



**LAUREA**  
AMMATTIKORKEAKOULU  
*Yhdessä enemmän*

# Provisiopalkkaus ja muut kannustimet suorittavassa työssä

Hovinmaa, Mirko

2015 Leppävaara

Laurea-ammattikorkeakoulu  
Leppävaara

## Provisiopalkkaus ja muut kannustimet suorittavassa työssä

Mirko Hovinmaa  
Liiketalouden tradenomi  
Opinnäytetyö  
Elokuu, 2015

Mirko Hovinmaa

### Provisiopalkkaus ja muut kannustimet suorittavassa työssä

Vuosi 2015 Sivumäärä 26

---

Palkkaus ja palkitseminen ovat kumpikin keskeisiä asioita yhtiön strategian välittymisessä työntekijöille. Oikeanlaiset ja oikein mitoitettut palkat ja palkkiot ovat tärkeä työkalu työntekijöiden motivoimisessa ja heidän työpanoksensa ohjaamisessa oikeisiin asioihin. Väärällä palkkausjärjestelmällä voidaan aiheuttaa jopa kymmenien prosenttien tehokkuusvaje, jonka korjaaminen onnistuisi nimenomaan oikeilla palkkauksen ja palkitsemisen malleilla.

Vaikka kannusteista puhuttaessa ensimmäisenä tulee usein mieleen aineellisen palkitsemisen välineet, eli rahaan rinnastettavat palkkiot, on aineellinen palkitseminen parhaimmillaan vähintään yhtä arvokasta. Oman työpanoksen tunteminen tärkeäksi vaikuttaa oleellisesti työmotivaatioon ja sitä kautta myös työnteon tehokkuuteen, ja tuota tärkeyden tunnetta voi välittää työntekijälle ei-rahallisesti usein jopa rahallista korvausta paremmin. Työntekijän kuunteleminen, huomioiminen ja kiitoksen antaminen ovat tässä avainasemassa.

Erilaisista palkkausmalleista nimenomaan suoritukseen pohjautuva palkka, eli provisiopalkka, on tutkimusten mukaan yleisesti ottaen työn tuloksen kannalta paras vaihtoehto. Provisiopalkka kuitenkin vaatii toimiakseen selkeät ja läpinäkyvät palkitsemisen perusteet sekä työn tuloksen luotettavan ja tasapuolisen mittauksen, jotta jokainen työntekijä kokee olevansa palkkauksen suhteen samalla viivalla, eikä kateutta tai mielipahaa pääse syntymään.

Tämän opinnäytetyön sisältämän tutkimuksen tarkoitus oli selvittää nimenomaan provisiopalkkauksen toimivuutta suorittavassa, verrattain helposti mitattavassa työssä. Tarjolla olevien resurssien vuoksi tutkimus keskittyi suorittavan työn, tässä tapauksessa Helsingin kaupungin tekstinkäsittely-yksikön, työntekijöiden subjektiivisiin kokemuksiin provisiomallista. Tarkoitus oli selvittää, miten työntekijät kokevat provisiomallin vaikutuksen sekä tehokkuuteen että työviihtyvyyteen tekstinkäsittely-yksikön tyypisessä ryhmässä.

Tutkimuksessa selvisi, että tekstinkäsittely-yksikössä on parannettavaa työntekijöiden palkitsemisessa. Haastateltavat kokivat palkitsevana myös pienet, ei-rahalliset palkkiot kuten positiivisen palautteen ja henkilökohtaiset arvostuksen osoitukset esimieheltä tai työtovereilta, mutta näitä saadaan tällä hetkellä yksikössä liian vähän.

Tutkimuksessa päädyttiin johtopäätökseen, jonka mukaan provisiomalli on kaiken kaikkiaan työssä viihtymistä ja työtehokkuutta parantava palkkamalli haastateltavien mukaan. Provisio korostaa ahkeruuden merkitystä työntekijälle itselleen ja sitä kautta ohjaa työntekijän käytöstä oikeaan suuntaan. Provisiomallissa täytyy kuitenkin ottaa huomioon myös inhimilliset tekijät, eikä palkka saisi määräytyä pelkästään mitattavan suorituksen mukaan.

Asiasanat: Provisiopalkka, kannustin, palkitseminen, palkkamalli

Mirko Hovinmaa

**Provision salary and other incentives in manual work**

Year	2015	Pages	26
------	------	-------	----

Salary and reward are both key components while attempting to forward the company strategy to employees. Correct salary models and reward systems are important tools for motivating and steering the employees and their efforts in the right direction. The wrong kind of salary system can cause a shortfall in efficiency of tens of percent, which makes it vital for companies and organizations to choose the correct methods for salary and reward.

Even though different kinds of incentives are usually perceived as monetary ones, the non-monetary incentives are just as important. Work motivation and efficiency are greatly influenced by how employees feel their work is valued and non-monetary incentives can often deliver that message better than monetary compensation. The key points for reaching the employee are listening, noticing and giving credit.

When it comes to different salary models, provision salary has been shown to be the best overall option in multiple studies. However, provision salary requires a clear and transparent basis for rewarding. It also requires a reliable and fair measurement so that employees feel equal to one another. This will reduce jealousy and resentment in the work environment.

The study in this thesis was meant to find out if provision salary is a functional option in manual work that is easily measured. With the available resources this study concentrated on a specific unit of Helsingin kaupungin tekstinkäsittely and subjective opinions on provision salary model. The goal was to find out how employees feel about the effects of the provision salary model in terms of efficiency and job satisfaction specifically in this type of organization.

The study suggests that there is room for improvement when it comes to incentives. The interviewees felt that even the smallest non-monetary incentives are rewarding. These incentives included positive feedback and acknowledgements from the employer and co-workers but currently there are too few of them.

The study came to the conclusion that provision salary model is overall the best model for increasing job satisfaction and efficiency when asked from the interviewees. Provision highlights the meaning of hard work to employee and guides work place behavior to the right direction. However, it is also important to take humane factors into consideration while creating the salary model. The salary should not be solely dictated by measured performance.

Keywords: Provision, incentive, rewarding, salary model

## Sisällys

1	Johdanto.....	6
1.1	Opinnäytetyön tausta, rajaus ja tavoitteet .....	6
1.2	Tutkimuksen toteutus .....	7
2	Palkkausmallit .....	8
2.1	Provisiopalkka.....	9
2.2	Aikapalkka .....	10
2.3	Urakkapalkka.....	10
3	Palkitsemismallit .....	11
3.1	Rahallinen bonus .....	11
3.1.1	Yksilösuoritus .....	12
3.1.2	Tiimisuoritus .....	13
3.2	Aineellinen palkitseminen .....	13
3.3	Aineeton palkitseminen .....	14
4	Työn tuloksen ja laadun mittaaminen.....	14
4.1	Tuloksen mittaamisen hyödyt.....	16
4.2	Tuloksen mittaamisen haasteet .....	16
4.3	Laadun mittaamisen haasteet .....	17
5	Tulokset.....	18
6	Johtopäätökset .....	21
7	Yhteenveto .....	23
	Lähteet .....	24
	Liitteet.....	25

## 1 Johdanto

Sekä palkkaus että palkitseminen ovat tärkeitä johtamisen työkaluja. Kumpaakin voidaan käyttää ohjaamaan työntekijöiden työpanosta, motivoimaan työntekijöitä, kasvattamaan yhteishenkeä ja jakamaan arvostusta työntekijöille. Palkkaus ja palkitseminen ovat läheisiä termejä, mutta niiden välillä on myös selkeitä merkityseroja. Palkkauksessa kyse on aina rahallisesta korvauksesta, palkitsemista voidaan tehdä myös aineellisen tai aineettoman korvauksen muodossa. Palkkauksen tehtävä on lähinnä korvata työntekijän käyttämää aikaa ja tarjoamaa työpanosta, kun taas palkkioilla pyritään huomioimaan työntekijöiden erityiset onnistumiset. (Elinkeinoelämän keskusliitto 2011)

Provisiopalkkaus on suorittavassa työssä yleisesti käytetty palkkausmalli. Useiden tutkimusten mukaan se on myös tehokkain ja työviihtyvyyttä parhaiten ylläpitävä malli (Ruohotie 1987). Tässä tutkielmassa keskitytään provisiopalkkauksen toimivuuteen erityisesti Helsingin kaupungin tekstinkäsittely-yksikössä. Provisiopalkkauksen etuna on henkilökohtaisen työpanoksen palkitseminen, mikä motivoi työntekijää yrittämään parhaansa ja tuntemaan työpanoksensa arvokkaaksi. Kun provisiopalkkauksen mittareilla on oikeanlaiset standardit, yritys voi ohjata työntekijän toimintaa haluamaansa suuntaan.

Työn laatua ja tehokkuutta voidaan mitata monin tavoin. Esimerkiksi Helsingin kaupungin tekstinkäsittelyssä työn tulosta on aikaisemmin mitattu purettujen minuuttien mukaan, mutta samaa työtä voidaan mitata myös purettujen merkkien kautta. Sekä laadun että tehokkuuden mittaamisessa on tärkeää, että mitattavat asiat ovat niitä, joita yrityksen toiminnassa halutaan korostaa. Jos mitataan vääriä asioita, usein myös tehdään vääriä asioita.

### 1.1 Opinnäytetyön tausta, rajaus ja tavoitteet

Olen itse toiminut Helsingin kaupungin tekstinkäsittely-yksikössä seitsemän vuoden ajan tekemässä toistuvaa, mielestäni helposti mitattavaa, työtä sanelujen purkajana. Työtä tehdesäni jouduin pohtimaan usein sitä, mikä motivoisi minua työskentelemään vaadittujen suosituskiintiöiden ylittävällä tehokkuudella, kun sekä ahkerimmalle että laiskimmalle työntekijälle maksetaan täysin sama korvaus. Mielestäni kyseinen työ on sellaista, että tuloksen mittaaminen onnistuu mittareiden pienellä kehittämisellä hyvinkin luotettavasti, minkä vuoksi myös tulokseen sidottu palkkaus ja palkitseminen toimisivat hyvin. Koen, että se kannustaisi työntekijöitä hyödyntämään potentiaaliaan paremmin ja siten nostaisi koko yksikön tuottavuutta.

Tällä hetkellä kyseisessä työyhteisössä on sekä työntekijän että työnantajan näkökulmasta selkeä ongelma, että mikään ei kannusta suoriutumaan yli asetetun minimitason, mikä näkyy enemmän tai vähemmän jokaisen työntekijän tehokkuudessa.

Tutkimus on rajattu varsin luontaisesti nimenomaan tekstinkäsittelyyn ja vielä tarkemmin Helsingissä Pitäjänmäellä sijaitsevaan n. 60 hengen tekstinkäsittely-yksikköön, jossa vietin suurimman osan toimistosihteerin urastani. Tehdäkseni tutkimuksestani mahdollisen toteuttaa käytössäni olevilla resursseilla olen rajannut tutkimuskysymyksiäni pohtimaan nimenomaan työntekijän subjektiivista mielipidettä kannustimien vaikutuksesta omaan työpanokseensa ja työviihtyvyyteensä. Tämän valinnan olen tehnyt sen vuoksi, että minulla ei yksinkertaisesti ole mahdollisuutta päästä käsiksi dataan, jolla voisin tutkia objektiivista tehokkuuden muutosta siirryttäessä provision sisältävästä mallista kannusteettomaan.

Opinnäytetyön tavoitteena on perehtyä tarkemmin erilaisiin kannustinpohjaisiin palkkaus- ja palkitsemismalleihin sekä käsitellä niiden eroavaisuuksia. Rahallisten tai rahan rinnastettavien palkitsemismallien lisäksi pohditaan myös aineettomien palkitsemismallien kirjoa sekä niiden mahdollisia vaikutuksia.

Tutkimuksen tavoitteena on selvittää, miten provisioon pohjautuva palkkaus tai suorituspohjaiset kannusteet vaikuttavat työn tulokseen sekä määrällisesti että laadullisesti työntekijän näkökulmasta. Samoin halutaan saada selville, pitääkö työntekijä suorituspohjaista palkkausta hyvänä vaihtoehtona myös työhyvinvoinnin kannalta huomioiden sekä terveydelliset että sosiaaliset ulottuvuudet. Tutkimuskysymyksiäni on ”Tuoko suoritukseen pohjautuva palkkaus lisäarvoa työntekijälle tai työnantajalle työntekijän näkökulmasta?”.

## 1.2 Tutkimuksen toteutus

Tutkimus on toteutettu haastattelemalla viittä nykyistä tai entistä Helsingin kaupungin tekstinkäsittelyn työntekijää. Haastateltavaksi valikoitui sekä entisiä että nykyisiä työntekijöitä sen vuoksi, että saataisiin vastauksia hieman eri näkökulmista. Jokaisella haastateltavalla oli haastatteluhetkellä vähintään neljän vuoden työkokemus saneluiden purkamisesta, eli aivan kokemattomia työntekijöitä ei haastatteluun valikoitunut. Haastatteluissa käytetty kysymyslomake löytyy tutkielman lopusta, osasta Liitteet 1.

Tutkimusmuodoksi valikoitui avoin haastattelututkimus, sillä sen avulla saa monipuolisia ja laajoja vastauksia, pääsee paremmin kiinni haastateltavan tuntemuksiin ja sen synnyttämän

keskustelun ansiosta tulee esille myös paljon sellaisia asioita, joita ei itse olisi osannut ajatella. Tutkimustyypin valintaan vaikutti myös oma mielenkiintoni haastattelemista kohtaan.

Tässä tutkielmassa haastateltiin viittä henkilöä palkkauksen kannustavuuteen liittyen. Kaikki viisi haastateltavaa olivat naisia. Haastattelut suoritettiin julkisilla paikoilla, esimerkiksi kahviloissa, ja kaikki haastattelut nauhoitettiin.

## 2 Palkkausmallit

Palkkausmalleja on työmarkkinoilla käytössä monenlaisia, ja omalle yritykselle sopivan mallin valitseminen on tärkeää tuloksen ja työssä viihtymisen kannalta (Teknologiateollisuus ry ja Metallityöväenliitto ry 2014). Alla on eritelty erilaisia palkkausmalleja sekä käyty läpi niiden vahvuuksia ja heikkouksia. Samoin jokaiselle palkkausmallille on valikoitu esimerkkejä niihin sopivista työpaikoista.

Palkkausmallien vaikutusta työn tulokseen on tutkittu erityisesti työmotivaation kautta (Hakonen 2006). On selvää, että erilaiset palkkausmallit sopivat erilaisiin työtehtäviin eri tavoin. Esimerkiksi urakkapalkka soveltuu varsin hyvin toimeksiantoon rakentaa talo. Tässä tapauksessa urakkapalkan hyviä puolia ovat sekä työntekijälle että toimeksiantajalle selkeä sopimus, jossa molemmat osapuolet tietävät alusta asti toimeksiannon sisällön, tavoitteet ja kustannukset.

Jos urakkapalkkaa vertaa aikapalkkaan, suurimmat erot ovat tarkasti määritellyssä ajankäytössä. Urakkapalkassa toimeksiantajalle ei ole käytännössä merkitystä sillä, kuinka monta tuntia työaika urakan suorittaminen vie, kun taas aikapalkassa palkan maksu perustuu nimenomaan käytettyyn työaikaan. Toisaalta aikapalkassa työn laadulla tai valmiiksi saamisella ei ole samanlaista merkitystä palkanmaksun kannalta kuin urakkapalkassa (Elinkeinoelämän keskusliitto).

Provisiopalkka sisältää ominaisuuksia sekä urakkapalkasta että aikapalkasta. Provision ideana on, että työn tuloksella tai laadulla on merkitystä palkansaajan näkökulmasta, mikä kannustaa urakkapalkan tavoin ahkeraan, suorituskeskeiseen työntekoon. Tavallisimmin provisiopalkkausta käytetään aikapalkkauksen yhteydessä lähinnä tukemassa ja kannustamassa sen sijaan, että palkkio perustuisi kokonaan tehtyyn työtulokseen, mutta poikkeuksiakin on



## 2.1 Provisiopalkka

Provisiopalkalla tarkoitetaan suoritukseen pohjautuvaa palkkausta, jonka tavoitteena on kannustaa palkansaajaa tehokkaaseen ja tuottavaan työntekoon. Provisiopalkkaus soveltuu erityisesti sellaisiin töihin, joissa työntekijän suoritusta pystytään helposti ja luotettavasti mittaamaan ja näin provision perusteet pystytään järkevästi määrittämään. Tällaisia töitä ovat esimerkiksi vahvasti suoritusmääräkeskeiset työt, kuten marjanpoiminta, saneluiden purkaminen tai myyntitehtävät. Provisiopalkka voi muodostaa joko osan työntekijän palkkiosta, jolloin palkkaan kuuluu myös kiinteä, suorituksesta riippumaton osuus, tai vaihtoehtoisesti koko palkka voi olla provisioon pohjautuva, jolloin tehty työ määrittelee täysin maksetun palkan.

Provisiopalkkauksen haasteena ovat väärin asetetut mittarit, jolloin työntekijä saa palkkaa sellaisista asioista, jotka eivät palvele yrityksen tai organisaation todellisia tavoitteita. Tähän liittyvät myös mittaamisen haasteet, joita käsitellään tarkemmin luvussa 4.

Parhaassa tapauksessa provisiopalkka hyödyttää sekä työnantajaa että työntekijää. Työnantajan näkökulmasta motivoitunut ja kaikkensa antava työntekijä suoriutuu tehtävistään paremmin ja kustannustehokkaammin, kunhan kannuste on tarpeeksi suuri. Toisaalta liian suuri kannuste vähentää kustannustehokkuutta ja saattaa johtaa erilaisiin ongelmiin. Esimerkiksi korkeat ylityökorvaukset saattavat kannustaa työntekijän tekemään niin paljon töitä, että terveys kärsii ja työn teho laskee pitkällä aikavälillä. Samalla tavalla ongelmallisia ovat sellaiset työtehtävät, joissa töillä on mahdollisuus kasaantua mutta samalla maksetaan ylimääräistä korvausta ahkeruudesta, eikä tehottomuudesta rankaista. Näissä tehtävissä työntekijän kannattaa oman palkkansa maksimoimiseksi laiskotella ja töiden kasaantumisen jälkeen ansaita bonukset ahkeralla työnteolla.

Työntekijän näkökulmasta provisiopalkka palkitsee ahkeruutta ainakin mitattavan asian osalta. Tehokkuus tuo työntekijälle rahallisen korvauksen, joka motivoi useimpia, kunhan provisio tuo riittävän suuren korotuksen peruspalkkaan. Työntekijällä on huomattavasti pienempi kiusaus tuhlata työaikaansa, kun siitä joutuu itse tavalla tai toisella taloudellisesti maksamaan. Ongelmaksi voi kuitenkin muodostua niiden töiden suorittaminen, joita provisiopalkan mittareissa ei ole otettu huomioon. Tämä voi johtaa työpaikan ilmapiirin huononemiseen ja mittareiden ulkopuolisten töiden laiminlyöntiin. Näin esimerkiksi työkaverin auttamisesta tulee helposti työntekijälle tuottamatonta työtä, mikä kääntää provision kannustevaikutuksen yrityksen kannalta epäedulliseen suuntaan ja heikentää työpaikan sosiaalista aspektia.

## 2.2 Aikapalkka

Aikapalkalla tarkoitetaan palkkausmallia, jossa työntekijä saa korvauksen käyttämästään työajasta. Tyypillisimpiä aikapalkkamalleja ovat tuntipalkka ja kuukausipalkka, mutta muitakin variaatioita esiintyy. Aikapalkan etuina ovat selkeys ja ennakoitavuus sekä työajan että palkan suhteen niin työnantajan kuin työntekijän näkökulmasta. Toisaalta heikkoutena on sen keho kannustavuus työn laadun tai tehokkuuden suhteen sen jälkeen, kun työssä pysymiseen vaadittavat minimivaatimukset täyttyvät.

Aikapalkkauksen piiriin kuuluu myös niin sanottu nollatuntisopimus, jolla tarkoitetaan työso-  
pimusta, jossa työnantaja ei sitoudu antamaan työntekijälle työtunteja, vaan työn määrä määräytyy sesongin tai esimerkiksi sään mukaan. Samoin työntekijällä ei ole varsinaista työvelvoitetta, vaan hän voi valita työnsä ajankohdan ja määrän vapaasti. Nollatuntisopimukset ovat tyypillisiä lyhyissä työsuhteissa, kuten kesätöissä, sekä tietyillä aloilla, kuten vartijan tehtävissä.

Aikapalkka soveltuu hyvin töihin, joissa työntekijän tehokkuutta ei voida, tai ei ole mielekäs-  
tä, mitata. Työhön kuuluvat keskeisenä muut arvot kuin tehokkuus, esimerkiksi ystävällisyys ja asiakaslähtöisyys asiakaspalvelutehtävissä tai luovuus taiteen ja tutkimuksen alalla. Myös sellaiset työt, joissa tehostumisesta johtuvat kasvavat virhemäärät saattaisivat olla kohtalokkaita, kuten lääkärin, lentäjän tai poliisin työ, soveltuvat paremmin aikapalkan kuin urakka- tai provisiopalkan piiriin.

## 2.3 Urakkapalkka

Edellä mainittu esimerkki talon rakentamisesta on tyypillinen esimerkki urakkapalkasta. Urak-  
kapalkan hyviä puolia ovat selkeät raamit kummallekin osapuolelle, minkä vuoksi jo alusta  
asti on selvää, mitä molemmilta vaaditaan ja mitä kumpikin saa. Työntekijän kannalta urak-  
kapalkan haasteena on huonosti mitoitettu urakka, joka voi johtaa siihen, että työntekijä jou-  
tuu tekemään töitä alhaisemmalla korvauksella kuin ansaitsisi. Työnantajakin voi hävitä urak-  
kapalkallisessa toimeksiannossa huonon mitoituksen vuoksi. Näin saattaa käydä silloin, kun  
urakka saadaankin valmiiksi huomattavasti odotettua nopeammin ja helpommin, jolloin toi-  
meksiantajan olisi mahdollisesti kannattanut maksaa mieluummin aikapalkkaa, esim. tunti-  
palkkaa.

Muita tyypillisiä esimerkkejä urakkapalkan käytöstä ovat esimerkiksi yritysten ostamat räätä-  
löidyt ATK-palvelupaketit, laivanrakennus ja lehdenjako. Kaikki nämä esimerkit ovat erilaisia,  
mutta niitä yhdistää se, että kaikki ovat ennalta määritellyjä työtehtäväkokonaisuuksia, joille

ei ole asetettu selkeitä aikaraameja mahdollisen deadline lisäksi ja joiden suorittaminen perustuu vahvasti työntekijän tehokkuuteen.

### 3 Palkitsemismallit

Palkkausta ja palkitsemista käytetään joskus arkikielessä toistensa synonyymeinä. Palkkauksella tarkoitetaan kuitenkin tässä tutkielmassa tehdystä työstä maksettua palkkaa ja palkitsemisella tulokseen tai suoritukseen liittyvää kannustinta. Peruspalkkamallit voivat sisältää myös palkitsemisen mahdollisuuden sellaisenaan.

Palkitsemisen tehtävä palkkaukseen verrattuna on erityisesti ohjata työntekijän työpanosta haluttuun suuntaan. Palkka maksetaan tehdystä työstä tai työhön käytetystä ajasta, kun taas erillistä palkitsemista käytetään tavoitteiden täytyessä joko yksilö- tai työyhteisötasolla. Varsinkin rahallinen palkitseminen on yleensä sidonnainen yrityksen taloudelliseen tulokseen. Palkitsemisen tarkoituksena on myös sitouttaa työntekijä yritykseen ja yrityksen tavoitteisiin.

Palkitsemisen tavoitteiden kannalta on tärkeää, että työntekijät tietävät joko etukäteen tai viimeistään palkinnon saamisen jälkeen, millä perusteella palkinto on myönnetty. Palkinto, jonka syytä työntekijä ei tiedä, ei ohjaa yhtä tehokkaasti työntekijän toimintaa haluttuun suuntaan.

Palkitsemisen voi jakaa karkeasti kahteen ryhmään: aineelliseen ja aineettomaan palkitsemiseen. Erilaiset yksilöt motivoituvat erilaisista palkkioista, ja siksi on tärkeää ymmärtää eri palkitsemismuotojen tuomat mahdollisuudet. Vaikka rahallinen korvaus motivoi kysyttäessä lähes ketä tahansa, sen todelliset vaikutukset ovat usein luultua pienemmät (Viitala 2004, 287). Vastaavasti mitättömäksi koetulla aineettomalla palkinnolla, kuten esimerkiksi kehumisella, voi olla yllättävän suuri ja kauaskantoinen vaikutus työmotivaatioon ja sitä kautta myös tehokkuuteen.

Erilaisissa organisaatioissa toimivat erilaiset palkitsemismallit. Yrityksen tai organisaation onkin tärkeää ymmärtää, mikä tai mitkä mallit soveltuvat heidän strategiaansa parhaiten. Jotta palkitsemisstrategia voidaan rakentaa tukemaan yrityksen tavoitteita mahdollisimman hyvin, täytyy erilaiset palkitsemismallit sekä yrityksen toiminta- ja työpaikkakulttuuri tuntea myös johdon tasolla.

#### 3.1 Rahallinen bonus

Rahallinen bonus liittyy yleensä yrityksen taloudelliseen tulokseen ja sen kasvuun. Bonus voidaan maksaa esimerkiksi kerran vuodessa sen mukaan, kuinka hyvin yritys on saavuttanut kasvutavoitteensa. Bonus voidaan maksaa myös henkilökohtaisesta suorituksesta, kuten merkittävästä innovaatiosta tai tietyn standardin ylittävästä työsuorituksesta.

Rahallinen bonus on siinä mielessä helppo valinta sitä käyttävälle työnantajalle, että se motivoi jossain määrin lähes kaikkia ainakin lyhyellä aikavälillä. Perusasioiden pitää kuitenkin olla työympäristössä kunnossa, että rahallinen bonus nostaa työn tehokkuutta. Kuten muissakin palkitsemismalleissa, on työntekijän myös tärkeää tietää, mistä häntä palkitaan. Jos työntekijä ei tiedä palkitsemisperusteita, ei palkinto myöskään ohjaa työntekijän käyttäytymistä välttämättä mihinkään suuntaan.

Rahallisen kannustimen merkitystä pidetään usein suurempana, kuin mikä se todellisuudessa on. Useiden tutkimusten mukaan palkankorotus ei vaikuta yksiselitteisesti pitkällä aikavälillä työntekijän tehokkuuteen, vaan kannustinvaikutus on yksilöllinen. Samoin kuin palkan pienuus aiheuttaa tyytymättömyyttä mutta palkan riittävä taso ei juuri motivoi (Viitala 2004), myös bonuksien vaikutus saattaa joissain tapauksissa jäädä negatiiviseksi, jos tavoiteltu kannustin jää saamatta.

### 3.1.1 Yksilösuoritus

Yksilötasolla palkitseminen antaa mahdollisuuden palkinnon tarkempaan kohdentamiseen. Samoin palkinnon räätälöiminen mahdollisimman motivoivaksi onnistuu paremmin, kun se voidaan kohdistaa yhteen ihmiseen isomman ryhmän sijaan. Koska palkitsemisen muotoja on monenlaisia ja ihmisten mieltymykset ovat erilaisia, voi räätälöimätön palkitseminen olla merkityksetöntä tai jopa saada aikaan negatiivisen vaikutuksen. Kun jollekin työntekijälle ylennys haastavampiin tehtäviin on juuri se asia, minkä vuoksi työtä on tehty, jollekin toiselle vastuun kasvu aiheuttaa vain ahdistumista, jota ylennyksen mukana tulleet mahdolliset edut eivät korvaa. Vastaavasti joku kokee henkilökohtaisen positiivisen palautteen erittäin motivoivana asiana, kun taas toisen työntekijän mielestä kyseessä on vain turha yritys hyvittää varsinaisen palkan pienuutta tai työolosuhteiden puutteita.

Kun yksilöä palkitaan, on tärkeää myös tehdä selväksi työyhteisössä, miksi palkinto annetaan. Jos yhteisö ei ymmärrä palkinnon perusteita, voi ongelmaksi nousta epätoivotun ohjausvaikutuksen lisäksi ihmisten kateus. Samoin pelkästään yksilön palkitseminen voi johtaa minäkeskeiseen ajatteluun työpaikalla, mikä saattaa pitkällä aikavälillä vaikuttaa negatiivisesti työpaikan ilmapiiriin ja työkuulttuuriin.

### 3.1.2 Tiimisuoritus

Koko tiimin palkitseminen lähtee siitä ajatuksesta, että yksikään työntekijä ei ole toista tärkeämpi tavoitteen saavuttamisessa, vaan kyseessä on kollektiivinen onnistuminen. Ryhmän palkitsemisella ehkäistään yksilöpalkitsemisen varjopuolia, kuten kateutta tai korostetun yksilökeskeistä ajattelua. Samoin tiimin palkitseminen voi lujittaa yhteenkuuluvuuden tunnetta ja saada koko työyhteisön ajattelemaan koko yrityksen etua yksilökeskeisen ajattelun sijaan.

Tiimin yhteisessä palkitsemisessa on myös haasteensa. Yksilö voi tuntea ratsastavansa muiden panoksella, tai vastaavasti kantavansa muita niin sanotusti reppuselässä. Samoin työntekijälle voi tulla tunne, että omalla panoksella ei ole merkitystä, mikä johtaa siihen, että palkitseminen ei ohjaa käyttäytymistä mihinkään suuntaan.

### 3.2 Aineellinen palkitseminen

Aineellisella palkitsemisella tarkoitetaan rahallisia tai rahaan rinnastettavia kannusteita, joita maksetaan palkan lisänä. Tällaisia palkitsemiskeinoja ovat esimerkiksi erilaiset tulos- ja aloitepalkkiot, muut erityispalkkiot sekä edut. Erilaisia etuja ovat esimerkiksi lounas-, puhelin- ja autoetu. Aineellinen palkitseminen voi tarkoittaa myös tavaran tai ansiomerkin antamista työntekijälle kiitokseksi hyvästä työpanoksesta. Myös aloitepalkkiot ovat tärkeä aineellisen palkitsemisen muoto. Niiden avulla työntekijöitä kannustetaan kehittämään työyhteisöä ja pyritään siihen, että työntekijät voivat itse vaikuttaa työoloihinsa (Vantaan kaupungin henkilöstökeskus 2003).

Aineellista palkitsemista käytetään rahallisen bonuksen tavoin työntekijöiden työmotivaation parantamiseen ja työntekijöiden sitouttamiseen työpaikalle. Rahallinen korvaus työnteosta joko peruspalkan tai bonuksen muodossa on tutkitusti suurin yksittäinen työmotivaatioon vaikuttava tekijä (Suominen & Suonperä 2012). Myös aineellisella palkitsemisella on positiivinen vaikutus työmotivaatioon. Aineellisen palkkion saatuaan työntekijä kokee itsensä arvokkaaksi yritykselle ja tuntee, että työnantajapuoli noteeraa ja palkitsee ahkeraa työskentelyä.

Työntekijän sitouttamiseen yritykseen liittyvät erityisesti erilaiset edut, esimerkiksi edellä mainitut lounas- ja autoetu tai myös työsuhdeasunto, liikuntasetelit ja työsuhdematkakortti. Työnantajan tarjoamien etujen kautta työntekijälle pyritään luomaan tunne, että työnantaja kiinnostaa pitää työntekijä palkkalistoilla ja että työntekijän hyvinvointi on työnantajalle tärkeää. Työmotivaation kasvamisen lisäksi hyvät työsuhde-edut houkuttelevat työntekijää pysymään yrityksessä ja työskentelemään aktiivisesti yrityksen edun mukaisesti niin työ- kuin vapaa-ajalla.

### 3.3 Aineeton palkitseminen

Kun puhutaan palkitsemisesta, rahallinen bonus tai jokin konkreettinen aineellinen palkinto on usein ensimmäinen asia, joka ihmisille tulee mieleen. Vähintään yhtä tärkeässä roolissa ihmisten motivoimisessa toimivat kuitenkin myös aineettoman palkitsemisen eri muodot. Aineettomaksi palkitsemiseksi voidaan laskea esimerkiksi työnantajan työntekijälle tarjoama lisäkoulutus, positiivisen palautteen antaminen työstä ja työsuhteen pysyvyys. Aineetonta palkitsemista on myös vaikutusmahdollisuuksien luominen työntekijälle ja joustavat työaika-järjestelyt. Aineellisen palkitsemisen tavoin aineettomalla palkitsemisella pyritään parantamaan työntekijän työmotivaatiota ja sitouttamaan työntekijää yritykseen. Aineeton palkitseminen on kuitenkin usein huomaamattomampaa kuin suora rahallinen tai aineellinen korvaus hyvin tehdystä työstä, minkä takia sitä ei aina huomioida sen ansaitsemalla tavalla palkkaus- ja palkitsemisjärjestelyjä mietittäessä. Työntekijäkään ei aina välttämättä huomaa kaikkia aineettomia etuja, joita työnantaja on hänelle tarjonnut, vaan pitää niitä itsestäänselvyutenä ja työpaikkaan kuuluvina asioina. Aineettomien etujen tarjonnassa on kuitenkin paljon eroja eri työnantajien välillä (Suominen & Suonperä 2012). Monesti esimerkiksi julkisen ja yksityisen sektorin välillä on eroja palkitsemiskäytännöissä ja työsuhteen pysyvyydessä. Aineettomana etuna voidaan pitää vaikkapa julkisella sektorilla tarjolla olevia virkoja, jonka saadessaan työntekijällä on turvattu työpaikka pitkälle tulevaisuuteen. Työsuhteen vakinaistamista voidaan pitää tärkeänä aineettomana palkitsemiskeinona, jolla luodaan työntekijälle turvallinen olo työpaikan suhteen ja täten nostetaan työmotivaatiota.

Aineettomana palkitsemisena voidaan joidenkin tutkimusten mukaan pitää yleisesti henkilön kokemaa tunnetta siitä, että hän kokee jonkin asian palkitsevaksi (Handolin 2013). Tällä määritelmällä aineeton palkitseminen voi olla hyvinkin subjektiivista, sillä eri henkilöt voivat pitää aivan erilaisia asioita palkitsevina. Tämä onkin aineettoman palkitsemisen yksi suurimmista haasteista, sillä työnantajan kannattaa palkintoa antaessaan ensin miettiä, kokeeko kyseinen henkilö eleen palkitsevaksi vai ei. Toisaalta subjektiivisuus luo mahdollisuuden palkita työntekijöitä taloudellisesti katsoen edullisesti esimerkiksi kehuja muodossa; jos työnantaja tuntee työntekijänsä hyvin, hän voi kohdistaa eri työntekijöille henkilökohtaisia kehuja, joita työntekijät osaavat arvostaa.

## 4 Työn tuloksen ja laadun mittaaminen

Tehdyn työn tulosta ja laatua on tärkeä mitata varsinkin työnantajan näkökulmasta; tehty työ on palkanmaksun perusta ja näin ollen työnantajan pitää pystyä määrittelemään, milloin ja miten sovitut asiat on suoritettu.

Eri työtehtävissä mitataan erilaisia asioita. Asiakaspalvelutyössä työn laatua voidaan mitata muun muassa asiakastyytyväisyyskyselyillä, ammattiurheilijan työn tulosta seurataan esimerkiksi voitettujen otteluiden kautta ja kokin työn laatua arvostelemalla valmistetun ruuan makua. Mittarit on aina räätälöitävä kyseessä olevan työtehtävän mukaisiksi, ja niiden soveltuvuus työtehtävän oikean sisällön mittaamiseen on tärkeää; jos mitataan vääriä asioita, voi työnantaja saada täysin vääränlaisen kuvan työntekijän osaamisesta ja panoksesta. Asettamalla mittarit oikeanlaisiksi työnantaja pystyy puolestaan seuraamaan työntekijänsä toimintaa juuri haluamastaan kulmasta ja siten ohjata yrityksensä toimintaa itse haluamaansa suuntaan.

Haasteena työn tuloksen ja laadun mittaamisessa on mittaamisen luotettavuuden ja tasapuolisuuden varmistaminen. Jos mittaustapana käytetään esimerkiksi asiakastyytyväisyyskyselyitä, vastaajien henkilökohtaiset mielipiteet tai suoranainen vastausten väärentäminen voi johdattaa väärinkäsityksiin työn laadun tulkitsemisessa. Mittareita on kaikissa työtehtävissä hyvä myös olla monenlaisia, sillä yksipuolinen työn laadun mittaaminen harvoin toimii tasapuolisesti kaikille työntekijöille; ihmiset ovat työtavoiltaan hyvin erilaisia. Esimerkiksi toimistotyössä yksi työntekijä voi olla hyvin nopea konekirjoittaja ja toinen hidas, jolloin puhdas tuotetun tekstin määrän mittaaminen voi vääristää työntekijöiden panoksen arvioimista, varsinkin silloin, jos hidas konekirjoittaja on parempi jollain muulla työn osa-alueella, vaikkapa suullisten esitysten pitämisessä työtiimille. Hyvin yksipuolisessa työssä yksipuoliset mittaritkin voivat kuitenkin toimia. Jos esimerkiksi edellisen esimerkin työtehtävässä ainut yritystä kiinnostava asia on tuotetun tekstin määrä tietyssä aikayksikössä, voi vain yhden mittarin ylläpitäminen olla yritykselle järkevää myös todellisen kuvan luomisessa. Yrityksen pitää siis aina itse määrittellä ne mitattavat asiat, jotka kyseiselle yritykselle ovat tärkeitä ja keskittyä niiden monipuoliseen mittaamiseen.

Kaikkea työtä ei voida käytännössä missään yrityksessä erikseen mitata. Yrityksen on kuitenkin huolehdittava myös siitä, että mittaamattomat työtehtävät tulevat hoidetuiksi mahdollisimman tasapuolisesti. Tässä yrityksen pitää usein vain luottaa ihmisten kykyyn toimia yhteisten pelisääntöjen mukaan ja kantaa kortensa kekoon yhteisen työssä viihtymisen nimissä. Yritys voi myös pyrkiä palkitsemaan henkilöitä, jotka hoitavat erityisen hyvin yhteisiä mittaamattomia asioita; työnantaja voi esimerkiksi antaa yllätysbonuksen työntekijälle, joka on yleisellä toiminnallaan parantanut työilmapiiriä tai lisännyt työssä viihtymistä olemalla työkavereilleen erityisen ystävällinen. Tällaiset palkitsemisen muodot voivat vahvistaa työntekijöiden toivottua käyttäytymistä tulevaisuudessakin.

Työn tuloksen ja laadun mittaaminen on hyvin keskeistä, kun ajatellaan palkkaus- tai palkitsemisperusteita. Palkka maksetaan tehdystä työstä ja palkanmaksajan, eli työnantajana, on

näin ollen tärkeää tietää, milloin sovittu työ on tehty. Sama periaate pätee palkitsemiseen, sillä palkitsemisen perusteena on useimmiten hyvä työsuoritus.

#### 4.1 Tuloksen mittaamisen hyödyt

Tuloksen mittaamisen hyödyt liittyvät selkeästi yrityksen näkökulmasta siihen, että pystytään asettamaan yrityksen kannalta tärkeisiin asioihin standardit ja valvoa niiden toteutumista. Näin yritys kehittyy haluamaansa suuntaan ja pystyy viestimään myös työntekijöilleen luontevalla tavalla heiltä toivottuja käytösmalleja. Tuloksen mittaamisella voidaan myös helposti seurata työntekijöiden tehokkuutta, eli sitä, kuinka nopeasti he suoriutuvat annetuista työtehtävistä. Jos tulosta mitataan yksilö- eikä yksikkötasolla, voidaan myös havaita eroja työntekijöiden välillä; näin voidaan esimerkiksi kohdistaa palkitsemiskäytäntöjä yrityksen kannalta sopiville henkilöille ja kannustaa heitä jatkamaan tehokasta työskentelyään. Tällöin voidaan puhua henkilökohtaisesta tulospalkkauksesta, jossa työntekijän henkilökohtainen onnistuminen määrittelee palkitsemisen toteutumisen.

Tuloksen mittaamisen hyödyt ulottuvat myös niin sanotulle negatiiviselle puolelle, eli siihen, jos työntekijä ei saavuta asetettuja standardeja. Kun tulosta on mitattu, voidaan työntekijälle tarvittaessa esittää konkreettisia syitä kritiikille ja kritiikki on näin rakentavampaa. Työntekijä oppii kritiikistä enemmän, kun hän tietää tarkasti, mihin se kohdistuu. Työskentelytapa on silloin helpompi korjata ja yritys pystyy näin ohjaamaan toimintaansa haluamaansa suuntaan.

#### 4.2 Tuloksen mittaamisen haasteet

Suurimpana tuloksen mittaamisen haasteena voidaan pitää sitä, mitataanko yrityksessä oikeita asioita vai keskitytäänkö mittareissa epäolennaisiin asioihin. Kärjistävässä esimerkkinä voidaan ajatella tilannetta, jossa jääkaappeja valmistava yritys mittaisi pelkkien jääkaapin komponenttien valmistumisnopeutta eikä mittaisi lainkaan, kuinka monta valmista jääkaappia niistä saadaan aikaan; valmiiden jääkaappien valmistuminen voisi jäädä heikoksi jonkin tietyn komponentin valmistumisen hitauden vuoksi, vaikka muiden komponenttien valmistumisnopeutta mitattaessa yritys näyttäisi toimivan erittäin tehokkaasti.

Toinen haaste on mittareiden luotettavuus. Varsinkin kyselyihin perustuvat mittarit toimivat usein epäluotettavasti, sillä kyselyissä on helppo valehdella tai jättää sanomatta asioita. Kaikki mittarit, joissa yksilön henkilökohtaiset mielipiteet tulevat esille, ovat myös alttiita vääristymille. Mittarien luotettavuudessa voi olla myös teknisiä ongelmia, jos esimerkiksi liukuhihnatuotannossa valmistettavia karkkipusseja laskeva kone on rikki ja antaa väärän tuloksen valmistuneiden tuotteiden määrästä.



Työn tuloksen mittaamisen haasteena on aina myös työntekijöiden reagointi mittaamiseen ja sen tuloksiin. Jos työntekijöiden henkilökohtaisen työn mittaamisen tuloksia tuodaan yritykseen yleiseen tietoon, voivat ne aiheuttaa työntekijöiden välillä kateutta, katkeruutta ja epäoikeudenmukaisuuden tunteita. Tieto mittaustulosten julkistamisesta voi myös etukäteen aiheuttaa työntekijälle stressiä ja laskea sitä kautta työntekijöiden työkykyä. Samoin työnantaja voi pelätä tulosten julkistamista ja siitä koituvia työntekijöiden valituksia. Monesti varsinkin negatiivisten tulosten julkista läpikäymistä yrityksissä ei suositakaan, vaan ennemmin pyritään nostamaan erityisen hyvin suoriutuneita yksilöitä esille ja tuoda tuloksen mittaamista positiivisen kautta esille. Tärkeää on myös huomioida työntekijöiden väliset erot ja osaamisen soveltuvuus mitattaviin asioihin; joku voi epäonnekseen olla hyvä juuri niissä asioissa, joita yritys ei varsinaisesti mittaa ja palkitse, mutta jotka kuitenkin ovat tärkeitä hoidettavia tehtäviä yrityksen menestymisen kannalta. Työntekijästä sinänsä riippumattomat seikat, kuten sairastumiset, voivat myös vaikuttaa yksilötasolla työntekijän suoritukseen. Ne pitäisi pystyä huomioimaan myös työn tulosta mitattaessa, jos halutaan saada reilu ja kattava kuva yrityksen toiminnasta.

Yksikötasolla tuloksen mittaaminen voi usein toimia paremmin kuin yksilötasolla. Mittaaminen ja mittaustulokset eivät silloin aiheuta työntekijöille yhtä paljon stressiä ja ne voivat myös toimia tehokkaana ryhmäyttäjänä; työntekijät työskentelevät yhdessä saavuttaakseen sovittun maalin ja kannustavat toisiaan yhteisen hyvän nimissä. Jos asetettu tavoite saavutetaan, koko yksikkö saa palkinnon työstään ja jos tavoitetta ei saavuteta, kukaan ei saa mitään. Näin vältetään kateuden ja muun negatiivisen ilmapiirin syntymistä työyhteisöön. Työn tuloksen mittaamisessa on myös monia haasteita. Työntekijän on kyettävä itse vaikuttamaan mitattavan työn tulokseen (Hänninen 2006), eikä tulos saisi olla liian paljon kiinni ulkoisista tekijöistä.

#### 4.3 Laadun mittaamisen haasteet

Laadun mittaamisen haasteina voidaan pitää ainakin laadun käsitteen subjektiivisuutta sekä laadun riittävää tasoa. Kun halutaan mitata työn laatua, pitää yrityksen määritellä selvät kriteerit sille, millaiset asiat kuvaavat työn laatua. Laadulle pitää myös asettaa tietty taso, jonka ylittävä työ on niin sanotusti turhaa eikä enää paranna työstä saatua tulosta. Esimerkiksi siivoustyössä työn laatu on tiettyyn rajaan asti tärkeää, vaikkapa wc-tiloista on tärkeää desinfioida tasot säännöllisin väliajoin. Jos työntekijä alkaa kuitenkin käyttää desinfiointiin liikaa aikaa ja desinfioi esimerkiksi lattian jokaisella siivouskäynnillä, kulutetaan korkeamman laadun tavoitteluun turhaan aikaa, jonka voisi käyttää paremmin seuraavan wc-tilan tasojen desinfiointiin. Laadulle pitää siis määritellä vähimmäistaso, esimerkiksi wc-tilojen siivouksessa tasot on aina desinfioitava, ja tehokkuuden säilyttämiseksi myös enimmäistaso, jota ei tarvit-

se ylittää, esimerkiksi wc-tilojen siivoustyössä lattiat pitää desinfioida vain joka viides siivouuskerta.

Laadun tasolla on siis yritykselle merkitystä, eikä loputon laadun parantaminen useinkaan ole kustannustehokasta. Laadun määrittelemisessä pitää löytää jonkinlainen tasapainotila, jossa yrityksen asettamat tavoitteet toteutuvat, mutta jossa aikaa ja rahaa ei käytetä turhaan työhön. Eri yritykset voivat määrittellä heille sopivan laadun hyvin eritasoisiksi. Kolmen tähden Michelin-ravintolassa palvelu on parempaa kuin pikaruokalassa, sillä yritysten strategiat asiakaspalvelun laadun suhteen ovat erilaiset. Näin luodaan myös kuluttajille vaihtoehtoja.

## 5 Tulokset

Jokaisen haastattelun alussa kerroin haastateltavalle tutkimuskysymyksen, jonka pohjalta haastattelua lähdettiin viemään eteenpäin. Näin tuo kysymys, eli ”tuoko suoritukseen pohjautuva palkkaus lisäarvoa työntekijälle tai työnantajalle työntekijän näkökulmasta?”, pysyi luontaisesti mukana ja määritti kysymysten näkökulman. Jokainen haastateltava oli pitänyt sekä työnkuvastaan että työpaikastaan työskennellessään sanelunpurun parissa, mikä varmasti vaikuttaa tulosten luonteeseen ja työntekijän suhtautumiseen koko asiaa kohtaan. Koska jokainen koki viihtyneensä työn parissa, jokaisella oli varmasti myös vilpitön tarkoitus tuoda esiin oikeita ongelmia ja ratkaisuja positiivisessa hengessä.

Vaikka kysymyksen asettelu ja haastattelun luonne luonnollisesti ohjaavat haastateltavan mielipidettä tiettyyn suuntaan ja haastattelijan oma mielipide ja persoona muovaavat koko haastattelun kulkua, tuli jokaisen työntekijän mielipide haastattelun aikana kohtuullisen hyvin esille. Haastattelijan on välillä pakkokin johdatella haastateltavaa, jotta keskustelua saadaan aikaiseksi, koska lähtökohtaisesti haastattelija on luonnollisesti pohtinut aihetta huomattavasti syvemmin ja monipuolisemmin ennen tapaamista. Tästä huolimatta useammassakin tilanteessa yllätti positiivisesti, että myös täysin spontaaneja, johdattelemattomia keskusteluja ja ajatuksia nousi esiin ja sitä kautta saatiin myös jokaiseen haastatteluun jonkin verran eroavaisuuksia.

Kun haastattelu avattiin kysymyksellä työn palkitsevuudesta, jokainen työntekijä löysi työn nykytilanteesta parannettavaa. Yksimielinen näkemys oli, että pienet asiat, kuten asiakkaina toimivien lääkäreiden palaute tai esimiehen kiitos lisäsivät palkitsevuuden tunnetta merkittävästi, mutta näitä tuli eteen valitettavan harvoin. Samoin jokainen haastateltava oli niin sanotusti sisältä päin motivoitunut ja koki palkitsevana sen, kun ymmärsivät oman osansa tärkeässä kokonaisprosessissa, eli potilaiden hoitamisessa ja lääkäreiden työn tukemisessa. Varsinaisista tulokseen liittyvistä palkkioista oli jokaisella hyvin vähän kokemusta, mutta kaikkia

yhdisti yksittäinen osaston laajuinen kannustinpalkkio, joka oli kertaluontoinen rahallinen korvaus. Kukaan ei kuitenkaan osannut sanoa, millä perusteella kyseinen palkkio oli annettu, minkä vuoksi sen ohjaava vaikutus oli vähintäänkin kyseenalainen. Samoin kohdeorganisaatioissa on ainakin aikaisemmin ollut käytössä organisaation laajuinen tulospalkkio, mutta sen ongelmaksi koettiin selvästi se, ettei omalla panoksella ollut käytännössä mitään merkitystä palkkion saamiseen.

Jokainen haastateltava kertoi motivoituvansa rahallisista tai rahan rinnastettavista palkkioista sekä mahdollisuudesta vaikuttaa omaan työaikaan. Eroavaisuuksia syntyi lähinnä aineettomien palkitsemismuotojen kohdalla, joista nimenomaan selän taputusta ja esimiehen kiitosta pidettiin vaihtelevasti merkityksellisenä. Suurinta osaa haastateltavista myös verbaalinen arvostuksen osoitus sekä esimieheltä että työtovereilta lämmitti, mutta jokainen kaipasi kuitenkin sen tueksi myös jotain konkreettista. Jo hyvin pientä konkreettista elettä, kuten kukkien tai vastaavan lahjan saamista pidettiin eri tavalla motivoivana kuin pelkkää sanallista palkitsemista. Samoin mahdollisuutta vaikuttaa oman työyhteisön asioihin ja tilaisuutta saada oma ääni kuuluviin pidettiin työmotivaatiota kasvattavana tekijänä. Kyseisen yksikön organisaatio on myös sellainen, ettei sen sisällä ole juuri realistista edetä urallaan mihinkään suuntaan, minkä vuoksi ylennystä tai vastaavaa uraa edistävää palkitsemista ei pidetty merkittävänä kannustimena.

Kysyttäessä provisiopalkkauksen sopivuudesta tämän tyyppiseen työhön, olivat kaikki lähtökohtaisesti kannustimien hyödyllisyydestä samaa mieltä. Vaikka jokaisen mielestä provisiopalkkaus toimisi kyseisessä työssä varsin hyvin, pystyi jokainen tuomaan esiin ainakin yhden haasteen, jonka ratkaiseminen olisi pakollista ennen uuden palkkausmallin käyttöönottoa. Haaste, jonka jokainen haastateltava toi esiin, oli odotettavasti systeemin todellisen tasapuolisuuden varmistaminen. Myös työn laadun laskemisesta oli huolissaan enemmän kuin yksi haastateltava. Yksittäisissä vastauksissa haasteiksi nimettiin myös loppuun palamisen tai terveyden vaarantumisen uhka sekä työyhteisön sisäinen kateus. Samoin mielipiteet vaihtelivat sen suhteen, voisiko palkkaa jakaa täysin mitatun työpanoksen mukaan, vai täytyisikö huomiota ottaa myös subjektiivinen, esimiehen näkemä ahkeruus. Noin puolet haastateltavista oli sitä mieltä, että kaikkein tasapuolisin malli olisi provision maksaminen puhtaasti mitatun tuloksen mukaan, kun taas puolet haluaisivat palkkaan myös jonkinlaisen esimiehen määrittämän ahkeruusosuuden.

Pohdittaessa provisiopalkkauksen hyötyjä kyseisessä työtehtävässä merkittävänä tekijöinä nousivat esiin sekä yksilön että työyhteisön hyödyt. Yksilön näkökulmasta provisiopalkkaus ohjaisi työntekijän käytöstä niin, että työteho kasvaisi, taukojen pitkittyminen ja ylimääräinen juoruilu vähenisi ja samalla tunne työn palkitsevuudesta kasvaisi. Itselleni haastattelun tässä vaiheessa tuli yllätyksenä se, että useampi haastateltava oli myös sitä mieltä, että työ-

paikan yleinen ilmapiiri paranisi provisiopalkkauksen myötä. Vaikka asiasta tehdyt tutkimukset ovatkin juuri tätä mieltä (esim. Ruohotie 1987), olin nähnyt provision aiheuttaman palkkauksen epätasaisuuden työilmapiiriä huonontavana tekijänä. Vallitseva mielipide kuitenkin oli, että ne ihmiset, jotka ovat luonnostaan auttavaisia, auttavat ja tukevat työtovereitaan jatkossakin, kun taas itsekkäät ihmiset pysyvät itsekkäinä palkkajärjestelmästä riippumatta. Provisiopalkkauksen aiheuttama tehon nousu lisäisi myös työntekijöiden intoa ottaa vastaan sellaisia mitattavia työtehtäviä, joita tällä hetkellä suurin osa pitää epämiellyttävänä, kuten vaikeat sanelut tai työmäärällisesti suuret alueet.

Provisiopalkkauksen haasteista kysyttäessä esiin nousi yksimielisesti töiden jakamisen tasapuolisuus. Vaikka useimmat pitivät saneluiden purkamista lähtökohtaisesti helposti mitattavana työnä, on työtehtävissä silti verrattain suuria laatueroja. Sanelijan nopeudella, äänenkäytöllä, artikulaatiolla sekä saneluiden aihealueella ja pituudella on kaikilla oma vaikutuksensa työn tehokkuuteen, minkä vuoksi on erittäin tärkeää, että työt pystytään jakamaan ja arvottamaan tasapuolisesti. Suosituimpana ratkaisumallina tähän löytyi töiden tasapuolinen kiertäminen, jossa olennaisena osana on nykyisten työalueiden lopettaminen ja töiden jakaminen niin, että kaikki tekevät kaikkea. Yksi haastateltava ehdotti tähän ratkaisuksi yksinkertaisesti järjestelmää, jossa töitä ei edes jaeta esimiestasolla, vaan sanelun purkuun käytettävä potilastietojärjestelmä antaa työtehtävät aikajärjestyksessä vanhimhasta alkaen. Ehdottaamani haastavuuskertoimeen, jossa jokainen sanelu on etukäteen arvotettu tiettyjen kriteereiden mukaan, suhtauduttiin lähinnä teoriatasolla kiinnostuneesti, mutta käytännön tasolla sitä pidettiin liian vaikeana mallintaa tarpeeksi tasapuoliseksi.

Muina provisiopalkkauksen haasteina pidettiin palkkioiden epätasaisesta jakautumisesta aiheutunutta kateutta ja mielipahaa ja liiallisen ahkeruuden vaikutusta terveyteen ja terveysongelmista seuraaviin poissaoloihin sekä pitkän aikavälin tehokkuuden laskuun. Samoin työpäivän seurantaan liittyvää systeemiä pitäisi muuttaa nykyisestä yksilön omaseurannasta järjestelmävetoiseen seurantaan, esimerkiksi järjestelmän sisällä toimivaan minuutti- tai merkkilaskuriin. Myös sellaiset kaudet, jolloin työtä ei ole tarpeeksi, koettiin ongelmallisiksi. Ratkaisuna edellä mainittuihin ongelmiin ehdotettiin palkkioiden jakamista muustakin kuin mitattavasta suorituksesta, katon asettamista provisiioon, automaattista tehokkuuden valvontajärjestelmää sekä provisioiden jäädyttämistä niin sanottujen hiljaisten kuukausien ajaksi. Ylipäätään minuuttiseurantaa pidettiin mallina, joka on huomattavasti herkempi epätasapuolisuudelle, ja merkkipohjainen seuranta korjaisi useimmat seurantaan liittyvät ongelmat.

Haastattelun loppupuolella esitin jokaiselle haastateltavalle kolme vaihtoehtoista palkkausmallia, joista piti sitten valita sitten itselleen mieluisin vaihtoehto sekä työntekijän että työnantajan näkökulmasta. Vaihtoehdot olivat seuraavat:

1. Nykyinen aikapalkkamalli, jossa työntekijällä on kiinteä kuukausipalkka. Oma työpanos ei vaikuta palkkaan millään tavalla, kunhan työntekijä useimmiten saavuttaa vaaditut minimitavoitteet. Jatkuvasti huonompi työpanos ei sekään johda varsinaisesti palkan alenemiseen vaan mahdolliseen irtisanomiseen.
2. Täydellinen provisiopalkkamalli, jossa palkka määrittyy täysin tehdyn työpanoksen mukaan. Merkeissä tai minuuteissa mitattu tulos kertoo suoraan ansaitun palkan, joka voi olla teoriassa mitä vaan nollan ja nykypalkkaan verrattuna moninkertaisen summan väliltä. Tässä mallissa nykyisen palkan saavuttaa, jos tehokkuus vastaa tämän hetken asetettuja standardeja, ja palkka sekä kasvaa että laskee lineaarisesti saavutetun tehokkuuden mukaan.
3. Niin sanottu hybridimalli, jossa provision negatiivisella vaikutuksella on rajansa, samoin kuin myös provision positiivisella vaikutuksella. Käytännössä tämä tarkoittaa sitä, että tehottomasta työskentelystä rankaistaan palkan aleneman muodossa ja tehokkaasta työskentelystä palkitaan, mutta kummassakin on ennalta asetetut rajat.

Näistä vaihtoehtoista selvästi suosituin oli hybridimalli, jonka valitsi neljä viidestä vastaajasta. Sen vahvuutena pidettiin kannustavuutta ilman että palkkauksen inhimillisyyden unohtuu, eli malli ei esimerkiksi poista elämisen edellytyksiä työntekijältä, joka on pidemmän aikaa jostain syystä tehoton. Samalla proviisioon asetettu katto pitää huolen siitä, ettei työntekijä polta itseään loppuun tekemällä aina vain pidempiä päiviä tai jättämällä lakisääteisetkin tauot väliin. Tähänkin malliin toivottiin kuitenkin niin sanottua inhimillistä lisäystä, eli työntekijällä pitäisi olla mahdollisuus ansaita palkkansa huonoista tilastoista huolimatta, jos niihin pystytään antamaan perusteltu syy.

Hybridimallin lisäksi yhden äänen sai myös täydellinen provisiopalkkamalli. Haastateltava perusteli valintaa sillä, että kokee itse olevansa sekä tehokas että ahne, ja siten myös hyötyisi täysin suoritukseen perustuvasta palkkauksesta kaikista eniten. Tämän vastauksen antanut piti myös työssä viihtymistä toissijaisena, koska työpaikalla on tarkoitus tehdä töitä ja viihtyminen kuuluu lähinnä vapaa-aikaan. Malli vaatisi myös ratkaisun sairastumistapauksille, johon ehdotettiin palkkausta vuoden keskiansion mukaisesti sairauden ajaksi.

Vaihtoehtoa numero yksi, eli nykyistä mallia, ei valinnut yksikään haastateltava.

## 6 Johtopäätökset

Haastateltavien kokemus oman työnsä palkitsevuudesta noudatteli melko yhtenäistä linjaa. Jokainen koki pienetkin huomionosoitukset työnantajan tai asiakkaiden taholta kannustavina,

mutta niitä tuli valitettavan harvoin. Rahallisia kannusteita oli saatu vielä vähemmän, eikä niiden perusteista informoitu millään tavalla, mikä heikensi niiden ohjaavaa vaikutusta.

Jokainen haastatteluun osallistunut oli sitä mieltä, että jonkinlaisen provision tarjoava palkkausmalli toisi lisäarvoa yritykselle ja tekisi työskentelystä nykyistä mielekkäämpää. Provisio-palkkamallin rakentamisessa on kuitenkin tärkeää ottaa huomioon tasapuoliset lähtökohdat työmäärien ja työolosuhteiden suhteen niin, että provision suuruus on vain ja ainoastaan työntekijästä itsestään kiinni. Jotta tähän päästään, pitää töiden ja vastuiden olla tasaisesti jaettu. Ahkeruutta pidettiin myös kautta linjan sellaisena arvona, jota pitäisi pystyä korostamaan myös silloin, kun ahkeruus ei johda suoraan mitattavan työtuloksen kohenemiseen.

Provision vaikutus työssä viihtymiseen aiheutti haastattelun kysymyksistä eniten hajontaa. Osa oli ennako-oletukseni kanssa samaa mieltä siitä, että provisio voisi muutamallakin tavalla aiheuttaa jännitteitä ja siten heikentää työpaikan ilmapiiriä sekä työntekijän henkilökohtaista viihtymistä. Sitä vastoin osa haastatelluista oli päinvastaista mieltä, ja koki provision aiheuttaman työtehon nousun positiivisena asiana myös työyhteisön ilmapiirin kannalta. Samoin provisiota pidettiin hyvänä kannusteena ottaa vastaan myös vähemmän haluttuja työtehtäviä, mikä pidemmällä aikavälillä vähentäisi työjonoja ja sitä kautta laskisi stressiä ja lisäisi työhyvinvointia.

Ylivoimaisesti suosituimpana palkkausmallina pidettiin edellä kuvattua hybridimallia, mikä tuo esiin haastatteluissakin mainittua toivetta inhimillisyydestä. Täysin tulokseen perustuvaa palkkausmallia pidetään liian rankkana vaihtoehtona mahdollisesti senkin vuoksi, että ero nykyiseen malliin on liian suuri. Samoin ajatus siitä, että oman palkan ennakoitavuus ja variaatiot kasvaisivat, on varmasti pelottava erityisesti vähän vanhemmille, perheellisille ihmisille. Kun kyseessä on kuitenkin matalasti palkattu työ, ei haastateltavilla ole varaa kovinkaan suureen palkanalenemaan, mikä varmasti saa teoreettisen nollapalkan kuulostamaan vieläkin pelottavammalta. Ei olekaan yllätys, että haastateltavista nuorin ja ainoa perheetön henkilö oli se, joka valitsi täydellisen provision mallin.

Alkuperäisistä näkökulmista poiketen haastatteluissa nousi esiin selkeänä teemana myös muut palkitsemisen muodot, erityisesti vapaa-aikaan liittyvät mahdollisuudet. Yleinen ajatus oli, että provisiopohjaisessa mallissa voitaisiin siirtyä nykyisestä kiinteästä työajasta vapaampaan malliin, jossa työntekijä saa itse valita työaikansa, kunhan vaaditut standardit täyttyvät. Uskon, että tämä on nimenomaan nykyaikana korostuva ajatussuuntaus, jossa palkkaakin tärkeämpää on saada vapaa-aika maksimoitua. Myös alkuperäinen ajatus minuuttipohjaisesta palkitsemismallista haluttiin korvata merkkipalkalla, joka on käytössä toisessa samalla alalla toimivassa yrityksessä. Merkkipalkkaa pidetään yleisesti tasapuolisempänä tuloksen mittarina, joka ei ole yhtä herkkä sanelijoiden epätasaisuudelle.

## 7 Yhteenveto

Työntekijän palkitseminen turvatun peruspalkan lisäksi on tärkeä osa kaikkia työyhteisöjä ja yrityksiä erityisesti työssä viihtymisen näkökulmasta. Palkitseminen voi olla sekä aineellista että aineetonta, mutta palkitsemisen välittämä arvostus on työntekijöille erittäin tärkeää työmotivaation kannalta. Oleellista onkin se, että yritys rakentaa omaan strategiaansa sopivan ja sitä tukevan palkitsemismallin, joka ohjaa työntekijöiden käytöstä ja työpanosta oikeaan suuntaan. Palkkioita voi jakaa joko yksilö-, tiimi- tai organisaatiotasolla ja jokaisessa vaihtoehdossa on sekä vahvuuksia että heikkouksia. Oleellista on, että palkitsemisen ja palkkauksen perusteet ovat organisaatiossa läpinäkyviä, ja yrityksessä on olosuhteet kyetty luomaan sellaisiksi, että työntekijään liittymättömien tekijöiden osuus kannusteissa on mahdollisimman pieni.

Helsingin kaupungin tekstinkäsittely-yksikkö hyötyisi selvityksestä, jossa pohditaan provisio-palkkausmalliin siirtymistä. Myös muut palkitsemiseen liittyvät keinot aina kehuista lähtien nostaisivat työmotivaatiota, ja niihin kannattaisi kiinnittää jatkossa huomiota. Nykyinen palkkausmalli ei palkitse millään tavalla ahkeraa työntekijää, eikä siten kannusta yrittämään yhtään enempää kuin on pakko. Provisiopalkkaus nostaisi varmasti yksikön tehokkuutta ja antaisi jokaiselle yksilölle tunteen siitä, että omalla työpanoksella on aidosti merkitystä.

## Lähteet

Handolin V-V. 2013: Aineeton palkitseminen työntekijöiden kokemana. - *Acta Wasaensia* 285. Vaasan yliopisto, Vaasa. 201 s.

Hänninen, J. 2006. Palkkiopalkkamallin rakentaminen yhteensopivuusteorioiden valossa. Diplomityö, Teknillinen korkeakoulu, Espoo. 141 s.

Suominen, T. & Suonperä, T. 2012: Aineellinen palkitseminen motivoinnin ja sitoutumisen välineenä. - Opinnäytetyö. Satakunnan ammattikorkeakoulu, Satakunta. 65 s.

Teknologiateollisuus ry ja Metallityöväenliitto ry 2014. Tulosta ja palkkaa. Tammerprint oy, Tampere. 40 s.

Vantaan kaupungin henkilöstökeskus 2003: Kannustaminen ja palkitseminen. - Henkilöstöstrategia, Vantaan kaupungin paino, Vantaa. 20 s.

Viitala, R. 2004. Henkilöstöjohtaminen. Helsinki: Edita Prima Oy.

EK:n palkkausjärjestelmätiedustelu 2011, palkkiojärjestelmät yksityisellä sektorilla. 35 s.

Hakonen, A. 2006. Tulospalkkauksen merkitys henkilöstölle ja sen vaikutukset yksilöiden toimintaan. Lisensiaatintyö, Teknillinen korkeakoulu, Espoo. 101 s.

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



## Liitteet

Liite 1 Haastattelulomake .....	26
---------------------------------	----

## Liite 1 Haastattelulomake

Sukupuoli:	Työkokemus kyseisessä työssä:
Työtehtävä/ asema:	Tekeekö vielä kyseistä työtä:
Pidätkö työstäsi?	
Onko työsi mielestäsi palkitsevaa?	
Oletko koskaan saanut suoritusperusteisia kannusteita, palkkioita, provisioita yms.?	
Minkälaiset palkkiot sinua motivoivat?	
Olisiko tämä työ mielestäsi soveltuva provisioon pohjautuvaan palkkaan? Miksi? Miksi ei?	
Mitä etuja provisiopohjainen malli toisi tähän työhön työntekijän tai työnantajan näkökulmasta?	
Mitä haasteita tai ongelmia provisioon pohjautuvassa palkkauksessa mielestäsi olisi?	
Mitä haasteita työn tuloksen mittaamisessa mielestäsi olisi?	
Miten kävisi ”mittaamattomalle” työlle?	
Minkälaisia asioita mittaamisessa pitäisi ottaa huomioon?	
Mitä mieltä olet ns. haastavuuskertoimesta?	
Jos saisit valita tähän työhön minkä vain seuraavista palkkausmalleista, minkä valitsisit?	
1. Nykyinen, kuukausipalkkaan perustuva malli, jossa työn tulos ei normaaliolosuhteissa vaikuta palkkaan.	
2. Täysin suoritukseen (purettuihin minuutteihin) pohjautuva palkkaus, jossa oman panoksen vaikutus saatavaan palkkioon on 100%.	
3. Malli, joka nykyiseen tasoon verrattuna hieman ”rankaisee” huonosta suorituksesta (vähäisistä minuuteista), ja samassa suhteessa palkitsee ahkeraa (paljon minuutteja) työntekijää.	
4. Joku muu, mikä?	
Kommentteja aiheeseen liittyen?	
<b>Ovatko kaiken kaikkiaan provisiopalkkauksen hyödyt suuremmat kuin haitat, vai toisinpäin?</b>	