

Karoliina Matilainen

Palkitsemismalli

NAL Palvelut Oy

Metropolia Ammattikorkeakoulu

Tradenomi

Liiketalous

Opinnäytetyö

Huhtikuu 2013

Tekijä Otsikko Sivumäärä Aika	Karoliina Matilainen Palkitsemismalli - NAL Palvelut Oy 43 sivua + 3 liitettä Huhtikuu 2013
Tutkinto	Tradenomi
Koulutusohjelma	Liiketalouden koulutusohjelma
Suuntautumisvaihtoehto	Esimiestyö ja työyhteisön kehittäminen
Ohjaaja	Koulutuspäällikkö Anne Perkiö
<p>Parempaa tuottavuutta ja kilpailukykyä etsiessään moni yritys on siirtynyt palkitsemiseen, jonka tavoitteena on kannustaa yksilöä ja tiimejä parempiin työsuorituksiin. Palkitseminen on johtamisen väline, joka viestittää tehokkaasti yrityksen tavoitteista ja arvoista henkilöstölle. Harvassa nykypäivän organisaatiossa tulos tehdään yksin. Useimmissa organisaatioissa tulos tehdään yhdessä, eri osaamisen ja asiantuntijoiden sekä johtamisen avulla. Palkitsemisen kokonaisuus kertoo, mitä henkilöstö saa vastineeksi ajastaan, työpanoksestaan, innostuksestaan ja innovatiivisuudestaan. Organisaatiolle se kertoo, millaisia suorituksia ja tuloksia yritys odottaa työntekijältä.</p> <p>Tässä opinnäytetyössä käsiteltiin neljää suomalaista palkitsemisen kokonaisuuden mallia, jonka jälkeen perehdyttiin aineellisiin sekä aineettomiin palkitsemisenkeinoihin. Opinnäytetyö toteutettiin kehittämishankkeena. Tavoitteena oli luoda palkitsemismalli NAL Palvelut Oy:lle yhdessä henkilöstön, kehittämishanketiimin ja hallituksen kanssa. NAL Palvelut ovat vuonna 2005 perustettu sosiaalialan yritys, jonka tarkoituksena on auttaa ja tukea nuoria aikuisia itsenäistymisessä sekä itsenäisessä asumisessa.</p> <p>Kehittämishanke toteutettiin kolmen työpajaosuuden avulla. Työpajojen tarkoituksena oli ottaa henkilöstö mukaan suunnitteluvaiheeseen, jotta yritykselle syntyisi hyvä ja toimiva palkitsemismalli. Työpajojen tavoitteena oli antaa henkilöstölle tilaisuus kertoa oma näkökulmansa ja toiveensa palkitsemismallista.</p> <p>Tuleva palkitsemismalli koostuu neljästä osasta. Lähtökohtana on tulokseen sidottu tulospalkkio koko henkilöstölle, joka määräytyy tilikauden päätyttyä. Yksilön palkitseminen muodostuu kahdesta osasta, tulostavoitteista sekä innovatiivisuudesta ja kehittämiskehdoituksista muotoutuva palkkio. Lisäksi arjen onnistumisista koostuva palkkio, jonka toimitusjohtaja määrittelee.</p>	
Avainsanat	palkitseminen, kehittämishanke, NAL Palvelut

Author Title	Karoliina Matilainen Reward System - NAL Palvelut Oy
Number of Pages Date	43 pages + 3 appendices April 2013
Degree	Bachelor of Business Administration
Degree Programme	Economics and Business Administration
Specialisation option	Leadership and Organisational Development
Instructor	Anne Perkiö Head of Degree Programme
<p>A reward system is a management tool which is an effective way to let the employees know about the goals and the values of the company. In recent times, company performance is not due to any one individual. Most organisations will achieve their goals by the combined efforts and expertise of all their departments. A remuneration package will tell you what the staff receives in exchange for their time, efforts, enthusiasm and innovative thinking. For the organisation, it will tell you what kind of performance and results the company expects from the employee.</p> <p>The purpose of this study was to build a reward system for NAL Palvelut Oy and determine the employees' opinions about what kind of system would be the best for them. The company was established in 2005 and aims to help young people become independent adults, and live independently.</p> <p>The development of the reward system was carried out in three workshops. The purpose of the workshops was to build a reward system with employees in order to ensure that a good and functional system was created. During the workshops employees' opinions about rewarding were collected.</p> <p>The future reward system is comprised of four parts. There is a performance-based bonus if the results meet the targets. There is a bonus payment for any employee who has contributed more than others towards the results. There is a bonus payment for the staff if they are innovative and improve the company and help teamwork. There are everyday rewards given as a result of successful work.</p>	
Keywords	Reward system, development, NAL Palvelut

Sisällys

1	Johdanto	1
1.1	Työn aihe ja toimeksiantaja	1
1.2	Työn tausta	2
1.3	Työn tavoitteet ja rajaukset	2
1.4	Työn muoto	3
1.5	Keskeiset käsitteet	4
2	Palkitseminen	5
2.1	Palkitsemisen määritelmä	5
2.2	Palkitsemisen merkitys ja tavoitteet	5
2.2.1	Motivaatio	6
2.2.2	Sisäinen motivaatio	7
2.3	Palkitsemisstrategia	7
2.4	Palkitsemisjärjestelmä johtamisen välineenä	9
2.5	Palkitsemisjärjestelmät	10
2.6	Oikeudenmukaisuus palkitsemisessa	11
3	Palkitsemisen neljä kokonaisuutta	12
3.1.1	Aalto-yliopiston Teknillisen korkeakoulun malli	13
3.1.2	Palkitsemisen nelikenttä	14
3.1.3	Kokonaispalkitsemisen prosessi	15
3.1.4	Kokonaispalkitseminen	16
3.2	Aineellinen palkitseminen	16
3.2.1	Peruspalkkaustavat	17
3.2.2	Täydentävät palkkaustavat	18
3.2.1	Henkilöstöedut	20
3.3	Aineeton palkitseminen	21
3.3.1	Mahdollisuus kehittyä	21
3.3.2	Palaute ja arvostus	22
3.3.3	Mahdollisuus osallistua ja vaikuttaa	22
3.3.4	Työsuhteen pysyvyys ja työaikajärjestelyt	22
3.4	Tiimien palkitseminen	23
3.5	Johdon ja esimiehen rooli palkitsemisessa	24
3.6	Toimivan palkitsemisen vaikutukset	25
4	Palkitsemismallin luominen NAL-palvelut Oy:lle	26

4.1	Suunnitteluvaihe	26
4.2	Kick off -tilaisuus	26
4.3	Työpajat	27
4.3.1	Ensimmäinen työpaja	28
4.3.2	Toinen työpaja	31
4.3.3	Kolmas työpaja	33
4.3.4	Loppupalaveri	34
5	Johtopäätökset	35
5.1	Luodun järjestelmän tulokset ja arviointi	37
5.2	Tulevaisuuden näkymät	39
5.3	Opinnäytetyöprosessin arviointi	40
	Lähteet	42
	Liitteet	
	Liite 1. Kokonaispalkitsemisprosessi - Kauhanen	
	Liite 2. Kokonaispalkitseminen - Sintonen	
	Liite 3. Palkitsemismalli NAL palvelut Oy	

1 Johdanto

1.1 Työn aihe ja toimeksiantaja

Opinnäytetyön tavoitteena on luoda palkitsemismalli NAL Palvelut Oy:lle. Toimeksiantajana toimii NAL Palvelut, joka on vuonna 2005 perustettu sosiaali-alan yritys. NAL Palvelut on osa NAL-konsernia, johon kuuluvat NAL-palveluiden lisäksi jäsenjärjestöt (28 paikallisyhdistystä ja 7 valtakunnallista jäsenjärjestöä), Nuorisotasuntoliitto ry (NAL), sekä Alkuasunnot OY. NAL palvelut tarjoaa tuetun asumisen asuntoja 16-25 -vuotiaalle nuorille ja nuorille aikuisille. Yrityksen tavoitteena on auttaa nuoria itsenäistymisessä ja itsenäisen asumisen aloittamisessa. Palvelu koostuu arviointijaksosta sekä erilaisista tukipaketeista, josta palvelukokonaisuus syntyy.

Yrityksessä on toimitusjohtajan lisäksi palvelupäällikkö sekä 10 asumisohjaajaa. Asumisohjaajat tukevat ja ohjaavat muun muassa vaikeasta kotitilanteesta varhaisessa vaiheessa itsenäistyneitä nuoria, asunnottomia, mielenterveys- ja päihdekuntoutuvia nuoria, lastensuojelun kanssa tekemisissä olleita nuoria ja maahanmuuttajia. Asukas voi myös osallistua ryhmä-, asukas-, ja vertaistoimintaan. Tuen ja ohjaamisen kesto vaihtelee yhdestä kuuteen kuukauteen, mutta nuori voi jatkaa asumista asunnossa tuetun asumisen jälkeen. (NAL Palvelut on tuetun asumisen osaaja 2013.)

Tuetun asumisen palvelun tavoitteena on nuoren itsenäisen asumisen edellytysten parantuminen nyt ja tulevaisuudessa, samalla tuetaan myös itsenäistymiskehitystä. Tarkoituksena on, että nuori ymmärtää kokonaisvaltaisen elämänhallinnan vaikutuksen asumiseen ja asumisen vaikutuksen hyvinvointiin. Erillisiä asuntoloita yrityksellä ei ole, vaan yrityksen käytössä on satoja pienvuokra-asuntoja eteläisessä Suomessa. (Nuoren asumisen polku NAL Palveluiden tuetun asumisen palvelussa 2012.)

Palkitseminen yrityksissä on kahden viime vuosikymmenen aikana kehittynyt Suomessa nopeasti. Suomalaisessa palkitsemisen historiassa merkittävä on 1990 -luvun alku, jolloin Metallityöväen Liitto ja Metalliteollisuuden Keskusliitto ottivat käyttöön uuden palkkausjärjestelmän. Palkitsemisjärjestelmä perustui työn vaativuuteen ja työsuorituksen arviointiin. Tämä ennakoiki kehitystä myös muilla aloilla. (Hakonen & Hakonen, Hulkko & Ylijorkkala 2005, 36.)

Palkitseminen on hyvin ajankohtainen ja tärkeä aihe, koska nykypäivän jatkuvasti muuttuvassa maailmassa palkitseminen on yksi osa, joka tekee yrityksestä kilpailukykyisen. Kilpailukykyisyydellä tarkoitetaan muun muassa sitä, miten yritys pystyy houkuttelemaan sitoutunutta ja osaavaa henkilöstöä yritykseen sekä motivoimaan heitä tekemään työnsä hyvin. Motivoitunut ja työssään viihtyvä työntekijä tekee työnsä hyvin ja vielä enemmän. Ihmisiä motivoi erilaiset tekijät, joten motivointikeinojen tulisi on erilaisia. Yrityksen tulisi ottaa tämä huomioon kun palkitsemisen kokonaisuutta ollaan rakentamassa. (Luoma, Troberg, Kaajas & Nordlund 2004, 20-21.)

1.2 Työn tausta

Palkitsemismallin suunnittelun lähtökohtana oli vuosina 2010 ja 2011 toimitusjohtajan esityksestä henkilöstölle maksettu kertaluonteinen tulospalkkio. Toimitusjohtajan vaihdon myötä keväällä 2012 palkitsemisen asiaa alkoi ajamaan uusi toimitusjohtaja Sanna Meronen-Vilenius. Hän otti yhteyttä Metropolia Ammattikorkeakouluun nähtyään ilmoituksen Helsingin Yrittäjien uutiskirjeessä, jossa Metropolia tarjosi projektiyhteistyötä yrityksille. Projektin vetäjäksi nimettiin Metropolian kehittämispäällikkö Liisa Koski-Lukkari ja yhteistyö aloitettiin. Projektiin lähti mukaan myös palkitsemisen aihe-alueen asiantuntija, koulutuspäällikkö Anne Perkiö sekä kaksi Metropolian opiskelijaa, jotka tulevat tekemään aiheesta opinnäytetyön.

Hallitus ja toimitusjohtaja kävivät keskustelua maksamisen periaatteista ja haluttiin, että NAL Palveluilla olisi selkeä palkitsemismalli, jotta jokaiselle olisi selvää miksi ja miten henkilöstöä palkitaan. Haluttiin, että palkitsemisessa huomioidaan yhtiön taloudellinen tulos ja toiminnan laatu. Toiveena oli myös henkilöstösuunnitelman linkittäminen palkitsemiseen. Henkilöstön keskuudessa oli jo pitkään puhuttu palkitsemisesta ja työn vaativuudesta sekä näiden välisestä suhteesta. (Koski-Lukkari 2012.)

1.3 Työn tavoitteet ja rajaukset

Tämän opinnäytetyön tarkoituksena on luoda palkitsemismalli NAL-palvelut Oy:lle. Kyseessä on nuori yritys, jolla ei ole tällä hetkellä palkitsemismallia. Yritykselle palkitsemismallin puute voi jopa heikentää yrityksen tulosta. Palkitsemismalli on johtamisen väline, joka parhaimmillaan toimii yrityksessä kaksisuuntaisena prosessina, josta sekä

työnantaja että työntekijä molemmat hyötyvät. Toimiva palkitseminen välittää tehokkaasti viestin yrityksen tavoitteista ja niistä asioista, jotka ovat yritykselle tärkeitä. Palkitsemisen tulee sopia yhteen yrityksen muiden toimintajärjestelmien kanssa, näin se tukee strategisten tavoitteiden toteutumista. Palkitsemisen kokonaisuus kertoo, mitä henkilöstö saa vastineeksi ajastaan, työpanoksestaan, innostuksestaan ja innovatiivisuudestaan. Organisaatiolle se kertoo, millaisia suorituksia ja tuloksia yritys odottaa työntekijältä. Toimivalla ja oikeudenmukaisella palkitsemismallilla yrityksen on helpompi sitouttaa ja motivoida työntekijöitä. (Palkitseminen ja palkitsemistutkimus, 2013.)

Opinnäytetyön viitekehyksessä tullaan ensin käsittelemään palkitsemisen merkitystä ja tavoitteita, mitä palkitseminen tarkoittaa sekä yritykselle että henkilöstölle, palkitsemisstrategiaa ja palkitsemisjärjestelmiä. Tämän jälkeen esitellään neljä suomalaista palkitsemisen kokonaisuutta, jotka pitävät sisällään palkitsemistapoja. Syvemmin perehdytään erilaisiin aineellisiin ja aineettomiin palkitsemisen keinoihin.

Opinnäytetyö on rajattu käsittelemään vain neljää palkitsemisen kokonaisuutta, koska koko palkitsemisen kirjo on hyvin laaja. Nämä neljä kokonaisuutta eivät ole kuitenkaan ainoat palkitsemisen kokonaisuudet. Suorituksen johtaminen ja tiimien palkitseminen tullaan mainitsemaan pääpiirteisesti, koska vaikka ne ovat osa aihetta, mutta aiheet ovat jätetty tarkoituksella vain pintapuoliseksi, koska aiheet ovat itsessään laajoja. Tulen käsittelemään palkitsemisstrategiaa, mutta jätän henkilöstöstrategian aiheen ulkopuolelle.

1.4 Työn muoto

Opinnäytetyö toteutetaan kehittämishankkeena. Kehittämishankkeella tarkoitetaan projektia, jonka tarkoitus on kehittää yrityksen toimintaa. Anttilan mukaan kehittämishankkeen suunnitelma on seuraavanlainen: hankkeen ideointi – lähtökohtien selvittäminen – kontekstin määrittely – tavoitteiden asettaminen – mielikuvan luominen hankkeen kokonaisuudesta. (Anttila 2007, 89.) Hanke eli projekti on päämääräsuuntautunutta, määraikaista ja ainutkertaista toimintaa ja lisäksi sillä on rajatut tavoitteet ja toimintasuunnitelma. Kehittämishankkeen päätyttyä tulokset arvoidaan. Tutkimus- ja kehittämistoiminnan tuloksena on usein muun muassa jokin tuotos, esine, järjestelmä, prototyyppi, uusi muoto tai palvelutuote ja kehittämistoiminnalle on olemassa tarve. Kehittämishankkeella odotetaan yleensä tuloksellisuutta. (Anttila 2007, 14.)

Projekti toteutetaan vuorovaikutteisina työpajoina, jotta henkilöstö sisäistää palkitsemisen merkityksen, havaitsee miten se vaikuttaa heidän työhönsä ja ymmärtää miten se toimii käytännössä. Työntekijöiden toiveita palkitsemisesta tullaan tarkastelemaan työpajoista saatujen tietojen perusteella. Työpajoihin osallistuu koko yrityksen henkilöstö mukaan lukien toimitusjohtaja. Työpajojen perusteella halutaan siis selvittää, mitä työntekijät odottavat ja toivovat, jotta toimiva palkitsemismalli saadaan rakennettua.

Kehittämishankkeen vetäjänä ja vastuuhenkilönä tulee toimimaan Metropolia Ammattikorkeakoulun kehityspäällikkö Liisa Koski-Lukkari ja sekä hänen apunaan koulutuspäällikkö Anne Perkiö. Työpajoihin ja palkitsemismallin suunnitteluun liittyvään aineiston keruuseen osallistuu myös kaksi opiskelijaa, jotka tekevät aiheesta opinnäytetyön. Tässä opinnäytetyössä tarkastellaan ja seurataan projektin etenemistä ja sitä, kuinka palkitsemismalli rakentuu NAL Palvelulle.

Aikatauluksi muodostui syksy 2012. Projekti käynnistetään kick off –tilaisuudella, jonka jälkeen on kolme työpajaa, jotka ovat noin 2-4 tunnin mittaisia tapaamisia. Tavoitteena on, että palkitsemismalli saadaan luotua 15.12.2012 mennessä, ennen hallituksen kokousta ja se otetaan käyttöön heti vuoden 2013 alusta.

1.5 Keskeiset käsitteet

Palkitsemisella tarkoitetaan laajimmillaan kaikkia niitä asioita, joilla yritys pyrkii motivoimaan, sitouttamaan ja ohjaamaan henkilöstöä sekä houkuttelemaan osaavaa työvoimaa. Palkitseminen on johtamisen väline, joka kertoo mitä henkilöstöltä odotetaan. Koska ihmisiä on monenlaisia ja erilaiset asiat ovat yksilöille palkitsevia, on myös palkitsemisen käsite hyvin laaja. (Rantamäki, Kauhanen & Kolari 2006, 16.)

Palkitsemisjärjestelmä sisältää kysymykset: mitä jaetaan, millä perusteella, kenellä ja kuinka paljon sekä siihen liittyvät prosessit. Tässä opinnäytetyössä tullaan järjestelmän sijaan käyttämään malli-sanaa, koska toimeksiantajayritys on melko pieni. Suurissa organisaatioissa sen sijaan puhutaan järjestelmistä. (Henkilöstöjohton ryhmä Henry Ry ja toimituskunta 2007, 23.)

Strategia määrittää yrityksen luonteen ja tulevaisuuden suunnan. Strategia pitää sisällään tietyt keinot ja menetelmät, miten tulevaisuuden tavoitteet saavutetaan. (Freedman & Tregoe 2003, 2.)

Strategisella palkitsemisella tarkoitetaan sitä, kun yritys kehittää jatkuvasti palkitsemisen kokonaisuutta ja palkitsemisjärjestelmien toimivuutta, tavoitteiden saavuttamiseksi ja arvojen mukaisen toiminnan edistämiseksi. (Henkilöstöjohton ryhmä Henry Ry ja toimituskunta 2007, 23.)

Bruttopalkalla tarkoitetaan henkilön kokonaispalkkaa, josta ei ole vähennetty veroja ja veroluontoisia maksuja. (Hakonen ym. 2005, 308.)

2 Palkitseminen

2.1 Palkitsemisen määritelmä

Hulkko, Hakonen & Hakonen & Palva ovat määritelleet palkitsemisen seuraavanlaisesti. Palkitseminen on organisaation ja sen jäsenten välinen kaksisuuntainen prosessi, josta molemmat osapuolet hyötyvät. Se on myös johtamisen väline, joka tukee organisaation strategiaa ja tavoitteiden saavuttamista. Palkitseminen välittää viestin halutusta toiminnasta ja viestin tulkinta vaikuttaa organisaation jäsenten toimintaan. Käsitukset siitä, mikä on palkitsevaa, ovat hyvin yksilöllisiä. Yksilön oma kokemus ja tulkinta siis määrittävät lopulta palkitsevuuden. (Hulkko, Hakonen, Hakonen & Palva 2002, 54.)

2.2 Palkitsemisen merkitys ja tavoitteet

Työntekijällä tulisi olla riittävät tiedot ja taidot, jotta motivoitunut ja hyvä työsuoritus olisi mahdollinen. Organisaatio luo mahdollisuuden tähän esimerkiksi huolehtimalla tavoitteiden ja roolien selkeydestä, tarjoamalla hyvät työvälineet sekä käyttämällä toimivaa ja selkeää palkitsemisjärjestelmää. Palkitsemisjärjestelmä voi muun muassa selkeyttää tavoitteita, lisätä motivaatiota, kannustaa, luoda tilanteita palautteen antamiseen ja saamiseen sekä lisätä tiedon kulkua. (Rantamäki ym. 2006, 19.)

Palkitsemismallin toimivuuteen vaikuttavia tekijöitä ovat muun muassa palkitsemisen yhteensopivuus organisaation strategian ja tavoitteiden kanssa sekä johtamisen, organisaatorakenteen ja henkilöstön kanssa. Organisaatiot selvittävät henkilöstön tyytyväisyyttä palkkaukseen ja palkitsemiseen monilla eri menetelmillä. Kun yrityksen johto ja

henkilöstö ovat siihen tyytyväisiä ja sillä on toivottuja vaikutuksia, palkitsemista voidaan pitää toimivana. (Toimiva palkitseminen 2013.)

2.2.1 Motivaatio

Sistonen esittelee kirjassaan Herzbergin teorian, jonka mukaan työssä on kaksi peruslontuvuutta: hygieenia- ja motivaatioulontuvuus. Hygieeniatekijät liittyvät työn ulkoiisiin olosuhteisiin ja niitä on esimerkiksi palkka, status, toimintatavat, esimies-alaisuudet, työpaikan varmuus, työilmapiiri ja hallinto. Hygieeniatekijät eivät vaikuta motivaatiotasoon tai työsuoritukseen niin vahvasti kuin motivaatiotekijät. Motivaatiotekijät liittyvät työhön itseensä esimerkiksi työn sisältö, palaute, menestyminen työssä, julkiset tunnustukset ja uralla eteneminen ja kehittyminen sekä kokemus vastuusta. Aineettoman palkitsemisen elementit ovat siis suuressa roolissa. (Herzbergin 1966 teoksessa Sistonen 2008, 177.)

Motiivit ovat haluja ja tarpeita, jotka ovat usein tiedostamattomia ja hyvin pysyviä. Motiivit ohjaavat käyttäytymistämme tavoitteiden suuntaan ja valikoivat ajatuksiamme. Motiivit ovat siis henkilökohtaisia ja henkilöstöllä ne voivat olla hyvin erilaiset. Erilaisten motiivien tiedostaminen auttaa ymmärtämään ja johtamaan eri tavalla motivoituneita ja motivoituvia ihmisiä. (Sistonen 2008, 68.) Usein palkkauksen perusteiksi nostetaan työn vaatavuus, henkilön pätevyys ja työsuoritus, mutta yksin nämä eivät kuitenkaan riitä. Palkitsemisjärjestelmän toimivuuden kannalta on hyvin tärkeää ymmärtää yksilön motivaation kannalta tärkeitä asioita. (Hakonen, Aarnio, Hulkko-Nyman & Maaniemi 2011, 34.)

Yksilöitä siis motivoi työntekoon erilaiset motivaatiotekijät, minkä takia myös palkitsemiskeinojen tulisi olla erilaisia. Työmotivaatio voi vaihdella henkilön iästä, sukupuolesta ammattiryhmästä asemasta tai esimerkiksi työsuhteen kestosta riippuen. Palkitsemisen kokonaisuus voi muuttua jopa epäpäteväksi ja tarkoituksettomaksi, mikäli motivaatiotekijöitä ei oteta huomioon palkitsemisen kokonaisuutta suunniteltaessa. Tämä merkitsee organisaatiolle niin resurssien tuhlausta kuin epäonnistumista tavoitteellisuudessa, kannattavuudessa sekä tuloksen parantamisessa. Esimerkiksi jos asiantuntijaa palkitaan tavalla, joka ei ole yhteydessä hänen motivaatioonsa, ei se motivoi häntä. Esimiehen on tärkeä tunnistaa motivaatiotekijät, jotta pystytään palkitsemaan yksilöä juuri yksilölle tärkeällä tavalla. Se on vaikeaa, muttei mahdotonta. Useimmiten palkitsemisen kokonaisuudesta löytyy jokaiselle tärkeitä asioita. (Luoma ym. 2004, 31.)

Leppänen ja Rauhala ovat myös tutkineet tunteiden merkitystä johtamisessa. Heidän mukaansa tunne-energia vaikuttaa sitoutumiseen ja työmotivaatioon. Kuinka paljon olet läsnä tässä hetkessä? Ja millaista tunne-energiaa annat toiselle? Jokainen tietää tunteen, kun työpaikalla collega on huonolla tuulella. Kaikki tämä vaikuttaa motivaatioon työpaikalla. (Leppänen & Rauhala 2013.)

2.2.2 Sisäinen motivaatio

Henkilö, joka käyttäytyy tietyllä tavalla vain toiminnan itsensä vuoksi ilman, että voisi saada siitä ulkoisia palkkioita, on sisäisesti motivoitunut. Tyypillisesti sisäisesti motivoitunut toiminta on harrasteluontoista, itseisarvoista ja sitä tehdään toiminnasta saadun mielihyvän vuoksi. Decin motivaatiomalli perustuu oletukseen, että ulkoiset ja sisäiset ärsykkeet aktivoivat motivaationaalisen järjestelmän, joka välittää nämä aktivoituvat ärsykkeet tietoisuuteen motiiveina. Yksilö kokee nämä tietoisuuteen tulleet motiivit ajatuksina ja kokee, että nämä saavutettuaan saa jonkinäköistä mielihyvää. (Deci 1975 teoksessa Juuti 2006, 61.)

Decin sisäisen motivaation teorian merkitys on tärkeä mm. kun tarkastellaan sisäisten ja ulkoisten palkkioiden välisiä yhteyksiä ihmisen motivaatioon. Ulkoiset palkkiot voivat Decin mukaan vaikuttaa ihmisen sisäiseen motivaatioon kahdella tavalla. Itse toiminnan ja palkkioiden välille voi muodostua välineellinen suhde, jolloin toiminnasta tulee väline palkkion saavuttamiseksi. Tämä vähentää kokonaismotivaatiota, koska välineellinen toiminta ei ole yhtä palkitsevaa kuin itseisarvoinen toiminta. Sisäisesti motivoituneet henkilöt, jotka tekevät toimintaa vain sen itsensä vuoksi, tuntevat itsensä itsenäisemmäksi ja pätevämmäksi työssään kuin ulkoista palkkiota tavoittelevat henkilöt. (Deci 1975 teoksessa Juuti 2006, 62.)

2.3 Palkitsemisstrategia

Palkitseminen on johtamisen väline. Palkitsemisen tulee sopia yhteen organisaation muiden toimintajärjestelmien kanssa, näin se tukee strategisten tavoitteiden toteutumista. Palkitsemisen periaatteet voidaan erotella palkitsemisstrategiaksi ja palkkapolitiikaksi. Palkkapolitiikalla tarkoitetaan lyhyen aikavälin linjauksia ja palkitsemisstrategi-

alla pitkän aikavälin periaatteet, jotka määrittävät palkkauksen keskeiset tavoitteet, periaatteet ja toimintatavat. (Viitala 2007, 140.)

Nykypäivän uudenlaisessa, innovatiivisessa ja jatkuvasti muuttuvassa maailmassa hyvän palkitsemisstrategian tulisi olla joustava ja muutettavissa oleva, tukea organisaation liiketoimintaa muuttuvissakin olosuhteissa sekä olla läpinäkyvä. Palkitsemisstrategian luomis- tai muutosvaiheessa henkilöstön osallistuminen katsotaan erittäin tärkeäksi, että palkitsemisjärjestelmä olisi selkeä ja henkilöstö pystyisi ymmärtämään ja tulkitsemaan sitä ja voisi kokea järjestelmän kannustavaksi ja oikeudenmukaiseksi. Lisäksi ylimmän johdon sitoutuminen ja esimiestyö nousevat tärkeiksi tekijöiksi, kun tarkastellaan hyvää palkitsemisstrategiaa. (Rantamäki ym. 2006, 46.)

Palkitsemisstrategia



Kuvio 1. Palkitsemisstrategia (Palkitsemisstrategia 2012.)

Palkitsemisen kannalta on oleellista tunnistaa, kuka huolehtii palkitsemisen kokonaisuudesta ja sen kehittämisestä. Sekä liiketoimintastrategian että palkitsemisstrategian luomisessa ja toteuttamisessa on erilaisia toimijoita, joilla on erilaiset vastualueet. Osakeyhtiössä yhtiökokouksella on päätösvalta, he valitsevat hallituksen ja päättävät osakepääoman suuruuden. Hallituksen jäsenet pitävät huolen johdon palkitsemisesta ja ohjaavat valitsemaansa toimitusjohtajaa päivittäisessä toiminnassa. Hallitus myös päättää toimitusjohtajan palkitsemisesta ja muista ehdoista. Toimitusjohtaja käyttää johtamisessa apunaan johtoryhmää, joka muotoilee mission, vision ja arvot. Henkilöstötoiminnon (HR) tehtävänä on tukea liiketoimintaa erilaisten johtamisen järjestelmien avulla (esimerkiksi kehityskeskustelut, osaamiskartoitukset). Esimiestason vastuulla on tavoitteiden jalkauttaminen osastoille, tiimeille ja yksilöille sekä osaamisen ja suoritus-

sen johtaminen. Esimiehen osuus tiedon jakamisessa on tärkeä, jotta alaiset tietävät ja ymmärtävät tehtävän vaativuuden, suoritusarvioinnin merkityksen palkkauksessa ja sen miten henkilö voi vaikuttaa palkkaukseensa esimerkiksi työsuoritustaan parantamalla. (Rantamäki ym. 2006, 47-48.)

Strategisen palkitsemisen lähtökohtana on hyvin toimiva suorituksen johtaminen. Suorituksen johtaminen tähtää tulostavoitteisiin, tunnuslukuihin ja kehityskeskusteluihin. Aguinis jakaa suorituksen johtamisen kahteen pääosaan. Se on jatkuva prosessi, joka sisältää asetetut päämäärät ja tavoitteet, huomioi suoritusta sekä antaa ja vastaanottaa palautetta ja valmentaa jatkuvasti. Toisena pääkohtana Aguinis pitää sitä, että suorituksen johtaminen on suorassa yhteydessä strategisiin päämääriin. Suorituksen johtaminen luo suoran yhteyden yrityksen tavoitteiden sekä työntekijän suorituksen ja ponnostuksen välille. (Aguinis 2007, 2-3.) Suorituksen johtaminen ja arviointi on haastava tehtävä, joka vaatii taitoa ja työkaluja. Palkitsemisjärjestelmien avulla voidaan kirkastaa organisaation tärkeinä pitämiä tavoitteita. Yksinkertaisesti suorituksen johtaminen on tavoitteista sopimista, ohjausta, tulosten arviointia ja kehittämistä. (Hakonen ym. 2005, 248.)

2.4 Palkitsemisjärjestelmä johtamisen välineenä

Palkitseminen on osa toiminnan kokonaisuutta ja kaikkien johtamisvälineiden tulisi tukea toisiaan. Yrityksen tahtotilaa (visio), mitkä asiat vievät kohti tätä tahtotilaa (strategia) ja mitä palkitsemisella halutaan viestittää (palkitsemisstrategia) tulisi olla samansuuntaisia palkitsemismallin kanssa.

Palkitsemisjärjestelmään kuuluvat sekä sen rakenne ja säännöt että käyttäytymisen prosessit. Rakenne kuvaa sitä, miten palkitsemisen on suunniteltu toimivan. Rakenne sisältää muun muassa palkitsemismallin voimassaoloajan, kohderyhmän, mittarit, tavoitetasot, palkkioiden suuruuden ja maksuperusteen. toimivan. Tämä ei yksin kuitenkaan yksin riitä, vaan on huolehdittava hyvästä soveltamisesta. Prosesseja ovat esimerkiksi päätöksen tekoon, suunnittelu-, kehittämis- ja arviointitapoihin, esimiehen toimintaan ja tiedottamiseen liittyvät prosessit. (Palkitsemisjärjestelmä johtamisen välineenä 2012.)



Kuviossa 2. Palkitsemisjärjestelmä johtamisvälineenä. (Palkitsemisjärjestelmä on osa organisaation johtamisjärjestelmää, 2012.)

2.5 Palkitsemisjärjestelmät

Palkitsemisjärjestelmät vastaavat kysymyksiin mitä jaetaan ja millä perusteella, kenelle jaetaan ja kuinka paljon. Lisäksi palkitsemismalliin liittyy erilaisia prosesseja, muun muassa suunnittelu, käyttöönotto, viestintä, soveltaminen, arviointi ja parantamisprosessit. (Henkilöstöjohton ryhmä Henry Ry ja toimituskunta 2007,15.)

Palkitsemisen kokonaisuus kertoo, mitä henkilöstö saa vastineeksi ajastaan, työpanoksestaan, innostuksestaan ja innovatiivisuudestaan. Organisaatiolle se kertoo, millaisia suorituksia ja tuloksia yritys odottaa työntekijältä. Tästä voi päätellä, että toimiva palkitsemisjärjestelmä voi johtaa menestykseen. Harvassa nykypäivän organisaatiossa tulos tehdään yksin. Useimmissa organisaatioissa tulos tehdään yhdessä, eri osaamisen ja asiantuntijoiden sekä johtamisen avulla. (Henkilöstöjohton ryhmä Henry ry ja toimituskunta 2007, 8.)

Ensimmäiseksi hyvän palkitsemisjärjestelmän kriteeriksi voidaan asettaa se, miten hyvin kokonaisuus hallitaan. Suurimmissa yrityksissä ongelmana onkin, että vastuu palkitsemisjärjestelmän ylläpidosta ja kehittämisestä jakautuu esimerkiksi johdon ja henkilöstöhallinnon kesken. Kenelle kokonaisvastuu kuuluu? Vartiaisen, Hakosen ja Hulkon mukaan yrityksen kannattaa huolehtia siitä yhdessä, jolloin eri henkilöillä on erilaisia

vastuualueita. Palkitsemisjärjestelmän tulisi toimia tarkoitetulla ja kuvatulla tavalla, täyttää lainsäädännön ja sopimusten asettamat vaatimukset sekä olla oikeudenmukainen.

Hyvän palkitsemisjärjestelmän tunnistaa myös siitä, että järjestelmä pystytään pitämään ajan tasalla. Käytännössä se tarkoittaa järjestelmän kykyä ennakoida ja ottaa huomioon muutokset työn tavoitteissa ja organisaation muutoksissa. (Vartiainen, Hakonen & Hulkko 1998, 24-25.)

2.6 Oikeudenmukaisuus palkitsemisessa

Tutkimus kahdessa yliopistossa osoittaa, että palkitsemisen oikeudenmukaisuus ja toiminnan tuloksellisuus ovat yhteydessä toisiinsa ja niihin voidaan vaikuttaa sekä yksilö- että yhteisötasolla. Tuloksellisuuden ja hyvinvoinnin kannalta tärkein asia on kuitenkin organisaation päätöksenteon kehittäminen. Organisaatiossa tapahtuvien päätöksi- en katsotaan olevan oikeudenmukaisia, jos henkilöä on kuultu omassa asiassaan, säännöissä on johdonmukaisuutta, päätöksenteko on puolueetonta, päätökset perustuvat oikeaan tietoon, päätökset ovat korjattavissa, luettavissa, selkeät ja ne ovat henkilöstön tiedossa. (Elo & Ervasti & Teräsaho & Hemmilä & Lipponen & Salimäki 2002, 62.)

Palkitsemismallin onnistumisen kannalta on hyvin tärkeää, että palkitseminen on oikeudenmukaista. Oikeudenmukaisuutta on kahdenlaista, palkkion jaon ja menettelytapojen oikeudenmukaisuutta. Oikeudenmukainen menettely on yksilön kokemus palkitsemiseen liittyvän päätöksentekoprosessin oikeudenmukaisuudesta. Palkitsemiseen liittyvän päätöksenteon perusteiden ymmärtäminen organisaatiossa on tärkeää, jotta tehdyt päätökset voidaan kokea oikeudenmukaisiksi ja reiluiksi. Henkilökunnan sitoutumista voidaan lisätä soveltamalla oikeudenmukaisia toimintatapoja esimiehen toiminnassa; esimiehen reilu ja oikeudenmukainen toimintatapa lisäävät myös henkilökunnan positiivista ajattelua organisaation päämääriä kohtaan. (Rantamäki ym. 2006, 27.) Palkkion jaon oikeudenmukaisuudessa arvioidaan jaon lopputulosta esimerkiksi palkkion suuruutta, kun taas menettelytapojen oikeudenmukaisuudessa tarkastellaan, miten lopputulokseen on päädytty. Molemmat ovat palkitsemisen kannalta tärkeitä, mutta erisyyttä. (Hakonen ym. 2005, 30.)

Palkitsemiseen liittyvän päätöksenteon perusteiden ymmärtäminen organisaatiossa on tärkeää, jotta tehdyt päätökset voidaan kokea oikeudenmukaisiksi ja reiluiksi. Henkilö-

kunnan sitoutumista voidaan lisätä soveltamalla oikeudenmukaisia toimintatapoja esimiehen toiminnassa: esimiehen reilu ja oikeudenmukainen toimintatapa lisäävät myös henkilökunnan positiivista ajattelua organisaation päämääriä kohtaan. (Rantamäki ym. 2006, 27.)

Palkkioiden jakoon eli jaon lopputulokseen katsotaan kuuluvan muun muassa panoksen mukaan, tarpeiden mukaan, tasan kaikille, tavoitellen oikeutettua omaa etua, lupauksen mukaisesti, lain perusteella, omistussuhteiden perusteella tai aseman perusteella maksettavaa palkkiota. (Hakonen ym. 2005, 31.)

Hulkko, H & H ja Palva ovat esittelevät kirjassaan Leventhalin mallin, jossa esitetään kuusi oikeudenmukaisuuden periaatetta:

- johdonmukaisuus
- puolueellisuuden estäminen
- tiedon tarkkuus
- oikaistavuus
- edustavuus
- eettisyys.

(Leventhal 1980 teoksessa Hulkko, H & H & Palva 2002, 77-79.)

Menettelytapa katsotaan oikeudenmukaiseksi, kun sitä sovelletaan henkilöstöön samalla tavalla. Päätöksentekoon ei saa vaikuttaa jokin salattu tai oma intressi tai päätöksentekijän omat ennakkouskomukset. Menettelytavan tulee perustua mahdollisimman oikeaan tietoon ja mahdolliset virheet tulee korjata pikimmiten. Tavoitteena on, että henkilöstön arvot näkyvät ja että henkilöstö pystyy vaikuttamaan, sillä salaaminen ja sensuuri rajoittavat edustavuutta. Menettelytavan tulee olla yhteiskunnassa vallitsevien eettisten ja moraalisten normien mukainen. (Hulkko ym. 2002, 77-79.)

3 Palkitsemisen neljä kokonaisuutta

Palkitsemisen kokonaisuus koostuu eri palkitsemistavoista, joilla organisaatio tai yritys pyrkii palkitsemaan henkilöstöä. Palkitsemistapa puolestaan on laaja yleiskäsite, johon kuuluvat erilaiset palkitsemisen muodot, jotka voivat olla aineellisia tai aineettomia palkitsemistapoja. (Hakonen ym. 2005, 23.)

Palkitsemisen kokonaisuuden voi määritellä monin eri tavoin. Tässä opinnäytetyössä esitellään neljä suomalaista palkitsemisen kokonaisuuden mallia. H & H, Hulkko ja Yli-korkkala 2005 kirjoittavat kirjassaan Aalto-TKK:n mallista kun taas Rintamäki, Kauhanen ja Kolari kertovat palkitsemisen nelikentästä. Kokonaispalkitsemisen määritelmää käyttävät Sintonen sekä Kauhanen omassa kirjassaan.

3.1.1 Aalto-yliopiston Teknillisen korkeakoulun malli

Aalto-yliopiston Teknillisen korkeakoulun malli ovat luoneet palkitsemistutkijat Vartiainen, Hakonen ja Hulkko. Palkitseminen vaikuttaa voimakkaasti siihen, miten organisaatio kykenee houkuttelemaan halutunlaista henkilöstöä yritykseen ja siihen, miten yritys saa henkilöstön pysymään yrityksessä ja sitoutumaan yritykseen. Pitää kuitenkin muistaa, ettei kyse ole kuitenkaan vain aineellisesta palkitsemisesta, vaan myös muun muassa tarjolla olevista kehittymismahdollisuuksista tai tulevaisuuden näkymistä. Huoli ammattitaitoisesta työvoimasta ja sen pysyvyydestä saa usein ylimmän johdon pohtimaan palkitsemisen mahdollisuuksia. (Hakonen ym. 2005, 57.)



Kuvio 3. (Vartiainen ym. 1998.)

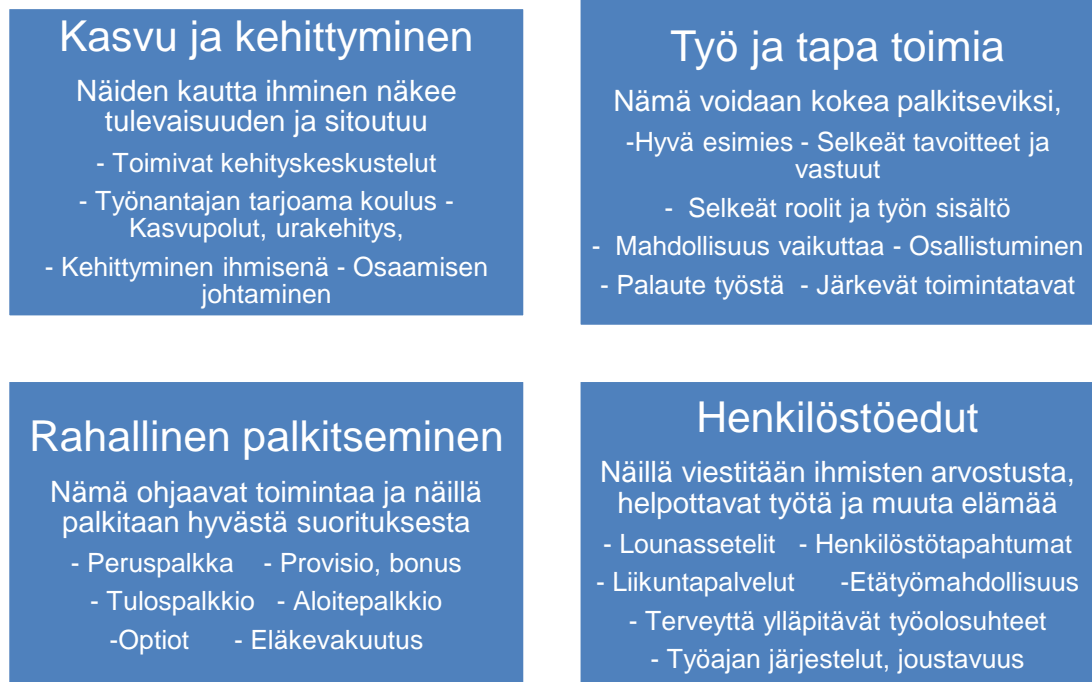
Kuviossa (3) on esitetty palkitsemisen kokonaisuus, joka koostuu aineellisesta ja aineettomasta palkitsemisesta. Aineelliseen eli rahalliseen palkitsemiseen kuuluvat peruspalkka, tulospalkka, edut, aloitepalkkiot ja erikoispalkkiot. Peruspalkka on tehtäväkohtainen ja siinä huomioidaan vastuu ja vaativuus. Tulospalkkaus täydentää peruspalkkaa. Tulospalkkaus on palkanlisä, jos tulostavoitteet täyttyvät. Henkilöstöedut ovat yrityksen määrittämiä etuja henkilöstölle, niitä ovat muun muassa lounasetu, kuntosali,

työkännykkä ja työterveyshuolto. Aloitepalkkioilla pyritään esimerkiksi parantamaan yrityksen toimintaa. Kyse on aloitteesta, jonka henkilö tekee, koska haluaa parantaa esimerkiksi tuottavuutta, työmenetelmiä, työvälineitä tai vaikkapa työpaikan viihtyvyyttä. Erikoispalkkioilla esimiehet ja johto voivat huomioida hyvät työsuoritukset. Erikoispalkkiot ovat tehokas ja nopea keino antaa tunnustusta työntekijälle hänelle sopivalla tavalla. (Hakonen ym. 2005, 140-185.) Aineettomat eli sosiaaliset palkkiot ovat niitä palkitsemisen keinoja, joita ei välttämättä voi mitata rahassa. Ne muun muassa tuottavat mielihyvää ja motivaatiota työntekijälle. Näitä ovat työn sisältö, mahdollisuus kehittyä ja kouluttautua työssä sekä työstä saatu palaute ja arvostus. Lisäksi mahdollisuus osallistua ja vaikuttaa sekä työsuhteen pysyvyys ja työajan järjestelyt koetaan palkitseviksi. (Hakonen ym. 2005, 20.)

3.1.2 Palkitsemisen nelikenttä

Rantamäen, Kauhasen ja Kolarin mukaan palkitsemisen rakentaminen aloitetaan aina organisaation strategiasta, koska täten ymmärretään, minkälaista toimintaa strategian toteuttaminen edellyttää. Palkitseminen ja sen kehittäminen linkittyy organisaation kaikkeen toimintaan ja toiminnan kehittämiseen. Palkitsemisen tekeminen näkyväksi on tärkeää. Kun henkilöstö tuntee käytössä olevat palkitsemismuodot ja niiden tarkoituksen, voidaan puhua kokonaisvaltaisesta palkitsemisesta. Rantamäki, Kauhanen ja Kolarin esittelevät palkitsemisen nelikenttänä. (Rantamäki ym. 2006, 145.)

Nelikenttä pitää sisällään palkitsemisen kokonaisuuden. Työ ja tapa toimia -osuuteen kuuluvat ne asiat, joita kohtaamme työssämme esimerkiksi työn sisältö, palaute työstä ja esimiestyö. Kasvu ja kehittyminen ryhmä kattaa henkilön osaamisen kehittymistä ja työuran rakentamista tukevat asiat. Rahallinen palkitseminen koostuu peruspalkasta, tulospalkkiosta, voittopalkkiosta, aloitepalkkiosta ja optioista. Henkilöstöetuja ovat esimerkiksi joustavat työajan järjestelyt, lounassetelit ja liikuntapalvelut. (Rantamäki 2006, 17-18.)



Kuvio 4. Palkitsemisen nelikenttä (Rantamäki ym. 2006, 16.)

3.1.3 Kokonaispalkitsemisen prosessi

Kauhasen mukaan kyseessä on kokonaispalkitsemisen prosessi. Hän kirjoittaa, että organisaation moninaisuuden kannalta on keskeistä ymmärtää, mitä henkilöstö odottaa työltään ja elämältään. Jokaisella henkilöllä on omat odotuksensa ja toiveensa sekä arvonsa. (Kauhanen 2010, 79.) Koska palkitseminen on aiheena laaja, on selventävää puhua kokonaispalkitsemisesta, joka pitää sisällään palkitsemisen eri muodot ja lajit. (Kauhanen 2010, 110.) Liitteenä (1) Kauhasen kokonaispalkitsemisen prosessi.

Suomalainen T-Media Oy on tutkinut suomalaisten korkeasti koulutettujen suhtautumista työhön ja saanut seuraavia tuloksia. Tutkimuksen mukaan henkilöstö voidaan jakaa neljään ryhmään: eettisesti ajattelevat, turvallisuushakuiset, urakeskeiset ja työkeskeiset perusteet. Eettisesti ajattelevat hakeutuvat monesti työhön, jonka kokevat itselleen sekä yhteiskunnallisesti tärkeäksi. Myös työnantajan toiminnan eettisyys on tärkeä valintaperuste. Turvallisuushakuisten henkilöiden tarkoitus on ansaita rahaa stressittömällä työllä, josta jää mahdollisimman paljon vapaa-aikaa. Urasuuntautuneet haluavat tyypillisesti vaikutusvaltaa ja nopeaa urakehitystä ja korostavat kansainvälisyyttä. Työkeskeisille henkilöille tärkeää on kehittyminen asiantuntijana työssä eikä niinkään vaikutusvaltaisesti. He ovat valmiit tekemään esimerkiksi ylityötä jos työ on tarpeeksi mie-

lenkiintoista eikä vapaus työssä ole niin tärkeää kuin muille. (Kauhanen 2010, 83.) Tätä voidaan päätellä, että koska ihmisten suhtautuminen työhön on hyvin erilaista, myös palkitsemisen kirjo tulisi olla monipuolista.

3.1.4 Kokonaispalkitseminen

Myös Sistosen mukaan palkitseminen on kokonaisuus, joka muodostuu aineellisista ja aineettomista palkitsemiselementeistä. Tämä malli on jaettu viiteen osaan: 1) aineeton palkitseminen, 2) pitkän aikavälin kannustimet, 3) luontoisedut ja muut edut, 4) lyhyen aikavälin kannustimet ja 5) peruspalkka. Aineellisia palkitsemisen elementtejä ovat siis pitkän ja lyhyen aikavälin kannustimet, luontoisedut ja peruspalkka.

Sistonen painottaa kirjassaan, että usein työntekijä ei huomaa palkitsemisen elementtejä, ennen kun ne puuttuvat esimerkiksi työpaikan vaihdon seurauksena, vaan he pitävät niitä itsestäänselvyytenä. Monet ajattelevat, että palkitseminen on vain rahaa. Näinhän se ei kuitenkaan ole. Aineettoman palkitsemisen elementit esimerkiksi organisaatiokulttuuri, työtilat ja -välineet, yrityksen arvot ja toiminta, positiivinen ja korjaava palaute sekä osaamisen kehittämismahdollisuudet voivat olla keskeisessä roolissa työhyvinvoinnin kannalta ja tämä voi olla palkitsevampaa kuin raha. (Sistonen 2008, 177.) Liitteenä (2) Sistosen malli palkitsemisen kokonaisuudesta.

3.2 Aineellinen palkitseminen

Palkitseviksi elementeiksi voidaan katsoa kaikki ne asiat, joita työnantaja voi tarjota ja joita henkilöt itse pitävät palkitsevina. Palkitseminen voidaan jakaa kahteen pääosaan, aineettomaan palkitsemiseen ja aineelliseen palkitsemiseen. Aineelliseen eli rahalliseen palkitsemiseen kuuluvat rahallisen palkitsemisen muodot ja rahassa selkeästi mitattavat edut. Palkitsemisjärjestelmät liitetään yleensä vahvasti rahalliseen palkitsemiseen, vaikka aineettoman palkitsemisen tuomia mahdollisuuksia on paljon. Aineettomalla palkitsemisella tarkoitetaan muun muassa mahdollisuutta kehittyä, työstä ja toiminnasta saatua palautetta ja kiitosta, työn sisältöä, luottamuksen osoituksia ja onnistumisen tunnetta sekä organisaatiokulttuurin ominaisuuksia ja toimintatapoja. Aineeton palkitseminen on selkeämmin yhteydessä sisäiseen motivaatioilaan. (Luoma ym. 2004, 43.)

Ihmiset arvostavat aineellisia ja aineettomia palkitsemisen tapoja eri tavoin esimerkiksi iästä tai elämän tavoista riippuen. Usein nuoremmille aineellinen palkitseminen saattaa olla tärkeämpää, kun taas vanhemmat ihmiset arvostavat aineetonta palkitsemista enemmän. (Tarkka, 2011.)

Kauhanen (2010, 95) kirjoittaa epäsuorasta ja suorasta palkitsemisesta, kun taas Rantamäki, Kauhanen & Kolari (2006, 16) jakavat aineellisen palkitsemisen rahalliseen palkitsemiseen ja henkilöstöetuihin. Sintonen (2008, 177) on erotellut nämä pitkän aikavälin kannustimiin, luontoisetuihin ja muihin etuihin, lyhyen aikavälin kannustimiin sekä peruspalkkaan, kun taas H & H, Hulkko ja Ylikorkkala (2005, 69-202) esittelemä Aalto-yliopiston Teknillisen korkeakoulun mallin mukaan erotteluita on viisi: peruspalkka, tulospalkka, edut, aloitepalkkiot ja erikoispalkkiot. Tässä työssä tullaan syventymään rahalliseen palkitsemiseen Rantamäen, Kolarin & Kauhamäen malliin pohjautuen.

Rahallinen palkitseminen on osa aineellista palkitsemista. Rahallisen palkitsemisen muotoja ja nimikkeitä on paljon. Ne voidaan kuitenkin jakaa peruspalkkaustapoihin, täydentäviin palkkaustapoihin ja muihin palkkioihin, jotka usein liittyvät erikoistilanteisiin. Erikoistilanteita ovat muun muassa aloitepalkkio, keksintöpalkkio, kertaluonteinen erikoisen hyvään suoritukseen liittyvä palkkio tai rekrytointipalkkio. (Rantamäki ym. 2006, 67.)

3.2.1 Peruspalkkaustavat

Peruspalkkaus luo perustan, jonka ympärille palkitsemisen kokonaisuus rakennetaan. Peruspalkka maksetaan kerran tai kaksi kertaa kuukaudessa. Tyypillinen aikapalkan muoto on kiinteä kuukausipalkka. (Rantamäki ym. 2006, 91.)

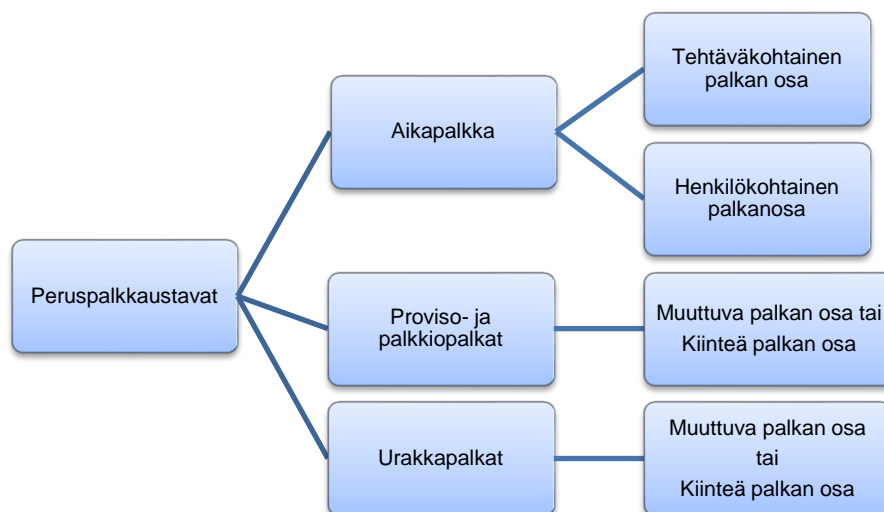
Usein pidetään oikeudenmukaisena, että osa palkasta määräytyy henkilön pätevyysperusteella. Pätevyysperusteella voidaan arvioida henkilökohtaisen palkan osan suuruutta tai tehdä mahdollisia palkankorotuksia. Palkankorotuksia ovat esimerkiksi henkilökohtainen palkankorotus ja pätevyys- tai monitaitoisuuslisät. (Hakonen ym. 2005, 92.)

Työ- tai tehtäväkohtainen palkanosa voidaan toteuttaa taulukkopalkalla tai se voi perustua joko työn vaativuuden kokonaisarviointiin tai analyyttiseen työn vaativuuden

arviointiin. Työn vaativuuden kokonaisarviointi perustuu palkkaryhmämäärittelyyn ja tehtävänimikkeeseen.

Urakka- ja palkkiopalkkoissa normit ja tavoitetasot tulisi määritellä hyvin, koska palkka on yleensä kytketty suoraan työnmäärään tai työntuloksiin. Edellytyksenä on kuitenkin, että työn luonne ja tapa sallivat tällaisen suorituspalkkauksen. (Hakonen ym. 2005, 111.) Urakkapalkkaus on tyypillistä esimerkiksi rakennusalalla kun taas teknologiateollisuudessa käytetään usein palkkiopalkkaa.

Myyntityössä tyypillistä on maksaa provisiopalkkaa muun muassa motivoidakseen myyjäisiä. Provisiopalkalla tarkoitetaan tuloa, joka määräytyy tuloksen, useimmiten myyntituloksen, perusteella. Se ei ole määrältään aina sama. Se ei myöskään tunti- tai kuukausipalkan tavoin perustu ajalliseen suoritteeseen. (Rantamäki ym. 2006, 91-92)



Kuvio 5. Peruspalkkaustavat (Kauhanen ym. 2006, 91.)

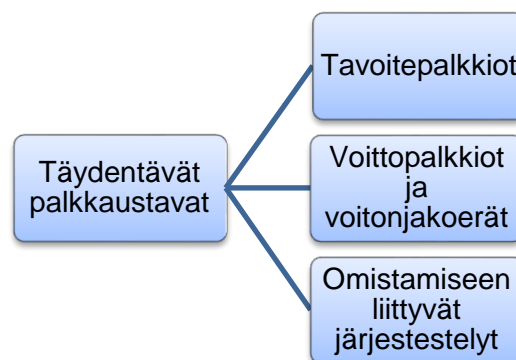
3.2.2 Täydentävät palkkaustavat

Peruspalkkausta täydentäviä palkkaustapoja ovat tavoitteiden saavuttamiseen, taloudelliseen menestykseen tai omistamiseen liittyvät palkkiot. (Kauhanen ym. 2006, 91.) Tavoite/suorituksenmukainen palkitseminen eli tulospalkitseminen on sidoksissa etukäteen määriteltyihin tavoitteisiin, joita on yleensä 3-6 kappaletta. Tulospalkkio täydentää peruspalkkoja ja se maksetaan, jos tavoitteet saavutetaan tai ylitetään. Yleensä palkkio

maksetaan noin 1-4 kertaa vuodessa. Palkkiojärjestelmä voi koskea koko henkilöstöä, henkilöstöryhmiä tai olla henkilökohtainen. Yrityksellä voi olla monenlaisia tulospalkkiojärjestelmiä eri organisaatiotasoilla ja osa-alueilla. (Kauhanen 2010, 110.)

Toimiva tulospalkkaus on prosessi, joka etenee seuraavanlaisesti. Tulospalkkauksen **tarkoitus on henkilöstölle tiedossa** – jokainen ymmärtää tulospalkkauksen tarkoituksen ja pitää sen käyttöä perusteltuna. Se on yhdensuuntainen yrityksen strategian ja toimintatapojen kanssa ja myös johto on siihen sitoutunut. Tulospalkkauksen **rakenne on kunnossa** – Tulospalkkauksen mittarit ja tavoitteet on määritelty selkeästi niin kuin myös palkkioiden suuruus. Palkkioiden suuruus on yrityskohtaista ja siihen vaikuttavat muun muassa toimiala, markkinatilanne ja tulospalkkiojärjestelmän tarkoitus. Tulospalkkaus**järjestelmästä huolehditaan** – Tulospalkkiojärjestelmä on tarkoituksenmukainen ja sitä kehitetään koko ajan esimerkiksi keräämällä henkilöstön ajatuksia järjestelmästä kerran vuodessa. Lisäksi **järjestelmällä on vaikutuksia** – Tulospalkkauksella on taloudellista merkitystä, tunteellista merkitystä tai molempia. Tulospalkkaus toimii silloin hyvin, kun sekä esimiehet että henkilöstö ovat siihen tyytyväisiä ja sen avulla yritys saavuttaa tavoitteitaan. (Hakonen ym. 2002, 60-73.)

Yrityksen tulokseen sidotut voitonjakoerät voivat olla kerran vuodessa jaettavia voittopalkkioita tai henkilöstörahastoon suunnattuja voittoeriä. Omistamiseen liittyvät järjestelyt tarkoittavat lähinnä optioita tai osakkuuksia. (Kauhanen ym.2006, 93.)

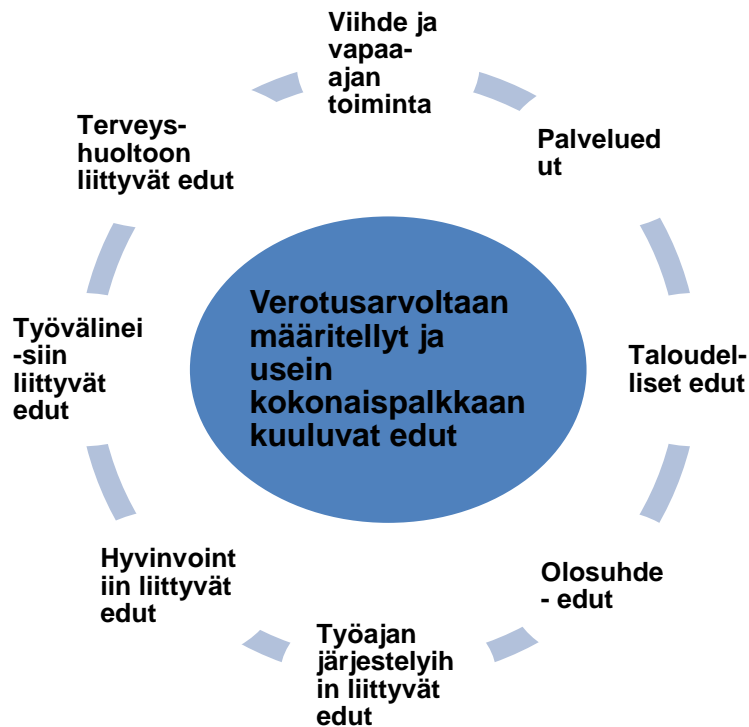


Kuvio 6. Täydentävät palkkaustavat. (Rantamäki ym. 2006, 93.)

3.2.1 Henkilöstöedut

Henkilöstöedut ovat pääsääntöisesti samat kaikille organisaatiossa. Kuitenkin joitakin etuja kuten autoetua voidaan kohdentaa aseman tai työtehtäviin liittyvän tarpeen perusteella. Hyvin valitut ja perustellut edut kertovat yrityksen arvoista ja tavoitteista. Verotusarvoltaan määritetyt ja usein kokonaispalkkaan kuuluvia etuja ovat autoedun lisäksi muun muassa matkapuhelimen käyttöetu, matkapuhelinetu, työsuhdevuokra-asunto, työmatkakuljetus, työmatkalippu, ateriaetu tai tuettu työpaikkaruokailu tai lounassetelit. (Lähde) Työajan järjestelyihin liittyviä etuja ovat muun muassa osa-aikatyö ja osa-aikaeläkemahdollisuus, joustavat työaikajärjestelyt, etätömahdollisuus, vuorotelluvapaa tai esimerkiksi mahdollisuus vaihtaa lomarahaa vapaaksi. (Rantamäki ym. 2006, 81.)

Osa aineelliseen palkitsemiseen kuuluvista taloudellisista eduista on lakisääteisiä, kuten sosiaaliturvaedut ja työeläke- ja sairausvakuutus. Osa taas on yritykselle vapaaehtoisia, kuten auto-, puhelin- tai ateriaetu. Yritys voi ottaa lakisääteisten vakuutusten lisäksi työntekijöilleen myös lisävakuutuksia, kuten matka- ja tapaturmavakuutuksia. (Viitala 2007, 144.)



Kuvio 7. Edut (Rantamäki ym. 2006, 81-87.)

3.3 Aineeton palkitseminen

”Osoita hänelle miten paljon hän on panostanut ja miten arvokas hänen panoksensa on” (Rantanen, 2013.) Työntekijälle tieto siitä, että häntä arvostetaan ja hänen työpanoksensa on tärkeä, voi joissain tapauksissa olla palkitsevampaa kuin rahallinen palkitseminen.

Kuten aineellisen palkitsemisen teorit myös aineettoman palkitsemisen teorit vaihtelevat. Aineeton palkitseminen voidaan Kauhasen (2010, 97) mukaan jakaa kahteen osaan: urapalkkioihin ja sosiaalisiin palkkioihin. Kun taas Rantamäki, Kauhanen & Kolari (2006, 67) puhuvat työstä ja tavasta toimia sekä kasvusta ja kehittymisestä. Sintonen (2008, 176) toteaa aineettoman palkitsemisen olevan suuri kokonaisuus, kun taas Vartiainen, Hakonen & Hulkko ovat Aalto-yliopiston Teknillisen korkeakoulun mallissa jaotelleet aineettoman palkitsemisen neljään eri lokeroon. Kaiken kaikkiaan aineettoman palkitsemisen keinoja on runsaasti, mutta kaikki teorit ovat kuitenkin samansuuntaisia. Tässä työssä syvennytään aineettomaan palkitsemiseen Aalto-yliopiston Teknillisen korkeakoulun malli mukaan. Työssä kuitenkin yhdistellään teorioita, kun tarkastellaan aineetonta palkitsemista.

3.3.1 Mahdollisuus kehittyä

Urapalkkiot ja kasvupolut liittyvät työhön ja sen tekemiseen, miten tehdään, millä välineillä tehdään, missä tehdään ja miten tehdään. Lisäksi sisältöön vaikuttaa se, miten työ on sovitettu työntekijän tavoitteisiin ja kykyihin. Useimmat ihmiset haluavat, että työ on haasteellista ja että siinä on mahdollisuus kehittyä. On tärkeää, että työntekijä pääsee käyttämään kykyjään, taitojaan, ja osaamistaan sekä kehittämään niitä. Mahdollisuuksia määrittää itse tavoitteita, suunnitella työtä ja tekemisen tapaa pidetään merkityksellisinä. Työstä tulee mielekästä, kun se on kiinnostavaa ja merkityksellistä tekijälleen ja kun siinä on sopivasti haasteita. Myös mahdollisuus tehdä yhteistyötä ja tuensaaminen vaikeissa tilanteissa on tärkeää. (Hakonen ym. 2005, 265-266.)

Organisaation arvot ja tapa toimia, haastavat työtehtävät, työtehtävien ja vastuiden selkeys, esimiestyö, palaute työstä, kokouskäytännöt ja tiedonkulku vaikuttavat ratkaisevasti töiden tekemiseen, motivaatioon ja siihen miltä tuntuu tulla töihin. Lisäksi osallistuminen päätöksentekoon ja toiminnan kehittämiseen, työsuojelutoiminta, arkipäivän toimintatavat ja työpaikan henki ovat pidetään tärkeänä. (Rantamäki ym. 2006, 67.)

3.3.2 Palaute ja arvostus

Palautteen antaminen liittyy olennaisesti useiden muiden palkitsemistapojen esimerkiksi tulospalkkauksen, erikoispalkkioiden tai henkilökohtaisen palkan osan käyttöön. Palautteen ja tunnustuksen antaminen on yksi merkittävimmistä ja edullisimmista palkitsemistavoista. Palaute toimii kannustimena ja on tehokas työväline kehittämisessä. Se myös antaa tärkeää tietoa, miten työssä on onnistuttu. Mikäli palautetta ei saada tai se on epämääräistä, henkilö voi kokea, ettei työpanosta arvosteta tai pidetä tärkeänä. Palautetta tulisi antaa jatkuvasti. (Hakonen ym. 2005, 89.)

Esimiesten ja johdon tapa kohdella henkilöstöä on työelämän laadun kannalta tärkeää. Arvostuksella viestitään siitä, että kaikki ovat työpaikalla tärkeitä ja että tekijöiden työpanos on tärkeä. Kyse on siis kohteliaasta, ystävällisestä ja asiallisesta tavasta toimia ja kommunikoida, mutta se voi vaikuttaa henkilön työpanokseen huomattavasti. Toki myös henkilöstön on kohdeltava esimiestä ja johtoa arvostavasti. Palkitsemisen näkökulmasta on myös tärkeää, että arvostus pystytään osoittamaan konkreettisesti. Palkka ja palkitseminen kuitenkin merkitsevät ei ihmisille eri asioita. (Hakonen ym. 2005, 238.)

3.3.3 Mahdollisuus osallistua ja vaikuttaa

Myös mahdollisuus osallistua ja vaikuttaa katsotaan palkitseviksi. Esimerkiksi henkilö, joka kokee, että häntä arvostetaan ja hänellä on mahdollisuus vaikuttaa ja kehittyä urallaan, sitoutuu yritykseen ja sen tavoitteisiin helpommin kuin henkilö, joka ei koe näin tapahtuvan. (Vartiainen & Hakonen & Hulkko & 1998, 59.) Osallistumisella ja vaikuttamisella tarkoitetaan sitä, miten työntekijä pystyy vaikuttamaan omaan työhönsä liittyviin asioihin ja siihen, pystyykö hän vaikuttamaan työtahtiin, työmenetelmiin ja -tapoihin tai esimerkiksi laitehankintoihin. (Hakonen ym. 2005, 229.)

3.3.4 Työsuhteen pysyvyys ja työaikajärjestelyt

Työsuhteen pysyvyydellä voi olla suuri merkitys työntekijälle. Esimerkiksi lyhyessä määräaikaaisessa työsuhteessa oleva työntekijä ei välttämättä saa pankista asuntolainaa, kun taas toistaiseksi voimassa olevassa työsuhteessa työskentelevä henkilö voi suunnitella elämänsä luotettavammin ja pitkäaikaisemmin. Määräaikaaisella työsuhteella tarkoitetaan työsuhdetta, jossa päättymispäivä on määritetty, kun taas toistaisek-

si voimassaolevassa työsuhteessa sitä ei ole määritetty. Taloudellisen ja sosiaalisen ympäristön turvaaminen ovat tärkeitä asioita. (Hakonen ym. 2005, 203-204.)

Päivätyö, osa-aikatyö, liukuvat työajat, opintovapaa ja tiivistetty työaika ovat esimerkkejä työajan järjestelyistä. Kyse on myös työn sisällöstä ja viihtyvyydestä, johon vaikuttaa muun muassa se, että tehdäänkö työ kokoaikaisesti toimipaikassa, vai onko mahdollisuus tehdä etätöitä ja miten työaika määritellään. Tähän liittyvät erilaiset työaikajoukot ja osa-aikatyö. (Kauhanen 2010, 98.) Erilaiset työn ja yksityiselämän yhdistämistarpeet sekä työhyvinvoinnin turvaaminen ovat esimerkkejä työajan järjestelyistä. Järjestelyt eivät välttämättä maksa yritykselle mitään, mutta tuottavat paljon mielihyvää työntekijälle. (Hakonen ym. 2005, 211.)

3.4 Tiimien palkitseminen

Tiimi on ryhmä ihmisiä, jotka vastaavat jonkin tietyn sovituksen kokonaisuuden hoitamisesta alusta loppuun yhteistyössä. Tiimit voivat olla eri kokoisia, niiden vastuualueet voivat olla aivan erilaisia ja sama ihminen voi kuulua moneen eri tiimiin. (Spiik, 1999, 30.) Tiimien palkitsemiseen liittyvät kaikki edellä mainitut osa-alueet, mutta oikeudenmukaiset menettelytavat edistävät organisaatioon sitoutumista vieläkin vahvemmin kuin yksilön kohdalla. Ryhmäarvomallin mukaan työntekijän reilu kohtelu sekä oikeudenmukaiset menettelytavat luovat sitoutumista tiimiin, tiimin jäsen kokee kuuluvansa tiimiin ja kokee saavansa arvostusta tiimissä. Tämän oletetaan johtavan itseluottamukseen, luottamukseen tiimiä kohtaan ja tavoitteita tukevaan käyttäytymiseen. (Vartiainen ym. 1999, 30.)

Tulostavoitteesta voidaan tehdä tiimisidonnainen. Ryhmän tulostavoitteet siis voidaan johtaa yrityksen strategisista tavoitteista siten, että yrityksen johto määrittelee yrityksen tavoitteet tiimille. Tiimin palkkionjako voidaan suorittaa kolmella eri tavalla: **Absoluuttinen tasajako** -mallissa kaikille tiiminjäsenille jaetaan sama euromäärä. **Suhteellinen tasajako** mallissa palkkio jaetaan prosenttiosuuksina kunkin peruspalkasta riippuen ja työhön käytettyyn aikaan suhteutettuna. **Tasasuhte** -mallissa tehdään yksilöllinen jako, joka jaetaan suhteessa panokseen eli esimerkiksi tiimin jäsenten henkilökohtaisten suoritusarviointien perusteella. (Vartiainen ym. 1999, 53.)

Se, miten tiimien palkitsemisen jako tapahtuu, saattaa vaikuttaa ryhmän toimintaan. On paljon erilaisia mahdollisuuksia, jotka saattavat hajottaa tiimiä ja siksi jakotavan suun-

nittelu yhdessä tai tiimin vaikuttaminen lopputulokseen edesauttaa kaikkia tyydyttävän ratkaisun löytymisessä. Näitä mahdollisia ongelmia saattaa syntyä esimerkiksi tasajaon palkitsemisessa, jos tiimin jäsenet panostavat työhön eritavalla. Tämä voi johtaa Vartiainen yms. mukaan epäoikeudenmukaisuuden tunteeseen ja yksilöllisen suorituskyvyn laskuun. Tasasuhde-jaossa taas voidaan joutua kilpailutilanteeseen tiimin jäsenten välillä, ja tämä voi vahingoittaa yrityksen tulosta. Lisäksi yksilön tulosten mittaaminen saattaa olla vaikeaa.

Tiimityössä voidaan mitata taitoja ja ominaisuuksia samalla tavalla kuin henkilökohtaisen palkkauksen määrittämisessä, jonka tuloksena on mahdolliset hyvät työtulokset. Voidaan esimerkiksi laatia taulukko, johon esimies arvioi työntekijän asteikolla 1-5. Taulukossa arvioidaan esimerkiksi yksilön halua toimia organisaatiossa, ajallinen ja paikallinen joustavuus arviointi, osaamisen kehittäminen, toisten auttaminen ja yhteistyökyky. Näistä koottujen pisteiden avulla voidaan määritellä mahdollinen peruspalkan lisäprosentti. (Vartiainen ym. 1999, 55.)

3.5 Johdon ja esimiehen rooli palkitsemisessa

Esimiehellä on ratkaiseva rooli palkitsemisen onnistumisessa. Kun johto on luonut toimivan, oikeudenmukaisen ja käytännönläheisen palkitsemisjärjestelmän, esimiehen tehtävänä on viedä se käytäntöön. On siis siirryttävä työpaikka- ja yritystasolle, lähelle toimintaa, jotta käytännössä voidaan hyödyntää palkitsemistapoja johtamisen välineinä.

Johtajan tulisi huolehtia palkitsemisesta strategisella tavalla. Hyvä palkitsemisstrategia, jossa on suunniteltu palkitsemisen kokonaisuudet jokaiselle henkilöstöryhmälle on avain henkilöstön sitoutumiseen ja motivoimiseen. Henkilöstöjohtaminen ja toimivaan organisaatioon liittyvät asiat ovat usein strategisia asioita. Siksi johtajan tulisi aina palkitsemisesta puhuessaan liittää palkitseminen yrityksen tavoitteisiin ja strategiaan, kertoa miksi ja miten palkitaan ja mitä sillä tavoitellaan. Johtajan tulisi huolehtia, ettei palkitseminen ole vain yhden henkilön vastuulla, jotta palkitsemisasioihin on varattu riittävästi aikaa ja organisaatiolla on käytössään riittävä osaaminen. Tietenkin tämä on organisaatiokohtaista, mutta palkitsemisasiosta vastaavalle tulisi olla koulutettu seuraajia kaikissa tapauksissa. Johdon tehtävänä on myös valvoa järjestelmien toimivuutta, kustannuksia ja vaikutuksia sekä arvioida ja parantaa järjestelmää.

Esimiestasolla tulisi huolehtia siitä, että esimies tuntee työelämän lainsäädäntöä ja alan työehtosopimuksen. Esimies huolehtii tavoitteiden asettamisesta, edellytysten luomisesta, palautteen antamisesta, oikeudenmukaisuudesta ja palkitsemisesta. On myös tärkeää, että esimies kertoo mahdollisuuksista palkitsemisessa ja siitä, mitä tällä halutaan viestittää. Palkitsemisesta koituu tietenkin kustannuksia, jotka esimiehen tehtävänä on pitää kurissa. Vaikka esimiehen vastuulla on paljon erilaisia asioita, on hänen muistettava kehittää myös itseään ja omaa ammattitaitoaan. (Hakonen yms. 2005, 304-305.)

3.6 Toimivan palkitsemisen vaikutukset

Organisaation näkökulmasta katsottuna toimivan palkitseminen vaikutukset näkyvät muun muassa kasvussa ja kehityksessä, arvojen muodostumisessa sekä toimintakulttuurin ja ilmapiirin kehittymisessä. Lisäksi organisaation vetovoima kasvaa, ja tämä helpottaa rekrytoineissa ja lisää henkilöstön sitoutumista yritykseen. Yrityksen sidosryhmien näkökulmista vetovoimaisuus, eli yritys- ja työnantajamielikuva kasvaa ja toiminnan laatu paranee.

Johtamisen näkökulmasta vaikutukset näkyvät hyvinä tuloksina. palkitseminen helpottaa mm. tavoitteiden ja niiden saavuttamisen havainnollistamisessa ja konkretisoinnissa sekä tiedonsiirrossa ja osaamisen johtamisessa. Myös työsuhteen ylläpidon ja erilaisten ihmisten johtamisen erilaisissa tilanteissa katsotaan helpottuvan. (Henkilöstöjohton ryhmä Henry Ry ja toimituskunta 2007, 15.)

Työntekijän näkökulmasta artikkelissa pidetään tärkeänä sitä, että työntekijä ymmärtää millä tavalla oma työ on osa organisaation kokonaisuutta ja mikä hänen paikkansa siellä on. Lisäksi halu tehdä oikeita asioita, työn mielekkyys, arvostaminen ja ammattitaidon kokeminen sekä ammatillisen itsetunnon kasvu näkyvät onnistuneessa palkitsemisessa. Työntekijän mahdollisuus saada ja antaa palautetta työhön liittyvistä asioista lisääntyy. (Henkilöstöjohton ryhmä Henry Ry ja toimituskunta 2007, 15.)

4 Palkitsemismallin luominen NAL-palvelut Oy:lle

4.1 Suunnitteluvaihe

NAL Palvelut Oy:ssä oli jo pitkään puhuttu henkilöstön keskuudessa palkitsemisesta ja työn vaatavuudesta sekä näiden välisestä suhteesta. Toimitusjohtajan vaihdon myötä asia tuli jälleen puheeksi vuonna 2012. Toimitusjohtaja otti yhteyttä Metropolia Ammatikorkeakouluun ja projekti aloitettiin keväällä 2012. Aikatauluksi muodostui syksy 2012. Työpajat toteutettiin syys-marraskuussa 2012 ja palkitsemismalli valmistui joulukuussa. Palkitsemismalli esitellään hallituksen kokouksessa, jonka jälkeen mahdolliset korjaukset tehdään.

Palkitsemismallin suunnittelun lähtökohtana oli, että vuosina 2010 ja 2011 toimitusjohtajan esityksestä maksettiin kertaluonteinen tulospalkkio henkilöstölle. Hallitus ja toimitusjohtaja kävivät keskustelua maksamisen periaatteista ja haluttiin, että NAL Palveluilla olisi selkeä palkitsemismalli, jotta jokaiselle olisi selvää miksi, ja miten henkilöstöä palkitaan. Haluttiin, että palkitsemisessa huomioidaan yhtiön taloudellinen tulos ja toiminnan laatu. Toiveena oli myös henkilöstösuunnitelman linkittäminen palkitsemiseen.

4.2 Kick off -tilaisuus

Kick off -tilaisuus käynnistettiin Liisa Koski-Lukkarin aloituspuheenvuorolla, jonka jälkeen myös Anne Perkiö esitteli itsensä ja Junior konsultteina toimivat opiskelijat Laura Lahtisen ja Karoliina Matilaisen. Kokoushuoneessa oli jännittynyt, mutta positiivinen tunnelma. Toimitusjohtaja Sanna Meronen-Vilenius kertoi puheenvuorossaan miten projekti on saanut alkunsa ja kertoi aikatauluista. Meronen-Vilenius näkee luovuuden ja kehityksen tiimissään, joten hänellä on suuret odotukset projektista.

Asumisohjaajissa oli havaittavissa sekä positiivisia että negatiivisia tuntemuksia projektista. Heille palkitsemisjärjestelmä käsitteenä oli täysin vieras. He toivoivat, että tuleva malli olisi selkeä ja monipuolinen, niin että kaikki ymmärtäisivät sen. He olivat kuitenkin innoissaan, kyseessä on palkitseminen, mutta huolissaan siitä, että hyvä ja lämmin ilmapiiri sekä työyhteisön henki ei kärsisi. Lisäksi pelättiin järjestelmän aiheuttavan kilpailuasetelman ja kateutta sekä pahimmassa tapauksessa olevan 'burnoutin väline'. Haasteena nähtiin, se miten työstä voisi palkita oikeudenmukaisesti ja samanarvoises-

ti, koska työtä ohjaa kuitenkin paljon asiakas, jota ei pysty valitsemaan. Miten onnistumista pystyttäisiin mittaamaan ja mistä palkitaan? Toivottiin myös, että järjestelmä olisi ulkoinen lisä, eikä muokkaisi jo olemassa olevaa systeemiä ja puheista siirryttäisiin konkreettisiksi teoiksi. Avoimuus nähtiin myös tärkeänä arvona.

Toinen projektissa mukana oleva opiskelija oli haastatellut ennen tilaisuutta hallituksen jäseniä. Hän esitteli vastaukset tilaisuudessa. Haastattelukysymykset käsittelivät palkitsemista ja sitä, miten henkilöstöä tulisi palkita. Haastattelujen yhteenvedona voidaan todeta, että hallituksen mielestä henkilöstöä tulisi palkita tuloksellisesta ja tehokkaasta työstä, mutta työn tulisi olla laadukasta. He myös toivoivat, että palkitseminen olisi mitattavissa olevaa ja selkeää.

Palvelupäällikkö pohti puheenvuorossaan, miten vanhat ja uudet työntekijät huomioitaisiin palkitsemismallissa, koska viimeisen vuoden aikana yritykseen on palkattu paljon uutta henkilökuntaa, mutta jäljellä on myös perustamisesta asti mukana olleita työntekijöitä. Toimitusjohtaja painottaa loppupuheenvuorossaan haluavansa järjestelmän arjen palkitsemisesta, johon hän sai työntekijöiltään hyväksyviä nyökkäyksiä. Tärkeimmiksi asioiksi kick off -tilaisuudessa nousi

- avoimuus
- selkeys
- ei kilpailuasetelmaa
- monimuotoisuus
- oikeudenmukaisuus.

Tilaisuuden lopussa kysyttiin henkilökunnan tämän hetkisiä tuntemuksia. Oli mukava kuulla, että tilaisuuden aikana asiat olivat selkeytyneet ja tuntemukset olivat hyvät. Henkilökunta oli ymmärtänyt, mistä on kysymys, ja konsulttien ulosanti oli ollut selkeää ja hyvää. Projekti tuntui mielenkiintoiselta ja katse ja suunta kohdistettiin eteenpäin.

4.3 Työpajat

Toimivan palkitsemismallin rakentamiseen ja kehittämiseen kuuluu tiettyjä vaiheita. Näitä vaiheita ovat: hankkeen käynnistäminen, kartoitus, osallistuva suunnittelu, suunnitelmien arviointi ja päätöksenteko, toteutus, seuranta ja ylläpito. Tässä hankkeessa käynnistämisen jälkeen seurasi kartoitus eli kick off -tilaisuus ja suunnitteluvaihe toteutetaan työpajoilla. (Vartiainen ym. 1998, 35.)

Työpajojen tavoitteena on saada tärkeää tietoa henkilöstöltä, jotta toimiva ja käytännöllinen palkitsemismalli syntyisi. Tapaamiset järjestetään syys-marraskuussa 2-3 viikon välein ja niihin osallistuu koko henkilöstö sekä työpajojen vetäjät ja kaksi opiskelijaa. Kolmen työpajaosuuden jälkeen tavataan vielä yhteenveto ja palkitsemismallin esittelyn merkeissä, jonka jälkeen toimitusjohtaja esittelee mallin hallitukselle.

4.3.1 Ensimmäinen työpaja

Ensimmäinen työpaja alkoi toimitusjohtaja Sanna Meronen-Vileniuksen puheenvuorolla, jossa hän kertoi yrityksen tavoitteista vuodelle 2013. Työpajassa esitetyt tavoitteet ovat vasta Meronen-Vileniuksen pohdintoja, hallitus ei ole niitä vielä hyväksynyt. Myös työntekijät kuulsivat tavoitteet ensimmäisen kerran vasta tilaisuudessa, ja Meronen-Vilenius toivoikin henkilöstön kertovan mielipiteitään hänen ehdottamista tavoitteista, koska ajatuksena olisi, että tavoitteet on määritelty työntekijälähtöisesti.

Päätavoitteeksi Meronen-Vilenius asetti toiminnan vakiinnuttamisen, ei niinkään suurta kasvua. Hän myös ehdotti, että asetettaisiin tiimin yhteiseksi tavoitteeksi x tuntimäärä kuukaudessa. Tällä hän tarkoittaa myytyjä työtunteja. Kyseinen x määrä selviäisi myöhemmin. Myös kilpailutuksia tullaan jatkamaan ja niihin tullaan panostamaan vuonna 2013. Sanna Meronen-Vilenius myös kertoi uuden liiketoimintasuunnitelman tai lähinnä uuden strategian luomisesta. Vuonna 2013 panostettaisiin myös uusien kumppaneiden hankintaan sekä aiempien kumppaneiden vakiinnuttamiseen. Myös markkinointia aiotaan kehittää, jotta yritys saa monipuolisia palveluiden maksajia. Meronen-Vilenius asetti myös tavoitteeksi hyvien toimintatapojen juurruttamisen yritykseen, kuten esimerkiksi palkitsemismallin vakiinnuttamisen. Meronen-Vilenius kuitenkin painotti, että tavoitteet täsmentyvät tai voivat muuttua hallituksen kokouksessa.

Alkupuheenvuorojen jälkeen Liisa Koski-Lukkari ohjeisti henkilöstön päivän aiheeseen, Hetki tulevaisuudessa -työpajaan. Työpajan ideana oli siirtää ajatukset tulevaisuuteen, vuoden 2014 työhyvienvointipäiviin Finlandiatalolle. Ajatuksena oli kuvitella, että NAL Palvelut Oy:llä menee hyvin; toiminta on tavoitteellista ja henkilökunnan yhteistyö toimii. Työntekijöiden tulisi pohtia, miten menestys on saavutettu ja miten palkitsemismalli auttoi tavoitteiden saavuttamisessa. Tämäntapaisessa työpajassa on tarkoituksena katsoa tulevaisuudesta käsin jo otettuja askeleita.

Aiheeseen paneutuminen aloitettiin pohdiskelemalla seitsemää aiheeseen liittyvää kysymystä. Jokainen kysymys oli kirjoitettu omalle isolle paperille ja kiinnitetty seinälle. Jokaisen henkilökunnan jäsenen tehtävänä oli kirjoittaa kysymyksiin omien mielipiteiden mukaisia vastauksia post it -lapuille. Ohjeistuksessa kannustettiin yhteistyöhön ja keskustelemaan työtovereiden kanssa kysymyksistä. Taulukossa 1 on esitetty työpajassa esitetyt kysymykset.

Taulukko 1. Työpajan kysymykset.

1. Miten henkilökunta vaikutti palkitsemismallin rakentamiseen?
2. Mitkä arvot ovat palkitsemismallin perusta?
3. Mistä henkilökuntaa palkitaan
4. Keitä palkitaan ja miksi
5. Miten palkitaan ja milloin?
6. Mistä uskallettiin puhua? Mitä on tehty, jotta toivottuun tilanteeseen on päästy?
7. Mitä muuta palkitsemismallin rakentamisessa otettiin huomioon?

Tehtävän alkaessa puhetta hieman kuuluikin, mutta pian henkilöstö hiljentyi pohdiskelamaan vastauksia kukin omalla tahollaan. Henkilökunnasta aisti, kuinka asioihin haluttiin paneutua, eikä kirjoittaa paperille heti ensimmäiseksi mieleen tulevaa vastausta. Hitaasta alusta huolimatta post it- lappuja alkoi ilmestyä kysymyspapereihin. Kun kaikki olivat saaneet omat vastauksensa kirjattua ja vietyä oikean kysymyksen alle, oli aika kiertää lukemassa muiden vastauksia samoihin kysymyksiin. Tämän jälkeen käytiin läpi vastauksista ilmenneitä asioita Liisa Koski-Lukkarin johdolla.

Ensimmäisen kysymyksen 'Miten henkilökunta vaikutti palkitsemismallin rakentamiseen?' vastauksista nousi selkeästi esille, että henkilökunnalla on yhteinen päämäärä ja rohkeus tehdä päätöksiä yhdessä avoimesti ja aktiivisesti. Palkitsemismalli on rakentunut henkilökunnan yhteisen osallistumisen avulla.

Toinen kysymys ohjattiin pohtimaan arvoja: 'Mitkä arvot ovat palkitsemismallin perusta?'. Kysymyksestä nousi esille paljon arvoja, kuten avoimuus, kunnioitus, tasa-arvo, yhteisöllisyys, oikeudenmukaisuus, rehellisyys ja aitous. Monet näistä arvoista ovat

myös yhdensuuntaisia NAL-Palveluiden työn arvojen kanssa. Arvoista keskusteltaessa tuli esille myös puheeksi ottaminen. Toisen ajatuksia kun ei voi lukea, niin on parempi ottaa puheeksi mieltä vaivaavat asiat. Myöskään ongelmia ei voi mennä kaatamaan toisen niskaan ja tämän jälkeen kieltää ongelmaan puuttumisen. Tällainen käytös ei ole reilua työkavereita kohtaan, koska asiat jäävät kaivertamaan työyhteisöön.

Kolmannessa kysymyksessä ohjattiin pohtimaan, mistä henkilökuntaa palkitaan?. Esille nousi, että laadukkaasta työstä tulisi palkita. Aiheesta nousi keskustelua, mitä laadukas työ on ja miten sitä voidaan mitata. Myös epäselvästä työnkuvasta nousi keskustelua, sillä joitakin asiakkaita tulee hieman ylipalveltua. Toinen asia, mistä tulisi palkita, on saadun palautteen perusteella. Ulkopuolisilta palautteen saaminen on NAL Palvelut Oy:ssä kuitenkin tällä hetkellä puutteellista ja yrityksen selkeä kehityskohde. Yrityksessä palautetta pidetään kuitenkin tärkeänä asiana, mutta on valitettavaa että yhteistyötahot eivät anna palautetta riittävästi, vaikka heiltä sitä jatkuvasti pyydetään. Palvelunostajat kokevat palautteenannon ilmeisesti jotenkin hankalaksi, eivätkä koe sitä tarpeelliseksi.

Neljännessä kysymyksessä kysyttiin, Keitä palkitaan ja miksi? Henkilökunnan vastauksista nousi vahvasti esille tiimin palkitseminen, jopa 7/9 oli sitä mieltä. Yksilöitä haluttiin palkita ainoastaan uusien innovaatioiden keksimisestä, jotka helpottavat muidenkin työtä. Henkilökunnasta oli aistittavissa, että yksilön palkitsemisen pelätään tuovan kilpailua ja haittaavan yhteishenkeä.

Viides kysymys toi palkitsemisen hyvin konkreettiselle tasolle: 'Miten palkitaan ja milloin?'. Kysymykseen tuli paljon erilaisia ideoita: brunssi, risteily, raha, virkistys, valinnan mahdollisuus. Toivottiin vapaapäiviä, mutta käytännön järjestelyt mietityttivät henkilöstöä. Jos olen poissa, kaatuvatko työni muiden niskaan? Palkitsemisen toivottiin tapahtuvan epäsäännöllisesti muutamia kertoja vuodessa sekä tarpeen mukaan silloin, kun on aihetta siihen. Kiitosta ja palautetta toivottiin saatavan heti tapahtuneen jälkeen, jotta tilanne olisi vielä tuoreessa muistissa.

Kuudennessa kysymyksessä pohdittiin, Mistä uskallettiin puhua? Mitä on tehty, jotta toivottuun tilanteeseen on päästy. Kysymyksestä heräsi esille tärkeitä asioita: työnjako, työpanos ja työn perustehtävät. Niiden tulisi olla kaikille selvillä, jotta kaikki keskittyvät oikeisiin asioihin. Läpikäydessä vastauksia nousi myös esille ristiriita muiden auttami-

sesta. Ei ole reilua, jos muiden auttamisesta palkitaan, koska itselläkin voi olla paljon asiakkaita ja tämän vuoksi ei ehdi auttamaan muita.

Seitsemäs eli viimeinen kysymys oli hyvin vapaamuotoinen: Mitä muuta palkitsemismallin rakentamisessa otettiin huomioon? Henkilöstön vastaukset kysymykseen vaihtelivat sosiaalialan eettisyydestä siihen, että perustyöstä ei voi palkita. Vastauksista löytyi myös motto: ”Ei muuteta asioita väkisin, vaan oikean tarpeen mukaan.” Myös viimeisen kysymyksen yhteydessä tuotiin esille se, että palkitseminen ei saa aiheuttaa kilpailua. Mielestäni vielä tässä ensimmäisessä työpajassa palkitsemisen aiheuttama pelko kilpailusta oli esillä. Työtapaa NAL-Palvelut Oy:n henkilökunta piti mieluisana. Heidän mielestään oli mukavaa kuulla, että työkaverit ajattelevat asioista hyvin samankaltaisesti ja aistin helpottuneisuutta. Pelko palkitsemisen aiheuttamasta kilpailusta alkoi olla hälvennyt työpajan loputtua. Työpajassa käsiteltiin asioita, joista on jo pitkään puhuttu työn ohjauksessa. Työntekijöiden mielestä oli hyvä nähdä asiat nyt kirjoitettuina, koska se tekee asioista konkreettisempia.

4.3.2 Toinen työpaja

Palkitsemismallin tarkoitus on auttaa koko henkilökuntaa keskittymään työssään asioihin, jotka edistävät asiakaslähtöisyyttä, työhyvinvointia, euromääräisten tavoitteiden saavuttamista, toimintatapojen ja henkilökunnan osaamisen kehittymistä. Lisäksi tarkoituksena on lisätä yhteistyötä oman henkilöstön välille sekä organisaation yhteistyökumppaneiden välille. Toiminnan suuntaaminen strategisten linjauksien mukaisesti on myös tärkeää.

NAL-palveluiden palkitsemismallin arvot alkoivat muodostua kick off -tilaisuuden ja ensimmäisen työpajan jälkeen. Nämä arvot ovat yhdensuuntaisia työn arvojen kanssa.

Arvoja ovat:

- Eettisyys ja aitous
- Avoimuus ja tasa-arvo
- Kunnioitus
- Selkeys ja läpinäkyvyys
- Oikeudenmukaisuus ja rehellisyys
- Yhteisöllisyys ja työssä viihtyminen

Eettisyys ja aitous sekä kunnioitus itseään, työkavereita, työtä, yhtiötä, asiakkaita, kumppaneita ja verkostoja kohtaan ovat avainasemassa yrityksen toiminnassa, joten kunnioitusta ja avoimuutta toivotaan myös palkitsemismallilta. Selkeyttä ja läpinäkyvyyttä pidettiin hyvin tärkeinä, jotta kenellekään ei ole epäselvää ketä palkitaan ja miksi, jotta välttyttäisiin hämmennyksiltä. Työntekijät ovat kaikki nuoria aikuisia, joten yhteisöllisyyttä ja työssä viihtymistä, jota edistävät sekä hyvä ja avoin ilmapiiri, että sopiva työmäärä, pidettiin erityisen tärkeänä. Huolenaiheena edelleen oli se, että palkitsemismalli edistäisi keskinäistä kilpailua. Myös toiminnan ammattimaisuus ja ammattitilpeys omasta työstä ja osaamisesta nousi esille.

Miten minun työtäni voidaan mitata? Miten minua voidaan palkita? Miten onnistumista voidaan mitata? Nämä olivat keskeisiä kysymyksiä, jotka nousivat esille tapaamisessa. Työntekijät oli hämmentyneitä ja nostivat jälleen esiin kilpailuasetelman muodostumisen, josta he ovat huolissaan.

Henkilöstö jaettiin tiimeihin. Ensimmäinen tiimi ehdotti yksilöpalkitsemiseksi 'positiivisten asioiden laatikkoa'. Laatikkoon kirjoitettaisiin lapulle henkilön nimi ja asia, jossa koettiin hänen onnistuvan. Laatikon sisältö käytäisiin läpi tasaisin väliajoin n. 2-3 kuukauden välein. Palkinto tulisi riippumaan palkittavasta asiasta. Työntekijät kokivat, ettei tämä vahingoittaisi heidän yhteishenkeä, vaan päinvastoin. Arjen askareissa onnistunut työntekijä palkittaisiin ja koko henkilöstö olisi saanut vaikuttaa siihen.

Toivottiin, että palkitsemisesta tehdään läpinäkyvää. Työntekijät toivoivat saavansa nähdä konkreettisia lukuja ja omia tavoitteitaan, jotta heidän olisi helpompi ymmärtää kokonaisuutta. Myös työn selkeä rajaaminen nousi esille. Meronen-Vilenius ehdotti, että hän rakentaisi janan, johon hän tulisi päivittämään missä NAL Palvelut ovat tavoitteiden suhteen. Konkreettisia lukuja hän ei valitettavasti pysty julkaisemaan, mutta ehdotettiin esimerkiksi prosenteissa nähtävää lukua, joka kuitenkin antaa suuntaa työntekijöille. Myös palvelupäällikön työnkuva ja tavoitteet kiinnostivat työntekijöitä, koska tällä hetkellä he eivät ole tietoisia, mitä ne pitävät sisällään.

Kävi ilmi, ettei NAL Palveluilla ole palautejärjestelmää. Toinen opettajista kertoi palautteen tärkeydestä ja toimivuudesta. Kaikki olivat yhtä mieltä siitä, että palautejärjestelmä on otettava käyttöön mahdollisimman pian. Palautejärjestelmä voisi olla sekä sähköisenä että paperiversiona.

4.3.3 Kolmas työpaja

Kolmas tapaaminen alkoi NAL Palveluiden tiloissa Malmilla odottavin tunnelmin. Oli ilo nähdä ajatuksien muutos henkilöstössä, alussa niin sisäänpäin kääntynyt ja skeptinen henkilöstö odotti avoimin ja positiivisin mielin tulevan päivän tapahtumia. Palvelupäällikkö halusi muistuttaa, että tämän prosessin lähtökohtana oli se, että henkilöstö ei ole tyytyväinen palkkaan.

Työntekijät kertoivat työnsä kuormittavuudesta ja ennalta-arvaamattomuudesta. Kuormittavin tekijä on luultavasti se, että asiakkaiden ongelmat ja muut asiat jäävät työntekijöiden mieleen. He ajattelevat ja huolehtivat asioista myös vapaa-ajalla. Ongelmat voivat olla hyvin haasteellisia ja kuormittavia. Työ on vaativaa, koska jokainen päivä on erilainen – ikinä ei tiedä mitä tulee tapahtumaan. Esimerkiksi työntekijä on suunnitellut päivänsä, mutta asiakas on sortunut päihteisiin. Tämä muuttaa koko päivän kulun.

Seuraavaksi keskusteluun nousi etenemismahdollisuudet. Asumisohjaajat kertoivat ettei yrityksessä ole mahdollisuutta edetä, siksi pieni vuosilisä olisi motivoiva. Toimitusjohtaja kuitenkin painotti, ettei tiedä miten paljon NAL-palvelut tulevat kasvamaan tulevaisuudessa. Viimeisten kahden vuoden aikana yritys on kasvanut yli kaksinkertaiseksi.

Henkilöstö pohti, onko työn määrä ja kuormittavuus palkkaan nähden oikea. Saako työntekijä tarvittavan korvauksen työmäärään nähden? NAL Palveluilla ei ole ”sijaisjärjestelmää” eli heillä ei ole sijaistyövoimaa esimerkiksi ylimääräisten ylityövapaa-päivien varalle. Henkilöstö koki sen olevan ongelma. NAL Palveluilla on ollut vilkas vuosineljännes, joten henkilöstölle ylitoita on kertynyt. Kysymys kuului, miten työntekijä voi pitää hyvällä omatunnolla vapaapäivän samalla tietäen, että joko työt odottavat häntä kasautuneena, kun hän palaa vapaalta tai työt ovat kasautuneena kollegalle?

Henkilöstö pohti, mistä yrityksen tulostavoite koostuu. Mitkä asiat tähän vaikuttavat, esimerkiksi kuinka monta asiakasta tulisi tavoitteen mukaan olla päivän aikana? Tällä hetkellä asiakasmäärissä on kovia ”piikkejä”, mikä tarkoittaa esimerkiksi asiakasmäärän kaksinkertaistumista ja laantumista taas takaisin tasaisemmaksi. Pitkällä aikavälillä tämä kuormittaa henkilöstöä. Toimitusjohtaja lupasi selvittää, onko laskettu asiakastavoite esimerkiksi päivälle tai kuukaudelle ja kertoa henkilöstölle. Tämä on oleellista palkitsemismallin onnistumisen kannalta. Onnistumisen edellytyksenä on, että koko

henkilöstö tietää yrityksen tavoitteet ja että tavoitteiden saavuttamista pystytään mitaamaan. Tavoitteet usein liitetään asiakaslähtöisyyteen, euromääräiseen tavoitteeseen, toimintatapojen kehittämiseen, työhyvinvointiin ja yhteistyöhön omassa organisaatiossa sekä yhteistyökumppaneiden kanssa.

4.3.4 Loppupalaveri

Viimeisellä kerralla esiteltiin rakennettu palkitsemismalli. Kaikki vaikuttivat tyytyväisiltä lopputulokseen. Toimitusjohtaja tulee esittelemään palkitsemismallin hallitukselle seuraavassa hallituksen kokouksessa joulukuussa 2012, joten palkitsemiseen liittyvät luvut saattaisivat vielä muuttua. Anne Perkiö vielä muistutti henkilöstöä, että heidän kannattaa aktiivisesti kertoa esimiehelle, mikä heille on tärkeää ja palkitsevaa, sekä mitä he odottavat esimerkiksi esimieheltään. Näin voidaan kehittää palkitsemismallia ja saada siitä vieläkin toimivampi.

Palaverissa puhuttiin euromääräisistä minimitalouksellista sekä siihen liittyvästä työstä ja työtunneista. Ylityöt tulivat puheenaiheeksi toistamiseen ja tästä tehtiin päätös, että ne on saatava minimoitua. Oikeaan, eli työvuorolistoissa merkittävään aikaan lähtemisestä syntyvästä huonosta omatunnosta on päästävä eroon.

Henkilöstön toiveena oli saada tietoa, miten yrityksellä menee taloudellisesti. Konkreettisia lukuja toimitusjohtaja ei voi luvata, mutta hän oli suunnitellut jatkossa tulosjanaan NAL Palveluiden tiloihin. Tulosjanaan tullaan päivittämään 3-4 kuukauden välien. Näin myös henkilöstö tietää yrityksen menestyksestä.

Keskusteluun nousi kateus muissa yksiköissä. NAL-konsernin muilla yksiköillä ei ole palkitsemismallia, joten tämä saattaa aiheuttaa kateutta. Toimitusjohtaja kertoi, kuinka NAL Palvelut on menestynyt ja kasvanut huomattavasti kuluneessa parissa vuodessa, joten tämä on aiheuttanut kateutta muissa yksiköissä. Anne Perkiö kuitenkin muistutti, että kateus ei ole positiivista, mutta jos kateutta on syntynyt, pitää muistaa, että silloin me olemme tehneet jotakin oikein, koska joku kadehtii meitä. Palvelupäällikkö kuitenkin muistutti kaikkia, että jokaisen tulisi kohdata muiden yksiköiden henkilöstöä positiivisin ja avoimin mielin.

Henkilöstöltä kerätyn palautteen perusteella projekti oli ollut onnistunut. He olivat tyytyväisiä, koska nyt käsitellyt asiat olivat konkreettisesti paperilla ja palkitsemismalli tuntui

todelliselta. Lisäksi heidän mielestään yhdessä vietetty aika oli ollut arvokasta ja esille oli tullut paljon asioita, joista ei ole ollut aikaa puhua työnlomassa. Avoin keskustelu lisää ymmärrystä ja luottamusta. ”On tärkeää muistaa, minkä takia teemme tätä - työmme on tärkeää”, totesi henkilöstö lopuksi ja tähän oli hyvä päättää projekti.

5 Johtopäätökset

Nykypäivän organisaatioissa palkitseminen on osa yrityksen strategiaa ja johtamisjärjestelmää. Henkilöstö koostuu erilaisista yksilöistä, joiden odotukset ja tavoitteet työleen ja siitä maksettavalle palkkiolle ja palkitsemiselle ovat hyvin erilaisia. Henkilöstö on todellisuudessa jokaisen organisaation tärkein voimavara, sillä ilman sen työpanosta ja osaamista mikään yritys ei voi toimia ja menestyä.

Menestyvien organisaatioiden ja hyvien tulosten takana on johtajien ja työntekijöiden yhteistyön tulos. Hyvien johtajien ja työntekijöiden lisäksi organisaatio tarvitsee liiketoimintastrategian ja palkitsemisstrategian. Palkitsemismalleja kehitettäessä ensimmäinen askel on laatia palkitsemisstrategia, joka kertoo, miten palkitsemisella halutaan tukea strategian toteutumista. Strategian tulee kuvata toimintatapoja, joilla tavoitteisiin pyritään. Tämän jälkeen määritellään mitä palkitsemiseen kuuluu. Kaiken kaikkiaan kyseessä on työnantajan ja työntekijän kaksisuuntainen prosessi, jossa tavoitteiden yhteensovittamisella luodaan kannustava palkitsemismalli.

Koska palkitsemismalli on osa yrityksen strategiaa, on erittäin tärkeää, että yritys pystyy luomaan työmarkkinoille itsestään kilpailukykyisen kuvan ja tätä kautta sitouttamaan ja motivoimaan omaa henkilöstöään. Henkilöstö on yrityksen tärkein voimavara, jota ilman yrityksen toiminta on mahdotonta. Toimiva palkitsemisjärjestelmä on osa yrityksen strategiaa. Palkitsemismalli sisältää palkitsemistavan lisäksi kuvauksen siihen liittyvistä prosesseista eli toteutus- ja kehittämistavoista.

Aineeton palkitseminen liittyy useasti tunnekokemuksiin, kuten myös arvostukseen, merkityksellisyyteen ja palautteeseen. Aineellinen palkitseminen tarkoittaa rahallista ja konkreettista palkitsemista. Rahallisen palkitsemisen elementtejä ovat muun muassa rahapalkka, edut, aloitepalkkiot, tulospalkkiot ja erityispalkkiot.

Yrityksessä tapahtuvien päätöksien katsotaan olevan oikeudenmukaisia, jos henkilöä on kuultu omassa asiassa, säännöissä on johdonmukaisuutta, päätöksenteko on puolueetonta, päätökset perustuvat oikeaan tietoon, päätökset ovat korjattavissa, luettavissa, ne ovat selkeät ja henkilöstön tiedossa. Tässä projektissa nämä asiat on otettu huomioon. Henkilöstö sai sanoa omat toiveensa tulevasta palkitsemismallissa ja toimitusjohtaja otti asiat huomioon päätöksen teossa.

Yksi suurimmista havainnoistani ja johtopäätöksistäni oli henkilöstön mukana olon merkitys suunnitteluvaiheessa. Ilman henkilöstön mukana oloa tuleva palkitsemismalli tulisi olemaan luultavasti hyvin erilainen. Esimerkiksi arjen palkitseminen ja kehittämissuhteista palkitseminen olivat kokonaan henkilöstön ideoita. Lisäksi, koska he ovat itse olleet vaikuttamassa tulevaan palkitsemismalliin, hyväksyminen ja sisäistäminen tulee olemaan henkilöstölle helpompaa ja nopeampaa. Palkitsemismallin jalkauttamista ja toimivuutta tukee siis erittäin paljon henkilöstön mukana olo koko palkitsemisjärjestelmän luomisprojektin ajan.

Mielestäni kehittämishanke on seurannut pitkälti Anttilan esittämää kehittämishankkeen kaavaa: ideointi (kevät 2012), lähtökohtien selvittäminen (työpajat 2012), kontekstin määrittely (yhteenveto), tavoitteiden asettaminen ja mielikuvan luominen (palkitsemismalli). Tämän jälkeen kehittämishanke otetaan käyttöön ja se tullaan arvioimaan. Alustavasti puhuttiin, että puolen vuoden kuluttua syksyllä 2013 tullaan arvioimaan miten palkitsemismalli on toiminut käytännössä.

Tapaamisista selvisi, että palkitsemismalli oli ollut pitkään puheenaiheena. Tapaamiset kertoivat myös sen, että rahallinen palkitseminen olisi henkilöstön mielestä mieluisin ja motivoivin palkitsemisen muoto. Myös palkallisia vapaapäiviä ja vapaa-aikaa pidettiin hyvin tärkeinä. Henkilöstön toiveena oli myös, että palkitsemismallit olisivat helposti henkilöstön tulkittavissa. Työsuorituksia arvioivien mittareiden on oltava konkreettisia, helposti seurattavia ja sellaisia, että henkilöstö voi päivittäisessä työssään vaikuttaa niiden saavuttamiseen.

Oli mielenkiintoista tarkkailla henkilöstön asennemuutosta prosessin aikana. Henkilöstö oli aluksi hyvin varautunut ja skeptinen. Toisella tapaamiskerralla asenne oli jo muuttunut positiivisempaan suuntaan, jonka läpimurtona mielestäni oli tulevaisuus työpaja. Henkilöstö oivalsi, että palkitsemismalli tulee olemaan heille eduksi ja heidän pelkäämä kilpailuasetelma ei luultavasti tule toteumaan.

Hyvä palkitseminen, kannustava esimiestyö ja hyvä työilmapiiri ovat muun muassa avaintekijöitä, kun halutaan pitää henkilöstö motivoituneena, sitoutuneena ja työkuuntoisena vielä pitkään. Sitoutunut henkilöstö tuottaa tunnetusti parempaa tulosta. Työpajoissa kävi ilmi, että NAL Palveluiden työntekijöillä ylenemismahdollisuudet ovat ole-mattomat eikä vuosilisiä makseta lainkaan. Mielestäni vuosilisän maksaminen työnteki-jöille kannustaisi henkilöstöä jatkamaan yrityksessä pidempään.

Työpajojen perusteella voidaan todeta, että NAL Palveluiden tulisi rakentaa yritykseen palautejärjestelmä. Palautteen perusteella saataisiin konkreettista tietoa sidosryhmiltä ja asiakkailta. Tämä olisi tärkeää tietenkin sen vuoksi, että kritiikin avulla yritys voi ke-hittää yrityksen toimintaa, mutta myös siksi, että positiivinen palaute saataisiin kirjattua ylös. Olen tavannut kaikki NAL Palveluiden asumisohjaajat ja he ovat mielestäni omis-tautuneita työlleen ja hyviä työssään. Positiivisen palautteen perusteella myös työstä saataisiin konkreettista tietoa. Palaute toimii lisäksi kannustimena ja on tehokas työvä-line kehittymisessä ja on vieläpä täysin ilmaista palkitsemista. Pitää muistaa, että pa-laute on kuitenkin henkilön oma kokemus tilanteesta.

5.1 Luodun järjestelmän tulokset ja arviointi

Tämä opinnäytetyö oli kehittämishanke ja sen tarkoituksena oli luoda palkitsemismalli NAL Palvelut Oy:lle. NAL Palvelut on melko uusi yritys, joten toiminta ei ole vielä va-kiintunut. Lähtökohtana oli, ettei palkitsemismallia ollut yrityksessä lainkaan, mutta pal-kitsemista oltiin puhuttu useasti henkilöstön keskuudessa. Palkitsemismallin arvot muodostuivat ensimmäisessä tapaamisessa ja niihin pohjautuen koko palkitsemismal-lin rakentaminen alkoi. Tuleva palkitsemismalli ei koske toimitusjohtajaa.

NAL Palveluiden palkitsemismallissa on neljä kohtaa. Ensimmäisessä kohdassa yrityk-sen henkilöstö sai peruspalkan rinnalle täydentävän palkkaustavan, tavoitepalkkion eli tulospalkkion (ks. lisää s. 16). Tulospalkkausjärjestelmä siis katsottiin olevan sopiva yritykselle. Kun euromääräinen tulostavoite saavutetaan, henkilöstöä palkitaan määräl-lä X, riippuen voiton suuruudesta, kuitenkin ainakin oman bruttokuukausipalkan verran. Työntekijä, jolla on toistaiseksi voimassa oleva työsopimus ja hän on työskennellyt yri-tyksessä vähintään kuusi kuukautta, on oikeutettu palkkioon. Oikeus tulospalkkioon päättyy, kun työsopimus päättyy, eikä tulospalkkiota tulla maksamaan takautuvasti.

Tulospalkkion maksamiseen liitettiin hallituksen vaatima laatukriteeri. Tulospalkkion maksaminen edellyttää, että yritykselle on luotu palautejärjestelmä. Sen lisäksi, että tulostavoite saavutetaan, on myös asiakaspalautetta kerätty systemaattisesti koko tilikauden ajan ja sen arvon on oltava vähintään 3.5 asteikolla 1-5.

Toisessa kohdassa yritys palkitsee työntekijöitä, jotka henkilöstö itse valitsee kuluvan vuoden perusteella. Nämä henkilöt ovat edistäneet merkittävästi tulostavoitteiden saavuttamista ja yhteistyötä. Työntekijät perustelevat selkeästi valintansa toimitusjohtajalle, jonka jälkeen hän tulee tekemään päätöksen.

Kolmannessa palkitsemisjärjestelmän kohdassa työntekijää voidaan palkita toimintatapojen kehittämis ehdotuksista, esimerkiksi ehdottamalla, miten voitaisiin helpottaa kaikkien työtä yrityksessä. Haluttiin myös tuoda esille yhteishengen nostattaja, innovaattori tai onnistuja ja häntä voitaisiin palkita muun muassa perhelounailla, jääkiekko-otteluilla tai teatteriesityksellä 4 hengelle. Arvo voidaan sopia yhteisesti tietylle summalle. Toimitusjohtaja päättää ehdotuksen käytännöllisyydestä ja tarpeellisuudesta. Tämä palkitsemisen muoto on myös täydentävä palkitsemistapa, joko aloitepalkkio tai erityispalkkio. (ks. lisää s. 16). (Vartiainen ym. 1998.) Kyseessä on nuori yritys, joten kehittämis ehdotuksia varmasti syntyy henkilöstön keskuudessa. On yritykselle eduksi, jos työntekijää kannustetaan tuomaan ehdotukset julki, koska tämä auttaa mahdollisesti myös yritystä menestymään.

Viimeisessä kohdassa on tarkoitus palkita arkea tilanteen mukaan. ”Arjen palkitseminen” nousi työpajoissa esiin moneen kertaan ja sitä pidettiin tärkeänä asiana. Arjen palkitseminen tarkoittaa, että voitaisiin järjestää esimerkiksi yhteisiä aamiaisia, brunseja, lounaita tai päivällisiä henkilöstön keskuudessa. Palkitseminen voi olla esimerkiksi perjantaina, jolloin työpäivän pituus olisi lyhyempi ja järjestettäisiin yhteinen lounas tai brunssi koko henkilöstölle. Perjantai nähtiin hyvänä päivänä palkitsemisille, koska se on ennen viikonloppua.

Kun tarkastelee rakennettua palkitsemismallia huomaa, että mallin sisällössä on paljon Vartiaisen, Hakosen & Hulkon palkitsemisen kokonaisuudesta. Aineellisen palkitsemisen kokonaisuus näkyy mallissa selkeästi: peruspalkkaus, tulospalkkaus, edut, aloitepalkkiot ja erikoispalkkiot. Aineettoman palkitsemisen kokonaisuudesta työpajoissa nousi esille mahdollisuus kehittyä, palaute työstä, arvostus ja työajan järjestelyt. Palkitsemismallia ei voida vielä arvioida ja sen toimivuutta ei vielä tiedetä. Palkitsemismallin

tulee olla toiminnassa jonkun aikaa, jotta tuloksia saadaan ja tiedetään, miten se toimii käytännössä.

Mielestäni NAL Palveluilla on yksi erittäin suuri voimavarakokonaisuus – positiivinen ja kannustava työilmapiiri. En ole henkilökohtaisesti nähnyt heidän työskentelevän, mutta tapaamisessa loisti "ME"-henki. Työntekijät ovat nuoria ja jaksavat sekä henkisesti että fyysisesti raskasta työtään mielestäni hyvin. Työpajoissa useasti esille tullut huolenaihe kilpailuasetelman muodostumisesta palkitsemismallin myötä työntekijöiden keskuuteen on mielestäni aiheeton. Rakennettu palkitsemismalli on suunnattu koko tiimille, mutta siinä on otettu huomioon myös yksilöt. Kuitenkaan en pidä mahdollisena, että palkitsemismalli tulisi vahingoittamaan hyvää työilmapiiriä.

Yritykseen perehdyttäminen vie oman aikansa ja se on kallista, joten yrityksen kannalta on tärkeää, että se pystyy sitouttamaan ja motivoimaan työntekijänsä. Uskon, että palkitsemismallin avulla saadaan työntekijät sitoutumaan yritykseen ja näin työntekijöiden vaihtuvuus yrityksessä voi jatkua vähäisenä.

Olisiko tiimikohtainen tulospalkkio toiminut paremmin? Henkilökohtaisesti en usko, että se olisi tässä tapauksessa ollut hyvä ratkaisu. Vaikka NAL Palveluiden henkilöstön työssä tarvitaan paljon tiimityötä, osa tuloksesta tehdään kuitenkin täysin itsenäisesti. Hankkeen alussa ensimmäisen tapaamisen jälkeen olin melko varma, että tiimipalkitseminen olisi ollut oikea palkitsemistapa, mutta tutkittuani ja luettuani aiheesta lisää sekä kolmen muun tapaamiskerran jälkeen mieleni on muuttunut. Niin kuin Tapio Palo-lahti sanoo haastattelussaan "Jos palkitseminen on tasapaksua ja kaikille samantasois-ta, niin vapaamatkustajat hyötyvät ja huiput kärsivät." (Fiilin 2009.)

5.2 Tulevaisuuden näkymät

Palkitsemisjärjestelmän ylläpito on jatkuvaa kehittämistä, toimintaympäristö muuttuu koko ajan, joten palkitsemisen pitää muuttua sen mukana. Nykypäivänä muutos ja vaihtuvuus ovat osa organisaation arkea, tästä syystä on hyvä nimetä henkilö, joka vastaa palkitsemisen mahdollisesta muutoksesta arjen mukana. Suurissa organisaatioissa nimetään usein palkitsemisasiosta vastaava henkilö, mutta opinnäytetyön toimeksiantajayritys on melko pieni, joten palkitsemisesta vastaa toimitusjohtaja. Muutostilanteessa noudatetaan oikeudenmukaisuuden periaatetta. (Vartiainen yms. 1999, 36)

Vuosi 2013 tulee olemaan palkitsemisjärjestelmän pilot –vuosi. Pilotointi tarkoittaa koekielua ennen järjestelmän lanseeraamista koko organisaatiolle. Tavallisesti palkitsemisjärjestelmän käyttöön harjaannutaan vähitellen, kun opitaan valitsemaan tavoitteet ja asettamaan tavoitetasot sopivalla tavalla sekä liittämään järjestelmä toiminnan kokonaisuuteen. Kokemusten pohjalta pystytään kehittämään järjestelmää yhä paremmaksi. Toimivan ja tarkoituksenmukaisen palkitsemismallin luomiseen voi mennä vuosia. (Hulkko yms. 2002, 182.)

Tulevaisuudessa yrityksen tulee arvioida ja sitä mukaan kehittää palkitsemisjärjestelmää. Arvioinnin avulla kerätään tietoa päätöksenteon ja kehittämisen tueksi. Arvioinnin avulla voidaan saada eri tahot mukaan palkitsemisen ja toiminnankehittämiseen sekä tehdä palkitseminen näkyväksi ja johdettavaksi. Yrityksen kannattaa sopia etukäteen arvioinnin ajankohdista. (Hakonen yms. 2005, 296.) Mielestäni NAL Palveluiden olisi hyvä arvioida tilannetta vuoden päästä palkitsemisjärjestelmän käyttöönotosta. Silloin tiedetään, ovatko tulostavoitteet olleet esimerkiksi liian korkealla ja miten ”arjen palkitseminen” on toiminut (onhan muistettu palkita arkea). Tapaamisissa kuitenkin sovittiin, että tilannetta tullaan tarkastelemaan ensi syksynä uudelleen. On myös mahdollista, että palkitsemisjärjestelmä tullaan jalkauttamaan muihin NAL-konsernin yrityksiin, jos se koetaan toimivaksi NAL Palvelut Oy:ssä.

5.3 Opinnäytetyöprosessin arviointi

Koko projekti oli mielenkiintoinen. Oli jännittävää ja mielenkiintoista olla mukana työpaikoissa. Työn aikana minulle selvisi, että palkitseminen on hyvin laaja käsite, joten olen rajannut työtä kirjoittaen vain muodoista, jotka koin juuri toimeksiantajayritykselle sopivan.

Työssä on käytetty ajankohtaisia lähteitä, sekä kirjallisia että sähköisiä julkaisuja. Mielestäni työ on luotettava ja aihe on tarkoituksenmukainen. Tiimien palkitsemisesta ei ole julkaistu uudempaa vedosta, mutta pidän Vartiaisen, Hakosen ja Hulkon kirjaa luotettavana. Myös ajankohtaisia raportteja ja artikkeleita on käytetty lähteenä, kuten myös seminaariluentoa.

Haasteena työssä oli aiheen laajuus. Palkitseminen on laaja käsite, joten haasteena työssä oli rakenteen muodostaminen ja sen johdonmukaisuus. Muutettuani rakennetta

neljästi sain mielestäni hyvän kokonaisuuden. Olen tyytyväinen, että rajasin työn ulkopuolelle henkilöstöstrategian ja käsittelin suorituksen johtamista sekä tiimien palkitsemista vain pintapuolisesti.

Opinnäytetyön loppuvaiheessa, kun tarkastelin neljää erilaista palkitsemiskokonaisuutta, huomasin, että NAL Palveluiden palkitsemismalli seuraa pitkälti Vartiaisen, Hakosen & Hulkon rakentamaa palkitsemiskokonaisuutta. Jos olisin ymmärtänyt tämän heti, olisin syventynyt heidän aineelliseen palkitsemiseen. Rantamäki, Kauhanen & Kolari mallissa johon syvennyin, käsitellään kuitenkin saman tyyppisiä asioita.

Opinnäytetyö kokonaisuudessaan oli erittäin opettavainen kokemus ja suureksi hyödyksi itselleni. Työn aikana suoritin palkatonta työharjoittelua, jossa koin aineettoman palkitsemisen todella tärkeäksi ja itselleni suureksi voimavaraksi. Esimieheni kannustusta ja arvostusta en tule luultavasti koskaan unohtamaan – ja se on huomattavasti tärkeämpää kuin rahallinen palkitseminen. Rahallisen palkitsemisen puutteesta johtuen pidin myös vanhan työpaikkani, jossa prosessin aikana ylenin esimieheksi. Sain siis tärkeää tietoa myös itselleni.

Lähteet

- Aguinis, Herman 2007. Performance management. Pearson Prentice hall, New Jersey.
- Anttila, Pirkko 2007. Realistinen evaluaatio ja tuloksellinen kehittämistyö. Akatiimi Oy, Hamina.
- Elo, Anna-Liisa & Ervasti Jenni & Teräsaho, Mia & Hemmilä, Petri & Lipponen, Jukka & Salimäki, Aino 2009. Oikeudenmukaisella palkitsemisella kohti hyvinvointia ja tuloksellisuutta: tutkimus kahdessa yliopistossa. Edita Publishing Oy, Helsinki.
- Freedman, Mike & Tregoe, Benjamin 2003. Strategisen johtamisen taito. Rastor Yhtiöt, Helsinki. Suomennos: Inkeri Palmroth.
- Fiilin, Petri 2009. Sido palkitseminen tulokseen.
<http://lehtiarkisto.talentum.com.ezproxy.metropolia.fi/lehtiarkisto/search/show?eid=1521411> Luettu 25.3.2013.
- Henkilöstöjohton ryhmä Henry Ry ja toimituskunta 2007. Kohti strategista palkitsemista. Helsinki.
- Hakonen, Niilo & Aarnio, Antti & Hulkko-Nyman, Kiisa & Maaniemi Johanna 2011. Palkkakeskustelut Suomessa – viiheitä ja kokemuksia, Raportti. Kustantaja?
- Hakonen, Niilo & Hakonen, Anu & Hulkko, Kiisa & Ylikorkkala Anna, 2005. Palkitse taitavasti – palkitsemistavat johtamisen välineenä. WSOY, Helsinki.
- Hulkko, Kiisa & Hakonen, Anu & Hakonen Niilo & Palva Anna 2002. Toimiva tulospalkkaus – opas kehittämiseen. WSOY, Juva.
- Juuti, Pauli 2006. Organisaatiokäyttäytyminen. Otava, Helsinki.
- Kauhanen, Juhani 2010. Suorituksen johtaminen ja palkitseminen. Infor, Helsinki.
- Koski-Lukkari, Liisa 2012. Palkitsemismalli NAL-Palvelut Oy:lle. Helsinki.
- Leppänen, Makke & Raula, Ilona 2013. Johda ihmistä – psykologiaa johtajille. Esimies ja henkilöstö seminaari, Helsinki.
- Luoma, Kirsi & Troberg, Eliisa & Kaajas, Sani & Nordlund Hanna 2004. Ei ainoastaan rahasta - osaamisen kokonaispalkitseminen. Tammi, Vammala.
- NAL Palvelut on tuetun asumisen osaaja, 2013. <http://www.nalpalvelut.fi/> Luettu 20.3.2013.
- Nuoren asumisen polku NAL palveluiden tuetun asumisen palvelussa, 2012. <http://www.nalpalvelut.fi/palvelut.html> Luettu 24.3.2013
- Palkitseminen ja palkitsemistutkimus, 2013. <http://rewardresearch.aalto.fi/fi> Luettu 16.3.2013.

Palkitseminen on osa organisaation johtamisjärjestelmää, 2012.
http://rewardresearch.aalto.fi/fi/palkitseminen/osa_johtamisjarjestelmaa Luettu 20.1.2013.

Palkitsemisstrategia 2012.
<http://rewardresearch.aalto.fi/fi/palkitseminen/palkitsemisstrategia/> Luettu 12.3.2013

Rantamäki, Tomi & Kauhanen Juhani & Kolari, Anu 2006. Onnistu palkitsemisessä. WSOYpro, Helsinki.

Rantanen, Jarkko 2013. Tunteiden johtaminen. Esimies ja henkilöstö seminaari, Helsinki.

Sistonen, Samuli 2008. Paranna tuloksia ja palkitse. Talentum 2008.

Spiik, Karl-Magnus 1999. Tiimityöstä voimaa. WSOY, Helsinki.

Tarkka, Kai 2011. Palkitse työyhteisöse tuottavaksi – Tuottavuustyö.
http://www.tuottavuustyoy.fi/ajankohtaista/artikkeleita?1260_m=1310 Luettu 27.3.2013.

Toimiva palkitseminen.
http://rewardresearch.aalto.fi/fi/palkitseminen/toimiva_palkitseminen Luettu 27.3.2013.

Viitala, Ritva 2004. Henkilöstöjohtaminen. Edita, Vaasa.

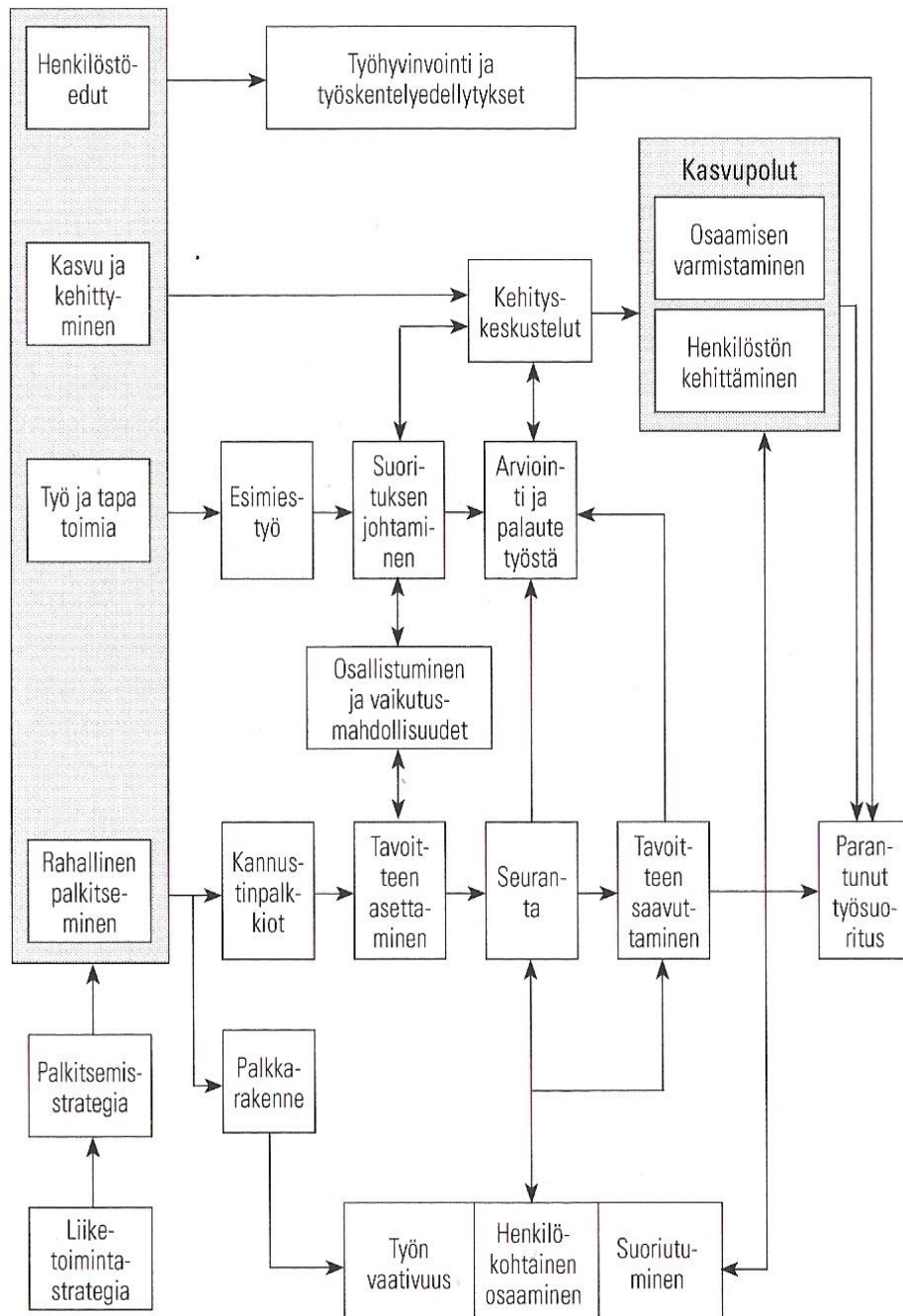
Viitala, Riitta 2007. Henkilöstöjohtaminen - Strateginen kilpailutekijä. Edita, Helsinki.

Vartiainen, Hakonen, & Hulkko 1998. Ryhmien ja tiimien palkitseminen. Metalliteollisuuden Kustannus Oy, Helsinki.

Kokonaispalkitsemisen prosessi

Juhani Kauhanen

4 PALKITSEMISSTRATEGIA JA KOKONAISPALKITSEMINEN



Palkitsemisen kokonaisuus

Samuli Sistonen

- Oman työn arvostus
- Tehtävien haasteellisuus
- Tehtävien kiinnostavuus
- Oman roolin itsenäisyys
- Työn määrä ja laatu
- Osaamisen kehittämismahdollisuudet
- Urakehitysmahdollisuudet
- Positiivinen ja korjaava palaute
- Organisaation maine
- Työnantajakuva
- Organisaation arvot ja toiminta
- Organisaatiokulttuuri
- Työn ja muun elämän tasapaino
- Työnteon joustavat järjestelyt
- Työsuhteen pysyvyys/turvallisuus
- Työtoverit ja muut sidosryhmät
- Työtilat ja -välineet

- Osakejärjestelmät ja -palkkiot
- Optiot
- Eläkejärjestelyt
- Henkilöstörahasto

- Lounasetu, puhelinetu, autoetu
- Työsuhdelippu
- Asuntoetu
- Työterveyshuolto
- Alennukset palveluista/tuotteista
- Lastenhoidon järjestelyt
- Harrastusten tukeminen
- Lomamökit

- Vuosipalkkiot
- Bonukset
- Myyntipalkkiot
- Aloitepalkkiot
- Tunnustuspalkkiot

- Peruspalkka
- Tuntipalkka
- Palkankorotukset
- Ylityökorvaukset



Palkitsemismalli - NAL Palvelut Oy

	Miksi palkitaan?	Ketä palkitaan?	Milloin palkitaan?	Miten palkitaan?
1.	NAL-Palvelut saavuttaa tilikaudelle asetetun euromääräisen tulostavoitteensa ja asiakaspalautteiden keskiarvo on vähintään 3.5 (asteikko 0-5, vrt. laatu-käsikirja). Ks. erittely.	Koko henkilökuntaa	Tilinpäätöksen vahvistamisen jälkeen.	Maksetaan kerran vuodessa tulospalkkiona koko henkilöstölle xxx.xxx euroa ylittävästä voitto-osuudesta kullekin henkilölle korkeintaan yhden kuukauden brutto-kuukausipalkka, josta on vähennetty ylityökorvaukset, lomarahat ja muut lisät pois lukien ikälisät.
2.	Jos tuloskehitys mahdollistaa, työtoverit voivat ehdottaa keskuudestaan kaksi henkilöä, jotka ovat kuluvan vuoden aikana edistäneet merkittävästi tulostavoitteiden saavuttamista ja yhteistyötä. Ehdotus pitää perustella selkeästi. Päättäjä: tj.	Koskee koko henkilökuntaa, josta valitaan kaksi henkilöä, jotka ovat suorittaneet erityisen hyvin työssään tai saaneet erityisen hyvää palautetta asiakkailta tai kumppaneilta.	Kaksi kertaa vuodessa toukuun ja marraskuun lopussa.	Yksi ylimääräinen palkallinen vapaapäivä. Ajankohta sovitaan esimiehen kanssa esim. lakisääteisten vapaapäivien yhteyteen.
3.	Palkitaan toimintatapojen kehittämisehdotuksista. Ehdotus pitää perustella, esim. miten helpottaa kaikkien työtä. Päättäjä: tj	Koskee koko henkilökuntaa, kaksi parasta ehdotusta palkitaan.	Kaksi kertaa vuodessa toukuun ja marraskuun lopussa.	Liput jääkiekkomatsiin tai vaihtoehtoisesti konserttiin, teatteriin tai perhelounaalle. Palkittava voi valita, kaikkien vaihtoehtojen rahallinen arvo on sama.
4.	Muu erityinen syy juhlistaa onnistunutta arkea 😊	Koko henkilökuntaa.	Tj:n valinnan mukaan tilannekohtaisesti.	Yhteinen työn ohessa nautittava aamiainen, lounas tai päivällinen.

Palkitsemismalli - NAL Palvelut Oy

Ehdotus tulospalkkion maksamisesta. Vrt. kohta 1

- Tulospalkkiota maksetaan henkilöille, joilla on toistaiseksi voimassa oleva työsopimus ja jotka ovat työvelvollisia, tilinpäätöksen vahvistamisen jälkeen, jos voittovaroja jää jaettavaksi.
- Tulospalkkiota maksetaan kerran vuodessa tilikauden vahvistetusta xxx.xxx euroa ylittävstä voitto-osuudesta.
- Tulospalkkioiden maksaminen edellyttää, että ko. tilikauden aikana on koottu jatkuvasti ja systemaattisesti asiakaspalautetta ja sen arvo on vähintään 3.5 asteikolla 0-5 mitattuna. Vrt. laatukäsikirja.
- Tämä palkitsemismalli ei koske toimitusjohtajaa.
- Tulospalkkioon on oikeutettu sen jälkeen kun henkilö on toiminut kyseisen tilikauden aikana kuusi kuukautta NAL Palvelut Oy:n palveluksessa ja hänellä on toistaiseksi voimassa oleva työsopimus.
- Oikeus tulospalkkioon päättyy, kun työsopimus päättyy. Tulospalkkioita ei makseta takautuvasti.
- Tulospalkkiona maksetaan korkeintaan yhden kuukauden bruttokuukausipalkka/henkilö edelliseltä tilikaudelta.
- Bruttokuukausipalkka: Henkilön tilikauden, jolta tulospalkkiota maksetaan, kumulatiivinen kokonaisansiotulo vähennettynä ylityökorvauksilla, lomarahalla ja muilla esim. iltalisillä. Ikälisät sisältyvät yllämainittuun bruttokuukausipalkkaan. Tämä summa jaetaan kahdellatoista eli tilikauden kuukausien määrällä.
- Jos tulospalkkiota ei voida maksaa koko henkilöstölle mainittua bruttokuukausipalkan määrää, maksetaan tulospalkkiota kaikille bruttokuukausipalkkojen suhteessa.

8

Laskentakaava tulospalkkioiden maksamiseksi

$$\frac{bkp - l}{12} = \text{tulospalkkio}$$

bkp= tilikauden, jolta tulospalkkio maksetaan, kumulatiivinen kokonaisansiotulo

l=ylityökorvaukset, lomarahat ja muut mm. iltalisät

Huom: Ikälisät sisältyvät bruttoansiotuloon.

Palkitsemismalli - NAL Palvelut Oy

Palkitsemismallin tarkoitus NAL-Palvelut Oy:ssä

Palkitsemismallin tarkoitus on auttaa koko henkilökuntaa keskittymään työssään asioihin, jotka edistävät

- asiakastyytyvääisyyttä,
- yhteistyötä sekä oman organisaation henkilöiden että yhteistyökumppaneiden kanssa,
- euromääräisten tavoitteiden saavuttamista,
- henkilökunnan osaamisen kehittymistä ja
- NAL-Palvelut Oy:n toimintatapojen kehittämistä.

Lisäksi palkitsemismallin tarkoitus on tukea NAL-Palvelut Oy:n toiminnan suuntaamista strategisten linjausten mukaisesti.