

Tulospalkkaus suomalaisessa ulkoistetussa
kiinteistöjohtamisessa

Kandidaatintutkielma
Matias Nissinen
Aalto-yliopiston Kauppakorkeakoulu
Laskentatoimi
Kevät 2022

Tekijä Matias Nissinen

Työn nimi Tulospalkkaus suomalaisessa ulkoistetussa kiinteistöjohtamisessa

Tutkinto Kauppatieteiden kandidaatti

Koulutusohjelma Laskentatoimi

Työn ohjaaja Virpi Ala-Heikkilä

Hyväksymisvuosi 2022

Sivumäärä 21

Kieli Suomi

Tiivistelmä

Tulospalkkaus koskettaa useita yrityksiä ja sen käyttö on nykyään yleistä. Onnistuneella tulospalkkauksella yritys voi saada enemmän irti työntekijöistään ja saavuttaa näin kilpailuetua. Tulospalkkausta on tutkittu erilaisissa konteksteissa, mutta sen käyttö kiinteistöjohtamisessa ja erityisesti suomalaisessa ulkoistetussa kiinteistöjohtamisessa on jäänyt tutkimuksissa vähälle huomiolle, vaikka sen tutkimiselle on tarvetta. Tämä tutkielma täyttää aukon aiemmissa tutkimuksissa tutkimalla, soveltuuko tulospalkkaus suomalaiseen ulkoistettuun kiinteistöjohtamiseen. Tutkimuskysymykseen pyritään vastaamaan selvittämällä, millaisia vaikutuksia tulospalkkauksella on sekä, millaisia tulospalkkausjärjestelmiä on käytössä suomalaisessa ulkoistetussa kiinteistöjohtamisessa, mitkä ovat niiden havaitut vaikutukset ja miten suoriutumista voidaan mitata. Tutkimusmetodeina käytetään kirjallisuuskatsausta ja kvalitatiivista case-tutkimusta. Tutkielman tulokset osoittavat, että tulospalkkaus soveltuu valittuun kontekstiin, mutta se ei ole täysin haasteetonta. Tulospalkkauksen vaikutukset ovat kokonaisuudessaan positiivisia sekä teorian että empiiristen tutkimustulosten perusteella, mutta ongelmia aiheuttavat muun muassa tulospalkkauksen kaksitasoisuus ja hyvien kvantitatiivisten suoriutumismittareiden vähäisyys. Tutkielmassa kuitenkin esitetään kiinteistöjohtamisessa käytettyjä suoriutumismittareita, joista yleisimmiksi nousevat ylläpitokustannuksiin ja asiakastyytyvyyteen liittyvät mittarit.

Avainsanat tulospalkkaus, kiinteistöjohtaminen, suoriutumisen mittaaminen

Sisällysluettelo

1. Johdanto	1
2. Teoriaosa	2
2.1. <i>Kiinteistöjohtaminen ja toimitilajohtaminen</i>	2
2.2. <i>Tulospalkkaus</i>	3
2.2.1. Kannustinvaikutukset.....	4
2.2.2. Lajitteluvaikutukset.....	5
2.2.3. Tulospalkkauksen negatiiviset vaikutukset.....	6
2.2.4. Palkitsemistapa.....	7
2.2.5. Tulospalkkauksen käyttö ulkoistetussa kiinteistöjohtamisessa.....	8
2.3. <i>Suoriutumisen mittaaminen</i>	9
2.3.1. Suoriutumisen mittaaminen kiinteistöjohtamisessa.....	10
3. Tutkimusmenetelmät	11
4. Tutkimustulokset	13
4.1. <i>Suoriutumisen mittaaminen</i>	14
4.2. <i>Palkitsemistavat</i>	17
4.3. <i>Tulospalkkauksen vaikutukset</i>	18
5. Yhteenveto	19
Lähdeluettelo	21
Liitteet	26

1. Johdanto

Tulospalkkaus on aihe, joka koskettaa useimpia yrityksiä ja sen käyttö on nykyään yleistä. Vaikka erilaiset tulospalkkausjärjestelmät ovat jo pitkään olleet käytössä, niiden toimivuus edelleen jakaa tutkijoiden mielipiteitä (Garbers et al., 2014; Gerhart & Fang, 2014; Kuvaas et al., 2020; Nyberg et al., 2018; Pohler & Schmidt, 2016).

Aiempi tutkimus on pyrkinyt selvittämään tulospalkkauksen vaikutusta työssä suoriutumiseen (Garbers et al., 2014; Gerhart & Fang, 2014; Nyberg et al., 2016), työntekijän motivaatioon (Fang & Gerhart, 2012; Kunz & Quitmann, 2011; Kuvaas et al., 2020; Rynes et al., 2004) ja henkilöstön vaihtuvuuteen (Cadsby et al., 2007; Gerhart & Fang, 2014; Goldmanis et al., 2015). Tutkijakunta ei ole täysin yksimielinen tulospalkkauksen vaikutuksista motivaatioon ja sen yleisestä toimivuudesta.

Vaikka tulospalkkausjärjestelmien tehokkuutta ja soveltuvuutta eri konteksteissa on tutkittu lukuisissa case-tutkimuksissa, niiden tehokkuutta ja soveltuvuutta suomalaisessa ulkoistetussa kiinteistöjohtamisessa ei ole tutkittu. Palm (2017) toi esille ruotsalaista kiinteistöjohtamista käsittelevässä tutkimuksessaan taloudellisten kannustimien tärkeyden onnistuneessa ulkoistetussa kiinteistöjohtamisessa, mikä tarkoittaa, että aihetta kannattaa tutkia vastaavasti myös suomalaisessa kontekstissa.

Tämä tutkielma selvittää soveltuuko tulospalkkaus ulkoistettuun suomalaiseen kiinteistöjohtamiseen ottaen kiinteistösijoittajan näkökulman. Tutkielma selvittää, millaisia vaikutuksia tulospalkkauksella on sekä, millaisia tulospalkkausjärjestelmiä on käytössä suomalaisessa ulkoistetussa kiinteistöjohtamisessa, mitkä ovat niiden havaitut vaikutukset ja miten suoriutumista voidaan mitata. Tutkielman kontekstin takia tutkielmassa käsitellään vain kahta tulospalkkauksen muotoa yksilöllistä ja tiimipohjaista tulospalkkausta, ja esimerkiksi voitonjakoerät ja osakepohjaiset palkkiot jäävät rajauksen ulkopuolelle. Palkitsemistavoista käsitellään vain bonuksia ja palkankorotuksia.

Tutkielman rakenne on seuraavanlainen. Toisessa osiossa käsitellään kirjallisuuskatsauksen kautta kiinteistöjohtamisen ja tulospalkkauksen teoriaa. Kolmantena seuraa empiirinen osio, jossa ensin esitellään tutkimusmenetelmät ja tutkimuskonteksti. Empiirinen osio koostuu laadullisesta case-tutkimuksesta, johon osallistui neljä suomalaisen kiinteistöalan toimijaa, ja sen tulokset esitellään neljännessä

osiossa. Käyttäen hyväksi teoriaa ja empiirisiä tuloksia, viides yhteenvedo-osio vastaa varsinaisiin tutkimuskysymyksiin.

2. Teoriaosa

Tulospalkkaus on laajasti tutkittu aihe, mutta sen soveltaminen kiinteistöjohtamiseen on saanut yllättävän vähän huomiota. Tämän lisäksi myös suoriutumisen mittaamisen teoria kiinteistöjohtamisessa on puutteellista (Amos et al., 2019). Palm (2017) toi esille tulospalkkauksen tarpeen ulkoistetussa kiinteistöjohtamisessa. Tämä teoriaosa luo kirjallisuuskatsauksen kautta pohjan tutkielman empiiriselle tutkimukselle selvittämällä tulospalkkauksen tunnetut vaikutukset ja, miten suoriutumista voidaan mitata kiinteistöjohtamisessa, mutta ensin esitellään tutkimuskonteksti teorian pohjalta.

2.1. Kiinteistöjohtaminen ja toimitilajohtaminen

Kiinteistöjohtaminen (eng. property management) ja toimitilajohtaminen (eng. facilities management tai corporate real estate management) ovat rinnakkaisia ja osittain päällekkäisiä termejä, joita joskus käytetään erotuksetta, mikä asettaa haasteen niiden määrittelemiselle. Sanderson et al. (2020) mukaan kiinteistöjohtamiseen kuuluu kiinteistön vuokraamisen hallinnointi, kiinteistön kunnossapidon valvominen ja vuokralaisten huoliin reagoiminen. Ventovuoren (2007) mukaan toimitilajohtaminen on palvelutyötä, johon kuuluu muun muassa kiinteistön siisteys, turvallisuus sekä tekninen ja yleinen kunnossapito. Tilojen johtaja (eng. facilities manager) myös hallinnoi kiinteistön palveluverkosta ja niihin liittyviä sopimuksia kiinteistönomistajan puolesta (Ventovuori, 2006). Tehtäväkentässä on siis päällekkäisyyksiä erityisesti kiinteistön kunnossapidon osalta ja suurin ero tulee siitä, minkälaiselle yritykselle palvelua tuotetaan. Toimitilajohtamisessa palvelua tuotetaan usein yritykselle, jonka ydinliiketoiminta ei perustu kiinteistön hallintaan (Omar & Heywood, 2014; Ventovuori, 2007), kun taas kiinteistöjohtaminen viittaa vahvemmin palveluun, jota tuotetaan yritykselle, jonka ydinliiketoiminta perustuu kiinteistön hallintaan ja vuokraamiseen, kuten esimerkiksi Sanderson et al.:n (2020) ja Palmin (2013) artikkeleista käy ilmi. Päällekkäisen tehtäväkentän takia toimitilajohtamiseen liittyvää kirjallisuutta voidaan hyödyntää soveltuvin osin tässä tutkielmassa, joka käsittelee kiinteistöjohtamista. Tästä lähtien molempiin termeihin viitataan kiinteistöjohtamisena ja kiinteistöjohtamista tekevään henkilöön kiinteistöpäällikkönä (eng. property manager).

Palmin (2013) mukaan kiinteistösijoitusyritykset kohtaavat kaksi kiinteistöjohtamiseen liittyvää strategista päätöstä. Ensimmäinen on, hoitaako yhtiö operatiivisen kiinteistöjohtamisen itse vai ulkoistetaanko se. Toinen on, hoitaako yritys kiinteistön vuokraamisen keskitetysti vai hoitavatko kiinteistöpäälliköt sen kohteittain. (Palm, 2013). Kiinteistöjohtamisen ulkoistamisella voidaan saavuttaa skaalaetuja ja kustannussäästöjä, kun useiden kiinteistöjen operatiivinen johtaminen ja palveluverkoston hallinta ulkoistetaan pienelle määrälle niihin erikoistuneita yrityksiä (Ventovuori, 2006). Suomalaisissa kiinteistösijoitusyrityksissä kiinteistöjohtamisen ulkoistamisella tavoiteltiin muun muassa palveluverkoston yhtenäistämistä ja vuokralaisvaihtuvuuden vähentämistä parantamalla ulkoistetun palvelun laatua yli ajan. Ulkoistaminen myös mahdollisti kiinteistösijoitusyrityksessä keskittymisen varsinaiseen kiinteistösijoitustoimintaan ja strategisiin päätöksiin. (Ventovuori, 2006.)

2.2. Tulospalkkaus

Tulospalkkaus tarkoittaa palkitsemisen sitomista työn tuloksiin ja niiden ”perusteena on palkkiojärjestelmän tavoitteiden saavuttaminen ja ylittäminen” (Hakonen et al., 2014). Palkkion sitominen työn tuloksiin voi tapahtua niin yksilö-, tiimi-, tulosityksikkö- kuin yritystasolla. Yleisiä tulospalkkioita ovat esimerkiksi bonukset ja palkankorotukset (Nyberg et al., 2016).

Tulospalkkauksen teoreettinen pohja on perinteisesti perustunut Jensenin ja Mecklingin (1976) kehittämään agenttiteoriaan, joka mallintaa tilanteita, joissa toinen osapuolista on tehtäviä jakava päämies ja toinen agentti, joka suorittaa nämä tehtävät. Teoria sopii esimerkiksi työnantajan ja työntekijän välisen suhteen kuvaamiseen. Päämiehen ja agentin edut voivat joskus poiketa toisistaan, jolloin syntyy ristiriita, joka synnyttää agenttikustannuksia. Agenttiteoria pyrkii löytämään optimaalisia sopimusrakenteita, jotka yhtenäistävät päämiehen ja agentin edut toistensa kanssa ja siten minimoivat agenttikustannukset. (Eisenhardt, 1989.) Taloudelliset kannustimet, joihin tulospalkkaus kuuluu, ovat yksi tapa yhdistää päämiehen ja agentin edut. Agenttiteoria on toimiva, mutta kapea, viitekehys ja sitä voidaan rikastaa käyttämällä sen tukena myös muita teorioita ja viitekehyksiä (Cuevas-Rodriguez et al., 2012; Eisenhardt, 1989), minkä takia tulospalkkauksen teoreettista pohjaa on täydennetty muun muassa odotusarvoteoriolla (Vroom, 1964), vahvistusteoriolla (Skinner, 1953), oikeudenmukaisuusteoriolla (Adams,

1965) ja tavoitteen asettamisen teorialla (Locke, 1990), jotka selittävät psykologian kautta ihmisten reagoimista taloudellisiin kannustimiin.

Aiempi kirjallisuus on tutkinut paljon yksilöllisten ja tiimipohjaisten tulospalkkioiden vaikutuksia suoriutumiseen ja motivaatioon. Yksilöllistä tulospalkkausta on tutkittu enemmän kuin tiimipohjaista tulospalkkausta (Nyberg et al., 2018). Yksilölliseen tulospalkkaukseen liittyviä tutkimustuloksia ei voida kuitenkaan suoraan laajentaa koskemaan tiimipohjaista tulospalkkausta, joten sitä täytyy käsitellä erikseen (Conroy & Gupta, 2016).

Tulospalkkauksen vaikutukset suoriutumiseen koostuvat kannustinvaikutuksista ja lajitteluvaikutuksista. Kannustinvaikutukset tarkoittavat tulospalkkauksen vaikutusta työntekijän motivaatioon ja asenteisiin, mikä saa työntekijän panostamaan enemmän ja suoriutumaan paremmin. Lajitteluvaikutukset tarkoittavat tulospalkkauksen vaikutusta oikeanlaisten työntekijöiden houkuttelemiseen ja sitouttamiseen sekä vääränlaisten työntekijöiden karsimiseen. (Nyberg et al., 2018.) Seuraavaksi käsitellään tulospalkkauksen kannustin- ja lajitteluvaikutuksia sekä negatiivisia vaikutuksia, minkä jälkeen käsitellään palkitsemistavan merkitystä.

2.2.1. Kannustinvaikutukset

Tulospalkkauksen positiivinen vaikutus suoriutumiseen on laajasti todistettu (Garbers et al., 2014; Gerhart & Fang, 2014; Nyberg et al., 2016). Usein tutkimuksissa keskitytään nimenomaan kannustinvaikutuksiin (esim. Nyberg et al., 2016). Kannustinvaikutus tarkoittaa lisämotivaatiota, joka syntyy, kun toiminnasta seuraa palkkio, mikä saa työntekijän tekemään kyseistä toimintaa. Odotusarvoteorian (Vroom, 1964) mukaan ihmiset tekevät sellaista toimintaa, joka tuottaa suurimman palkkion (Milkovich & Newman, 2005). Gerhart ja Fang (2014) tuovat esille, että suurin osa yksilöllisen tulospalkkauksen ja suoriutumisen välistä yhteyttä käsittelevistä tutkimuksista on toteutettu ympäristöissä, jotka eivät välttämättä täysin kuvasta oikeaa työympäristöä. Esimerkiksi kannustimet eivät välttämättä toimi, jos työ ja sen vaatimukset ovat hyvin vaihtelevia (Milkovich & Newman, 2005). Useimmissa tapauksissa voidaan kuitenkin olettaa, että tulospalkkaus parantaa suoriutumista, jos se on suunniteltu hyvin.

Edellä mainitut tulokset on pääosin saavutettu tutkimalla yksilöllistä tulospalkkausta. Myös tiimipohjaisen tulospalkkauksen on tutkittu parantavan tiimin ja tiimissä olevien yksilöiden suoriutumista (Garbers et al., 2014; Nyberg et al., 2018). Tiimipohjainen

tulospalkkaus on kuitenkin kompleksisempää kuin yksilöllinen tulospalkkaus (Conroy & Gupta, 2016). Se, kuinka paljon tiimitulospalkkaus parantaa suoriutumista, riippuu tiimijäsenten tehtävien välisestä riippuvuudesta eli, kuinka paljon eri tehtävien tulokset ovat riippuvaisia muiden tiimiläisten työpanoksesta (Conroy & Gupta, 2016; Nyberg et al., 2018). Jos riippuvuus on suurta, tiimitulospalkkaus on paras vaihtoehto, muulloin yksilöllisen ja tiimitulospalkkauksen yhdistäminen on paras vaihtoehto ja tuottaa parempaa suoriutumista kuin kumpikaan yksinään paitsi, jos kyseessä on puhdas yksilötyö (Nyberg et al., 2018). Myös tulospalkkion jakotavalla tiimin sisällä on merkitystä. Vaihtoehtona on jakaa tulospalkkio tasan tiimin jäsenten kesken tai suhteessa heidän osallistumiseensa tiimin tehtäviin (Nyberg et al., 2018). Jälkimmäinen niin sanottu oikeudenmukainen jakotapa tuottaa parempaa suoriutumista tiimissä kuin tasajako (Garbers et al., 2014).

2.2.2. Lajitteluvaikutukset

Tulospalkkauksen vaikutusta osaavan henkilöstön houkuttelemiseen ja sitouttamiseen on tutkittu paljon (Gerhart & Fang, 2014; Goldmanis et al., 2015; Park et al., 2016). Henkilöstön vaihtuvuus on tyypillisesti suurimmillaan suoriutumisskaalan molemmissa ääripäissä eli sekä heikot että erityisen hyvät suoriutujat jättävät organisaation todennäköisimmin. Tulospalkkaus aiheuttaa positiivisen lajitteluvaikutuksen vähentämällä hyvien suoriutujien vaihtuvuutta. (Park et al., 2016.) Gerhartin ja Fangin (2014) mukaan vahvat yksilösuoriutujat liittyvät ja sitoutuvat vahvemmin organisaatioihin, jotka painottavat yksilöllistä tulospalkkausta.

Tiimipohjaisten tulospalkkioiden lajitteluvaikutukset eivät ole niin yksiselitteisiä eivätkä välttämättä positiivisia. Milkovich ja Newman (2005) esittävät, että tiimitulospalkkaus saa parhaat suoriutujat jättämään organisaation. Nyberg et al. (2018) taas löytävät meta-analyysissään ristiriitaisia tuloksia tiimitulospalkkauksen lajitteluvaikutuksista. Esimerkiksi DeMatteon ja Ebyn (1997) mukaan työntekijät, jotka pitävät itseään hyvinä suoriutujina, eivät pidä tiimitulospalkkauksesta, mikä saattaa johtaa lisääntyneeseen vaihtuvuuteen. Toisaalta Hamilton et al. (2003) mukaan tiimitulospalkkaus vähentää todennäköisyyttä jättää organisaatio kyvykkyydestä riippumatta. (Nyberg et al., 2018.) Vaikka tulokset vaikuttavat vastakkaisilta, niistä kumpikaan ei ole varsinaisesti positiivinen lajitteluvaikutusten kannalta, sillä ensimmäinen on suoraan negatiivinen lajitteluvaikutus ja jälkimmäinen pienentää heikkojen suoriutujien todennäköisyyttä

vaihtaa organisaatiota, mikä ei myöskään ole toivottua. Kirjallisuuden perusteella voidaan ainakin päätellä, että tiimitulospalkkauksen lajitteluvaikutukset poikkeavat yksilöllisen tulospalkkauksen lajitteluvaikutuksista eivätkä ne ole yksiselitteisen positiivisia (Nyberg et al., 2018).

2.2.3. Tulospalkkauksen negatiiviset vaikutukset

Vaikka tulospalkkauksen suoriutumista parantava vaikutus on laajasti todistettu, kriitikot ovat esittäneet, että tulospalkkauksen negatiiviset vaikutukset ovat sen hyötyjä suuremmat. Yleisesti esitetty väite on, että yksilöllinen tulospalkkaus vähentää työntekijän sisäistä motivaatiota työtehtäviään kohtaan ja voi siten jopa huonontaa työntekijän suoriutumista (Gerhart & Fang, 2014). Esimerkiksi Kuvaas et al. (2020) mukaan yksilöllinen tulospalkkauksen kontrolloiva vaikutus vaikuttaa negatiivisesti sisäisen motivaation Decin ja Ryanin (2000) itseohjautuvuusteorian mukaisesti. Itseohjautuvuusteorian mukaan säilyttääkseen itsenäisyyden tunteensa ja työmotivaationsa ihmiset eivät saa tuntea, että ulkoiset voimat kontrolloivat heitä (Deci & Ryan, 2000). Lisäksi Seong Soo Oh ja Lewis (2009) tulivat kyselytutkimuksensa perusteella tulokseen, että tulospalkkaus ei motivoi sisäisesti motivoituneita työntekijöitä. Gerhart ja Fang (2014) kuitenkin tulevat yksilöllisen tulospalkkauksen vaikutuksia tutkivassa laajassa meta-analyysissään tulokseen, että, vaikka yksilöllinen tulospalkkaus pienentäisikin sisäistä motivaatiota, sen vaikutus sisäisestä ja ulkoisesta motivaatiosta koostuvaan kokonaismotivaatioon on kasvattava. Rynes et al. (2004) mukaan ihmiset usein aliarvioivat rahan vaikutusta heidän motivaatioonsa varsinkin kysyttäessä ja heidän käytöksensä kertoo toisin. Näin ollen Gerhartin ja Fangin (2014) väite, että tulospalkkaus kasvattaa kokonaismotivaatiota on uskottava, sillä siitä on todisteena ihmisten todellisen käytöksen paljastava tulospalkkauksen suoriutumista parantava vaikutus.

Tiimipohjainen tulospalkkaus ei myöskään ole täysin ongelmaton. Yleisimmät lieveilmiöt ovat vapaamatkustaminen ja laiskottelu (Nyberg et al., 2018). Oikeudenmukaisuusteorian mukaan työntekijät vertaavat omaa palkkio-panostussuhdettaan muihin ja reagoivat negatiivisesti, jos kokevat saavansa panostukseen nähden pienemmän palkkion kuin muut (Milkovich & Newman, 2005). Tämä sosiaalinen vertailu voi aiheuttaa kateutta ja epäreiluuden tunnetta tiimin sisällä. Toisaalta tiimitulospalkkaus lieventää sosiaalisen vertailun negatiivisia vaikutuksia verrattuna

yksilölliseen tulospalkkaukseen, jos tiimin jäsenten panostus on samalla tasolla (Larkin et al., 2012), joten tiimitulospalkkauksen motivaatiovaikutukset riippuvat tiimin sisäisestä dynamiikasta ja siitä, otetaanko palkitsemisessa huomioon tiimin jäsenten yksilöpanostus.

Ogbonnaya et al. (2017) tutki tulospalkkauksen vaikutusta työntekijöiden suhtautumiseen työtä kohtaan ja työn intensiteettiin. Tulospalkkaus voi lisätä työn intensiteettiä ja kuormitusta, mikä saattaa huonontaa työntekijöiden suhtautumista työhön (Ogbonnaya et al., 2017). Erityisesti epäoikeudenmukaiseksi koettu tulospalkkaus saattaa johtaa huonontuneisiin suhteisiin työntekijän ja työnantajan välillä (Ogbonnaya et al., 2017), kuten myös oikeudenmukaisuusteoria osoittaa (Milkovich & Newman, 2005).

2.2.4. Palkitsemistapa

Jos tulospalkkaus parantaa suoriutumista, onko palkitsemistavalla, jotain vaikutusta tulospalkkauksen tehokkuuteen? Yleisimmät tulospalkkausmetodit ovat suoriutumiseen perustuvat palkankorotukset ja bonukset (Nyberg et al., 2016). Nyberg et al. (2016) osoitti, että bonukset parantavat työntekijän suoriutumista enemmän kuin palkankorotukset. Kertaluontoiset bonukset ovat myös työnantajan kannalta hyviä, koska ne eivät lisää pysyvästi palkkakuluja toisin kuin palkankorotukset (Milkovich & Newman, 2005; Nyberg et al., 2016). Työntekijät myös kokevat palkankorotukset vahvemmin ansaituksi oikeudekseen, kun taas bonukset pitää ansaita erikseen jokaisella palkitsemiskaudella (Milkovich & Newman, 2005), joten ne ovat parempia hyvän suoriutumistason ylläpitämisessä kuin palkankorotukset.

Tulospalkkion koko vaikuttaa tulospalkkion tehokkuuteen. Mitä suurempi tulospalkkion koko, sitä suurempi sen kannustinvaikutus, kuten odotusarvoteoria (Vroom, 1964) osoittaa. Chenin (2018) mukaan pienikin tulospalkkio saa työntekijät tekemään enemmän työtunteja eli panostamaan enemmän kuin ei tulospalkkiota. Toisaalta pienikin tulospalkkio voi huonontaa työntekijän asenteita työtä kohtaan, mikä puhuu sen puolesta, että tulospalkkioiden pitäisi olla joko tarpeeksi suuria, jotta niiden kannustinvaikutus on tarpeeksi suuri, tai niitä ei pitäisi maksaa ollenkaan. Optimaaliseksi kooksi hän esittää noin 10 % kokonaispalkasta yksityisen sektorin työntekijöille. (Chen, 2018.) Bayo-Moriones et al. (2017) mukaan tulospalkkio voi olla sitä suurempi, mitä

paremmin tulospalkkioon vaikuttavien mittarien muodostuminen on työntekijän hallittavissa.

Toinen tulospalkkion tehokkuuteen vaikuttava tekijä on palkitsemisaikaväli. Skinnerin (1953) vahvistusteorian mukaan palkinnot vahvistavat ja ylläpitävät toivottua käytöstä, mutta palkinnon pitäisi seurata välittömästi toivotun käytöksen jälkeen, jotta näin tapahtuisi. Teorian mukaan siis palkitseminen pitää olla tiukasi sidottuna määritettyihin suoriutumistavoitteisiin ja sen ajoitus on erittäin tärkeää. (Milkovich & Newman, 2005.) Luthans ja Stajkovic (1999) tuovat esille, että rahallinen palkitseminen ei ole ainoa palkitsemiskeino vaan esimerkiksi toivottua käytöstä seuraava positiivinen palaute esimieheltä voi myös olla tehokas palkitsemiskeino. Näin ollen vahvistusteorian esittelemät hyödyt saadaan parhaiten esille, kun suoritustavoitteiden mittaaminen yhdistetään sekä rahalliseen, että ei rahalliseen palkitsemiseen. Eli onnistunut tulospalkkaus vaatii myös hyvää esimiestyötä, kuten Hakonen et al. (2014) esittää. Vahvistusteorian kääntöpuoli on, että käytös, jota ei palkita, lopetetaan (Milkovich & Newman, 2005), mikä voidaan nähdä huonona asiana, sillä tulospalkkausjärjestelmässä on käytännössä mahdotonta palkita kaikkea hyödyllistä toimintaa, jolloin tulospalkkaus voi johtaa myös hyödyllisen toiminnan vähentämiseen tai lopettamiseen.

2.2.5. Tulospalkkauksen käyttö ulkoistetussa kiinteistöjohtamisessa

Nojaten agenttiteoriaan Palm (2017) toi esille tulospalkkauksen tarpeen ulkoistetussa kiinteistöjohtamisessa. Kiinteistönomistajaorganisaation ulkoinen kiinteistöpäällikkö kohtaa työssään ristiriitaisia intressejä niin kiinteistönomistajan, oman työnantajansa kuin kiinteistön vuokralaisten suunnalta. Kiinteistönomistajan kannalta olisi edullista ohjata kannustimilla kiinteistöpäällikköä priorisoimaan sen antamia tehtäviä. Tästä havainnosta huolimatta tulospalkkausta ei yleisesti käytetä kiinteistöjohtamisessa Ruotsissa. (Palm, 2017.) Larkin et al. (2012) mukaan se, että (yksilöllistä) tulospalkkausta ei usein käytetä, vaikka agenttiteoria puoltaisi sen käyttöä, kertoo tulospalkkauksen tehottomuudesta käytännön konteksteissa.

Lisäkompleksisuutta tulospalkkauksen käyttöön ulkoistetussa kiinteistöjohtamisessa tuo palkkioiden kaksitasoisuus. Palmin (2017) mukaan palvelusopimuksessa määritetty tulospalkkio maksetaan ensin kiinteistönomistajalta kiinteistöjohtamisyritykselle, joka maksaa tulospalkkion oman tulospalkkausjärjestelmän kautta työntekijälleen eli kiinteistöpäällikölle. Tällöin mittarit ja tavoitteet, joiden kautta kiinteistöpäällikkö eli

agentti saa palkkionsa, voivat olla täysin erilaisia kuin päämies eli kiinteistönomistaja on palvelusopimuksessa määrittänyt, jolloin päämiehen tarkoittamat kannustinvaikutukset eivät välttämättä toteudu. Palmin (2017) tutkimuksessa mukana olleilla kiinteistöjohtamista tarjoavilla palveluyrityksistä yksikään ei palkinnut työntekijöitään rahallisilla bonuksilla, eli kiinteistöpäällikkö ei välttämättä saa mitään tulospalkkiota, vaikka kiinteistönomistajan ja palveluyrityksen välisessä sopimuksessa sellainen olisikin.

2.3. Suoriutumisen mittaaminen

Suoriutumisen mittaaminen on tärkeä osa tulospalkkausjärjestelmän suunnittelua (Bayo-Moriones et al., 2017). Oikeudenmukaisuusteorian mukaan suoriutumismittarit pitää määritellä selkeästi ja työntekijän pitää pystyä vaikuttamaan niiden syntymiseen työnsä kautta. Agenttiteorian mukaan suoriutumismittarit pitäisi sitoa organisaation tavoitteisiin. Odotusarvo- ja tavoitteen asettamisen teorian mukaan työntekijän pitää pystyä ja erityisesti uskoa pystyvänsä saavuttamaan mittareille asetetut tavoitteet. Tavoitteen asettamisen teorian mukaan tavoitteiden pitäisi olla haastavia ja tarkoin määriteltyjä, jotta niiden vaikutus suoriutumiseen olisi mahdollisimman suuri. (Milkovich & Newman, 2005.)

On tutkittu, että työn tulosten mitattavuus parantaa tulospalkkauksen tehokkuutta (Milkovich & Newman, 2005; Nyberg et al., 2016), mikä sopii yhteen edellä mainittujen teorioiden kanssa. Jos työn tuloksellisuutta voidaan mitata hyvin, voidaan myös asettaa selkeästi määritettyjä mittareita, jotka voidaan asettaa saavutettavalle tasolle. Loogisena jatkeena tälle voidaan ajatella, että tulospalkkauksen tehokkuutta voidaan parantaa parantamalla työn tulosten mitattavuutta.

Mittarit voidaan jakaa karkeasti käytökseen perustuviin subjektiivisiin ja tuloksiin perustuviin objektiivisiin mittareihin (Rynes et al., 2005). Lisäksi mittarit poikkeavat toisistaan laajuudessaan (Kauhanen & Napari, 2012). Täydellinen mittari käsittäisi kaiken työntekijän organisaation tavoitteita edistävän työpanoksen eikä muuta, mutta käytännössä tällaista mittaria on vaikea suunnitella. Mittareihin tarttuu käytännössä aina myös sälää, johon työntekijä ei voi vaikuttaa, jolloin työntekijän palkkioon liittyy hallitsematonta riskiä (Kauhanen & Napari, 2012; Rynes et al., 2005). Kapeat mittarit olisivat parempia, koska niissä riski on paremmin työntekijän hallittavissa, mutta ne usein jättävät tärkeitä asioita pois (Kauhanen & Napari, 2012).

Organisaatiot eivät voi aina sitoa työntekijän tulospalkkiota varsinaiseen tavoitteeseensa, kuten agenttiteoria ehdottaa, koska silloin mittariin tulisi liikaa hallitsematonta riskiä. Tällöin palkitseminen pyritään sitomaan johonkin varsinaista tavoitetta edistävään mittariin. Riskinä kuitenkin on, että tällöin palkitaan vääristä asioista, jolloin puhutaan mittarin vääristymisestä. (Kauhanen & Napari, 2012.) Kauhanen ja Napari (2012) esittävät mittarin kehittämisen valintana riskin hallittavuuden ja mittarin vääristyneisyyden välillä. Esimerkiksi yrityksen tavoitteena voi olla tietty tilikauden tulos, mutta yksittäisen työntekijän tulospalkkion sitominen siihen tuo paljon hallitsematonta riskiä. Työntekijän täysin hallittavissa oleva mittari taas tuskin on sama kuin organisaation varsinainen tavoite.

Ratkaisuna on useiden mittareiden käyttö, sillä erilaiset mittarit täydentävät toistensa puutteita. Yhdistelmässä hallitsematon riski ja mittarin vääristyneisyys ovat pienemmät kuin missään yksittäisessä mittarissa. (Kauhanen & Napari, 2012.) Toinen mahdollisuus on sisällyttää mittaristoon subjektiivinen arvio, mikä vähentää vääristyneisyyttä, hallitsematonta riskiä ja mittariston puutteellisuutta (Kauhanen & Napari, 2012; Rynes et al., 2005). Subjektiiviset käytökseen perustuvat mittarit (arviot) myös soveltuvat mihin tahansa työhön (Rynes et al., 2005). Subjektiivisten käytökseen perustuvien mittareiden käyttäminen kuitenkin mahdollistaa epätasa-arvoisen ja epäreilun arvioinnin, ja ne ovat myös alttiita arvioijan kognitiivisille vinoumille (Rynes et al., 2005). Subjektiiviset mittarit eivät myöskään täytä oikeudenmukaisuusteorian vaatimusta mittareiden selkeästi määrittelemisestä.

2.3.1. Suoriutumisen mittaaminen kiinteistöjohtamisessa

Amos et al. (2019) tarjoavat kattavan meta-analyysin tutkimuksista, jotka tutkivat kiinteistöjohtamisessa käytettäviä tulosityksikkötason suoriutumismittareita. Tulosityksikkötason mittareista on johdettavissa suoriutumismittareita myös yksittäiselle kiinteistöpäällikölle tai niitä voidaan käyttää sellaisenaan kiinteistöpäällikön suoriutumismittareina. Amos et al. (2019) jakavat mittarit ”koviin” kiinteistön huoltoon ja taloudelliseen suoriutumiseen liittyviin mittareihin, ”pehmeisiin” palvelulaatu- ja asiakastyytyväisyysmittareihin sekä vertailumittareihin. Kovat mittarit mittaavat kiinteistön toiminnallisuutta, fyysisistä kuntoa, ulkoista kuvaa, taloudellista suoriutumista ja laatua. Taloudelliset mittarit ovat perinteisesti keskittyneet kuluihin. Pehmeissä mittareissa ei ole samanlaista yhteneväisyyttä kuin kovissa mittareissa

muuten kuin, että asiakastyytyväisyys on yleensä keskiössä. Vertailumittareiden käyttö taas kärsii standardoitujen mittareiden puutteesta. (Amos et al., 2019.)

Lavy et al. (2010) esittelevät kiinteistöjohtamisessa käytettyjä suoriutumismittareita jakamalla ne neljään ulottuvuuteen: taloudellisiin, fyysisiin, toiminnallisiin ja kyselyihin perustuviin mittareihin. Taloudelliset mittarit sisältävät esimerkiksi käyttökustannukset ja ylläpitokustannukset. Fyysiset mittarit sisälsivät muun muassa kiinteistön kuntoa mittaavan kvantitatiivisen kiinteistön suorituskykyindeksin ja tehtyjä kunnossapitotöitä arvioivan kvalitatiivisen mittarin. Toiminnalliset mittarit sisälsivät muun muassa kiinteistön tehokkuudesta kertovan vuokralaisvaihtuvuuden. Kyselyihin perustuvat mittarit sisälsivät muun muassa asiakkaiden tyytyväisyyden palveluun.

Vaikka edellä on esitetty muutamia mittareita, Amos et al. (2019) ei kuitenkaan löytänyt kaikkiin tilanteisiin soveltuvia kiinteistöjohtamisen suoriutumismittareita. Yhteneväisyyksiä kuitenkin on, sillä sekä Amos et al. (2019) että Lavy et al. (2010) mukaan tyypillisesti mitataan ainakin kiinteistön kuluja sekä asiakastyytyväisyyttä. Amos et al. (2019) kuitenkin totesivat, että suoriutumisen mittaaminen kiinteistöjohtamisessa on vielä lapsen kengissä eikä monia kehitetystä viitekehysistä ole testattu ja tutkittu käytännössä. Lavy et al. (2014) taas tuovat esille, että useat kiinteistöjohtamisessa käytetyt KPI-mittarit ovat päällekkäisiä, turhia tai niitä ei voi kvantifioida. Suoriutumisen mittaaminen vaikuttaa siis haasteelliselta kiinteistöjohtamisessa.

3. Tutkimusmenetelmät

Tutkielman empiirinen osio sisältää laadullisen case-tutkimuksen, joka on muodostettu Moserin ja Korstjensin (2018) esittämien ohjeiden mukaan. Tutkielmassa toteutettiin yksilöhaastatteluista koostuva haastattelututkimus, jonka otanta valikoitui ennalta määrättyjen kriteerien mukaan. Valintakriteerinä oli, että haastateltavalla on kokemusta ja tietoa tulospalkkauksen käytöstä kiinteistöjohtamisessa. Lisäksi otantaan haluttiin haastateltavia sekä kiinteistönomistajayrityksistä että kiinteistöjohtamista myyvistä palveluyrityksistä, joten myös tarkoituksellista otannan valintaa käytettiin.

Haastattelut toteutettiin puoliksi jäsenneltyinä haastatteluina Moserin ja Korstjensin (2018) sekä Qun ja Dumayn (2011) esittämällä tavalla. Haastattelussa haastateltavilta kysyttiin tiettyjä ennalta määritettyjä kysymyksiä, mutta muuten haastattelut etenivät

keskustelunomaisesti. Kaikilta haastateltavilta ei myöskään kysytty tismalleen samoja kysymyksiä eikä kaikkia ennalta määritettyjä kysymyksiä kysytty kaikilta haastateltavilta muun muassa siksi, että kaikilla haastateltavilla ei ollut tietämystä kaikista aiheista. Ennalta määritetyt kysymykset löytyvät liitteistä 2 ja 3.

Tulosten analyysissä valittiin lähestymistavaksi kuvaileva geneerinen laadullinen tutkimus, kuten Moser ja Korstjens (2018) sen esittävät. Analyysissä pyritään esittämään haastattelujen data mahdollisimman puhtaana ja omien päätelmien vaikutus pyritään minimoimaan, vaikka niitä aina tulee jonkin verran mukaan. Tutkimusdatasta pyritään tunnistamaan teemoja ja näiden teemojen sisällä toistuvia kuvioita. (Moser & Korstjens, 2018.)

Haastateltaviksi valittiin kiinteistösijoitusyksikön johtaja suomalaisesta eläkevakuutusyhtiöstä (Haastateltava 1), johtohenkilö yksityisestä suomalaisesta kiinteistösijoitusyrityksestä (Haastateltava 2) sekä kiinteistöjohtamisliiketoiminnan johtaja kahdesta alan palveluyrityksestä (Haastateltavat 3 ja 4). Haastateltavien tarkemmat tiedot löytyvät liitteestä 1.

Tutkimukseen valikoituneet kiinteistösijoitusyritykset ostavat kiinteistöjohtamispalvelua ulkoisilta kumppaniyrityksiltä. Ulkoiset kiinteistöpäälliköt huolehtivat kiinteistöjen teknisestä kunnosta, päivittäisestä operatiivisesta toiminnasta ja taloushallinnon tehtävistä kuten budjetoinnista. Tutkimukseen valikoituneet palveluyritykset taas tuottavat tätä palvelua. Kiinteistöpäällikön vastuut ja toimivaltuudet vaihtelevat sopimuksen mukaan. Molemmat tutkimukseen osallistuneista kiinteistösijoitusyhtiöistä esimerkiksi hoitivat vuokraustoiminnan itse eikä se kuulunut ulkoisen kiinteistöpäällikön vastuisiin, mutta muilla kiinteistösijoitusyrityksillä se voisi kuulua ulkoisen kiinteistöpäällikön vastuisiin.

Molempien kiinteistösijoitusyritysten sijoitustoiminnan päätavoitteena on kiinteistöjen arvon kasvattaminen eikä niinkään kassavirta. Vuokratulot ovat kuitenkin keino, jolla kiinteistön arvoa nostetaan. Muita tekijöitä ovat muun muassa kiinteistön kunto ja käytettävyys. Valitut kiinteistösijoitusyritykset poikkesivat toisistaan sijoitusten pitoajan mukaan. Haastateltavan 2 yrityksessä ohjeellinen pitoaika oli noin viisi vuotta, kun taas haastateltavan 1 yrityksessä se oli periaatteessa ikuisuus. Ensin mainittu myös keskittyi kehitettävien kohteiden hankintaan, kun taas jälkimmäinen keskittyi valmiiden kohteiden ostamiseen ja vuokraamiseen.

Haastattelututkimuksen tavoite oli kartoittaa tulospalkkauksen käyttöä suomalaisessa ulkoistetussa kiinteistöjohtamisessa sekä selvittää, minkälaisia tulospalkkausjärjestelmiä kyseisten yritysten ulkoistetun kiinteistöjohtamisen palvelusopimukseen on liitetty, miten suoriutumista mitataan, miten tulospalkkio määräytyy yksittäiselle kiinteistöpäällikölle, minkälaisia tulospalkkaustapoja käytetään sekä minkälaisia vaikutuksia tulospalkkauksella on ollut. Viimeistä kysymystä ei kysytty haastateltava 1:ltä, koska tulospalkkausjärjestelmä oli ollut heillä käytössä vasta vähän aikaa.

4. Tutkimustulokset

Haastatelluista kiinteistönomistajista haastateltava 2:lla oli tulospalkkaus liitettynä jokaiseen ulkoistetun kiinteistöjohtamisen sopimukseen ja haastateltava 1:llä vain osassa sopimuksia, mutta tarkoitus oli laajentaa tulospalkkauksen käyttöä. Haastateltava 2 sanoi tulospalkkauksen ensisijaiseksi tavoitteeksi motivoida kiinteistöjohtajia panostamaan vähän enemmän ja myös panostamaan tekemisen laatuun. Haastateltava 1 taas ilmoitti tulospalkkauksen tavoitteeksi saada kaikki työskentelemään yhteistä ennalta määritettyä tavoitetta kohti, jotta saavutetaan paras taloudellinen tulos.

Haastatelluista palveluntuottajista haastateltava 3:lla tulospalkkaus oli liitetty suurimpaan osaan kiinteistöjohtamissopimuksia ja haastateltava 4:llä tulospalkkaus oli liitetty vain yhteen sopimukseen. Tästä otannasta voisi päätellä, että tulospalkkaus on yleisesti käytössä suomalaisessa ulkoistetussa kiinteistöjohtamisessa, mutta kaikki haastateltavat kuitenkin arvioivat, että tulospalkkausta ei ole yleisesti käytössä ulkoistetussa kiinteistöjohtamisessa Suomessa, mikä vastaa Palmin (2017) tuloksia Ruotsissa. Haastateltava 4 kuvaili tulospalkkaukseen liittyviä asenteita näin:

”Olemme usein ehdottaneet asiakkaalle, että meillä olisi (tulospalkkaus sopimuksessa), mutta usein mulla on sellainen fiilis, että asiakkaat, sellaiset siis, jotka voivat tehdä sellaisia sopimuksia, koska kaikkihan ei voi – – Mutta jos vois laittaa sinne KPI-palkkion, mä olisin tosi mielissäni, että osa meidän katteesta sidottaisiin siihen (tulospalkkioon) ja asiakkaat ei jostain syystä ole kovin valmiita. Mun fiilis on se, että ne pelkää sitä, että me ei olla reiluja vaan että me otetaan hillot (rahat) itselle ja jengi siltikin vaihtuu. Koska asiakkaan (kiinteistönomistajan) tavoitehan on, että pystytään sitouttamaan se tiimi, jotta vaihtuvuus olisi mahdollisimman pieni, jotta häiriötä tulisi mahdollisimman vähän.” (Haastateltava 4)

4.1. Suoriutumisen mittaaminen

Haastatteluista kävi ilmi, että ulkoistetun kiinteistöjohtamisen sopimukseen liitettyssä tulospalkkauksessa käytetään useita suoriutumismittareita, joista osa on kvantitatiivisia, mutta myös subjektiivisia arviointia käytetään. Kaikki haastateltavat raportoivat joidenkin KPI-mittareiden käytöstä. Tärkeimmät mittarit on esitetty taulukossa 1. Sarake ”Käytössä” viittaa siihen, kuinka monessa haastateltavista yrityksistä kyseinen mittari oli käytössä.

Taulukko 1 Suoriutumismittarit ulkoistetun kiinteistöjohtamisen tulospalkkauksessa (Kerätty haastatteluista)

Mittari	Selitys	Käytössä
Ylläpitokustannusten taso	Määritetään tavoite budjetoinnin yhteydessä	3
Asiakastyytyväisyys	Mitataan kiinteistön vuokralaisten tyytyväisyyttä palveluun asiakastyytyväisyyskyselyiden kautta	3
Palvelupyynnöiden vastausaika	Mitataan, kauanko kestää, että kiinteistöpäällikkö vastaa palvelupyyntöön	2
Palvelupyynnöiden läpimenoaika	Mitataan aikaa, joka menee palvelupyynnöiden hoitamiseen.	2
PTS*-projektien valmistuminen	Mitataan, montako kiinteistön suunniteltua kunnossapitoprojektia on saatu valmiiksi vuoden aikana	1
PTS*-projektien taloudellinen toteuma	Mitataan, ovatko toteutuneet projektit pysyneet budjeteissaan	1
Vajaakäyttöaste	Mitataan vapaana olevien tilojen osuutta koko tilakannasta	1
Raportointi ajallaan	Mitataan raporttien ajoissa toimittamista	1

* PTS tarkoittaa pitkän tähtäimen suunnitelmaa, jota käytetään kiinteistön suunnitelmallisessa kunnossapidossa.

Ylläpitokustannukset nousivat esille yleisesti käytettynä metriikkana. Ne ovat helposti mitattavia ja kiinteistöpäällikön vaikutettavuus niihin on yleisesti ottaen hyvä. Ylläpitokustannuksissa on kuitenkin myös eriä, joihin sisältyy paljon hallitsematonta riskiä, kuten esimerkiksi energiakustannukset, joita on energian hinnan yllättävien muutosten takia vaikea ennakoida budjetissa. Lisäksi tulospalkkauksen sitominen ylläpitokustannuksiin avaa mahdollisuuden epätoivotulle käytökselle, kuten haastateltava 2 kuvaili:

”Jos meidän tulospalkkaus olisi esimerkiksi se, että kuinka vähän property manager (kiinteistöpäällikkö) käyttää rahaa korjauksiin niin me ollaan koettu että se voi olla jopa negatiivinen vaikutus asiakastyytyväisyyteen. Niin sitten ehkä property manager ei halua korjata kaikkiin pikkuvikoja, koska se ei halua tuhjata rahaa oman etunsa vuoksi. Eli että mitä vähemmän hän käyttääkin niin sanottuja kiinteistön rahoja, sitä enemmän hän saisi. Et sit tulee tällöinen huono asetelma ehkä meidän kannalta.” (Haastateltava 2)

Toinen epätoivottu käytös on, että kiinteistöpäällikkö yliarvioi ylläpitokustannukset budjettia laatiessaan, jotta varmasti pysyy tavoitteessa ja saa tulospalkkion itselleen. Haastateltava 2 sanoi, että he käyvät budjetit tarkasti läpi ja määrittävät lopullisen budjetin itse, jotta tällaista ei pääse tapahtumaan. Vastaukset kuitenkin osoittavat, että tulospalkkausjärjestelmän suunnittelussa on otettu agenttikustannukset huomioon.

Haastateltavat 1, 2 ja 3 käyttivät yhtenä palkitsemisperusteena asiakastyytyväisyyttä. Molemmat kiinteistönomistajat mittasivat asiakastyytyväisyyttä asiakastyytyväisyyskyselyillä. Kyselyistä pyrittiin tunnistamaan asioita, jotka ajavat asiakastyytyväisyyttä. Haastateltava 2:n mielestä se oli kaikista tärkein suoriutumismittari:

"Sehän on itse asiassa ainoa asia, mikä ratkaisee on asiakastyytyväisyys. Se on oikeesti kaiken kulmakivi, koska jos on tyytyväinen asiakas niin se todennäköisesti tekee jatkosopimuksen. Tai ei siis lähde pois ja levittää myös sitten omalla tavallaan, jos joku kysyy vaikka meidän asiakasfirmalta, että hei minkälainen talo tämä on, miten homma toimii (kiinteistönomistajan nimi) kanssa, ja ne sanoo positiivisia asioita meistä, niin se auttaa puhtaasti meidän liiketoimintaa eli, että saadaan lisää vuokralaisia näihin meidän taloihin." (Haastateltava 2)

Kiinteistöpäällikkö saa työssään erilaisia palvelupyyntöjä kiinteistönomistajalta ja kiinteistön vuokralaisilta. Näihin pyyntöihin vastaamista ja niiden suorittamista mitattiin ajallisesti haastateltava 2:n ja 3:n yrityksissä. Haastateltavan 2 mukaan näiden mittareiden tarkoituksena on, että kiinteistön ylläpitoon liittyvät asiat tulevat hoidettua ajallaan sekä vuokralaisten pyyntöihin vastataan ja ne hoidetaan nopeasti, koska se vaikuttaa asiakastyytyväisyyteen. Tehtävät poikkeavat toisistaan aikavaatimuksiltaan, joten mitään yhtä tavoiteläpimenoaikaa ei ole.

PTS tarkoittaa pitkän tähtäimen suunnitelmaa, jota käytetään kiinteistön suunnitelmallisessa kunnossapidossa. Kiinteistöpäällikkö vastaa PTS:n toimeenpanosta ja kunnossapitoprojektien valvomisesta. Haastateltavan 3 yrityksessä mitattiin valmistuneiden PTS-projektien lukumäärää ja niiden taloudellista toteumaa eli, onko projekti pysynyt budjetissaan. Valmistuvien PTS-projektien tavoitemäärä määritetään etukäteen ennen palkitsemiskautta.

Haastateltavan 4 kiinteistöjohtamissopimukseen oli liitetty kiinteistön vajaakäyttöä seuraava KPI-mittari. Haastateltava 4 toi esille, että kiinteistöpäällikön vaikutettavuus mittarin syntymiseen on huono, koska tässä tapauksessa kiinteistöpäällikkö ei hoitanut kiinteistön vuokraamista, minkä takia tästä mittarista pyrittiin eroon. Mittari olisi parempi, jos kiinteistöpäällikkö vastaisi myös kiinteistön vuokraamisesta, koska silloin vaikutettavuus olisi parempi.

Viimeinen esille tulleista mittareista on ajallaan raportointi, joka oli käytössä haastateltava 1:n yrityksessä. Haastateltava 1 kuvaili, että aiemmin kiinteistöjohtajien vastuulla oleva kiinteistöyhtiön raportointi on ollut toistuvasti myöhässä ja se on aiheuttanut ongelmia ja myöhästymisiä kiinteistönomistajan omassa raportoinnissa. Tulospalkkauksella haluttiin kannustaa toimittamaan erinäiset raportit ajallaan.

Mittareiden lisäksi kaikissa haastateltavista yrityksistä käytettiin myös subjektiivista arviointia täydentämään valittuja mittareita. Haastateltava 1 kuvaili tarvetta subjektiiviselle arviolle näin:

”Ongelma tässä insentivoinnissa on aina se mitattavuus ja se usein menee oikein tai väärin niin että sinä painotat sellaisia asioita, mitkä on mitattavissa mut ne ei välttämättä ole sitten niitä asioita, jotka vie sitä toimintaa aidosti meidän strategiaa tai meidän halua avittaviin asioihin, jolloin jolloin mä kyllä jättäisin aina sitä subjektiivista harkintavaraa.”
(Haastateltava 1)

Eli mittareiden ulkopuolelle jää hyödyllisiä asioita, joita on vaikea mitata, minkä takia tarvitaan subjektiivista arviointia.

Tutkimustuloksissa on paljon yhteistä teorian kanssa. Käytetyissä suoriutumismittareissa selkeästi nousevat esiin ylläpitokustannuksiin ja asiakastyytyväisyyteen liittyvät mittarit, mikä vastaa Amos et al.:n (2019) ja Lavy et al.:n (2010) tuloksia. Teorian mukaista on myös vahva nojaaminen subjektiiviseen arviointiin, jota käytetään täydentämään puutteellista mittaristoa. Kuten teoria osoitti, subjektiivisen arvioinnin käyttö huonontaa tulospalkkausjärjestelmän luotettavuutta ja riippumattomuutta, jolloin se voidaan kokea epäreiluksi, millä on negatiivisia vaikutuksia. Näiden lisäksi käytetyistä mittareista korostuu organisaatioiden erilaiset tarpeet ja tavoitteet kiinteistöjohtamisen tulospalkkausjärjestelmälle, mikä on myös

teorian mukaista, sillä ei ole yhtä kaikkiin tilanteisiin sopivaa suoriutumismittaria, kuten Amos et al. (2019) totesivat.

4.2. Palkitsemistavat

Haastatteluissa tuli esille, että kiinteistönomistajan maksama kiinteistöjohtamissopimuksessa määritetty tulospalkkaus maksetaan palveluntuottajayritykselle eikä suoraan kiinteistöpäällikölle, jolle se on tarkoitettu, ja joka on vastuussa tuloksen tuottamisesta. Kiinteistöpäällikölle maksettava palkkio on usein palveluntuottajan eikä kiinteistönomistajan päätettävistä, kuten haastateltavien 2 ja haastatteluissa kävi ilmi. Tällöin kiinteistönomistajan alkuperäinen tarkoitus tulospalkkiolle ei välttämättä toteudu. Tämä tulos on sama kuin Palmilla (2017). Haastateltava 3:n yrityksen sopimuksissa oli määritelty, miten tulospalkkio määräytyy yksittäiselle henkilölle, ja mikä prosentuaalinen osuus maksetaan yritykselle. Haastateltava 3 toi esille, että tapauksissa, joissa kiinteistöpäällikkö tekee työtä läheisesti kiinteistönomistajan organisaation kanssa ja häntä johdetaan sieltä, ulkoisen kiinteistöpäällikön tulospalkkaus voi määräytyä kiinteistönomistajan sisäisen tulospalkkausjärjestelmän mukaisesti. Sekä haastateltavien 3 ja 4 tapauksessa palveluyritys otti myös osan tulospalkkiosta itselleen, mikä pienentää kiinteistöpäällikölle maksettavaa tulospalkkion kokoa ja siten teorian mukaan myös sen kannustinvaikutusta.

Haastatteluista selvisi, että sekä yksilöllistä tulospalkkausta että tiimitulospalkkausta käytettiin. Haastateltava 4:n yrityksessä palkitsemiseen käytettävä rahamäärä määräytyi liiketoimintayksikön tuloksen mukaan ja se jaettiin työntekijöille yksilökohtaisten tavoitteiden saavuttamisen ja suoriutumisarvioinnin mukaan eli käytännössä kyse on yksilöllisestä tulospalkkauksesta. Haastateltava 3:n yrityksessä käytettiin sekä yksilö- että tiimitulospalkkausta riippuen siitä, oliko tuloksen syntyminen yksilön vai tiimin vastuulla. Haastateltava 3:n mukaan tulospalkkiot maksettiin lähtökohtaisesti niille henkilöille, jotka ovat olleet vastuussa niiden syntymisestä ja, jos vastuussa oli tiimi, jokaisen tiimin jäsenen suoriutumista arvioitiin erikseen ja tulospalkkio jaettiin tiimin sisällä sen mukaan. Tiimitulospalkkauksen jakotapa on sama, mitä teoria ehdottaa.

Huomattava ero haastateltavien 3 ja 4 välisissä vastauksissa on, että haastateltavan 4 yrityksessä kiinteistönomistajan palveluyritykselle maksama tulospalkkio menee ensin liiketoimintakohtaiseen ”pooliin”, vaikka kaikki liiketoimintayksikköön kuuluvat

henkilöt eivät edes tekisi töitä kyseiselle kiinteistönomistajalle ja vasta sitten palveluyrityksen määrittämällä tavalla kiinteistöpäällikölle, joka oli vastuussa tulospalkkion syntymisestä. Kiinteistönomistajan kannalta haastateltavan 3 kuvailema malli on paljon parempi, sillä tulospalkkaus allokoidaan kiinteistönomistajan tarkoittamille henkilöille kiinteistönomistajan määrittämien mittarien ja tavoitteiden mukaan, jolloin tulospalkkauksen kannustinvaikutukset ovat tarkoitetun mukaiset. Molemmissa tapauksissa kuitenkin osa palkkiosta menee palveluyritykselle.

Kaikkien haastateltavien mukaan sopimuksissa tulospalkkaus maksettiin bonuksina, jotka vastasivat haastateltavasta riippuen vuositasolla maksimissaan noin 1–3 kuukauden kuukausipalkkaa. Palveluyritysten sisäisessä tulospalkkauksessa myös suosittiin bonuksia. Haastateltava 4:n mukaan kiinteistöjohtaminen on niin pienikatteista liiketoimintaa, että palkankorotusten käyttäminen tulospalkkausmetodina tarkoittaisi pitkällä aikavälillä palkkakustannusten kasvua ja kannattamatonta liiketoimintaa. Tämä tulos on linjassa teorian kanssa, sillä bonuksien käyttäminen tulospalkkauksessa on teorian mukaan tehokkaampaa kuin palkankorotuksien käyttäminen (Milkovich & Newman, 2005; Nyberg et al., 2016).

4.3. Tulospalkkauksen vaikutukset

Haastateltavat 2, 3 ja 4 uskoivat tulospalkkauksen parantavan suoriutumista, mikä on teorian mukaista. Haastateltavalta 1 ei kysytty tulospalkkauksen vaikutuksista. Haastateltava 2 kertoi parantuneen suoriutumisen ilmentyneen esimerkiksi kasvaneena asiakastyytyväisyytenä. Kaikki kolme uskoivat myös tulospalkkauksen tuovan lisämotivaatiota, mutta haastateltavat 3 ja 4 epäilivät tulospalkkauksen motivoivan vaikutuksen kestoja. Haastateltavan 3 mielestä kerran vuodessa maksettava bonus ei motivoi koko vuotta, vaan työnantajan pitäisi seurata suoriutumista ja kommunikoida työntekijälle, missä mennään läpi vuoden. Haastateltava 4 taas uskoi tulospalkkauksen suurimman hyödyn olevan siinä, että pitää määrätä tavoitteet, joihin työntekijän tulee pyrkiä, ja seurata niiden toteutumista. Haastateltavan 3 vastaus puhuisi tiheämmän palkitsemissyklin puolesta vahvistusteorian mukaisesti, mutta hän ei uskonut sen olevan toimivaa, koska ihmiset alkaisivat rinnastamaan tulospalkkauksen osaksi peruspalkkaa ja reagoisivat negatiivisesti, jos tulospalkkio pienesi. Haastateltavan 4 vastaus taas vastaa tavoitteen asettamisen teorian johtopäätöksiä.

Haastateltavien 2, 3 ja 4 mielestä tulospalkkaus auttaa ainakin jonkin verran hyvien suoriutujien sitouttamisessa. Haastateltavan 4 mielestä tulospalkkio itsessään ei välttämättä sitouta työntekijöitä vaan ennemminkin prosessi, jossa tavoitteita asetetaan ja seurataan, sitouttaa työntekijöitä. Molemmat haasteltava 3 ja 4 toivat esille, että peruspalkka on yleensä melko matala kiinteistöjohtamisessa, joten hyvät suoriutujat pitää saada pidettyä maksamalla hyviä tulospalkkioita. Molempien mielestä se auttaa myös hyvien suoriutujien houkuttelemisessa. Nämä tulokset vastaavat teoriassa esitettyjä tulospalkkauksen lajitteluvaikutuksia.

Kukaan haastateltavista ei ollut kuullut, että tulospalkkaukseen tyytymättömyys olisi ollut syynä jonkun työntekijän lähtemiselle. Haastateltava 4 epäili, että heikot suoriutujat vastustavat tulospalkkausta ja haluaisivat mieluummin tasapalkkaa, mutta ei usko, että kukaan heikko suoriutuja olisi varsinaisesti lähtenyt sen takia. Kaikki haastateltavat ovat johtaja-asemassa, joten toisaalta tällaiset asiat eivät välttämättä kantaudu heidän korviinsa. Joka tapauksessa nämä tulokset ovat teoriassa esitettyjen lajitteluvaikutusten vastaisia.

Negatiivisista vaikutuksista tuli esille haastattelussa melko vähän. Haastateltava 4 toi esille, että tulospalkkaus vaatii hyvää johtajuutta onnistuakseen, muuten se voidaan kokea pahimmillaan epämotivoivaksi, jos ei esimerkiksi ymmärretä, miksi oma palkkio on pienempi kuin edellisenä vuonna. Hän toi myös esille, että tulospalkkaus on aiheuttanut kateutta joissain tiimeissä. Teoriassa on esitetty useita negatiivisia vaikutuksia, joissa tässä on mainittuna kateus. Negatiivisten vähyys tutkimustuloksissa verrattuna teoriaan voi johtua haastattelujen rakenteesta ja kysymysten asettelusta.

5. Yhteenveto

Tässä tutkielmassa on pyritty vastaamaan kysymykseen, soveltuuko tulospalkkaus suomalaisen ulkoistettuun kiinteistöjohtamiseen, analysoimalla tulospalkkauksen vaikutuksia sekä teoriassa että tutkimuskontekstissa sekä selvittämällä, minkälaisia tulospalkkausjärjestelmiä on käytössä suomalaisessa ulkoistetussa kiinteistöjohtamisessa ja miten suoriutumista voidaan mitata siinä. Seuraavaksi esitellään tutkielman keskeiset tulokset.

Sekä teoria ja empiiriset tutkimustulokset osoittavat, että tulospalkkauksella on suoriutumista parantava vaikutus, joka koostuu kannustinvaikutuksista ja

lajitteluvaikutuksista. Tutkimustulokset erosivat teoriasta siinä, karsiiko tulospalkkaus huonoja suoriutujia. Teorian mukaan se karsii, mutta tutkimustuloksien mukaan ei. Tulospalkkauksen lajitteluvaikutukset eivät siis välttämättä ole niin selkeitä ja helposti havaittavia käytännössä. Tutkielma osoitti, että tulospalkkauksella on myös negatiivisia vaikutuksia, mutta kokonaisuudessaan niiden vaikutus on pienempi kuin hyvin suunnitellun tulospalkkausjärjestelmän positiivisten vaikutusten. Empiirisissä tutkimustuloksissa negatiivisia vaikutuksia tuli esille vain vähän, mutta se voi myös osittain johtua haastattelukysymyksistä. Tutkimustulokset osoittavat, että tulospalkkausta ei yleisesti käytetä suomalaisessa ulkoistetussa kiinteistöisännöinnissä, mutta yrityksillä, jotka sitä käyttävät, kokemukset ovat positiivisia. Yksi tutkielman keskeisimmistä tuloksista on sekä teoriassa että empiirisissä tuloksissa osoitettu tulospalkkauksen kaksitasoisuus ulkoistetussa kiinteistöjohtamisessa, mikä vaikeuttaa onnistuneen tulospalkkausjärjestelmän toteuttamista. Empiiriset tutkimustulokset esittelivät ulkoistetun kiinteistöjohtamisen tulospalkkauksessa käytettyjä suoriutumismittareita, joista yleisimmät olivat ylläpitokustannuksiin ja asiakastyytyväisyyteen liittyvät mittarit, jotka ovat yleisiä myös teorian mukaan. Tutkielma kuitenkin osoitti suoriutumisen mittaamisen haasteellisuuden kiinteistöjohtamisessa. Kvantitatiivisten mittareiden puutteen takia suoriutumisen mittaamisessa tukeuduttiin vahvasti subjektiiviseen arvioimiseen, mikä vähentää tulospalkkausjärjestelmän luotettavuutta ja tehokkuutta. Tulospalkkauksen vaikutukset osoittavat, että siitä kokonaisuudessaan hyötyä ja tulospalkkausta ulkoistetussa kiinteistöjohtamisessa käyttävien yritysten positiiviset kokemukset osoittavat, että hyvin toteutettuna tulospalkkaus soveltuu suomalaiseen ulkoistettuun kiinteistöjohtamiseen, mutta se ei ole täysin haasteetonta. Hyvien mittareiden vähyys ja subjektiivisen arvioinnin vahva käyttö sekä erityisesti tulospalkkauksen kaksitasoisuus aiheuttavat haasteita onnistuneen järjestelmän kehittämiseksi. Seuraavaksi esitetään tutkielman käytännön merkitys.

Tutkielma osoitti teorian ja tutkimustulosten perusteella, että tulospalkkauksen käyttöönotto kannattaa ulkoistetussa suomalaisessa kiinteistöjohtamisessa, koska sen vaikutukset ovat kokonaisuudessaan positiivisia. Tutkielma myös tarjosi katsauksen suoriutumisen mittaamiseen kiinteistöjohtamisessa ja esitteli suomalaisessa kiinteistöjohtamisessa käytettyjä suoriutumismittareita, joita yritykset voivat harkita oman järjestelmänsä kehittämiseksi. Käytännön kannalta tärkein löydös on kuitenkin

tulospalkkauksen kaksitasoisuus ja siihen ehdotettu ratkaisu. Jos kiinteistönomistaja haluaa valjastaa käyttöönsä tulospalkkauksen hyödyt, tulospalkkaussopimuksessa pitää määritellä, miten tulospalkkio allokoidaan sen syntymisestä vastaaville henkilöille eli usein yksittäiselle kiinteistöpäällikölle. Muuten päätäväältä palkkion allokoinnista on kiinteistöjohtamista myyväällä palveluyrityksellä, ja järjestelmän vaikutukset eivät välttämättä toteudu niin kuin kiinteistönomistaja haluaisi.

Vaikka tutkimuksessa pyrittiin selvittämään myös tulospalkkauksen yleisyyttä suomalaisessa ulkoistetussa kiinteistöjohtamisessa, tutkimusotos on liian pieni luotettavaan arvioimiseen ja nyt se nojasi haastateltavien omiin arvioihin. Jatkotutkimuksessa samaa ilmiötä voitaisiin tutkia suuremmalla otannalla, jolloin voitaisiin paremmin arvioida tulospalkkauksen käyttöä ja toimivuutta suomalaisessa ulkoistetussa kiinteistöjohtamisessa. Erityisesti pitäisi selvittää, miksi tulospalkkausta ei käytetä. Nyt myös haastateltiin pelkästään johtajia, jotka eivät itse ole saman tulospalkkauksen piirissä, joten voisi olla hyödyllistä kerätä kokemuksia myös niiltä, jotka ovat eli kiinteistöpäälliköiltä. Myös kiinteistöjohtamisen suoriutumisen mittaamisen tarvitaan syvempää jatkotutkimusta, jotta voidaan kehittää parempia kvantitatiivisia mittareita ja subjektiivisen arviointiin perustuvien mittareiden käyttöä voidaan vähentää.

Lähdeluettelo

- Adams, J. S. (1965). Inequity in social exchange. *Advances in Experimental Social Psychology, Vol. 2*, 267–299.
- Amos, D., Musa, Z., Au-Yong, C., Amos, D., Musa, Z. N., & Au-Yong, C. P. (2019). A review of facilities management performance measurement [Article]. *Property Management, 37*(4), 490–511. <https://doi.org/10.1108/PM-08-2018-0051>
- Bayo-Moriones, A., Galdon-Sanchez, J. E., & Martinez-de-Morentin, S. (2017). Performance Measurement and Incentive Intensity [Article]. *Journal of Labor Research, 38*(4), 496–546. <https://doi.org/10.1007/s12122-017-9259-2>
- Cadsby, C. B., Song, F., & Tapon, F. (2007). Sorting and incentive effects of pay for performance: An experimental investigation [Article]. *The Academy of Management Journal, 50*(2), 387–405.

- Chen, C.-A. (2018). "A Little Is Better Than Zero" or "Pay Enough or Don't Pay at All"? Evidence on the Size of Pay-for-Performance Across the Sectors [Article]. *Public Personnel Management*, 47(2), 119–143. <https://doi.org/10.1177/0091026017747298>
- Conroy, S. A., & Gupta, N. (2016). Team Pay-For-Performance [Article]. *Group & Organization Management*, 41(1), 32–65. <https://doi.org/10.1177/1059601115607746>
- Cuevas-Rodriguez, G., Gomez-Mejia, L., Wiseman, R., Cuevas-Rodríguez, G., Gomez-Mejia, L. R., & Wiseman, R. M. (2012). Has Agency Theory Run its Course?: Making the Theory more Flexible to Inform the Management of Reward Systems [Article]. *Corporate Governance*, 20(6), 526–546. <https://doi.org/10.1111/corg.12004>
- Deci, E. L., & Ryan, R. M. (2000). The "What" and "Why" of Goal Pursuits: Human Needs and the Self-Determination of Behavior [Article]. *Psychological Inquiry*, 11(4), 227–268. https://doi.org/10.1207/S15327965PLI1104_01
- DeMatteo, J. S., & Eby, L. T. (1997). WHO LIKES TEAM REWARDS? AN EXAMINATION OF INDIVIDUAL DIFFERENCE VARIABLES RELATED TO SATISFACTION WITH TEAM-BASED REWARDS [Article]. *Best Papers Proceedings - Academy of Management*, 8(1), 134–138. <https://doi.org/10.5465/AMBPP.1997.4981058>
- Eisenhardt, K. M. (1989). Agency Theory: An Assessment and Review [Article]. *The Academy of Management Review*, 14(1), 57–74. <https://doi.org/10.2307/258191>
- Fang, M., & Gerhart, B. (2012). Does pay for performance diminish intrinsic interest? [Article]. *International Journal of Human Resource Management*, 23, 1176–1196.
- Garbers, Y., Konradt, U., Garbers, Y., & Konradt, U. (2014). The effect of financial incentives on performance: A quantitative review of individual and team-based financial incentives [Article]. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 87(1), 102–137. <https://doi.org/10.1111/joop.12039>

- Gerhart, B., & Fang, M. (2014). Pay for (individual) performance: Issues, claims, evidence and the role of sorting effects [Article]. *Human Resource Management Review*, 24(1), 41–52. <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2013.08.010>
- Goldmanis, M., Ray, K., Goldmanis, M., & Ray, K. (2015). Sorting Effects of Performance Pay [Article]. *Management Science*, 61(2), 335–353. <https://doi.org/10.1287/mnsc.2013.1858>
- Hakonen, N., Hulkko-Nyman, A., & Ylikorkala, K. (2014). *Palkitse taitavammin : palkitsemistavat esimiestyön ja johtamisen välineinä* (N. Hakonen, A. Hakonen, K. Hulkko-Nyman, & A. Ylikorkala, Eds.; 1. p.) [Book]. Talentum Media.
- Hamilton, B. H., Nickerson, J. A., & Owan, H. (2003). Team Incentives and Worker Heterogeneity: An Empirical Analysis of the Impact of Teams on Productivity and Participation [Article]. *The Journal of Political Economy*, 111(3), 465–497. <https://doi.org/10.1086/374182>
- Jalil Omar, A., & Heywood, C. (2014). Defining a corporate real estate management's (CREM) brand [Article]. *Journal of Corporate Real Estate*, 16(1), 60–76. <https://doi.org/10.1108/JCRE-10-2013-0031>
- Jensen, M. C., & Meckling, W. H. (1976). Theory of the firm: Managerial behavior, agency costs and ownership structure [Article]. *Journal of Financial Economics*, 3(4), 305–360. [https://doi.org/10.1016/0304-405X\(76\)90026-X](https://doi.org/10.1016/0304-405X(76)90026-X)
- Kauhanen, A., & Napari, S. (2012). Performance Measurement and Incentive Plans [Article]. *Industrial Relations (Berkeley)*, 51(3), 645–669. <https://doi.org/10.1111/j.1468-232X.2012.00694.x>
- Kunz, J., & Quitmann, A. (2011). The Influence of Incentive Systems on Intrinsic Motivation [Article]. *Zeitschrift Für Personalforschung*, 25(1), 55–76. https://doi.org/10.1688/1862-0000_ZfP_2011_01_Kunz
- Kuvaas, B., Buch, R., Dysvik, A., Kuvaas, B., Buch, R., & Dysvik, A. (2020). Individual variable pay for performance, controlling effects, and intrinsic motivation [Article]. *Motivation and Emotion*, 44(4), 525–533. <https://doi.org/10.1007/s11031-020-09828-4>

- Larkin, I., Pierce, L., & Gino, F. (2012). The psychological costs of pay-for-performance: Implications for the strategic compensation of employees [Article]. *Strategic Management Journal*, 33(10), 1194–1214. <https://doi.org/10.1002/smj.1974>
- Lavy, S., A. Garcia, J., & K. Dixit, M. (2014). KPIs for facility's performance assessment, Part I: identification and categorization of core indicators [Article]. *Facilities (Bradford, West Yorkshire, England)*, 32(5/6), 256–274. <https://doi.org/10.1108/F-09-2012-0066>
- Lavy, S., Garcia, J. A., & Dixit, M. K. (2010). Establishment of KPIs for facility performance measurement: review of literature [Article]. *Facilities (Bradford, West Yorkshire, England)*, 28(9/10), 440–464. <https://doi.org/10.1108/02632771011057189>
- Locke, E. A. (1990). *A theory of goal setting & task performance* (G. P. Latham, Ed.) [Book]. Prentice Hall.
- Luthans, F., & Stajkovic, A. D. (1999). Reinforce for Performance: The Need to Go beyond Pay and Even Rewards [Article]. *Academy of Management Perspectives*, 13(2), 49–57. <https://doi.org/10.5465/AME.1999.1899548>
- Milkovich, G. T., & Newman, J. M. (2005). *Compensation* (J. M. Newman & Carolyn Milkovich, Eds.; 8th ed.) [Book]. McGraw-Hill Irwin.
- Moser, A., & Korstjens, I. (2018). Series: Practical guidance to qualitative research. Part 3: Sampling, data collection and analysis [Article]. *The European Journal of General Practice*, 24(1), 9–18. <https://doi.org/10.1080/13814788.2017.1375091>
- Nyberg, A. J., Maltarich, M. A., Cragun, O., Abdulsalam, D., & Essman, S. M. (2018). Collective Pay for Performance: A Cross-Disciplinary Review and Meta-Analysis [Article]. *Journal of Management*, 44(6), 2433–2472. <https://doi.org/10.1177/0149206318770732>
- Nyberg, A. J., Pieper, J. R., Trevor, C. O. (2016). Pay-for-Performance's Effect on Future Employee Performance [Article]. *Journal of Management*, 42(7), 1753–1783. <https://doi.org/10.1177/0149206313515520>

- Nyberg, A. J., Pieper, J. R., & Trevor, C. O. (2016). Pay-for-Performance's Effect on Future Employee Performance [Article]. *Journal of Management*, 42(7), 1753–1783. <https://doi.org/10.1177/0149206313515520>
- Ogbonnaya, C., Daniels, K., & Nielsen, K. (2017). Does contingent pay encourage positive employee attitudes and intensify work? [Article]. *Human Resource Management Journal*, 27(1), 94–112. <https://doi.org/10.1111/1748-8583.12130>
- Palm, P. (2013). Strategies in real estate management: two strategic pathways [Article]. *Property Management*, 31(4), 311–325. <https://doi.org/10.1108/PM-10-2012-0034>
- Palm, P. (2017). Real estate management: incentives for effort [Article]. *Facilities*, 35(9–10), 573–587. <https://doi.org/10.1108/F-05-2016-0046>
- Park, S., & Sturman, M. (2016). Evaluating Form and Functionality of Pay-for-Performance Plans: The Relative Incentive and Sorting Effects of Merit Pay, Bonuses, and Long-Term Incentives [Article]. *Human Resource Management*, 55(4), 697–719. <https://doi.org/10.1002/hrm.21740>
- Pohler, D., & Schmidt, J. A. (2016). Does Pay-for-Performance Strain the Employment Relationship? The Effect of Manager Bonus Eligibility on Nonmanagement Employee Turnover [Article]. *Personnel Psychology*, 69(2), 395–429. <https://doi.org/10.1111/peps.12106>
- Qu, S. Q., & Dumay, J. (2011). The qualitative research interview [Article]. *Qualitative Research in Accounting and Management*, 8(3), 238–264. <https://doi.org/10.1108/11766091111162070>
- Rynes, S. L., Gerhart, B., & Minette, K. A. (2004). The importance of pay in employee motivation: Discrepancies between what people say and what they do [Article]. *Human Resource Management*, 43(4), 381–394. <https://doi.org/10.1002/hrm.20031>
- Rynes, S. L., Gerhart, B., & Parks, L. (2005). Personnel psychology: Performance evaluation and pay for performance [Article]. *Annual Review of Psychology*, 56(1), 571–600. <https://doi.org/10.1146/annurev.psych.56.091103.070254>

- Sanderson, D. C., & Read, D. C. (2020). Recognizing and realizing the value of customer-focused property management [Article]. *Property Management*, 38(5), 749–764. <https://doi.org/10.1108/PM-04-2020-0029>
- Seong Soo Oh, & Lewis, G. B. (2009). Can Performance Appraisal Systems Inspire Intrinsically Motivated Employees? [Article]. *Review of Public Personnel Administration*, 29(2), 158–167. <https://doi.org/10.1177/0734371X09331616>
- Skinner, B. F. (1953). *Science and human behavior* [Book]. Free Press.
- Ventovuori, T. (2006). Elements of sourcing strategies in fm services - a multiple case study [Article]. *International Journal of Strategic Property Management*, 10(4), 249–267. <https://doi.org/10.1080/1648715X.2006.9637556>
- Ventovuori, T. (2007). Analysis of supply models and FM service market trends in Finland - implications on sourcing decision-making [Article]. *Journal of Facilities Management*, 5(1), 37–48. <https://doi.org/10.1108/14725960710726337>
- Vroom, V. H. (1964). *Work and motivation*. Wiley.

Liitteet

Liite 1 Haastateltavien tiedot

Haastateltava	Yritys	Asema	Tulospalkkaus liitettynä kiinteistöjohtamis-sopimukseen	Tulospalkkaus käytössä sisäisesti
Haastateltava 1	Suomalaisen eläkevakuutusyhtiön kiinteistösijoitusyksikkö	Yksikön johtaja	Kyllä, osaan	Ei kysytty
Haastateltava 2	Suomalainen listaamaton kiinteistösijoitusyritys	Johtaja	Kyllä, kaikkiin	Ei kysytty
Haastateltava 3	Kiinteistöpalveluita tarjoava yritys	Kiinteistöjohtamis-liiketoiminnan johtaja	Kyllä, suurimpaan osaan	Kyllä, mutta ei kaikilla työntekijöillä
Haastateltava 4	Kiinteistöpalveluita tarjoava yritys	Kiinteistöjohtamis-liiketoiminnan johtaja	Kyllä, vain yhteen	Kyllä

Liite 2 Haastattelukysymykset kiinteistöjohtamista myyville palveluyrityksille

Kartoitus

- Minkälaisia tulospalkkausjärjestelmiä kiinteistöjohtamissopimuksiinne on liitetty?
 - o Ovatko yksilö- vai tiimipohjaisia? Jokin muu?
- Miten tulospalkkio kanavoidaan yksittäiselle työntekijälle
- Kuinka suuri on tulospalkkauksen osuus kokonaispalkasta maksimissaan?
- Oletteko itse pystyneet vaikuttamaan näiden sopimusten sisältöön?

Mittaaminen

- Minkälaisia metriikoita on käytössä?
- Minkälaiset metriikat ovat hyviä?
- Miten arvioisitte kiinteistöjohtajan vaikuttamiskykyä palkittavien metriikoiden syntymiseen?
- Miten hyvin työn tuloksellisuutta voidaan havaita?
- Perustuuko palkitseminen halutunlaisen toiminnan tekemiseen (behaviour based) vai työn tuloksiin (results based)?
 - a. Mikä toiminta ennustaa hyvää tulosta?
 - b. Mikä on hyvä tulos?
- Mikä kiinteistöjohtajan työnkuvassa tuottaa lisäarvoa omistajalle?

Tulospalkkauksen vaikutukset

- Miten arvioisitte tulospalkkauksen vaikuttaneen kiinteistöjohtajien suoriutumiseen tehtävässään?
- Miten se on ilmentynyt?
- Miten arvioisitte kiinteistöjohtajien suhtautuvan tulospalkkaukseen?
- Miten tulospalkkaus on vaikuttanut kiinteistöjohtajien motivaatioon?
- Onko tulospalkkausjärjestelmiä koettu kontrolloiviksi?
- Miten tulospalkkaus vaikuttaa henkilöstön sitoutumiseen
- Miten tulospalkkaus vaikuttaa osaavan henkilöstön houkuttelemiseen
- Miten tulospalkkaus on vaikuttanut henkilöstön vaihtuvuuteen?
- Tiedätkö, onko joku vaihtanut tehtäviään tulospalkkauksen takia?

Liite 3 Haastattelukysymykset kiinteistönomistajille

Sijoitustoiminnan tavoitteet

- Kerro sijoitustoimintanne tavoitteista.

Kartoitus

- Minkälaisia tulospalkkausjärjestelmiä teillä on ulkoistetuille kiinteistöjohtajillenne? (property manager)
 - o Ovatko yksilö- vai tiimipohjaisia? Jokin muu?
- Kuinka suuri on tulospalkkauksen osuus kokonaispalkasta maksimissaan?
- Miten tulospalkkaus kanavoidaan yksittäisille työntekijöille?
- Miksi tulospalkkausjärjestelmät eivät ole laajemmin käytössä

Tavoitteet tulospalkkaukselle

- Mitä tulospalkkauksella tavoitellaan?

Mittaaminen

- Minkälaisia metriikoita on käytössä?
- Minkälaiset metriikat ovat hyviä?
- Mikä kiinteistöjohtajan työnkuvassa tuottaa lisäarvoa omistajalle?
- Miten hyvin työn tuloksellisuutta voidaan havaita?
- Perustuuko palkitseminen halutunlaisen toiminnan tekemiseen (behaviour based) vai työn tuloksiin (results based)?
 - c. Mikä toiminta ennustaa hyvää tulosta?
 - d. Mikä on hyvä tulos?
- Miten arvioisitte kiinteistöjohtajan vaikuttamiskykyä palkittavien metriikoiden syntymiseen?

Tulospalkkauksen vaikutukset

- Miten arvioisitte tulospalkkauksen vaikuttaneen kiinteistöjohtajien suoriutumiseen tehtävässään?
- Miten se on ilmentynyt?
- Miten arvioisitte kiinteistöjohtajien suhtautuvan tulospalkkaukseen?
- Miten tulospalkkaus on vaikuttanut henkilöstön vaihtuvuuteen?
- Tiedätkö, onko joku vaihtanut tehtäviään tulospalkkauksen takia?
- Sitouttaminen