

**Teija Friis**

**TULOSPALKKAUKSEN VAIKUTUS PALVELUMYYJIEN  
TYÖMOTIVAATIOON TAPIOLA-RYHMÄN ASIAKASPALVELU-  
KESKUKSESSA**

**Opinnäytetyö**

**CENTRIA AMMATTIKORKEAKOULU**

**Liiketalous**

**Marraskuu 2012**

**TIIVISTELMÄ OPINNÄYTETYÖSTÄ**

<b>Yksikkö</b> Ylivieskan yksikkö	<b>Aika</b> Marraskuu 2012	<b>Tekijä/tekijät</b> Teija Friis
<b>Koulutusohjelma</b> Liiketalouden koulutusohjelma		
<b>Työn nimi</b> TULOSPALKKAUKSEN VAIKUTUS PALVELUMYYJIEN TYÖMOTIVAATIOON TAPIOLA-RYHMÄN ASIAKASPALVELUKESKUKSESSA		
<b>Työn ohjaaja</b> Eija Huotari	<b>Sivumäärä</b> 50+3	
<b>Työelämäohjaaja</b> Mikael Wiklund		
<p>Yritykset haluavat parantaa tulostaan ja palveluiden myyntiään. Yrityksissä on luotu erilaisia palkkaus- ja palkitsemisjärjestelmiä. Palkitsemalla on perinteisesti pyritty houkuttelemaan taloon henkilöstöä, saamaan heidät pysymään talossa ja motivoimaan heitä hyviin työsuorituksiin. Tulospalkkaus on osa palkitsemisen kokonaisuutta. Tulospalkkauksen perimmäisenä tarkoituksena on toimia organisaatioissa johdon tukena ja johtamisen välineenä. Palkitseminen onkin tehokkain käytettävissä oleva väline viestittää henkilöstölle organisaation tärkeitä tavoitteita ja arvoja.</p> <p>Opinnäytetyön toimeksiantajana oli Tapiola-ryhmän asiakaspalvelukeskus. Opinnäytetyön tavoitteena oli selvittää kuinka motivoivaksi tulospalkkiojärjestelmä koetaan palvelumyyjien keskuudessa. Tavoitteena oli saada myös kattava kuva työntekijöiden motivaation nykytilasta sekä tulospalkkauksen toimivuudesta.</p> <p>Opinnäytetyön teoriaosuudessa käsiteltiin yleisesti teorioita motivaatiosta, työmotivaatiosta ja tulospalkkauksesta. Tutkimus toteutettiin paperisena kyselylomakkeena. Tutkimuksessa saatiin selville, että tulospalkkaus koetaan motivoivaksi, ohjaa tekemistä ja kannustaa parempiin työsuorituksiin. Tulospalkkaa tärkeämmäksi motivoivaksi tekijäksi koettiin hyvä työyhteisö.</p>		
<b>Asiasanat</b> Motivaatio, Motivaatioteoriat, Tulospalkkaus, Työmotivaatio		

**ABSTRACT**

<b>CENTRIA UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES,</b>	<b>Date</b> November 2012	<b>Author</b> Teija Friis
<b>Degree programme</b> Business Administration		
<b>Name of thesis:</b> <b>THE EFFECT OF PERFORMANCE-RELATED PAY ON WORK MOTIVATION OF SERVICE SALESPERSONS IN THE TAPIOLA GROUP'S CUSTOMER SERVICE CENTER</b>		
<b>Instructor</b> Eija Huotari	<b>Pages</b> 50+3	
<b>Supervisor</b> Mikael Wiklund		
<p>Companies want to improve their result and service sales. Firms have created a variety of salary and bonus schemes. Companies have by rewarding, traditionally sought to attract the staff to stay in the house and motivate them to good performance. Performance-related pay is part of the rewarding package. The ultimate aim of the performance-related pay is to support the organization and be a tool for management. Rewarding is the most powerful tool available to inform staff about the organization's important goals and values.</p> <p>The thesis sponsor was the customer service center of the Tapiola Group. The aim of this study was to determine how motivating the bonus system is considered among the service sellers. The aim was also to obtain the comprehensive picture of the current state of employee motivation, and the functionality of performance-related pay.</p> <p>General theories of motivation, work motivation and performance-related pay were dealt with in the theoretical section of the thesis. The study was conducted as paper questionnaire. The research showed that performance-related pay is considered motivating, guiding, and encouraging to better work performance. A good working environment was considered more motivating than performance-related pay.</p>		
<b>Key words</b> Motivation, Performance-related pay, Theories of motivation, Work motivation		

**TIIVISTELMÄ**  
**ABSTRACT**  
**SISÄLLYS**  
**KUVIO- JA TAULUKKOLUETTELO**

<b>1</b>	<b>JOHDANTO</b>	
	1.1 Tutkimuksen lähtökohdat	1
	1.2 Tutkimusongelma, tavoitteet ja rajaus	2
<b>2</b>	<b>CASE TAPIOLA-RYHMÄ</b>	
	2.1 Yleistä	3
	2.2 Tulospalkkaus Tapiola-ryhmässä	3
	2.3 Palvelumyyjien tulospalkkaus	5
	2.4 Tapiolan arvot	7
	2.5 Tapiola-ryhmän asiakaspalvelukeskus	7
<b>3</b>	<b>TYÖMOTIVAATIO</b>	
	3.1 Mitä motivaatio on?	9
	3.2 Motivaatioteoriat	10
	3.3 Työmotivaatio ja työtyytyväisyys	12
	3.4 Työmotivaatioprosessi ja Työmotivaatiotekijät	13
	3.5 Työmotivaation vaikutus työsuoritukseen	16
	3.6 Työmotivaation johtaminen	17
<b>4</b>	<b>TULOSPALKKAUS PALKITSEMISTAPANA</b>	
	4.1 Palkitsemistavat	20
	4.2 Mikä tulospalkkaus on?	22
	4.3 Tulospalkkauksen toteuttaminen ja mittarit	25
	4.4 Tulospalkkauksen vaikutus motivaatioon	27
<b>5</b>	<b>TUTKIMUKSEN TOTEUTUS</b>	
	5.1 Tutkimuksen tavoitteet	29
	5.2 Tutkimuksen kohdejoukko, aineiston keruu ja analysointi	29
	5.3 Kyselylomake	29
	5.4 Tutkimusaineiston kuvaus	30
	5.5 Tutkimuksen luotettavuus	31
<b>6</b>	<b>TUTKIMUSTULOKSET</b>	
	6.1 Miten tulospalkkaus koetaan?	32
	6.2 Tulospalkkauksen vaikutus työtyytyväisyyteen	41
	6.3 Tulospalkan motivoivuus	43
	6.4 Vapaat kommentit tulospalkkauksesta	45
<b>7</b>	<b>JOHTOPÄÄTÖKSET JA POHDINTA</b>	47
	<b>LÄHTEET</b>	50
	<b>LIITTEET</b>	

## KUVIO- JA TAULUKKOLUETTELO

sivu

KUVIO 1. Tulospalkkiojaksot, laskeminen ja maksaminen	6
KUVIO 2. Maslow'n tarvehierarkia	10
KUVIO 3. Suorituksen parantamisen donitsi	19
KUVIO 4. Palkitsemisen kokonaisuus, suomalainen malli	20
KUVIO 5. Tulospalkkauksen kehittämisen neljä eri vaihetta	25
KUVIO 6. Vastaajien sukupuolijakauma	30
KUVIO 7. Vastaajien ikäjakauma	31
KUVIO 8. Palvelumyyjien työvuodet	31
KUVIO 9 Yhteenveto vastauksista kysymyksiin 4-19	32
KUVIO 10. Peruspalkka motivoi minua	33
KUVIO 11. Tulospalkka motivoivana	33
KUVIO 12. Tavoitteet motivoivana	34
KUVIO 13. Tulospalkkatavoitteiden realistisuus	34
KUVIO 14. Stressi tulospalkkatavoitteista	35
KUVIO 15. Tulospalkkaus ohjausvaikutus	35
KUVIO 16. Tulospalkkaus ja työn tavoitteet	36
KUVIO 17. Oma-aloitteisuuden lisääntyminen	36
KUVIO 18. Tulospalkkio muodostuu	37
KUVIO 19. Tulospalkkiotason riittävyys	38
KUVIO 20. Tulospalkkion eri osat	38
KUVIO 21. Tulospalkkiojärjestelmän kannustavuus	39
KUVIO 22. Riittävä tieto tulospalkkiojärjestelmästä	39
KUVIO 23. Asiakkaiden tarpeiden huomioon ottaminen	40
KUVIO 24. Työssä onnistuminen vs. tulospalkkaus	40
KUVIO 25. Tyytyväisyys palkkaan	41
KUVIO 26. Tulospalkkauksen vaikutus tiimin yhteishenkeen	42
KUVIO 27. Tulospalkkion vaikutus vaikutus työtyytyväisyyteen	42
KUVIO 28. Motivoi parhaiten	43
KUVIO 29. Tulospalkan tärkeys motivaatioon	44
KUVIO 30. Kriteerit, joiden perusteella tulospalkkaa maksettaisiin	45
TAULUKKO 1. Työmotivaatioprosessiin liittyvät tekijät	14
TAULUKKO 2. Palkkiopalkan ja tulospalkkion ominaisuuksia	23

# 1 JOHDANTO

## 1.1 Tutkimuksen lähtökohdat

Yritykset haluavat parantaa tulostaan ja palveluiden myyntiään. Yrityksissä on luotu erilaisia palkkaus- ja palkitsemisjärjestelmiä. Palkitsemisjärjestelmille on yhteistä, että ne eivät jää tekijälle pysyvästi palkkaan, vaan maksetaan kertakorvauksina tai lisinä tietyn ajanjakson aikana hyvin tehdystä työstä. Erilaisia palkkiomenetelmiä ovat mm. tulospalkkiot, voittopalkkiot ja voitonjakoerät. Tulospalkkiot ja tulospalkkaus ovat yleistyneet Suomessa 1980-luvulta lähtien. Tulospalkkauksen avulla voidaan hyvinä vuosina maksaa työntekijöille enemmän ja huonoina jättää maksamatta osittain tai kokonaan. Myös yritykset voivat itse määrittellä milloin ja kenelle tulospalkkiota maksetaan. Tulospalkka on nykyisin yksi yleisimpiä palkitsemismenetelmiä.

Tulospalkkaus on osa palkitsemisen kokonaisuutta. Palkitsemalla voidaan korostaa onnistuneita työsuorituksia ja osoittaa kiitos niistä jollekin tietylle henkilölle tai ryhmälle. Onnistuneella palkitsemisella on aina jokin tarkoitus, johon sillä pyritään. Tulospalkkauksen perimmäisenä tarkoituksena on toimia organisaatioissa johdon tukena ja johtamisen välineenä. Tulospalkkaus tarjoaa johdolle johtamistyökalun, jonka kautta toteutetaan strategiaa ja suunnataan toimintaa strategisten tavoitteiden mukaiseksi. Tulospalkkauksella pyritään myös pitämään työntekijät uskollisena työpaikalleen ja kilpailemaan osaavasta työvoimasta työmarkkinoilla.

Jos tulospalkkaus on onnistunut, niin siitä hyötyvät niin yritys, henkilöstö kuin asiakkaatkin. Johdon on helpompi viestiä strategioita, kun tulospalkkaustavoitteet tukevat sitä. Työntekijä, joka on omaksunut tavoitteet, osaa toimia ja suunnitella oman työpanoksensa viisaasti. Onnistunut tulospalkkaus motivoi henkilöstöä ja motivoinut henkilöstö voi työssään paremmin.

## 1.2 Tutkimusongelma, tavoitteet ja rajaus

Tutkimuksen pääongelmana on ” Minkälainen vaikutus tulospalkkauksella on palvelumyyjien työmotivaatioon Tapiolan asiakaspalvelukeskuksessa”.

Tutkimuksen alaongelmat ovat:

- Miten tulospalkkaus vaikuttaa työtyytyväisyyteen?
- Miten tulospalkkaustavoitteisiin suhtaudutaan?
- Miten tulospalkkaus motivoi saavuttamaan tavoitteet?

Opinnäytetyön tavoitteena on tutkia tulospalkkauksen motivoivaa vaikutusta palvelumyyjän työhön ja selvittää, kuinka kannustavaksi ja mielekkääksi palvelumyyjän tulospalkkaus koetaan henkilöstön keskuudessa. Opinnäytetyön tutkimus nostaa esille asioita, joita voidaan hyödyntää jatkossa tulospalkkauksen kehittämisessä mm. tulospalkkamittareiden valinnassa ja henkilöstön sitouttamisessa. Opinnäytetyön tarkoitus on antaa tietoa myös esimiestyöhön johtamisen välineeksi. Esmiestyössä on tärkeä tietää, mikä työntekijöitä motivoi ja miten tulospalkkaus motivoi parempiin suorituksiin.

Käsittelen opinnäytetyössä myös yleisesti tulospalkkausta ja työmotivaatiota sekä työtyytyväisyyttä. Rajaan työni ulkopuolelle muut palkka- ja palkitsemismuodot mm. peruspalkan, työsuhde-etuudet, palkkakeskusteluerät, palkinnot ja voittopalkkiot. Kysely toteutetaan kvantitatiivisena kyselytutkimuksena ja vastaukset käsitellään excelillä.

Käsitteitä, jotka tekstissä mainitaan:

Inbound = saapuva puhelinliikenne (sisäänsoittaminen)

Outbound= lähtevä puhelinliikenne (ulossoittaminen)

In-tehokkuus= kuinka moneen puheluun vastataan työpäivän aikana

Out-tehokkuus= kuinka monta puhelua soitetaan työpäivän aikana ulospäin

## **2 CASE TAPIOLA-RYHMÄ**

### **2.1 Yleistä**

Tapiola on vakuutusosittajien omistama yhtiöryhmä, johon kuuluvat Keskinäinen Vakuutusyhtiö Tapiola, Keskinäinen Eläkevakuutusyhtiö Tapiola, Keskinäinen Henkivakuutusyhtiö Tapiola, Tapiola Pankki Oy, Tapiola Varainhoito Oy ja Kiinteistö-Tapiola Oy. Nämä yhdessä muodostavat Tapiola-ryhmän, jota tässä opinnäytetyössä käytän yhtiönimenä tai vaihtoehtoisesti vain Tapiola.

Vakuutusosittajien omistaman Tapiolan tehtävänä on tuottaa asiakkailleen etuja sekä kestäviä hyvinvoinnin ja menestyksen ratkaisuja. Kaikki Tapiolan vakuutus- ja finanssiryhtiöt toimivat keskinäisyyden ajatuksen pohjalta. Asiakas omistaa keskinäiset vakuutusyhtiöt, jotka puolestaan omistavat yhtiöryhmän muut yhtiöt. Ulkopuolisia sijoittajia ei ole, joten Tapiolan voitot voidaan käyttää asiakkaiden palvelujen ja etujen kehittämiseen. (Tapiola-ryhmä 2012.)

Palveluita kehitetään ja tuotetaan ryhmätasolla yhtiöiden yhteistyönä yksityistalouksille, yrityksille, suurasiaakkaille ja yhteisöille. Tapiolan palveluja saa koko Suomessa yhteensä 170 liikepaikasta, edustajilta ympäri Suomea, internetistä Tapiolan www-sivuilta ja asiakaspalvelukeskuksista. Tapiola-ryhmän organisaatiossa työskentelee noin 3.200 henkilöä erilaisissa tehtävissä ja asiakaspalvelukeskuksissa siitä n. 180 henkilöä.

### **2.2 Tulospalkkaus Tapiola-ryhmässä**

Tapiolassa työntekijä ja työnantaja arvostavat toinen toistaan. Työntekijöiden osaamisesta, motivaatiosta ja jaksamisesta huolehditaan monin tavoin. Työhyvinvointia ja tiimien tilaa mitataan säännöllisesti ja kehitetään palautejärjestelmiä. Inhimillisuus onkin yksi tärkeistä ominaisuuksista, jotka korostuvat tapiolalaisten arvioissa omasta työnantajastaan. Työntekijöitä kannustetaan muun muassa tulospalkkauksella ja henkilöstörahoon kertyvillä voittopalkkioilla. Muita henkilöstöetuja ovat mm. edut vakuutuksista ja pankkipalveluista, kattava työterveyshuolto, lounasetu, lomamökit, mahdoli-



suus koulutukseen ja urakiertoon sekä erilaiset urheilu- ja virkistymismahdollisuudet. (Tapiola-ryhmä 2012.)

Tulospalkkiojärjestelmä on keskeinen osa Tapiolan palkitsemisjärjestelmää, joiden tavoitteena on tukea strategisten ja operatiivisten tavoitteiden saavuttamista henkilöstöä kannustamalla ja sitouttamalla. Se liittyy olennaisena osana Tapiola-ryhmän henkilöstöpolitiikkaan. Tulospalkkiojärjestelmän tavoite on kannustaa työntekijöitä erinomaisiin suorituksiin ja palkita tavoitteiden saavuttamisesta. Strategisen palkitsemisen tuloksena koko organisaatio tietää, mitä ihmisiltä odotetaan, mitkä ovat tavoitteet ja miten tavoitteet ovat mahdollista saavuttaa.

Tulospalkkiojärjestelmä on voimassa vuoden kerrallaan ja henkilöstöasiain johtoryhmä seuraa säännöllisin väliajoin toteutumia ja käytettyjä mittareita. Henkilöstöosasto on myös vastuussa esimiesten kouluttamisesta, järjestelmän koordinoinnista ja seurannasta. Tulospalkkiotavoitteet asetetaan strategiaperusteisten vuosisuunnitelmien pohjalta ja erityisesti painoettavat asiat tulevat strategian ja tulokortin kautta. tavoitteiden asettelu pohjautuu yhteisiin tavoitekeskusteluihin oman henkilöstön kanssa. Tärkeä on, että jokainen henkilö ymmärtää oman työnsä merkityksen ja roolin kokonaisuudessa. (Tapiola-ryhmä 2012.)

Mittareita tavoitekortissa voi olla kolmesta kuuteen ja ne voivat olla joko määrällisiä tai laadullisia. Tavoitekortissa on kaikille laitettu kiinteä yhteinen yhtiöryhmä-tasoinen mittari. Tulospalkkiokauden lopussa esimies tarkistaa saavutetut tulokset, jonka jälkeen käydään tuloskeskustelu. Mikäli henkilö on saavuttanut tavoitetason, hän saa tulospalkkiota.

Tulospalkkion määrä vaihtelee eri tehtävissä olevilla. Myyntiorganisaatiotehtävissä toimivilla tulospalkkiot ovat määritelty toimihenkilöryhmittäin ja maksimitasot vaihtelevat tehtävän mukaan. Kaikkiin tulospalkkioihin sovelletaan eräitä finanssivalvonnan suosituksia ja määräyksiä mm. liittyen riskinottoon ja taloudelliseen tilanteeseen.

### 2.3 Palvelumyyjien tulospalkkaus

Palvelumyyjien palkkaus koostuu peruspalkasta, palkkakeskustelulisästä, luontaisetuna lounaseteleistä, mahdollisesta kielilisästä sekä tulospalkkauksesta. Palvelumyyjien tulospalkkausta on uudistettu vuoden 2011 keväällä. Tulospalkkiomallia yksinkertaistettiin ja samalla sen houkuttelevuutta lisättiin. Aikaisemmin tulospalkkiomalli oli ollut monimutkainen ja koostunut useasta eri mittarista, jotka piti täyttää saavuttaakseen tulospalkkiota. Samalla myös päätettiin tulospalkkiojaksoa poikkeuksellisesti lyhentää, jotta tulospalkkiolla voitaisiin reagoida nopeammin tavoitteiden saavuttamiseen. Aikaisemmin tulospalkkiojakso oli kuusi kuukautta, mutta asteittain se on vuoden sisällä lyhennetty neljän kuukauden tulospalkkiojaksoon. Pääsääntöisesti Tapiola-ryhmässä on kuuden tai 12 kuukauden tulospalkkiojaksot.

Palvelumyyjät saivat valita, kumpaan tulospalkkiomalliin he kuuluvat; vanhaan vai uuteen. Pääsääntöisesti kaikki palvelumyyjät vaihtoivat uuteen tulospalkkiojärjestelmään, koska se koettiin ymmärrettävämmäksi ja helpommin seurattavaksi.

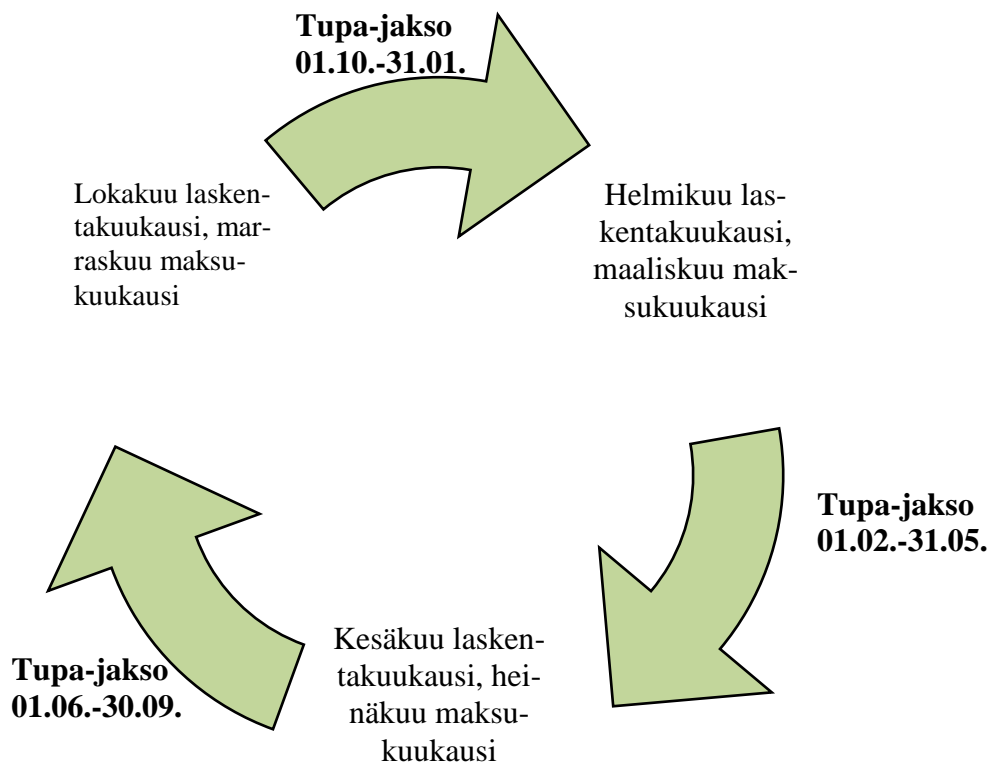
Uuden tulospalkkiojärjestelmän mittareita on ollut kahdella viime kaudella kuusi, joista suurin osa on määrällisiä ja osa laadullisia. Pääsemällä tärkeimpään määrälliseen mittarin rajaan, joka tällä hetkellä on tietty myyntiraja, on oikeutettu tulospalkkioon ja sitä kautta saa myös muista mittareista palkkiota. Muut mittarit ovat laatu, ohjaukset, inbound-myynti, outbound-myynti sekä henkivakuutusten myynti.

Myynti on tulospalkkaukseen pääsyn mittarina. Tulospalkkiota kertyy sitä suurempi määrä, mitä enemmän myy palveluita. Tulospalkkiossa on jaettuna inbound-myynti ja outbound-myynti. Tulospalkkiossa kappalemääräisiä palkkiota saa ohjauksista, joka tarkoittaa oma-aloitteisesti tehtyä avausta tuotteen/palvelun myynnistä ja ohjauksesta edelleen asiantuntijoille sekä tietyn tuoteryhmän myynnistä. Laatumittariin kuuluu puheluiden laatu. Laatua arvioidaan pisteyttämällä puheluita puheluiden laadun arvioinnissa. Puheluiden arvioinneissa käytetään laatupisteitä, joista on mahdollisuus saada tulospalkkiota. Tulospalkkiojaksolle määritellään kuinka monta puhelua sattumanvaraisesti arvioidaan. Laatuarvioinneissa pisteytetään asiakkaan kartoittaminen, myynnillisuus ja mielikuva.

Tulospalkkiojaksot ovat neljän kuukauden mittaisia ja näin voidaan lyhyelläkin aikavälillä reagoida tulospalkkion mittareihin. Mittarit voivat vaihtua riippuen siitä, mitkä ovat strategiset tavoitteet. Tulospalkkiojaksot ovat:

- helmi-toukokuu
- kesä-syyskuu
- lokakuu-tammikuu

Tulospalkkiojakson päättyttyä käytetään tulospalkkion laskemiseen seuraava kuukausi ja sitä seuraavana kuukautena tulospalkkio koko tulospalkkiokaudelta tulee maksuun. Kuviossa 2 näkyy palvelumyyjien tulospalkkiojaksot ja maksatusjankohdat.



KUVIO 1. Tulospalkkiojaksot (=Tupa-jakso), laskeminen ja maksaminen

## 2.4 Tapiola-ryhmän arvot

Tapiolan arvot määrittävät tavan, jolla yhtiöryhmä toteuttaa toiminta-ajatustaan. Tapiola-ryhmän kolme arvoa - asiakkaiden etu, yhdessä menestyminen ja vastuu tavaksi - muodostavat kiinteän kokonaisuuden. (Tapiola-ryhmä 2012)

Asiakkaiden etu

- omistajina asiakkaat yhdenvertaisia
- turvallinen kokonaisedullisuus myös pitkällä aikavälillä
- asiakkaiden kokemukset kehittämistemme ytimessä

Yhdessä menestyminen

- yhdessä asiakkaiden ja muiden sidosryhmien kanssa
- yhdessä tapiolalaisten kesken voimavarat yhdistäen
- sitoutuminen yhdessä sovittuihin tavoitteisiin pääsemiseksi

Vastuu tavaksi

- vastuullisuus kaiken liiketoiminnan lähtökohta
- koko henkilöstön henkilökohtainen vastuunotto
- tunnettu sitoutuneisuudestaan yhteiskuntavastuun edistäjänä

## 2.5 Tapiolan asiakaspalvelukeskus

Tapiolan asiakaspalvelukeskuksia on kolme Suomessa; Espoossa, Kuopiossa ja Kokkolassa. Asiakaspalvelukeskuksissa keskitytään hoitamaan puhelimitse asiakkaan vakuutus- ja pankkiasioita. Asiakaspalvelukeskuksissa työskentelee asiakasneuvojia, jotka hoitavat inbound-liikennettä sekä palvelevat asiakkaita verkkoviestinnässä sekä palvelumyyjiä, jotka osittain palvelevat inbound-asiakkaita ja osittain hoitavat outboundia. Asiakasneuvojia on ollut asiakaspalvelukeskuksessa jo yli kymmenen vuotta. Kun Kokkolaan avattiin asiakaspalvelukeskus vuonna 2010, niin ensin palkattiin asiakasneuvojia ja vielä saman vuoden aikana palvelumyyjiä kahden tiimin verran. Tällä hetkellä palve-

lumyyjiä on kaiken kaikkiaan 33 Kokkolassa ja kuusi Espoossa. Syys-lokakuussa 2012 aloittaa Kokkolassa vielä kahdeksan palvelumyyjää ja Espoossa kuusi palvelumyyjää lisää. Kaikki palvelumyyjät kuuluvat Kokkolan asiakaspalvelukeskuksen osastopäällikön alaisuuteen.

Palvelumyyjien työ on uutta ja vaihtelevaa. Palvelumyyjien työ on puoleksi inboundia ja puoleksi outboundia. Työaika asettuu arkisin klo. 8-18 välille. Palvelumyyjiä on hyvin eri koulutustaustalla ja erilaisilla työtaustoilla.

### 3 TYÖMOTIVAATIO

#### 3.1 Mitä motivaatio on?

Motivaation käsite on johdettu alun perin latinan kielen sanasta *movere*, joka tarkoittaa liikkumista. Kun puhutaan motivaatiosta, se voidaan jakaa motivoitumiseen ja motivoimiseen. Motivoitumisella tarkoitetaan sitä, että saadaan motiivi eli syy, vaikutin tai peruste toimintaan. Se on ihmisestä itsestään liikkeelle lähtevää toimintaa kun taas motivoiminen ulkokohtaista. Kun herätetään johonkin toimintaan johtavia motiiveja, puhutaan motivoinnista. Motivaatio on jotakin, joka saa ihmisen liikkeelle, toimimaan kohti päämäärää. Liikkeelle lähteminen taas edellyttää tarvetta. Motivoitumisella tarkoitetaan sitä, että saadaan motiivi eli syy, vaikutin tai peruste toimintaan. (Rubenowits 1989, 46.) (sivistyssanakirja.com.)

Motivaatio vaikuttaa jokaisen ihmisen käyttäytymiseen. Se vaikuttaa suoraan yksilön toimintaan ja myös tiedostamatta siihen, miten käyttäytytään eri tilanteissa. Motivaatio on ihmisen liikkeelle paneva voima. Motivaatio saa ihmiset käyttäytymään tietyllä tavalla. Kun tarkastellaan motivaatiota, etsitään vastausta kysymykseen, miksi joku toimii tietyllä tavalla. Jokaisella ihmisellä on jonkinlainen käsitys siitä, mitä motivaatio on ja miten siihen voidaan vaikuttaa. Motivaation käsitettä on kuitenkin vaikea selittää yksiselitteisesti ja sen vuoksi kirjallisuudessa on esitetty yli kolmekymmentä erilaista teoriaa motivaatiosta. (Liukkonen, Jaakkola & Kataja 2006, 10-12.)

Motiivit ovat ärsykeitä, joilla motivaatio saadaan aikaan. Motiivit laittavat ihmisen toimimaan eli motivoivat tavoittelemaan jotakin. Motiivit voivat olla fyysisiä tai sosiaalisia. Fysiologisia motiiveja ovat esimerkiksi nälkä ja jano. Nälkä motiivina synnyttää motivaation hankkia ruokaa. Sosiaalisia motiiveja ovat esimerkiksi halu, raha ja valta. Sosiaaliset motiivit laittavat ihmisen toimimaan, jotta saavuttaisi tavoitteen. Jos ihmisellä on motiivina valta, se laittaa hänet liikkeelle eli motivoi saavuttamaan valtaa. Tämä voi työelämässä tarkoittaa, että työntekijä haluaa yhä paremman aseman työpaikallaan ja toimii sen mukaan saavuttaakseen sen. Motivaatiolla on kolme tehtävää ihmisen käyttäytymisen suhteen. Motivaatio toimii energian lähteenä, suuntaa käyttäytymistämme ja säätelee käyttäytymistämme. Motivaatio vaikuttaa toiminnan voimakkuuteen, pysyvyy-

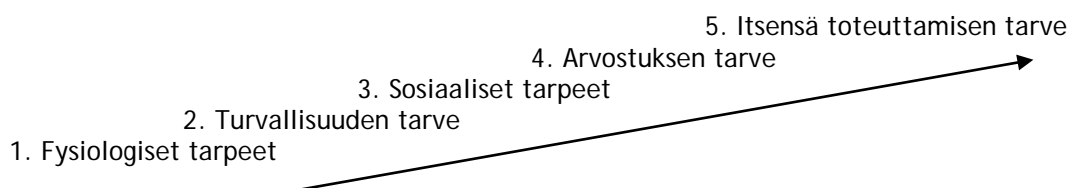
teen, tehtävien valintaan sekä itse suoritukseen. Jos ihmisellä on korkea motivaatio, hän tekee töitään sitoutuneemmin, paremmin ja laadukkaammin. (Liukkonen ym 2006, 11-12.)

Motivaatio on laaja-alainen käsite ja koostuu monesta eri tekijästä. Motivaatio koostuu ihmisen persoonallisuudesta, tunteista, järkiperaisista syistä ja sosiaalisesta ympäristöstä. Päästäkseen ymmärtämään paremmin motivaatiota, on hyvä tarkastella mistä motivaatio saa alkunsa ja mistä motivaatio syntyy. Mitkä asiat vaikuttavat ihmisten motivoitumiseen ja miten motivaatioprosessi syntyy. Motivaatioteorioita on useita ja teorioiden avulla voimme ymmärtää, mikä yksilön käyttäytymistä säätelee.

### 3.2 Motivaatioteoriat

Motivaatioteorioita on kehitelty kirjallisuuden mukaan useita, joista osa on miniteorioita keskittyen vain kapea-alaisesti tiettyihin yksityiskohtiin. Tunnetuimmat suoritusmotivaatioteoriat ovat Abraham Maslow'n tarvehierarkia, Herzbergin kaksifaktoriteoria, McClellandin suoritusmotivaatioteoria sekä Alderferin tarvemalli.

Maslow'n tarvehierarkia on viisiportainen malli, jonka mukaan yksilö pyrkii täyttämään tarpeita tärkeysjärjestyksessä kuvion 2 osoittamalla tavalla. Ihmisellä on viisi tarvetta; fysiologiset tarpeet, turvallisuuden tarve, sosiaaliset tarpeet, arvostuksen tarpeet ja itsensä kehittämisen tarpeet. Kun ihmisellä on jokin tarve, hän alkaa toimia täyttääkseen tarpeen. Maslow'n tarvehierarkia kulkee alhaalta ylöspäin ja kun alemmat tarpeet ovat tyydytetty esim. fysiologiset eli hengissä pysymisen tarpeet, niin ihminen alkaa tyydyttämään seuraavan tason tarpeita. Esimerkiksi kun tarve nälkä on tyydytetty, niin vasta sen jälkeen hän on motivoituu täyttämään seuraavan tason tarvetta. Motivaatio on vaihtuva voima, joka pyrkii täyttämään ylempiä tarpeita ja ihminen ei koskaan täysin tyydyty. (Sistonen 2008, 71.)



KUVIO 2. Maslow'n tarvehierarkia

Herzbergin kaksifaktoriteoria tarkastelee motivaatiota enemmän työn kannalta kuin esimerkiksi Maslow'n teoria. Herzbergin kaksifaktoriteorian mukaan työmotivaatioon vaikuttavat työn ulkoiset tekijät ja itse työ. Työn ulkoisiin olosuhteisiin lukeutuvat Herzbergin mukaan mm. hallinto, työpaikan siisteys, henkilösuhteet, luontoisedut ja indeksiin sidotut palkankorotukset. Työn ulkoiset tekijät eivät suoraan lisää hyvää työsuoritusta, mutta parantavat työtyytyväisyyttä ja poistavat työsuorituksen esteitä. Herzbergin mukaan työ itsessään vaikuttaa suoraan yksilön motivaatioon. Työhön itsessään Herzberg sisällyttää mm. työn mielenkiintoisuuden, tunnustuksen suorituksesta ja työn haasteellisuuden. Näitä Herzberg kutsuu motivaatiotekijöiksi, koska niiden olemassaolo tai puuttuminen vaikuttaa työsuoritukseen. (Timpe 1989, 25-26.)

McCllandin suoritusmotivaatioteoriassa motiivit jaetaan kolmeen sosiaaliseen motiiviin: liityntätarpeisiin, valtatärpeisiin ja suoritustarpeisiin. Lähtökohtana on, että jokaisella yksilöllä on käytössään kaikki kolme motiivia. Teorian mukaan motiivit ovat toistuvaa kiinnostusta tai mielen halua tiettyyn tavoitetilään. Suoritustarve ohjaa yksilöä saavuttamaan tavoitteensa ja parantamaan suoritusta. Liittymisen tarve ohjaa yksilöä vuorovaikutukseen ja luomaan sosiaalisia suhteita. Vaikuttamisen tarve ohjaa yksilöä toimimaan muiden kautta ja tällöin hän pyrkii saamaan vaikutusta muissa ihmisissä. Teorian mukaan ihmisillä on luontainen halu onnistua ja välttää epäonnistumista. (Sistonen 2008, 68-69; Liukkonen ym. 2006, 21.)

Alderferin tarveteorian mukaan tarpeet voidaan jakaa kolmeen osaan: toimeentulon, liittymisen ja kasvun tarpeisiin. Toimeentulon tarpeeseen sisältyvät fyysiset tarpeet eli perus- ja turvallisuuden tarpeet. Liittymisen tarpeisiin sisältyvät sosiaaliset, vuorovaikutus- sekä arvostuksen tarpeet sekä kilpailutarpeet. Kasvun tarpeisiin sisältyvät luovuuden kehityksen tarpeet. Maslow'n tarvehierarkiasta poiketen Alderferin tarveteorian mukaan tarpeet eivät ole hierarkkisessa järjestyksessä ja niistä useampi voi aktivoitua yhtä aikaa. Tässä mallissa vallitsee kiertokulku. Jos ihminen on saanut tyydytettyä konkreettisimmat tarpeet, hän alkaa suunnata suuren osan energiastaan vähemmän konkreettisten päämäärien tavoitteluun esim. jos toimeentulo tarve on tyydytetty, voi hän keskittyä liittymistarpeen tyydyttämiseen. (Sistonen 2008, 71-72.)

1960-luvulla monilla psykologian aloilla kiinnostuttiin siitä, miten ihmisen ajattelu, tulkinnat, tajunnan sisältö ja havaitseminen selittivät käyttäytymistä. Motivaation lähteenä alettiin pitää ajatusprosesseja, tulkintoja, ennakoita ja odotuksia. Tutkimalla



motivaatiota tästä näkökulmasta oivallettiin myös, että välttämättä esimies ei pysty suoraan motivoimaan alaistaan, vaan alaisen motivoitumiseen vaikuttaa kaikki, mitä hän ympärillään kokee, havaitsee, tulkitsee ja mitä odotuksia hänellä on. Tämän kognitiivisen suuntauksen teorioita ovat mm. Nuttinin relationaalinen motivaatioteoria ja Leontjevin kohteellisen toiminnan teoria. Nuttinin mukaan motivaatiolla tarkoitetaan ihmisen sisäisen tarpeen ja ulkoisen kohteen välistä suhdetta. Nuttinin mukaan mielikuvat ovat yksilön motivaation lähteitä perustarpeiden ohella. Hänen mukaansa mielikuvat edustivat pyrkimyksiä ja tavoitteita, joita kohti yksilö pyrkii. Leontjevin teorian mukaan yksilön toimintaa ohjaa hierarkkinen järjestelmä. Ylimpään tasoon kuuluvat motiivien ohjaavat toiminnot, joita ohjaavat erilaiset tavoitteet ja alatavoitteet. (Liukkonen ym. 2006, 18-19.)

### **3.3 Työmotivaatio ja työtyytyväisyys**

Työmotivaatio ja työtyytyväisyys sekoitetaan usein käsitteinä, vaikka tarkoittavat eri asiaa. Ne kulkevat kuitenkin käsi kädessä. Työntekijä, joka on motivoitunut työstään, kokee usein työtyytyväisyyttä. Jos työntekijä kokee heikkoa työtyytyväisyyttä, on hänen vaikea motivoitua työstään. Hyvinvointi rakentuu ympäristöstä, jossa elämme. Työntekijät viettävät työpaikalla suuren osan päivästä ja sen merkitys on suuri. Jos työ tuottaa iloa ja on motivoivaa, se auttaa jaksamaan myös elämän muilla osa-alueilla.

Motivaatio ilmiönä on ympärillämme koko ajan. Eri asiat vaikuttavat eri ihmisten motivoitumiseen myös työpaikoilla. Jos useampi henkilö tekee samaa työtä, yksi saattaa motivoitua työnsä sisällöstä, toinen vuorovaikutuksesta muiden työntekijöiden kanssa ja yhtä taas motivoi raha. Motivaatioon liittyvät asiat ovat monimutkaisia työelämässä. Eri elämänvaiheissa olevat työntekijät voivat motivoitua eri asioista ja heillä motiivit saattavat vaihdella. Useat eläkeikää lähellä olevat työntekijät eivät halua jäädä eläkkeelle, vaan haluavat pysyä työelämässä mukana, vaikka taloudellisesti olisi mahdollista jäädä töistä pois. Vapaa-ajalla ei ole enää niin paljon merkitystä, jos vastapainona on tuntee itsensä hyödylliseksi ja toteuttaa itseään työelämässä. Sisäisesti motivoiva työ tuottaa mielihyvää ja työn iloa. Työmotivaatiossa on myös kyse siitä, kokeeko työntekijä saavansa palkkion työstä, jota tekee. Palkkio ei ole välttämättä raha, vaan se voi olla myön-

teinen palaute tai tunne siitä, että on tehnyt oikeita asioista ja kunniallisuuden tunne. (Liukkonen ym. 2006, 100-101.)

Hyvän työmotivaation omaava henkilö tekee työnsä tehokkaasti ja tavoitteiden mukaisesti. Hän tuntee iloa työn tekemisestä ja nauttii työnsä tuloksista. Tästä seuraa positii-visuuden kehä. Mitä enemmän on motivoitunut, sitä enemmän nauttii työstään, joka taas kasvattaa motivaatiota. Motivoitunut työntekijä on useimmiten myös tyytyväinen työs-sään ja tyytyväinen työntekijä on myös yleensä tehokas ja sitoutunut työntekijä.

Työntekijät motivoituvat, jos he kokevat saavansa tyydytystä työstään ja heillä on olta-va tunne, että he voivat vaikuttaa työnsä sisältöön. Työntekijöiden täytyy luottaa siihen, että heitä kohdellaan reilusti työnantajan puolelta ja että palkkaus, edut ja työolot ovat ainakin kohtuulliset. Työntekijät voivat näyttää motivaationsa vain jos työ on moti-voivaa. Usein ajatellaan, että kannustimet kuten palkitsemiset ovat motivaatiotekijöitä. Kannustimet ovat ulkoisia motiiveja ja usein on niin, että kannustinohjelmat voivat tuot-taa jopa pettymyksiä, mikäli niitä ei saavutakaan. Ulkoiset motiivit saavat työntekijät tekemään hetken tehokkaasti ja niillä pystytään viestimään tavoitteista. Organisaation näkökulmasta kannattaa luoda kannustava työympäristö, jossa itse työ ja työn tekemi-nen motivoi. (Timpe 1989, 41-48.)

### **3.4 Työmotivaatioprosessi ja työmotivaatiotekijät**

Tutkittaessa motivaatioprosessia työmotivaation kautta täytyy ottaa huomioon kolme tekijää, jotka liittyvät keskeisesti motivaatioprosessiin työorganisaatiossa; työntekijän persoonallisuus, työn ominaisuudet ja työympäristö. (Peltonen & Ruohotie 1987, 22–23.)

Taulukossa 1 näkee, mitkä eri tekijät kuuluvat kolmeen eri tekijään työmotivaatiopro-sessissa. Persoonallisuustekijöissä kiinnitetään huomiota kolmeen asiaan: mielenkiin-toon, asenteisiin ja tarpeisiin. Mielenkiinnon kohteella tarkoitetaan sitä, mihin ihminen tarkkaavaisuutensa suuntaa. Työntekijän mielenkiinnosta riippuu, vaikuttaako ulkoinen ärsyke, kuten raha, hänen käyttäytymiseensä. Ihmisen motivaatio suoritua työstään määräytyy asenteiden mukaan. Työhönsä tyytymätön työntekijä saattaa olla haluton

ponnistelemaan työnsä eteen. Lisäksi motivaatioon vaikuttaa henkilön oma minäkuva eli asenne. Jos työntekijä kokee epäonnistuneensa työssään, hän saattaa ponnistella työn eteen vähemmän ja hänen työsuorituksensa jää heikoksi. Tarpeella tarkoitetaan ihmisen sisäistä epätasapainotilaa, jolloin ihminen alkaa toimia tietyllä tavalla saavuttaakseen taas sisäisen tasapainonsa. Motivaatioprosessin kannalta työympäristöllä on suuri merkitys motivaation syntyyn. Työympäristö jaetaan kahteen osaan, koko organisaation kattavaan ympäristöön ja välittömään työympäristöön. Välitön työympäristö käsittää muun muassa esimiehen ja työryhmän vaikutuksen yksittäisen työntekijän työpanokseen. Koko organisaation kattavaan ympäristöön taas kuuluvat kaikki ne tekijät, jotka ovat yhteisiä kaikkialla organisaatiossa, esimerkiksi organisaation arvomaailma (Peltonen ym. 1987, 22–24.)

TAULUKKO 1. Työmotivaatioprosessiin liittyvät tekijät (Peltonen ym.1987, 33)

Persoonallisuus	Työn ominaisuudet	Työympäristö
Mielenkiinnon kohde, harrastukset	Työn sisältö <ul style="list-style-type: none"> <li>• työn mielekkyys, vaihtelevuus</li> <li>• vastuu, itsenäisyys</li> <li>• palaute, tunnustus</li> </ul>	Taloudelliset ja fyysiset ympäristötekijät <ul style="list-style-type: none"> <li>• palkkaus, sosiaaliset edut</li> <li>• työolosuhteet, työn järjestyly (työturvallisuus)</li> </ul>
Asenteet <ul style="list-style-type: none"> <li>• työtä kohtaan</li> <li>• itseä kohtaan</li> </ul>	Saavutukset, eteneminen <ul style="list-style-type: none"> <li>• saavutukset</li> <li>• kehittyminen</li> </ul>	Sosiaaliset tekijät <ul style="list-style-type: none"> <li>• johtamistapa</li> <li>• ryhmäkiinteyden ja -normit</li> <li>• sosiaaliset palkkiot</li> <li>• organisaation ilmapiiri</li> </ul>
Tarpeet <ul style="list-style-type: none"> <li>• liittymisen tarve</li> <li>• arvostuksen tarve</li> <li>• itsensä toteuttamisen tarve</li> </ul>		

Työmotivaation merkitys yrityksissä on suuri. Hyvin motivoituneet ihmiset tekevät töitä innostuneemmin, pääsevät hyviin tuloksiin ja poissaolot vähenevät. Eri ihmiset motivoituvat kuitenkin työssään eri asioista. McClland määrittelee kolme eri motivaatiotekijää työssä, jotka ohjaavat työntekijän käyttäytymistä työssä; suoriutuminen, liittyminen ja vaikuttaminen. Kun työntekijää motivoi suoriutumisen tarve, hän kaipaa ammatillisia haasteita ja asettaa itselleen tavoitteita. Suoriutumisen tarve ohjaa saavuttamaan tavoitteet ja parantamaan omaa suoritustaan. Hän myös kantaa vastuun omasta työstään. Kun työntekijää motivoi liittymisen tarve, ihminen arvostaa yhteistyötä ja vuorovaikutusta. Hänelle on tärkeä ottaa muut huomioon ja hän motivoituu kanssakäymisestä muiden työntekijöiden kanssa. Kun motivaatio syntyy vaikuttamisen tarpeesta, työntekijälle on tärkeä, että hän voi vaikuttaa muiden mielipiteisiin ja saa haluamansa vaikutuksen aikaan. (Sistonen 2008, 68-69.)

Yleisesti puhuttaessa työmotivaatiosta, puhutaan sisäisestä ja ulkoisesta motivaatiosta. Sisäisiä motivaatiotekijöitä ovat mm. työ itse, henkinen kasvu, edistyminen, saavutukset ja vastuu. Sisäisesti motivoitunut työntekijä taas tuntee, että itse työ on palkkio ja häntä motivoi itse työn sisältö ja onnistuminen itse työssä. Ulkoisia tekijöistä tärkeimpänä tekijänä on pääsääntöisesti raha ja palkkiot. Muita ulkoisia motivaatiotekijöitä ovat mm. valvonta, status, hyvät työolosuhteet ja turvallisuus. Kun työntekijä motivoituu ulkoisista motivaatiotekijöistä, hän työskentelee sen vuoksi, että saisi työstään palkkiota. Jos ulkoisesti motivoituneelle työntekijälle lupaa palkkiota, hänet saadaan nopeasti tekemään töitä, mutta se ei aina lisää työssä viihtyvyyttä. Sisäiset motivaatiotekijät ovat pitkäkestoisempia kuin ulkoiset motivaatiotekijät ja näin ollen myös pääsääntöisesti tehokkaampia. Ulkoisia motivaatiotekijöitä joutuu usein toistamaan. (Luoma, Troberg, Kajaas & Nordlund 2004, 21-22.)

Hyvällä työmotivaatiolla on suuri merkitys koko yrityksen menestykseen. On tärkeää tunnistaa, miten ja mistä eri työntekijät motivoituvat. Esimiestyössä motivaatiotekijöiden tunnistaminen on tärkeää, kun pyritään saamaan työntekijät parempiin työsuorituksiin. On tärkeä tunnistaa, ohjaako työntekijää työssään esimerkiksi palkka, valta tai sosiaaliset suhteet. On vaikea saada motivoitumaan työntekijät palkkiolla, jos hän motivoituu pääsääntöisesti sosiaalisista suhteista. Jokaisella työntekijällä on oma persoonallisuus ja jokainen persoona on erilainen. Työyhteisössä erilaisuuden ymmärtäminen ja

hyväksyminen on erittäin tärkeää. Kaikkia työntekijöitä on kohdeltava tasavertaisesti ja oikeudenmukaisesti, mutta ei välttämättä samalla lailla. Kaikkia työntekijöitä ei motivoi samanlainen kohtelu. Useat työntekijät haluavat, että heitä kohdellaan yksilöinä eikä massana. Työntekijän itseluottamus vaikuttaa työntekoon. Jos työntekijällä on itseluottamus kohdallaan, niin hän pystyy parempaan ja itsenäisempään työhön.

### **3.5 Työmotivaation vaikutus työsuoritukseen**

Työmotivaation merkitys on suuri jokaisessa yrityksessä. Hyvällä työmotivaatiolla on suuri merkitys koko yrityksen menestykseen. On tärkeää tunnistaa, miten ja mistä eri työntekijät motivoituvat. Esimiestyössä motivaatiotekijöiden tunnistaminen on tärkeää, kun pyritään saamaan työntekijät parempiin työsuorituksiin. On tärkeää tunnistaa, ohjaaako työntekijää työssään esimerkiksi palkka, valta tai sosiaaliset suhteet. On vaikea saada motivoitumaan työntekijä palkkiolla, jos hän motivoituu pääsääntöisesti sosiaalisista suhteista.

Onko motivaatio ainoa asia, joka vaikuttaa työn tekemiseen? Motivaatio eli halu tehdä työtä odotuksia vastaavalla tavalla, on vain yksi neljästä tekijästä, jotka vaikuttavat työsuoritukseen; odotukset, pätevyys, työympäristö ja motivoituminen. Työntekijälle asetettavat odotukset vaikuttavat oleellisesti työsuoritukseen. Niiden täytyy olla selkeitä, konkreettisia, saavutettavissa olevia ja mielekkäitä. Niitä on pystyttävä mittamaan ja työntekijän on tunnettava vastuu niistä. Odotukset vaikuttavat oleellisesti myös motivaatioon. Pätevyys vaikuttaa olennaisesti työsuoritukseen ja motivaatioon. Jos työntekijällä ei ole pätevyyttä suorittaa työtehtäväänsä, hän ei suoriudu työssään. Voi olla, että työntekijällä ei koskaan ole ollutkaan pätevyyttä siihen työhön, mitä hän tekee tai työssä tapahtuneiden muutosten johdosta hän on menettänyt pätevyytensä. Motivaatio yleensä laskee, jos pätevyydessä on suuri aukko. Työympäristöllä, jotka ovat ulkoisia tekijöitä, on suuri vaikutus työsuoritukseen ja motivaatioon. Näitä ulkoisia tekijöitä ovat mm. aika, työtilat, raha, tekniikka, koneet ja ihmiset. (Timpe 1989, 134-138.)

Työmotivaatioon voidaan vaikuttaa myönteisesti hyvällä esimiestyöllä, avoimella organisaatiokulttuurilla, avoimella vuorovaikutuksella, palkitsemisella, hyvällä työn organi-

soinnilla sekä luomalla haasteellisuutta työhön ja sisällöllistä merkitystä (Luoma ym. 2004, 20). Esimiehen haasteena on olla itse myös motivoitunut työstään. Esimiehen tehtävänä on ymmärtää alaistensa tarpeet ja pystyä yhdistämään ne koko organisaation tavoitteisiin. Työtehtävien delegointi ja haasteiden antaminen auttaa työntekijöitä ottamaan vastuuta työstään ja motivoitumaan. Esimiehen myönteinen palaute ja työntekijän kuunteleminen vaikuttavat positiivisesti työmotivaatioon. Aito kiitos hyvästä työstä vaikuttaa paremmin kuin työn ruotiminen. (Timpe 1989, 35-39.)

Motivaatiotekijöitä on useita ja ihmiset motivoituvat eri asioista. Vaikka raha ei ole päämotivaatiotekijä kaikilla, niin sen merkitys on ainakin välillisesti kuitenkin tärkeä. Palkkaus ja palkitseminen viestittävät organisaatiossa työntekijän asemasta ja statuksesta. Palkitsemiseen liittyy usein odotuksia. Työntekijä odottaa palkitsemilla arvostusta työpanoksestaan, huomionosoitusta motivoituneesta toiminnasta ja siitä, että on antanut osaamisensa organisaation käyttöön. Organisaation näkökulmasta palkitsemisella voidaan ohjata työn tekemistä strategian mukaiseen toimintaan ja tavoitteiden saavuttamiseen. (Luoma ym. 2004, 31-35.)

### **3.6 Työmotivaation johtaminen**

Motivaation johtamisella tarkoitetaan sitä, että saadaan ihmiset tekemään mitä halutaan, milloin halutaan ja miten halutaan, koska he haluavat tehdä sen (Timpe 1986, 148). Työmotivaatioon voidaan vaikuttaa myönteisesti hyvällä esimiestyöllä, avoimella organisaatiokulttuurilla, avoimella vuorovaikutuksella, palkitsemisella, hyvällä työn organisoinnilla sekä luomalla haasteellisuutta työhön ja sisällöllistä merkitystä. (Luoma ym. 2004, 20.)

Peilaamalla motivaatioteorioihin, voidaan työntekijöitä motivoida tuntemalla heidän motiivinsa. Maslowin tarvehierarkian mukaan ihmisillä on viisi tarvetta, kuten kuviossa 2 kohdassa 2.3. on kuvattu. Ensimmäisenä ihmiset pyrkivät tyydyttämään fysiologiset tarpeensa ja kun ne on tyydytetty, voidaan siirtyä seuraavan tarpeen tyydyttämiseen. Maslowin mukaan alemman tason tyydyttyään ihminen voi motivoitua seuraavan tason tyydyttämiseen. Tämä tarkoittaa sitä, että jos esimerkiksi työntekijällä on nälkä, ei voi olettaa, että päällimmäisenä motiivina olisi tarve käyttää kaikkia kykyjään. Tämän

teorian mukaan työntekijän motiivit täytetään hiarkisesti. McCllandin teorian ja tutkimuksen mukaan jos henkilöllä on korkea liittymisen tarve, hänelle kannatta antaa vapaus valita missä ryhmässä toimii ja palkitsemisjärjestelmä kannattaa perustaa ryhmän palkitsemiselle. Jos työntekijällä on korkea valtamotiivi, niin hänelle kannattaa antaa valtaa. Työntekijää, jonka motiivina on suoritustarve, kannattaa kannustaa antamalla haastavia tavoitteita, vastuuta ja vapautta. (Timpe 1989, 392-394.)

Motivaation kasvulle tärkeä on ilmapiiri ns. motivaatioilmasto. Sen luomisessa on esimiehellä tärkeä rooli ja sen luomiseen vaikuttaa kaksi osatekijää; esimiehen oma suhde johtamiseen ja hänen luomansa työilmapiirin rakenne. Esimiehen on oltava aidosti kiinnostunut työntekijöistään. Kun työntekijä tuntee, että esimies on aidosti kiinnostunut hänestä ja hänen tulevaisuudestaan sekä hyvinvoinnista, hän työskentelee tavoitteellisemmin. Esimiehen on ymmärrettävä, että hänen omalla toiminnallaan ja päättävyydellään saavutetaan tavoitteet. Esimies, joka odottaa työntekijöiltään paljon, saa tavallisesti aikaan paremman tuloksenkin. Esimiehen haasteena on olla itse myös motivoitunut työstään. Esimiehen tehtävänä on ymmärtää alaistensa tarpeet ja pystyä yhdistämään ne koko organisaation tavoitteisiin. Työtehtävien delegointi ja haasteiden antaminen auttaa työntekijöitä ottamaan vastuuta työstään ja motivoitumaan. Esimiehen myönteinen palaute hyvästä työstä vaikuttaa paremmin kuin työn ruotiminen. (Timpe 1989, 35-39.)

Samuli Sistonen kuvaa kirjassaan suorituksen parantamisen keskeisiä alueita donitsilla. Kehän muodostavat selkeät tehtävät, haastavat tavoitteet, tehokas johtaminen ja kannustava palkitseminen. Keskeisenä asiana ovat organisaation strategia ja osaaminen. Näitä osa-alueita voidaan kehittää irrallaan, mutta se ei välttämättä tuo tuloksia. Näistä eri osa-alueista muodostuu kokonaisuus, jota kehittämällä pystytään vastamaan tavoitteiden, johtamisen ja palkitsemisen tuomiin haasteisiin. Jos halutaan erinomaista suoritusta, niin tarvitaan tehokasta johtamista, selkeitä tehtäviä ja haastavia tavoitteita. Suorituksen parantamiseen sisältyy tiiviisti osaamisen kehittäminen ja johtaminen. Rahalla palkitsemisen on vain sokerikuorrutus kaiken hyvän päälle, ja sen vaikutus on lyhytaikainen. Raha on tärkeä tekijä, mutta sillä voi korvata motivaation ja sitoutumisen taustatekijöitä kuten johtamista. Johtamisen kehittämiseen kannattaa satsata, koska sillä voidaan parantaa tuloksia pitkällä aikavälillä. (Sistonen 2008, 39-40.)



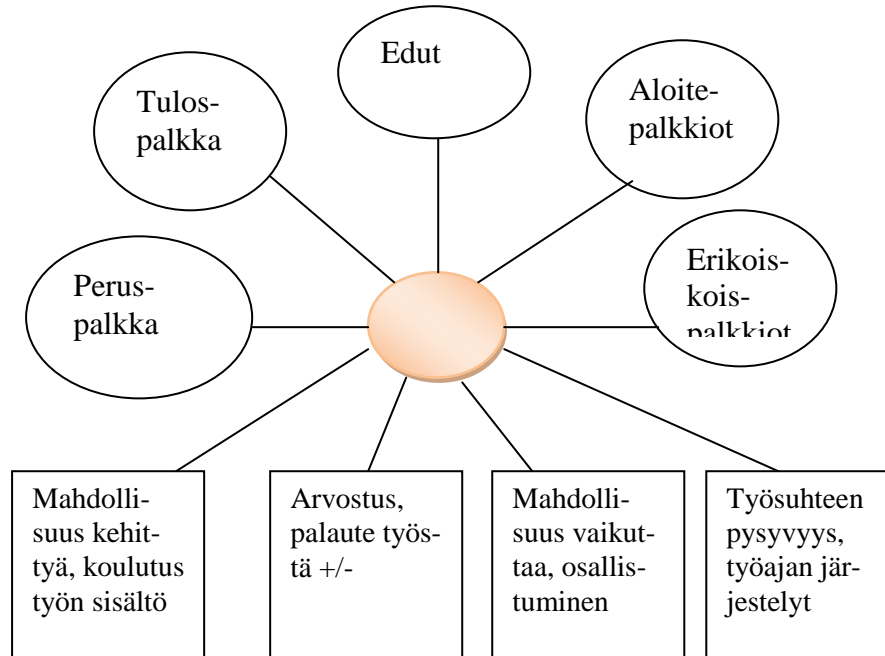
KUVIO 3. Suorituksen parantamisen donitsi (Sistonen 2008, 39)



## 4 TULOSPALKKAUS PALKITSEMISTAPANA

### 4.1 Palkitsemistavat

Palkalla ja palkitsemisella on tärkeä rooli, kun ihmisiä palkataan töihin ja kun heidät halutaan pysymään töissä. Palkitsemisen tarkoitus on olla houkutteleva, jotta saadaan halutunlaista työvoimaa ja sen on tarkoitus myös motivoida työntekijöitä hyviin työsuoritukseen. Useilla yrityksillä ja organisaatioilla on nämä kirjattuna henkilöstö- ja palkitsemisstrategiaan. Palkitseminen koostuu useista eri tekijöistä. Suomalainen malli kuvassa 4 on kehitetty alun perin palkitsemistutkimuksen tarpeisiin. Palkitsemisen mallissa kokonaisuus koostuu useista eri tavoista ja sen avulla voidaan ymmärrettävästi viestiä, mistä kokonaisuus muodostuu. (Hakonen, Hakonen, Hulkko & Ylikorkala 2005, 19.)



KUVIO 4. Palkitsemisen kokonaisuus, suomalainen malli (Hakonen ym. 2005, 20)

Palkitsemisen kokonaisuus koostuu eri palkitsemistavoista, joilla organisaatio pyrkii palkitsemaan tiettyyn henkilöstöryhmäänsä kuuluvia. Palkitsemistavat voivat olla aineellisia tai aineettomia. Aineellisia palkitsemismuotoja ovat mm. peruspalkka, tulospalkka, aloitepalkkio ja erikoispalkkiot. Aineettomia palkitsemismuotoja ovat mm. palaute, mahdollisuus kehittyä ja vaikuttaa sekä työn sisältö.

Työntekijän näkökulmasta palkitseminen tarkoittaa sitä, miten hän on työssään suoriutunut. Organisaation näkökulmasta palkitseminen on toiminnan suuntaamista strategisesti. Näin voidaan katsoa, että palkitseminen on kaksisuuntaista vuorovaikutusta, josta molemmat sekä työntekijä että organisaatio hyötyvät. (Luoma ym 2004, 34-35.)

Palkitsemisella organisaatio pyrkii tavoitteellisuuteen ja toiminnan suuntaamiseen. Palkitseminen on myös johtamisen väline, joka tukee organisaation strategiaa ja tavoitteiden saavuttamista. Parhaimmillaan palkitseminen välittää viestin niistä asioista ja arvoista, jotka ovat organisaatiolle tärkeitä. Viestin tulkinta vaikuttaa organisaation jäsenten toimintaan. Käsitykset siitä, mikä on palkitsevaa, ovat yksilöllisiä. Henkilöstön näkökulmasta palkitsemisen täytyy olla oikeudenmukaista, oikeista asioista palkitsevaa, avointa, hyväksyttävää, tasapuolista ja perusteltua. Henkilöstön mielestä periaatteessa palkitseminen on myönteistä, mikäli palkitsemisjärjestelmä on riittävän yhteistoiminnallinen, oikeudenmukaiseksi koettu, riittävän turvallinen ja ennustettava. (Yksityisten alojen palkkausjärjestelmät 2011.)

Osa organisaatioista pyrkii pitämään palkkauksen ja palkitsemistavat salaisuutena välttääkseen kiistaa palkkauksen oikeudenmukaisuudesta. Tämä on usein aika vaikeaa, koska kun on kyse rahasta, niin tieto kulkee henkilöltä toiselle tai organisaatiosta toiseen. Tämän vuoksi useat yritykset ovatkin julkistaneet palkkauksensa ja haluavat näyttää mitä ja mistä kenellekin maksetaan. (Timpe 1989, 159.)

Nykyään on tarjolla hyvin useita ja erilaisia palkitsemistapoja. Palkitsemistapa kannattaa valita aina tilanteeseen sopivalla tavalla. Kannustava ja oikeudenmukainen palkka perustuu työn vaativuuteen, työntekijän pätevyyteen ja työssä saavutettuihin tuloksiin. Usein eri palkan osat eivät erotu selvästi toisistaan. Suomessa palkkaustavat jaetaan peruspalkkaustapoihin ja täydentäviin palkkaustapoihin. (Hakonen ym. 2005, 69.)

## 4.2 Mikä tulospalkkaus on?

Tulospalkkauksen rooli voi vaihdella hyvin merkittävästä silloin tällöin toteutuvaan pienehköjen palkkioiden jakamiseen. Palkitsemistavat voivat olla aineellisia tai aineettomia. Perinteiset tulospalkkiomuodot ovat olleet käytössä kauan eikä niiden alkuperä ole edes tunnettu. Näitä perinteisiä tulospalkkiomuotoja ovat tyypillisesti myyntiprovisio, urakkapalkka, tuotantopalkkio ja erilaiset palkkiopalkat.

Tulospalkkaus kuuluu kiinteästi palkitsemisjärjestelmään. Tulospalkkiojärjestelmät ovat yleistyneet 2000-luvulla ja yhä useampi julkisen tai yksityisen työnantajan palveluksessa oleva työntekijä kuuluu tulospalkkauksen piiriin. Tulospalkkaus on vaihteleva palkan osa, joka maksetaan yksittäisille työntekijöille työn tuloksesta ja tavoitteiden mukaisesta toiminnasta. (Hulkko, Hakonen, Hakonen & Palva ym. 2002, 44-45.)

Tulospalkkaus on peruspalkkausta täydentävä palkkaustapa. Tulospalkkausta ei määrittele työehtosopimukset vaan se on organisaation omassa päätäntävällässä oleva palkkaustapa. Organisaatio voi halutessaan maksaa tulospalkkaa tai olla maksamatta. Organisaatio voi määritellä myös, että mikäli tavoitteita ei saavuteta, myöskään tulospalkkaa ei makseta. Tulospalkkiot maksetaan pääsääntöisesti tavoitteiden saavuttamisesta ja niiden ylittämisestä. Tulospalkkion perusteena voi olla useita tavoitteita esimerkiksi laadullisia tavoitteita, määrällisiä tavoitteita, kehittämistavoitteita tai prosessien tehokkuuteen perustuvia tavoitteita. (Hulkko ym. 2002, 48-49.)

Arkisessa kielenkäytössä tulospalkkaus tarkoittaa sitä, että peruspalkkauksen päälle ryhdytään maksamaan tulospalkkiota. Yrityksen kannalta suurin eri on siinä, kuuluuko palkitsemistapa peruspalkkaustapoihin vai peruspalkkausta täydentäviin palkkioeriin. Jälkimmäisessä tapauksessa palkkiota ei yleensä saada lainkaan, kun tavoitteet jäävät saavuttamatta. (Hakonen ym. 2005, 116.)

Taulukossa 2 on eriteltyinä, mitä ominaisuuksia palkkiopalkka ja tulospalkkio pitävät sisällään ja miten ne eroavat toisistaan. Ihmisten mielikuvissa peruspalkkaus tuo maitokaupparahan ja täydentävät palkkaustavat antavat mahdollisuuden saada juustoa leivän päälle. (Hakonen ym 2005, 117.)

TAULUKKO 2. Palkkiopalkan ja tulospalkkion ominaisuuksia (Hakonen ym. 2005, 117)

<b>Palkkiopalkka</b>	<b>Tulospalkkio</b>
TES-pohjainen peruspalkkaustapa	Työpaikkakohtainen lisä
TES:n mukainen määrittely	Paikallinen määrittelyjärjestelmä
Vakioaika-normisidonnainen	Tavoitesidonnainen
Työtulos perusteinen	Yleensä useita tavoitteita
Maksetaan palkkakaussittain	Maksetaan palkkakautta harvemmin
Takuupalkka	Riski saamatta jäämisestä

Toimivan tulospalkkausjärjestelmän tarkoitus on, että se tuo toivottuja vaikutuksia työhön mm. edistämällä tärkeiden tavoitteiden saavuttamista ja parantamalla yhteistyötä. Se on yhteydessä yrityksen tai organisaation tavoitteiden kanssa ja henkilöstö sekä yrityksen johto tukevat sitä. Toimiva tulospalkkaus on henkilöstön, omistajien ja asiakkaiden yhteinen etu. (Hulkko ym. 2002, 12.)

Tulospalkkiojärjestelmän tarkoitus on vaikuttaa henkilöstön asenteisiin. Hyvällä tulospalkkauksella voi olla rekrytointivaiheessa merkitystä. Tosin usein uuden henkilön palkkaamisessa merkitsevät muut asiat enemmän kuin tulospalkkaus, mutta se voi olla houkuttimena. Tulospalkkauksen tarkoitus on myös vaikuttaa työntekijöiden asenteisiin. Jos tulospalkkaus on toimiva ja se koetaan mielekkääksi, työntekijä sitoutuu paremmin työpaikkaansa ja organisaatioon. Tulospalkkausjärjestelmällä voidaan vaikuttaa myös työssä viihtyvyyteen ja yhteishengen luontiin. Työntekijöiden kokiessa tulospalkkausjärjestelmä motivoivaksi, he sitoutuvat myös tavoitteisiin ja pyrkivät yhdessä tekemään yhteisten tavoitteiden eteen työtä. Tämä saattaa vaikuttaa myös sairauspoissaolojen määrään vähentävästi varsinkin jos tulospalkkiotavoitteet jäävät saavuttamatta poissaolojen takia. (Hulkko ym. 2005, 27-28.)

Tyypillisiä tulospalkkauksesta johtuvia hyötyjä ovat korkeampi tuottavuus, parempi laatu, laskeneet kustannukset, vähentyneet poissaolot ja pienempi vaihtuvuus sekä henkilöstön työasenteiden positiivinen kehitys. Tulospalkkaus voi myös parantaa johtamisen edellytyksiä, sitoutumista työhön, taloudellista tulosta ja lisätä avoimuutta työpaikalla. Toivottuja tuloksia ei kuitenkaan saada automaattisesti. Kustannuksia saattavat

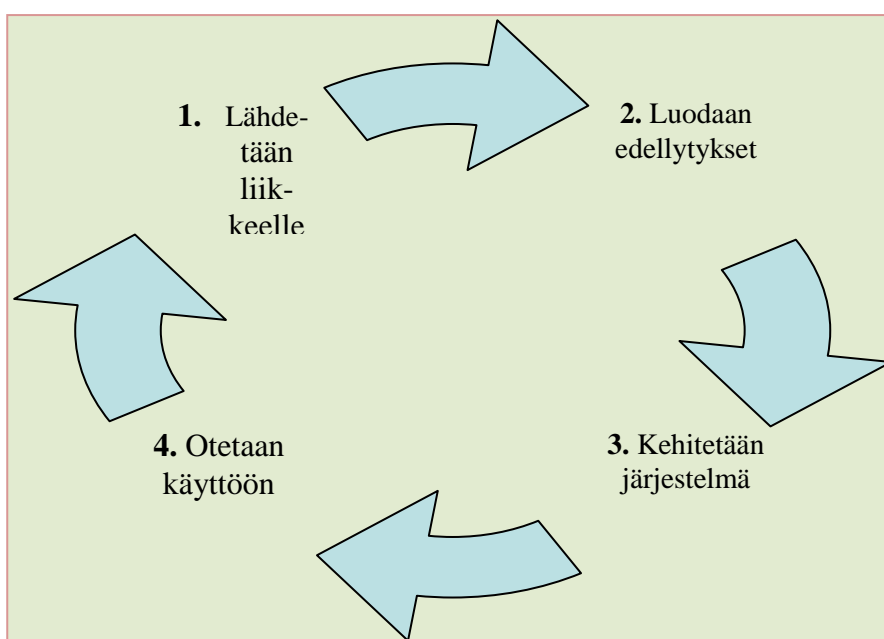
aiheuttaa maksettujen palkkioiden ja sivukulujen lisäksi myös tulospalkkiojärjestelmän aiheuttama hallinnollinen työ. Vaarana voi olla myös, että järjestelmä ohjaa väärään suuntaan ja saa aikaan osaoptimointia. Silloin joko yksilön tai jonkin ryhmän tavoitteet korostuvat liikaa kokonaisuuden kustannuksella. Yrityksen kannattaa selvittää ja olla ajan tasalla palkitsemisjärjestelmiensä vaikutuksista. (Hulkko ym. 2002, 37–38.)

Palkitsemisella pyritään ohjaamaan organisaatioissa toimintaa haluttuun suuntaan. Organisaatio palkitsee työntekijöitä näiden saavuttaessa haluttuja tavoitteita. Johtamisessa palkitseminen on todettu hyväksi välineeksi. Jos palkitseminen on liitetty tavoitteisiin oleellisesti, niin palkitsemisella päästään todennäköisesti toivottuihin tuloksiin. Työntekijän näkökulmasta organisaatio viestii palkitsemisen kautta organisaatiolle tärkeitä asioista ja palkitsemalla työntekijää yritys viestittää siitä, miten hän on työssään onnistunut. Onnistunut palkitseminen tukee työntekijän motivaatiota. (Luoma ym. 2004.)

Tulospalkkiojärjestelmän kehittämiseen työpaikoilla voivat osallistua hyvin erilaisissa rooleissa olevat ihmiset. Tulospalkkiojärjestelmän kehittämiseen on hyvä osallistua sopiva yhdistelmä eri rooleissa toimivia kehittäjiä. Johtajilla on tärkeä sija tulospalkkausjärjestelmän kytkemisessä strategiaan. Palkitseminen on osa johtamista ja sen avulla voidaan viestittää organisaation arvostuksista. Luottamusmiehet ovat usein aktiivisesti mukana kehittämistoiminnassa. Monessa yrityksessä luottamusmiehet hallitsevat valmiiksi palkitsemiseen liittyvät asiat ja ovat henkilöstön luottohenkilöitä. Yleensä luottamusmiesten aktiivinen osallistuminen järjestelmän kehittämiseen lisää henkilöstön luottamusta tulospalkkiojärjestelmään. Esimiehet ovat tulospalkkiojärjestelmän toimivuuden kannalta avainhenkilöitä. Lähiesimiehen tehtäviin kuuluu tiedottaa oikeaan aikaan tulospalkkaukseen liittyvistä asioista, keskustella palkitsemisesta alaistensa kanssa ja ottaa kantaa tavoitteiden asettamiseen. Tulospalkkiojärjestelmää kehittäessä esimiehet kannattaa ottaa mukaan kehitysryhmiin ja kommentoimaan ehdotuksia. Henkilöstöjohto, jolla usein on tietoa palkitsemisen kokonaisuudesta, kannattaa ottaa mukaan samoin kuin henkilöstön edustaja kommentoimaan. Oman talon asiantuntijat voivat olla myös apuna samoin kuin ulkopuoliset konsultit. (Hulkko ym. 2002, 44–46.)

### 4.3 Tulospalkkauksen toteuttaminen ja mittarit

Tulospalkkiojärjestelmän käyttöä johtamisen välineenä on opeteltava ja se vaatii organisaatiolta oman aikansa. Kun uutta järjestelmää rakennetaan, keskitytään ensin pohtimaan järjestelmän tarkoitusta ja siihen sopivan rakenteen ja mittareiden suunnitteluun. Tulospalkkiojärjestelmän avulla on mahdollista saada eri tehtävissä toimivat henkilöt, johto ja esimiehet yhteen keskustelemaan työn tavoitteista ja kehittämisestä. Tulospalkkauksen kehittämisessä edetään neljän kehittämisen vaiheen kautta jatkuvaan parantamiseen kuten kuviossa 3. (Hulkko ym. 2002, 89-90.)



KUVIO 5. Tulospalkkauksen kehittämisen neljä eri vaihetta (Hulkko ym. 2002, 90)

Tulospalkkauksen kehittämistyö voidaan tehdä useilla eri tavoilla. Uutta tulospalkkausjärjestelmää luotaessa ei välttämättä onnistuta ensimmäisellä kerralla suunniteltaessa ja henkilöstön odotuksia tulospalkkion suhteen voi olla vaikea ennustaa, mikäli vastaavaa tulospalkkiomallia ei ole ollut aikaisemmin käytössä. Toisille saattaa syntyä käsitys, että nyt saadaan rahaa helposti kun taas toisilla saattaa tulla tunne, että työnantaja ottaa kaikesta irti työntekijästä.

Ihmiset vertaavat usein palkkojaan jonkun toisen palkkaan. Jos työntekijät kokevat työpaikallaan saavansa palkkaa muihin nähden oikeudenmukaisesti ja kun pelisäännöt ja

perusteet ovat kunnossa, palkkausjärjestelmä vaikuttaa myönteisesti. Palkanmuodostus ja porrastus samoin kuin tulospalkkaus voidaan kokea riittävän oikeudenmukaiseksi ja tasa-arvoiseksi kun työtä ja sen tuloksia mitataan hyväksyttävien ja avoimin välinein sekä tunnustetaan ihmisten pätevyys- ja suorituserot. (Yksityisten alojen palkkausjärjestelmät 2011.)

Kun rakennetaan uutta tulospalkkiojärjestelmää, on tärkeä saada organisaation yhteinen näkemys tulevasta tulospalkkiojärjestelmästä, siitä mihin uudella järjestelmällä pyritään. Samoin kuin organisaation yhteiset raamit ovat tärkeitä. Organisaation eri osien edustus tulospalkkiojärjestelmän kehittämisessä luo pohjan yleisesti hyväksyttävälle tulospalkkiojärjestelmälle. Jos esimerkiksi työntekijöillä on edustus tulospalkkiojärjestelmän rakentamisessa, niin silloin tulospalkkiojärjestelmä koetaan omaksi, koska ollaan oltu sitä kehittämässä. Mikäli tulospalkkiotyöryhmässä on hyvin erilaisissa tehtävissä olevia ihmisiä organisaation eri tasoilta, voi se luoda myös jännitteitä tasa-arvon näkökulmasta. Usein tarvitaan useampia työryhmiä ja rinnakkaissuunnittelua. .

Kun vanhaa tulospalkkiojärjestelmää aletaan parantaa, niin kannattaa ensin lähteä siitä, että arvioidaan vanhan tulospalkkiojärjestelmän toimivuutta ja vaikutusta. Tulospalkkiojärjestelmää kehitettäessä kannattaa myös miettiä uudistetaanko vanhaa tulospalkkiojärjestelmää vai rakennetaanko kokonaan uusi järjestelmä. Kannattaa tehdä inventaario siitä, mikä on toiminut vanhassa järjestelmässä, mitä järjestelmiä on käytössä, mitkä mittarit soveltuvat, pitääkö ottaa uusia mittareita käyttöön. (Hulkko ym. 2002, 92-96.)

Hyvän tulospalkkiojärjestelmän edellytyksenä on, että mittarit, joilla tulospalkkausta mitataan, ovat riittävän selkeät ja niitä voi seurata. Hyvin toimivan tulospalkkiojärjestelmän rakenne mittareineen ja sääntöineen vastaa tarkoitusta. Pelisäännöt ovat kaikkien tiedossa, kohderyhmä on valittu harkiten, tulospalkkauksen mittarit ja tavoitetasot määritetty selkeästi. Mittareiden tunnuslukuja voidaan muodostaa normaaleista seurantaluvuista esim. myynti, tehokkuus ja kappaleet. Myös sanallisia tunnuslukuja voi olla ja ne voivat liittyä esim. asiakaspalautteisiin, työpaikan siisteyteen ja työilmapiiriin. Tunnuslukujen täytyy olla helposti ymmärrettäviä, koska vain siten niillä saavutetaan toivottu vaikutus ja työntekijät voivat seurata onnistumistaan. Tulospalkkiojärjestelmässä tavoitteet yleensä esitetään numerolukuina ja maksettavat palkkiot suhteutetaan asteikkoon.

Yleensä mitä korkeammat tunnusluvut mittareissa on, sitä suurempi palkkio maksetaan. (Yksityisten alojen palkkausjärjestelmät 2011.)

Hyvä tulospalkkiojärjestelmä on kehitetty tarkoitukseen sopivalla tavalla, usein henkilöstön ja ylimmän johdon kanssa tai ainakin kuunnellen eri osapuolia. Onnistuneeseen kehittämiseen kuuluu, että työpaikalla on tapa parantaa tulospalkkiojärjestelmää säännöllisesti arvioiden sen hyviä ja huonoja puolia. Tärkeää on myös kehittämisen jatkuvuus. (Hulkko ym. 2002, 65.)

#### **4.4 Tulospalkkauksen vaikutus motivaatioon**

Erilaiset asiat vaikuttavat työmotivaatioon ja työntekijöiden motivoitumiseen. Motivaation lähteitä voi olla työntekijällä useitakin ja eri motivoivien asioiden kokonaisuuksista muodostuu työmotivaatio.

Tulospalkkiolla vaikutetaan henkilöstön asenteisiin. Henkilöstö sitoutuu paremmin työpaikkaansa, haluaa olla siellä töissä ja myös pysyy siellä, kun palkitsemisen kokonaisuus on toimiva. Tulospalkkiojärjestelmillä voidaan osaltaan vaikuttaa siihen, miten työssä viihdytään. Halutaan kuulua työyhteisöön ja tehdä töitä työpaikan tavoitteiden eteen. Tällöin saattaa myös sairauspoissaolot vähentyä. Mukavalta tuntuvasta työstä ei jäää niin helposti sairauslomalle, etenkin jos tulospalkkiotavoitteet jäävät sen takia saavuttamatta. (Hulkko ym 2002, 25–28.)

Rahaa ja palkitsemista on pidetty kauan työpaikan ensisijaisena motivaatiotekijänä, mutta työympäristön ja työntekijöiden asenteet ovat muuttumassa ja samoin motivaatiotekijätkin. Yleensä vanhat työntekijät ja teollisuuden parissa työskentelevät kokevat tulospalkkauksen motivoivaksi. Usein nuorille alle 35-vuotiaille ei-perinteisesti ajatteleville motivaatio voi löytyä jostakin muusta ja he voivat motivoitua esimerkiksi vapaaajasta. (Timpe 1986, 110-111.)

Hyvin rakennettu tulospalkkiojärjestelmä vaikuttaa usein asiakastyytyväisyyteen, taloudelliseen menestykseen, toimintatapojen kehittämiseen, toiminnan tehokkuuteen sekä palveluiden ja tuotteiden laatuun. Tulospalkkioon voidaan valita myös osa-alueita, joilla tietoisesti halutaan edistää ja yhteistyötä ja yhteishenkeä. Jos tulospalkkiojärjestelmässä



on yhteisiä tavoitteita, ne nostavat yleensä työpaikan me henkeä. Tulospalkkiojärjestelmällä voi olla myös kielteisiä vaikutuksia työilmapiiriin varsinkin silloin, jos eri yrityksen eri yksiköissä ja osastoilla määräytyvät eri perustein. Tällöin voidaan kokea, että toisilla ryhmillä on pienemmät tavoitteet. Tulospalkkiotavoitteet voivat aiheuttaa myös henkilökohtaisella tasolla kielteisiä tunteita. Tällöin voidaan esimerkiksi kieltäytyä auttamasta työtoveria, koska on kiire omien tavoitteiden saavuttamisessa. (Hulkko ym. 2002, 43-45.)

Palkitseminen on yksi näkyvä osoitus työpaikalla siitä, miten reiluksi tai epäreiluksi kohtelu ja työn arvostaminen työpaikalla koetaan. Sisäisestikin motivoitunut henkilö odottaa palkitsemista hyvistä suorituksista. Palkkiot eivät heikennä sisäistä motivaatiota vaan voivat omalta osalta tukea niitä. Palkitsemisen oikeudenmukaisuus vaikuttaa työmotivaatioon, työpaikkaan sitoutumiseen ja haluun talossa pysymiseen. Tulospalkkiojärjestelmä saattaa vaikuttaa kiireen tuntuun henkilön työssä ja kuormittaa sitä etenkin jos tulospalkkiosta on mahdollista saada tuntuva lisä ja asiat, joita mitata, ovat hyvinkin konkreettisesti lähellä henkilön omaa työtä. (Hulkko ym. 2002, 47-48.)

Vaikka tulospalkkaus ei sinällään olisi ensisijainen motivaatiotekijä, se voi olla välillisesti sitä. Tulospalkkiomittareissa on yleensä organisaation strategiset asiat tavoitteina. Tällöin myös henkilö, joka motivoituu itse työstä ja työn mielekkyydestä, motivoituu saavuttaessa tavoitteet. Tällöin hän kokee onnistumista työssään ja saa mielihyvää siitä. Tulospalkkiomittareissa on usein myös koko ryhmän tavoitteita ja tällöin työntekijä, joka motivoituu vuorovaikutuksesta ja sosiaalisista suhteista, kokee onnistumisen tunteita yhdessä ryhmänä. Työntekijälle, joka motivoituu vaikuttamisesta ja vallankäytöstä, tulospalkkaustavoitteiden saavuttaminen antaa varmuutta asemasta ja statuksesta.

## **5 KYSELYTUTKIMUKSEN TOTEUTUS**

### **5.1 Tutkimuksen tavoitteet**

Tapiola-ryhmällä on palvelumyyjiä kahdessa asiakaspalvelukeskuksessa. Palvelumyyjiä on yhteensä 40 (tilanne 23.08.2012) ja työskentelevät Kokkolassa ja Espoossa. Palvelumyyjien tulospalkkaus uusittiin keväällä 2011. Palvelumyyjien tulospalkkauksen vaikutusta motivaatioon ei ole aikaisemmin tutkittu. Tavoitteena oli tutkia kuinka houkutteleva nykymallin mukainen tulospalkkaus on ja miten motivoivaksi palvelumyyjät kokevat sen. Tärkeää on tietää, miten palvelumyyjät kokevat yleensä tulospalkkauksen ja sen mittarit. Tutkimuksen tavoitteena on myös tuottaa esimiehille ja johdolle informaatiota tulospalkkauksen jatkuvaan kehittämiseen.

### **5.2 Tutkimuksen aineiston kohdejoukko, aineiston keruu ja analysointi**

Kyselytutkimus tehtiin kvantitatiivisena kyselytutkimuksena. Tutkimuksen kohdejoukkoa olivat kaikki palvelumyyjät, jotka olivat tutkimuksen tekohetkellä töissä. Lomake lähetettiin 36 palvelumyyjälle. Äitiyslomalaiset, hoitovapaalla olevat ja pitkällä sairauslomalla olevat rajattiin pois. Kyselylomake lähetettiin sähköpostilla ja vastausaikaa oli 1,5 viikkoa. Kyselylomakkeen saatesanoissa kerrottiin, että vastaukset ovat luottamuksellisia ja niitä ei missään vaiheessa yhdistetä vastaajaan. Kyselylomakkeet palautettiin sitä varten tehtyyn palautelaatikkoon Kokkolassa. Espoossa palvelumyyjiä pyydettiin palauttamaan kyselylomake kirjekuoressa sisäisessä postissa. Kysely toteutettiin tulospalkkiojaksolla 01.06.-30.09.2012. Tulokset analysoitiin excelillä.

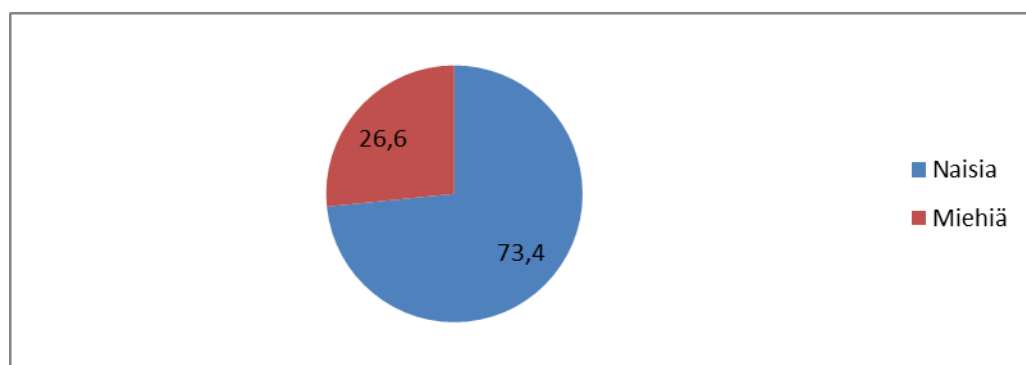
### **5.3 Kyselylomake**

Kyselylomakkeen kysymykset laadittiin tutkimusongelman pohjalta. Kysymyksiä oli sekä motivaatiosta että tulospalkkauksesta ja sen sisällöstä. Kysymyslomakkeessa oli useita eri asteikkoja ja lopussa oli kohta ”sana on vapaa”, johon toivottiin mahdollisimman paljon avoimia vastauksia liittyen tulospalkkaukseen. Kyselylomakkeen kysymykset käytiin työpaikkaohjaajan kanssa läpi ennen kyselyä. Vastausprosentti oli 83 % ja vastaajia oli 30 palvelumyyjiä.

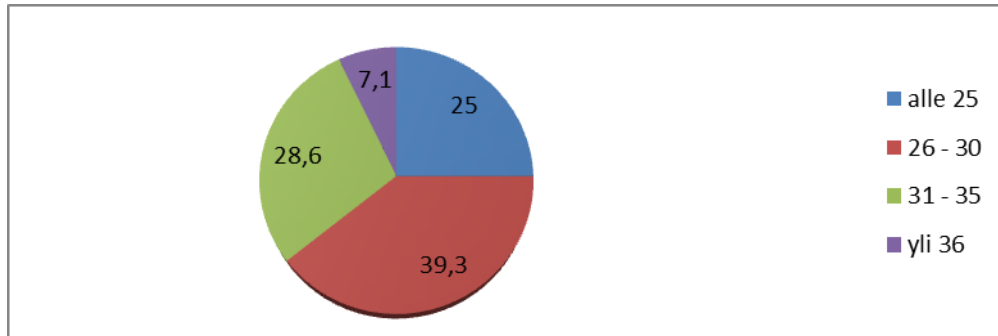
Kyselylomakkeessa perustietojen jälkeen tuli tutkimusosa, jossa lähdin selvittämään palvelumyyjien mielipiteitä tulospalkkauksen vaikutuksesta motivaatioon. Kysymyksissä 4-19 vastausvaihtoehtoja oli viisi; täysin samaa mieltä, jokseenkin samaa mieltä, ei samaa eikä eri mieltä, jokseenkin eri mieltä, täysin eri mieltä. Kysymykset liittyivät peruspalkkaukseen ja tulospalkkaukseen eri näkökulmilta. Kysymyksillä 20-21 haettiin mielipiteitä, miten tulospalkkaus vaikuttaa tiimin yhteishenkeen ja omaan työtyytyväisyyteen. Vastausvaihtoehtoja kysymyksille 20-21 oli viisi: parantaa paljon, parantaa jonkun verran, ei paranna eikä heikennä, heikentää jonkun verran, heikentää paljon. Kysymyksellä 22 haettiin vastausta kysymykseen ”mikä motivoi parhaiten”. Tässä annettiin mahdollisuus valita yhdeksästä vaihtoehdosta kolme tärkeintä, jotka motivoivat. Lisäksi oli mahdollisuus antaa oma vaihtoehto kohdassa ”joku muu”. Kysymyksellä 23 haettiin vastausta, kuinka tärkeä tulospalkka on motivaation kasvattajana asteikolla: 5 tärkeä...1 ei ollenkaan tärkeä. Kysymyksellä 24 annettiin mahdollisuus valita kolme kriteeriä paremmuusjärjestyksessä, joilla tulospalkkaa maksettaisiin. Lisäksi kyselylomakkeessa oli kohta, jossa pyydettiin kertomaan vapaasti tulospalkkauksesta.

#### 5.4 Tutkimusaineiston kuvaus

Palvelumyyjistä 11 on miehiä ja 29 naista. Äitiys yms. lomilla oli neljä palvelumyyjää, joille ei kyselylomaketta toimitettu. Vastauksia saatiin yhteensä 30, joista 22 vastausta oli naisilta ja kahdeksan miehiltä. Vastanneiden palvelumyyjien keski-ikä on 28,5 v ja suurin vastaajaryhmä on alle 30-vuotiaat. Kaikki vastaajat kertoivat sukupuolensa, mutta kaksi vastaajaa jätti kertomatta ikänsä.

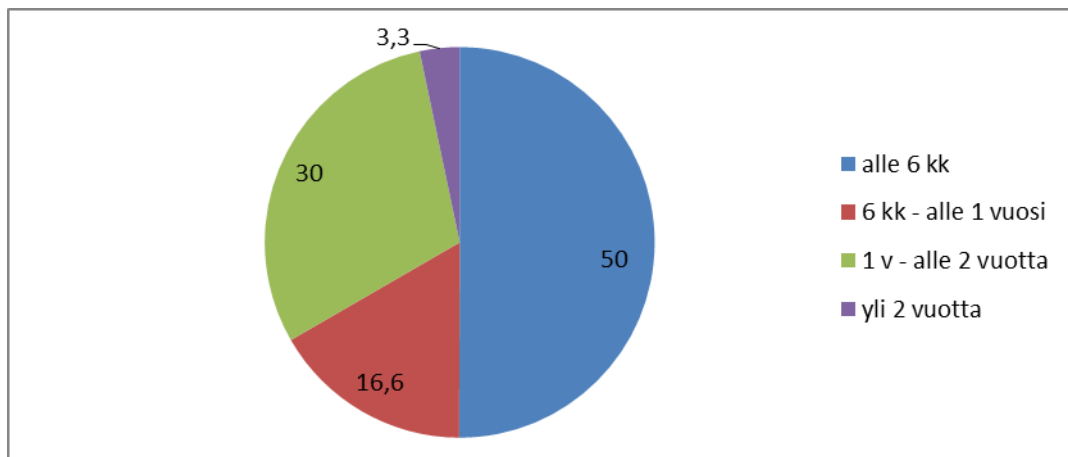


KUVIO 6. Vastaajien sukupuolijakauma (N=30)



KUVIO 7. Vastaajien ikäjakauma (N=28)

Kokkolan asiakaspalvelukeskus on toiminut kaksi ja puoli vuotta. Palvelumyyjiä on ollut vuoden 2010 kesästä lähtien. Tällöin aloitti 10 palvelumyyjää ja pikkuhiljaa kahden vuoden aikana on lisätty palvelumyyjien määrää. Espoossa palvelumyyjät ovat toimineet kaksi vuotta. Kun katsotaan palvelumyyjien työvuosia Tapiola-ryhmässä, huomaa, että työurat eivät ole pitkiä. 50 % vastanneista palvelumyyjistä on ollut Tapiola-ryhmässä töissä alle kuusi kuukautta.



KUVIO 8. Palvelumyyjien työvuodet Tapiola-ryhmässä (N=30)

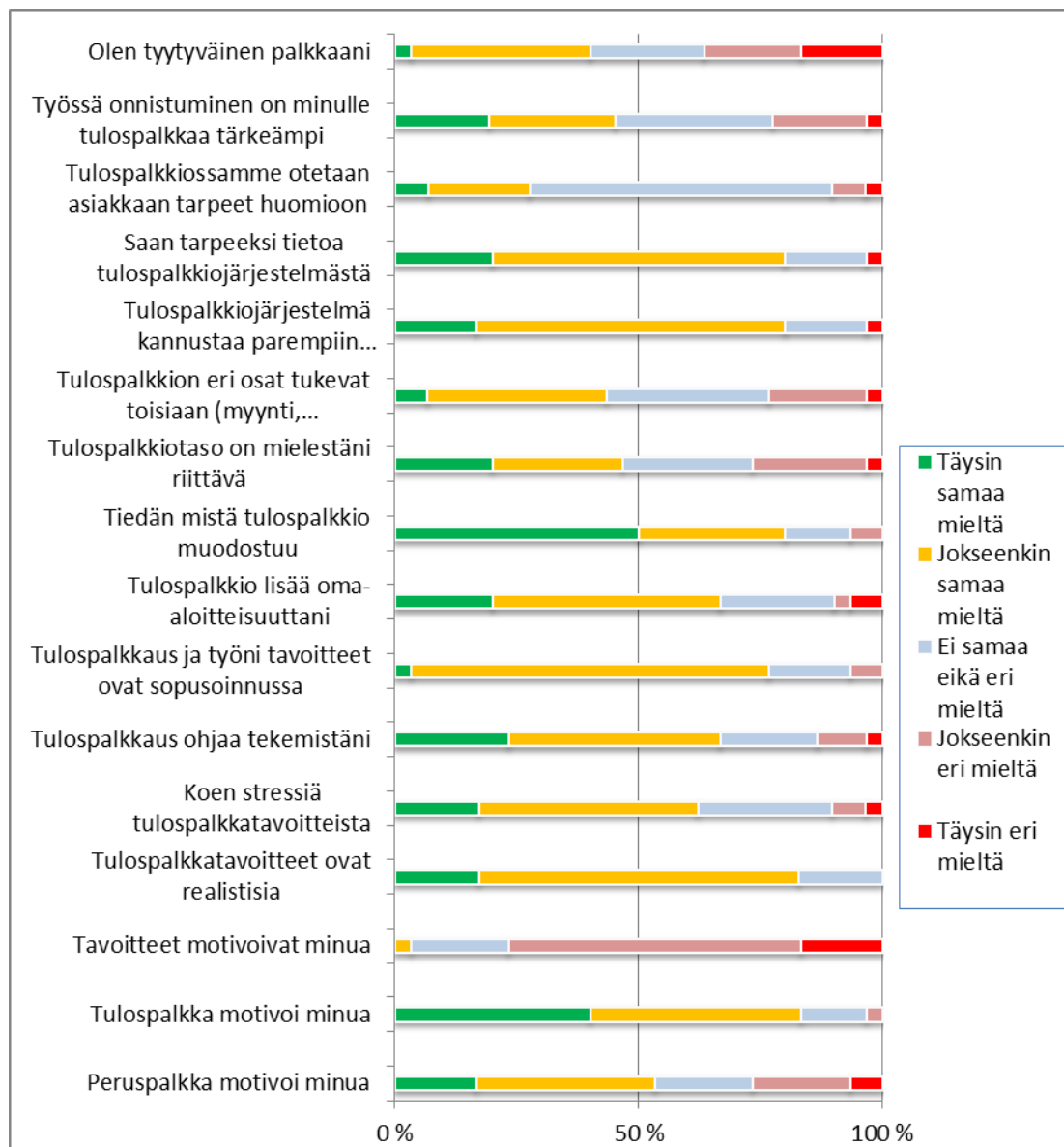
### 5.5 Tutkimuksen luotettavuus

Vastaajia oli riittävä määrä (30) ja vastausprosentti oli 83 %. Tutkimusta voidaan pitää luotettavana, mikäli vastaukset olivat rehellisiä ja kysymykset oikein ymmärrettyjä.

## 6 TUTKIMUSTULOKSET

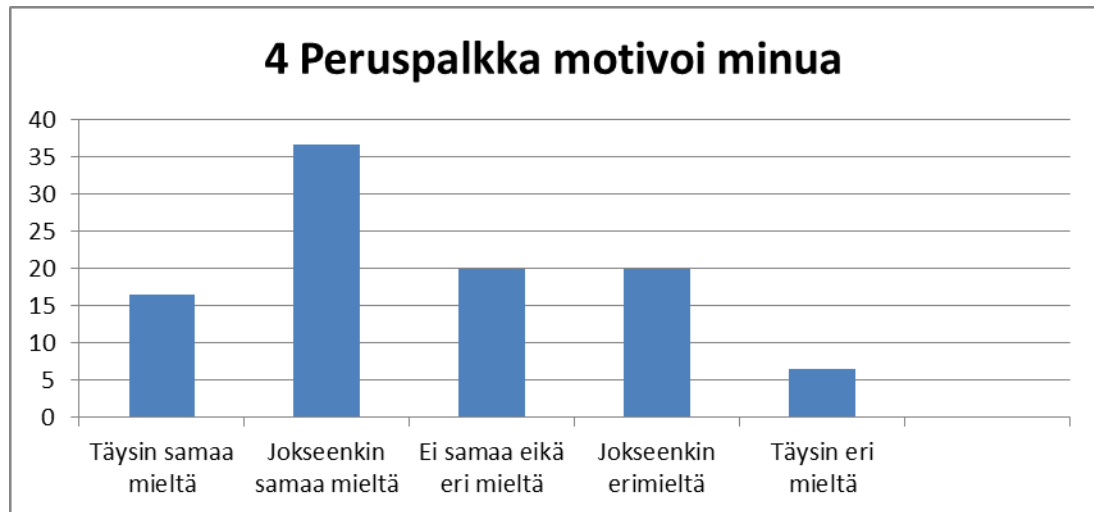
### 6.1 Miten tulospalkkaus koetaan?

Kysymyksissä 4-19 vastausvaihtoehtoja oli viisi; täysin samaa mieltä, jokseenkin samaa mieltä, ei samaa eikä eri mieltä, jokseenkin eri mieltä, täysin eri mieltä. Kysymykset liittyivät peruspalkkaukseen ja tulospalkkaukseen eri näkökulmilta. Kuviossa 9 on yhteenveto kysymyksistä. Vastaukset on analysoitu kysymyksittäin jäljempänä.



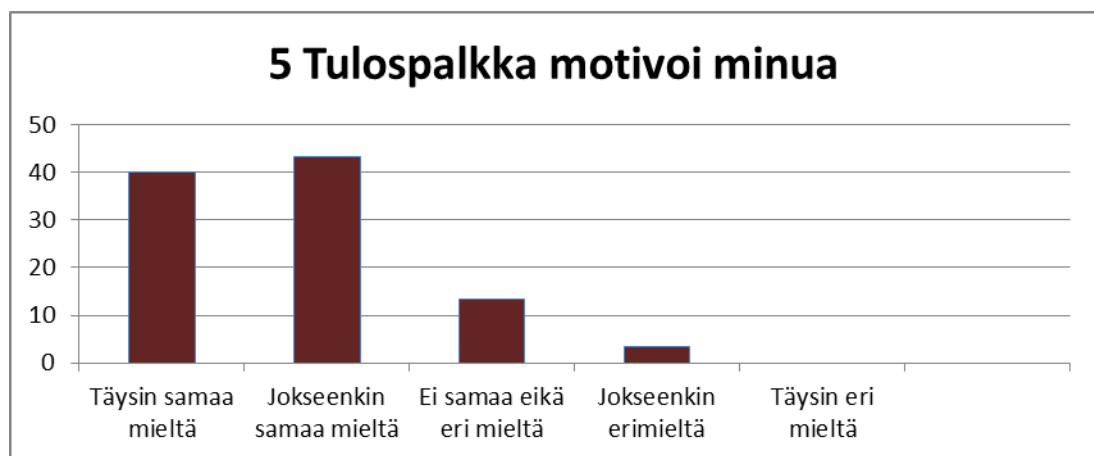
KUVIO 9. Yhteenveto vastauksista kysymyksiin 4-19 (N=30)

Kysymyksellä 4 haettiin mielipidettä peruspalkan motivoivuudesta. Vastauksissa oli yllättävän paljon hajontaa. Täysin samaa mieltä ja jokseenkin samaa mieltä oli yhteensä 53,3 % vastaajista. Täysin eri mieltä ja jokseenkin eri mieltä vastaajista oli yhteensä 26,6 %. Tämä osoittaa, että enemmistö vastaajista kokee peruspalkan motivoivaksi. Merkitystä ei ollut tutkimuksessa työvuosilla, sukupuolella eikä ikävuosilla.



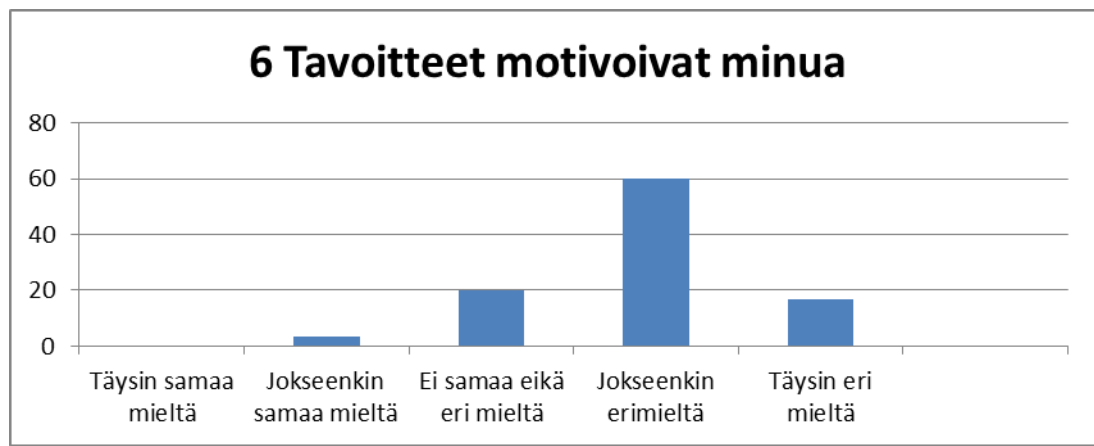
KUVIO 10. Peruspalkka motivoi minua (N=30)

Kysymyksellä 5 haettiin vastausta tulospalkan motivoivuuteen. Täysin samaa mieltä oli vastaajista 40 % (12 henkilöä) ja jokseenkin samaa mieltä oli 43,3 % vastaajista (13 henkilöä). Jokseenkin eri mieltä oli vain yksi henkilö ja kukaan ei ollut täysin eri mieltä. Vastausten perusteella tulospalkka motivoi työntekijöitä. Yhteensä 83 % oli täysin tai jokseenkin samaa mieltä.



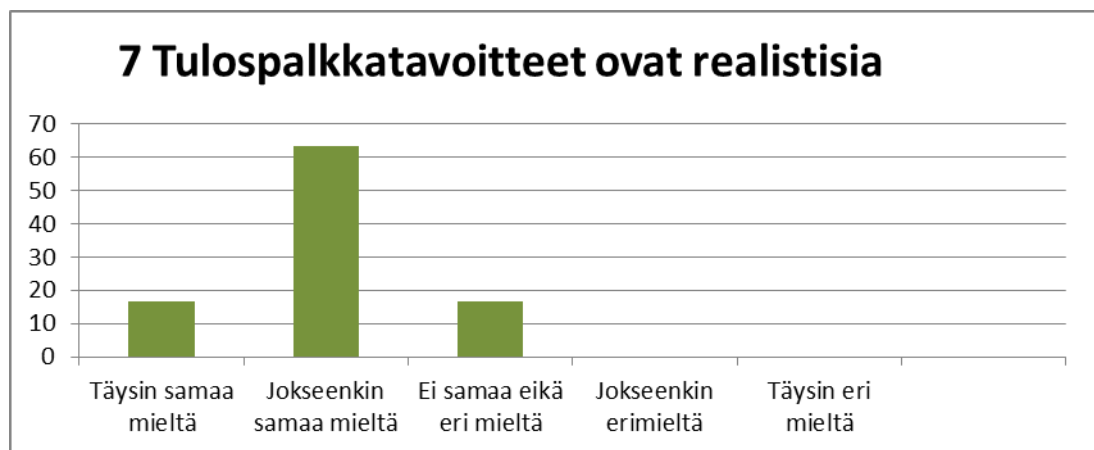
KUVIO 11. Tulospalkka motivoivana (N=30)

Väittämässä 6 kysyttiin ”Tavoitteet motivoivat minua”. Täysin samaa mieltä ei ollut kukaan vastaajista ja jokseenkin samaa mieltä oli vain yksi vastaajista. Täysin eri mieltä oli 16,6 % vastaajista ja jokseenkin eri mieltä oli 60 % vastaajista eli 18 henkilöä. Tämä oli hyvin yllättävää, koska tulospalkkauksessa on tavoitteet. Tulospalkkaus tavoitteet ovat vision mukaisia strategisia tavoitteita. Työn tavoitteet ovat samoja mitä tulospalkkatavoitteetkin ovat. Kuviossa 9 nähdään, että tulospalkka motivoi, mutta kuviossa 10 nähdään, että tavoitteet eivät motivoi. Tämä viittaa siihen, että pelkästään tavoitteet eivät motivoi, vaan silloin kun niistä on mahdollista saada raha-korvausta.



KUVIO 12. Tavoitteet motivoivana (N=30)

Tulospalkkatavoitteet koetaan realistisiksi, kuten kuviossa 11 näkyy. Yksi vastaajista jätti vastaamatta kysymykseen. Vastaajista 16,6 % oli samaa mieltä ja jokseenkin samaa mieltä oli 63,3 %. Kukaan ei ollut täysin eri mieltä eikä jokseenkaan eri mieltä. Koska tavoitteet koetaan realistisiksi, myös tulospalkkioon oletetaan pääsevän.



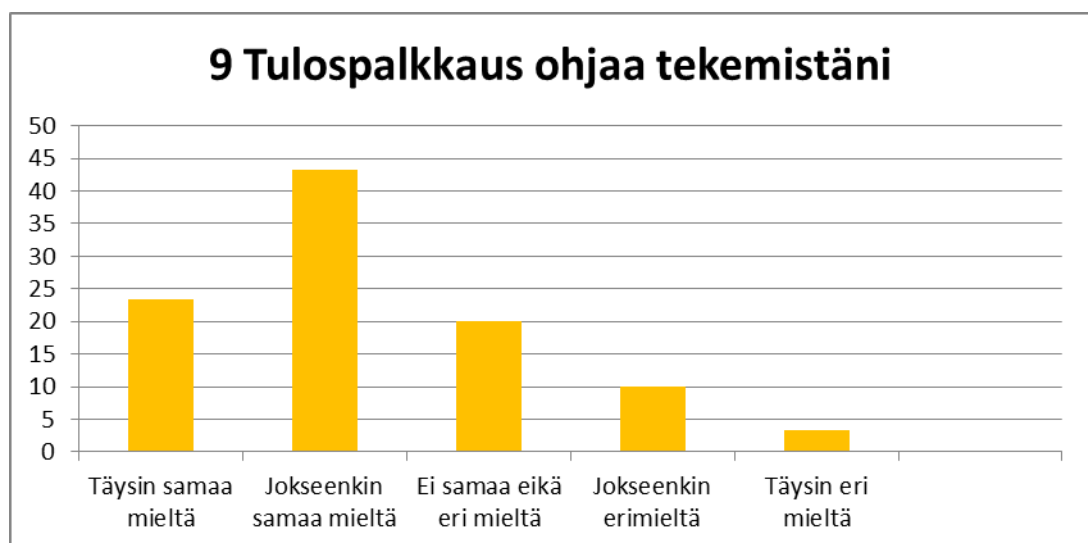
KUVIO 13. Tulospalkkatavoitteiden realistisuus (N=30)

Kuviossa 12 nähdään tulospalkkatavoitteiden vaikutuksen työstressiin. Pääsääntöisesti tulospalkkauksesta ja siihen pääsemisestä koetaan stressiä. Yli puolet vastaajista koki ainakin jonkin asteista stressiä tulospalkkaustavoitteista. Vastaajista 16,6 % oli täysin samaa mieltä ja 43,3 % oli jokseenkin samaa mieltä. Vastaajista 10 % oli jokseenkin eri mieltä tai täysin eri mieltä. 26,6 %:lla ei ole vaikutusta suuntaan tai toiseen tulospalkkatavoitteilla.



KUVIO 14. Stressi tulospalkkatavoitteista (N=30)

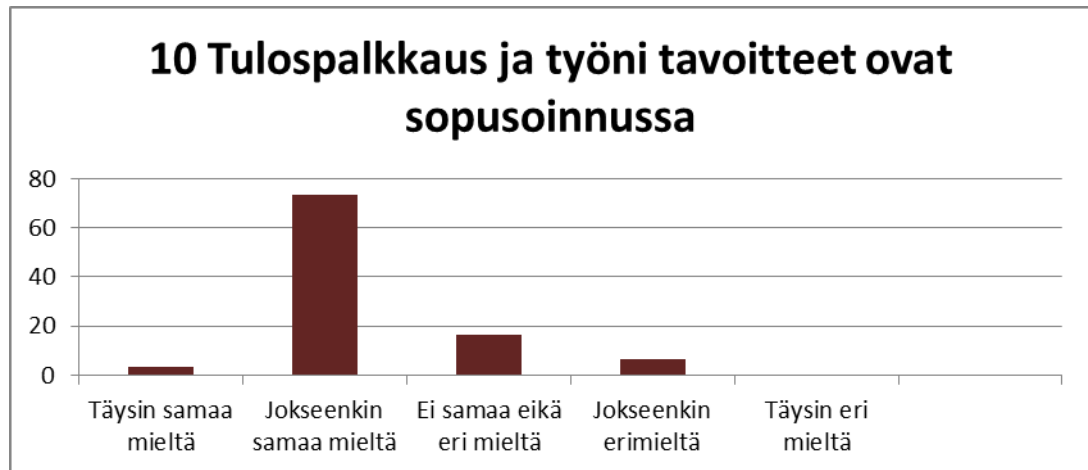
Tulospalkkaus ohjaa palvelumyyjän tekemistä. Vastaajista 23,3 % oli täysin sitä mieltä, että tulospalkkaus ohjaa tekemistä ja 40 % jokseenkin samaa mieltä. Ei samaa eikä eri mieltä vastaajista oli 20 %. Täysin eri mieltä oli 6,6 % vastaajista.



KUVIO 15. Tulospalkkauksen ohjausvaikutus (N=30)

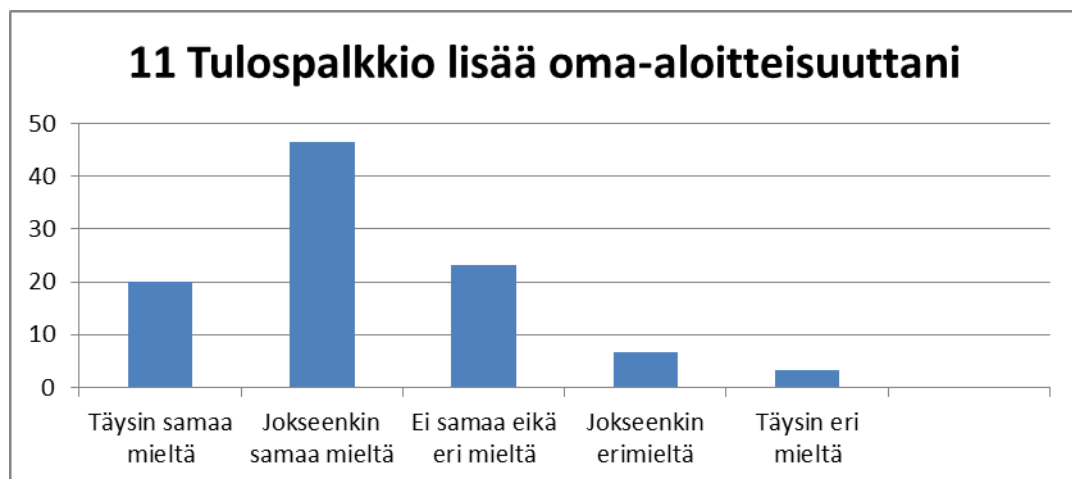


Kuviossa 14 näkyy, että suurin osa vastaajista oli sitä mieltä, että tulospalkkaus ja työn tavoitteet ovat sopuoinnussa keskenään. Täysin samaa mieltä ja jokseenkin samaa mieltä oli 76,6 % vastaajista. Tämä osoittaa, että itse työn tavoitteet ja tulospalkkauksen eri osiot eivät ole palvelumyyjien mielestä ristiriidassa keskenään.



KUVIO 16. Tulospalkkaus ja työn tavoitteet (N=30)

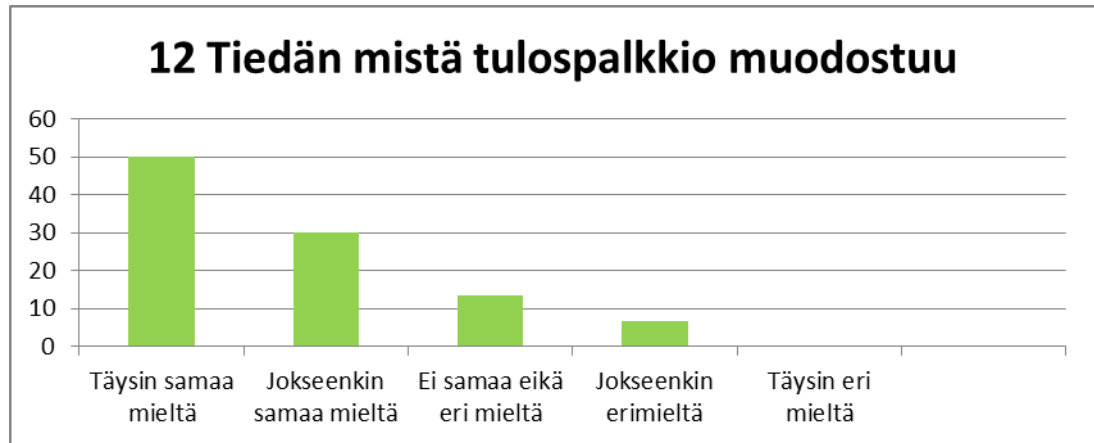
Tulospalkkion tarkoituksena on ohjata palvelumyyjien tekemistä ja sitä kautta myös oma-aloitteisuutta päästäkseen nauttimaan tulospalkkiota. Tässä tavoitteessa on onnistuttu. Täysin samaa mieltä oli 20 % vastaajista ja jokseenkin samaa mieltä oli 46,6 % vastaajista. Eri mieltä ja jokseenkin eri mieltä oli vain 9,9 % vastaajista.



KUVIO 17. Oma-aloitteisuuden lisääntyminen (N=30)

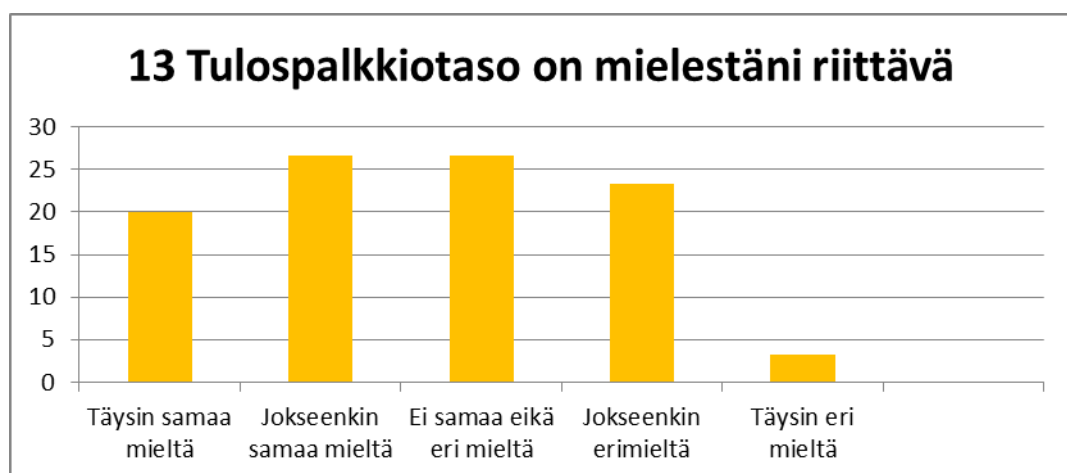
Esimiesten tehtävänä on kertoa tiimin jäsenille, mistä tulospalkkaus muodostuu. Vastaajista 50 % oli täysin samaa mieltä ja 30 % jokseenkin samaa mieltä, että tiedetään miten tulospalkkion piiriin päästään. Täysin eri mieltä ei ollut kukaan vastaajista. Jokseenkin

eri mieltä oli 6,6 % vastaajista ja ei samaa eikä eri mieltä 13,3 % vastaajista. Tämä tarkoittaa, että tulospalkkio on selkeä, koska vastaajista jopa puolet oli sitä mieltä, että tietävät, mistä se muodostuu. Myös esimiestyöllä on tärkeä osuus siinä, miten tulospalkkio on ”lanseerattu” palvelumyyjille ja miten sen sisältöä on avattu.



KUVIO 18. Tulospalkkio muodostuu (N=30)

Väittämässä 13 kysyttiin, onko tulospalkkiotaso riittävä. Hajontaa oli yllättävän paljon. Täysin samaa mieltä oli 20 % vastaajista ja täysin eri mieltä 6,6 % vastaajista. Jokseenkin samaa mieltä oli 26,6 % vastaajista ja jokseenkin eri mieltä oli 23,3 % vastaajista. Ei samaa eikä eri mieltä oli 26,6 % vastaajista. Kun katsotaan väittämää 4 ja tätä väittämää, on molemmissa hajontaa paljon. Molemmat väittämät koskevat työstä maksettavaa rahaa: palkkaa tai tulospalkkaa.



KUVIO 19. Tulospalkkiotason riittävyys (N=30)

Kysymys 14 koski sitä, miten eri tulospalkkion osat tukevat toisiaan. 6,6 % vastaajista oli täysin samaa mieltä. Jokseenkin samaa mieltä oli 36,6 % vastaajista. Täysin eri miel-

tä oli 3,3 vastaajista ja jokseenkin eri mieltä oli 20 % vastaajista. Ei samaa eikä eri mieltä oli 33,3 % vastaajista.



KUVIO 20. Tulospalkkion eri osat (N=30)

Tulospalkkion tarkoitus on kannustaa työntekijöitä parempiin suorituksiin sekä ohjata tekemistä haluttuun suuntaan. Tässä on onnistuttu, sillä 80 % vastaajista oli täysin samaa mieltä tai jokseenkin samaa mieltä. Täysin eri mieltä oli 1 vastaaja, jokseenkin eri mieltä ei ollut kukaan ja ei samaa eikä eri mieltä oli 16,6 % vastaajista.



KUVIO 21. Tulospalkkiojärjestelmän kannustavuus (N=30)

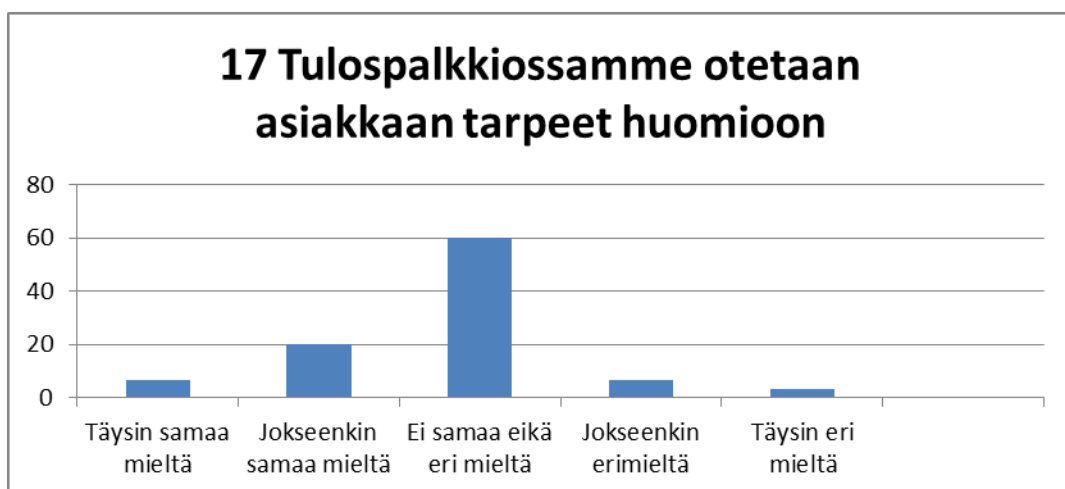
Tulospalkkiojärjestelmästä koetaan saavan hyvin tietoa. Täysin samaa mieltä oli 20 % vastaajista ja 60 % oli jokseenkin samaa mieltä. Täysin eri mieltä oli 3,3 % vastaajista ja ei samaa eikä eri mieltä 16,6 %. Kun katsotaan kuviossa 16, jossa väittämä oli ”tiedän mistä tulospalkkio muodostuu” ja verrataan tähän väittämään ”saan tarpeeksi tietoa tu-

lospalkkiojärjestelmästä” voidaan vetää johtopäätös, että palvelumyyjät tietävät, mistä tulospalkkio muodostuu ja saavat siitä tarpeeksi tietoa.



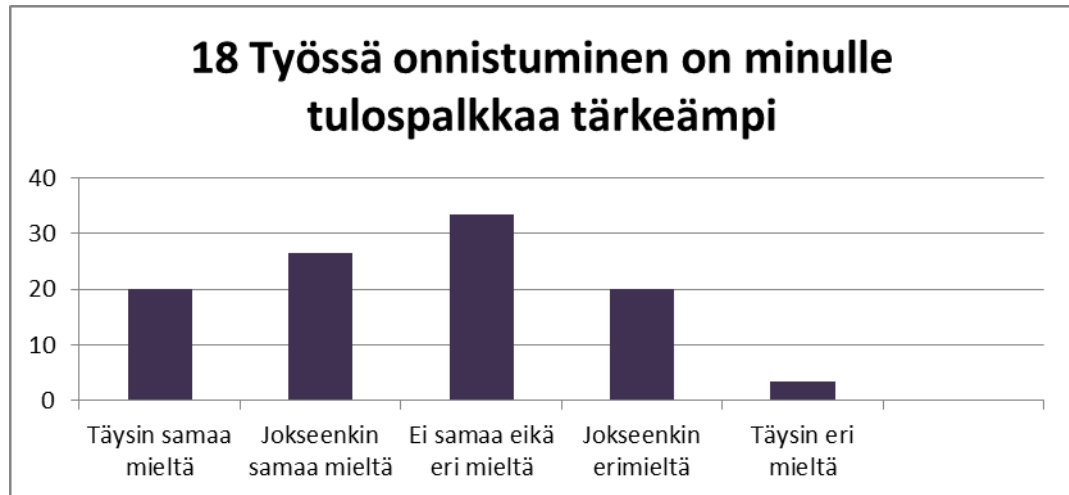
KUVIO 22. Riittävä tieto tulospalkkiojärjestelmästä (N=30)

Väittämällä 17 haettiin vastausta siihen, miten palvelumyyjät mieltävät sen, että miten hyvin asiakkaan tarpeet on huomioitu tulospalkkiossa. Vastaajista 60 % ei ollut samaa eikä eri mieltä, Täysin samaa mieltä oli 6,6 % vastaajista ja jokseenkin samaa mieltä oli 20 % vastaajista. Jokseenkin eri mieltä oli 6,6 ja vain yksi vastaaja oli täysin eri mieltä. Yllättävän paljon oli vastauksia kohdassa ei samaa eikä eri mieltä. Tämä voi johtua siitä, että lomakkeen kysymystä ei ymmärretty oikein, sillä ei ole merkitystä palvelumyyjille tai sitä ei osattu hahmottaa asiakkaan näkökulmasta.



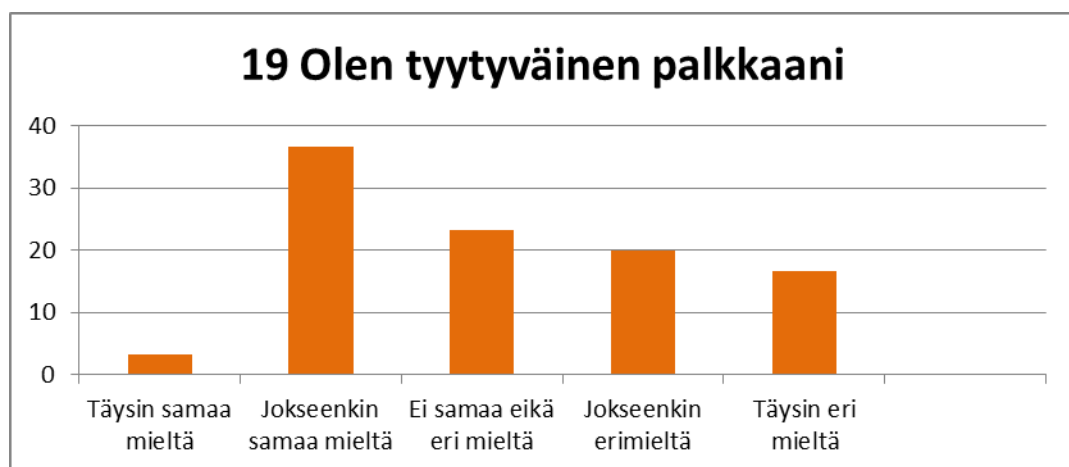
KUVIO 23. Asiakkaiden tarpeiden huomioon ottaminen (N=30)

Väittämä 18 koski sitä, kumpi koetaan tärkeämmäksi; työssä onnistuminen vai tulospalkka. Tässä vastaajien osalta oli myös hajontaa. Vastaajista 20 % oli täysin samaa mieltä ja jokseenkin samaa mieltä oli 26,6% vastaajista. Ei samaa eikä eri mieltä oli 33,6 % vastaajista. Täysin eri mieltä ja jokseenkin eri mieltä 23,3% vastaajista.



KUVIO 24. Työssä onnistuminen vs. tulospalkkaus (N=30)

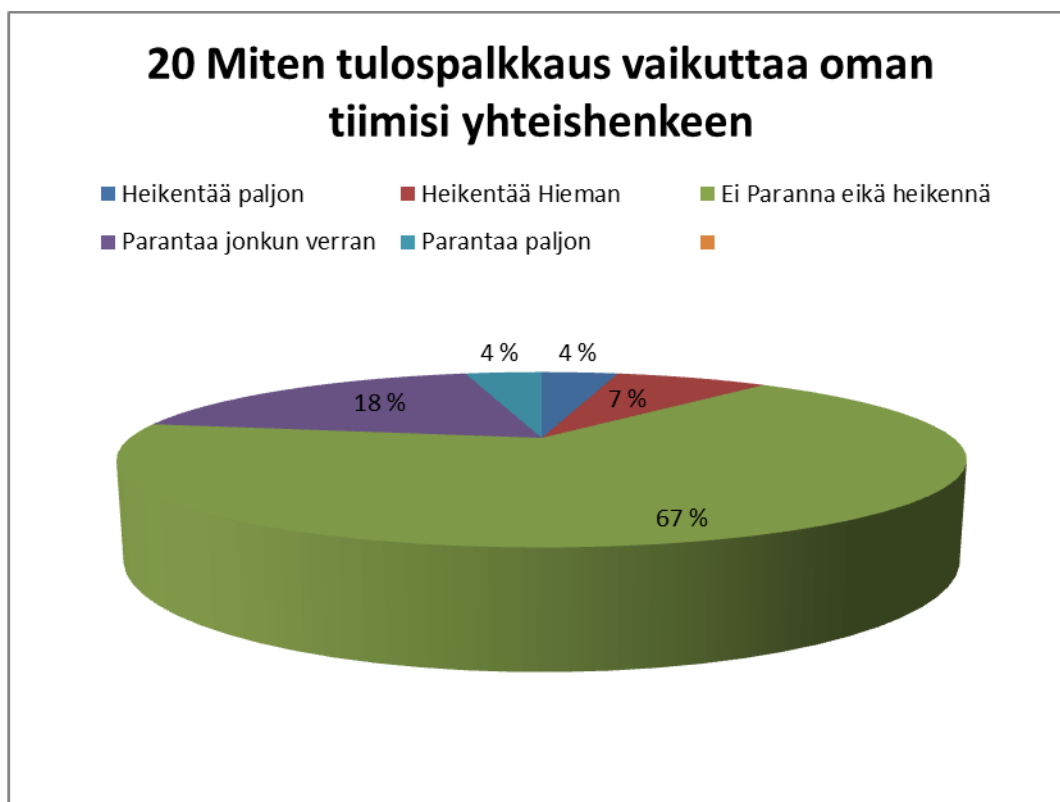
Väittämässä 19 kysyttiin, onko vastaaja tyytyväinen palkkaan. Hajontaa oli paljon ja vastaukset ovat hyvin samansuuntaisia kuin väittämässä 4 ja 13. Näissä kaikissa väittämässä oli kysymys rahasta. Jokseenkin tyytyväisiä oli 36,6 % vastaajista ja täysin tyytyväisiä 3,3 % vastaajista. Täysin ja jokseenkin eri mieltä oli yhteensä 36,6 vastaajista ja ei samaa eikä eri mieltä 16,6 % vastaajista.



KUVIO 25. Tyytyväisyys palkkaan (N=30)

## 6.2 Tulospalkkauksen vaikutus työtyytyväisyyteen

Kysymys 20 koski mielipidettä tulospalkkauksen vaikutuksesta tiimin yhteishenkeen. Vastaajista 4 % oli sitä mieltä, että tulospalkkaus parantaa paljon tiimin yhteishenkeä ja 18 % oli sitä mieltä, että parantaa jonkun verran. Tällä hetkellä palvelumyyjien tulospalkkauksessa ei ole mittareita koko tiimin osalta. Tämä varmasti vaikutti kyselyssä siihen, että 67 % vastaajista koki, ettei tulospalkkauksella ole merkitystä tiimin yhteishenkeen. Yhteensä 11 % oli sitä mieltä, että tulospalkkaus heikentää hieman tai paljon tiimin yhteishenkeä.



KUVIO 26. Tulospalkkauksen vaikutus tiimin yhteishenkeen (N=30)

Kysymys 21 koski tulospalkkion vaikutusta työtyytyväisyyteen. Vastaajista 19 % oli sitä mieltä, että tulospalkkio parantaa paljon työtyytyväisyyttä ja 70 % oli sitä mieltä, että parantaa jonkun verran. Vastaajista 7 % oli sitä mieltä, että tulospalkkiolla ei ole vaikutusta työtyytyväisyyteen ja 4 % oli sitä mieltä, että se heikentää työtyytyväisyyttä.

Yksikään vastaajista ei ollut sitä mieltä, että tulospalkkio olisi heikentänyt paljon työtyytyväisyyttä.

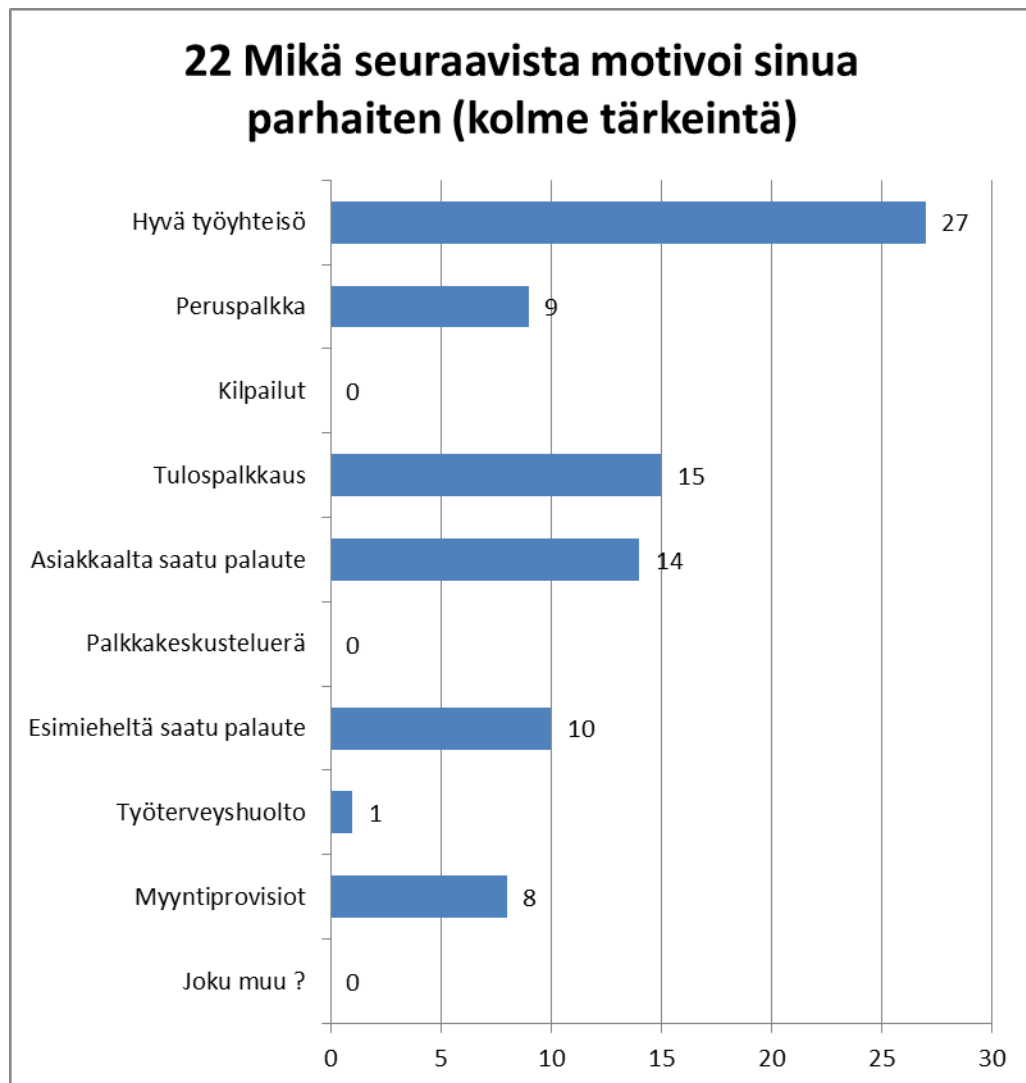


KUVIO 27. Tulospalkkion vaikutus työtyytyväisyys (N=30)

### 6.3 Tulospalkan motivoivuus

Kyselylomakkeessa kohdassa 22 kysyttiin, että mikä tulospalkassa motivoisi parhaiten. Vastaajat saivat valita 3 tärkeintä asiaa, jotka motivoivat. Kolmeksi tärkeimmäksi valikoituivat hyvä työyhteisö, tulospalkkaus ja asiakkaalta saatu palaute. Herzbergin kaksifaktoriteorian mukaan työmotivaatioon vaikuttavat työn ulkoiset tekijät ja itse työ. Työn ulkoisiksi tekijöiksi voidaan luokitella tässä työyhteisö ja tulospalkkaus. Herzbergin mukaan itse työ ja siitä saatu tunnustus motivoi esim. asiakkaalta saatu palaute tai esimieheltä saatu palaute. Kyselylomakkeista 27:ssä hyvä työyhteisö oli valittu yhdeksi kolmesta kohdasta, joka motivoi parhaiten. Seuraavaksi eniten oli 15:sta valittu tulospalkkaus ja 14:sta asiakkaalta saatu palaute. Muiksi parhaiten motivoivimmiksi oli valittu esimieheltä saatu palaute 10 kyselylomakkeessa, peruspalkka yhdeksässä ja myyntiprovisiot kahdeksassa kyselylomakkeessa. Vain yhdessä oli valittu työterveyshuolto. Yhdessäkään kyselylomakkeessa ei ollut valittu parhaiten motivoivien joukkoon kilpailuja tai palkkakeskusteluerää. Kysymyksessä oli kohta joku muu, johon toivottiin

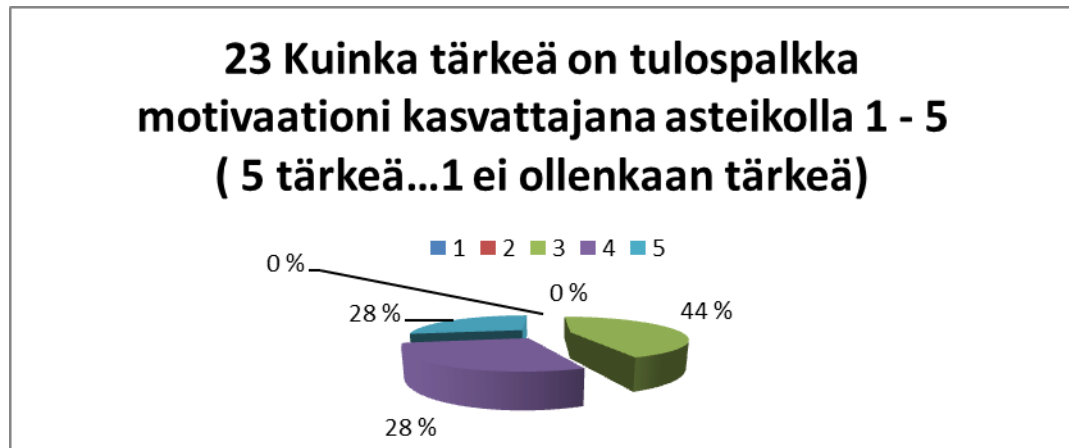
avoimia vastauksia siitä, mikä motivoi parhaiten. Yllättävää oli, ettei tähän kohtaan tullut yhtään vastausta.



KUVIO 28. Motivoi parhaiten (N=30)

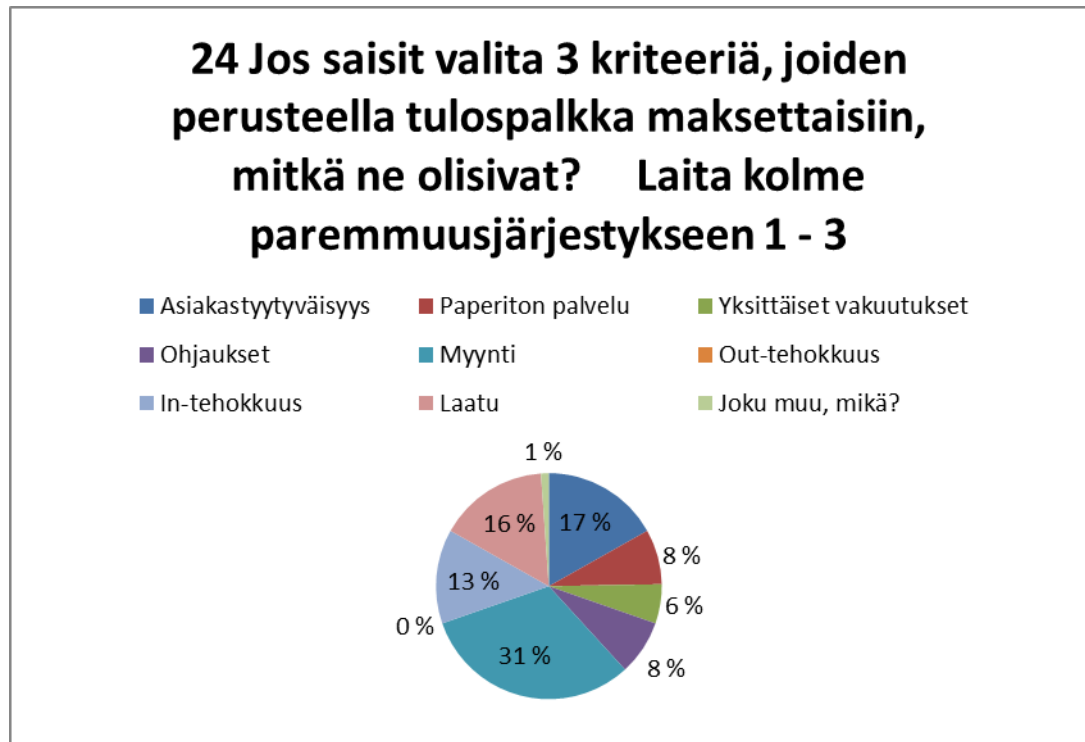
Kyselylomakkeen kohdassa 23 kysyttiin kuinka tärkeäksi tulospalkka koetaan motivaation kasvattajana. Tulospalkkio koetaan tärkeäksi motivaation kasvattajaksi. Asteikko oli 5 tärkeä... 1 ei ollenkaan tärkeä. Vastaajista 56 % oli vastasi luvuilla 5 tai 4. Asteikolla luku 3 oli vielä mielestäni hyvä ja vastaajista 44 % oli sitä mieltä. Yksikään vastaajista ei laittanut lukuja 2 tai 1, jotka kuvastavat ettei tulospalkka kasvata motivaatiota.





KUVIO 29. Tulospalkan tärkeys motivaatioon (N=30)

Kyselylomakkeen kohdassa 24 vastaajat saivat valita kolme kriteeriä, joiden perusteella haluaisivat tulospalkkaa maksettavan. Kyselylomakkeessa eivät kaikki vastaajat olleet laittaneet paremmuusjärjestykseen kriteereitä. Vastaajista 21 oli laittanut kriteerit paremmuusjärjestykseen, mutta yhdeksän vastaajista oli laittanut vain rastit kolmen kohdalle. Tässä kohdassa otin kaikki vastaukset mukaan ja päätin, että en laita niitä paremmuusjärjestykseen, vaan otan kaikki vastukset huomioon ilman paremmuusjärjestystä. Vastausten perusteella tärkeimmiksi kriteereiksi nousivat myynti 31 %:ssa kyselylomakkeessa, asiakastyytyväisyys 17 %:ssa ja laatu 16 %:ssa. Tällä hetkellä näistä kolmesta kriteeristä mukana ovat olleet myynti ja laatu. Asiakastyytyväisyys ei ole ollut mukana tulospalkkiossa. In-tehokkuus oli myös 13 %:n mielestä tärkeä valita tulospalkkion osa-alueeksi. In-tehokkuudella tarkoitetaan sitä, kuinka monta puhelua/ tunti tai päivä hoidetaan. Out-tehokkuus ei ole ollut tulospalkkion osa-alueena. Paperiton palvelu oli edellisellä tulospalkkiokaudella käytössä ja ohjaukset ovat olleet koko ajan tulospalkkion osa-alueina. Vastauksia olisi haluttu myös kohtaan ” joku muu”. Näillä vastauksilla olisi voitu saada uusia ideoita tulospalkan osa-alueiden kehittämiseen. Tässä kohdassa oli vain yhdessä kyselylomakkeessa vastaus. Yksi vastaajista oli laittanut toivomuksen kriteeriksi, että tulospalkkausta maksettaisiin työmoraalin mukaan eli millä asenteella hoitaa työnsä, noudattaa sovittuja käytäntöjä, sääntöjä ja konsepteja.



KUVIO 30. Kriteerit, joiden perusteella tulospalkkaa maksettaisiin (N=30)

#### 6.4 Vapaat kommentit

Kyselylomakkeessa oli kohta ”Mitä haluaisit kertoa tulospalkkauksesta? sana on vapaa” Vapamuotoisia vastauksia tuli 13, jotka esitetään seuraavassa:

*”Mukava lisä, mutta nälkä kasvaa syödessä, lisää stressiä”*

*”Tulospalkkio motivoisi enemmän, jos sitä maksettaisiin joka kuukausi vähän eikä isossa köntässä 4 kuukauden välein”*

*” Tiettyjen osioiden jääminen pois vähän harmittaa, vaikka ne kuuluvat palvelumalliin. Tehokannustin voisi myös olla”*

*”Ei vielä kokemusta”*

*”Tulospalkkaus vaikuttaa ihan sopivalta ja oikeudenmukaiselta sekä työmäärään ja tavoitteisiin nähden sopivalta ja reilulta. Aina toki rahaa ja palkkausta enemmänkin voisi olla. Tämän hetkessä tulospalkkauksessa ei ole poisannettavaa”*

*” Omassa työssäni raha ei ole koskaan toiminut kovin hyvin motivaattorina. Itse työn täytyy olla mielenkiintoista ja haastavaa, josta voi oikeasti sanoa pitävänsä. Tulospalkkaus on ollut mukava yllätys ja hieno tapa Tapiolalta sanoa kiitos hyvästä työstä. Kuitenkin työ täällä on itsessään antoisaa ja mukavaa riippumatta tulospalkkauksesta”*

*” Tässä vaiheessa en mitään, kokemusta ei ole vielä”*

*”Hieno asia”*

*”Tulospalkkauksessa voitaisiin keskittyä enemmän euroihin.”*

*”Tulospalkkio vääristää työnkuvaa. Itse kannattaisin korkeampaa peruspalkkaa sillä tulospalkkio on melkoinen stressitekijä. Kiitollinen olen ylimääräisestä rahasta, mutta haluaisin voida itse tekemiselläni vaikuttaa sen saamiseen”*

*”Nykyinen tulospalkkaus on aivan hyvä ja etenkin selkeä. Siitä ei juuri ole sanottavaa, mutta peruspalkalle pitäisi tehdä jotain, En pidä siitä, että kaikki saavat samaa palkkaa taustasta, koulutuksesta ja työstä suoriutumisesta riippumatta. Peruspalkassa pitäisi olla henkilökohtainen lisä, jolla työntekijöitä voidaan palkita ja sitouttaa.”*

*”Ensimmäisen tulospalkan jälkeen osaa jo kertoakin jotakin konkreettista. Toistaiseksi tulospalkka on hyvä motivaattori”*

*” Tulospalkkaussysteemi on mielestäni reilu nyt, kun sairastelut huomioidaan. Puhelujen laatukriteerit voisi tarkistaa”*

Avoimissa vastauksissa esille nousi se, että osa palvelumyyjistä ei ole vielä nauttinut tulospalkkaa, joten kokemuksia siitä ei ole vielä. Tulospalkkaus koetaan hyväksi ja selkeäksi ja toimii hyvänä motivaattorina. Tulospalkkaus aiheuttaa myös stressiä. Itse työ koetaan mielenkiintoiseksi ja tulospalkkaus mukavaksi lisäksi.

## 7 JOHTOPÄÄTÖKSET JA POHDINTA

Palvelumyyjille suunnatun kyselyn pohjalta sain paljon hyvää tietoa siitä, mikä palvelumyyjiä motivoi, miten tulospalkkaus motivoi ja miten tulospalkkaus koetaan palvelumyyjien keskuudessa. Kysely otettiin hyvin vastaan. Kyselylomake jaettiin 36 palvelumyyjälle ja vastauksia tuli tasan 30 eli vastausprosentti oli 83,3 %.

Palvelumyyjien toimenkuva on verraten uusi. Ensimmäiset varsinaiset palvelumyyjät aloittivat kesällä 2010. Silloin aloitti 10 henkilön ryhmä ja vähitellen palvelumyyjien ryhmiä on rekrytoitu useaan otteeseen. Uusimmat palvelumyyjät eivät vielä tähän mennessä ole saaneet tulospalkkaa (tilanne syyskuu 2012). Tämä näkyy osassa vastauksia mm. avointen vastausten kohdalla ”ei vielä kokemusta” tai ”ensimmäisen tulospalkan jälkeen osaan kertoa...”. Kyselytutkimuksessa yritin etsiä ensin ristiin arvioinnilla, oliko sukupuoli, iällä tai työkokemuksella vaikutusta motivaatioon tai mielipiteeseen tulospalkkauksesta, mutta näillä ei ollut vaikutusta.

Tulospalkkauksen koetaan lisäävän motivaatiota, oma-aloitteisuutta ja työtyytyväisyyttä omalta kohdalta. Tiimin yhteishengen kohottajaksi tulospalkkaa ei pääsääntöisesti koeta. Palvelumyyjät kokevat saavansa tulospalkkauksesta tarpeeksi tietoa eli voidaan sanoa, että tulospalkkaus on selkeä ja siitä on saatavilla tarpeeksi informaatiota.

Tulospalkkaus pohjautuu visioon ja strategiaan. Kyselyssä oli väittämä, että ”Tulospalkkiassa otetaan asiakkaan tarpeet huomioon”. Vastaajista 60 % ei ollut samaa eikä erimieltä. Tulospalkkauksen lanseerausessa kannattaisi kytkeä vahvasti asiakasnäkökulma tulospalkkaukseen, koska kuitenkin asiakastytyväisyys koetaan yhdeksi tärkeimmäksi kriteeriksi tulospalkkauksessa.

Tulospalkkausta motivoivammaksi koetaan hyvä työyhteisö. Työviihtyvyyden kannattaakin panostaa, koska yleensä tulospalkkauksella saavutetaan lyhyt vaikutus motivaatioon, mutta työyhteisön merkityksellä on pitempi ja kestävämpi vaikutus työmotivaatioon. Tutkimusta kannattaisi käyttää mielestäni esimiestyön tukena, koska se antaa hyvän kuvan siitä, mitkä asiat otivoivat henkilöstöä.

Tulospalkkaus tavoitteet koetaan realistisiksi. Työn tavoitteet ja tulospalkkaus koetaan olevan sopusoinnussa. Tavoitteet pelkästään eivät motivoi, vaan jos tavoitteisiin kytetään raha (tulospalkka), silloin myös tavoitteet motivoivat. Vaikka tulospalkkaus kohottaa työtyytyväisyyttä ja motivaatiota, siitä koetaan myös stressiä.

Jos palvelumyyjät saisivat valita tulospalkkiokriteerit, ne olisivat myynti, asiakastytyväisyys ja laatu. Tällä hetkellä näistä kolmesta tulospalkkiossa ovat olleet myynti ja laatu. Palvelumyyjät ovat päivittäin tekemisissä lukuisten asiakkaiden kanssa ja he kokevat, että asiakastytyväisyys olisi tärkeä osa tulospalkkausta, koska asiakkaalta saatu palaute on yksi tärkeä motivaation lähde.

Tutkimusongelmana opinnäytetyössäni oli ”Millainen vaikutus tulospalkkauksella on palvelumyyjien työmotivaatioon Tapiolan asiakaspalvelukeskuksessa”. Tutkimuksella haluttiin saada vastauksia myös alaongelmiin:

- Miten tulospalkkaus vaikuttaa työtyytyväisyyteen?
- Miten tulospalkkaustavoitteisiin suhtaudutaan?
- Miten tulospalkkaus motivoi saavuttamaan tavoitteet?

Kyselytutkimuksella saatiin vastaus tutkimusongelmaan ja alaongelmiin mielestäni hyvin. Tutkimus antoi pohjan sille, mitä mieltä yleensä tulospalkkauksesta ollaan ja mitä palvelumyyjien mielestä siinä pitäisi olla.

Palvelumyyjät ovat toimineet vasta vähän aikaa ja työnkuva saattaa muuttua kuten myös tulospalkkiojärjestelmä. Mielestäni jatkossa tätä kannattaisi tutkia jatkossa tietyn väliajoin ja tutkimukseen kannattaisi ottaa huomioon vahvemmin myös työtyytyväisyys. Tulospalkkauksessa ei tällä hetkellä ole osioita, jossa palkitaan tiimin yhteistä onnistumista. Kyselyssä koettiin, että tulospalkalla ei kovin paljon ole vaikutusta tiimin henkeen. Mielestäni kannattaisi kokeilla yhtenä osiona tiimin yhteisestä onnistumisesta palkitsemista. Tällä voisi olla myös vaikutusta työtyytyväisyyteen ja yhteishengen kohottamiseen.

Palvelumyyjillä on rajalliset mahdollisuudet vaikuttaa tulospalkkauksen kriteereihin. Palvelumyyjiltä ei ole aktiivisesti kysytty, mitä he haluavat tulospalkkauksen osioiksi, vaan lähtökohdana on ollut yrityksen näkökulma asiaan. Työntekijöillä kertyy työssään

osaamista ja käytännön kokemusta, joten heiltä voisi saada uusia ideoita tulospalkkauksen kehittämiseen.

Opinnäytetyön aiheen valitsin syksyllä 2011, koska palvelumyyjien tulospalkkaus oli vasta uudistettu ja sitä ei ollut aikaisemmin tutkittu. Aihe oli mielenkiintoinen ja tulospalkkaus uusi. Tarvittiin tietoa tulospalkkauksen motivoivuudesta; ovatko sen mittarit oikeita, onko se ymmärrettävä ja voidaanko tulospalkkausta käyttää motivointikeinona. Opinnäytetyön kirjoittamisen aloitin marraskuussa 2011. Tämän jälkeen on Tapiolaryhmässä tapahtunut suuria muutoksia. Keväällä 2012 tuli tieto fuusioitumisesta Lähi- vakuutuksen kanssa ja nyt jo on käytössä ryhmän uusi nimi LähiTapiola.

LähiTapiola aloittaa virallisesti toimintansa 1.1.2013. Suurimmat muutokset tapahtuvat vahinkovakuutuksessa, kun vahinkovakuutusyhtiöt Lähivakuutus Keskinäinen Yhtiö ja Keskinäinen Vakuutusyhtiö Tapiola yhdistetään ja niistä syntyy uusi vahinkovakuutus tarjoava keskusyhtiö. Yhdistymisprosessi kestää noin kaksi vuotta. Se miten fuusio vaikuttaa tulospalkkaukseen, sen mittareihin, tulospalkkiokauteen yms. jää nähtäväksi seuraavien vuosien aikana.

Opinnäytetyöprosessi oli mielestäni haastava ja mielenkiintoinen. Se on vaatinut aikaa ja paneutumista aiheeseen. Sen avulla opin ymmärtämään kokonaisvaltaisemmin motivaatiota, tulospalkkausta ja mikä motivoi ihmisiä työpaikalla. Opinnäytetyön kirjoittaminen on myös kasvattanut pitkäjänteisyyteen, koska prosessi on ollut pitkä ja vaatinut paljon työtä.

## LÄHTEET

Hakonen, N., Hakonen, A., Hulkko, K. & Ylikorkala, A. 2005. Palkitse taitavasti. Juva: WSOY.

Hulkko, K., Hakonen, A., Hakonen, N. & Palva, A. 2002. Toimiva tulospalkkaus: Opas kehittämiseen. Juva: WSOY

Liukkonen, J., Jaakkola, T. & Kataja, J. 2006. Taitolajina työ. Helsinki: Edita Prima.

Luoma K, Troberg E, Kajaas S & Nordlund H. 2004. Ei ainoastaan rahasta-osaamisen kokonaispalkitseminen. Vammala: Tammi.

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

Rubenowitz, S. 1989. Organisaatiopsykologia. Espoo:Weilin & Göös.

Sistonen, S. 2008. Paranna tuloksia ja palkitse. Helsinki: Talentum.

Sivistyssanakirja/<http://sivistyssanakirja.com/>. Luettu 14.11.2012

Tapiola-ryhmä/[http://www.tapiola.fi/www/Tapiola\\_ryhma](http://www.tapiola.fi/www/Tapiola_ryhma). Luettu 09.03.2012

Tapiola-ryhmä/<http://www.tapiola.fi/www/Rekrytointi/Hyvat+edut/Tapiolan+edut>. Luettu 09.03.2012

Tapiola-ryhmän Intranet-sivut. Luettu 09.03.2012

Timpe A. 1989. Mikä motivoi henkilöstöä. Espoo: Weilin & Göös.

Viitala, R, 2002. Henkilöstöjohtaminen. Helsinki: Edita.

Yksityisten alojen palkkausjärjestelmät. 2011. JTO-palvelut Oy

**Tulospalkkauksen vaikutus palvelumyyjien työmotivaatioon – kyselytutkimus**

1.  Nainen  Mies
2. Minkä ikäinen olet? \_\_\_\_\_
3. Kuinka kauan olet työskennellyt Tapiolassa/LähiTapiolassa? \_\_\_\_\_

Seuraavassa on esitetty väittämiä. Laita rasti kohtaan, joka parhaiten kuvaa tuntemuksiasi tulospalkkauksesta.

	Jokseenkin eri mieltä	Täysin eri mieltä	Täysin samaa mieltä	Jokseenkin samaa mieltä	En samaa enkä
4. Peruspalkka motivoi minua	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5. Tulospalkkaus motivoi minua	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
6. Tavoitteet motivoivat minua	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
7. Tulospalkkaustavoitteet ovat realistisia	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
8. Koen stressiä tulospalkkaustavoitteista	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
9. Tulospalkkaus ohjaa tekemistäni	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
10. Tulospalkkaus ja työni tavoitteet ovat sopusoinnussa	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
11. Tulospalkkio lisää oma-aloitteisuuttani	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
12. Tiedän, mistä tulospalkkio muodostuu	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
13. Tulospalkkiotaso on mielestäni riittävä	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
14. Tulospalkkion eri osat tukevat toisiaan (myynti, laatu, ohjaukset, henkimyynti)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
15. Tulospalkkiojärjestelmä kannustaa parempiin työsuorituksiin	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
16. Saan tarpeeksi tietoa tulospalkkiojärjestelmästä	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>



Täysin samaa mieltä	Jokseenkin samaa mieltä	En samaa enkä eri mieltä	Jokseenkin eri mieltä	Täysin eri mieltä
---------------------	-------------------------	--------------------------	-----------------------	-------------------

- |  |                          |                          |                          |                          |                          |
|--|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
| 17. Tulospalkkiossamme otetaan asiakkaan tarpeet huomioon? | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 18. Työssä onnistuminen on minulle tulospalkkaa tärkeämpi  | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 19. Olen tyytyväinen palkkaani                             | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |

**20. Miten tulospalkkio vaikuttaa työtyytyväisyytesi?**

- |                          |                          |
|--------------------------|--------------------------|
| Parantaa paljon          | <input type="checkbox"/> |
| Parantaa jonkun verran   | <input type="checkbox"/> |
| Ei paranna eikä heikennä | <input type="checkbox"/> |
| Heikentää hieman         | <input type="checkbox"/> |
| Heikentää paljon         | <input type="checkbox"/> |

**19. Miten tulospalkkio vaikuttaa oman tiimisi yhteishenkeen?**

- |                          |                          |
|--------------------------|--------------------------|
| Parantaa paljon          | <input type="checkbox"/> |
| Parantaa jonkun verran   | <input type="checkbox"/> |
| Ei paranna eikä heikennä | <input type="checkbox"/> |
| Heikentää hieman         | <input type="checkbox"/> |
| Heikentää paljon         | <input type="checkbox"/> |

**22. Mikä seuraavista motivoi sinua parhaiten (valitse kolme tärkeintä)?**

- |  |  |
|--|--|
| <input type="checkbox"/> Hyvä työyhteisö       | <input type="checkbox"/> Asiakkaalta saatu palaute |
| <input type="checkbox"/> Peruspalkka           | <input type="checkbox"/> Palkkakeskusteluerä       |
| <input type="checkbox"/> Kilpailut             | <input type="checkbox"/> Esimieheltä saatu palaute |
| <input type="checkbox"/> Tulospalkkaus         | <input type="checkbox"/> Työterveyshuolto          |
| <input type="checkbox"/> Myyntiprovisiot       |  |
| <input type="checkbox"/> Joku muu, mikä? _____ |  |

**23. Kuinka tärkeää on tulospalkka motivaationi kasvattajana asteikolla 1-5 (5 tärkeä....1 ei ollenkaan tärkeä)**

5	4	3	2	1
O	O	O	O	O

**24. Jos saisit valita 3 kriteeriä, joiden perusteella tulospalkkaa maksettaisiin, mitkä ne olisivat?  
Laita kolme paremmuusjärjestykseen 1-3.**

- Laatu
- In-tehokkuus
- Out-tehokkuus
- Myynti
- Ohjaukset
- Yksittäiset vakuutukset esim. henkivakuutukset
- Paperiton palvelu
- Asiakastyytyväisyys
- Joku muu, mikä

---

Mitä haluaisit kertoa tulospalkkauksesta? Sana on vapaa.

---

---

---

---

---

---

---

---

Kiitos vastauksestasi !