyn tarpeen tyydyttämistodennäköisyyden tai palkkion saavutettavuuden. Ihmisten työsuorituksissa esiintyy siis eroja samoissakin työtehtävissä riippuen siitä, miten he havaitsevat tilanteen eri piirteet ja millaisia odotuksia heille muodostuu näiden havaintojen perusteella. (3 s. 25)

Vroom (1964) on määritellyt odotusarvoteorian, jonka mukaan yksilön havaintomekanismi tulkitsee työtehtävän ja kannusteiden suhdetta ja muodostaa niistä odotusarvon, välinearvon ja yllykearvon. Odotusarvolla tarkoitetaan sitä kuinka haastavaksi yksilö työn kokee. Motivaation kannalta on edullisinta, että työ ei ole liian vaikeaa eikä liian helppoa (3 s. 25). Välinearvo muodostuu siitä, kuinka todennäköiseksi yksilö kokee sen, että saa palkkion työstään, eli puhutaan palkkion saavutettavuudesta. Yllykearvo on työhön liittyvien palkkioiden arvo, eli vastaavatko kannusteet (palkkiot) yksilön tarpeita. Yksilön havainnot vaikuttavat tärkeällä tavalla kannusteiden yllykearvon, välinearvon ja odotusarvon määräytymiseen (3 s. 25). (5) (6)

Odotusarvo

Odotusarvosta esimerkkinä on seuraava lauselmä: ”Jos lisään potentiaalisille asiakkaille soitettujen puhelujen määrää 10 %, niin 50 % todennäköisyydellä (odotusarvo) myyntimääräni nousee 10 %.” Odotusarvoa voidaan arvioida kahdesta näkökulmasta: odotusten suuruus ja odotusten tarkkuus. (16)

Odotusten suuruudella tarkoitetaan sitä, kuinka suoria vaikutuksia myyntihenkilö uskoo ponnisteluillaan olevan itse työsuoritukseen. Sellaiset myyntihenkilöt, jotka uskovat vahvasti siihen, että voivat ponnisteluillaan edesauttaa tavoitteiden saavuttamista, suoriutuvat tehtävistään paremmin (Todd 1973, viitattu lähteessä Futrell, Swan ja Todd 1976) (17). Odotusten tarkkuudella puolestaan tarkoitetaan sitä, kuinka hyvin myyntihenkilö osaa arvioida ponnistelujensa vaikutusta suoritukseensa. Jos tarkkuus on huono, voi myyntihenkilö suunnata ponnistelunsa sellaisiin asioihin, jotka eivät varsinaisesti paranna työsuoritusta ja tällöin tähdellisemmät asiat jäävät vaille ponnisteluja. Mitä kokeneempi ja kyvykkäämpi myyntihenkilö on, sitä suuremmat ovat hänen odotuksensa ponnistelujensa suhteen ja sitä paremmin hän osaa kohdentaa ponnistelunsa. (16)

Odotusarvoon vaikuttaa myös se, kuinka myyntihenkilö kokee työhönsä kuuluvat vaatimukset, jotka tulevat esimiehiltä ja asiakkailta. Myyntihenkilö muodostaa käsityksensä työnkuvasta ja niistä vaatimuksista joita hyvään suoritukseen tarvitaan asiakkaidensa ja esimiestensä kautta. Jos myyntihenkilö tulkitsee nämä vaatimukset väärin tai ne ovat ristiriidassa, seuraa epävarmuutta ponnistelujen ja työsuorituksen suhteesta ja tämä voi johtaa epätarkkaan odotusarvoon. Futrell, Swan ja Todd (1976) esittävät, että Toddin (1973) tekemän tutkimuksen mukaan sellaiset työntekijät, jotka tietävät tarkoin mitä heiltä odotetaan, suoriutuvat paremmin tehtävistään (17). (16)

Suorituksen yllykearvo

Se kuinka houkutteleviksi myyntihenkilö kokee parantuneen suorituksen hedelmät, riippuu kahdesta muuttujasta: välinearvo ja palkkioiden yllykearvo. Välinearvolla tarkoitetaan myyntihenkilön arviota siitä, kuinka todennäköistä on että suoritus johtaa houkutteleviin palkkioihin. Futrell, Swan ja Todd (1976) viittaavat Toddin (1973) tutkimuksiin ja toteavat, että parhaiten suoriutuvat sellaiset työntekijät, jotka näkevät suorituksen ja palkkioiden syy-seuraus suhteen selkeänä (17). Palkkioiden yllykearvo tarkoittaa yksinkertaisesti sitä, että kuinka houkuttelevaksi myyntihenkilö kokee palkkiot. (16)

Välinearvo. Välinearvoa voidaan arvioida kahdesta näkökulmasta: koetun välinearvon suuruudesta ja tarkkuudesta. Koetun välinearvon suuruuteen vaikuttaa suuresti muun muassa yrityksen palkkausmalli. Provisiopalkalla työskentelevä työntekijä kokee suurta välinearvoa palkkansa ja työnsä tulosten välillä. Kuukausipalkalla työskentelevä työntekijä taas kokee helpommin palkkaansa liittyvän välinearvon liittyvän työsuoritteisiin (myyntikulujen pienentäminen, hallinnollisten tehtävien suorittaminen), jotka eivät ole suoranaisesti liitettävissä työn tuloksiin. (16)

Koetun välinearvon tarkkuus riippuu siitä, kuinka hyvin myyntihenkilö on ymmärtänyt organisaatiossa vallitsevien palkitsemisjärjestelmien perusteet. Jos tarkkuus on huono, voi myyntihenkilö keskittyä parantamaan suoritustaan sellaisilla osa-alueilla, jotka eivät palkitsemisjärjestelmän mukaan johda palkkioihin. Kokemuksen karttuessa myyntihenkilö oppii suuntaamaan ponnistelunsa niihin asioihin, joista organisaatiossa palkitaan. Ohjaavalla johtamistyyllillä ja sillä, että myyntihenkilöllä on mahdollisuus vaikuttaa niihin standardeihin, jonka mukaan häntä palkitaan, on koetun välinearvon tarkkuutta parantava vaikutus. (16) (17)

On muistettava, että myös muutkin kuin rahalliset palkkiot vaikuttavat työntekijän kokemaan välinearvoon. Esimerkiksi myyntihenkilön palkkioina voi olla ylennys, tunnustus ja onnistumisen tunteet. (16)

Palkkioiden yllykearvo. Myyntihenkilön kokema lisäpalkkion houkuttelevuus riippuu siitä, kuinka tyytyväinen hän on siihen, kuinka paljon hän nykyhetkellä tuota palkkiota saa. Walker, Churchill ja Ford (1977) toteavat, että useiden psykologien mukaan (Maslow 1943, Herzberg 1959 ja Alderfer 1969) tyytyväisyys palkkioihin ja lisäpalkkioiden yllykearvo riippuu siitä, ovatko palkkiot sisäisiä vai ulkoisia. Ulkoiset lisäpalkkiot, kuten palkka, ovat yllykearvoltaan isoimpia sellaisten myyntihenkilöiden keskuudessa, jotka ovat tyytymättömiä nykyiseen palkkaansa. Tästä seuraa se, että lisäpalkan yllykearvo pienenee, kun palkkataso nousee. (16)

Edellä mainitut psykologit esittävät myös, että myyntihenkilöiden täytyy tyydyttää ulkoisten palkkioiden tarpeet ennen kuin sisäiset palkkiot muodostuvat houkutteleviksi. Lisäksi he toteavat, että mitä paremmin ulkoiset tarpeet ovat tyydytettyjä, sitä korkeampi yllykearvo sisäisillä palkkioilla (esim. itsensä toteuttaminen, henkilökohtainen kasvu) on. (16) (3 s. 36)

Myyntihenkilön persoonalliset ominaisuudet ja organisaation ominaisuudet vaikuttavat osaltaan palkkioiden yllykearvoon. Se kuinka tyytyväinen myyntihenkilö on nykyiseen palkkaansa, riippuu siitä, mitä tarpeita ja vaatimuksia hänen täytyy palkallaan tyydyttää. Esimerkiksi suuren perheen elättäjänä toimiva myyntihenkilö on tyytymättömämpi tiettyyn palkkatasoon, kuin sinkkuna elelevä kollegansa. Näin ollen lisäpalkan yllykearvo on erisuuruinen näiden kahden henkilön kohdalla. Lisäksi on tutkittu (17), että ne työntekijät joita ohjataan läheltä ja jotka voivat osallistua palkitsemisjärjestelmän luomiseen, ovat tyytyväisempiä saamiinsa sisäisiin ja ulkoisiin palkkioihin. (16) (17)

Väline-ehdollistaminen ja vahvistamisperiaatteet motivoinnissa

Väline-ehdollistaminen tarkoittaa sitä, että jos tietystä käyttäytymisestä seuraa palkitsemisen muodossa annettu vahvistus, niin ko. käyttäytymisen esiintymisen todennäköisyys kasvaa. Sama pätee myös toisinpäin; eli jos käyttäytymisestä seuraa rangaistus, niin käyttäytymisen todennäköisyys vähenee. Työorganisaation kannalta tämä siis tarkoittaa sitä, että käyttäytymistä, työntekoa, voidaan säädellä siten, että sidotaan jotain kannusteita haluttuun käyttäytymiseen ja rangaistuksia epätoivottuun käyttäytymiseen. Kannusteiden ja palkitsemisen avulla työntekijöitä, joilla on tarvittava osaaminen, voidaan siis motivoida entistä parempiin suorituksiin. (3 s. 55) (11)

Kannusteina voidaan käyttää esimerkiksi suoritussidonnaista palkkaa (3 s. 127) (11) tai sosiaalisia palkkioita (3 s. 56). Sosiaalisia palkkioita ovat mm. rohkaisu, tunnustus,

huomaavaisuudenosoitus ja kiitos. Jotta palkkiot toimisivat positiivisina vahvistajina, täytyy palkkion vastata suoritusta ja työntekijän tarpeita. (3 ss. 56 - 57)

Vahvistamisperiaatteella tarkoitetaan sitä, että työstä saatu palkkio sidotaan johdonmukaisesti työsuoritukseen. Tällä tarkoitetaan vahvistuksen määrää, laatua ja ajoitusta. (3 s. 57)

Vahvistamisen määrä: Vaikka vahvistamiskertoja olisi loputtomiin, suoritustaso ei parane lineaarisesti. Ruohotie (1983) toteaa, että Chungin (1977) mukaan palkkioiden tuottama hyöty heikkenee sitä mukaa kuin niiden määrä lisääntyy. Puhutaan kylläisyysvaikutuksesta, eli ihminen ei ole loputtomiin motivoitunut ottamaan vastaan lisäpalkkioita. (3 ss. 57 - 58)

Vahvistamisen laatu: Se miten tehokasta vahvistaminen on, riippuu siitä kuinka hyvin vahvistamisen laatu vastaa yksilön mieltymyksiä. Myös palkkion suuruus vaikuttaa sen houkuttelevuuteen. (3 s. 58)

Vahvistamisen ajoitus: Vahvistamisen oikeanlainen ja tilanteeseen sopiva ajoitus on tärkeä suunnitella siten, että se palvelee tarkoitustaan. Vahvistus tulee antaa siten, että se on yhdistettävissä siihen oikeuttavaan reaktioon. Suorituksen ja sen seurauksen välinen yhteys voi hämärtyä, jos vahvistusta viivytetään liikaa. Esimerkiksi jos työntekijöille maksetaan ylimääräistä bonusta hyvin menneen projektin jälkeen vasta muutaman kuukauden päästä, palkkio on voinut menettää jo tehonsa tai se yhdistetään johonkin tuoreempaan mahdollisesti huomomin menneeseen projektiin ja näin vahvistetaan vääränlaista käyttäytymistä. (3 s. 58) (11)

Vahvistamisaikataulut: Palkkiosysteemin tehokkuuteen vaikuttaa se, että miten, milloin ja kuinka usein vahvistaminen annetaan. Ruohotie (1983) esittelee Kadzin (1975) ja Luthans & Kreitnerin (1975) tutkimukset, joiden mukaan vahvistamisaikataulut voidaan jakaa kolmeen pääryhmään (3 ss. 58 - 62):

- 1) Jatkuva vahvistaminen: jokaista reaktiota seuraa vahvistus. Tämä on tehokas menettely kun pyritään luomaan ja ylläpitämään korkeaa suoritustasoa. Kun jatkuva vahvistaminen lopetetaan, sen seurauksena syntynyt käyttäytyminen heikkenee kuitenkin nopeasti.
- 2) Ajoittainen vahvistaminen: Kaikkia reaktioita vahvistetaan, mutta vasta kun kokonainen reaktiosarja on suoritettu. Esimerkiksi urakkapalkka suoritettujen työsuoritusten mukaan tai myyntiprovision maksaminen myynnin mukaan ovat vaihtoehtoisia ajoittaisen vahvistamisen tapoja. Myös normaali tunti- tai kuukausipalkka on ajoittaista vahvistamista. Ylennykset ovat esimerkkinä ajoittaisesta vahvistamisesta, jossa vahvistus annetaan satunnaisen ajanjakson jälkeen.
- 3) Osittainen vahvistaminen: ainoastaan osaa reaktioista vahvistetaan sattumanvaraisesti. Osittainen vahvistaminen ei ole sidoksissa ajanjaksoon eikä reaktiomäärään. Esimerkiksi esimies voi antaa satunnaisesti tunnustusta alaiselleen joidenkin suoritusten perusteella. Ruohotie (1983) toteaa että useiden tutkimusten mukaan osittaisen vahvistamisen aikataulut ovat tehokkaampia kuin ajoittaisten aikataulujen, jos halutaan ylläpitää korkeaa suoritustasoa. Tutkimukset ovat myös osoittaneet, että käyttäytyminen, joka on opittu osittaisen vahvistamisen aikana, säilyy pitkään sen jälkeenkin kun vahvistaminen on lopetettu.

Scott, Swan, Wilson ja Roberts (1986) toteavat, että kun halutaan opettaa työntekijöille tietynlaista käyttäytymistä, paras keino on opettaa käyttäytyminen jatkuvan vahvistamisen avulla. Kun haluttu käyttäytyminen on saavutettu, voidaan pikkuhiljaa siirtyä osittaisen vahvistamisen periaatteisiin ja siten saada aikaan pysyvämpää käyttäytymistä. (11)

Palaute

Palaute on tärkeää työkäyttäytymistä ohjatessa, koska palautteen kautta työntekijä havaitsee mitä häneltä odotetaan (12). Suorituksesta saadun palautteen on todettu kannustavan työntekijää, koska se vetoaa ylimpiin tarpeisiin (Deci 1975, Hackman & Oldham 1975 ja 1976, viitattu lähteessä

Ruohotie, 1983). Palaute on kommunikaatiota, jossa informaation lähde välittää vastaanottajalle tätä koskevaa informaatiota. Vastaanottajan havainto palautteesta ja siitä seuraava reaktio riippuvat yksilön ominaisuuksista, sanoman luonteesta ja palautteen lähteen ominaisuuksista. (3 ss. 135 - 136)

Palautteen lähteet voidaan työorganisaatiossa luokitella kolmeen ryhmään. Ensimmäisenä ovat organisaation jäsenet (esimiehet, työtoverit, asiakkaat jne.) (12), jotka havainnoivat ja arvioivat yksilön käyttäytymistä. Toisena lähteenä voi olla työ itse. Ruohotie (1983) toteaa, että Grellerin ja Heroldin (1975) mukaan työstä saatu sisäinen palaute, onnistumisen ja edistymisen kokemukset, motivoivat tehokkaammin kuin ulkoapäin välitetty palaute. Kolmanneksi työntekijä voi itse arvioida omaa suoritustaan. Tähän vaikuttavat yksilön aikaisemmat kokemukset ja ominaisuudet, kuten itseluottamus. Esimerkiksi työstä saadun palkan määrä voidaan kokea eräänlaisena palautteena (4). Palautteen vaikuttavuus riippuu paljon siitä, miten yksilö kokee palautteen lähteen. Palaute on tehokas, jos yksilö luottaa lähteeseen ja uskoo palautteen liittyvän omaan suoritukseensa. Jos palautteen lähteellä on valta kontrolloida palkkioita ja sankitoita, niin yksilö todennäköisesti pyrkii toimimaan palautteen mukaisesti. (3 ss. 136 - 137)

Sanomalla tarkoitetaan sitä informaatiota, mitä yksilö saa palautteessa omasta käyttäytymisestään. Ruohotien (1983) mukaan Annet (1969) on todennut, että palautteen hyödyllisyys riippuu palauteärsykkeen luonteesta ja vastaanottajasta sekä sen tuottamasta tiedon lisäyksestä suoritusta koskien. Vastaanottajan tulee siis ymmärtää palaute ja palautteen antamaa informaatiota voidaan arvioida vain vastaanottajan oman kokemuspiirin puitteissa. Palautteen sanoma voi olla suuntaava tai motivoiva (Locke, Cartledge & Koepfel 1968, viitattu lähteessä Ruohotie, 1983). Suuntaava palaute ohjaa vastaanottajaa toimimaan hänen roolinsa mukaisesti organisaatiossa ja kannustava palaute antaa tietoa mahdollisista palkkioista tai rangaistuksista. Käyttäytymisen suuntaamisen lisäksi palaute voi siis vaikuttaa tuleviin suorituksiin eli toimia kannustimena. (3 s. 137)

Palautteen vastaanottaja pyrkii prosessoimaan suorituksestaan saamaansa informaatiota. Ruohotien (1983) mukaan Ilgen, Fisher ja Taylor (1979) ovat jaotelleet palautteen prosessoinnin neljään vaiheeseen ja ovat artikkelissaan tarkastelleet niitä aiempien tutkimusten valossa (3 ss. 137 - 144):

- 1) Palautteen havaitseminen: Vastaanottaja luottaa palautteeseen sitä enemmän mitä lähempää se tulee. Eniten luotetaan omalta itseltä tulevaan palautteeseen, sitten itse tehtävästä tulevaan palautteeseen ja sen jälkeen esimiehiin, työtovereihin ja organisaatioon. Lisäksi palaute koetaan luotettavaksi jos sen lähde on uskottava aikaisempien kokemusten perusteella. Palautteen havaitsemista parantaa myös se, että se on ajallisesti yhdistettävissä omaan suoritukseen, eli palaute annetaan mahdollisimman pian suorituksen jälkeen. Positiivinen palaute havaitaan ja muistetaan negatiivista palautetta paremmin. Myös palautteen toistuvuus edesauttaa palautteen havaitsemista. (Greller ja Herold 1975; Kanfer, Karoly & Newman, 1974; Ilgen 1971; Ilgen & Hamstra 1972; Schrauger & Rosenberg 1970; Anderson, Kulhavy & Andre 1971; Cook 1968; Ivanevich, Donnelly & Lyon 1970)
- 2) Palautteen hyväksyminen: Palaute hyväksytään jos vastaanottaja kokee palautteen perustuvan tarkasti hänen työsuoritukseensa. Hyväksyminen on sitä korkeammalla tasolla mitä luotettavammaksi ja asiantuntevammaksi palautteen lähde koetaan. Positiivinen palaute hyväksytään helpommin kuin negatiivinen. Negatiivinen palaute hyväksytään helpommin, jos sen välittää korkeassa asemassa oleva henkilö. Mitä voimakkaampi on yksilön itsekontrolli, sitä todennäköisemmin hän muuttaa suoritustaan koskevia odotuksiaan palautteen pohjalta. (Cronkite & Liska 1967; Halpern, Snyder, Shenkel & Houston 1976; Feather 1968)
- 3) Halu reagoida palautteeseen: Jos palautteen antavan tahon koetaan kontrolloivan esimerkiksi kannusteita, niin todennäköisesti yritetään reagoida palautteeseen. Halu reagoida palautteeseen liittyy vahvasti sisäiseen motivaatioon koska palautteen perusteella yksilö voi arvioida pätevyyttään ja kontrolloida käyttäytymistään. Palautteen tehokkuus riippuu siitä,

missä määrin se toimii kannustimena; palkkioiden ennakointi on helpompaa jos palautteen avulla voidaan seurata palkkioiden saavuttamista. Hackmanin ja Oldhamin (1976) motivaatiomallin mukaan työn kannustearvo kasvaa, kun työstä saadun palautteen määrä kasvaa. Vastaanottajan ominaisuudet vaikuttavat siihen, kuinka hän reagoi palautteeseen. Sisäisen kontrollin omaavat ihmiset reagoivat paremmin tehtävästä tulevaan palautteeseen ja ulkoiseen kontrolliin luottavat reagoivat herkemmin ulkoiseen palautteeseen. (Deci 1972 ja 1975; Hackman ja Oldham 1976; Baron, Cowan & Ganz 1974)

- 4) Aiottu reaktio: Tavoitteet vaikuttavat suoritukseen mutta tavoitteilla ilman palautetta on hyvin vähän tai ei lainkaan vaikutusta suoritukseen. Tavoitteiden tulee olla spesifejä, sopivan haastavia ja työntekijän kontrolloitavissa. Kontrollin avulla yksilö osallistuu omien tavoitteiden asettamiseen ja työstä saatu palaute helpottaa sopivan haastavien ja tarkoin määriteltujen tavoitteiden asettamista. (Umstot, Bell & Mitchell 1976; Latham & Baldes 1975; Latham & Kinne 1974; Latham & Yukl 1975; Becker 1978; Erez 1977; Locke 1975; Steers & Porter 1974)

Lähteet:

1. Peltonen, M. & Ruohotie, P. (1987) Menetelmiä työhalun parantamiseksi. Aavaranta-sarja n:o 4. Keuruu : Otava.
2. Vartiainen, M. ym. (1999) Tuotekehityksen palkitseminen. Metalliteollisuuden Keskusliitto, Jyväskylä .
3. Ruohotie, Pekka. (1983) Motivaatio ja työkäyttäytyminen, Työmotivaatioprojektin yleisjulkaisu n:o 9. Teollisuuden kustannus Oy, Hämeenlinna.
4. Oliver, R.L. & Anderson, E. (1995) Behavior- and Outcome-Based Sales Control Systems: Evidence and Consequences of Pure-Form and Hybrid Governance. Journal of Personal selling & Sales Management, Vuosik. 15. nro 4. s. 1-15.
5. Locke, Edwin A. & Latham, Gary P. (1990) Work Motivation and Satisfaction: Light at the End of the Tunnel. Sage Publications, Inc, Psychological Science, Vuosik. 1, nro 4, s. 240 - 246.
6. Vroom, Victor H. (1964) WORK AND MOTIVATION. JOHN WILEY & SONS, INC.
11. Scott, Robert A. ym. (1986) Organizational Behavior Modification: A General Motivational Tool for Sales Management. The Journal of Personal Selling and Sales Management. Vuosik. 6, nro 2, s. 61 - 70.
12. Challagalla, Goutam N. & Shervani, Tasadduq A. (1996) Dimensions and Types of Supervisory Control: Effects on Salesperson Performance and Satisfaction. Journal of Marketing, Vuosik. 60, nro 1, s. 89 - 105.

13. Locke, Edwin A. & Latham, Gary P. (2002) Building a Practically Useful Theory of Goal Setting and Task Motivation, A 35-Year Odyssey. *American Psychologist*, 2002, Vuosik. 57, nro 9, s.705 - 717.
14. Barrick, Murray R., Mount, Michael K. & Strauss, Judy P. (1993) Conscientiousness and Performance of Sales Representatives: Test of the Mediating Effects of Goal Setting. *Journal of Applied Psychology*, Vuosik. 78, nro 5, s.715 - 722.
16. Walker, Orville C., Churchill, Gilbert A. & Ford, Neil M. (1977) Motivation and Performance in Industrial Selling: Present Knowledge and Needed Research. *Journal of Marketing Research*, Vuosik. 14, nro 2, s. 156-168.
17. Futrell, Charles M., Swan, John E. & Todd, John T. (1976) Job Performance Related to Management Control Systems for Pharmaceutical Salesmen. *Journal of Marketing Research*, Vuosik. 13, nro 1, s. 25 - 33.