

**Lappeenrannan teknillinen yliopisto**

Kauppakorkeakoulu

Kandidaatintutkielma

Talousjohtaminen

**Tarkoituksenmukainen tulospalkkausjärjestelmä  
vakuutusyhtiön korvausosastolla - Tapaustutkimus**

Appropriate reward system in a claim department of  
insurance company – Case study

Jaani Saulamaa 0405873

Ohjaaja: Sanna Sintonen

## Sisällysluettelo

<b>1. JOHDANTO</b> .....	1
1.1. Tutkimuksen taustaa .....	1
1.2. Tutkimuksen tavoitteet ja tutkimusongelmat .....	2
1.3. Tutkimuksen teoreettinen viitekehys, rajaukset ja keskeiset käsitteet .....	2
1.4. Tutkimusmenetelmä ja – aineisto .....	4
<b>2. LÄHTÖKOHDAT TULOSPALKKAUKSELLE</b> .....	5
2.1. Palkitsemisen kokonaisuus .....	5
2.2. Motivaatioteoriat palkitsemisen takana .....	7
<b>3. TOIMIVA TULOSPALKKAUSJÄRJESTELMÄ</b> .....	11
3.1. Menestystekijät .....	12
3.1.1. Lähtökohtana yhteensopivuus .....	14
3.1.2. Odotukset ja tavoitteet .....	16
3.1.3. Yhteistyön rooli.....	18
3.2. Tulospalkkausjärjestelmän vaikutukset .....	18
3.2.1. Vaikutukset motivaatioon ja työasenteisiin.....	19
3.2.2. Vaikutukset suoriutumiseen työssä .....	21
3.3. Asiakaspalvelu ja tulospalkkaus .....	22
<b>4. TUTKIMUSMETODOLOGIA</b> .....	24
4.1. Tutkimusaineisto, menetelmät ja analysointi .....	24
4.1.1. Haastattelut .....	25
4.1.2. Oma havainnointi .....	25
4.2. Tutkimuksen luotettavuus.....	26
<b>5. TULOSPALKKAUS CASE-YRITYKSESSÄ</b> .....	26
5.1. Case-yritys.....	26
5.2. Tutkimustulokset.....	28
5.2.1. Tulospalkkausjärjestelmän tarkoitus .....	29
5.2.2. Tulospalkkausjärjestelmän rakenne ja oikeudenmukaisuus .....	30
5.2.3. Tulospalkkausjärjestelmän vaikutukset .....	33
5.2.4. Tulospalkkausjärjestelmän toimivuus .....	35
5.2.5. Merkitys henkilöstölle.....	37
5.3. Johtopäätöksiä.....	38
<b>6. YHTEENVETO</b> .....	41

**LÄHDELUETTELO** ..... 45

LIITE 1. Haastattelukysymykset esimiehelle

LIITE 2. Haastattelukysymykset henkilöstölle

**Taulukkuuettelo:**

Taulukko 1. Yhteenveto motivaatioteorioista..... 11

**Kuvioluettelo:**

Kuvio 1. Teoreettinen viitekehys..... 3

Kuvio 2. Palkitsemisen kokonaisuus..... 6

Kuvio 3. Tulospalkkauksen toimivuusmallin teoreettinen tausta..... 14

Kuvio 4. Palkitsemisjärjestelmän yhteensopivuus..... 15

Kuvio 5. Palkitsemisperusteiden mittarit.....28

Kuvio 6. Kehitettävät komponentit tulospalkkausjärjestelmän toimivuusmallissa..... 42

**Kaavaluettelo:**

Kaava 1. .... 8

## 1. JOHDANTO

Taloustieteiden nobelisti Milton Friedman (1962, 133) toteaa, että yrityksen ainoa tavoite on käyttää resurssejaan voittojen lisäämiseksi, toisin sanoen tuottaa voittoa osakkeenomistajille. Tätä tavoitetta tukee tulospalkkaus, jonka käyttö Suomessa yleistyi 1990-luvun laman aikana (Tilastokeskus 2015). Tulospalkkauksella on kuitenkin osakkeenomistajien voiton maksimoimisen lisäksi laajemmat tavoitteet. Tulospalkkaus huomioi usein organisaation tavoitteiden lisäksi yksilön tavoitteet, jotka eivät usein kulje yrityksen tavoitteiden rinnalla, vaan liittyvät työssä viihtymiseen, motivointiin, työn tarjoamiin haasteisiin, työympäristöön ja muihin yksilöä koskeviin tavoitteisiin.

Tulospalkkaus on palkkauksen menetelmä, jonka käyttö on hyvin yleistä eri toimialoilla. Tulospalkkauksesta tehtyjä tutkimuksia löytyy lukuisa määrä (Kato & Kauhanen, 2013; Piekkola 2005; Cox 2000; Lazear 2001) ja aihetta on tutkittu useista eri näkökulmista. Suomessa tutkimustyötä tulospalkkauksesta ovat tehneet muun muassa Kauhanen (2013), Napari (2012), Hulkko (2002) ja Vartiainen (1999). Tämän tutkimuksen toteuttamiseen vaikutti merkittävänä tekijänä kiinnostus selvittää tutkimuksen kohdeyrityksen tulospalkkiojärjestelmän tarkoituksia ja todellisia vaikutuksia.

### 1.1. Tutkimuksen taustaa

Tulospalkkausjärjestelmien käyttö on yleistynyt suomalaisissa yrityksissä 1990-luvulta alkaen (Piekkola 2005, 619). Yli 400 000 suomalaista kuului tulospalkkauksen piiriin vuosina 2000-2002, mikä tarkoittaa, että kenties sadoissa tuhansissa perheissä päästiin nauttimaan tulospalkkioiden lisäämästä elintason kasvusta. Karkean arvion mukaan vuonna 2001 tulospalkkioita maksettiin reilusti yli 400 miljoonaa euroa. Palkkakannustimen käytön yleisyyttä yrityksissä voidaan selittää nopeasti muuttuneella liiketoimintaympäristöllä ja sen aiheuttamalla lisääntyneellä kilpailupaineella. Liiketoimintaympäristön muutokset Pohjois-Euroopassa ovat aiheuttaneet järjestelyitä yritysten rakenteissa, jotka ovat taas johtaneet organisaatioiden hidastumiseen ja hajautuneeseen päätöksentekoon. (Ruigrok, Pettigrew,

Peck, & Whittington 1999; Hulkko, Hakonen, Hakonen, & Palva 2002, 11) Suomen liiketoimintaa muutti esimerkiksi vuoden 1993 rajoitteiden purku koskien osakkeiden ulkomaalaisomistusta (Piekkola 2005; Pulli 1998). Vuonna 1995 Suomesta tuli EU-jäsen, jonka seurauksena markkinat siirtyivät entistä enemmän kansainvälisille kilpailukentälle. Yhdessä nämä muutokset ovat vaikuttaneet yhtiöiden hallintaan (corporate governance) ja kannustinjärjestelmien käyttöön. (Piekkola 2005)

## **1.2. Tutkimuksen tavoitteet ja tutkimusongelmat**

Tutkielman tavoitteena on tarjota kokonaiskäsitelmä siitä, minkälainen on toimiva tulospalkkausjärjestelmä ja erityisesti minkälainen järjestelmä toimii vakuutusyhtiön korvausosastolla. Toisena tavoitteena on selvittää saavuttaako kohdeyrityksen tulospalkkausjärjestelmä toivotut tavoitteet, ja kuinka järjestelmä vaikuttaa henkilöstöön. Tulospalkkausjärjestelmän luominen on kallista, ja se vie aikaa (Nurmela, Hakonen, Hulkko, Kuula & Vartiainen 1999, 8). Onkin mielenkiintoista nähdä, miten kalliin järjestelmän luominen ja ylläpitäminen vaikuttaa työntekijöihin yksittäisessä organisaatiossa.

Pääongelma: *Onko kohdeyrityksen tulospalkkausjärjestelmä tarkoituksenmukainen?*

Alaongelmat: *Mitä tulospalkkausjärjestelmällä tavoitellaan kohdeyrityksessä?  
Miten tulospalkkausjärjestelmä vaikuttaa työntekijöihin?*

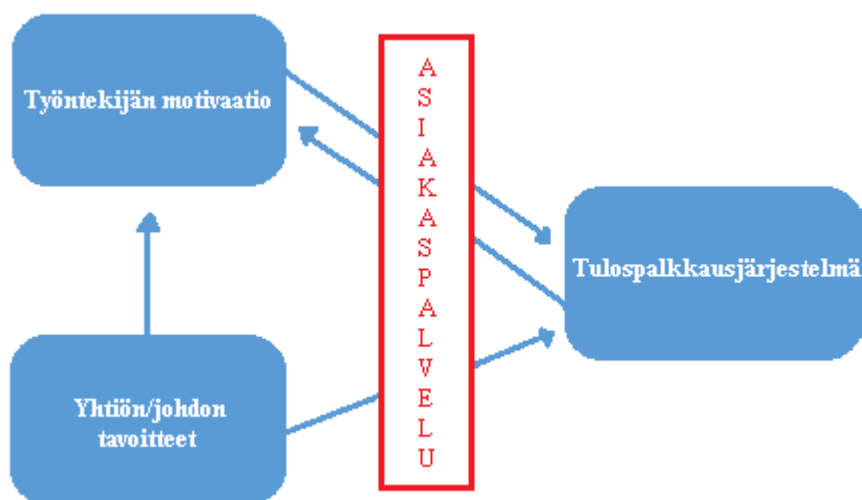
## **1.3. Tutkimuksen teoreettinen viitekehys, rajaukset ja keskeiset käsitteet**

Tutkielmassa tehdään yleiskatsaus siitä, minkälaisista elementeistä tulospalkkausjärjestelmä rakentuu, mitkä asiat ovat tärkeitä sen jalkauttamisessa, sekä minkälaisia tavoitteita ja vaikutuksia tulospalkkauksella on. Tutkimus kohdistuu finanssialalle; tarkemmin määriteltynä erään vakuutusyhtiön korvausosastolle.

Tulospalkkausjärjestelmät voivat mitata toiminnallisten lukujen lisäksi työn laatua tai asiakastytyväisyyttä. Tutkielmassa pyritään selvittämään, miten kohdeyrityksen

korvausostolla käytetyssä järjestelmässä huomioidaan asiakaspalvelu ja sen laatu. Vakuutusosalalle, niin kuin muillakin finanssialan sektoreilla, asiakaspalvelun tärkeys korostuu. Asiakkaan on mahdollista perehtyä itsenäisesti vakuutusyhtiöiden tarjoamiin tuotteisiin, jolloin laadukasta palvelua on entistä vaikeampi tarjota (Joseph, Stone & Anderson 2003).

Tulospalkkauksen taustalla vaikuttaa usein henkilöstön motivointi, minkä vuoksi tässä tutkielmassa sovelletaan erilaisia motivaatioteorioita. Motivaatioteorioiden lisäksi työssä esitellään eräs tulospalkkauksen toimivuusmalli, joka pohjautuu useisiin eri teorioihin ja tutkimusperinteisiin. Näiden lisäksi työssä tarkastellaan tulospalkkauksen tavoitteita ja vaikutuksia, sekä palkitsemisen kokonaisuutta. Teoriaosuuden jälkeen käydään läpi kohdeyrityksestä saatuja tutkimustuloksia esiteltyihin teorioihin peilaten.



**Kuvio 1. Teorettinen viitekehys**

Kuvio 1 kuvaa tämän työn teoreettista viitekehystä. Tulospalkalla tarkoitetaan peruspalkan päälle lisättävää rahallista kannustinta, joita ovat tulospalkka, voittopalkka, voitonjako sekä osakeoptiot ja muut henkilöstöä koskevat osakejärjestelyt. Tämä tutkimus käsittelee

ainoastaan yksilötason tulosperusteista palkanosaa, joka on lisätty peruspalkan päälle. Tämä on myös viimevuosina ollut palkkausperusteista perusteellisimmin tutkittu aihe (Cox 2000).

Tutkielmassa tarkoituksenmukaisella tulospalkkausjärjestelmällä tarkoitetaan sellaista järjestelmää, jossa tehokkaasti viestitetyt tavoitteet ovat linjassa yrityksen strategian kanssa ja joka samalla motivoi työntekijöitä ponnistelemaan tavoitteisiin. Tämän tutkimuksen teoreettinen viitekehys perustuu niihin tutkimuksiin, jotka käsittelevät henkilökohtaista, suoriutumiseen perustuvaa, tulospalkkausta. Alle on määritelty neljä tutkielmalle keskeistä käsitettä:

*Korvausosasto:* Korvausosasto vastaanottaa asiakkaiden vahinkoilmoituksen, käsittelee ne ja tekee päätöksen korvausten antamisesta perustuen vakuutuslakiin ja vakuutusehtoihin.

*Tulospalkkaus:* Palkkaustapa, missä henkilön palkka määräytyy hänen aikaansaaman toiminnan tason perusteella. Tulos on yleensä sidottu suoritteiden toistojen määriin tai taloudellisiin lukuihin.

*Tulospalkkausjärjestelmä:* Tulospalkkausjärjestelmä on organisaation käyttämä työkalu, johon on valittu ne käytännöt ja tavoitteet, joiden perusteella henkilöstöä palkitaan ja joihin henkilöstön halutaan keskittävän panoksensa.

*Motivaatio:* Motivaatio on motiiveihin perustuva toiminnan suunnan ja toiminnan vireyden käsite. Motiiveita ovat tarpeet, halut, vietit tai palkkiot ja rangaistukset. Motivaatio jaetaan sisäiseen ja ulkoiseen motivaatioon, jotka poikkeavat toisistaan käyttäytymistä ohjaavien motiivien sekä palkkioiden puolesta. (Peltonen & Ruohotie 1987, 22)

#### **1.4. Tutkimusmenetelmä ja – aineisto**

Tutkimus on tehty laadullisella eli kvalitatiivisella tutkimusmenetelmällä. Tämä menetelmä tarjoaa kokonaiskuvan ilmiöstä sekä mahdollisimman syvällistä tietoa tutkittavasta aiheesta ja sen merkityksestä (Eriksson & Kovalainen 2008, 5). Laadullisessa tutkimuksessa tavoite on keskittyä pieneen määrään tapauksia ja analysoida nämä perusteellisesti (Eskola & Suoranta

1998, 18). Laadullinen tutkimus on tiedonhankintaa, jossa aineisto on peräisin todellisista tilanteista (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2004, 155).

Aineiston keruu metodologiana käytetään puolistrukturoituja haastattelulomakkeita. Tutkimuksessa käytetään apuna tutkijan omia havaintoja kohdeyrityksen tulospalkkausjärjestelmästä noin vuoden ajalta. Vastausten perusteella tavoitteena on löytää jotakin odottamatonta ja uutta tutkittavaan aiheeseen (Hirsjärvi et al. 2004, 151).

## **2. LÄHTÖKOHDAT TULOSPALKKAUKSELLE**

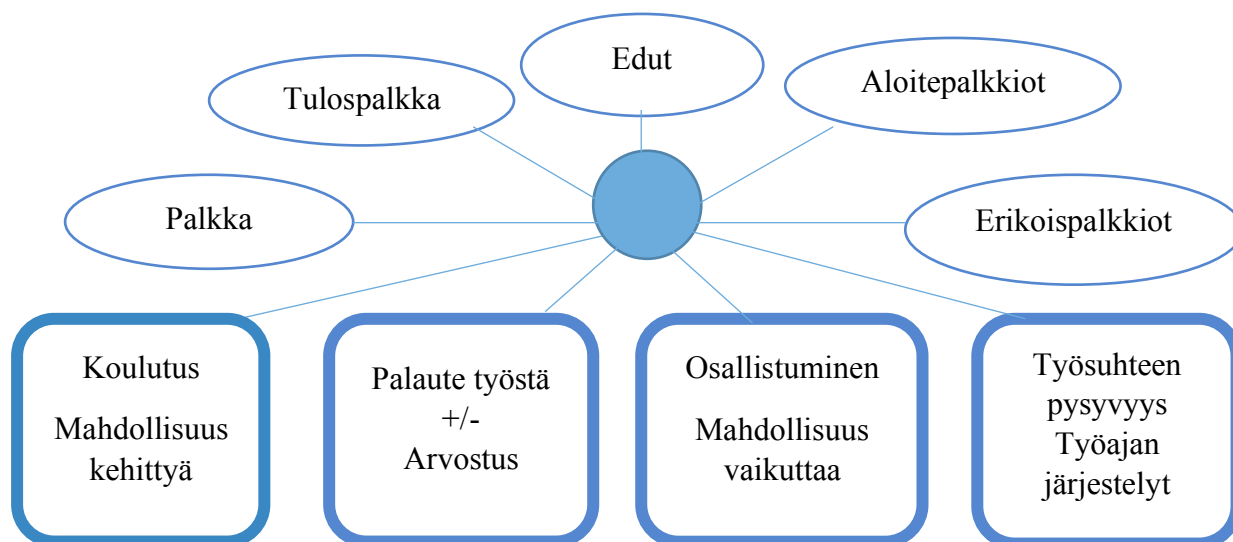
Tulospalkkiolla tarkoitetaan peruspalkkaustapoja täydentävää taloudellista palkkakannustinta. Perustana tulospalkkaukselle ovat tavoitteet, joihin yhtiötasolla halutaan päästä. Tavoitteet voivat liittyä voittoon, muihin taloudellisiin tunnuslukuihin sekä reaali-prosessin fyysisiin ja toiminnallisiin tunnuslukuihin ja kehitystavoitteisiin. Reaali-prosessin tunnusluvuilla tarkoitetaan esimerkiksi työn laatua, toimitusvarmuutta tai asiakastytyvyyttä. (Nurmela et al. 1999, 10, 17) Tutkimuksen kohdeyrityksessä reaali-prosessin tunnuslukuna voidaan pitää esimerkiksi korvausratkaisujen määrää.

### **2.1. Palkitsemisen kokonaisuus**

Palkitseminen on tärkeimpiä johtamisen apuvälineitä. Sen avulla voidaan varmistaa, että yrityksessä tehdään töitä strategian ohjaamaan suuntaan. Strategian laadintaan organisaatiot voivat käyttää useita kuukausia, mutta sen jalkauttamista ei useinkaan varmisteta riittävän hyvin. Hyvin rakennettu palkitsemisjärjestelmä ohjaa ihmisten työtä ja saa heidät innostumaan sekä kehittämään prosesseja. Tämän lisäksi sillä on vaikutuksia työntekijän sitoutumiseen organisaatioon. Palkitseminen on vastine ihmisen tekemästä työstä. Palkitseminen ei ole aina aineellista, vaan esimerkiksi henkilöstöedut koetaan palkitsemiseksi. (Suomen Palkitsemiskeskus Oy 2015)



Palkitsemisjärjestelmä on laaja kokonaisuus, jonka voi määritellä monella tapaa. Oleellista siinä on, että organisaatio on koonnut yhteen ne palkitsemistavat, joilla se pyrkii palkitsemaan jotakin henkilöstöryhmäänsä (Hakonen 2005, 309). Palkitsemisen kokonaisuus ja erilaiset palkitsemisen tavat ovat esitetty kuviossa 2. Palkitseminen on organisaation ja sen henkilöstön välinen kaksisuuntainen prosessi (Moisio, Sweins, & Salimäki 2006, 10). Palkitseminen on tehokkain menetelmä viestittää henkilöstölle organisaation arvot ja tavoitteet, sekä saada heidät omistautumaan niille (Hakonen, Hakonen, Hulkko, & Ylikorkala 2005, 13). Palkitsemisen kokonaisuus on siis johtamisen väline, jonka organisaatio määrittelee.



**Kuvio 2. Palkitsemisen kokonaisuus** (Nurmela et al. 1999, 14)

Kokonaisuuteen liittyy palkitsemisjärjestelmän toteutustavat eli se, kuinka järjestelmiä sovelletaan, esimerkiksi mitkä ovat kannustimien ja palkkioiden jaon periaatteet. Tulospalkkausjärjestelmän toteutustapa edustaa organisaation yleistä päätöksentekotapaa ja johdon toimintaa (Nurmela et al. 1999, 13). Palkitsemisjärjestelmät käyttävät tyypillisesti useita suoritusarvoja, kuten tuottavuutta, kannattavuutta, laatua tai kehittämistavoitteita ja

yleisin yhdistelmä on kannattavuussuoritusarvot yhdessä muiden kapeampien mittareiden kanssa (Kauhanen & Napari 2012).

Oleellista ei ole ainoastaan se, millainen jokin palkitsemisjärjestelmä on tietyllä hetkellä, vaan se kuinka se on rakennettu, miten sitä ylläpidetään ja kehitetään (Nurmela et al. 1999, 12). Leventhal (1977) esittää kuusi oikeudenmukaisuuden periaatetta tulospalkkauksen menettelytapojen perustaksi: 1) johdonmukaisuus, 2) yksipuolisuuden estäminen, 3) tiedon tarkkuus, 4) oikaistavuus, 5) edustavuus ja 6) eettisyys. Oikaistavuudella tarkoitetaan tehtujen virheiden korjausmahdollisuutta, ja edustavuus tarkoittaa sitä, että menettelytavan kaikissa vaiheissa pitää näkyä jokaisen tulospalkkauksen vaikutuspiirin kuuluvien arvot.

## **2.2. Motivaatioteoriat palkitsemisen takana**

Tulospalkkausjärjestelmän käyttöä on yleisesti perusteltu erilaisiin motivaatioteorioihin vedoten. Motivaatioteorioilla on pyritty selittämään yksilön käyttäytymistä ohjaavia tekijöitä. Erilaisia motivaatioteorioita on lukuisa määrä, eikä ole tarkoituksenmukaista esittää kaikkia, vaan työhön on valittu neljä aihealueelleen keskeisintä motivaatioteoriaa. Motivaatioteorioiksi valittiin odotusarvoteoria, vahvistamisteoria, päämääräteoria ja sisäsyntyisen motivaation teoria. Kolme ensimmäistä ovat prosessiteorioita, jotka kuvaavat miten yksilöä voidaan ohjata ulkopuolelta tulevien herätteiden avulla. Neljäs motivaatioteoria kuuluu sisältö- eli tarveteorioiden alalajiin ja edustaa ajatusta siitä, että yksilön toimintaa ohjaavat itsessään palkitsevat ja mielenkiintoiset tehtävät.

*Odotusarvoteorian* (expectancy theory) perusperiaate on, että yksilön käyttäytyminen pohjautuu siihen, missä määrin käyttäytymisellä uskotaan saavutettavan yksilön arvostamia tuloksia (Reinhardt & Wahba 1975; Vartiainen & Nurmela 2002, 193). Toiminta on teorian mukaan tarkoituksellista, suuntautuu päämääriin ja perustuu tiedostettuihin aikomuksiin. Teorialla on niin ikään selitetty yksilön työmotivaation taustalla olevia tekijöitä (Kopelman & Thompson 1976).

Odotusarvoteoria on Vroomin kehittämä motivaatioteoria (Vartiainen & Nurmela 2002, 193). Vroom (1964, 18) kehitti teoriaansa työmotivaatiota laskevan yhtälön (kaava 1):

$$F = \sum_{j=1}^n (E_{ij} V_j) \quad (\text{Kaava 1.})$$

missä F = motivaatio työn suorittamiselle,  
 $E_{ij}$  = odotus, että työstä i seuraa lopputulema j,  
 $V_j$  = lopputuleman j valenssi (tunnearvo) ja  
 N = lopputulemien määrä

Yhtälöstä nähdään, että ihmisen toiminnan taustalla vaikuttavat kaksi motivaationaalisten rakennelmien osa-aluetta: (1) suoriutumiseen ja yksilön omaan itseensä liittyvät odotukset ja (2) arvot, jotka yksilö on antanut toiminnalle tai tehtävälle.

Teorian mukaan yksilön motivaatioon vaikuttaa keskeisellä tavalla hänen odotukset tehtävässä onnistumisesta. Tässä yhteydessä odotuksilla tarkoitetaan niitä ennakoiteja ja uskomuksia, joita yksilöllä on suoriutumistilanteessa itsestään ja tehtävästä. Odotusten taustalla ovat yksilön kyvykkyydet, pätevyudet ja oma tulkinta tehtävän haasteellisuudesta. Teorian mukaan ihminen tekee niitä asioita, joita hän arvostaa ja joista hän on kiinnostunut ja välttää epäkiitollisia tehtäviä, joita hän ei arvosta (Vartiainen & Nurmela 2002, 193). Tehtävän arvostuksen tasolla selitetään sitä, missä määrin yksilö on kiinnostunut tehtävästä, ja kuinka tehtävän puoleensavetävyys sitouttaa häntä siihen (Ainola 2002, 106).

*Vahvistamisteorioissa* on samoja piirteitä kuin odotusarvoteoriassa, mutta tässä teoriassa ajatellaan, että ainoastaan tekojen seurauksilla (palkkiolla) on merkitystä. Palkkio on toisin sanoen väline-ehdollinen motivaatiota vahvistava mekanismi (Vartiainen & Nurmela 2002, 191). Palkkion tarkoitus on vahvistaa toivottua käyttäytymistä ja teoriassa oletetaan, että ne toiminnot, joita vahvistetaan (palkitaan) toistuvat. Olettamat edellyttävät, että yksilö kokee palkkion houkuttelevaksi. Houkuttelevuuteen vaikuttavat palkkion suuruuden lisäksi sen laatu ja miellyttävyys. Palkkiosta voidaan taloustieteen termein ajatella, että siinä on laskeva rajahyöty, eli vahvistamisen vaikutus ei kasva lineaarisesti toistojen lisääntyessä, vaan

vaikutus heikkenee toistojen lisääntyessä. Psykologinen käsite ilmiölle on kylläisyysvaikutus (Ruohotie 1998, 65).

Vahvistamisteoria tarjoaa varsin mekanistisen tavan vaikuttaa yksilön suoriutumiseen. Tästä johtuen vahvistamisohjelmia on käytetty eniten töissä, jossa ulkoinen suoritus painottuu. Haluttu käyttäytyminen ja toiminto ovat etukäteen tiedossa, kun siitä on sovittu palkkio. Tästä syystä työntekijän kokeilunhalu ja uuden keksiminen jää korostuneen ”yksi-oikea-tapa”-ajattelun taustalle. Voidaan siis ajatella, että vahvistamisteoria sopii rutiinomaisiin toimintoihin ja niiden tehostamiseen, mutta ei uusien toimintatapojen kehittämiseen. (Nurmela et al. 1999, 10) Tässäkin voidaan hyödyntää taloustieteen termejä havainnollistamaan vahvistamisteorian ominaisuutta; suoriutumista rajaa tuotantomahdollisuuksien käyrä, jota ainoastaan teknologian kehitys voi siirtää, siten että optimipiste saa suurempia arvoja. Vahvistamisteoria ei kannusta kehittämään teknologiaa, vaan ainoastaan ohjaa pääsemään olemassa olevan tuotantomahdollisuuksien käyrän optimipisteille.

Päämääräteoria on Locken ja Lathamien vuonna 1990 julkaisema, yli 25-vuoden kestäneen tutkimuksen aikaansaannos, jonka mukaan ihmisen toimintaa ohjaa tietoiset tavoitteet ja aikomukset (Vartiainen & Nurmela 2002, 192; Locke & Latham 2006). Tutkimustulokset osoittavat, että tarkat ja korkealle asetetut tavoitteet johtavat suurempiin ponnisteluihin, kuin helposti saavutettavat ”yritän parhaani”-tavoitteet. Suoriutumisen taso riippuu kolmesta seikasta; kuinka sitoutunut henkilö on tavoitteen saavuttamiselle, onko henkilöllä vaadittavat kyvykkyydet ja onko hänellä muita, ristiriitaisia, tavoitteita. (Locke & Latham 2006)

Haastavat tavoitteet vaativat yleensä osaamista ja erityistaitoja. Tehokkuus ja suorittaminen ovatkin motivaation ja kyvykkyyksien yhdistelmä. Tavoitteet voivat motivoida yksilöä käyttämään olemassa olevia kyvykkyyksiään, puskea hänet keräämään kaiken tehtävää koskevan kätketyn tiedon esille ja/tai etsimään itse puuttuvaa tietoa. Tiedon etsimistä esiintyy useimmiten silloin, kun henkilö kohtaa uuden, monimutkaisen tehtävän. Päämääräteoriassa tavoitteiden saavuttamisen etenemisessä palautteen saaminen on erittäin tärkeää, sillä silloin

yksilä tietää, onko hän edennyt oikeaan suuntaan ja onko siihen astinen ponnistuksen taso ollut sopiva, vai pitääkö kenties ponnistella kovemmin. (Locke & Latham 2006)

*Sisäsyntyisen motivaation teorian* kehittivät Deci ja Ryan (1985). Tämä teoria on esitetty vaihtoehtoiseksi motiivointikeinoksi työelämään. He kritisoivat behaviorismin sisältämää ajatusta, että ihmisen toimintaa voitaisiin pääasiassa motivoida ulkoisten palkkioiden avulla (Salmela-Aro & Nurmi 2002, 16). Tähän kritiikkiin pohjautuen Deci ja Ryan kehittivät sisäsyntyisen motivaation käsitteen. Käsitteellä he tarkoittavat motivaation olevan ihmisellä luontainen voima, ja ihminen tekee jotakin siksi, että se on itsessään palkitsevaa (Deci & Ryan 1985, 5).

Ihmisellä on ensinnäkin vahva tarve kompetenssiin, eli tarve nähdä itsensä ja kykynsä myönteisenä. Työntekijä siis motivoituu siitä, että hän kokee itsensä päteväksi ja pääsee osoittamaan pätevyytensä. Deci (1975) on varhaisissa tutkimuksissaan alun perin kuvannut autonomian tunteen lisäävän motivaatiota, eli tunteen voida itse vaikuttaa toimintaansa. Decin ja Ryanin (1985, 303) tutkimustulokset osoittavat, että johtajan tukiessa autonomista toimintaa, työntekijät kokevat turvallisuutta työpaikkansa puolesta, ovat tyytyväisempiä palkkaansa ja luottavat enemmän organisaatioon. Autonomian vastatoiminto on kontrolli, jonka katsotaan tässä teoriassa olevan sisäistä motivaatiota tukahduttavaa toimintaa (Salmela-Aro & Nurmi 2002, 16; Salmela-Aro & Nurmi 2005, 144-145).

Palkkioita käytettäessä motivoimaan ihmisiä on todennäköistä, että palkkio itsessään vaikuttaa negatiivisesti ihmisten sisäsyntyiseen motivaatioon. Palkkio koetaan eräänlaisena kontrollin välineenä. Suoritukseen perustuvat palkkiot voivat saada aikaan parempia suorituksia, mutta monille ihmisille välittyy viesti, ettei heidän suorituksensa ole riittävä, mikä todennäköisimmin on epämotivoivaa. (Deci & Ryan 1985)

**Taulukko 1. Yhteenveto motivaatioteorioista.**

Teoria	odotusarvoteoria (Vroom, 1964)	vahvistamisteoria (Skinner)	päämääräteoria (Locken & Latham, 1990)	sisäsyntyisen motivaation teoria (Deci & Ryan, 1985)
Teorian ydin	Motivaatio on tietoista ja sen voimakkuus riippuu työnteosta saadun hyödyn houkuttelevuudesta.	Ainoastaan tekojen seurauksilla on merkitystä.	Ihmisen toimintaa ohjaa tiedoiset tavoitteet ja aikomukset.	Ihminen tekee jotakin siksi, että se on itsessään palkitsevaa.
Yhteys palkitsemiseen	Palkkiot kannattaa, mikäli yksilö uskoo suoriutuvansa tehtävästä.	Palkkiot ovat ratkaiseva tekijä motivoitumiselle ja parempaan suoriutumiseen.	Palkkiot voivat johtaa korkeampiin tavoitteisiin, mikä voi johtaa parempaan suoriutumiseen.	Raha vaikuttaa negatiivisesti sisäsyntyiseen motivaatioon.

### 3. TOIMIVA TULOSPALKKAUSJÄRJESTELMÄ

Tulospalkkausjärjestelmä ei pelkällä olemassaolollaan kannusta työntekijöitään ponnistelemaan parempiin suorituksiin tai strategian mukaiseen tavoitteeseen, vaikka se olisi järjestelmän käyttöönoton tarkoitus. Tulospalkkausjärjestelmä voidaan myös laatia huonosti, jolloin sillä todennäköisesti on tuhoisat vaikutukset: se saattaa heikentää suoriutumista, huonontaa työilmapiiriä, sekavoittaa tavoitteita, tai esimerkiksi vaikuttaa asiakassuhteisiin negatiivisesti. Onnistuneesta tulospalkkauksesta hyötyvät niin omistajat, henkilöstö kuin asiakkaatkin. Lisäksi johdon ja henkilöstön välinen viestintä tehostuu ja henkilöstölle välittyy viesti organisaatiossa tärkeinä pidettävistä asioista.

Tässä kappaleessa tarkastelun kohteena on tulospalkkausjärjestelmän toimivuus - minkälainen järjestelmä hyödyttää kaikkia osapuolia. Kappaleessa käydään läpi tärkeinä pidettäviä asioita tulospalkkausjärjestelmän laatimisessa sekä tulospalkkauksen vaikutuksia. Tässä osiossa huomio kiinnittyy lisäksi asiakaspalvelun ja tulospalkkauksen suhteeseen, sekä siihen, minkälaista aikaisempaa tutkimusta tähän aiheeseen liittyen on tehty. Kohdeyritys toimii hyvin asiakaslähtöisellä toimialla, joten asiakaspalvelun näkökulmaa sen tulospalkkausjärjestelmässä ei voida väheksyä.

### **3.1. Menestystekijät**

Tulospalkkauksessa on onnistuttu, kun sen avulla päästään tavoitteisiin sekä silloin kun esimiehet ja henkilöstö ovat siihen tyytyväisiä (Hulkko et al. 2002, 59). Kauhanen ja Piekkola (2006) löysivät viisi ominaisuutta, joilla oli oleellinen vaikutus menestyneelle suoriteperusteiselle tulospalkkausjärjestelmälle: 1) työntekijän tunne siitä, että voi vaikuttaa lopputuloksiin, 2) henkilökohtaisen suoritustason mittareiden tulee olla lähellä organisaation suoritusmittausta, 3) mittarit tulee selittää ymmärrettävästi työntekijöille, 4) palkkioiden tulee olla riittävät (vähintään 5% kokonaispalkasta) ja maksettava riittävän usein sekä 5) työntekijät tulee ottaa mukaan tulospalkkausjärjestelmän suunnitteluun.

Organisaation rakenne ja ympäristö sekä strategia ja tavoitteet tulee tuntea ennen kuin voi aloittaa rakentamaan tarkoituksenmukaista tulospalkkausjärjestelmää (Appelbaum & Shapiro 1992). Kessler (1994) tarjoaa tutkimustuloksia siitä, että järjestelmän suunnittelulla ja toiminnoilla, samoin kuin kyvykkyyksillä mitata suorituksia, on kriittinen vaikutus järjestelmän toimivuuteen.

Kuviossa 3 on kuvattuna tulospalkkauksen toimivuusmalli, joka koostuu kymmenestä näkökulmasta. Mallin viisi ensimmäistä osaa kuvaavat tulospalkkausjärjestelmää suunnittelun näkökulmasta, eli miten järjestelmää on suunniteltu käytettävän. Jälkimmäiset viisi näkökulmaa kartoittavat järjestelmän käyttämisen tuloksia. Viisi ensimmäistä osaa siis kuvaavat asioita, joita organisaatiossa voidaan suunnitella ja toteuttaa eri tavoin – kuinka

saavuttaa onnistuneempaa viestintää tulospalkkiojärjestelmän tarkoituksesta tai kuinka tavoitteet voidaan asettaa ymmärrettävämmin. Nämä osat myös arvioivat, miten henkilöstön ja esimiesten kokemusten valossa järjestelmään suhtaudutaan ja mitä on tapahtunut. Viisi jälkimmäistä osaa tarkastelevat, kuinka henkilöstö ja johto arvioivat järjestelmän vaikutukset ja millaisia esimerkkejä vaikutuksista kyetään esittämään. (Hakonen, Hulkko, & Palva 2004)

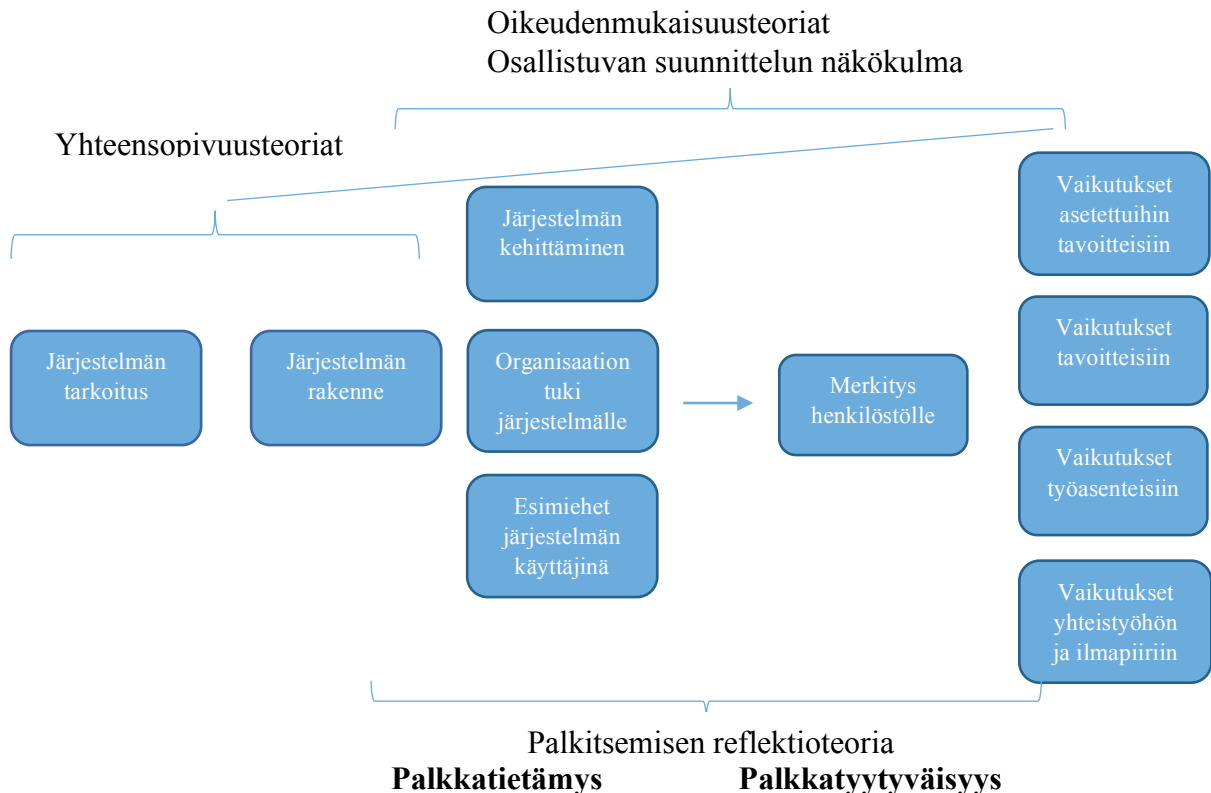
Toimivuusmalli on kehitetty antamaan vastaus sille, mikä saa järjestelmän tuottamaan toivotunlaisia vaikutuksia. Toimivuusmallin perustana ovat useat eri teoriat ja tutkimusperinteet. Palkitsemisjärjestelmän tarkastelu lähtee siis kahdesta näkökulmasta: suunnittelu ja kokemus. Suunnittelun näkökulma perustuu yhteensopivuusteoriaan, jonka mukaan palkitsemisjärjestelmän tulee myötäillä liiketoimintastrategiaa. Kokemusten näkökulma perustuu organisaatiopsykologisiin teorioihin, joissa paino on yksilön kokemuksissa. Näitä teorioita ovat esimerkiksi edellä mainitut motivaatioteoriat. Motivaatioteorioiden lisäksi kuviossa 3 esitetyt palkitsemisen reflektioteoria sekä oikeudenmukaisuuden ja osallistuvan suunnittelun teoriat ovat kokemuksen näkökulman teorioita. (Hulkko, Ylikorkala, Hakonen, & Sweins 2005, 203) *Yhteensopivuusteoriat* (contingency theory) käsitellään seuraavassa osiossa laajemmin.

Kokemukset tulospalkkausjärjestelmästä perustuvat voimakkaasti oikeudenmukaisuuden tunteeseen (*oikeudenmukaisuusteoriat*). Useissa tutkimuksissa on todettu, että palkkioiden jaon oikeudenmukaisuus sekä menettelytapojen oikeudenmukaisuus ovat yhteydessä henkilöstön tyytyväisyyteen palkkaan ja sitoutumiseen organisaatioon (esim. Cox 2000; Cohen-Carash & Spector 2001; Bregn 2012). Silloin kuin henkilöllä on mahdollisuus osallistua tulospalkkausjärjestelmän suunnitteluun, hän luultavasti kokee menettelytavan oikeudenmukaisemmaksi (*osallistuvan suunnittelun näkökulma*) (Hulkko et al. 2005, 205; Cox 2000).

Tulospalkkiojärjestelmän toimivuusmalliin vaikuttaa organisaatiopsykologisista näkökulmista merkittävästi *palkitsemisen reflektoteoria* (Thierry 2001). Reflektioteorian perusoletus on, että palkitsemisjärjestelmä vaikuttaa työntekijän suoriutumiseen ja tyytyväisyyteen sen mukaan,



kuinka paljon hän arvostaa palkkaa (Hulkko et al. 2005, 205). Ennen kuin työntekijä voi määrittää palkka-arvostustaan, tulee hänen tietää, mihin palkka perustuu (*palkkatietämys*). Palkkatietämyksen lisääntyessä tyytyväisyys palkitsemiseen lisääntyy (*palkkatyytyväisyys*). (Hulkko et al. 2005, 206)



**Kuvio 3. Tulospalkkauksen toimivuusmallin teoreettinen tausta (Hakonen et al. 2004)**

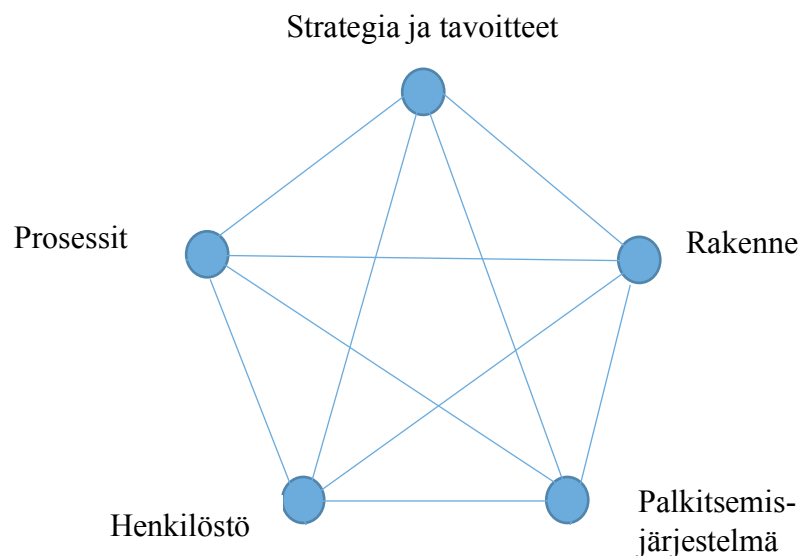
### 3.1.1. Lähtökohtana yhteensopivuus

Suunniteltaessa tulospalkkausjärjestelmää ensimmäisenä tulee lähteä liikkeelle siitä, että se on yhteensopiva organisaation strategian, tavoitteiden, rakenteen, henkilöstön ja johtamisprosessien kanssa (De Waal 2012; Appelbaum & Shapiro 1991; Hulkko et al. 2002, 59). Tähtikuvio (kuvio 4.) on yksi tunnetuimmista organisaation toimintaa kuvaavista malleista. Organisaation tehokkuus muodostuu siitä, että kaikki tähden sakarat ovat

vuorovaikutuksessa keskenään ja nämä toimivat parhaalla mahdollisella tavalla. (Lawler 1990)

Yhteensopivuusteoriat etsivät moniulotteisten järjestelmien eri osien yhdensuuntaisuutta. Yksinkertaisuudessaan teoria esittää, että hyviin tuloksiin päästäkseen organisaation täytyy huolehtia järjestelmän yhdensuuntaisuudesta organisaation strategian, henkilöstön, johtamisprosessin ja rakenteiden kanssa. Kuviossa 3 yhteensopivuusnäkökulma kuvaa strategista palkitsemista eli sitä, onko palkitseminen samansuuntaisuuntainen liiketoimintastrategian kanssa. (Hulkko et al. 2005, 203)

Ongelmana palkitsemisjärjestelmässä perinteisesti on ollut yhteensopivuuden puuttuminen (Hulkko et al. 2002, 59). Palkkiojärjestelmät ovat voineet kannustaa työntekijöitä esimerkiksi oman uran ja palkkakehityksen turvaamiseen muiden tärkeiden osien kustannuksella, kuten strategian, tavoitteiden rakenteen, toimintatapojen ja toimintaympäristön (Ylikarkola, Hakonen, Hulkko, Moisio, Salimäki, & Sweins 2005, 286). Syy tähän on se, että joko palkitsemisjärjestelmä ei ole kehittynyt muiden mukana tai järjestelmää on kehitetty irrallaan muusta toiminnasta (Hulkko et al. 2002, 59).



**Kuvio 4. Palkitsemisjärjestelmän yhteensopivuus (Lawler, 1990)**

### 3.1.2. Odotukset ja tavoitteet

Edellisissä kappaleissa on sivuttu tulospalkkauksen tavoitteita ja mainittu, että tulospalkkausta käytetään organisaation tärkeiden tavoitteiden viestimiseksi. Tulospalkkausta käytetään organisaatioissa johtamisen välineenä ja yleensä sillä pyritään saamaan muutosta aikaan ja yhtenäistää johdon ja henkilöstön tavoitteet. Tavoitteisiin yleisesti liittyy odotuksia paremmasta tulevaisuudesta. Tässä kappaleessa esitellään erilaisia tavoitteita ja odotuksia, sekä organisaation roolia tavoitteiden asettajana.

Tulospalkkaukseen liittyy monenlaisia odotuksia ja odotukset ovat usein hyvin voimakkaita ja laajamittaisia. Taloudellisen tuloksen odotetaan paranevan esimerkiksi asiakkaiden kokeman nopeamman ja paremman palvelun tai vain operatiivisen toiminnan tehostumisen kautta. Odotuksia liittyy toimintatapojen uudistumiseen, työn laatuun, motivaatioon, sekä organisaatioon sitoutumiseen. (Nurmela et al. 1999, 8; Hakonen, et al. 2004). Irs & Türk (2012) ovat lisäksi maininneet työntekijän halun ottaa vastaan haastavia tehtäviä yhdeksi tavoitteeksi.

Tulospalkkiojärjestelmä aiheuttaa kustannuksia huomattavan summan, eikä se automaattisesti toimi oletusten mukaisesti. Nurmela et al. (1999) tekemässä tutkimuksessa tutkittiin 40 suomalaista tulospalkkausjärjestelmää, ja huomattiin vain neljänneksen niistä toimivan odotetusti.

Tulospalkkausta pidetään johtamisen välineenä, jonka avulla ohjataan työntekijöitä oikeaan suuntaan. Belfield ja Marsden (2003) esittävät, että tulospalkkauksesta on tullut vakiintunut johtamisen työkalu. Elinkeinoelämän Keskusliiton (2006) tekemässä palkkausjärjestelmätiedustelussa 76 % vastaajista sanoi tulospalkkausjärjestelmän otetun käyttöön johtamisen välineenä.

Kommunikaation tärkeys organisaatiossa henkilöstön kesken korostuu (Hulkko et al. 2002, 16). Tiedonkulun ja palautteenannon paraneminen sekä työnjako ovat edellytykset tavoitteiden saavuttamiselle. Henkilöstön tulee tietää, mistä ja miten heitä palkitaan. Kun

työntekijä oppii, että tietty taito tai tietynlainen käyttäytyminen palkitaan, he samalla oppivat, mitä asioita työnantaja pitää tärkeinä. (Hulkko et al. 2002, 26) Tulospalkkausjärjestelmän olemassaolon syyt ja perusteet on pystyttävä selittämään koko organisaation läpi.

Tulospalkkaus edellyttää selkeitä ja tarkkaan mietittyjä tavoitteita, jotta odotukset toteutuisivat. Epämääräiset ja monitulkintaiset tavoitteet voivat vaikuttaa haitallisesti työntekijöiden suoriutumiseen. Työntekijä kokee epäselvät tavoitteet vaikeasti saavutettaviksi. (Kealesitse, O'Mahony, Lloyd-Walker, & Polonsky 2013) Lisäksi tavoitteet edellyttävät, että suoritteet ovat mitattavissa (Belfield & Marsden 2003). Huonosti jalkautettu ja ylläpidetty tulospalkkausjärjestelmä todennäköisesti toimii odotusten vastaisesti ja jarruttaa tavoiteltua kehitystä. Lisäksi siitä on vielä maksettu. Tulospalkkauksen vaikutuksesta suoriutumiseen käsitellään laajemmin omassa kappaleessaan.

McAdamsin (1995) tutkimuksessa yritykset ovat ottaneet käyttöön tulospalkkausjärjestelmiä tavoitteenaan pitää kiinni hyvistä työntekijöistä ja saada heidät viihtymään työympäristössään, sekä houkutella hyviä työntekijöitä yritykseen töihin. Myös Irs ja Türk (2012) tuovat tutkimuksessaan esille vastaavan tavoitteen. Tulospalkkausjärjestelmällä voidaan osoittaa työntekijöilleen, että he ovat voimavara eivätkä liiketoiminnan kulu (McAdams 1995). Asiakastyytyväisyyden lisääntyminen voi olla yksi tavoite tulospalkkausjärjestelmälle, mutta siitä, kuinka se käytännössä toimii, ei ole paljoa tutkimustietoa (Kealesitse et al. 2013). Asiakaspalvelun ja tulospalkkauksen suhdetta käsitellään omana kappaleenaan.

Organisaation tehtävänä on asettaa tavoitteet työntekijöille. Vahvistamisteoriaan peilaten tavoitteiden asettamisessa on oltava varovainen, sillä liian korkeaksi koetut tavoitteet voivat lannistaa työntekijöitä. Tavoitteita ei tule kuitenkaan asettaa helposti saavutettaviksi, sillä päämääräteorian, kuten odotusarvoteoriankin, mukaan haastavat ja korkealle asetetut tavoitteet johtavat suurempiin ponnisteluihin, kuin helposti saavutettavat tavoitteet.

### **3.1.3. Yhteistyön rooli**

Useat tutkimustulokset osoittavat, että yhtiöt, jotka osallistavat työntekijöitään suorituskyvyn kehittämisjärjestelmissä ja palkitsevat heitä suoriutumisen perusteella, omaavat paremmat edellytykset menestykselle (McAdams, 1995; Kauhanen & Piekkola 2006; Cox 2000). Edellä mainittiin, että kommunikaation tärkeys esimieheltä työntekijälle on tärkeää tavoitteiden selkeyttämisessä ja niiden saavuttamisessa. Toisaalta voidaan ajatella, että palautteen saaminen työntekijöiltä esimiehelle on tulospalkkausjärjestelmän kehittämisen kannalta hyvin oleellista.

Hulkko et al. (2002) esittävät, että tulospalkkauksen kehittäminen kuuluu niin johtajille ja luottamusmiehille kuin henkilöstölle ja konsulteille. Heidän mukaan kehittämisen onnistumismahdollisuudet kasvavat, kun kehittämiseen osallistuu sopiva yhdistelmä henkilöitä eri rooleista. Henkilöstön osallistamisella tulospalkkausjärjestelmän kehittämiseen on tärkeä merkitys työntekijän kokemukseen kuuluvansa osaksi organisaatiota (McAdams 1995).

Coxin (2000) tutkimuksen mukaan sille, että henkilöstön osallistaminen ja yhteistyö tulospalkkauksen kehittämisessä saavuttavat paremmin tavoitteet, on lukuisia syitä. Tutkimus esittää, että työntekijöiden antama palaute voi tarjota paremman kokonaiskuvan ongelmakohtien olemassaolosta: voidaan paikallistaa ongelmat, joihin palkkausjärjestelmä vaikuttaa haitallisesti tai epäoikeudenmukaisesti. Osallistaminen järjestelmän luomiseen saa työntekijät myös omistautumaan suuremmissa määrin tavoitteille.

### **3.2. Tulospalkkausjärjestelmän vaikutukset**

Tulospalkkauksella voi olla monenlaisia vaikutuksia niin yksilöön kuin organisaatioon. Tulospalkkauksen todellisia vaikutuksia on alettu laajemmin tutkia vasta sen jälkeen kun niiden käyttö on ollut yleistä jo parin vuosikymmenen ajan (Marsden & Richardson 1994). Yksilöllä ja organisaatiolla molemmilla toivottu vaikutus on taloudellinen parannus, yksilölle palkkatulon lisäyksenä ja organisaatiolle tehokkuuden kasvuna. Organisaatio voi tehokkuuden

kasvun välineenä tavoitella yksilön sitoutumista organisaatioon tai työhyvinvoinnin lisääntymistä. Tässä työssä käsitellään tulospalkkausjärjestelmän vaikutuksia motivaatioon, asenteisiin ja työssä suoriutumiseen, joilla on vahvat kytkökset toisiinsa.

### **3.2.1. Vaikutukset motivaatioon ja työasenteisiin**

Yritykset odottavat tulospalkkausjärjestelmän lisäävän työntekijöiden työmotivaatiota. Nurmela et al. (1999) tutkivat 40 suomalaista tulospalkkausjärjestelmää ja löysivät tutkimuksessaan, että tulospalkkauksen toimivuudella ja työmotivaatiolla on voimakas yhteys. Vaikutukset työmotivaatioon olivat samaisessa tutkimuksessa suurimmat silloin, kun tulospalkkausjärjestelmä koettiin oikeudenmukaiseksi, sen välittämä viesti tulkittiin positiiviseksi, se koettiin palautteen välineenä, työntekijä pystyi vaikuttamaan tavoitteisiin ja se oli yhteensopiva muiden tavoitteiden kanssa. Kauhasen ja Piekkolan (2006) tutkimuksen mukaan 66% työnantajista vastasi, että tärkein syy tulospalkkausjärjestelmän käytölle on tarve motivoida työntekijöitä. Tulospalkkausjärjestelmää suunniteltaessa on siis erityisen tärkeää pohtia mitkä asiat motivoi parhaiten juuri sen organisaation työntekijöitä.

Tulospalkkauksessa motivaatioon vaikuttaa muun muassa rahapalkkion suuruus ja kuinka usein se maksetaan. Kauhasen ja Piekkolan (2006) tekemän tutkimuksen mukaan palkkion tulisi olla vähintään 5 % kokonaispalkasta ja maksettavan kerran kuukaudessa. Harvemmin maksetut ja alhaisiksi koetut palkkiot vaikuttavat tutkimuksen mukaan negatiivisesti motivaation. Tässä yrityksen tulisi ottaa huomioon rahapalkkion lisäämän motivaation saavuttama tehokkuusvaikutus. Rationaalisesti toimiva yritys maksaa rahapalkkion, joka on pienempi kuin tehokkuusvaikutuksesta syntyvä tuotto, toisin sanoen, saavutettu hyöty on kustannuksia suurempi.

Rahan vaikutusta motivaatioon on tutkittu paljon ja tässä yhteydessä tutkijoiden mielipiteet jakautuvat kahtia (Kauhanen & Piekkola, 2006; Benabou & Tirole 2003; Lawler & Porter 1967). Stajkovicin ja Luthansin (2001) tutkimuksen mukaan rahalla on voimakkain vaikutus motivaatioon, seuraavana ovat sosiaaliset tarpeet ja palaute. Kirsten (2012) tutkimuksen

mukaan rahalla voi taas olla haitallinen vaikutus työmotivaatioon ja ne voivat muuttaa yhteisesti hyväksytyjä käyttäytymissääntöjä, jotka ovat ohjanneet toimintaa.

Yksilön motivaation vaikuttavat tekijät riippuvat siitä tutkitaanko niitä sisäisen vai ulkoisen motivaatioteorian näkökulmasta, kuten motivaatioteorioissa aikaisemmin jo esiteltiin. Ulkoisen motivaatioteorian perusajatus on, että rahapalkkio toimii motivaatioita kohottavana tekijänä. Sisäsyntyistä motivaatiota edustavat teoriat pitävät ulkopuolelta ennalta määrättyjä palkkioita, kuten rahapalkkioita, motivaatiota tukahduttavina tekijöinä, jotka saattavat hetkellisesti parantaa suoritusta, mutta palkkion saatua suoritustaso palaa normaaliin (Benabou & Tirole 2003).

Kohn (1993) kritisoi voimakkaasti tulospalkkioita ja hänen mukaan sillä on ainoastaan huonoja vaikutuksia. Hänen sanojensa mukaan palkkiot ovat todella tehottomia pitkäaikaisen motivaation tukena ja ne voivat saavuttaa ainoastaan väliaikaista sitoutumista. Hän selvittää, että aikaisemmat tutkimukset ovat todistaneet sellaisen henkilön suoriutuneen paremmin, joka ei odota palkkiota, kuin henkilön, jolle palkkio on luvattu hyvästä suorituksesta.

Kuten todettua, useissa tutkimuksissa on päädytty tuloksiin, joissa palkkioiden maksamisella on ollut yhteys kohonneeseen motivaatioon työtä kohtaan. Motivaatio ja työasenne kulkevat lähekkäin, jolloin voidaan ajatella, että palkitsemisella on myös yhteys parempiin työasenteisiin. Toisaalta tulospalkkausjärjestelmä voi lisätä kiireen tuntua ja henkilöstön kuormittuneisuutta, silloin kuin se ohjaa tehtävien nopeaan suorittamiseen. Marsdenin ja Richardsonin (1994) tutkimus osoitti, että tulospalkkausjärjestelmä lisäsi kateellisuutta työyhteisöissä ja vähensi moraalialia. Kuormittuneen ja kiireisen työntekijän työasenne kärsii ja tämä saattaa näkyä esimerkiksi sairauspoissaoloina. Näin erityisesti silloin kuin palkkio on huomattava ja kun yksilön työ on hyvin lähellä mitattavia asioita. Tällöin työyhteisössä myös tiimityöskentely, halu olla toisten tukena ja muiden auttaminen, vähenee, jonka seurauksena kollektiivinen työasenne voi olla väkinäinen. (Hulkko et al. 2002, 47)

### 3.2.2. Vaikutukset suoriutumiseen työssä

Edellä on käsitelty tulospalkkauksen vaikutuksia motivaatioon ja työasenteisiin. Tulospalkkauksella pyritään ensisijaisesti motivoitumisen kautta vaikuttamaan suoriutumisen paranemiseen. Yksilön parempi suoriutuminen vaikuttaa yrityksen taloudelliseen menestykseen ja sen kokonaistehokkuuteen. Työntekijä hyötyy tulospalkkioina paremmasta suoriutumisesta. Yritykset ovat ottaneet suoriteperusteiset palkkiot käyttöön palkitakseen hyvistä työsuorituksista, ja kannustaakseen niihin. Tulospalkkausjärjestelmien vaikutuksia tuottavuuteen on tutkittu paljon ja yleinen havainto on ollut, että tulospalkkauksella on kohtalainen positiivinen tuottavuusvaikutus (Kalmi & Kauhanen 2005, 230; Kato & Kauhanen 2013; Hakonen et al. 2004).

Palkkiotason ollessa suurempi, saavuttaa se paremman tuottavuuden (Kato & Kauhanen 2013). Piekkola (2005) tutki Suomalaisia työväenliiton jäseniä, joita oli yli 420 000, tarkoituksenaan selvittää suoriteperusteisen tulospalkkauksen tuottavuusvaikutuksia yrityksissä. Tutkimustuloksenaan Piekkola ilmoittaa tulospalkkauksen parantaneen 6 % yrityksen tuottavuutta, niissä yrityksissä, joissa palkkio on huomattava tai vähintään 3.6 % tulospalkkion saaneen peruspalkasta. Työntekijöiden valikoitumisen näkökulmasta yksilötason tulospalkkaus kannustaa tehokkaita työntekijöitä jäämään yritykseen, jolloin tämä tuo lisävaikutuksensa yrityksen kokonaistehokkuuteen (Kato & Kauhanen 2013).

Bregnin (2012) tutkimuksen mukaan suoriteperusteisella palkkiojärjestelmällä voi olla tarkoituksestaan huolimatta haitallisia vaikutuksia suoriutumiseen työssä. Tästä on kattava havainnollinen tutkimus aikaväliltä 1993-2008, missä päädyttiin tulokseen, että suoritusperusteinen palkkiojärjestelmä usein epäonnistuu parantamaan suorituksia (Perry et al. 2009). Tehtävien tullessa kognitiivisesti haasteellisemmiksi ja työntekijöiden kykyjen ollessa rajoittuneet on epätodennäköistä, että palkkiot parantaisivat suoritusta. Tästä nousee kysymys minkälaiset palkkiot ovat niitä, jotka parantavat suoritusta? Selitys on tehtävien luonteen ja palkitsemisperusteiden vuorovaikutuksessa (Bonner, Hastie, Sprinkle, & Young



2000). Yritysten on mietittävä perusteellisesti suoritusten mittaustavat, joiden perusteella palkkiot maksetaan.

Suoritusperusteisella tulospalkkauksella voidaan pyrkiä nopeuttamaan suoritteita ja sitä kautta päästä parempaan kannattavuuteen. Parempi kannattavuus ei kuitenkaan aina tarkoita pelkästään nopeaa suoriutumista. Jenkins et al. (1998) selvittivät kymmenien aiempien tutkimusten avulla tulospalkkauksen vaikutusta suoriutumiseen ja suoritusten laatuun. Havainnot olivat, että työn suoritukset saattoivat olla paremmat, mutta laatuun tulospalkkiojärjestelmillä ei ollut vaikutusta. Tutkimustulosta ei voida yleistää koskemaan kaikkia yrityksiä, sillä esimerkiksi palvelualoilla asiakkaat voivat pitää asioiden hoitumisen nopeutta laadun mittarina.

### **3.3. Asiakaspalvelu ja tulospalkkaus**

Edellä esiteltiin asiakaspalvelun parantamisen ja asiakasorientoitumisen olevan yksi mahdollisista tulospalkkausjärjestelmän tavoitteista. Kealesitse et al. (2013) esittävät tutkimuksessaan, että organisaatio voi luulla tulospalkkauksen pyrkivän motivoimaan työntekijöitään asiakaslähtöisempään toimintaan, mutta tosiasiasa asiakkaat eivät koe saavansa parempaa palvelua, vaan huomio on edelleen ainoastaan operationaalisissa mittareissa. Onnistuakseen tulospalkkausjärjestelmässä yrityksen tulisi sisällyttää asiakaspalvelullisia, mitattavia tavoitteita, jotka ovat mitattu asiakkaan näkökulmasta. Tämä on osoittautunut haastavaksi ja asiakaslähtöisten tavoitteiden mitattavuudesta onkin esiintynyt hankaluuksia aiemmissä tutkimuksissa (Gibbs, Merchant, Van Der Stede, & Vargus 2009). Kealesitse et al. (2013) mukaan johdon tulee olla altis huomioimaan asiakkaan odotukset ja tulospalkkausta suunniteltaessa liittää nämä odotukset järjestelmään ja pitää niitä avainasemassa tulospalkkausjärjestelmälle, jotta tulospalkkauksella olisi todellisia vaikutuksia asiakaspalveluun.

Asiakkaan näkökulmasta palvelun laatua arvioidaan useimmiten organisaation alimman tason työntekijöiden suoriutumisen perusteella. Vaikka yrityksen toimintojen pääpaino olisi

palvelun laadussa, työntekijät eivät välttämättä vastaa asiakkaiden palveluodotuksiin, mikäli yritys ja johto ei ole ohjannut tai kouluttanut työntekijöitään riittävän hyviksi palveluntarjoajiksi. (Joseph et al. 2003; Brown & West 2005)

Tulospalkkioita voidaan käyttää palvelutason parantamiseen. Brown ja West (2005) tutkivat 15 englantilaista palvelualan yritystä. Tutkimustuloksissaan he esittävät tulospalkkausjärjestelmän käytön johtaneen parempaan asiakaspalveluun. Asiakaspalvelun tasoa nostattavia mittareita on usein hankala sisällyttää tulospalkkiomalliin. Kuitenkin Joseph et al. (2003) mukaan vahinkoasioissa asian nopea käsittely nostaa asiakastyytyväisyyttä. Tulospalkkiojärjestelmän saadessa vahinkoasiat hoidettua nopeasti ajaa siis tämä yhtäältä parempaa asiakaspalvelun tasoa.

Tutkimuksen kohdentuu vakuutusosalalle. Vakuutusyhtiöt ovat palveluntarjoajia, joissa tarjotaan asiantuntijapalvelua. Asiantuntijapalvelu on haastava palvelukenttä, missä suorittajiltaan vaaditaan pitkää ammatillista kouluttautumista, kokemusta ja laajaa tuntemusta kuluttajien ongelmista. Vakuutusasiakas on riippuvainen palveluntuottajan avusta vahingon sattuessa. Korvausasiantuntijalla on siis merkittävä rooli asiakkaan kokemuksessa vahinkokäsittelyn sujuvuudesta. Raija Järvisen ja Heli Heinon (2004) kuluttajatutkimuksen mukaan erityisesti ikääntyneet ihmiset ovat purkaneet vakuutus sopimuksiaan korvaustilanteissa syntyneiden erimielisyyksien vuoksi. Täytyy kuitenkin huomioida se, että joissakin tapauksissa asiakkaan käsitykset vakuutuksen sisällöstä voivat olla virheelliset, jolloin välttämättä minkäänlainen palvelu ei estä asiakkaan irtisanoutumista.

Asiakkaan on vaikea vertailla eri vakuutusyhtiöitä, sillä hän ei tiedä mitä arviointikriteereitä käyttäisi (Järvinen & Heino 2004, 51). Järvisen ja Heinon (2004, 16) mukaan tämän vuoksi asiakas käyttää aikaansa informaation etsimiseen, jolloin ystävien ja tuttujen suositukset ovat suuressa merkityksessä. Laadukkaan palvelun tuottaminen on ratkaisevaa pitkäaikaisissa asiakassuhteissa, sekä uusasiakashankinnassa vakuutusosalalla (Joseph et al. 2003). Tässä kappaleessa tarkastellaan asiakaspalvelun ja tulospalkkausjärjestelmän vuorovaikutuksia käyttäen apuna aikaisempia tutkimuksia aiheesta.

## 4. TUTKIMUSMETODOLOGIA

Tutkimus on tehty laadullisella eli kvalitatiivisella tutkimusmenetelmällä. Laadullisen tutkimuksen aineisto koostuu todellisen maailman näytteistä (Alasuutari 2011, 87). Tutkielma on tapaustutkimus eli case-tutkimus, jonka kohteena on suuren vakuutusyhtiön korvausosasto. Yen et al. (2002) mukaan tapaustutkimus on empiiristä tutkimusta. Tapaustutkimuksia yhdistää usein tapausten ymmärtäminen ja selvittäminen (Eriksson & Kovalainen 2008, 115).

Laadullinen tutkimus liittyy moneen erilaiseen teoreettiseen näkökulmaan. Kuitenkin tyypillisesti se on keskittynyt induktiiviseen, sosiaalisesti rakennetun todellisuuden, tutkimukseen, keskittyen tarkoituksiin, käsityksiin ja käytäntöihin, ottaen tutkittavaan ilmiöön liittyvät alkuperäiset näkökulmat vakavasti. (Alvesson & Deetz 2000, 1) Eskolan ja Suorannan (2008, 18-20) mukaan laadulliselle tutkimukselle on tyypillistä ettei tutkimustuloksiin tai -kohteeseen liity lainkaan ennako-olettamuksia. Heidän mukaan laadullisessa tutkimuksessa aineistolla tai otoksen koolla ei ole vaikutusta ilmiön yleistettävyyteen, vaan ainoastaan tulkinnoilla joita tehdään.

### 4.1. Tutkimusaineisto, menetelmät ja analysointi

Tutkimuksen aineistona käytetään esimiehen haastatteluvastauksia, sekä hänen toimittamaansa sisäistä materiaalia kohdeyrityksen tulospalkkausjärjestelmästä. Samaa materiaalia käytettiin tilaisuudessa, jossa uusi järjestelmä esiteltiin henkilöstölle. Tämän lisäksi aineistona on henkilöstöltä saadut haastatteluvastaukset. Haastattelulomakkeet sisälsivät puolistrukturoituja haastattelukysymyksiä. Puolistrukturoiduissa haastattelulomakkeissa ei käytetä valmiita vastausvaihtoehtoja, vaan haastateltavat vastaavat omin sanoin (Eskola & Suoranta 1998, 86). Haastatteluiden tarkoituksena oli saada mahdollisimman paljon korvauskäsittelijöiden mielipiteitä ja näkemyksiä heidän käytössä olevasta tulospalkkausjärjestelmästä. Esimiehelle ja henkilöstölle laadittiin eri tutkimuskysymykset. Tutkimuksessa oletetaan, että esimiehen näkökulma edustaa samalla organisaation näkökulmaa. Luotettavuuden lisäämiseksi tutkijan omia havaintoja käytetään

tutkittavasta aiheesta. Tutkija osallistui toimivana yksilönä luonnollisiin tilanteisiin yhteensä noin vuoden havainnointijakson ajan.

Haastateltavat työntekijät olivat kaikki korvauskäsittelijöitä. Otoksen korvauskäsittelijät ovat olleet töissä yrityksessä yhdestä vuodesta 32 vuoteen. Keskimäärin työntekijät ovat olleet töissä yrityksessä 4,2 vuotta. Suurin ja pienin työkokemus on jätetty laskutoimituksesta pois, jolloin keskihajonta saatiin siedettäväksi. Tutkimustuloksissa kaikkien työntekijöiden haastatteluvastaukset ovat kuitenkin huomioitu. Luottamuksellisista syistä haastateltavien nimiä ei käytetä tutkimuksessa vaan ne ovat korvattu kirjaimilla.

#### **4.1.1. Haastattelut**

Esimiehelle ja henkilöstölle laadittiin omat kysymykset. Kyselylomakkeet lähetettiin yhdelle esimiehelle ja yhden korvausosaston tiimin työntekijöille, joka koostui kymmenestä työntekijästä. Vastausprosentti oli 70 %. Seitsemän työntekijän havainnot ja näkemykset ovat riittävä otanta johtopäätösten ja tulkintojen tekemiseksi tulospalkkausjärjestelmästä henkilöstön näkökulmasta. Kaikilla työntekijöillä oli käytössään sama tulospalkkausjärjestelmä. Esimiehen haastattelun tarkoitus oli luoda kokonaiskuva kohdeyrityksen tulospalkkausjärjestelmän olemassaolon syistä ja tarkoituksista, sekä selvittää kuinka sitä käytetään ja kuinka se on toteutettu.

Haastattelukysymykset (liitteet 1. ja 2.) muodostettiin osittain aiempien tutkimusten mukaisesti, jonka lisäksi Hakosen et al. (2004) tulospalkkauksen toimivuusmallia (kuvio 3) käytettiin kysymysten pohjana. Vastaajien kohtalaisesta määrästä huolimatta vastaukset ovat hyvin erilaisia, eivätkä ne vain toista samoja asioita.

#### **4.1.2. Oma havainnointi**

Havainnointi tapahtui työympäristössä toimimalla korvauskäsittelijänä kahtena kesätyöjaksona ja yhden syksyn. Työskentely kohdeyrityksessä auttoi tutkijaa ymmärtämään haastatteluiden vastauksia ja merkityksiä. Tutkijan havainto työn luonteesta oli, että se

osoittautui varsin suorituspainotteiseksi. Havaintojen perusteella käsiteltävät vahingot olivat vakuutuslajien sisällä perusluonteeltaan samankaltaisia ja korvausprosessit rutiininomaisia. Suoritteiden rutiininomaisuus on työn mitattavuuden kannalta hyvä, jota tulospalkkausjärjestelmän käyttökin edellyttää. Järjestelmä vaikutti jokaisen työntekijän päivittäiseen työntekoon ja se toimi välittömän palautteen antajana siitä, kuinka tehokas päivä oli.

#### **4.2. Tutkimuksen luotettavuus**

Tulospalkkausjärjestelmään on tehty muutoksia tutkijan havaintojakson päätyttyä, joten omien havaintojen käyttö rajoittuu tämän vuoksi jonkin verran. Kuitenkaan tutkijan havainnot työntekijöiden kokemuksista ja edellisestä tulospalkkiomallista eivät poikkea merkittävästi henkilöstön vastauksissa.

Tutkimus on tehty kohdeorganisaation yhdestä tiimistä, joten tutkimustulokset eivät ole yleistettävissä muihin organisaatioihin. Voidaan kuitenkin ehdottaa, että tutkimustulokset ovat yleistettävissä koskemaan kyseisen korvausosaston muitakin tiimejä, jolloin osaston päätöksentekijät voisivat hyödyntää tutkimustuloksia.

## **5. TULOSPALKKAUS CASE-YRITYKSESSÄ**

### **5.1. Case-yritys**

Tutkimuksessa kohdeyrityksenä on vakuutuslalla Suomessa toimiva suuryritys. Yritys käyttää tulospalkkausta kannustaakseen ja palkitakseen erinomaisesta suoriutumisesta sekä ohjatakseen työntekijöitään. Käyttönoton syynä olivat myös suoriutumisen tason kokonaisuuden selvittäminen, sekä datan saaminen. Erinomainen suoriutuminen on yhdistetty yrityksen strategiaan tavoitteisiin. Järjestelmän tarkoitus on erinomaisen suoriutumisen erottamisen lisäksi selvittää, ketkä suoriutuvat heikosti ja tarvitsevat mahdollisesti tukea. (Esimies 2015) Järjestelmä toimii siis lisäksi ongelmakohtien paikallistamisen apuvälineenä.

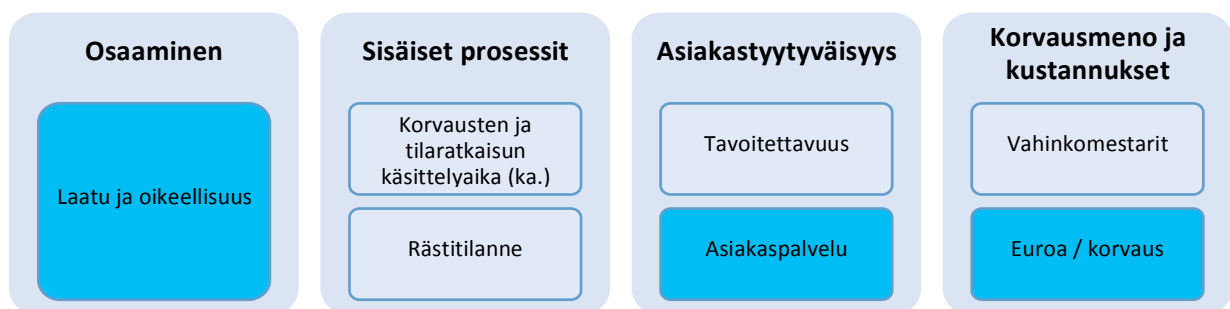
Tarkastelussa on yrityksen korvausosasto, jonka strategisia tavoitteita ovat laadukas osaaminen, sisäisten prosessien tehokas hoituminen, korkea asiakastyytyväisyys ja korvausmenojen ja kustannusten sopusuhtaisuus. Tällä hetkellä organisaatio on hieman jäljessä jokaisesta tavoitteesta. Erot nykyisessä tilanteessa ja tavoitteissa ovat osittain marginaalisia. Yksi tavoite erottuu muista: keskeneräisten ja odottavien töiden määrä on ollut vuonna 2014 vain kahtena kuukautena sallituissa rajoissa, jotka ovat heinä- ja joulukuu. Muuten prosessin alla olevat työmäärät ovat olleet liian suuret. (Esimies 2015) Sisäiset prosessit ovat siis eniten jäljessä strategisista tavoitteista. Tässä kappaleessa perehdytään kohdeyrityksen tulospalkkausjärjestelmään. Pohjana käytetään esimieheltä saatuja vastauksia ja materiaalia tulospalkkausjärjestelmästä sekä tutkijan omia havaintoja.

Yrityksessä otettiin henkilökohtainen tulospalkkausjärjestelmä varsinaisesti käyttöön organisaatiomuutoksen yhteydessä vuonna 2013. Tätä ennen käytössä on ollut osastokohtaisia tulospalkkauksia, joissa osastolla oli yhteiset tavoitteet, joiden perusteella palkittiin. Vuoden 2015 alusta alkaneen organisaatiomuutoksen yhteydessä tulospalkkausjärjestelmää kehitettiin edelleen. Uudessa järjestelmässä henkilökohtaisen suoriutumisen painotusta on pienennetty, ja järjestelmään on otettu mukaan osasto ja organisaatiokohtaisia suoriutumisen mittareita. Palkkiot määräytyvät nyt siten, että henkilökohtaisen suoriutumisen paino on 45 %, korvausosaston paino on 30 % ja yhtiön paino on 25 %. Tavoitteiden toteutuminen on kaksitasoinen, alempi tavoite oikeuttaa puolikkaaseen palkkioon ja ylempi tavoite täyteen palkkioon. Esimiehen tehtävänä on seurata työntekijöiden henkilökohtaista suoriutumista tasaisin frekvenssein, esimerkiksi kuukausittain. (Esimies 2015) Työntekijän suoriutumista seurattiin pistematriisilla, jossa jokaiselle työsuoritukselle oli annettu pistepainotus. Osastolla käytiin lähiesimiehen kanssa kehityskeskusteluja noin kuukauden välein, jonka yhteydessä suoriutumista käytiin läpi.

Järjestelmän kehittäminen on lähtenyt käyntiin siten, että kussakin korvauspalveluiden yksikössä on ollut oma palkkiotyöryhmä, missä on kuultu myös henkilöstöä. Palkkiotyöryhmät ovat antaneet näkemyksensä työhön. Yleiset linjaukset ovat tulleet HR:ltä

ja lopulliset ratkaisut ovat tehneet korvauspalveluiden johtoryhmä, siten että eri linjaukset, ehdotukset ja näkökulmat ovat huomioitu. (Esimies 2015)

Korvausosastolla on käytössä erilaisia mittareita kustakin strategisesta tavoitteesta (kuvio 5.). Kukin yksikkö on valinnut yhteisistä mittareista kolme, jotka sopivat parhaiten yksikölle, esimerkiksi laatu ja oikeellisuus, asiakaspalvelu sekä euroa / korvaus. Palkitsemisen väli on uudessa tulospalkkausjärjestelmässä kuusi kuukautta. Järjestelmällä on haluttu viestiä, että palkkioiden saaminen edellyttää erinomaista suoriutumista. Sama ilmeni esimiehen (2015) haastattelussa, jossa hän tuo useasti esille erinomaisen suoriutumisen olevan palkkioperuste. Erinomainen suoriutuminen tarkoittaa parempaa suoriutumista kuin noin 80 % työntekijöistä suorittaa.



**Kuvio 5. Palkitsemisperusteiden mittarit**

## 5.2. Tutkimustulokset

Tutkimustuloksilla pyritään löytämään vastaukset sille, kuinka henkilöstö kokee tulospalkkausjärjestelmän toimivan, ja kuinka suuri merkitys sillä on työskentelyssä. Tutkimustulosten avulla selvitetään tulospalkkausjärjestelmän tarkoitusta, järjestelmän rakennetta ja oikeudenmukaisuutta, millaisia vaikutuksia sillä on, kokeeko henkilöstö sen toimivaksi ja kuinka suuri rooli sillä on päivittäisessä työssä.

### 5.2.1. Tulospalkkausjärjestelmän tarkoitus

Edellisessä kappaleessa on kerrottu syitä sille, miksi tulospalkkausjärjestelmä on otettu käyttöön kohdeyrityksen näkökulmasta. Perusajatus oli, että yritys haluaa kannustaa strategian mukaiseen erinomaiseen suoriutumiseen ja palkita siitä. Henkilöstöltä kysyttiin tulospalkkauksen käyttöönoton syitä. Heille annettiin yhdeksän vaihtoehtoa, joista he saivat valita kaksi. Vaihtoehtona oli lisäksi kohta ”muu”, johon vastaaja sai kirjoittaa vaihtoehtojen ulkopuolelta oman näkemyksensä tulospalkkausjärjestelmän tarkoituksesta. Vastaukset jakautuivat lähes pelkästään kahden vaihtoehdon ympärille. Viisi valintaa sai vaihtoehto: ”järjestelmän avulla halutaan palkita hyvistä työsuorituksista” ja yhtä monta valintaa sai vaihtoehto: ”johto haluaa hiostaa aina vain parempiin suorituksiin”. Ainoastaan yksi työntekijä oli sitä mieltä, että järjestelmällä pyritään parantamaan asiakaspalvelua. Haastateltava F vastasi kohtaan ”muu” hiostamistarkoituksen lisäksi ja piti datan keräämistä järjestelmän toisena tarkoituksena:

*”Halutaan tietää kuinka paljon ja mitä töitä työntekijät päivän aikana tekevät, sen takia jokainen työ pitää merkata ylös pistetaulukkaan.”* (Haastateltava F)

Vastausten perusteella tulospalkkausjärjestelmän ajatellaan kannustavan parempiin suorituksiin, mutta samalla se koetaan painostavaksi. Havaintojen ja haastatteluiden perusteella voidaan ymmärtää, että tulospalkkauksella ohjataan strategisten tavoitteiden saavuttamiseen. Tavoitteiden saavuttaminen edellyttää tehostusta erityisesti prosessien hoitumisessa. Toisin sanoen yhden vahinkoasian käsittelyaikaa halutaan saada lyhemmäksi, joka voi saada korvauskäsittelijän tuntemaan johdon hiostavan aina vain parempiin suorituksiin. Haastatteluista voidaan tehdä johtopäätös, että henkilöstö kokee ohjauksen nopeaan suorittamiseen koituvan muiden tavoitteiden, kuten laadun ja asiakaspalvelun, haitaksi.



*”Lisäksi nykyinen pistekorimalli kannustaa tekemään vahinkokäsittelyä turhan nopeasti laadusta välittämättä, koska tärkeintä on vain se että saa paljon tehtyä. Viis siitä miten huonoa jälkeä saa aikaan + virheitä.”* (Haastateltava D)

*”Palkkiojärjestelmä rohkaisee tekemään työtä nopeammin, mutta asiakaspalvelun tasoa se ei välttämättä paranna.”* (Haastateltava E)

McAdamsin (1995) tutkimuksessa tulospalkkausjärjestelmä oli otettu käyttöön pitääkseen kiinni hyvistä työntekijöistä ja houkutellakseen hyviä työntekijöitä yritykseen töihin. Tämän tutkimuksen kohdeyrityksen haastateltava esimies ei anna suoria viitteitä siitä, että yrityksessä olevalla tulospalkkausjärjestelmällä olisi kyseinen tarkoitus. Henkilöstön haastatteluiden, tutkijan omien havaintojen, sekä tulospalkkioperusteiden voidaan kuitenkin ajatella olevan yhteydessä McAdamsin tutkimuksen tuoman suoriteperusteisen tulospalkkauksen tarkoituksen kanssa. Yrityksessä halutaan palkita erinomaisesta suoriutumisesta ja tähän suoritetasoon yrityksessä on päässyt joka viides korvauskäsittelijä.

### **5.2.2. Tulospalkkausjärjestelmän rakenne ja oikeudenmukaisuus**

Aikaisemmin on esitelty kohdeyrityksen tulospalkkausjärjestelmän rakennetta ja kuinka se on kehitetty. Tässä kappaleessa käymme tutkimustuloksia läpi siitä, kuinka henkilöstö kokee järjestelmän rakenteen ja mitkä heidän näkemykset ovat siitä. Henkilöstö on antanut myös näkemyksensä järjestelmän kehittämisestä ja sen oikeudenmukaisuudesta.

Tulospalkkausjärjestelmän rakenteesta nousevat esille suoritteiden mittaaminen ja niiden oikeudenmukaisuus. Suoritteiden mittaaminen tapahtuu siten, että korvausratkaisija merkitsee itse pistematriisiin tehdyt suoritteensa. Kullekin suoritteelle on annettu tietty pistepainotus. Pistepainojen määrittäminen on osoittautunut haastavaksi ja henkilöstöllä on eri mielipiteitä siitä, ovatko eri työt arvostettu oikeassa suhteessa toisiinsa. Johto on tietoinen tästä haasteesta.

*”Mittaamisen ja siihen liittyvän suoriutumisen arvioinnin jotkut henkilöt kokevat epämiellyttävänä, vaikkakin ymmärtävät sen tarkoituksen ja tavoitteen. Mittareiden*

*asettaminen niin, että eri työt ovat oikeassa suhteessa toisiinsa, on ollut haastavaa ja henkilöstöllä on eri näkemyksiä onko tässä onnistuttu.” (Esimies 2015)*

Moni kokee juuri mittaamisen olevan epäoikeudenmukainen, johtuen töiden arvostuksen epäsuhtaisuudesta. Kysyttäessä tulospalkkausjärjestelmän oikeudenmukaisuudesta kolme seitsemästä oli sitä mieltä, että järjestelmä on oikeudenmukainen ja neljä pitivät sitä epäoikeudenmukaisena. Töiden arvostusten epäsuhtaisuuden lisäksi haastateltava F sanoi epäoikeudenmukaiseksi sen, että ylitöidenkin suoritukset otetaan mukaan pisteisiin, sillä kaikilla ei ole mahdollisuutta tehdä ylitöitä.

*”Mielestäni ei ja koen, että tietyissä vahinkolajeissa pääsee helpommin tulospalkkioon kuin toisissa.” (Haastateltava B)*

Epäoikeudenmukaisuutta koettiin myös siinä, että osan mielestä kaikkea työtä mittarit ei huomioi lainkaan. Vastaukset jakautuivat vastaavalla tavalla tässäkin eli kolme seitsemästä vastasi, että mittarit ottava kaikki suoritteet huomioon ja neljä oli sitä mieltä että ei ota. Neljä vastaajaa oli myös sitä mieltä, että he tekevät työssään jotakin palkitsemisen arvoista, mitä mittari ei huomioi. Palkitsemisen arvoisena pidettiin toisten neuvomista sekä laatua ja oikeellisuutta.

*”Nykyään ottaa lähes kaikki, mutta itselläni menee paljon aikaa muiden neuvomiseen ja se muiden auttaminen ei näy pistelaskurissa vaikka on aikaa vievää.” (Haastateltava F)*

*”Kaikki mitkä voi. Kaikkea ei voi järkevästi mitata.” (Haastateltava E)*

*”Laatua ja oikeellisuutta edellinen mittari ei ainakaan mitannut millään tavalla. Uudessa mittarissa tätäkin puolta on haluttu ottaa mukaan, mutta tässä vaiheessa vielä epäselvää miten se näkyy käytännössä...Olen antanut hiljattain palautetta siitä mitä laskuriin täytyisi saada lisäksi merkata, ja selvittely on työn alla.” (Haastateltava D)*

Tavoitetasoja on tulospalkkiojärjestelmässä kaksi. Henkilöstöltä kysyttiin, pitäisikö tavoitetasoja olla enemmän ja tässä oltiin hyvin yksimielisiä, ainoastaan yksi vastaaja oli sitä

mieltä, että tavoitetasoja tulisi olla enemmän. Tämä siis viittaisi siihen, että suurin osa henkilöstöstä ajattelee tavoitteiden olevan saavutettavissa. Tulospalkkioiden maksuväliä pidetään kuitenkin liian harvana. Uudessa mallissa palkkiot maksetaan puolen vuoden välein edellisen kuukauden maksuvälin sijaan. Teoriaosuudessa tuotiin esille Kauhasen ja Piekkolan (2006) tutkimustulokset, jonka mukaan kuukauden välein maksettava palkkio motivoi eniten.

Tulospalkkausjärjestelmän rakenteessa henkilöstö muuttaisi mittaamista siten, että toisten auttaminen huomioitaisiin ja maksuväliä lyhennettäisiin kuukauden tai kahden kuukauden välein maksettavaksi. Kaksi vastaajista poistaisi järjestelmän kokonaan käytöstä. Haastateltava D oli sitä mieltä, että useamman osuuden tulisi saavuttaa palkittava taso, sillä nyt tavoitteet lannistavat hänen sanojensa mukaan ”perustekijää, joka tekee oikeasti kovasti töitä”. Haastateltava D kokee tulospalkkiojärjestelmän enemmän motivaatiota haittaavana tekijänä korkeiden tavoitteiden vuoksi.

Teoriosuudessa esiteltiin tulospalkkausjärjestelmän lähtökohdaksi, että sen tulee olla yhteensopiva organisaation strategian, tavoitteiden, rakenteen, henkilöstön ja johtamisprosessien kanssa. Henkilöstön haastatteluiden perusteella voidaan ottaa kantaa siihen, kuinka yhteensopiva tulospalkkausjärjestelmän rakenne on strategisten tavoitteiden kanssa, joita olivat, asiakastyytyväisyys, työn laatu, nopeat prosessit ja kulujen sopusuhtaisuus. Tulospalkkausjärjestelmä on yhteensopiva strategian kanssa siinä mielessä, että se mittaa näitä kaikkia osatekijöitä, mutta mittaustekniikat ja työntekijöiden kokemat rakenteelliset puutteet vaikuttavat tulospalkkauksen strategiseen yhteensopivuuteen häiritsevästi. Mittaustekniikat ja korkeat tavoitteet ovat saaneet aikaan vaikutuksia, joita motivaatioteorioista vahvistamisteoria selittää: tavoitteeseen pyritään päästä keinoista välittämättä ja tässä yhteydessä voidaan ajatella, että nopea suoriutuminen on ylikorostuneella tavalla toivottua käyttäytymistä.

*”Laskuri johtaa minusta siihen, että työtä tulee tehtyä ripeämmällä tahdilla mutta toisaalta taas huolimattomuusvirheitä tulee varmasti myös enemmän. Lisäksi jonkin verran saattaa tulla välillä oiottua käsittelyssä. Uskon, että siitä seuraa myös huonompaa asiakaspalvelua,*

*kun päätöksiä tehdään hätäisesti ja mahdollisimman nopeasti. Lisäksi työpäivän aikana ei mitään muuta kerkeä tekemään (Esimerkiksi perehtyä vahinkolajeihin), kun tulospalkkion vuoksi pisteitä tulee jatkuvasti kerryttää.”* (Haastateltava B)

### **5.2.3. Tulospalkkausjärjestelmän vaikutukset**

Tulospalkkauksen voidaan ajatella olevan tarkoituksenmukainen silloin, kun sillä on odotetunlaiset vaikutukset henkilöstöön. Tämän tutkimuksen yrityksessä uskotaan tulospalkkioiden motivoivan suoriutumaan tavoitteiden mukaisesti, jos yksilö kokee tavoitteet kohtuullisiksi ja saavutettaviksi. Tavoitteilla on haluttu luoda selkeä käsitys erinomaisen suoriutumisen tasosta. (Esimies 2015)

Kysyttäessä korvauskäsittelijöiltä, mikä heitä motivoi, ainoastaan yksi vastasi raha. Motivoivina pidettiin mielenkiintoisia ja haastavia työtehtäviä, sekä hyvää työilmapiiriä ja työkavereita. Henkilöstön vastaukset motivoitumiseen suuntaavat siihen, että heitä motivoivat tehtävät, jotka ovat itsessään palkitsevia. Tällä perusteella sisäsyntyisen motivaation teoria selittäisi parhaiten tämän otantajoukon motivoitumista. Kuten tutkimuksen alkupuolella esitettiin, sisäsyntyisen motivaatioteorian mukaan ulkoisilla palkkioilla on kontrolloiva ja siten sisäistä motivaatiota heikentävä vaikutus. Decin ja Ryanin (1985) mukaan työntekijä saattaa työskennellä tehokkaasti, mutta hänen turvallisuuden tunne työpaikkansa puolesta, palkkatyytyväisyys ja luotto organisaatioon voivat heikentyä kontrolloitumisen tunteen myötä. Sisäisen motivaation puute on havaittavissa henkilöstön vastauksista.

*” Teen aina sen verran töitä että saan tulospalkkion.”* (Haastateltava A)

*”Kun on ”vähän” pisteitä se nopeuttaa työskentelyä. Toisaalta kun on saavuttanut tietyn pistemäärän, työskentely alkaa hidastumaan.”* (Haastateltava E)

Tulospalkkausjärjestelmällä on havaittavissa selkeä vaikutus haluun onnistua ja päästä tavoitteisiin, vaikka työntekijöitä ei motivoi raha itsessään.

*”Niin positiivisia, kuin negatiivisiakin vaikutuksia. Laskuri johtaa minusta siihen, että työtä tulee tehtyä ripeämmällä tahdilla.”* (Haastateltava B)

Tästä voidaan päätellä, että tulospalkkauksella on kohdeorganisaatiossa positiivinen vaikutus työn tehokkuuteen. Tavoitteet ja palkkiot ovat siten vahvistaneet ulkoista motivaatiota suoriutua tehokkaasti, kuitenkin aiheuttaen painostavaa ilmapiiriä. Tulospalkkausjärjestelmän tehokkuusvaikutusta seurataan koko osaston kattavaa matriisia tarkastelemalla ja vertailemalla eri kuukausina.

Tutkijan havaintona oli, mihin henkilöstön vastauksetkin viittaavat, että pistetavoitteilla oli usein painostava vaikutus korvauskäsittelijän työpäivään. Tulospalkkiojärjestelmään suhtauduttiin usein negatiivisesti. Kiireen tuntu oli yleistä, jonka pystyi aistimaan muista työntekijöistä esimerkiksi kollegoiden keskinäisessä auttamisen halussa. Havaintona oli, että niin avun pyytämisen että antamisen kynnyksellä oli olemassa kiireellisyyden tunteen vuoksi. Tämä on haitallinen seuraus yksilön työssä kehittymisen ja työyhteisön kannalta.

*”Meillä käytössä oleva pistelaskuri stressaa ja joskus on pakko valikoida helpoimpia töitä jotta saa pistelaskurin näyttämään hyvältä eikä joudu esimiehen puhutteluun. Syväosaamista ja huolellisuutta ei arvosteta...Itselläni menee paljon aikaa muiden neuvomiseen ja se muiden auttaminen ei näy pistelaskurissa vaikka on aikaa vievä.”* (Haastateltava F)

Teoriaosuudessa kerrottiin, että tulospalkkaus voi lisätä kiireen tuntua ja henkilöstön kuormittuneisuutta ohjatessaan nopeaan työskentelyyn, jonka seurauksena työasenne kärsii. Taukojen väliin jättämistä ja pitkittyneitä työpäiviä voidaan pitää merkkeinä kuormittuneisuuden vaarasta. Johdon tulee ohjata tulospalkkiojärjestelmän avulla terveellä tavalla toimintaa. Väsynyt työntekijä ei enää toimi yhtä tehokkaasti. (Hullko et al. 2002, 47) Työasenteella voidaan ajatella olevan vahva kytkös työtyytyväisyyteen. Työtyytyväisyydellä on Al Ajmin (2001) tutkimuksen mukaan merkittävä vaikutus työssä suoriutumiseen, poissaoloihin ja liikevaihtoon. Reichheld (1996) väittää, että työtyytyväisyydellä on positiiviset vaikutukset myös asiakaspalveluun tai asiakastyytyväisyyteen.

#### 5.2.4. Tulospalkkausjärjestelmän toimivuus

Tässä kappaleessa arvioidaan kohdeyrityksen tulospalkkausjärjestelmän toimivuutta henkilöstön haastatteluiden, tutkijan oman havainnoinnin ja esimiehen haastattelun perusteella. Toimivuuden taustalla ovat tulospalkkausjärjestelmän mittarit, järjestelmän viestinnän tehokkuus ja henkilöstön ja johdon kokemukset järjestelmän käytössä. Tässä osiossa hyödynnetään kuviota 3, jossa on esitettyä toimivuusmallin osa-alueet.

Kysyttäessä esimiehen kantaa siihen, kuinka nykyinen tulospalkkausjärjestelmä vastaa johdon tarpeita vastasi hän, että se toimii suoriutumisen johtamisen ja henkilöstön kehittämisen apuvälineenä. Tämän lisäksi hän mainitsi sen toimivan osaltaan henkilöstön motivaattorina. Johto käyttää tulospalkkausjärjestelmää suoriutumisen johtamisen apuvälineenä siten, että työntekijän henkilökohtaiseksi tavoitteeksi asetetaan tarvittaessa kehityskohde, jonka onnistumista seurataan järjestelmän avulla. Esimies mainitsee, että nykyinen järjestelmä kannustaa yhteiseen tekemiseen, mitä hän pitää hyvänä. Esimies kuitenkin huomio sen, että korvauskäsittelijä voi kokea oman vaikutusmahdollisuuden yhteisiin tavoitteisiin kapeaksi. Esimies kehittäisi mittareita siten, että ne olisivat enemmän automatisoituja, eikä korvauskäsittelijän tarvitsisi itse merkitä ylös suorituksiaan.

Seitsemästä vastanneesta korvauskäsittelijästä yksi oli ainoastaan selkeästi sitä mieltä, että tulospalkkausjärjestelmä mittaa tehtyjä suoritteita oikein. Osa vastanneista oli sitä mieltä, että käsittelyaika vahinkolajien kesken vaihtelee merkittävästi, jota ei olla huomioitu suoritusten mittauksessa riittävästi. Samankaltaisia tutkimustuloksia esiintyi tulospalkkauksen rakenne ja oikeudenmukaisuus-kohdassa. Mittareista nousi esille muitakin puutteita.

*”Eri vahinkolajeissa käsittelyajat vaihtelevat niin paljon, ettei mielestäni nykyinen laskuri toimi reilusti tai oikein. Hyvin paljon päiväkohtaisesta tulospalkkiosta riippuu siitä, mitä vahinkolajia käsittelee.”* (Haastateltava B)

*”Meillä se mittaa tehokkuutta, ei osaamisen tasoa.”* (Haastateltava F)

*”Sitä voi tosin miettiä, onko tehtyjen suoritteiden määrä tae hyvästä suorituksesta työssä.”*  
(Haastateltava G)

Haastateltavan D esittää, että työn luonne sopii tulospalkkausjärjestelmän käytölle, mutta nykyinen mittaustekniikka ei ole oikea tapa mitata työtä.

*”Työn luonne sopii tulospalkkausjärjestelmälle, mutta tällainen pistekori-malli ei ole oikea tapa mitata sitä. Työtehtävät voivat olla huippuhelppoisista caseista huippuvaikeisiin ja pistemäärä näistä voi silti olla sama. Esim. yksi case voi viedä vain 10 min ja toinen tunnin, mutta saman pistemäärän saat sitten lopuksi kumminkin. Toinen vain vie enemmän aikaa. Lisäksi meillä olevat työntekijät osaavat eri lajeja ja tehtävät ovat erilaisia. Olen huomannut että joissain tehtävissä pisteitä saa kerrytettyä helpommin kuin toisissa. Ei ole tasa-arvoista.”*  
(Haastateltava D)

Suurin osa vastaajista oli sitä mieltä, että työn luonne sopii tulospalkkausjärjestelmän käytölle. Osa oli sitä mieltä, että tulospalkkausjärjestelmä sopii ainoastaan tietyille vahinkolajeille. Moni toi tässäkin kohtaa esille sen, että paljon joutuu tekemään työtä, joka ei näy mittareissa.

*”Auto- ja liikennevahingot ovat aikaa vieviä koska vahingon syyllisyyskysymys on usein epäselvä ja päätöksen tekoon menee paljon aikaa. Mielestäni tämä kyseinen järjestelmä on hyvä nopeasti korvattaville lajeille esim. kotivahingot, mutta ei sovellu liikennevahinkoihin, jossa pitää lukea pitkiä poliisin pöytäkirjoja, todistajien lausuntoja ym.”* (Haastateltava F)

*”Hyvin. Työ on suorittavaa. Mutta kuten aiemmin sanoin, pelkkä suoritteiden määrä ei kerro koko totuutta.”* (Haastateltava G)

*”Hieman huonosti, sillä työssä on paljon muutakin kuin päätöksien tekoa.”* (Haastateltava A)

Kuten muun muassa Coxin (2000) tutkimustulokset osoittavat, että yhtiöt, jotka ovat osallistaneet työntekijöitään tulospalkkausjärjestelmän kehittämisessä saavuttavat todennäköisemmin sille asetetut tavoitteet, kuin ne yritykset, joissa johto yksin on päättänyt

tulospalkkausjärjestelmän sisällöstä. Henkilöstöltä kysyttiin pääsevätkö he riittävästi vaikuttamaan tulospalkkausjärjestelmään ja sen kehittämiseen. Kolme vastaajaa oli sitä mieltä, että he pääsevät riittävästi vaikuttamaan tulospalkkausjärjestelmään ja kolme sitä mieltä, että eivät pääse. Yksi vastaaja jätti kohdan tyhjäksi. Haastateltava G on ollut mukana palkkiotyöryhmässä, mutta sanoi vaikutusmahdollisuutensa olevan ainoastaan näennäinen.

*”Kyllä ja ei. Olin itse mukana palkkiotyöryhmässä, mutta päätökset tehtiin kuitenkin juuri siten, kuin päällikkö halusi.”* (Haastateltava G)

*”Pääsee, jos on tarpeeksi aktiivinen ja omatoiminen.”* (Haastateltava G)

### **5.2.5. Merkitys henkilöstölle**

Tähän mennessä esitellyistä tutkimustuloksista on helppo tehdä johtopäätös, että tulospalkkausjärjestelmällä on iso merkitys henkilöstölle ja että se vaikuttaa jokaisen työskentelyyn. Esimies (2015) toteaa, että vaikka palkkioiden määrää pidetään liian alhaisena, niin henkilöstön näkökulmasta tulospalkkausjärjestelmän rooli on suuri. Henkilöstöltä kysyttäessä tulospalkkausjärjestelmän roolia viisi henkilöä vastasi tulospalkkausjärjestelmällä olevan merkittävä rooli. Kaksi vastaajaa sanoi, etteivät he anna järjestelmän vaikuttaa työskentelyynsä merkittävästi.

*”Melko suuri, koska kuitenkin itse laitamme suoritteemme tulospalkkiolaskuriin, joten se on jatkuvasti esillä. Oma tulospalkkiota tulee siis väkisinkin mietittyä.”* (Haastateltava B)

*”Seurailen päivittäin tulospalkkiolaskurista kertyneitä pisteitä mutta en ota siitä isompaa stressiä.”* (Haastateltava D)

Korvauskäsittelijöiltä kysyttiin, kuinka he seuraavat tavoitteisiin pääsyä ja ovatko tavoitteet saavutettavissa heidän kokemustensa perusteella. Korvauskäsittelijät seuraavat tavoitteisiin pääsyä vähintään viikoittain pistelaskurista. Neljä vastaajista sanoi tavoitteiden olevan saavutettavissa ja yksi oli sitä mieltä että tavoitteisiin ei ole mahdollista päästä. Kaksi vastaajaa ei ottanut asiaan kantaa.



*”Seuraan tavoitteeseen pääsyä päivätasolla ja pyrin aina saavuttamaan tulospalkkion. Itse olen kokenut nykyisen tavoitteen olevan saavutettavissa.”* (Haastateltava B)

Tutkija havaitsi, että työpäivän aikana taukojen pitäminen ei ollut aluksi yleistä. Monesti tauot jäivät pitämättä, tai ne pidettiin vasta kun työntekijä koki, että työpäivä kävi liian raskaaksi. Havainnointijakson loppuvaiheessa työntekijöiden iltapäivätauot alkoivat vakiintua ja tutkija koki sen lievittävän stressitasoa. Tauoilla työntekijät saattoivat jakaa vaikeita tapauksia työhön liittyen ja siten helpottaa yksilön kuormittuneisuutta.

### **5.3. Johtopäätöksiä**

Tässä kappaleessa tehdään johtopäätöksiä ja päätelmiä tutkimustuloksista. Näiden lisäksi tämä kappale tarjoaa vastaukset tutkimusongelmiin ja muutamia kehitysehdotuksia. Tutkimuksen pääongelmaan *”onko kohdeyrityksen tulospalkkausjärjestelmä tarkoituksenmukainen”* päästään alaongelmien kautta, joita olivat kohdeyrityksen tulospalkkausjärjestelmän vaikutukset työntekijöihin ja tulospalkkausjärjestelmän tavoitteet kohdeyrityksessä. Edellä esiteltyt tutkimustulokset vastaavat myös osaltaan tutkimusongelmiin.

Aiemmin tässä tutkimuksessa esiteltiin Bonnerin et al. (2000) ajatukset siitä, minkälaiset palkkiot parantava suoritusta. Vastauksena tähän he esittivät sen olevan tehtävien luonteen ja palkitsemisperusteiden vuorovaikutuksessa. Yritysten on mietittävä tarkkaan suoritusten mittaustavat, joiden perusteella palkkiot maksetaan. Tässä tutkimuksessa työntekijän kyvyt eivät ole yleisesti ottaen esteenä suoriutumisen paranemisessa, joten voidaan ajatella, että tehtävän luonne ja palkitsemisperusteet sopivat yhteen keskenään. Ongelmia esiintyi mittaustekniikoissa, joita kritisoitiin. Tutkijan omien havaintojen ja haastatteluiden perusteella voidaan huomata, että tulospalkkausjärjestelmään on investoitu ja sille on asetettu strategian mukaisia odotuksia. Tavoitteiden saavuttamiseksi, tämän tutkimuksen perusteella, mittareihin tulisi investoida edelleen, siten, että työntekijän

panosta mitattaisiin kokonaisvaltaisemmin ja mitattavat suoritteet olisivat oikeassa suhteessa toisiinsa. Myöskin automatiikan kehittäminen säästäisi aikaa ja lisäisi mittausvarmuutta.

Mittaustekniikoiden lisäksi yrityksen johto voisi henkilökohtaisen palautteen ja viestinnän avulla antaa työntekijälle käsityksen siitä, mitä asioita organisaatiossa arvostetaan ja mitä sellaista työntekijä mahdollisesti tekee. Toisaalta organisaatiossa voitaisiin painottaa esimerkiksi enemmän sitä, että asiakkaat arvostavat nopeaa vahinkokäsittelyä, jolloin työntekijälle tulee tunne, että hän edistää asiakastyytyväisyyttä samalla kun toimii nopeasti. Edellä esitetyssä tutkimuksessa Joseph et al. (2003) olivat selvittäneet, että vakuutusyhtiöiden asiakkaat arvostavat palvelussa nopeaa korvauskäsittelyä.

Tulospalkkiojärjestelmässä voitaisiin keskittyä uudelleen kuviossa 3 esitettyihin viiteen ensimmäiseen osaan, joita olivat järjestelmän tarkoitus, järjestelmän rakenne, järjestelmän kehittäminen, organisaation tuki järjestelmälle ja esimiehet järjestelmän käyttäjinä. Kertauksena, nämä osat kuvaavat siis sitä, miten järjestelmää on suunniteltu käytettävän. Kohdeyrityksen tulospalkkausjärjestelmää on suunniteltu käytettävän johtamisen apuvälineenä ja työn tason selvittämisenä, sekä datan keräämiseen ja ongelmakohtien paikallistamiseen tehokkaan suoriutumisen kannustamisen lisäksi. Henkilöstön haastatteluista nämä tarkoitukset peittyvät painostavaksi koetun nopeamman suoriutumisen tarkoituksen varjoon.

Työntekijöiden valikoitumisen näkökulmasta yksilötason tulospalkkaus kannustaa tehokkaita työntekijöitä jäämään yritykseen, jolloin tämä tuo lisävaikutuksensa yrityksen kokonaistehokkuuteen (Kato & Kauhanen 2013). Kohdeyrityksen tulospalkkausjärjestelmä erottaa erinomaisesti suoriutuvat työntekijät, joten yrityksen kannattaisi selvittää, minkälaisia vaikutuksia tulospalkkausjärjestelmällä on heidän sitoutumiseen organisaatioon. Mikäli erinomaisesti suoriutuvan työntekijän työasenne on kärsinyt tulospalkkausjärjestelmän aiheuttamana, on järjestelmällä varsin haitalliset vaikutukset.

Kohdeyrityksen tulospalkkausjärjestelmällä on voimakkaimmat yhteydet motivaatioteorioista vahvistamisteoriaan. Vahvistamisteoriat painottavat suoritusten tehokkuuden arviointia, mittaamistekniikoita ja suorituksista aiheutuvia seurauksia (Vartiainen & Nurmela 2002, 191). Vahvistamisteorialla on varsin mekanistinen tapa vaikuttaa yksilön suoriutumiseen, jolloin vahvistamisohjelmat sopivat töissä, joissa ulkoinen suoritus painottuu. Nurmela et al. (1999, 10) ilmaisevat, että vahvistamisteoria sopii rutiininomaisiin toimintoihin ja niiden tehostamiseen, mutta ei uusien toimintatapojen kehittämiseen. Työ keskittyy hyvin pitkälti ulkoiseen suorittamiseen, kuitenkin henkilöstön vastauksien perusteella he edustavat enemmän joukkoa, jota voi motivoida enemmän sisäsyntyisen motivoitumisen keinoin, eikä vahvistamisteorian tarjoamalla mekanistisella tavalla. Tulospalkkausjärjestelmää suunniteltaessa on siis erityisen tärkeää pohtia mitkä asiat motivoivat parhaiten juuri sen organisaation työntekijöitä.

Onko henkilöstö motivoitunut tulospalkkausjärjestelmän ansiosta? Tulospalkkioilla voidaan huomata olevan vaikutus ulkoiseen motivaatioon, jolloin työn tehokkuus on kasvanut. Sisäsyntyiseen motivaatioon kohdeyrityksen tulospalkkausjärjestelmällä ei ole kohentavaa vaikutusta, tai vaikutus on jopa sisäistä motivaatiota heikentävä, sillä esimerkiksi haastateltava A joka pääsee tavoitteisiin, tekee juuri sen verran töitä, että saa palkkion. Haastateltava B sanoi myös, että tavoitteiden saavuttamisen jälkeen työ alkaa hidastumaan.

Tutkimustuloksissa esitettiin henkilöstön mielipiteitä siitä, mittaako tulospalkkausjärjestelmä kaiken tarvittavan. Henkilöstö oli melko yksimielinen sen suhteen, että he tekevät jonkin verran työtä, joka ei näy mittareissa. Tulospalkkiojärjestelmään voitaisiin ottaa mukaan sellainen kohta, jossa saisi pisteitä kollegan auttamisesta. Auttaja voisi merkitä pisteen aina kun hän joutuu käyttämään työaikaansa toisen työntekijän auttamiseen. Tätä ei kuitenkaan sovellettaisi silloin, kun työntekijä toimii perehdyttäjänä.

Hulkko et al. (2002, 59) kertovat tulospalkkauksen onnistuneen, kun sen avulla päästään tavoitteisiin sekä esimiehet ja henkilöstö ovat siihen tyytyväisiä. Yhteenvetona tulospalkkauksen tarkoituksenmukaisuuden onnistuneisuudesta voidaan tehdä johtopäätös,

että kohdeyrityksen tulospalkkiojärjestelmällä on alueita, joissa se on onnistunut, mutta myös alueita joissa se ei ole vaikuttanut tarkoitetulla tavalla. Tulospalkkausjärjestelmän tarkoituksilla on ristiriitoja siinä miten johto on sen esittänyt ja miten henkilöstö sen kokee. Tavoitetasot ovat tietoisesti korkeat, ja tarkoitus ei ole, että kaikki niihin pääsisivät. Tämä on saanut aikaan turhautuneisuutta ja painostavuuden tunnetta työntekijöiden kesken. Kohdeyrityksen tulisi paremmin viestiä tulospalkkausjärjestelmän käyttötarkoituksista. Nyt henkilöstöllä on kuva, että sen ainut tarkoitus on painostaa nopeaan suoriutumiseen.

## 6. YHTEENVETO

Tulospalkkauksella on pyrkimyksenä yhdenmukaistaa organisaation ja sen työntekijöiden tavoitteet. Tulospalkkausjärjestelmiä pidetään tärkeinä johtamisen välineinä organisaatioissa. Tulospalkkauksen avulla yritys voi saavuttaa paremman kannattavuuden ja työntekijät voivat hyötyä palkkioiden tuomasta elintason kasvusta. Muutokset Suomen liiketoimintaympäristössä johti 1990-luvulla tulospalkkauksen yleistymiselle. Tässä vakuutusosalalle kohdistuneessa tutkimuksessa haluttiin antaa yleiskatsaus toimivan tulospalkkausjärjestelmän taustatekijöistä ja sen vaikutuksista.

Tulospalkkauksella on tarkoitus motivoida työntekijöitä suoriutumaan paremmin. Yksilön motivoitumista tutkittiin neljän eri motivaatioteorian pohjalta, jotka kaikki pyrkivät selittämään niin ikään työmotivaatiota. Erityisesti vahvistamisteoria ja sisäsyntyisen motivaation teoria auttoivat tekemään johtopäätöksiä tutkimustuloksista. Kohdeyrityksen tulospalkkausjärjestelmä tuki voimakkaasti vahvistamisteorian ajatuksia, vaikka henkilöstön vastaukset viittasivat siihen, että heidän motivoitumistaan voitaisiin ohjata parhaiten sisäsyntyisen motivaation teorian periaatteiden mukaisesti.

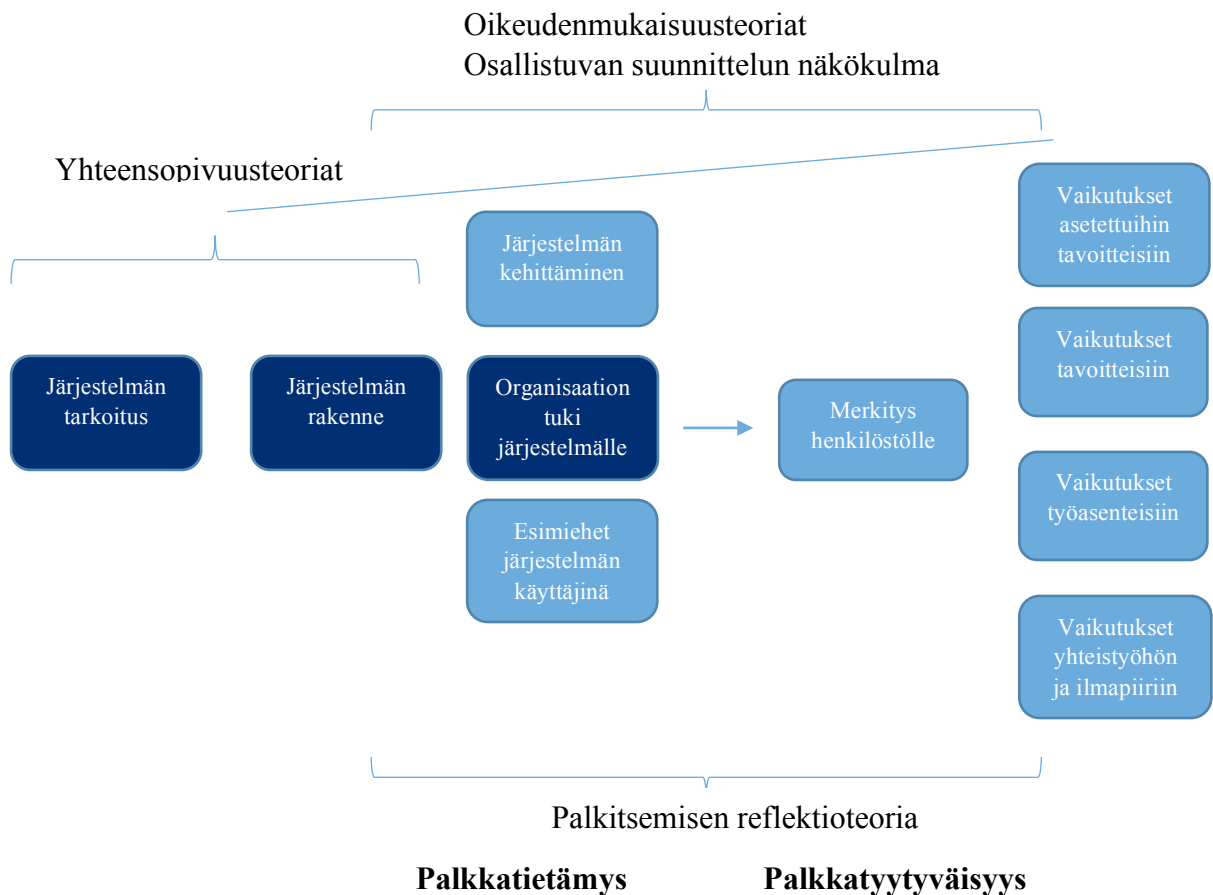
Tulospalkkauksessa on onnistuttu, kun sen avulla päästään tavoitteisiin sekä silloin kun esimiehet ja henkilöstö ovat siihen tyytyväisiä. Onnistuminen edellyttää tulospalkkausjärjestelmän yhteensopivuutta organisaation rakenteen, ympäristön, strategian ja

tavoitteiden kanssa. Perinteisesti yhteensopivuuden puute on ollut ongelmana palkitsemisjärjestelmissä.

Tulospalkkaukseen liittyy monenlaisia odotuksia ja odotukset ovat usein hyvin voimakkaita ja laajamittaisia. Jotta odotukset täytyisivät, edellyttää tulospalkkausjärjestelmä selkeitä ja tarkkaan mietittyjä tavoitteita. Tulospalkkausjärjestelmien on osoitettu toimivan paremmin silloin kun henkilöstöä on otettu osaksi tavoitteiden asettamista ja tulospalkkausjärjestelmän suunnittelemista.

Tulospalkkausjärjestelmän vaikutuksia tutkittiin suoriutumisen ja motivaation osalta. Mielenkiintoista oli, että yllättävän harva tulospalkkausjärjestelmä toimii odotetusta ja ihmiset motivoituvat hyvin eri tavoin. Raha ei ole lainkaan merkitsevin motivaattori. Tarkoituksenmukaisen tulospalkkausjärjestelmän tulisi motivoida työntekijöitä suoriutumaan mahdollisimman tehokkaasti. Teorian ja empirian pohjalta voidaan sanoa, että yksilöt voivat kokea tulospalkkauksen eri tavoin ja toimivan järjestelmän kehittäminen on haastavaa. Yksilön kokemukset kuitenkin ratkaisevat tulospalkkausjärjestelmän toimivuuden, joten tämän vuoksi on olennaista, että tulospalkkauksen rakenteen lisäksi sitä tukeviin prosesseihin kiinnitetään huomioita. Tulospalkkausta tukeva prosessi on esimerkiksi palautteen antaminen, joka voidaan luokitella aineettomaksi palkitsemiseksi.

Kuvioon 6 on merkitty tummansinisellä ne komponentit tulospalkkauksen toimivuusmallista (kuvio 3), joihin tämän tutkimuksen kohdeyrityksen tulisi kiinnittää edelleen huomioita. Nämä komponentit vaikuttavat siihen, kuinka henkilöstö ja johto arvioivat järjestelmän vaikutukset ja millaisia esimerkkejä vaikutuksista kyetään esittämään (Hakonen et al. 2004, 32-34). Järjestelmän tarkoituksesta tulisi viestiä paremmin henkilöstölle, järjestelmän rakennetta tulisi muuttaa siten, että mittaustekniikat koettaisiin oikeudenmukaisemmiksi ja palkkioiden maksuvälin muuttaminen kuukausittaiseksi on suositeltavaa sekä organisaation tulisi tukea järjestelmää lisäinvestoinnein, jotta suoritteiden mittaamista voitaisiin edelleen kehittää.



**Kuvio 6. Kehitettävät komponentit tulospalkkausjärjestelmän toimivuusmallissa, (mukaiillen Hakonen et al.2004)**

Ilman tulospalkkausjärjestelmän kehittämistä edellä esitettyjen alueiden osalta, voi järjestelmällä olla ylikorostunut rooli korvauskäsittelijöiden työskentelyssä. Tällä hetkellä yksi työntekijä viidestä kokee onnistumisen tunteen yltyessä tavoitteeseen, josta palkitaan, ja loput neljä työntekijää voivat kokea epäonnistumista. Vaarana on, että organisaatio voi menettää arvokkaita työntekijöitä, joiden vahvuudet ovat muissa työhön liittyvissä osa-alueissa, kuin nopeassa suoriutumisessa.

Kohdeyrityksen tulospalkkausjärjestelmä tukee strategisia tavoitteita ja se tuottaa yrityksessä reaaliaikaista dataa, joka hyödyttää johtamista ja paikallistaa ongelmakohtia. Tutkijan havaintojen, teorioiden, sisäisen materiaalin ja henkilöstön sekä johdon haastatteluiden perusteella tulospalkkausjärjestelmällä on paljon potentiaalia ja se on vaikuttanut positiivisesti ainakin osittain strategisiin tavoitteisiin. Tutkimuksessa oli mielenkiintoista havaita, kuinka yhteneviä piirteitä empirian ja teorian väliltä löytyi. Useat teoriaosuudessa käytetyt aikaisemmat tutkimukset auttoivat empirian tulkinnassa.

Tulospalkkausjärjestelmään oli tehty melko suuria muutoksia vuoden 2014 - 2015 vaihteessa. Tässä tutkimuksessa henkilöstöllä oli vasta muutaman kuukauden kokemus uudesta tulospalkkausjärjestelmästä. Muutosten positiiviset vaikutukset näkyvät usein hitaasti ja on mahdollista, että vuoden päästä tutkimustulokset olisivat erilaiset. Olisikin mielenkiintoista toistaa sama tutkimus vuoden päästä ja vertailla tuloksia tämän tutkimuksen kanssa. Toinen kiinnostava lisätutkimusta vaativia aihe samaisesta yrityksestä olisi erinomaisesti suoriutuneen työntekijän tuoman lisäarvon vertailu keskitason suoriutujan tuoman lisäarvon kanssa. Lisätutkimustarpeita on yhtäältä asiakaspalvelun sisällyttämisestä tulospalkkausjärjestelmään, jota Kealesitse et al. (2013) mukaan on tutkittu niukasti. Näiden lisäksi mielenkiintoinen tutkimusaihe olisi; sopivatko korvauskäsittelijän työhön ainoastaan tietynlaiset persoonallisuudet ja onko tämän tutkimuksen vastaajien joukossa sellaisia henkilöitä, jotka sopisivat paremmin toisenlaisiin tehtäviin.

## LÄHDELUETTELO

Alasuutari, P., 2012. *Laadullinen tutkimus 2.0*. Tampere: Vastapaino.

Al Ajmi, R. 2001, The effects of personal characteristics on job satisfaction: a study among male managers in the Kuwait oil industry, *International Journal of Commerce and Management*, Vol. 11 Nos 3/4, pp. 91-110.

Alvesson, M. & Deetz, S., 2000. *Doing critical management research*. Lontoo: Sage.

Appelbaum, S. & Shapiro, B., 1991. Pay for Performance: Implementation of Individual and Group Plans. *Journal of Management Development*, 10(7), pp. 30-40.

Appelbaum, S. & Shapiro, B., 1992. Pay for performance: Implementation of individual and group plans. *Management Decision*, Osa/vuosikerta 30, pp. 86-91.

Aunola, K., 2002. Motivaation kehitys ja merkitys kouluikässä. Teoksessa: K. Salmela-Aro & J. Nurmi, toim. *Mikä meitä liikuttaa - Modernin motivaatiopsykologian perusteet*. Keuruu: Otava Kirjapaino Oy, pp. 105-126.

Belfield, R. & Marsden, D., 2003. Performance pay, monitoring environments, and establishment performance. *International Journal of Manpower*, 24(4), pp. 542-471.

Benabou, R. & Tirole, J., 2003. Intrinsic and extrinsic motivation. *Review of Economic Studies*, Osa/vuosikerta 70, pp. 489-520.

Bonner, S., Hastie, R., Sprinkle, G. & Young, S.M., 2000. A Review of the effects of financial incentives on performance in laboratory tasks: implications for management accounting. *Journal of Management Accounting Research*, Osa/vuosikerta 12, pp. 19-64.

Bregm, K., 2012. Detrimental effects of performance-related pay in the public sector? On the need for a broader theoretical perspective. *Public Organization Review*, 13(1), p. 21.



- Brown, D. & West, M., 2005. Rewarding service? Using reward policies to deliver your customer service strategy. *World at Work*, 14(4), pp. 22-31.
- Cohen-Carash, Y. & Spector, P., 2001. The role of justice in organizations: a meta-analysis. *Organizational Behaviour and Human Decision Processes*, 86(2), pp. 278-321.
- Cox, A., 2000. The importance of employy participation in determining pay system effectiveness. *International Jouranl of Management Reviews*, 2(4), pp. 357-375.
- De Waal, A., 2012. Bonuses Don't Matter...in a High-Performance Organization. *Compensation & Benefits Review*, 44(3), pp. 145-148.
- Deci, E. L., 1975. Cognitive Evaluation Theory: Effects of Extrinsic Rewards on Intrinsic Motivation. Teoksessa: *Intrinsic Motivation*. New Yourk: Springer US, pp. 129-159.
- Deci, E. L. & Ryan, R. M., 1985. *Intrinsic Motivation and Self-Determination in Human Behavior*. New Yourk: Plenum Press.
- Eriksson, P. & Kovalainen, A., 2008. *Qualitative Methods in Business Research*. Lontoo: Sage.
- Eskola, J. & Suoranta, J., 1998. *Johdatus Laadulliseen Tutkimukseen*. Jyväskylä: Gummerus.
- Friedman, M., 1962. *Capitalism and Freedom*. Chicago: University of Chicago Press.
- Gibbs, M., Merchant, K., Van Der Stede, W. & Vargus, M., 2009. Performance measure properties and incentive system design. *Industrial Relations: A Journal of Economy and Society*, 48(2), pp. 48-58.
- Hakonen, A., Hulkko, K. & Palva, A., 2004. Tulospalkkauksen arviointimenetelmä ja sen taustat. *Työn Tuuli*, Osa/vuosikerta 2, pp. 27-36.

- Hakonen, N., 2005. Palkitsemisjärjestelmien toimivuuden arviointi. Teoksessa: M. Vartiainen & J. Kauhanen, toim. *Palkitseminen Globaalissa Suomessa*. Helsinki: Werner Söderström Osakeyhtiö, pp. 303-317.
- Hakonen, N., Hakonen, A., Hulkko, K. & Ylikorkala, A., 2005. *Palkitse taitavasti - Palkitsemistavat johtamisen välineenä*. Helsinki: WSOY.
- Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P., 2004. *Tutki ja kirjoita*. Helsinki: Tammi.
- Hulkko, K., Hakonen, A., Hakonen, N. & Palva, A., 2002. *Toimiva Tulospalkkaus - Opas kehittämiseen*. Juva: WS Bookwell Oy.
- Hulkko, K., Ylikorkala, A., Hakonen, A. & Sweins, C., 2005. Tulospalkkaus. Teoksessa: M. Vartiainen & J. Kauhanen, toim. *Palkitseminen Globaalissa Suomessa*. Helsinki: Werner Söderström Osakeyhtiö, pp. 199-220.
- Irs, R. & Türk, K., 2012. Implementation of the performance-related pay in the general educational schools of Estonia. *Employee Relations*, 34(4), pp. 360-393.
- Jenkins Jr., G.D., Gupta, N., Mitra, A. & Shaw, J.D., 1998. Are Financial Incentives Related to Performance? A Meta-Analytic Review of Empirical Research. *Journal of Applied Psychology*, 83(5), pp. 777-787.
- Joseph, M., Stone, G. & Anderson, K., 2003. Insurance customers' assessment of service quality: a critical evaluation. *Journal of Small Business and Enterprise Development*, 10(1), p. 81-92.
- Järvinen, R. & Heino, H., 2004. *Kuluttajien palvelukokemuksia vakuutus- ja pankkisektorilta*. Helsinki: Edita Publishing.
- Kauhanane, A. & Piekkola, H., 2006. What makes performance-related pay scheme work? Finnish evidence. *Journal of Management Governance*, Osa/vuosikerta 10, pp. 149-177.

- Kauhanen, A. & Napari, S., 2012. Performance Measurement and Incentive Plans. *Industrial Relations*, 51(3), pp. 645-669.
- Kealesitse, B., O'Mahony, B., Lloyd-Walker, B. & Polonsky, M., 2013. Developing customer focused public sector reward schemes. *International Journal of Public Sector Management, Osa/vuosikerta* 26, pp. 33-55.
- Kessler, I., 1994. Performance related pay: contrasting approaches. *Industrial Relations Journal, Osa/vuosikerta* 25, pp. 122-135.
- Kohn, A., 1993. Why incentive plans cannot work. *Harvard Business Review*, 71(5), pp. 54-63.
- Kopelman, R. E. & Thompson, P. H., 1976. Boundary Conditions for Expectancy Theory Predictions of Work Motivation and Job Performance. *Academy of Management Journal*, 19(2), pp. 237-258.
- Lawler, E., 1990. *Strategic Pay: Aligning Organizational Strategies and Pay System*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Lawler, E. & Porter, L., 1967. The effect of performance on job satisfaction. *Industrial Relations*, 7(1), pp. 20-28.
- Leventhal, G., 1977. *What should be done with equity theory? New approaches to the study of fairness in social relationships..* Washington, D.C.: National Science Foundation.
- Locke, E. A. & Latham, G. P., 2006. New Directions in Goal-Setting Theory. *Current Directions in Psychological Science*, 15(5), pp. 266-268.
- Marsden, D. & Richardson, R., 1994. Performing for pay? The effects of merit pay on motivation in public service. *British Journal of Industrial Relations*, 32(2), pp. 243-261.
- McAdams, J., 1995. Design, implementation and results: employee involvement and performance reward plans. *Compensation & Benefits Review*, 27(2), pp. 45-55.

Moisio, E., Sweins, C. & Salimäki, A., 2006. *Miten palkitseminen muuttuu Suomessa - Palkitsemisen haasteet ja tutkimustarpeet*. 1:2006 toim. Forssa: Työsuojelurahaston selvityksiä.

Nurmela, K., Hakonen, N., Hulkko, K., Vartiainen, M., 1999. *Miten Tulospalkkaus Suomessa Toimii? 40 tapaa tutkineen hankkeen loppuraportti*. Espoo: Teknillinen korkeakoulu, työpsykologian ja johtamisen laboratorio.

Peltonen, M. & Ruohotie P. 1987. *Motivaatio. Menetelmiä työhalun parantamiseksi*.  
Keuruu: Otava.

Perry, J. L., Engbers, T. A. & Jun, S. Y., 2009. Back to the future? Performance-related pay, empirical research, and the perils of persistence. *Public Administration Review*, 69(1), pp. 39-51.

Piekkola, H., 2005. Performance-related pay and firm performance in Finland. *International Journal of Manpower*, 26(7/8), pp. 619-635.

Pulli, M., 1998. Ulkomaalaisomistuksen lisääntyminen Suomessa. *ETLA, Keskusteluaiheita, Osa/vuosikerta 639*.

Reichheld, F.F., 1996, *Loyalty Effect: The Hidden Force Behind Growth, Profits and Lasting Value*, Bain and Co, Boston, MA.

Reinhardt, L. & Wahba, M. A., 1975. Expectancy Theory as a Predictor of Work Motivation, Effort Expenditure, and Job Performance. *Academy of Management Journal*, 18(3), pp. 520-537.

Ruigrok, W., Pettigrew, A., Peck, S. & Whittington, R., 1999. Corporate restructuring and new forms of organizing: evidence from Europe. *Management International Review*, 39(2), pp. 41-46.

Ruohotie, P., 1998. *Motivaatio, tahto ja oppiminen*. Helsinki: Oy Edita Ab.

Salmela-Aro, K. & Nurmi, J., 2002. Modernin motivaatiopsykologian perusta ja käsitteet. Teoksessa: *Mikä meitä liikuttaa - Modernin motivaatiopsykologian perusteet*. Keuruu: PS-kustannus, p. 27.

Salmela-Aro, K. & Nurmi, J., 2005. Mikä meitä motivoi?. Teoksessa: M. Vartiainen & J. Kauhanen, toim. *Palkitseminen Globaalissa Suomessa*. Helsinki: Werner Söderström Osakeyhtiö, pp. 132-148.

Stajkovic, A. & Luthans, F., 2001. Differential effects of incentive motivators on work performance. *Academy of Management Journal*, 4(3), pp. 580-590.

Thierry, H., 2001. The reflection theory on compensation. Teoksessa: M. Erez, U. Kleinbeck & H. Thierry, toim. *Work Motivation in the Context of a Globalizing Economy*. New Jersey: Lawrence Erlbaum Associates, pp. 149-166.

Vartiainen, M. & Nurmela, K., 2002. Tavoitteet ja tulkinnat - motivaatio ja palkitseminen työelämässä. Teoksessa: K. Salmela-Aro & J. Nurmi, toim. *Mikä meitä liikuttaa - modernin motivaatiopsykologian perusteet*. Keuruu: Otavan Kirjapaino Oy, pp. 188-212.

Vroom, V. H., 1964. *Work and Motivation*. New York: Wiley.

Ylikarkola, A., Hakonen, A., Hulkko, K., Moisio, E., Salimäki, A. & Sweins, C., 2005. Palkitsemisjärjestelmän suunnittelu, käyttöönotto, ylläpito ja kehittäminen. Teoksessa: M. Vartiainen & J. Kauhanen, toim. *Palkitseminen Globaalissa Suomessa*. Helsinki: Werner Söderström Osakeyhtiö, pp. 282-297.

### **Internet:**

Tilastokeskus (2015) *Tulospalkkaus parantaa tuottavuutta* [verkkodokumentti]. [Viitattu 13.2.2015]. Saatavilla [http://www.stat.fi/tup/tietoaika/tilaajat/ta\\_05\\_04\\_tulospalkkaus.html](http://www.stat.fi/tup/tietoaika/tilaajat/ta_05_04_tulospalkkaus.html)

Suomen Palkitsemiskeskus (2015) *Mitä palkitseminen on?* [verkkodokumentti]. [Viitattu 10.3.2015]. Saatavilla <http://www.palkitsemiskeskus.fi/?id=6>

**Aineistoluettelo**

**Haastateltavat A, B, C, D, E, F ja G**, Korvauskäsittelijöitä, Puolistrukturoidut haastattelut 18.3.2015, Sähköpostitse, Vastausaika yksi viikko

**Haastateltava esimies**, Osastopäällikkö, Puolistrukturoitu haastattelu 18.3.2015, Sähköpostitse, Vastausaika yksi viikko

**Yrityksen sisäinen materiaali**, PowerPoint-esitys

**Havainnot**

**Havainnot kohdeyrityksessä**, 1.5.2013-31.8.2013 ja 1.5.2014-31.12.2014

### **LIITE 1. Haastattelukysymykset esimiehelle**

- Miksi organisaatiossanne on käytössä tulospalkkausjärjestelmä?
- Miten näet, että tulospalkkausjärjestelmä vaikuttaa työntekijöihin?
- Kuinka suuri rooli järjestelmällä on organisaatiossa?
- Minkälaisia haasteita/ongelmia järjestelmä on aiheuttanut/aiheuttaa?
- Miten muuttaisit järjestelmää?
- Mitä eri tavoitteita järjestelmällä on ja onko näihin päästy?
- Mikä on tulospalkkauksen ensisijainen tavoite?
- Miten yrityksen strategia ja sen tavoitteet tulevat ilmi tulospalkkausjärjestelmässä?
  - Mainitse neljä keskeisintä asiaa strategiassanne.
- Millä tavalla nykyinen tulospalkkausjärjestelmä vastaa johdon tarpeita?
- Miten tulospalkkausjärjestelmän tehokkuusvaikutusta on mitattu?
- Miten johto ja esimiehet käyttävät järjestelmää hyväkseen?
- Miten tulospalkkausjärjestelmä on kehitetty ja ketkä osallistuivat kehittämiseen?
- Kuinka suuri osa työntekijöistä pääsee tulostavoitteisiin?

## LIITE 2. Haastattelukysymykset henkilöstölle

- Kauanko olet ollut yrityksessä töissä?
- Mikä saa sinut motivoitumaan työntekoon?
- Miksi luulet, että tulospalkkausjärjestelmä on käytössä organisaatiossa? (Valitse enintään kaksi)
  - ( ) Järjestelmän avulla halutaan palkita hyvistä työsuorituksista
  - ( ) Muillakin työpaikoilla on vastaavia järjestelmiä
  - ( ) Järjestelmän avulla voidaan viestittää organisaation tavoitteita ja arvoja
  - ( ) Tulospalkkausjärjestelmän arvellaan edistävän käynnissä olevaa muutosta
  - ( ) Johto haluaa hiostaa aina vain parempiin suorituksiin
  - ( ) Tulospalkkausjärjestelmän avulla kaikki pääsevät osallisiksi organisaation menestyksestä
  - ( ) Palkkaa voidaan järjestelmän avulla maksaa enemmän hyvinä vuosina ja vähemmän huonoina vuosina
  - ( ) Järjestelmän avulla pyritään säästöihin.
  - ( ) Järjestelmällä pyritään parantamaan asiakaspalvelua.
  - ( ) Muu...
 mikä?:
  
- Kuinka suuri rooli tulospalkkausjärjestelmällä on mielestäsi työssäsi?
- Minkälaiset vaikutukset tulospalkkausjärjestelmällä on sinun työntekoon?
- Mittaako tulospalkkausjärjestelmä tehtyjä suoritteita mielestäsi oikein?
- Kuinka seuraat tavoitteeseen pääsyä ja onko tavoitteet saavutettavissa?
- Pitäisikö tavoitetasoja olla enemmän?
- Ottaako mittari kaikki työsuoritukset huomioon?
- Miten työn luonne sopii tulospalkkausjärjestelmän käytölle? -perustele
- Koetko, että teet organisaatiossa palkitsemisen arvoisesti jotakin, mitä mittari ei huomioi? – Mitä?
- Onko tulospalkkausjärjestelmä mielestäsi oikeudenmukainen? (Esim. palkkiot, niiden jakotavat, suoritusten mittaustekniikat) Perustele
- Mitä muuttaisit järjestelmässä?
- Pääsevätkö työntekijät riittävästi vaikuttamaan tulospalkkausjärjestelmään ja sen kehittämiseen?