KETTERIEN OHJELMISTOTUOTANTOTIIMIEN PROJEKTIPALKITSEMIISMALLIN KEHITTÄMINEN

Tommi Särkkä

Opinnäytetyö
Toukokuu 2013

Teknologiaosaamisen johtaminen, YAMK
Tekniikan ja liikenteen ala
KETTERIEN OHJELMISTOTUOTANTOTIIMIEN PROJEKTIPALKITSEMISMALLIN KEHITTÄMINEN

Koulutusohjelma
Teknologiaosamisen johtamisen koulutusohjelma. Ylempi ammattikorkeakorkeakoulututkinto.

Työn ohjaaja(t)
HAUTANEN, Juha
JURVELIN, Jouni

Toimeksiantaja(t)
Protacon Solutions Oy

Tiivistelmä

Teoriatietystymen ja projektipalkitsemistutkimuksen perusteella laadittiin projektipalkitsemismalli, jota kehitettiin iteratiivisesti, ketteriä menetelmiä mukaillen, opinnäytetyön eri sidosryhmien kommenttien perusteella. Teroinnin tuloksena syntyi projektipalkitsemismallin lopullinen versio, joka hyväksyttiin toimeksiantajaryhyn johtoryhmässä ja joka viedään kokeiluna käytäntöön.

Opinnäytetyössä kehitetty projektipalkitsemismalli on hyvin tiimilähtöinen, väljästä kantaottava ja laajasti sovellettavissa oleva – ei ainoastaan ohjelmistotuotantoalalla tai projektimaisessa työssä, vaan missä tahansa organisaatiossa, jossa työtä tehdään tiimeissä.

Avainsanat (asiaisanat)
palkitseminen, tiimit, tiimityö, ketterät menetelmät, projektit, motivaatio, motivointi, verotus

Muut tiedot
13 liitettä, 42 sivua
The goal of the thesis was to build means for the project manager to reward his/hers agile software development team in a software project context. The thesis was assigned by an ICT company Protacon Solutions Ltd. The preconditions were that the rewards should be modest, non-monetary and preferably tax-free.

The theory of compensation and motivation was examined, paying attention especially to the special conditions of ICT business, creative work, teamwork and agile practices. Tax law was also studied. A research was made in Protacon Solutions Ltd., using both an online survey and an interview. Other ICT companies were asked to shed light on their corresponding practices as well.

Using theory and research results, the first version of the rewarding practices was created. Adapting the basic ideas of an agile development, the practices were then iterated by demonstrating them to the different parties of the thesis and by thus shaping them toward the final form. The final version of the practices was approved by Protacon Solutions Ltd. executive board and they will be taken into a pilot phase.

The rewarding practices are strongly team-oriented, roughly and directionally specified and broadly adaptable – not only in software business or project bound work, but practically in any team-based organization.

Keywords
rewarding, teams, teamwork, agile methodologies, projects, motivation, tax

Miscellaneous
13 appendices, 42 pages
SISÄLTÖ

ESIPUHE .................................................................................................................................. 5

1 TYÖN TAVOITTEET JA LÄHTÖKOHDAT .................................................................................. 6
  1.1 TOIMEKSIANTAJA ............................................................................................................. 6
  1.2 TUTKIMUSONGELMA JA TAVOITTEET ............................................................................. 7
  1.3 TUTKIMUksen RAJAUKSET JA OLETTAMUKSET ......................................................... 8
  1.4 TUTKIMUSMENETELMÄT JA -AIHEET .............................................................................. 9

2 PALKITSEMINEN ................................................................................................................. 10
  2.1 JOHDATUS PALKITSEMISKOKONAIsuuteen ..................................................................... 10
  2.2 PALKITSEMISKOKONAIsuUS ....................................................................................... 11
  2.3 AINEELLINEN JA AINEETON PALKITSEMINEN ................................................................ 13
  2.4 STRATEGINEN PALKITSEMINEN .................................................................................... 15
  2.5 PROJEKTIPALKITSEMINEN PALKITSEMINEN KOKONAIsuudeSSA ................................ 16
  2.6 PALKITSEMINEN ERITYISIPIIRTEITÄ ICT-YRITYKSISSÄ ............................................... 17
  2.7 YHTEENVETO PALKITSEMINEN KOKONAIsuudeSTA ..................................................... 19

3 MOTIVAATIO ....................................................................................................................... 20
  3.1 JOHDATUS MOTIVAATIOTEORIAAN .......................................................................... 20
  3.2 SISÄINEN JA ULKOKINEN MOTIVAATIO ........................................................................ 22
  3.3 MOTIVAATIO ASIANTUNTijATYÖSSÄ ......................................................................... 23
  3.4 RAHA JA MOTIVAATIO .................................................................................................... 24
  3.5 YHTEENVETO MOTIVAATION TEORIISTA ...................................................................... 26

4 KETTERÄT MENETELMÄT .................................................................................................. 27
  4.1 KETTERÄT MENETELMÄT LYHYESTI ......................................................................... 27
  4.2 KETTERÄN TIIMIN PALKITSEMINEN .............................................................................. 30
  4.3 YHTEENVETO KETTERISTÄ MENETELMISTÄ JA KETTERÄN TIIMIN PALKITSEMINESTA .................................................. 33

5 PALKITSEMINEN VEROTUS .............................................................................................. 34
  5.1 JOHDATUS VEROVAPAASEEN PALKITSEMISEEN ......................................................... 34
  5.2 VEROVAPAAT MERKKÄPIIVÅLAHJAT JA MUUT VÄHÄISET LAHJAT .................................. 34
  5.3 VIRKISTYS- JA HARRASTUSTOIMINTA .......................................................................... 35
LIITE 6. KYSELYLOMAKKEEN 2 VASTAUSTEN NUMEERINEN YHTEENVETORAPORTTI .......... 101
LIITE 7. KYSELYLOMAKKEEN 2 VASTAUSTEN ERITELTY RAPORTTI ........................................ 102
LIITE 8. PROJEKTIPALKITSEMISMALLI, VERSIO 0.1 .......................................................... 106
LIITE 9. PROJEKTIPALKITSEMISMALLI, VERSIO 0.2 .......................................................... 107
LIITE 10. PROJEKTIPALKITSEMISMALLI, VERSIO 0.3 ......................................................... 109
LIITE 11. PROJEKTIPALKITSEMISMALLI, VERSIO 0.4 ....................................................... 111
LIITE 12. PROJEKTIPALKITSEMISMALLI, VERSIO 0.5 ....................................................... 113
LIITE 13. PROJEKTIPALKITSEMISMALLI, VERSIO 1.0 ....................................................... 115
KUVIOT

KUVIO 1. Toimeksiantajarykksen ohjelmistotuotannon tiimit ........................ 7
KUVIO 2. Organisaation kehittämisen kokonaisuus ........................................... 10
KUVIO 3. Palkitsemisen kokonaisuus .......................................................... 12
KUVIO 4. Palkitsemisen kokonaisuus organisaation ja työntekijän näkökulmista. ........................ 12
KUVIO 5. Kudo-kortti (Appelo, 2013b) .......................................................... 46
KUVIO 6. Palkitsemismallin iteratiivinen kehittäminen .................................. 53
KUVIO 7. Palkitsemismallin yhteenveto .............................................................. 64
KUVIO 8. Projektipalkitsemismallin soveltamisen nyrkkisäännöt .................. 69

TAULUKOT

TAULUKKO 1. Palkitsemisen kokonaisuus .................................................. 14
TAULUKKO 2. Edut ja aineettoman palkitsemisen tavat ICT-alalla .................. 18
TAULUKKO 3. Ketterien menetelmien periaatteet .......................................... 29
ESIPUHE


Haluan tässä yhteydessä osoittaa erityiskiitoksen niille minulle ennestään tuntemattomille henkilöille, jotka omien kiireidensä keskellä vastasivat sähköpostikyselyihini ja näin ollen pyyteettömästi auttoivat vastaavasti itselleen ennestään tuntemattoma henkilöä; he ovat Elinkeinoelämän keskusliiton asiantuntija Niilo Hakonen, Ohjelmistoyrittäjät ry:n toimitusjohtaja Rasmus Roiha sekä Vincit Oy:n henkilöstöjohtaja Johanna Pystynen. Lisäksi toki kollektiivinen kiitos kaikille, jotka avustivat tämän tutkimuksen teossa ja loppuun saattamisessa.

Omistan tämän työn elämäni tärkeimmälle tiimille, perheelleni – vaimolleni Sonjalle ja tyttärilleni Ronjalle ja Taikalle. Palkitsette minua joka päivä olemassaolollanne.

Jyväskylässä 31. toukokuuta 2013

Tommi Särkkä
1 TYÖN TAVOITTEET JA LÄHTÖKOHDAT

1.1 Toimeksiantaja

<table>
<thead>
<tr>
<th>Ohjelmistotuotannon tiimit</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td><strong>Esimies-ala-tiimit</strong></td>
</tr>
<tr>
<td>Tiimi 1</td>
</tr>
<tr>
<td><strong>Projektitiet</strong></td>
</tr>
<tr>
<td>Projekti 1</td>
</tr>
</tbody>
</table>

KUVIO 1. Toimeksiantajaryryksen ohjelmistotuotannon tiimit.

### 1.2 Tutkimusongelma ja tavoitteet

Toimeksiantajaryksen tiiminvetäjät ovat tunnistaneet tarpeen palkita projektitiimiään projektin aikana tai sen päätyessä. Palkitsemistarpeita ovat luoneet mm. projektin erinomainen lopputulos tai asiakaspalautte sekä halu kunnustaa tiimiä välitavoitteiden saavuttamiseksi projektin aikana. Toimeksiantajaryksessä ei kuitenkaan ennestään ole olemassa pelisääntöjä tällaiselle palkitsemiselle eikä sitä sen vuoksi ole ollut mahdollista toteuttaa käytännössä.

Tutkimuksen tavoitteena on luoda pelisäännöt (ketterien ohjelmistotuotantotiimien projektipalkitsemismallit) sille, miten toimeksiantajaryksen projektipäällikköt voivat palkita projektitiimiään projektin aikana tai sen päätyessä ja minkä tyypinen palkitseminen tässä yhteydessä on motivoivinta.
1.3 Tutkimuksen rajaukset ja olettamukset

Toimeksiantajarytys on määritelty tutkimukselle seuraavia tarkennuksia, rajauksia ja olettamuksia:


Edellä kuvatut reunaehdot täyttävää palkitsemisen tavasta käytetään opinnäytetyössä selvyyden vuoksi jatkossa termiä *projektipalkitseminen*.

Opinnäytetyössä ei oteta kantaa yrityksessä tapahtuvaan muuhun palkitsemiseen, kuten palkat, tulospalkkiot, bonukset, lahjat, henkilöstöedut ym. Tutkimuksessa ei ole tarkoitus tutkia laajasti projektipalkitsemisen tarpeellisuutta eikä sitä, miten mahdollinen projektipalkitsemismallin hyödynäminen organisoidaan prosessissa yrityksessä ja miten sitä mahdollisesti seurataan ja kehitetään. Tutkimuksessa ei arvioida projektipalkitsemisen rahallisia hyötyjä suhteessa sen kustannuksiin.
1.4 Tutkimusmenetelmät ja -aiheet


Opinnäytetyön yhteydessä toteutetaan tutkimus, jossa selvitetään toimeksiantajarykynen henkilöstön näkemyksiä projektipalkitsemisesta. Tutkimuksessa etsitään vastauksia kysymyksiin a) millaisissa tapauksissa palkitseminen koetaan tarpeelliseksi ja b) millainen palkitseminen koetaan tarkoituksemukaiseksi ja motivoinvaksi. Tutkimuksessa pyritään löytämään myös tietoa siitä, miten muissa alan yrityksissä vastaavan tyyppinen palkitseminen on järjestetty.

Näiden menetelmien avulla toimeksiantajarykynellä pyritään muodostamaan projektitiimiläisiä motivoiva, alan hyviä käytäntöjä monistava ja verolainsäädännön huomioonottava ketterien ohjelmistotuotantototeutuksen projektitiimimallin.

Tutkimus on luonteeltaan kehitystutkimus, jota voidaan pitää yhtenä toimintatutkimuksen alalajina.
2 PALKITSEMINEN

2.1 Johdatus palkitsemiskokonaisuuteen

Samuli Sistonen (2008, 39) kuvaa kirjassaan ”Paranna tuloksia ja palkitse” yrityksen kokonaisuorituksen ja tulosten parantamisen keskeisiä osa-alueita donitsilla. Palkitseminen on hänen mukaansa yksi donitsin kehän kolmesta osa-alueesta. (Kaksi muota ovat selkeät tehtävät ja haastavat tavoitteet sekä tehokas johtaminen, vrt.

KUVIO 2.) Donitsin keskelle sijoittuu organisaation strategia ja osaaminen. Sistosen mukaan tämän kokonaisuuden eri osa-alueiden kehittäminen toisistaan irrallaan on mahdollista ja varsin yleistäkin, mutta ei tuloksekasta. Hän peräänkuuluttaa koko kokonaisuuden hahmottamista ja kehittämistä.

KUVIO 2. Organisaation kehittämisen kokonaisuus.
Kannustava palkitseminen -osa-alueetta, joka siis Sistosen (2008) mukaan on tärkeää ja erottamaton osa organisaation kehittämisensä kokonaisuutta, käsitellään opinnäytetyössä seuraavissa luvuissa nimellä *palkitsemiskokonaisuus*.

### 2.2 Palkitsemiskokonaisuus

*Palkitsemista on käytetty aina, mutta vasta viime vuosina sen toimivuuteen on alettu kiinnittää enemmän huomiota. Aikaisemmin ei ole välittämättä nähty yhteyttä yrityksen menestyksen ja sitä tukevan palkitsemisen välillä. Palkitsemista on yritetty hallita erilaisista näkökulmista; juristit tarkastelevat asiaa veroteknisestä ja pykäläopillisesta näkökulmasta, ekonomit laskevat kertoimia ja vipuvaikutuksia sekä yrittävät liittää palkitsemisen tuloslaskelmiin, psykologit pohtivat ihmisen motivoitumista ja oikeudenmukaisuuden kokemusta, insinöörit kehittävät mittareita ja kaavoja tavoitteiden saavuttamisen toteamiseksi, poliitikot vääntävät kättä yhteiskunnallisesta tulonjaosta. Mikään näistä näkökulmista yksinään ei riitä.*

(Rantamäki 2004.)

Henkilöstöjohdon ryhmä (HENRY ry), Hakonen ja Leino (2007, 8) kuvaavat palkitsemisen kokonaisuutta yritysjohdon työkaluna, joka kokoaa sirpaleisista palkitsemistavoista tehokkaan johtamisen välineen.

KUVIO 3 havainnollistaa erästä palkitsemisen kokonaisuutta kuvaavista malleista, joka kehitettiin Teknillisessä korkeakoulussa 1990-luvun puolivälissä. Sinisellä kuvatut asiat ovat aineellisia ja vihreällä kuvatut asiat aineettomia palkitsemisen muotoja. Tämänkaltaisten kokonaisuksien perusteella yrityksen henkilöstö muodostaa käsityksensä organisaatiosta. Siksi palkitsemisen kokonaisuudella on varsin laaja merkitys sekä organisaation että yksilön näkökulmien kannalta, ks. KUVIO 4. (Mts. 8-9)
KUVIO 3. Palkitsemisen kokonaisuus.

KUVIO 4. Palkitsemisen kokonaisuus organisaation ja työntekijän näkökulmasta.
2.3 Aineellinen ja aineeton palkitseminen

TAULUKKO 1. Palkitsemisen kokonaisuus.

| Oman työn arvostus | Tehtävien haasteellisuus | Tehtävien kiinnostavuus | Omaan roolin itsenäisyys | Työn määrä ja laatu | Osaamisen kehittämismahdollisuudet | Urakehitysmahdollisuudet | Positiivinen ja korjaava palaute | Organisaation maine | Työntajakuva | Organisaation arvot ja toiminta | Organisaatiokulttuuri | Työn ja muun elämän tasapaino | Työajan joustavat järjestelyt | Työsuhteen pysyvyys/turvallisuus | Työtöverit ja muut sidosryhmät | Työtöntilat- ja välineet |
|-------------------|------------------------|------------------------|--------------------------|---------------------|---------------------|---------------------|---------------------|---------------------|-------------------|------------------------|------------------------|---------------------|---------------------|---------------------|---------------------|---------------------|---------------------|
| Osakejärjestelmät ja -palkkiot | Optiot | Eläkejärjestelyt | Henkilöstörahasto | Pitkän aikavälin kannustimet |
| Lounas-, auto-, puhelin- | Työsohdelippu | Asuntoeto | Työterveyshuolto | Alennukset palveluista/tuotteista | Lastenhoidon järjestelyt | Harrastusten tukeminen | Lomamökit | Luontoisedut ja muut edut |
| Vuosipalkkiot | Bonukset | Myyntipalkkiot | Aloitelpalkkiot | Tunnustuspalkkiot | Lyhyen aikavälin kannustimet |
| Peruspalkka | Tuntipalkka | Palkankorotukset | Ylityökorvaukset | Peruspalkka |

**KOKONAISPALKITSEMINEN**

- Osakejärjestelmät ja -palkkiot
- Optiot
- Eläkejärjestelyt
- Henkilöstörahasto

**PITKÄN AIKAVÄLIN KANNUSTIMET**

- Lounas-, auto-, puhelin
- Työsohdelippu
- Asuntoeto
- Työterveyshuolto
- Alennukset palveluista/tuotteista
- Lastenhoidon järjestelyt
- Harrastusten tukeminen
- Lomamökit

**LYHYEN AIKAVÄLIN KANNUSTIMET**

- Vuosipalkkiot
- Bonukset
- Myyntipalkkiot
- Aloitelpalkkiot
- Tunnustuspalkkiot

**RAHAPALKA**

- Peruspalkka
- Tuntipalkka
- Palkankorotukset
- Ylityökorvaukset

**KOKONAISKOMPENSAAATIO**

- Osakejärjestelmät ja -palkkiot
- Optiot
- Eläkejärjestelyt
- Henkilöstörahasto

**KOKONAIISKORVAUS**

- Lounas-, auto-, puhelin
- Työsohdelippu
- Asuntoeto
- Työterveyshuolto
- Alennukset palveluista/tuotteista
- Lastenhoidon järjestelyt
- Harrastusten tukeminen
- Lomamökit

- Vuosipalkkiot
- Bonukset
- Myyntipalkkiot
- Aloitelpalkkiot
- Tunnustuspalkkiot

- Peruspalkka
- Tuntipalkka
- Palkankorotukset
- Ylityökorvaukset
2.4 Strateginen palkitseminen

Strategisessa palkitsemisessa kehitetään aktiivisesti palkitsemisen kokonaisuuksia ja palkitsemisjärjestelmien toimivuutta yrityksen strategian mukaisten tavoitteiden saavuttamiseksi ja arvojen mukaisen toiminnan edistämiseksi. (Henkilöstöjohdon ryhmä ym. 2007)

Henkilöstöjohdon ryhmä ja muut (2007) korostavat, että *palkitseminen on johtamisen väline*, jota varten organisaatio määrittelee oman palkitsemiskokonaisuutensa. Siihen liittyvät linjaukset kytkeytyvät yrityksen liiketoimintastrategiaan. Tyyppilistä strategiselle palkitsemiselle on paneutua siihen, miten nykyiset palkitsemistavat toimivat ja vaikuttavat, ja sitä kautta pyrkää järjestelmällisesti parantamaan näitä toimivuuutta kaikkien sidosryhmien hyödyksi. Strategisen palkitsemisen tunnuspiirteitä ovat mm. seuraavat seikat:

- Organisaatiolle on toiminnan tavoitteista ja liiketoimintastrategiasta johdettu palkitsemisstrategia tai palkkapolitiikka, joka antaa selvät suuntaviivat palkitsemisen kokonaisuuksien suunnittelulle.

- Palkitsemisstrategia kertoo, millä keinoin tavoitteisiin pyritään ja millä ei.

- Palkitsemista johdetaan, ei vain hallinnoida.

- Palkitsemisen toimivuutta arvioidaan ja parannetaan.

- Palkitseminen ja sen perusteena käytetyt tunnusluvut ja mittarit muuttuvat strategian ja toimintatavan muuttuessa.

- Palkitsemiseen liittyvistä prosesseista huolehditaan.

- Tarvittavat tehtävät, vastuut ja roolit on määritelty sekä koko organisaation tasolla että yksiköissä.

- Yritysjohto edellyttää, että palkitsemisesta huolehditaan ja että siihen on olemassa tarvittavat valmiudet ja resurssit. Toimitusjohtajan ja johdon kiinnostus ovat strategisen palkitsemisen edellytyks. (Mts. 6.)
Henkilöstöjohdon ryhmä ja muut (2007) huomauttavat, että yrityksen palkitsemiskokonaisuuden kytkentä strategiaan ja yritykselle tärkeisiin arvoihin on mahdollista tehdä vain yritys- ja työpaikkatasolla, ei liitto- tai työehtosopimustasolla.

Strategisen palkitsemisen kolmekymmentä vuotta sitten ehkä mullistavaksi koettu ajatus oli, että voimme tehdä toisin kuin alan muut yritykset tekevät ja tällä tavoin saada palkitsemisesta kilpailuetua. Nykyisin harvalla organisaatiolla on enää varaa jättää hyödyntämättä tätä mahdollisuutta. (Mts. 7.)

2.5 Projektipalkitseminen palkitsemisen kokonaisuudessa

Toimeksiantajarykityksen antamien esiehtojen perusteella (ks. luku 1.3 Tutkimuksen rajaukset ja olettamukset) projektipalkitseminen näyttää asettuvan palkitsemisen kokonaisuudessa erikoispalkkioiden kategoriaan (vrt. KUVIO 3). Erikoispalkkioita ovat esimerkiksi symboliset palkkiot, tavarapalkkiot, (pienet) rahapalkkiot, lahjat, kunnia- ja ansiomerkit sekä juhlat ja tapahtumat. Erikoispalkkioiden kustannukset verrattuna perus- ja tulospalkkaukseen ovat huomattavan paljon pienemmät, sillä niiden tarkoituksena ei ole parantaa palkinnon saajan taloudellista tilannetta, vaan kasvattaa hänen kohdistuvaa arvostusta ja työmotivaatiota. Tästä huolimatta niiden avulla on mahdollista saavuttaa merkittävää hyötyä organisaatiolle. (Hakonen N. & A., Hulkko & Ylikorkala 2005, 185–189.)


Erikoispalkkioiden spontaania käyttöä voidaan kritisoida siitä, ettei palkitseminen tällöin ohjaa ihmisen toimintaa. Tämän vuoksi esimiesten rooli
erikoispalkkioiden spontaanissa käytössä on merkittävä: jos esimiehet käyttävät erikoispalkkioita johdonmukaisesti ja avoimesti, muodostuu niiden käytölle implisiittiset säännöt työyhteisössä. (Hakonen ym. 2005, 187.)

2.6 Palkitsemisen erityispiirteitä ICT-yrityksissä

Elina Moisio ja Samuli Sistonen ovat tutkinneet palkitsemista tieto- ja ICT-alalla. He kuitenkin käsittelevät palkitsemista laajemmassa mittakaavassa, kuin vain projektiin kontekstissa.


<table>
<thead>
<tr>
<th>Palkitsemistapa, etu</th>
<th>Yleisyys</th>
<th>Palkitsemistapa, etu</th>
<th>Yleisyys</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>Liikuntaedut, -setelit tms.</td>
<td>84 %</td>
<td>Tietokone ja/tai nettiyhteys kotona</td>
<td>10 %</td>
</tr>
<tr>
<td>Joustava työajan käyttö</td>
<td>49 %</td>
<td>Harrastustoiminnan tuki</td>
<td>8 %</td>
</tr>
<tr>
<td>Laajennettu työterveyshuolto</td>
<td>41 %</td>
<td>Vapaa-ajan vakuutus</td>
<td>6 %</td>
</tr>
<tr>
<td>Etätyömahdollisuus</td>
<td>37 %</td>
<td>Sairaskuluvakuutus</td>
<td>6 %</td>
</tr>
<tr>
<td>Kouluusmahdollisuudet, tuki opiskelulle</td>
<td>25 %</td>
<td>Hammashoito, silmälasit</td>
<td>6 %</td>
</tr>
<tr>
<td>Ateriaetu, lounasetu, lounasseteli</td>
<td>21 %</td>
<td>Opiskelu työajalla</td>
<td>6 %</td>
</tr>
<tr>
<td>Julkiset kiitokset, tunnustus</td>
<td>19 %</td>
<td>Firman lomamökkin käyttö</td>
<td>5 %</td>
</tr>
<tr>
<td>Henkilöstön virkistystapahtumat</td>
<td>14 %</td>
<td>Vuoden/kuukauden henkilö</td>
<td>5 %</td>
</tr>
<tr>
<td>Puhelinetu</td>
<td>13 %</td>
<td>Asuntoetu</td>
<td>3 %</td>
</tr>
<tr>
<td>Autoetu</td>
<td>11 %</td>
<td>Lapsenhoito, sairaan lapsen hoito</td>
<td>3 %</td>
</tr>
<tr>
<td>Fysioterapia</td>
<td>11 %</td>
<td>Palkkio palvelusvuosien mukaan</td>
<td>3 %</td>
</tr>
<tr>
<td>Tavarapalkinnot, elokuva- tai teatteriliput</td>
<td>10 %</td>
<td>Polkupyöräetu</td>
<td>2 %</td>
</tr>
<tr>
<td>Kahvi, limut, aamupala jne.</td>
<td>10 %</td>
<td>Henkilökunta nimeää palkittavan, palkinnon saajan</td>
<td>2 %</td>
</tr>
</tbody>
</table>
2.7 Yhteenveto palkitsemisesta


## 3 MOTIVAATIO

### 3.1 Johdatus motivaatioteoriaan

"Onnistuessaan palkitsemisen kokonaisuus aineellisine ja aineettomine palkkioineen tukee yksilön motivaatiota ja poistaa motivointumisen esteitä."

(Luoma, Troberg, Kaajas & Nordlund 2004, 34.)


Korkeimmillaan työmotivaatio on yleensä silloin, kun työ on sopivan haasteellista ja siihen liittyvät epäonnistumisen riski. Liian helppo tai liian vaikea työ heikentävät motivaatiota. (Ruohotie & Honka 1999, 23–24.) Mitä todennäköisemmin tehtävän suorittamisesta seuraa palkkio, sitä suurempi yksilön motivaatio tehtävän suorittamiseksi tyyplisesti on. Se, miten houkuttelevaksi palkkio koetaan, määräytyy sen perusteella, miten hyvin kannuste sopii yksilön tarpeisiin. Tarpeissa ja palkkio kokemuksissa on yksilökohtaisia eroja, joten "one size fits all"-mallin löytäminen palkitsemisessa on erittäin haastavaa – samat asiat eivät motivoi kaikkia. (Mts. 23–24.) Yksilön tavoitteet, elämän tilanne, elämäntyyli, ikä, arvomaailma ja asenteet vaikuttavat siihen, miten houkuttelevaksi organisaation tarjoamat erilaiset palkkiot koetaan. (Rantamäki ym. 2006, 22.)
3.2 Sisäinen ja ulkoinen motivaatio

Motivaatiosta puhuttaessa tehdään usein jako sisäiseen ja ulkoiseen motivaatioon. Tämä selkeä jako on kuitenkin nykyään väistymässä ja erilaisten motivaatiotekijöiden vaikutus yksilön kokonais motivaatioon nähdään monimutkaisena, yksilökohtaisena ilmiönä. Ts. samat motivaatiotekijät voivat edistää sekä sisäistä että ulkoista motivaatiota ja täydentää toisiaan. (Luoma ym. 2004, 21.)


perusteella ulkoinen kannustin siis vähensi ryhmän sisäistä motivaatiota. (Kariniemi 2012.)

3.3 Motivaatio asiantuntijatyössä

Asiantuntijaorganisaatioissa esimiehen ja projektipäällikön keskeisinä tehtävänä on saada sovittuja tuloksia aikaan yhdessä tiiminsä kanssa, tiimin jäseniä kannustamaan. Oman tehtävänä on vuoksi esimiehen on hyvä oppia tunnistamaan ne asiat, jotka vaikuttavat asiantuntijan motivaatioon. (Erkkilä-Häkkinen, Koskela, Simojoki & Varis 2012.)


Autonomian tunnetta tukee se, jos henkilö kokee voivansa itse vaikuttaa tapahtumien kulkuun ja siihen, miten tavoitteet saavutetaan. Kontrolli ja ulkopäin ohjaaminen eivät tue uusien ideoiden syntyä ja luovuutta. Rahallinen palkitseminen on autonomian kannalta vaarallista, koska sen voidaan kokea vahvistavan ulkoista kontrollia. Autonomiaa tukevan palkitsemisen tulisi olla yhdessä suunniteltua, yhdessä kehitettävä, perustua tavoitteiden saavuttamiseen ja antaa valinnanvapautta sen suhteen, miten tavoitteet saavutetaan. (Kariniemi 2012; Moisio 2011, 5–7.)

Yhteenkuuluuvuuden tunnetta tukevat mm. kannustava ilmapiiri, hyvät sosiaaliset suhteet ja yhteiset tavoitteet, joihin yksilö omien arvojensa pohjalta voi sitoutua. Palkitsemisen kannalta esimerkiksi ryhmän saavutuksista palkitseminen tukee yhteenkuuluuvuutta. (Mt.; Mts. 5–7.)

Moisio varoittaa liiallisesta kontrollista ja mittareiden käytöstä asiantuntijoiden palkitsemisessa: ”mitä enemmän tarvitaan luovuutta, sitä vähemmän kaivataan kontrollia”. Palkitsemisen tulisi olla ensisijaisesti psykologisia perustarpeita tukevaa viestintää ja palautetta ja vähemmän seurantaa ja valvontaa. Ts. huomio tulisi kiinnittää suorituksen kokonaisarvoon kuin yksittäisiin, itsenäisiin mittareihin. (Mts. 5–7.)

3.4 Raha ja motivaatio


Kannustavasta palkitsemisesta kertoessaan Sistonen (2008, 40) vertaa rahallista palkitsemista donitsin (ks. KUVIO 2) sokerikuorrutteeseen, joka laitetaan kaiken muun hyvän päälle: sokeri nostaa hetkeksi energiatason korkealle, mutta tiputtaa sen nopeasti alas, jonka jälkeen nälkä palaa entistä kovempana. Raha on siis
tärkeä tekijä palkitsemisessa, mutta sillä ei voida korvata johtamisen eikä sitoutumisen ja motivaation pitkäaikutteisia taustatekijöitä.


Rahan ongelmallisuuden motivaattorina tuo esille myös Tietoviikon artikkeli (2008), joka referoi ICT-alan ammattilaisilla teetä työtä tutkimusta.

Tutkimuskyselyyn vastaajat arvottivat osakkeisiin ja optioihin ja yrityksen kokonaisvaltoksesta perustuvan palkitsemisen kaikkein alimmaksi, kun taas aineettoman palkitsemisen merkitys selvästi korostui.

Tietoteknikan ammattilaiset nostavat kaikista palkitsemiskeinoista kärkkeen juuri aineettomat asiat, kuten työn sisällön kiinnostavuuden, osaamisen käyttämisen ja kehittämisen, tunteen siitä, että on arvostettu organisaation jäsen sekä työn, perheen ja vapaa-ajan yhdistävän mahdollisuu. (Mt.)

Myös työskentelykulttuuri, yhteenkuuluuvuus sekä kiitos ja palaute ovat korkealla arvostuslistalla. (Mt.)

Talouselämään kirjoittava Ville-Valtteri Handolin (2009) kritisoi puhtaasti mekaanisia palkitsemisjärjestelmiä ja puhuu laajemman ja inhimillisemman palkitsevan työyhteisön puolesta:

Sellainen palkitseminen, joka tehdään mekaanisena suoritteena, ei välttämättä palkitse lainkaan. Tervehtiminen, toisen puheenvuoron kuunteleminen, tuen ilmaisu palaverissa tai ystävällinen sana voivat henkilön kannalta katsottuna olla erilaisia palkkioita merkittäväämpiä. (Mt.)

Handolinin (2009) mielestä organisaatiot ovat liian hanakoita rakentamaan järjestelmiä ja korostamaan mitattavia asioita ja vastaavasti jättämään järjestelmiksi taipumattomat ilmiöt palkitsemisen kokonaisuuden ulkopuolelle. Esimerkkeinä hän mainitsee tulospalkkioit, joiden ympärille on verraten helppo rakentaa mittarit ja palkitsemisjärjestelmä, kun taas työpaikan sisäiset
Vuorovaikutusmekanismit ovat huomattavasti haastavampia – vaikka ne ovat palkitsevan työyhteisön kannalta elintärkeää ulottuvuus.


*Treat monetary rewards like explosives because they will have a powerful impact whether you intend it or not. So use them lightly and with caution. They can get you into trouble much faster than they can solve your problems.* (Mts. 47.)


### 3.5 Yhteenveto motivaation teoriasta

Palkitseminen liittyy läheisesti motivaatioon. Peruspalkka mainitaan elintärkeänä perusmotivaattorina. Rahalliset palkinnot saattavat toimia lyhytjänteisinä lisämotivaattoreina, mutta asiuntuntijatyössä ja varsinkin tiimityössä niitä pidetään yleisesti ongelmallisina, jopa ”vaarallisina”. Asiuntuntijatyössä motivaation sanotaan syntyvän mm. siitä, että henkilöllä on
työssään vaikutusvaltaa itseään koskeviin asioihin (*autonomia*), jatkuva mahdollisuus kehittää ja parantaa omaa osaamistaan ja työn jälkeään (*kompetenssi*) ja tuntea yhteenvuuluvuutta kannustavassa ja tavoitteellisessa työyhteisössä (*yhteenkuuluvuus*). Näin ollen vaikuttaa, että toimeksiantajaryrityksen ennalta määrittelemä ei-rahallinen, pienimuotoinen tapa palkita projektiin yhteydessä on oikea. Jos mahdollista, palkitsemisen tavat ja muodot voisivat ruokkia edellä kuvattuja autonomian, kompetenssin ja yhteenkuuluvuuden tunteita.

4 KETTERÄT MENETELMÄT

4.1 Ketterät menetelmät lyhyesti

Toimeksiantajaryrityksessä hyödynnetään voimakkaasti ohjelmistotuotannon ketteriä menetelmiä. Ketteriin menetelmiin ei tässä yhteydessä paneuduta tarkemmin – ks. laajemmin esim. Ken Schwaberin ja Mike Cohnin teokset – mutta aihe on syytä mainita ja huomioida, koska useat lähteet (mm. HENRY ry ym. 2007) korostavat palkitsemisen kokonaisuuden kytkeytyvän tiiviisti osaksi yrityksen strategiaa. Lisäksi ketterien menetelmien voidaan ajatella muodostavan tietynlaisen laajemman arvomaailman ja ajatustavan ketteriä menetelmiä hyödyntävissä organisaatioissa, joten on luonnollista, että myös palkitseminen on linjassa näiden arvojen kanssa.

Ketterien menetelmien ”peruskivi” on ns. Agile Manifesto (suom. Ketterän ohjelmistokehityksen julistus). Se kiteyttää ketterien menetelmien arvot seuraavasti:
Löydämme parempia tapoja tehdä ohjelmistokehitystä, kun teemme sitä itse ja autamme muita siinä. Kokemuksemme perusteella arvostamme:

**Yksilöitä ja kanssakäymistä** enemmän kuin menetelmiä ja työkaluja

**Toimivaa ohjelmistoa** enemmän kuin kattavaa dokumentaatiota

**Asiakasyhteistyötä** enemmän kuin sopimusneuvotteluja

**Vastaamista muutokseen** enemmän kuin pitäytymistä

suunnitelmassa

Jälkimmäisilläkin asioilla on arvoa, mutta arvostamme ensiksi mainittuja enemmän. (Beck, Beedle, van Bennekum, Cockburn, Cunningham, Fowler, Grenning, Highsmith, Hunt, Jeffries, Kern, Marick, Martin, Mellor, Schwaber, Sutherland & Thomas 2001a.)

TAULUKKO 3. Ketterien menetelmien periaatteet

<table>
<thead>
<tr>
<th>Tärkein tavoitteemme on tyydyttää asiakas toimittamalla tämän tarpeet täyttäviä versioita ohjelmistosta aikaisessa vaiheessa ja säännöllisesti.</th>
<th>Otamme vastaan muuttuvat vaatimukset myös kehityksen myöhäisessä vaiheessa. Ketterät menetelmät hyödyntävät muutosta asiakkaan kilpailukyvyn edistämiseksi.</th>
<th>Toimitamme versioita toimivasta ohjelmistosta säännöllisesti, parin viikon tai kuukauden välein, ja suosimme lyhyempää aikaväliä.</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>Yksinkertaisuus - tekemättä jätettävän työn maksimointi - on oleellista.</td>
<td>Parhaat arkkitehtuurit, vaatimukset ja suunnitelmat syntyvät itsereorganisoituvissa tiimeissä.</td>
<td>Tiimi tarkastelee säännöllisesti, kuinka parantaa tehokkuutta, ja mukauttaa toimintaansa sen mukaisesti.</td>
</tr>
</tbody>
</table>

4.2 Ketterän tiimin palkitseminen


“If we work as a team, deliver as a team and win or lose as a team then surely we should be rewarded as a team.” (Reynolds 2010.)

mahdollisimman hyvältä, mikä voi johtaa ylitöiden tekoon, tiedon pimittämiseen muilta tiimin jäseniltä ja muiden tiimiläisten auttamatta jättämisen ongelmilanteissa. Sen sijaan, jos koko tiimiä palkitaan onnistumisesta, kannustaa se tiimin jäseniä tekemään yhteistyötä, kommunikoimaa, jakamaan tietoa ja työkuormaa keskenään ja auttamaan toisiaan. Reynolds ei usko tiimipohjaisen palkitsemisen olevan varsinaisesti pelkästään ketteriin menetelmiin liittyvä ongelmia, vaan näkee asian laajemmassa kontekstissa, jossa nykyinen palkitsemiskulttuuri ei vielä ole ymmärtänyt tiimikohtaisen palkitsemisen etuja.


tiimi onnistuu jatkuvasti ja säännöllisesti tuottamaan asiakkaalle lisäärhoja ja tyytyväisyyttä

- tiimi tuottaa toimivan, laadukkaan lopputuotteen
- tiimityöskentely toimii hyvin
- kommunikaatio toimii tiimin kesken ja sen ulkopuolelle hyvin
- tiimi hallitsee ajankäytön ja pitää johdonmukaisen ja kestävän lopputuotteen kehitystahdin
- tiimi suunnittelee lopputuotteen hyvin ja keskittyy jatkuvaltaan erinomaiseen tekniseen laatuun
- tiimi pystyy mukautumaan projektinaikoihin muutoksiin hyvin
- tiimi on innovatiivinen, oma-aloitteinen ja itseohjautuva

(roach 2012)

Ketterien menetelmien konsultti ja scrum master David Babicz (2011) kirjoittaa The Agile Angle –blogissaan:

You get what you measure. In Agile, we want to foster this same team-based cohesiveness. We want the team pulling together, looking for what they can do to make the iteration succeed. There should be no such thing within an Agile team as ‘I succeeded in my iteration, but you failed in yours’.

Samoin kuin aiemmin mainitun Reynoldsin (2012), myös Babiczin mukaan etenkin yhdysvaltalainen palkitsemiskulttuuri on voimakkaasti yksilökeskeinen, mikä tuo haasteita tiimipohjaiselle palkitsemiselle. Tiimin sisällä tapahtuva kilpailutilanne johtaa siihen, että tiimin jäsenet pyrkiivät ajamaan omaa etuaan projekin kustannuksella. Babicz on Reynoldsin kanssa samoilla linjoilla kirjoittaessaan, että palkitsemiskulttuurin ja -järjestelmän muuttaminen tiimin suoriutumista palkitsevaksi ei ole pelkästään etterien menetelmien kontekstiin jäävä yksityiskohta, vaan korkeamman tason haaste, joka koskee koko
organisaatiota ja sen kulttuuria. Babicz mainitsee seuraavia asioita, jotka voivat auttaa yksilökohtaiseen palkitsemiseen tottunutta organisaatiota muuttamaan palkitsemiskulttuuriaan kohti tiimiystävällisempää palkitsemista:

- Jos yksilöitä palkitaan rahallisesti projektissa onnistumisesta, tulisi palkkion olla kaikille tiimiläisille samansuuruinen. Onnistumisen mittari voidaan kiinnittää esimerkiksi onnistuneisiin toteutusiteraatioihin; jos tiimi tuottaa määritellyssä aikaikunassa onnistuneen tuloksen – tai jos X prosenttia projektin iteraatiokierroksista ovat vastaavalla tavalla onnistuneita – saa jokainen tiimin jäsen samansuuruisen bonuksen.

- Muista ei-rahallinen palkitseminen! Palkitse esimerkiksi työnantajan maksamalla koulutuksella tai osallistumisella alan konferensseihin, vapaa-ajalla tai tiimin yhteisillä tapahtumilla.

- Jos yksilön palkitsemisen mittareihin kytkeytyy toisen henkilön tekemä arvio palkittavan suoriutumisesta, on parempi että tiimin jäsenet arvioivat toisiaan, kuin että arvion tekee tiimin ulkopuolinen esimies.

- Anna tiimin valita joukostaan "arvokkain pelaaja" (MVP, most valuable player) – palkitse esimerkillisestä ja odotukset ylittävistä suoriutumisesta.

(Mt.)

4.3 Yhteenveto ketteristä menetelmistä ja ketterän tiimin palkitsemisesta

Ketterät menetelmät ovat ennen kaikkea arvomaailma, jonka perimmäinen idea tiivistyy ketterien menetelmien julistuksessa ja kahdessatoista periaatteessa. Tämä arvomaailma korostaa ihmisten välistä vuorovaikutusta, asiakasyhteistyötä, toimivaa lopputulosta ja kykyä vastata muuttuvii asiakastarpeisiin.
Ketteriä menetelmiä hyödyntävien tiimien palkitsemisessa tulee välttää yksilökohtaista palkitsemista, koska se saa yksilöt tavoittelemaan palkintoa tiimityön kustannuksella. Jos taas koko tiimiä palkitaan onnistumisesta, se saa tiimin jäsenet auttamaan toisiaan ja löytämään omatoimisia ratkaisuja onnistumiseen. Ketteriä menetelmiä yhteydessä palkitsemisena voidaan kytkeä esimerkiksi ketterien menetelmien julistuksesta johdettuihin mittareihin. Tässä nähdään yhtenevääys jo aiemmin mainittuun palkitsemisen ja strategian kytökseen, ts. palkitseminen tulisi tapahtua niiden arvojen noudattamisesta ja ylittämisestä, jotka yritykselle ovat tärkeitä.

5 PALKITSEMISEN VEROTUS

5.1 Johdatus verovapaaseen palkitsemiseen

"Työnantaja voi tarjota työntekijöilleen erilaisia etuja. Osa näistä eduista on työntekijälle verotettavaa tuloa ja osa työnantajan tarjoamaa verovapaata etua.” (Moilanen 2012.)

Veronmaksajain keskusliitto ry ja Julkisten ja hyvinvointialojen liitto käsittelevät verkon sivuiltaan verotusta ja henkilöstöetuja. Työmarkkinoilla on käytössä laajasti erilaisia etuja matkapuhelinedusta ja etuseteleistä erilaisiin vakuutuksiin. Myös erilaiset henkilöstön virkistäytymistapahtumat kuuluvat henkilöstöetuiksi. (Malinen 2012; Moilanen 2012.)

5.2 Verovapaat merkkipäivälahjat ja muut vähäiset lahjat

Verohallinnon syventävien vero-ohjeiden mukaan veronalaiseksi palkkatuloksi ei katsota tavanomaista ja kohtuullista merkkipäivälahjaa tai muuta vähäistä lahjaa, joka on saatu muuna kuin rahana tai siihen verrattavana suorituksena.
Verohallinnon mukaan yleisesti hyväksytynä merkkipäivänä henkilöä voidaan palkita runsaammin (lahjansaajan n. 1-2 viikon bruttopalkkaa vastaavalla lahjalla), mutta muiden lahjojen – joilla Verohallinto tarkoittaa lähinä joululahjoja – on oltava merkkipäivälahjoja vähäisempiä, korkeintaan 100 euron arvoisia esinelahjoja. Verotettavana palkkatulona pidetään mm. esinelahjaa, jonka lahjansaaja on itse saanut valita, ostokorttia ja muuta kuin tietyn yksilöidyn esineen ostamista varten annettua lahjakorttia, sekä sellaista lahjaa, esimerkiksi osaketta, joka on helposti rahaksi muutettavissa. Merkkipäivälahjoina saadut matkat on rinnastettu esinelahjoihin, jos lahjan saaja ei ole itse voinut valita matkaa. (Verohallinto 2012.)

Andersssén, Helokoski, Kajas, Liede, Lindqvist ja Wist (2002, 49) huomauttavat, että vaikka lahjansaaja ei itse saisi suoraan vaikuttaa lahjan valintaan, mikään ei estäne työnantajaa hankkimasta tietoa lahjansaajan toiveista esimerkiksi hänen kollegoiltaan. Muun vähäisen lahjan arvon suhteen tulee huomioida myös muut työnantajan tarjoamat etuudet, ts. mikäli muita etuuksia on vuoden aikana tarjottu paljon, vaikuttaa se siihen, minkä arvoinen lahja voidaan katsoa vähäiseksi. (Mt.)

5.3 Virkistys- ja harrastustoiminta


Jotta virkistystoiminta (tai muu etuus) olisi verovapaata, tulee koko henkilökunnalla olla tasapuolinen mahdollisuus nauttia kyseisestä etuudesta. Mikä tahansa rajatulle joukolle tarkoitettu etu on saajalleen veronalainen.

Tyypillisimpiä verovapaita virkistysetuja on työnantajan tarjoama ilmainen kahvi tai virvoitusjuomat työpäivän aikana. Myös kahvileipää voidaan tarjota, kunhan tarjoilu ei riitä korvaamaan työntekijän ateriaa. (Malinen 2012; Moilanen 2012.)

Omaehtoinen toiminta

Työnantaja ei voi korvata esimerkiksi työntekijän omia harrastuksia, mutta voi tarjota kulttuuri-, virike- ja liikuntaseteleitä ja muita yksilöityjä maksuvälineitä (esimerkiksi sirukortit ja erilaiset interaktiiviset järjestelmät ja mobiilipalvelut, joita käytettäessä työntekijän henkilöllisyydestä varmistutaan). Maksuvälineellä saa hankkia vain yksittäisiä palveluja tai henkilökohtaisia sarjalippuja (ei sellaisia sarjalippuja, joiden käyttäjää ei voida myöhemmin todeta). (Verohallinto 2008.)

Maksutavasta riippumatta maksujärjestelyn tulee olla työntekijän nimellä tai muulla sellaisella tavalla yksilöity, että työntekijä voidaan sitä käytettäessä tunnistaa. Yksilöinti voi tapahtua esimerkiksi numerosarjan perusteella. Jos työnantaja käyttää maksuvälineen yksilöimisessä numerosarjaa, on lippuun viimeistään sitä käytettäessä kirjoitettava nimi, jotta setelin yhteys käyttäjään voidaan todeta.
Tällaisia etuuksia työnantaja voi tarjota korkeintaan 400 euron arvosta per henkilö vuosittain. Koko henkilökunnalle järjestettyjä yhteisiä virkistys- ja harrastustilaisuuksia arvioidaan erikseen, tuloverolain 69 §:n 1 momentin 4 kohdan perusteella. (Verohallinto 2008.)

Omaehtoisen toiminnan on oltava työnantajan järjestämää, ts. työnantajan on järjestettävä etu työntekijän käyttöön eli käytännössä tehtävää sopimus palveluntarjoajan tai toiminnan välittäjän kanssa ja maksettava edusta aiheutuneet kustannukset tai osa niistä ulkopuoliselle taholle (ei työntekijälle). Aiemmin verovapauden ehtona on myös ollut, että toiminnan ajankohta ja paikka ovat olleet työnantajan määräämiä, mutta vuoden 2009 alusta lukien työntekijä voi harrastaa itse valitsemanaan ajankohtana ja valita harrastuspaikan ja –tavan useiden eri vaihtoehtojen joukosta. (Verohallinto 2008.)

5.4 Matkat

Työntekijä voi jatkaa ulkomailla oleskeluaan myös työtehtävän päättymisen jälkeen viikonlopun yli ja palata samalla lentolipulla vasta sunnuntaina, ilman että tästä muodostuu työntekijälle verotettavaa etuutta. Hieman tulkinnanvarasta kuitenkin on se, voidaanko tallöinkin työntekijälle maksaa verottomia päivärahoja ja mahdollisesti majoituskuluja, kuten näyttäisi olevan mahdollista tilanteessa, jossa työntekijä lähtee matkaan ennen työtehtävän alkua. Anderssénin mielestä sillä, onko ulkomailla vietetty aika ennen vai jälkeen työtehtäviä, ei tulisi olla merkitystä. Ratkaiseva merkitys tulisi olla sillä, muodostuuko järjestelytä työnantajalle säästöä tai ei. (Anderssén huomauttaa, että kysymys on jossakin määrin teoreettinen, koska useimmin työntekijät haluavat työmatkalta kotiin mahdollisimman pian työtehtävän päätyttyä.)

Mikäli työmatkaan sisältyvän virkistystä- tai vapaa-ajan osuus on tavanomaista suurempi, on mahdollista katsoa, että työmatka on osittain virkistystatka, jolloin myös osa kustannuksista voidaan katsoa työntekijälle verotettavaksi etuudeksi. Ratkaisevaa tallöin on se, miksi matka myönnetään ja mikä on matkakohde ja matkaohjelman sisältö. (Mts. 37.)

Työntekijän työnantajaltaan saamat matkat, jotka ovat korvausta hyvästä työsuorituksesta tai tavoite- tai muusta vastaavasta kilpailusta, ovat työntekijän verotettavasta etu. Vaikka virkistystä- tai palkintomatka sisältäisi vähäisessä määrin työhön liittyvien asioiden käsittelyä, ei se muuta matkan luonnetta. Esimerkiksi viikon mittaisen palkintomatkan luonnetta ei muuta se, että osallistujat pitävät yhden kokouksen tai vierailevat asiakkaan luona. (Mts. 37.)

Samalle matkalle osallistuvien henkilöiden kohdalla matka voidaan verotuksen näkökulmasta käsittellä eri tavoin. Esimerkiksi asiakasmatkojen kohdalla osalle matkaan osallistuvista työntekijöistä matka voi olla työmatka ja osalle virkistystatka. Anderssén toteaa, että rajan veto näiden erilaisten tulkintojen välillä on erittäin vaikeaa. (Mts. 37.)
5.5 Työnantajan järjestämä koulutus

Työnantajan järjestämä koulutus on verovapaata silloin, kun koulutus on tarpeellinen työnantajan edun vuoksi ja sen ensisijaisena tavoitteena on työntekijän työtehtävän vaatiman ammattitaidon ylläpitäminen ja kehittäminen. Pääsääntöisesti kuitenkin peruskoulutuksesta ja tutkinnon suorittamiseen tähtäävästä jatkokoulutuksesta aiheutuneita menoja on pidetty elantomenoina, jotka eivät ole verotuksessa vähennyskelpoisia. On kuitenkin poikkeustapauksia, joissa tällaisesta koulutuksesta aiheutuneita menoja voidaan pitää tulonhankkimismenoina eikä niistä synny palkaksi katsottavaa etua. Tarve koulutukseen, jota on sinänsä pidettävä peruskoulutuksena tai tutkinnon suorittamiseen tähtäävänä jatkokoulutuksena, voi johtua esimerkiksi alan teknisestä kehittymisestä tai kansainvälistymisestä. Merkittävää tällaisissa tapauksissa on erityisesti se, onko koulutus ollut tarpeellinen työnantajan edun vuoksi ja onko sen ensisijaisena tavoitteena ollut työntekijän tarvittavan ammattitaidon säilyttäminen tai kehittäminen. (Verohallinto 2011.)

Monet korkeakoulut tarjoavat erilaisia Master of Business Administration (MBA) –koulutusohjelmia. Oikeuskäytännössä ei ole katsottu muodostuvan palkkana pidettävää etua esimerkiksi silloin, kun työnantaja maksoi tuotepäällikkönsä työn ohessa suorittamahan MBA-tutkinnon kustannuksia. Koulutus oli työnantajan edun kannalta tarpeellinen, koska työntekijän tehtävät olivat muuttuneet ja kehittyneet. Työntekijä oli myös sitoutunut työnantajan palvelukseen määräajaksi koulutuksen jälkeen. Verohallinnon käsityksen mukaan MBA-koulutusta voidaan pitää siinä määrin ammatillista kehittymistä edistävänä ja täydentävänä, että koulutuksen suorittamisesta aiheutuneet kulut ovat kouluttautujan itsensä maksamina verovähennyskelpoisia. ”Jos koulutusmenot ovat työntekijän itsensä maksamina vähennyskelpoisia, ei niistä myöskään työnantajan maksamina yleensä synny ... veronalaista palkkatuloa.” (Mt.)
6 TUTKIMUS PROJEKTIPALKITSEMISESTA

6.1 Johdatus projektipalkitsemistutkimuksen toteutukseen

Opinnäytetyössä toteutettiin tutkimus projektipalkitsemisesta. Tutkimus kohdistui sekä toimeksiantajarytymen henkilöstöön että sen ulkopuolelle. Tutkimuksessa hyödynnettiin erilaisia tutkimusmenetelmiä, mm. kyselytutkimusta ja haastattelututkimusta. Näillä menetelmillä kerättiin sekä kvantitatiivista että kvalitatiivista dataa.


Kvalitatiivista dataa kerättiin paitsi edellä mainittujen vapaiden tekstikenttien avulla, myös toimeksiantajarytymyksessä tehdylä haastattelututkimuksella. Haastattelututkimus oli tyyppiltään teemahaastattelu, joka toteutettiin ryhmähaastatteluun. Tutkimusmenetelmä valittiin täydentämään kyselytutkimuksessa saatuja vastauksia. Lisäksi haastatteluun avulla haluttiin koota vapaamuotoisia kertomuksia projektipalkitsemiseen liittyvistä aiemmista kokemuksista sekä näkemyksiä ja ideointa projektipalkitsemismallin hyvistä käytännöistä.
Opinnäytetyössä oli tarkoitus toteuttaa teemahaastatteluja myös muissa alan yrityksissä, mutta vähäisten haastattelumahdollisuuksien takia niitä ei toteutettu käytännössä. (Tämän, kuten muidenkin käytettyjen tutkimustapojen, yksityiskohtia on kuvattu tarkemmin seuraavissa luvuissa.)

Palkitsemisen verovapauden suhteen verolainsäädännön teoriaa haluttiin täydentää asiaptuntijakommenteilla. Tutkimuksessa tiedusteltiin palkitsemisen asiaptuntijalta, missä määrin tutkimusaiheen mukainen palkitseminen voidaan katsoa verovapaaksi. Tiedustelu tehtiin sähköpostitse lähetetyillä kysymyksillä. Myös opinnäytetyön ohjaajalta saatiin kommentteja aiheeseen.

Ennen edellä mainittujen tarkempien tutkimusten käynnistämistä toimeksiantajarytymen henkilöstötä pyydettiin vapaamuotoisia kommentteja opinnäytetyön aiheeseen liittyen yrityksen sisäisessä käytössä olevan sosiaalisen median järjestelmän avulla. Kyseisen järjestelmän on tarkoitettu yrityksen henkilöstön vapaamuotoiseen, päivittäiseen viestintään ja tiedonjakoon. Sosiaalisen median avulla haluttiin saada ensikommentteja projektipalkitsemisaiheeseen liittyen, jotta nähtäisiin, millaisen asiattoman ja täällä olevan sosiaalisen median järjestelmän avulla suuret. Kyseisessä asiassa on tärkeää, että ensikommentteja haluttiin käyttää osaltaan ohjaamaan jatkotutkimusten laadintaa ja sisältöä. Sosiaalisen median järjestelmän mahdollistaa myös aivoihin, toisten henkilöiden esittämien näkemysten kommentoinnin ja pohdinnan, mitä pidettiin arvokkaana kehitystutkimuksen kannalta.

### 6.2 Sosiaalisen median kautta saatuja kommentteja projektipalkitsemisesta

Tutkimuksen alku vaiheessa (lokakuu 2012) yrityksen sisäiseen sosiaalisen median järjestelmään kirjoitettiin viesti, jossa kerrotiin meneillään olevasta kehityshankkeesta ja pyydettiin henkilöstöä kirjoittamaan vapaamuotoisia kommentteja tutkimusaiheeseen liittyen. Tutkimuksen kannalta oleelliset vastaukset on esitetty alla.
Yksinkertainen ‘illanvietto’ tiimin kera, eli saunomista, syömistä jne.

Minusta oli palkitsevaa saada jäätelöä. Ja sehän saatiin tiimin kesken sovitun taulukon sisällä pysymisestä ... Sauna ja kalja on sen sijaan niin plaah että meen mieluummin kotiin.

Komppaan kyl ... tossa että ei se kalja oo kaikille mikään motivaattori.

Joskus pidetty projektin retroa myös jäätelön kanssa konnussa. Pieniä mutta mukavia asioita.

Kommentteja sosiaalisen median kautta saatiin vähän. Kommentteissa korostuu jo aiemmin todettu seikka, että eri ihmisä motivoivat erilaiset asiat sekä palkitsemisen pienimuotoisuus ja yksinkertaisuus sekä yhteisöllisyys.

6.3 Kyselytutkimus toimeksiantajaryksyen henkilöstölle

6.3.1 Johdatus kyselytutkimukseen


Kyselyyn vastasi yhteensä 33 henkilöä, vastausprosentin ollessa n. 60 % vastauspyynnön tavoittaneista. Vastaajista 15 henkilöä (45 %) ilmoitti työskentelevänsä usein projekteissa ja 7 henkilöä (21 %) toimivansa esimiestehtävissä.

6.3.2 Kyselytutkimuksen vastausten analysointi

Jopa 94 % vastaajista on sitä mieltä, että projektitiimien palkitsemisesta olisi hyötyä projektien lopputuloksen kannalta. Tämä puoltaa sitä käsitystä, että projektipalkitseminen on tarpeellinen, motivoiva ja tuloksekas lisä yrityksen palkitsemiskokonaisuuteen. 68 %:a vastaajista pitää palkitsemistä ”Tärkeänä” motivaation kannalta. Huomionarvoista kuitenkin lienee, että vain 6 %:a pitää palkitsemista erittäin tärkeänä ja 24 %:a melko vähäisenä motivaation kannalta. Kysymyksen asettelu on siinä mielessä haastava, että on vastaajan tulkinnan varassa, onko kyseessä palkitseminen yleisesti vai palkitseminen nimenomaan projektien kontekstissä. (Tutkija on tarkoittanut jälkimmäistä vaihtoehtoa.) Kaiken kaikkiaan vastauksista voitaneen tulkita, että projektipalkitsemistä pidetään tärkeänä, mutta ei kriittisenä motivaatiotekijänä. Tämä tukisi aiempaa pohdintaa siitä, että projektipalkitseminen on vain pieni osa yrityksen palkitsemiskokonaisuutta, mutta jolla kuitenkin voidaan parantaa projektitiimin motivoituneisuutta ja sitä kautta tuloksia.

64 % vastaajista näkee, että projektipalkitsemistä tulisi ensisijaisesti tehdä kiitokseksi hyvästä työstä. Loput 36 % näkee projektipalkitsemisen työkaluna motivoida projektitiimia kohti välitavoitteita. Tästä voisi tulkitä – vaikkei kysymyksen asettelu siitä yksiselitteisesti tue – ettei enemmistö näe tarvetta vahvoille ennaltamäääräisille kriteereille, joiden täyttymisestä palkitaan, vaan palkitsemisen tulisi olla vapaamuotoisempaa. Em. tulointaa tukee kysymys siitä, mitä linjan palkitsemisen tulisi tehdä; 58 %:n mielestä palkitsemista tulisi tehdä spontaanisti eli silloin kun se koetaan aiheelliseksi ja 42 %:n (vähemmistö) mielestä ennalta sovittujen kriteereiden täyttymisä.

Vastaajista 58 % kannattaa palkitsemista projektin aikana ja 42 % lopuksi. Näliden tulosten perusteella voitaneen tulkitä, että henkilöstö kannattaa eniten tapaa, jossa projektin aikana palkitaan spontaanisti kiitokseksi hyvin tehdystä työstä ilman, että palkitsemisella on ennalta määritetty tiukkoja täyttymiskriteerejä. Jos palkitsemiselle asetetaan ennalta määritetyt täyttymiskriteerit, selvä enemmistö (67 %) on sitä mieltä, että kriteereiden tulisi olla projektitiimin itsensä projektikohtaisesti määrittelemät. Vain 6 %:a toivoo...
kriteereiden olevan samat kautta yrityksen projektista riippumatta ja saman verran vastaajista kannattaa muuta vaihtoehtoa. Loput 21 %:a haluaisi antaa projektipäällikön määritellä kriteerit projektikohtaisesti. Selvän enemmistön (88 %) mielestä palkitsijan rooli istuu luontevimmin projektipäällikölle, scum masterille tai vastaavalle.

Useat ketterien menetelmien asiantuntijat varoittavat yksilösuorituksen palkitsemisesta yksilökohtaisilla palkinnoilla. Kyselyn perusteella myös yrityksen henkilöstö on vahvasti samoilla linjoilla. 91 %:n mielestä projekteissa tulisi ensisijaisesti palkata tiimiä tiimin onnistumisesta eikä yksilöitä hyvästä yksilösuorituksista.

Verovapauden suhteen vastaajat eivät näytä olevan ehdottomia. 58 %:a vastaajista on sitä mieltä, että palkintojen tulisi aina olla verovapaita, mutta myös eri mieltä olevien (42 %) osuus on suuri. Kysymyksessä ei oteta kantaa siihen, millainen (minkä arvoinen) palkinto on. Voi olla, että moni vastaaja on ajatellut, että verojen osuuden voisi hyvin vähentää palkasta, jos palkinto on tarpeeksi houkutteleva ja rahallisesti arvokas.

Aiemmin pohdittiin, että ketterän tiimin palkitsemista olisi hyödyllistä tehdä ketterien menetelmien arvojen ja periaatteiden perusteella. Myös yrityksen henkilöstö näyttää olevan samoilla linjoilla. Vastaajia pyydettiin valitsemaan listasta korkeintaan kolme aihepiiriä, joissa onnistumisesta olisi aiheellista palkita projektien yhteydessä. Eniten kannatusta (26 %) sai asiakastyytyväisyys, toiseksi eniten (20 %) tiimin innovatiivisuus ja oma-aloitteisuus ja kolmanneksi eniten (13 %) tiimin yhteishenki ja saumaton yhteistyö. Lähis yhtä paljon (12 %) kannatusta saivat myös projektin pysymisen aikataulussa sekä onnistuneet välibaiheet.

Projektipalkitsemiselle oltiin ennalta asetettu rajaus, että palkitseminen on luonteltaan ei-rahallista ja pienimuotoista. Tutkimuksen kannalta yksi mielenkiintoisimmasta kysymyksistä on, millaiset palkinnot yrityksen henkilöstö mieltää motiivoimiksi tämän rajauksen puitteissa. Vastaajia pyydettiin valitsemaan listalta korkeintaan kolme vaihtoehtoa sen mukaan, minkä tyyppiset

6.3.3 Kyselytutkimuksessa saatujen sanallisten kommenttien analysointi

Sähköisen kyselyn vapaiden tekstikenttien avulla saatii muutamia sanallisia kommentteja, joista tutkimuksen kannalta relevantteimpia on analysoitu


Kommentin "Työ tekijäänsä kiittää!" tutkija tulkitsee liittyvän vahvasti sisäiseen motivaatioon ja kompetenssin tunteeseen. Toisin sanoen, kun työntekijällä luodaan mahdollisuudet tehdä oma työnsä mahdollisimman hyvin ja kehittää osaamistaan – ”loistaa” työssään, josta syntyy vahva kompetenssin tunne – se itsessään on motivoivaa eivätkä ulkoiset kannustimet enää ole motivaation kannalta tärkeitä. Tutkija arvelee, että kokonaisvaltaiseen kompetenssin tunteeseen tarvitaan myös mahdollisuus tuoda julki omaa osaamistaan – toisin sanoen, että myös muut kollegat näkevät ja tunnustavat henkilön työn laadukkuuden.

Eräalle vastaajalle on jäänyt mieleen projektipäällikön tarjoamat jäätelöt. Tästä nähdään, että palkitseminen voi olla (rahalliselta arvoltaan) äärimmäisen pientä ja tärkeämpä on palkinnon symbolinen arvo. Kuten kyselyn vastauksista kävi aiemmin ilmi, yhtenä motivoimimmista palkinnoista pidetään mitä tahansa pientä tiimin yhdessä sopimaa kannustinta.

Eräs vastaaja muistuttaa, että palkitsemiseen eivät saisi vaikuttaa asiat, joihin tiimi ei itse voi vaikuttaa. Tässä korostuu autonomian tunteen (henkilö itse pystyy vaikuttamaan itseään koskeviin asioihin) tärkeys sekä kiinteiden, kenties taloudellisten ym. ”kylmien” mittareiden käytön vieroksunta projektipalkitsemisessa. Toinen vastaaja muistuttaa, että miesvaltaisessa työyhteisössä myös naiset tulee huomioida, kun palkintojen muotoa päätetään – yleisemmin: sama palkinto ei välttämättä sovi kaikille tai motivoi samalla tavalla.

Kuten aiemmin analysoiduissa vastauksissa, myös tässä kommentissa korostuu, että projektipalkitsemisen välttämättä toimi, jos palkitsemiselle asetetaan laajat, koko yrityksen ja/tai kaikki projetit kattavat kriteerit ja mallit, vaan palkitsemisen olisi toimivampaa, jos sen muoto määrityisi ruohonjuuritasolla, esimerkiksi projektiinnes kesken.

Eräs vastaaja pitää tärkeänä, että palkitsemiseen liittyvä mahdollinen byrokratia on mahdollisimman kevyttä. Hän kannattaa sitä, että projektipäälliköille annetaan raamit, joiden puitteissa palkitsemista voidaan tehdä niin, ettei palkitsemista tarvitse enää hyväksyttää ”korkeammilla” tahoilla. Vastaaja myös korostaa välietappien ja niiden saavuttamisen tärkeyttä pitkissä projekteissa ja
toteaa, että välitetappien saavuttamisten tulisi olla huippuhetkä, joista seuraa jotaan mukavaa.

Eräs vastaaja muistuttaa, että projektin motivaatio ei saa syntyä pelkästään palkitsemista toivottavissa, vaan palkitsemisen on hyvä silloin, kun se toimii ylimäääräisenä kannustimena. Tässä korostuu yrityksen palkitsemiskokonaisuuden ymmärtämisen tärkeys ja varsinkin sisäisen motivaation lähteet, joita asiantuntijatyössä on todettu olevan etenkin autonomian, kompetenssin ja yhteenvuoden tunteet – kun nämä ovat kunnossa, tutkija uskoo, että projektipalkitseminen on tosiasiassa vain pieni komponentti yrityksen palkitsemiskokonaisuudessa ja työntekijän kokonaismotivaatiossaa.

6.4 Haastattelututkimus projektipalkitsemisesta toimeksiantajaryrityksessä


Haastattelussa Kaski, Kasurinen ja Rapa (2013) toivat esiin, että yrityksen tietyissä ohjelmistoprojekteissa on jo toteutettu pienimuotoista palkitsemista, vaikka yhteisöä pelisääntöjä tai vakiointunutta ”projektipalkitsemisen kulttuuria” ei olekaan ollut käytössä. Palkitsemisen on ollut joko omakustanteista, tiimin kesken tapahtuvaa toimintaa tai yrityksen järjestämiä asiakassuhdetilaisuuksia joihin projektitiiimi myös on osallistunut – tällaisia tilaisuuksia voivat olla esimerkiksi projektiin aluksi pidettävä ”kick-off” tai projektiin päättötilaisuuks.

*Pidimme asiakkaan kanssa pitkän workshopin ja vietimme sen jälkeen tyhessä iltaa.*
Kävimme asiakaan ja tiimin kanssa yhdessä saunalautalla.

Pidimme asiakkaan kanssa projektin kick-offin, jossa kävimme keilaamassa ja syömässä.

Projektin päätöspalaverin jälkeen kävimme asiakkaan kanssa kuuntelemassa konsertin Musiikkitalolla ja vietimme sen jälkeen iltaa yhdessä. (Mt.)

Edellä kuvatut tilaisuudet ovat asiakastilaisuuksia ja luonnollisesti työnantajan kustantamia. Tiimien omakustanteisesta palkitsemista saatiin mm. seuraavanlaisia esimerkkejä:

*Pidimme sprintin retron puistossa jätskien kanssa.*

*Kävimme tiimin kanssa oluella hyvin menneen sprintin jälkeen.*

*Saunoimme tiimin kesken projektin aikana.*

*Pidimme peli-illan tiimin kesken projektin aikana.* (Mt.)

Haastateltavat totesivat, että palkitsemisen käyttö on tällä hetkellä hyvin tiiminvetäjäkohtaista, osa heistä on aktiivisia ja oma-aloitteisia toteuttamaan palkitsemista projekteissaan.

Haastattelussa kävi myös ilmi, että yrityksen tytäryhtiössä oli aiemmin ollut käytössä koko organisaation (kaikki projektit) leikkaava Goodies-listana tunnettu palkitsemisjärjestelmä. Neljännesvuosittain asetettiin tulostavoite ja henkilöstö äänesti ns. Goodies-listalta palkinnon, joka saatiin, jos tulostavoite täytyi. Listalla saattoi olla esimerkiksi laskuvarjohyppykurssi tai matka.

Goodies-listan käytössäoloaikaan tytäryhtiön palveluksessa oli n. 10 henkilöä ja keskimäärin n. kolme yhtäaikaista projektia. (Mt.)

Haastattelussa nostettiin esiin, että yrityksen ohjelmistotuotantotöimeistä yksi tiimi (tuotekehitystiimi) on palkitsemisen kannalta haastava, koska tiimin työ ei ole projektuluonteista vaan jatkuva, ja koska tuotekehityksessä ei tällä hetkellä ole selkeitä välitavoitteita, joihin projektipalkitsemisen voisi kytkeä. Lisäksi tiimin esimies työskentelee eri lokaatiossa kuin tiimi. (Mt.)
Haastateltavat pitivät pieniä asioita parhaimpina keinoina palkita projektitii miä projektin aikana: kahvilla tai jäätelöllä käyntiä tiimin kesken, saunaillan viettoa tai ylipäänsä tietyänsiä juhlallisuuuden tunteen rakentamista projektin välitavoitteiden tai -vaiheiden saavuttamiseen. (Mt.)

Haastattelun tuloksissa korostuu, että projektiin miä on tarve voida harjoittaa pienimuotoista ja omatoimista palkitsemista projekteissaan. Tämä käy tutkijan mielestä ilmi siitä, että tällaista kulttuuria on jo luonnostaan ja omakustanteisesti syntynyt ohjelmistoprojektien kontekstissa. Haastateltavien kuva palkitsemisesta on vahvasti yhteisöllinen, autonominen ja tiimikeskeinen, mikä on linjassa myös sähköisen kyselyn vastausten kanssa. Haastattelussa tuoit esille, että yrityksen ohjelmistotuotannossa toimii tiimi, joka toteuttaa jatkuvaa tuottekehitystä on siten toiminnaltaan kertaluonteisista projekteista poikkeava. Tutkija toteaa, että jotta projektiin palkitsemisen olisi oikeudenmukaista kautta koko yrityksen ohjelmistotuotannossa, olisi kyseiselle tiimille todennäköisesti hyvä pyrkiä luomaan konkreettisia välietappeja tai muuten pystyä tunnistamaan tuottekehityksen aikana selkeitä kohokohtia, joissa tiimi ylittää itsensä asiakastyytyväisyyyden, innovatiivisuuden ja oma-aloitteisuuden tai yhteishengen ja yhteistyön saralla (vrt. sähköisen kyselyn vastaukset siitä, mistä henkilöstön mielestä pitäisi palkita, luku 6.3.2 Kyselytutkimuksen vastausten analysointi).

6.5 Projektipalkitsemisen muissa alan yrityksissä

(Palkitsemisen erityispiirteitä ICT-alalla on käsitelty myös aiemmin teoriaosuuden luvussa 2.6.)


**Case Vincit Oy**

ja tapauskohtaisesti. Palkintojen verovapaus riippuu palkintojen summasta, pienet palkinnot ovat verovapaita, isommat eivät. (Mt.)

6.6 Asiantuntijakommentteja palkitsemisen verovapaudesta

Tutkimuksessa otettiin yhteyttä Elinkeinoelämän keskusliiton asiantuntija Niilo Hakoseen, jonka erikoisalaa ovat mm. palkkausjärjestelmat ja palkitseminen. Hakoselta tiedusteltiin, onko yrityksen mahdollista järjestää tutkimuksen aiheen mukaista palkitsemista (pienimuotoista, ei-rahallista, tiimille tarkoitettua) verovapaasti ja verolainsäädännön mukaan oikein.

Hakosen (2013) mukaan pääsääntö on se, että jos tiimiläisiä palkitaan jollain rahanarvoisella, esim. lahjakortilla, se rinnastetaan palkkaan ja siitä tulee maksaa vero. Hakosen mielestä veron maksamista pelätään yleensä liikaa, koska ei ole vaikea tehtävä arvioida, paljonko erikoispalkkion lisäksi pitäisi maksaa rahapalkkaa, jotta sillä kuta kuinkin katetaan palkitsemisesta aiheutuvat verot.

Kuitenkaan työn puitteissa pidettäviä kokouksia, saunailtoja, koulutuksia tms. ei tavallisesti lasketa henkilön ansiotuloksi. Melko tavallista lienee, että saavutuksia juhlistetaan jollain näistä tavoista, jolloin paikalla on koko tiimi. Tiimille voi antaa palkkioksi myös lisää käyttövaraa, jolla voidaan järjestää jokin edellä mainitusti tai vaikka hankkia paremmat valaisimet työpisteisiin tiimin harkinnan mukaan. Rahaa ei voi kuitenkaan jakaa tiimiläisille käteisenä tai vastaavana ilman että siitä muodostuu verotettavaa tuloa. (Mt.)

Opinnäytetyön ohjaaja Juha Hautasen (2012) mukaan Jyväskylän ammattikorkeakoulun verotuksen asiantuntijat Liiketalous ja palvelut -yksiköstä toteavat, että ruokaa (jäätelöt, pizzat ym.) voi huoletta antaa verovapaasti palkinnoksi, mutta tavaroissa ja tarvikkeissa alkaa tulla ongelmia: ”Jos antaa pesäpallon niin se on OK, mutta maila ja räpylä pitäisi ilmoittaa jo verottajalle” (mt.).
7 PROJEKTIPALKITSEMISMALLIN LUONTI

7.1 Johdatus projektipalkitsemismallin luontiin


KUVIO 6. Palkitsemismallin iteratiivinen kehittäminen.

7.2 Versio 0.1

Opinnäytetyössä kerätyn teoriatietämyksen ja palkitsemistutkimuksen perusteella (poislukien Vincit Oy:n vastaukset, jotka saatiin myöhemmin) laadittiin ensimmäinen ehdotus projektipalkitsemisen pelisäännöiksi.
Sekä teoriassa että tutkimustuloksissa korostuvat autonomian, kompetenssin ja yhteenkuuluvuuden tunteet motivoivan palkitsemisen lähteinä. Näitä tunteita voidaan ruokkia antamalla projektitiimien mahdollisimman vapaasti itse päätää palkitsemisen tavoista ja mahdollisista kriteereistä ja palkitsemalla tiimiä kollektiivisesti tiimin onnistumisesta.

Palkitsemismallin ensimmäisessä versiossa ei vielä otettu kantaa verotukseen, vaan pyrittiin löytämään ennen kaikkea pelisäännöt, jotka teoriatietämyksen ja henkilöstön vastausten perusteella vaikuttaisivat toimivimmilta kohdeympäristössä. Näiden tietojen perusteella luotiin projektipalkitsemismallin ensimmäinen versio, joka on opinnäytetyön liitteenä (Liite 8. Projektipalkitsemismalli, versio 0.1).

### 7.3 Versio 0.2

Projektipalkitsemismallin versio 0.1 esiteltiin toimeksiantajayrityksen ohjelmistotuotannon liiketoimintavastaavalle 22.4.2013 pidetyssä palaverissa. Mallia pidettiin hyvänä ja toimintaan sopivana eikä perusajatukseen tehty muutoksia. Budjetäärisesti palkitsemiselle mietittiin n. XX € per henkilö per kuukausi per projekti (tyypliistä henkilöt työstävät yhtä projekttia kerrallaan).

Todettiin, että summan tulee olla riittävän pieni, jotta palkitsemisen rahallinen arvo menettää merkityksensä – tallöin palkitsemisen symbolinen arvo korostuu eikä palkitsemisen myöskään tarvitse kankeaa hyväksymisbyrokratiaa. Todettiin myös, että tällaista mallia voidaan soveltaa myös muihin yrityksen osastoihin tai tiimeihin, jotka eivät tee projektimaista työtä. Palaverissa pohdittiin myös, että mallin kuvaukseen voidaan tarvita tarkennuksia esimerkiksi sen suhteen, keiden katsotaan kuuluvan projekti- tiimiin (ts. keiden voidaan katsoa olevan palkitsemisen piirissä projektin aikana) sekä huomio siitä, ettei projektipalkitsemiseen varattu ohjeellinen summa ole henkilökohtaisesta automaattista ja kumuloituva käyttövaraa siten, että esim. vuoden lopuksi voisi "kerralla käyttää koko vuoden budjetin". (Lehtinen 2013.)
Ohjelmistotuotannon liiketoimintavastaavan kanssa käydyn keskustelun perusteella projektipalkitsemismallia täydennettiin versioksi 0.2, joka on opinnäytetyön liitteenä (Liite 9. Projektipalkitsemismalli, versio 0.2).

7.4 Versio 0.3

Tähän mennessä luotua palkitsemismallia (versio 0.2) peilattiin verolainsäädännön teoriaan. Ollakseen verovapaata, tulee yrityksen tarjoamien etujen olla koko henkilöstöä koskevia, kohtuullisia ja tavanomaisia. Etu ei voi olla rahaa eikä rahaan verrattavaa eikä sillä saa kattaa henkilön elinkustannuksia.

Tavarapalkinnoista verottaja hyväksyy merkkipäivälahjat tai muut vähäiset lahjat, joilla tarkoitetaan yleensä yrityksen henkilöstölle antamia joululahjoja. Asiantuntijoiden mielestä verovapauden kannalta ongelmattomia palkintoja ovat ruoka ja juoma, rahalliselta ja käyttöarvoltaan merkityksettömät tavarat (esim. pelkkä pesäpallo ilman mailaa ja räpylää) sekä esimerkiksi saunaillat, jotka ovat tavallinen tapa juhlistaa esimerkiksi tiimin saavutuksia.

Projektipalkitsemismallin kehityksen tässä vaiheessa määritettyä noin XX € per henkilö per kuukausi -ohjearvoa voidaan tutkijan mielestä pitää kohtuullisena. Lisäksi, jos malli otetaan käyttöön koko yrityksessä, ei vain ohjelmistotuotannossa, koko henkilöstön on mahdollista nauttia siitä.

Palkitsemisen muotona ei ole raha. Myöskään tavarapalkintoja ei sähköisen kyselyn vastauksissa juurikaan toivottu, vaan vastauksissa korostuvat tiimin yhteinen aika esim. juuri ruoan ja juoman parissa. Näiden seikkojen perusteella mallia voi tutkijan mielestä pitää verovapaana tapana palkita projektitiimejä projektiin yhteydessä.

Projektipalkitsemismallissakin kuvattuja palkintoesimerkkejä päätettiin kuitenkin vielä tarkentaa verolainsäädäntö tarkemmin huomioiden. Lisäksi tarkennettiin, että kuvattu palkitsemismalli ei ota kantaa asiakassuhdetilaisuuksiin. Täydennetty malli on opinnäytetyön liitteenä (Liite 10. Projektipalkitsemismalli, versio 0.3).

Palkitsemismallin versiota 0.3 ei katsottu tarpeelliseksi muuttaa Verohallinnon asiakaspalvelijan kanssa käydyn keskustelun perusteella.

7.5 Versio 0.4

Tässä vaiheessa palkitsemismallin iterointia saatiin vastaukset Vincit Oy:lle lähetettyihin kysymyksiin. Vincit Oy:n projektipalkitsemiskäytäntöjä on kuvattu luvussa 6.5, Projektipalkitseminen muissa alan yrityksissä. Vincit Oy:n käytäntöjen perusteella ei katsottu tarpeelliseksi tehdä suurempia muutoksia palkitsemismallin tehdyn samanpalvun ja lisäksi tarkennettiin, että palkitsemista voidaan käyttää paitsi tiimin motiivin onnettomuutensa vastaisena, myös motiivin onnettomuutensa selvitetä epätavallisista haasteista (kuten Vincitillä). Katsottiin aiheelliseksi myös lisätä loppuklausuuli, että mikäli tiimi onnistuu projektissa erityislaatuisesen hyvin, voi
timintäjä esittää ylemmälle joholle timin palkitsemista jollain erityislaatuisella tavalla. Toisin sanoen, mahdolliset suuremmat erityishuomiot (rahallinen palkitseminen, arvokkaamat tavarapalkinnot, tmv.) jätetään tapauskohtaisesti ylemmän johdon harkittavaksi. Näiden muutosten myötä syntyi projektipalkitsemismallin kuvauksen versio 0.4, joka on opinnäytetyön liitteenä (Liite 11. Projektipalkitsemismalli, versio 0.4).

7.6 Versio 0.5


Kysely oli avoinna viikon. Sen aikana kyselyyn vastasi 32 henkilöä, vastausprosentin ollessa n. 52 % vastauspyynnön tavoittaneista. (Tutkija huomauttaa, että vaikka molempiin tutkimuksessaan tutkimusten toteutettuihin kyselyihin vastasi käytännössä sama määrä vastaajia, poikkeavat vastausprosentit toisistaan noin 8:lla prosenttiyksiköllä. Tämä johtuu toimeksiantajajärjestyksen henkilöstömäärän kasvusta kyselyiden välillä). Kaikki kyselyyn vastaajat olivat sitä mieltä, että tutkimuksessa kehitetty projektipalkitsemismallin soveltuu hyvin tai erittäin hyvin yrityksen ohjelmistotuotannon projektipalkitsemisen pelisäännöksiä; 59 %:n mielestä hyvin ja 41 %:n mielestä erittäin hyvin. Asteikolla 1-4 (jossa 1 = huonosti ja 4 = erittäin hyvin) vastausten keskiarvoksi muodostui 3,4. Tiedot perustuvat kyselyn vastausten numeeriseen yhteenvetoraporttiin, joka on opinnäytetyön liitteenä (Liite 6. Kyselylomakkeen 2 vastausten numeerinen yhteenvetoraportti). Kysely sisälsi myös vapaan tekstikentän, jossa vastaajan oli mahdollista kommentoida kehitettyä projektipalkitsemismallia. Vapaan tekstikentän avulla saatuja olennaisimpia kommentteja on analysoitu alla ja kaikki kommentit ja tarkat sanamuodot...
löytyvät kyselyn vastausten eritellystä raportista, joka on opinnäytetyön liitteenä (Liite 7. Kyselylomakkeen 2 vastausten eritely raportti).

**Henkilöstön kommentteja projektipalkitsemismalliin**

Eräs vastaaja pitää hyvänä lähtökohtana sitä, että palkitsemisen perusteet johdetaan ensisijaisesti ketterien menetelmien arvoista ja periaatteista ja että ne ovat myös linjassa yrityksen arvojen ja strategian kanssa. Hän kuitenkin huomauttaa, että palkitsemisen perusteita olisi hyvää saada jalostaa per tiimi huomioiden tiimin lähtökohdat ja muut vaikutukset onnistumiseen. Tutkija pohtii, että palkitsemismallissa mainittua viittausta ketterien menetelmien arvoihin voisi muuttaa yleispätevämmäksi, jolloin mallia olisi helpompia sellaisenaan soveltaa myös yrityksen muihin, kuin ohjelmistotuotantoon tekeviin tiimeihin.


Eräs vastaaja pohtii, että projektipalkitseminen voisi jollain tapaa heijastaa palkkaan. Ilmeisesti vastaaja tarkoittaa, että jos henkilöä palkitaan projektien
yhteydessä, voidaan hänen katsoa suoriutuvan työstää erittäin hyvin, jolloin sen tulisi heijastua myös palkkaan. Tutkija ei tässä yhteydessä ota aiheeseen muuta kantaa, kuin toteaa, että henkilö voi toki projektiin yhteydessä palkituksi tulemisellaan hyvin konkreettisesti perustella palkankorotuspyyntöään.

Eräs vastaaja pitää tutkimuksessa kehitettyä projektipalkitsemismallia väljänä ja tulkinnanvaraisena. Vastaaja epäilee palkitsemismallin väljyyden lisäävän "kitkaa" ja kateutta tiimien välillä ja toivoo mallin enemmän yhdenvertaisuutta. (Toinen vastaaja tosin kuvaa mallia demokraattiseksi, tutkija huom.).

Vastaaja, joka kantaa huolta tiimien eriarvoisuudesta, ehdottaa, että voitaisiin luoda esimerkiksi 8-10 "pakollista" mittaria, joista tiimit valitsisivat itselleen 1-3 mittaria sen perusteella, mitkä parhaiten sopivat tiimin projektiin. Mittarit voisivat olla johdon, tiiminvetäjien ja henkilöstön itsensä etukäteen yhdessä määrittämää. Tutkija pitää ajatusta mielenkiintoisena ja varteenotettavana vaihtoehtona, mutta ei jaa aivan yhtä suurta huolta eriarvoisuudesta.


Eräs vastaaja huomauttaa aiheellisesti, että palkitsemismallit mahdollistaa tiimin palkitsemisen, vaikka jokin "muu ulkopuolinen mittari" näyttäisi, että projekti ei ole mennyt hyvin. Tutkija kommentoi tästä viittaamalla aiempaan uskomukseensa siitä, että projektipäällikköt ja tiimit ovat arvostelukykyisiä ja kykeneviä
itsekritiikkiin. Toisin sanoen tutkija uskoo, että projektipäällikköt ja tiimit osaavat tulkita projektin tilanteesta, milloin palkitseminen on ansaittua ja aiheellista ja milloin ei – milloin esimerkiksi projektiin huono kate tai aikataulujen venyminen vaikuttaa palkitsemiseen. (Tällaisissa tapauksissa palkitseminen itse asiassa voi olla myös käyttökelpoinen väline pyrkää korjaamaan projektin tilannetta, tutkija huom.). Samainen vastaaja pitää haastavana yhden-kahden henkilön tiimien palkitsemista, mutta uskoo, että tutkimuksessa kehitettyä palkitsemismallia voidaan oikeudenmukaisesti soveltaa myös tällaisiin tiimeihin.

Eräs vastaaja uskoo, että tiiminvetäjien aktiivisuudessa käyttää palkitsemista tulee olemaan eroja. Hän esittää, että tiiminvetäjät voisivat kuukausipalavereissaan ja esimerkiksi sähköpostilistaa käyttämällä jakaa omia palkitsemistapojaan ja -kokemuksiaan muiden tiiminvetäjien kanssa. Tällaisen toiminnan funktio olisi paitsi herättää ajatuksia, myös kannustaa “hitaammin lämpiäviä” tiiminvetäjää hyödyntämään palkitsemista tuloksekkaalla tavalla. Tutkija on ehdottomasti ajatuksen kanssa samoilla linjoilla ja toistaa aiemman kommentinsa siitä, että palkitsemisen tulee olla avoin ja läpinäkyvä ja palkitsemisessa kohdattuja hyviä käytäntöjä tulee jakaa tiimien kesken.

Samainen vastaaja myös pohtii, voiko menneiden kuukausien (käyttämättömiä) palkintobudjetteja käyttää myöhemmin. Tutkija ei ota tähän tiukasti kantaa, vaan viittaa aiempaan kommentinsa palkitsemisbudjetin suuruudesta; tutkija ei näe ongelmaa käsittellä palkitsemisbudjetta käytännössä esimerkiksi kvartaalin sisällä. Pääasia tutkijan mielestä on, että palkitsemista tehdään "palkitseminen edellä" ja "palkitsemisen hyötyjen vuoksi", ei esimerkiksi niin, että tiimi muuten vain automaattisesti käyttäisi "käyttämättä jäänyttä" budjettia. Tutkija tähdentää, kuten muissakin yhteyksissä todettu, ettei budjetti ole automaattista käyttövaraa, vaan tarkoitettu nimenomaan pienimuotoisesta palkitsemisesta koituvien kulujen kattamiseen.

Eräs vastaaja pohtii, onko esimerkiksi palkinnoksi saatu retki tai saunailta työaikaa vai ei. Tähän kysymykseen tutkija ei halua vetää yleispätevää linjaa, koska tietää, että toimeksiantajaryksessä toteutetaan hyvin erityyppisiä ja eri laskutusmalleja soveltavia projekteja. Lisäksi tulkinta (työaikaa tai ei) on hyvin
riippuvainen palkinnon luonteesta. Tutkija esittää, että asia päätetään tapau-
ja projektiokhtaisesti projektiin taloudellisesta vastuussa olevien henkilöiden
kesken normaalia harkinta- ja arvostelukykyä käyttäen. Tutkija itse tulkitsisi, että
esimerkiksi ilta-aikaan pidettävä saunailta ei ole työaikaa, siinä missä
esimerkiksi toimistoailaan tapahtuu, myös työasian sisältävä pieni
virkistäytyminen voi sellaista ollakin.

Eräs vastaaja arvioi, ettei olisi kiinnostunut isompaa sitoutumista vaativista
palkinnoista (esimerkiksi retket, saunailat ym.). Hän näkee, että palkitsemismalli
on hyvä, koska se jättää palkitsemismuodon tiimin keskenään sovittavaksi.
Toinen vastaaja arvioi, että palkitsemismallin kaltainen palkitseminen luo
positiivista henkeä tekemiseen ja tiimityöhön, mikä puolestaan vaikuttaa
motivaatioon ja sitä kautta työn jälkeen. Tutkija kommentoi, että mikäli
palkitsemismallilla saavutetaan vastaajan ennakoimia tuloksia käytännössä, on
palkitsemismallin luonti täyttänyt tehtäväänsä.

Palkitsemismallin tuoreinta versiota (0.4) muutettiin saatujen kommenttien
perusteella. Lähinnä muokattiin sanamuotoja ja lauseiden järjestystä, eristysesti
kahdessa ensimmäisessä kappaleessa. Palkintomallin kuvaukseen tarkennettiin,
etta tiimi itse voi ottaa kantaa mahdollisiin palkitsemiskriteereihin ja
palkitsemismuotoon projektiin kontekstissä. Lisäksi viitausta ketteriin
menetelmän ”lievennettiin” siten, että mallissa puhutaan yrityksen arvoista ja
strategiasta ja muista tiimin kannalta oleellisista arvoista ja
palkitsemismallin kuvaukseen toiseen
alaviitteeseen lisätiin tieto, että mallissa annetut esimerkit suositelluista
palkitsemistavoista on kyselytutkimuksessa todettu motivoinnimmaksi.

Tehtyjen muutosten myötä syntyi palkitsemismallin versio 0.5, joka on
opinnäytetyön liitteenä (Liite 12. Projektipalkitsemismallin, versio 0.5).
7.7 Versio 1.0 (loppulinen palkitsemismalli)

Tähän mennessä laadittu versio palkitsemismallista (versio 0.5) esiteltiin toimeksiantajarytymen johtoryhmälle 7.5.2013.

Koska palkitsemismallissa ei oteta tarkasti kantaa palkitsemisen mittareihin ja kriteereihin, mutta toisaalta siinä määritellään henkilötason kuukausittainen maksimibudjetti, piti johtoryhmä riskinä, että palkitsemisbudjetin käytöstä muodostuu itsestäänselvyyys, ”automaatti”. Tätä dilemmaa käsiteltiin osittain edellisessä luvussa ja todettakoon, että myös tutkija pitää palkitsemismallin suurimpana riskinä sitä, että sen perimmäinen funkto, palkitseminen, unohdetaan. Lisäksi johtoryhmässä keskusteltiin, että projektipäälliköiden kesken saattaa olla eroavaisuutta siinä, miten valveutuneita he ovat projektin onnistumismittareiden tulkinnassa ja sitä kautta palkitsemisen käytössä. Tutkija viittasi molempien ongelmiin tapauksessa siihen, että palkitseminen tulee johtaa yrityksen ja tiimin oleellisten arvojen pohjalta ja että palkitsemisbudjettin tulee olla avointa ja läpinäkyvää, jolloin palkitsemista hyödynnä tulemien henkilöiden kesken syntyy itsesääntelyä. Johtoryhmä piti myös tärkeänä, että palkitsemismalli otetaan käyttöön koko henkilöstöllä, ts. kaikilla osastoilla. Johtoryhmän kokouksessa palkitsemismallia päätettiin muuttaa seuraavasti:

- Palkitsemisen budjetääriin määritys poistetaan kuvauksesta. Palkitsemismallissa mainitut esimerkit palkitsemistavoista ovat riittäviä kuvaaan palkitsemisen kokoluokkaa.

- Palkitsemismalliin lisätään, että käytetyt palkitsemistilanteet tulee kommunikoida koko henkilöstön kesken. (Ts. velvoitetaan palkitsemista käyttävät projektipäälliköt ja tiimit avoimuuteen ja läpinäkyvyyteen.)

Koska tarkka budjetääriin määritys poistettiin, tutkija katsoi parhaaksi tarkentaa palkitsemismallin sanamuotoja ja esimerkkejä. Tutkija ei tässä yhteydessä ota kantaa tapaan, jolla palkitsemistilanteet kommunikoidaan koko henkilöstölle, mutta huomauttaa, että kokouksen yhteydessä mietittiin
esimerkiksi kahvitilan seinälle perustettava "palkintoseinää", jolle palkitsemistilanteet voisi laittaa kaikkien nähtävälle. Tutkija pitää ajatusta hyvänä; paitsi että käytäntö lisäisi palkitsemisen avoimuutta ja läpinäkyvyyttä, toisi se palkitsemiseen myös lisää juhlavuuden tuntua palkitun tiimin tullessa nostetuksi tällaiselle julkiselle "palkintofoorumille".

Lisäksi kokouksessa sovittiin, että palkitsemismalli otetaan käyttöön ensi vaiheessa kokeiluna. Kokeilun aikana kerätään kokemuksia palkitsemisen toimivuudesta käytännössä ja päätetään sen jälkeen jatketaanko mallin käyttöä.

Toimeksiantajaryksten johtoryhmän kommenttien perusteella laadittiin opinnäytetyön kannalta lopullinen palkitsemismalli.

**Lopullinen palkitsemismalli**


### KUVIO 7. Palkitsemismallin yhteenveto.

| Kuka palkitsee? | • Projektipäällikkö  
|                 | • "Tiimi itse" |
| Ketä palkitaan? | • Koko tiimi (lähtökohta)  
|                 | • Kollektiivistä palkitsemista |
| Miksi palkitaan? | • Kiihtokeksi hyväästä työstä  
|                 | • Motivoinnaksi  
|                 | • Kannustamiseksi haasteissa |
| Milloin palkitaan? | • Tiimi voi itse ottaa kantaa kriteereihin  
|                 | • Kriteerit johdetaan oleellisista arvoista  
|                 | • Esim. asiakastietyväysys, tiimin innovatiivisuus, ... |
| Millä palkitaan? | • Tiimi itse määrittää!  
|                 | • Syömiset, juomiset, pienet retket, pienet lahjat, illanvietot, ...  
|                 | • EI rahaa tmv, pienimuotoista, kohtuullista |
| Muuta? | • Tiimien palkitsemiset tehdään tehdään avoimesti ja läpinäkyvästi,  
|        | • Tapaistu vaihtoe ja johdroi palkita myös muilla tavoin. |
7.8 Lisähuomioita lopulliseen palkitsemismalliin

Tutkimuksessa esitellyn teoriatiedon ja tutkimuksen aikana tehtyjen havaintojen perusteella **tutkija korostaa opinnäytetyössä luodun palkitsemismallin lisäksi** seuraavaa:

- **Yrityksen on hyvä tunnistaa palkitsemiskokonaisuuteensa kuuluvat komponentit ja näin ollen hahmottaa, mistä kaikista tekijöistä palkitsevuuden tunne työyhteisössä muodostuu.

- **Peruspalkka on motivaation perustekijä.** Jos peruspalkkaus ei jostain syystä ole kunnossa, heikentää se muiden motivaatiotekijöiden vaikutusta.

- **Etenkin asiantuntijatyössä ja tiimityössä yksilökohtainen ja rahallinen palkitseminen on ongelmallista ja motivaation kannalta lyhytjänteistä.

- **Palkitseminen mahdolliset kriteerit** (kuittenkin: ”mitä enemmän tarvitaan luovuutta, sitä vähemmän kaivataan kontrollia”) tulee johtaa yrityksen arvoista ja strategiasta.

- **Erilaisia ihmisiä motivoivat erilaiset asiat.** (Tämän vuoksi palkitsemisen lopullisen muodon kannattaa antaa tarkentua esimerkiksi projektitasolla tai tiimikohtaisesti.)

- **Asiantuntijatyössä motivaatio syntyy** ennen kaikkea autonomian, kompetenssin ja yhteenkuuluvuuden tunteista.

- **Tietotekniikan ammattilaiset arvostavat aineettonta palkitsemista,** kuten työn kiinnostavuutta, osaamisen käyttämistä ja kehittämistä ja tunnetta siitä, että on arvostettu organisaation jäsen sekä työn, perheen ja vapaa-ajan yhdistämisen mahdollisuutta.

- **Projektitiimien kannattaa itsenäisesti tai yhdessä innovoida myös muita kiittämis-, kannustamis- ja palkitsemistapoja – ks. esimerkiksi Appelon
mainitsema Kudo-laatikko (luku 6.3.3 Kyselytutkimuksessa saatujen sanallisten kommenttien ).

- Projektipalkitsemisen käytöä tulee seurata, arvioida ja kehittää.

- Koska kompetenssin tunne vahvistaa motivaatiota, projektiimien kannattaa esitellä toisilleen projekteissaan kohtaamiaan tai kehittämiään hyviä käytäntöjä ja laadukkaita teknisiä toteutuksia.

- Vaikka opinnäytetyön aihe oli rajattu koskemaan ensisijaisesti toimeksiantajarykksen ohjelmistotuotantoon, tulee se tasapuolisuuden vuoksi ottaa käyttöön koko henkilöstöllä. Tutkija ei näe tässä ongelmaa, koska palkitsemismallin tai tarjoaa loppujen lopuksi lähinnä suuntaviivat palkitsemiselle ja varsinainen toimeenpano tehdään hyvin vapaamuotoisesti tiimien tasolla.

8 POHDINTA JA JOHTOPÄÄTÖKSET

Opinnäytetyö oli kehityshanke, jossa ohjelmistotuotantoyritykselle kehitettiin pelisäännöt, joiden avulla ohjelmistoprojektien tiiminvetäjät voivat palkita projektiimian pienimuotoisesti, ei-rahallisesti, motivoivasti ja mieluiten verovapaasti ohjelmistoprojektin aikana tai pääteeksi.

Lähdekirjallisuuden avulla pyrittiin varmistumaan siitä, että toimeksiantajarykksen projektipalkitsemiselle ennalta asettamat rajoikset ovat valideja. Tutkimuksessa tutustuttiin mm. palkitsemiskokonaisuuteen, motivaatioon ja kouluistaan menetelmiin ja kouluistaan ja tiimien palkitsemiseen.

Tutkimuksessa ei ollut tarkoitus tutkia laajasti palkitsemisen kokonaisuutta tai sen tilaa toimeksiantajarykksen, mutta palkitsemisen kokonaisuus on hyödylistä ymmärtää, jotta projektipalkitsemisen mittakaava ja sijoittuminen kokonaisuuteen osataan paremmin hahmottaa. Motivaatioon mekanismeihin tutustuttiin ennen kaikkea asiastuntijatyön, tiimityön ja kouluistaan menetelmiin näkökulmista, jotka ovat toimeksiantajarykksen kannalta olennaisimpia.
Lähdekirjallisuuden avulla ja asiantuntijoita kontaktoimalla tutustuttiin verolainsäääntöön ja pyrittiin löytämään keinoja toteuttaa projektipalkitsemista verovapaasti.

Teorian perusteella projektipalkitseminen osoittautui palkitsemiskokonaisuuden kokoluokassa hyvin pienellä tasolla ja pienenä kontekstissa tapahtuvaksi palkitsemiseksi. Tässä mittakaavassa tapahtuvasta palkitsemisesta tuntui olevan saatavilla hyvin niukasti teoriatietoutta. Hyödyllisintä teoriatietoutta tutkimuksen kannalta tarjosivat asiantuntijatyön motivaatiota käsittelevät lähteet sekä epävirallisemmat lähteet, kuten ketteriä menetelmiä ja palkitsemista käsittelevät blogit.

Yrityksen sisäisellä kyselyllä ja haastatteluilla pyrittiin keräämään tietoa siitä, millaiseksi yrityksen henkilöstö projektipalkitsemisen mieltää ja millaisen palkitsemisen se kokee projektien yhteydessä motivoivaksi ja toimivaksi. Sähköisen kyselyn, haastattelun ja muiden henkilöstötä saatujen kommenttien perusteella myös henkilöstö tuntui olevan samoilla linjoilla lähdekirjallisuudesta opitun kanssa.

Muiden ohjelmistoalan yritysten kontaktoinnilla pyrittiin hakemaan alalla jo käytössä olevia hyviä käytäntöjä ja tällä tavoin välttämään "pyörän keksimistä uudelleen". Muiden yritysten projektipalkitsemiskäytännöistä saatii tietoa aarimmäisen niukasti, joskaan tämä ei ollut tutkijalle yllättävää. Resurssien sallisessa tutkimuksessa olisi voitu toteuttaa laajamittaisempi kvantitatiivinen sähköinen kysely alan yrityksille, mutta tutkija epäilee, etteivät yritykset välttämättä ole halukkaita vastaamaan kyselyyn, jos sen toimeksiantajana toimii toinen saman alan yritys. Tutkija sai kuitenkin vastauksia tamperelaiselta Vincit Oy:ltä, joka toimii toimeksiantajaryhityksen kanssa samalla alalla ja samassa kokoluokassa (Vincit 2013). Heidän projektipalkitsemiskäytänteensä vaikuttavat tutkijan mielestä hyvin samankaltaisille, kuin mihin tässä tutkimuksessa päädyttiin.

Edellä kuvattuja teoria- ja tutkimustietoja käyttäen tutkimuksessa luotiin projektipalkitsemismallin kuvaus, jota iteroitiin esittelemällä sitä.
toimeksiantajaryksien ohjelmistotuotannon vetäjälle, soittamalla
Verohallintoon, hakemalla kommentteja toimeksiantajaryksien henkilöstölä ja
esittelemällä malli toimeksiantajaryksien johtoryhmälle. Tämän iteroinnin
perusteella muodostui lopullinen projektipalkitsemismallin kuvaus. Loppujen
lopuksi kuvauksesta muodostui verraten yksinkertainen, vain korkealla tasolla
kantaaottava ja paljon vapauksia palkitsemiskontekstille (projekti, tiimi) antava.

Tutkimuksessa olisi ollut hyödyllistä tutkia tai arvioida, miten usein
projektipalkitsemistilanteita käytännössä tulee esiintymään. Tämä tieto olisi
auttanut arvioimaan, mitkä ovat palkitsemisen kokonaiskustannukset vuosittain.

Verolainsäädännön suhteen tutkijalla oli pitkään vaikeuksia selvittää, millainen
palkitseminen voidaan katsoa verovapaaksi – tai pikemminkin, onko
opinnäytetyössä muodostettu projektipalkitsemismalli verotuksen kannalta
verovapaata vai ei. Epävarmuutta lievensi soitto Verohallinnnon
asiakaspalvelijalle, jonka kanssa käydyn keskustelun perusteella tutkija päätyi
tulkitsemaan tutkimuksessa kehitetyn mallin verovapaaksi. Tästä huolimatta
täytyy todeta, että kirjallisesta lähteestä ei löydy ennakkoopetsua täysin
vastaavanlaisesta palkitsemisesta, ja lisäksi todettakoon että verovapautta
koskevassa tulkinnassa on jouduttu soveltamaan verolainsäädännön
kuvauksia, jotka varsinaisesti koskevat laajempia kokonaisuuksia, kuten henkilöstöetuja ja
virkistystoimintaa.

Tutkimuksen tuloksia tutkija pitää hyvin yleistettävinä eikä näe ongelmaa niiden
käyttöönnotolle myös muissa ohjelmistotuotantoalan yrityksissä, joissa tiimit
tekevät projektimaista työtä. Sitä voidaan käyttää myös muissa kuin
ohjelmistoalan yrityksissä ja työssä, joka ei ole projektimaista. Tutkimuksessa
kehitetyt projektipalkitsemismallit soveltamisen edellytyksenä tutkija kuitenkin
pitää, että työ, johon palkitseminen kohdentuu, on luonteeltaan
asiantuntijatyömaistä (ei esimerkiksi mekaanista kokoonpanotyötä tai
vastaavaa) ja että työtä tehdään tiimissä, jolla on yhteinen tarkoitus tai
päämäärä. Tutkija pohtii, että tiimi ei välttämättä edes tarvitse varsinaista
palkitsijaa (roolia, esimiestä, projektipäällikköä, tiiminvetäjää tai vastaavaa),
vaan tiimi voi keskenään toteuttaa projektipalkitsemista opinnäytetyössä kehitetyn mallin mukaisesti.

Projektipalkitsemisen soveltamisen nyrkkisäännöt tutkija haluaa kiteyttää alla olevan kuvion avulla:

KUVIO 8. Projektipalkitsemismallin soveltamisen nyrkkisäännöt.


2. Läpinäkyvyys. Tee palkitseminen läpinäkyväksi kaikille; keitä on palkittu, milloin ja mistä. Tämä edistää paitsi palkitsemisen itsesääntelyn muodostumista, tasa-arvoisuutta ja avoimuutta, myös palkitsemiseen liittyvän tiedon jakoa ja hyvien käytäntöjen ja ideoiden muodostumista tiimien välillä.

suuntaviivat ja huomaamme olevamme iteratiivisessa, jatkuvasti parantuvassa prosessissa.

9 JATKOTOIMET

Opinnäytetön jatkotoimina tutkija esittää, että

- Toimeksiantajaryritys tarkastelee omaa palkitsemiskokonaisuuttaan ja palkitsemisstrategiaansa ja kenties kuvaa organisaatiossa käytössä olevan palkitsemiskokonaisuuden laatujärjestelmäänsä tai muuhun vastaavaan lähteeseen, ellei sitä ole jo kuvattu. Erityishuomiota tulee kiinnittää siihen, että palkitseminen käsitetään kokonaisuutena ja että sitä johdetaan ja kehitetään kokonaisuutena, ei vain sen yksittäisinä komponentteina. (Ks. erityisesti luvut 2.2 Palkitsemiskokonaisuus ja 2.4 Strateginen palkitseminen.)

- Tutkimuksessa kehitetty palkitsemismalli otetaan virallisesti käyttöön toimeksiantajaryrityksessä koko henkilöstöllä. Palkitsemismalliin voidaan tehdä tiimi- tai osastokohtaisia tarkennuksia, mikäli tarpeen. (Tutkija ei usko tarpeen olevan suuri.) Palkitsemismallin käyttöönottamisesta vastaa kunkin osaston liiketoimintavastaava.

- Tutkimuksessa kehitetty palkitsemismalli kuvataan yrityksen laatujärjestelmään tai vastaavaan.

- Toimeksiantajaryrityksessä määritellään prosessi, jolla projektitiimit tiedottavat omista palkitsemisistaan koko henkilöstölle.

- Toimeksiantajaryrityksessä määritellään prosessi, jolla projektipalkitsemismallin toimivuutta seurataan ja kehitetään. (Vastaavanlainen kehittämisprosessi olisi hyvä skaalata koskemaan myös koko palkitsemiskokonaisuutta.)
LÄHTEET


**Liite 1. Kyselylomake**

**Projektipalkitseminen**

*Projektipalkitsemisella tarkoitetaan projektin aikana tapahtuvaa tiimin ja/tai yksilöiden palkitsemista, joka on luonteeltaan pienimuotoista ja ei-rahallista.*

Aloita kysely

<table>
<thead>
<tr>
<th>Täytäthän vähintään tähdellä merkityt kohdat.</th>
</tr>
</thead>
</table>

<table>
<thead>
<tr>
<th>Koetko, että projektitiimin palkitsemisesta olisi hyötyä projektien lopputuloksen kannalta?</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>*</td>
</tr>
<tr>
<td>☐ Kyllä</td>
</tr>
<tr>
<td>☐ En ole ajatellut asiaa, mutta varmaan näin on</td>
</tr>
<tr>
<td>☐ En</td>
</tr>
</tbody>
</table>

<table>
<thead>
<tr>
<th>Missä tarkoituksessa projektissa palkitsemista tulisi mielestäsi ensisijaisesti tehdä?</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>*</td>
</tr>
<tr>
<td>☐ Kiitokseksi hyvin tehdystä työstä</td>
</tr>
<tr>
<td>☐ Tavoitteiden saavuttamisen motivoinnaksi</td>
</tr>
</tbody>
</table>

Muita syitä palkitsemiselle?

<table>
<thead>
<tr>
<th>Missä vaiheessa projektiapalkitsemista tulisi mielestäsi ensisijaisesti tehdä?</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>*</td>
</tr>
<tr>
<td>☐ Projektin lopuksi</td>
</tr>
<tr>
<td>☐ Projektin aikana</td>
</tr>
</tbody>
</table>

<table>
<thead>
<tr>
<th>Projektissa palkitseminen tulisi ensisijaisesti tapahtua</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>*</td>
</tr>
<tr>
<td>☐ spontaanisti (silloin kun tuntuu aiheelliselta)</td>
</tr>
<tr>
<td>☐ ennalta sovittujen kriteereiden täyttyessä</td>
</tr>
</tbody>
</table>

<table>
<thead>
<tr>
<th>Jos projektiassa palkitaan ennaltamääräitestyyjen kriteereiden täyttyessä, kriteereiden tulisi olla</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>*</td>
</tr>
<tr>
<td>☐ aina samat kautta yrityksen projektista riippumatta</td>
</tr>
<tr>
<td>☐ projektipäällikön projektikohtaisesti määrittelemät</td>
</tr>
<tr>
<td>☐ tiimin itsensä projektikohtaisesti määrittelemät</td>
</tr>
<tr>
<td>☐ Muu...</td>
</tr>
<tr>
<td>...mikä?</td>
</tr>
<tr>
<td>---</td>
</tr>
<tr>
<td>Kuinka tärkeänä pidät palkitsemista motivaation kannalta?</td>
</tr>
<tr>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td></td>
</tr>
</tbody>
</table>

Väite: projekteissa palkitsijan roolissa toimii ensisijaisesti projektipäällikkö, scrum master tai vastaava. * |
|  | Samaa mieltä |
|  | Eri mieltä (tarkenna) |

Projektissa tulisi ensisijaisesti palkita * |
|  | yksilökohtaisesti hyvistä yksilösuorituksista |
|  | tiimiä tiimin onnistumisesta |

Väite: palkintojen tulisi aina olla verovapaita*, vaikka se rajoittaisi palkitsemisen mahdollisuuksia. (*Jos palkinto katsotaan verotettavaksi tuloksi, täytyy veron osuus vähentää saajan palkasta.) |
|  | Samaa mieltä |
|  | Eri mieltä |

Valitse korkeintaan kolmemielestä tärkeintä aihepiiriä, joissa onnistumisesta olisi aiheellista palkita projektin yhteydessä: * |
|  | tiimin yhteishenki ja saumaton yhteistyö |
|  | tiimin innovatiivisuus ja oma-aloitteisuus |
|  | asiakastyytyväisyys |
|  | projektin kate/voitto |
|  | projektin pysyminen aikataulussa |
|  | sovittujen prosessien noudattaminen projektin aikana |
|  | projektin loppujuhlat tekninen laatu |
|  | onnistuneet välivaiheet/iteraatiot/sprintit |
|  | muu |

Jos vastasit ’muu’, tarkenna: |

Minkä tyyppiset palkinnot/millaisen palkitsemisrenalit | * |
|  | retki, ekskursio tmv. |
itse mielekkäimmäksi ja
motivoivimmaksi projektin
yhteydessä? Valitse
korkeintaankolmelme:

☑ kahvi ja pulla tmv.
☑ maksettu koulutus, seminaari tmv.
☑ ansiomerkki, kunniamaininta, pokaali tmv.
☑ julkinen palaute, kiitos tmv. huomionosoltus
☑ pieni tavara- tmv. palkinto
☑ saunailta
☑ ravintolaillallinen tmv.
☑ urheilu- tai kulttuuritapahtuma, leffassa käynti tmv.
☑ mikä tahansa tiimin kanssa määritelty pieni yhteinen kannuste
☑ muu

Jos vastasit ’muu’, tarkenna:

Miten palkitsemisesta tulisi
tulisi ensisijaisesti nauttia?

* ☐ Palkinnon tulisi olla hyödynnettävissä itsenäisesti,
silloin kun itse haluaa
☐ Palkinnon tulisi olla kollektiivinen tiimin kesken
☐ Palkinnosta voivat nauttia sekä tiimi että asiakas yhdessä

Minulla on aiheeseen liittyviä
kokemuksia ja/tai näkemyksiä,
joista kerron miehelläni lisää...

☐ En jaksaa kirjoittaa, ota yhteyttä!

Minulla on kokemusta tämän
tyypisestä
palkitsemisestaaiempien
työntajieni puolestta ja kerron
miehelläni lisää kokemuksistani...

☐ En jaksaa kirjoittaa, ota yhteyttä!

Toimin esimesasemassa

Työskentelen usein projekteissa

Nimi (vapaaehtoinen)
Liite 2. Kyselylomakkeen vastausten numeerinen yhteenvertoraportti

Projektipalkitseminen (33 vastaajaa)

<table>
<thead>
<tr>
<th>Nimi</th>
<th>Arvo</th>
<th>kpl</th>
<th>%</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>Koetko, että projektiimin palkitsemisesta olisi hyötyä projektien lopputulokseen kannalta?</td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>Kyllä</td>
<td>3,00</td>
<td>19,00</td>
<td>57,60</td>
</tr>
<tr>
<td>En ole ajatelut asiaa, mutta varmaan nähän on</td>
<td>2,00</td>
<td>12,00</td>
<td>36,40</td>
</tr>
<tr>
<td>En</td>
<td>1,00</td>
<td>2,00</td>
<td>6,10</td>
</tr>
<tr>
<td>yht.</td>
<td>33,00</td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>ka.</td>
<td>2,52</td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
</tbody>
</table>
Missä tarkoituksessa projektissa palkitsemista tulisi mielestäsi ensisijaisesti tehdä?

Kiitokseksi hyvin tehdystä työstä 1,00 21,00 63,60
Tavoitteiden saavuttamisen motivoinnksi 2,00 12,00 36,40
yht. 33,00
ka. 1,36

Muita syitä palkitsemiselle?
yht. 3,00

1. Kiitokseksi hyvin tehdystä työstä
2. Tavoitteiden saavuttamisen motivoinnksi

**Missä vaiheessa projektia palkitsemista tulisi mielestäsi ensisijaisesti tehdä?**

Projektin lopuksi 1,00 14,00 42,40
Projektin aikana 2,00 19,00 57,60
yht. 33,00
ka. 1,58

1. Projektin lopuksi
2. Projektin aikana
Projektissa palkitseminen tulisi ensisijaisesti tapahtua

1. spontaanisti (silloin kun tuntuu aiheelliselta) 1,00 19,00 57,60
2. ennalta sovittujen kriteereiden täyttyessä 2,00 14,00 42,40
yht. 33,00
ka. 1,42

Jos projektissa palkitaan ennaltamääritettyjen
kriteereiden täyttyessä, kriteereiden tulisi olla

1. aina samat kautta yrityksen projektista riippumatta 1,00 2,00 6,10
2. projektipäällikön projektkohtaisesti määrittelemät 2,00 7,00 21,20
3. tiimin itsensä projektkohtaisesti määrittelemät 3,00 22,00 66,70
Muu...
0,00 2,00 6,10
yht. 33,00
ka. 2,65

...mikä?

1. aina samat kautta yrityksen projektista riippumatta
2. projektipäällikön projektkohtaisesti määrittelemät
3. tiimin itsensä projektkohtaisesti määrittelemät
4. Muu...
Kuinka tärkeänä pidät palkitsemista motivaation kannalta?

<table>
<thead>
<tr>
<th></th>
<th>1</th>
<th>2</th>
<th>3</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>Erittäin tärkeänä</td>
<td>4,00</td>
<td>2,00</td>
<td>6,10</td>
</tr>
<tr>
<td>Tärkeänä</td>
<td>3,00</td>
<td>22,00</td>
<td>66,70</td>
</tr>
<tr>
<td>Melko vähäisenä</td>
<td>2,00</td>
<td>8,00</td>
<td>24,20</td>
</tr>
<tr>
<td>Merkityksettömänä</td>
<td>1,00</td>
<td>1,00</td>
<td>3,00</td>
</tr>
<tr>
<td>yht.</td>
<td>33,00</td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>ka.</td>
<td>2,76</td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
</tbody>
</table>

Väite: projekteissa palkitsujen roolissa toimii ensisijaisesti projektipäällikkö, scrum master tai vastaava.

<table>
<thead>
<tr>
<th></th>
<th>1</th>
<th>2</th>
<th>3</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>Samaa mieltä</td>
<td>2,00</td>
<td>29,00</td>
<td>87,90</td>
</tr>
<tr>
<td>Eri mieltä (tarkenna)</td>
<td>1,00</td>
<td>4,00</td>
<td>12,10</td>
</tr>
<tr>
<td>yht.</td>
<td>33,00</td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>ka.</td>
<td>1,88</td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>yht.</td>
<td>4,00</td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
</tbody>
</table>

1. Erittäin tärkeänä
2. Tärkeänä
3. Melko vähäisenä
4. Merkityksettömänä

1. Samaa mieltä
2. Eri mieltä (tarkenna)
Projektissa tulisi ensisijaisesti palkita

| yksilökohtaisesti hyvistä yksilösuorituksista | 1,00 | 3,00 | 9,10 |
| tiimiä tiimin onnistumisesta | 2,00 | 30,00 | 90,90 |
| yht. | | | 33,00 |
| ka. | | | 1,91 |

1. yksilökohtaisesti hyvistä yksilösuorituksista
2. tiimiä tiimin onnistumisesta

Väite: palkintojen tulisi aina olla verovapaita*, vaikka se rajoittaisi palkitsemisen mahdollisuksia. (*Jos palkinto katsotaan verotettavaksi tuloksi, täytyy veron osuus vähentää saajan palkasta.)

| Samaa mieltä | 2,00 | 19,00 | 57,60 |
| Eri mieltä | 1,00 | 14,00 | 42,40 |
| yht. | | | 33,00 |
| ka. | | | 1,58 |

1. Samaa mieltä
2. Eri mieltä
Valitse korkeintaan kolme mielestäsi tärkeintä aihepiiriä, joissa onnistumisesta olisi aiheellista palkita projektin yhteydessä:

1. tiimin yhteishenkki ja saumaton yhteistyö
2. tiimin innovatiivisuus ja oma-aloitteisuus
3. asiakasyytyväisyys
4. projektin kate/voitto
5. projektin pysyminen aikataulussa
6. sovittujen prosessien noudattaminen projektin aikana
7. projektin lopputuotteen tekninen laatu
8. onnistuneet välivaiheet/iteraatiot/sprintit
9. muu

Jos vastasin 'muu', tarkenna:
10. yht. 2,00

Jos vastasit 'muu', tarkenna:
11. yht. 2,00

Yhteensä 33 vastaajaa

1. tiimin yhteishenki ja saumaton yhteistyö
2. tiimin innovatiivisuus ja oma-aloitteisuus
3. asiakasyytyväisyys
4. projektin kate/voitto
5. projektin pysyminen aikataulussa
6. sovittujen prosessien noudattaminen projektin aikana
7. projektin lopputuotteen tekninen laatu
8. onnistuneet välivaiheet/iteraatiot/sprintit
9. muu
Minkä tyyppiset palkinnot/millaisen palkitsemisen koet itse mielekkäimmäksi ja motivoivimmaksi projektin yhteydessä? Valitse korkeintaan kolme:

<table>
<thead>
<tr>
<th>Retki, ekskursio tmv.</th>
<th>retki</th>
<th>11,00</th>
<th>11,60</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>Kahvi ja pulla tmv.</td>
<td>kahvi</td>
<td>4,00</td>
<td>4,20</td>
</tr>
<tr>
<td>Maksettut koulutus, seminaari tmv.</td>
<td>koulutus</td>
<td>8,00</td>
<td>8,40</td>
</tr>
<tr>
<td>Ansiomerki, kunniamaininta, pokaali tmv.</td>
<td>ansiomerki</td>
<td>1,00</td>
<td>1,10</td>
</tr>
<tr>
<td>Julkinen palaute, kiitos tmv. huomionosoitus</td>
<td>palaute</td>
<td>8,00</td>
<td>8,40</td>
</tr>
<tr>
<td>Pieni tavara- tmv. palkinto</td>
<td>tavara</td>
<td>8,00</td>
<td>8,40</td>
</tr>
<tr>
<td>Saunailta</td>
<td>saunailta</td>
<td>8,00</td>
<td>8,40</td>
</tr>
<tr>
<td>Ravintolaillallinen tmv.</td>
<td>ravintola</td>
<td>18,00</td>
<td>18,90</td>
</tr>
<tr>
<td>Urheilu- tai kulttuuritapahtuma, leffassa käynti tmv.</td>
<td>tapahtuma</td>
<td>7,00</td>
<td>7,40</td>
</tr>
<tr>
<td>Mikä tahansa tiimin kanssa määritelty pieni yhteinen kannuste</td>
<td>tiimi</td>
<td>18,00</td>
<td>18,90</td>
</tr>
<tr>
<td>Muu</td>
<td>muu</td>
<td>4,00</td>
<td>4,20</td>
</tr>
<tr>
<td>Yht.</td>
<td>yht.</td>
<td>95,00</td>
<td>95,00</td>
</tr>
</tbody>
</table>

Jos vastasit ’muu’, tarkenna:

1. Retki, ekskursio tmv.
2. Kahvi ja pulla tmv.
3. Maksettut koulutus, seminaari tmv.
4. Ansiomerki, kunniamaininta, pokaali tmv.
5. Julkinen palaute, kiitos tmv. huomionosoitus
6. Pieni tavara- tmv. palkinto
7. Saunailta
8. Ravintolaillallinen tmv.
10. Mikä tahansa tiimin kanssa määritelty pieni yhteinen kannuste
11. Muu
Miten palkitsemisesta tulisi mielestäsi ensisijaisesti nauttia?

Palkinnon tulisi olla hyödynnettävissä itsenäisesti, silloin kun itse haluaa 1,00 5,00 15,20
Palkinnon tulisi olla kollektiivinen tiimin kesken 2,00 22,00 66,70
Palkinnosta voivat nauttia sekä tiimi että asiakas yhdessä 3,00 6,00 18,20

yht. 33,00
ka. 2,03

1. Palkinnon tulisi olla hyödynnettävissä itsenäisesti, silloin kun itse haluaa

2. Palkinnon tulisi olla kollektiivinen tiimin kesken

3. Palkinnosta voivat nauttia sekä tiimi että asiakas yhdessä

Minulla on aiheeseen liittyviä kokemuksia ja/tai näkemyksiä, joista kerron mielelläni lisää...

yht. 7,00
En jaksa kirjoittaa, ota yhteyttä! 1,00 4,00 100,00
yht. 4,00
ka. 1,00

Minulla on kokemusta tämän tyyppisestä palkitsemisesta aiempien työnantajien puolesta ja kerron mielelläni lisää kokemuksistani...

yht. 3,00
En jaksa kirjoittaa, ota yhteyttä! 1,00 4,00 100,00
yht. 4,00
ka. 1,00

Toimin esimiesasemassa

1,00 7,00 100,00
yht. 7,00
ka. 1,00

Työskentelen usein projekteissa

1,00 15,00 100,00
yht. 15,00
ka. 1,00

Nimi (vapaaehtoinen)

yht. 20,00
<table>
<thead>
<tr>
<th>Kysymys</th>
<th>Vastaaja1</th>
<th>Vastaaja2</th>
<th>Vastaaja3</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>Koetko, että projektitiimin palkitsemisesta olisi hyötyä projektien lopputuloksen kannalta?</td>
<td>3,00</td>
<td>3,00</td>
<td>2,00</td>
</tr>
<tr>
<td>Missä tarkoituksessa projektissa palkitsemista tulisi mielestäsi ensisijaisesti tehdä?</td>
<td>2,00</td>
<td>2,00</td>
<td>1,00</td>
</tr>
<tr>
<td>Muita syitä palkitsemiselle?</td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>Missä vaiheessa projekti palkitsemista tulisi mielestäsi ensisijaisesti tehdä?</td>
<td>2,00</td>
<td>1,00</td>
<td>2,00</td>
</tr>
<tr>
<td>Projektiin palkitseminen tulisi ensisijaisesti tapahtua</td>
<td>1,00</td>
<td>1,00</td>
<td>1,00</td>
</tr>
<tr>
<td>Jos projektissa palkitaan ennaltamäärätilettyjen kriteereiden täyttäessä, kriteereiden tulisi olla</td>
<td>3,00</td>
<td>2,00</td>
<td>3,00</td>
</tr>
<tr>
<td>...mitä?</td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>Kuinka tärkeänä pidät palkitsemista motivaation kannalta?</td>
<td>3,00</td>
<td>3,00</td>
<td>2,00</td>
</tr>
<tr>
<td>Välite: projekteissä palkitsijan roolissa toimii ensisijaisesti projektipäällikkö, scrum master tai vastaavaa.</td>
<td>2,00</td>
<td>2,00</td>
<td>2,00</td>
</tr>
<tr>
<td>Projektiin tulisi ensisijaisesti palkita</td>
<td>2,00</td>
<td>2,00</td>
<td>2,00</td>
</tr>
<tr>
<td>Välite: palkintojen tulisi aina olla verovapaa*, vaikka se rajoittaisi palkitsemisen mahdollisuuksia. (*Jos palkinto katsotaan verotettavaksi tuloksi, täytyy veron osuus vähentää saajan palkasta.)</td>
<td>1,00</td>
<td>2,00</td>
<td>2,00</td>
</tr>
<tr>
<td>Valitse korkeintaan kolme mielestäsi tärkeintä aihepiiriä, joissa onnistumisesta olisi aiheellista palkita projektin yhteydessä:</td>
<td>innovatiivisuus, yhteistyö, aikataulu</td>
<td>innovatiivisuus, palaute, aikataulu</td>
<td>yhteistyö, palaute, aikataulu</td>
</tr>
<tr>
<td>Jos vastasit 'muu', tarkenna:</td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>Minkä tyyppiset palkinnot/millaisen palkitsemisen koet itse mielekkämmäksi ja motivoimmaksi projektin yhteydessä? Valitse korkeintaan kolme:</td>
<td>kahvi, ansiomerkki, ravintola</td>
<td>ravintola, tapahtuma, tiimi</td>
<td>koulutus, tapahtuma, tiimi</td>
</tr>
<tr>
<td>Jos vastasit 'muu', tarkenna:</td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>Miten palkitsemisesta tulisi mielestäsi ensisijaisesti nauttia?</td>
<td>2,00</td>
<td>2,00</td>
<td>1,00</td>
</tr>
<tr>
<td>Minulla on aiheeseen liittyviä kokemuksia ja/ta näkemyksiä, joista kerron mielessäni lisää...</td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>Minulla on kokemusta tämän tyyppisestä palkitsemisesta aiempien työntajieni puolesta ja kerron mielessäni lisää kokemusistani...</td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>Työskentelen usein projekteissa</td>
<td>1,00</td>
<td></td>
<td>1,00</td>
</tr>
<tr>
<td>Toimim esimiesasemassa</td>
<td>1</td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>Työskentelen usein projekteissa</td>
<td>1</td>
<td></td>
<td>1</td>
</tr>
</tbody>
</table>

Kysymys Vastaaja4 Vastaaja5 Vastaaja6
<table>
<thead>
<tr>
<th>Kysymys</th>
<th>1,00</th>
<th>2,00</th>
<th>3,00</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>Koetko, että projektiin palkitsemisesta olisi hyötyä projektien loppuloksen kannalta?</td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>Missä tärkeänä pidät palkitsemisesta edistäviksi tehdä?</td>
<td>1,00</td>
<td></td>
<td>2,00</td>
</tr>
<tr>
<td>Muita syitä palkitsemiselle?</td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>Missä vaiheessa projektia palkitsemiseksi mielestäsi ensisijaisesti tehdä?</td>
<td>2,00</td>
<td></td>
<td>1,00</td>
</tr>
<tr>
<td>Projektissä palkitsemisen tulisi ensisijaisesti tapahtua</td>
<td>2,00</td>
<td></td>
<td>1,00</td>
</tr>
<tr>
<td>Jos projektissa palkitaan ennaltamäärittelevien kriteereiden täyttyessä, kriteereiden tulisi olla</td>
<td>3,00</td>
<td>3,00</td>
<td>3,00</td>
</tr>
<tr>
<td>...mikä?</td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>Kuinka tärkeänä pidät palkitsemisesta motivation kannalta?</td>
<td>3,00</td>
<td>2,00</td>
<td>4,00</td>
</tr>
<tr>
<td>Väite: projektissä palkitsijan roolissa toimii ensisijaisesti projektipäällikkö, scrum master tai vastaava.</td>
<td>2,00</td>
<td>1,00</td>
<td>2,00</td>
</tr>
<tr>
<td>Miten palkitsemisesta tulisi ensisijaisesti nauttia?</td>
<td>1,00</td>
<td>1,00</td>
<td>2,00</td>
</tr>
<tr>
<td>Väite: palkintojen tulisi aina olla verovapaita*, vaikka se rajoittaisi palkitsemisen mahdollisuuksia. (<strong>Jos palkinto katsotaan verotettavaksi tuloksena, täytyy veron osuus vähentää saajan palkasta.</strong>)</td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>Valitse korkeintaan kolme mielestäsi tärkeintä aihepiiriä, joissa onnistumisesta olisi aiheellista palkita projektin yhteydessä:</td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>Minkä tyyppiset palkinnot/millaisen palkitsemisen koet itse mielekkäimmäksi ja motivoimmaksi projektin yhteydessä? Valitse korkeintaan kolme:</td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>Miten palkitsemisesta tulisi ensisijaisesti motivoimisesta?</td>
<td>2,00</td>
<td>1,00</td>
<td>2,00</td>
</tr>
<tr>
<td>Minulla on aiheeseen liittyviä kokemuksia ja/tai näkemyksiä, joista kerron mielelläni lisää...</td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>Minulla on kokemusta tämän tyyppisestä palkitsemisesta aiempien työnantajien puolesta ja kerron mielelläni lisää kokemuksistani...</td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>Työskentelen usein projekteissa</td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>Toimin esmiesasemassa</td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>Työskentelen usein projekteissa</td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
</tbody>
</table>
Kysymys | Vastaaja7 | Vastaaja8 | Vastaaja9
--- | --- | --- | ---
Koetko, että projektiirmiin palkitsemisesta olisi hyötyä projektien lopputuloksen kannalta? | 3,00 | 3,00 | 2,00
Missä tarkoituksessa projektissa palkitsemista tulisi mielestäsi ensisijaisesti tehdä? | 1,00 | 1,00 | 2,00
Muita syitä palkitsemiselle? |  |  | 
Missä vaiheessa projekti palkitsemista tulisi mielestäsi ensisijaisesti tehdä? | 2,00 | 1,00 | 2,00
Projektissa palkitseminen tulisi ensisijaisesti tapahtua | 1,00 | 2,00 | 1,00
Jos projektissa palkitaan ennaltamääräitetyjen kriteereiden täyttyessä, kriteereiden tulisi olla | 3,00 | 3,00 | 2,00
...mikä? |  |  | 
Kuinka tärkeänä pidät palkitsemista motivaation kannalta? | 3,00 | 3,00 | 2,00
Väite: projekteissa palkitsijan roolissa toimii ensisijaisesti projektipäällikkö, scrum master tai vastaava. | 2,00 | 2,00 | 2,00
Projektissa tulisi ensisijaisesti palkita | 2,00 | 2,00 | 2,00
Väite: palkintojen tulisi aina olla verovapaa*; vaikka se rajoittaisi palkitsemisen mahdollisuksia. ('Jos palkinto katsotaan verotettavaksi tuloksi, täytyy veron osuus vähentää saajan palkasta.) | 2,00 | 2,00 | 1,00
Valitse korkeintaan kolme mielestäsi tärkeintä aihepiiriä, joissa onnistumisesta olisi aiheellista palkita projektin yhteydessä: |  | yhteistyö, innovatiivisuus, palauttaja | palauttaja, innovatiivisuus, koulu
Jos vastasit 'muu', tarkenna: |  |  | 
Minkä tyyppiset palkinnot/millaisen palkitsemisen koet itse mielekkäämäksi ja motivoimakseni projektin yhteydessä? Valitse korkeintaan kolme: |  | saunailta, tapahtuma, tiimi | koulutus, ravintola, tapahtuma
Jos vastasit 'muu', tarkenna: |  |  | Jaloviina
Miten palkitsemisesta tulisi mielestäsi ensisijaisesti nauttia? | 2,00 | 2,00 | 2,00
Minulla on aiheeseen liittyviä kokemuksia ja/tai näkemyksiä, joista kerron mielelläni lisää... Työ tekijäänsä kiitattää!
Minulla on kokemusta tämän työpäätöksistä palkitsemisesta aiempien työntajien puolesta ja kerron mielelläni lisää kokemuksistani...
Työskentelen usein projekteissa | 1,00 | 1,00 | 
Toinin esimiesasemassa |  | 
Työskentelen usein projekteissa | 1 | 
Kysymys | Vastaaja10 | Vastaaja11 | Vastaaja12
--- | --- | --- | ---
Koetko, että projektiirmiin palkitsemisesta olisi hyötyä projektien lopputuloksen kannalta? | 3,00 | 1,00 | 2,00
Missä tarkoituksessa projektissa palkitsemista tulisi mielestäsi ensisijaisesti tehdä? | 2,00 | 1,00 | 1,00
Muita syitä palkitsemiselle?

<table>
<thead>
<tr>
<th>Kysymys</th>
<th>Vastaaja13</th>
<th>Vastaaja14</th>
<th>Vastaaja15</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>Missä vaiheessa Projektia palkitsemista tulisi mielestäsi ensisijaisesti tehdä?</td>
<td>1,00</td>
<td>2,00</td>
<td>2,00</td>
</tr>
<tr>
<td>Projektissa palkitsemisen tulisi ensisijaisesti tapahtua</td>
<td>1,00</td>
<td>1,00</td>
<td>2,00</td>
</tr>
<tr>
<td>Jos projektissa palkitaan ennaltamääräitettyjen kriteereiden täyttyessä, kriteereiden tulisi olla</td>
<td>3,00</td>
<td>3,00</td>
<td>0,00</td>
</tr>
<tr>
<td>...mikä?</td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>Kuinka tärkeänä pidät palkitsemista motivation kannalta?</td>
<td>3,00</td>
<td>2,00</td>
<td>3,00</td>
</tr>
<tr>
<td>Väite: projekteissa palkitsijan roolissa toimii ensisijaisesti projektipääliikko, scrum master tai vastaava.</td>
<td>2,00</td>
<td>1,00</td>
<td>1,00</td>
</tr>
<tr>
<td>Projektiissa tulisi ensisijaisesti palkita</td>
<td>2,00</td>
<td>2,00</td>
<td>2,00</td>
</tr>
<tr>
<td>Väite: palkintojen tulisi aina olla verovapaita*, vaikka se sietäisi palkitsemisen mahdollisuksia. (*Jos palkinto katsoaan verotettavaksi tuloksi, täytyy veron osuus vähentää saajan palkasta.)</td>
<td>2,00</td>
<td>2,00</td>
<td>2,00</td>
</tr>
<tr>
<td>Valitse korkeintaan kolme mielestäsi tärkeintä aihepiiriä, joissa onnistunuttopa talostetta varten:</td>
<td>yhteistyö, palaute, laatut</td>
<td>innovatiivisuus, palaute, prosessit</td>
<td>innovatiivisuus, palaute, aikataulu</td>
</tr>
<tr>
<td>Jos vastasit 'muu', tarkenna:</td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>Minkä tyyppiset palkinnot/millaisen palkitsemisen koet itse mielekkämmäksi ja motivoimmaksi projektin yhteydessä?</td>
<td>2,00</td>
<td>retki, tiimi</td>
<td>retki, tiimi</td>
</tr>
<tr>
<td>Valitse korkeintaan kolme:</td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>Jos vastasit 'muu', tarkenna:</td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>Miten palkitsemisesta tulisi mielestäsi ensisijaisesti nauttia?</td>
<td>2,00</td>
<td>3,00</td>
<td>3,00</td>
</tr>
<tr>
<td>Minulla on aiheeseen liittyviä kokemuksia ja/tai näkemyksiä, joista kerron mielelläni lisää...</td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>Minulla on kokemusta tämän tyyppisestä palkitsemisesta aiempien työntäjien puolestaa ja kerron mielelläni lisää kokemuksistani...</td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>Työskentelen usein projekteissa</td>
<td>1,00</td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>Toimin esimesasemassa</td>
<td></td>
<td>1</td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>Työskentelen usein projekteissa</td>
<td></td>
<td></td>
<td>1</td>
</tr>
<tr>
<td>Kysymys</td>
<td>Vastaaja13</td>
<td>Vastaaja14</td>
<td>Vastaaja15</td>
</tr>
<tr>
<td>Koekto, että projektitiimin palkitsemisesta olisi hyötyä projektien lopputuloksen kannalta?</td>
<td>3,00</td>
<td>2,00</td>
<td>2,00</td>
</tr>
<tr>
<td>Minulla on aiheeseen liittyviä kokemuksia ja/tai näkemyksiä, joista kerron mielelläni lisää...</td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>Minulla on kokemusta tämän tyyppisestä palkitsemisesta aiempien työntäjien puolestaa ja kerron mielelläni lisää kokemuksistani...</td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>Työskentelen usein projekteissa</td>
<td>1,00</td>
<td>1,00</td>
<td>1,00</td>
</tr>
<tr>
<td>Muita syitä palkitsemiselle?</td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>Kysymys</td>
<td>Vastaaja16</td>
<td>Vastaaja17</td>
<td>Vastaaja18</td>
</tr>
<tr>
<td>-------------------------------</td>
<td>------------</td>
<td>------------</td>
<td>------------</td>
</tr>
<tr>
<td>Koetko, että projektitiimin palkitsemisesta olisi hyötyä projektien lopputuloksen kannalta?</td>
<td>2,00</td>
<td>2,00</td>
<td>2,00</td>
</tr>
<tr>
<td>Missä tarkoituksessa projektissa palkitsemista tulisi mielestäsi ensisijaisesti tehdä?</td>
<td>1,00</td>
<td>1,00</td>
<td>2,00</td>
</tr>
<tr>
<td>Muita syitä palkitsemiselle?</td>
<td>1,00</td>
<td>2,00</td>
<td>1,00</td>
</tr>
<tr>
<td>Missä vaiheessa projekti palkitsemista tulisi mielestäsi ensisijaisesti tehdä?</td>
<td>2,00</td>
<td>2,00</td>
<td>1,00</td>
</tr>
<tr>
<td>Projektissa palkitseminen tulisi ensisijaisesti tapahtua</td>
<td>2,00</td>
<td>2,00</td>
<td>3,00</td>
</tr>
<tr>
<td>Väite: projekteissa palkitsijan roolissa toimii ensisijaisesti projektipäällikkö, scrum master tai vastaava.</td>
<td>2,00</td>
<td>2,00</td>
<td>2,00</td>
</tr>
<tr>
<td>Valitse korkeintaan kolme mielestäsi tärkeää aihepiiriä, joissa onnistumisesta olisi aiheellista palkitsemiselle projektin yhteydessä:</td>
<td>innovatiivisuus, palaute, laatu</td>
<td>innovatiivisuus, palaute, sprintit</td>
<td>innovatiivisuus, palaute, aikataulu</td>
</tr>
<tr>
<td>Minkä tyyppeiset palkinnot/millaisen palkitsemisen koet itse mielekkämmäksi ja motivoimmaksi projektin yhteydessä? Valitse korkeintaan kolme:</td>
<td>palaute, saunailta, tiimi</td>
<td>retki, tiimi</td>
<td>retki, saunailta, ravintola</td>
</tr>
<tr>
<td>Minulla on kokemusta tämän tyyppeistä palkitsemisesta aiempien tyyppisiä projekteissa, joista kerroin mielelläni lisää kokemuksistani...</td>
<td>2,00</td>
<td>2,00</td>
<td>2,00</td>
</tr>
<tr>
<td>Työskentelen usein projekteissa</td>
<td>2,00</td>
<td>2,00</td>
<td>2,00</td>
</tr>
<tr>
<td>Työskentelen usein esimiesasemassa</td>
<td>2,00</td>
<td>2,00</td>
<td>2,00</td>
</tr>
</tbody>
</table>

Kuinka tärkeänä pidät palkitsemista motivation kannalta? 3,00
Jos projektissa palkitaan ennaltamääräitetyjen kriteereiden täytymisestä, kriteereiden tulisi olla 2,00
Jos palkinto katsoaan verotettavaksi tuloksina, täytyy veron osuus vähentää saajan palkasta 1,00
Jos vastasit 'muu', tarkenna:
Jos vastasit 'muu', tarkenna:
Jos vastasit 'muu', tarkenna:

Työskentelen usein projekteissa
Toimin esimiesasemassa
Työskentelen usein projekteissa

Kysymys
Vastaaja16 | Vastaaja17 | Vastaaja18
--- | --- | ---
Koetko, että projektitiimin palkitsemisesta olisi hyötyä projektien lopputuloksen kannalta? | 2,00 | 2,00 | 2,00
Missä tarkoituksessa projektissa palkitsemista tulisi mielestäsi ensisijaisesti tehdä? | 1,00 | 1,00 | 2,00
Muita syitä palkitsemiselle? | 1,00 | 1,00 | 1,00
Missä vaiheessa projekti palkitsemista tulisi mielestäsi ensisijaisesti tehdä? | 1,00 | 1,00 | 1,00
Projektissa palkitseminen tulisi ensisijaisesti tapahtua | 2,00 | 2,00 | 1,00
Jos projektissa palkitaan ennaltamääritettyjen kriteereiden täyttyessä, kriteereiden tulisi olla

| 2,00 | 1,00 | 3,00 |

...mikä?

Kuinka tärkeänä pidät palkitsemistä
motivaation kannalta?

| 3,00 | 2,00 | 3,00 |

Väite: projekteissa palkitsijan roolissa
toimii ensisijaisesti projektpäällikkö,
scrum master tai vastaava.

| 2,00 | 1,00 | 2,00 |

tiiminvetäjä tai vastaava

Projektissa tulisi ensisijaisesti palkita

| 2,00 | 2,00 | 2,00 |

Väite: palkintojen tulisi aina olla
verovapaita*, vaikka se rajoittaisi
palkitsemisen mahdollisuksia. (*Jos
palkinto katsotaan verotettavaksi
tuloksina, täytyy veron osuus vähentää
saajan palkasta.)

| 1,00 | 2,00 | 1,00 |

Valitse korkeimmat kolme mielestäsi
tärkeintä aihetta, joissa
onnistumisesta olisi aiheellista palkita
projektin yhteydessä:

| palaute, aikataulu, laatu | innovatiivisuus, palaute, laatu | yhteistyö, palaute, aikataulu |

Jos vastasit 'muu', tarkenna:

Minkä tyyppiset palkinnot/millaisen
palkitseminen koet itse
mielekkämmäksi ja motivoimmaksi
projektin yhteydessä? Valitse
korkeimmat kolme:

| palaute, tavara, ravintola | koulutus, ravintola, tiimi | retki, saunailta, tiimi |

Jos vastasit 'muu', tarkenna:

Miten palkitsemisesta tulisi mielestäsi
ensisijaisesti auttaa?

| 2,00 | 1,00 | 2,00 |

Minulla on aiheeseen liittyviä
cokemuksia ja tai näkemyksiä, joista
kerro mielelläni lisää...

Minulla on kokemusta tämän
tyypissä palkitsemisesta aiempien
työntajieni puolesta ja kerron
mielelläni lisää kokemuksistani...

Työskentelen usein projektissa

| 1 |

Työskentelen usein projektissa

Työskentelen usein projektissa

Kysymys | Vastaaja19 | Vastaaja20 | Vastaaja21

Kohtaa, että projektitiimin
palkitsemisesta olisi hyötyä projektien
lopputuloksen kannalta?

| 1,00 | 3,00 | 2,00 |

Missä tarkoituksessa projektissa
palkitsemisesta tulisi mielestäsi
ensisijaisesti tehdä?

| 1,00 | 1,00 | 2,00 |

Muita syitä palkitsemiselle?

| 1,00 | 2,00 | 2,00 |

Missä vaiheessa projektiota
palkitsemisesta tulisi mielestäsi
ensisijaisesti tehdä?

| 1,00 | 2,00 | 2,00 |

Projektissa palkitsemisen
lopputuloksen kannalta?

| 1,00 | 2,00 | 2,00 |

Jos projektissa palkitaan
ennaltamääritettyjen kriteereiden
lähtökohtana, kriteereiden tulisi olla

| 2,00 | 3,00 | 3,00 |

...mitä?

Kuinka tärkeänä pidät palkitsemistä
motivaation kannalta?

| 1,00 | 3,00 | 3,00 |
Väite: projekteissa palkitsijan roolissa toimii ensisijaisesti projektipäällikkö, scrum master tai vastaava.  

<table>
<thead>
<tr>
<th>Projekti</th>
<th>Väite: palkintojen tulisi aina olla verovapaat*</th>
<th>Valitse korkeintaan kolme mielestäsi tärkeintä aihepiiriä, joissa onnistumisesta olisi aiheellista palkita projektin yhteydessä:</th>
<th>Jos vastasit 'muu', tarkenna:</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>2,00</td>
<td>2,00</td>
<td>innovatiivisuus, palaute, laatu</td>
<td>palaute, tavara, ravintola, tiimi koulutus, tavara, tiimi</td>
</tr>
</tbody>
</table>

Jos vastasit 'muu', tarkenna:

Minkä tyyppiset palkinnot/millaisen palkitsemisen koet itse mielekäännöksiä ja motivoimmaksi projektin yhteydessä? Valitse korkeintaan kolme:

<table>
<thead>
<tr>
<th></th>
<th>palaute, tavara, ravintola</th>
<th>yhteistyö, palautte, prosessit</th>
<th>yhteistyö, innovatiivisuus, palautte</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>2,00</td>
<td>2,00</td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
</tbody>
</table>

Miten palkitsemisesta tulisi mielestäsi ensisijaisesti nautita?  

| Minulla on aiheeseen liittyviä kokemuksia ja/tai näkemyksiä, joista kerron mielelläni lisää... | Tukitiimin kannustaminen on projektitilanteihin nähdäkin ehkä haastavampaa, koska meillä on erilaiset mittarit. Meidän mittareiden tarvitsee olla jatkuvia. | Soneran tuessa oli tietty tavoitteet, joista sai yksilöpalkintoja. Palkinnot olivat tosin verotettavat tuloa ja koskivat suurimmaksi osaksi lisäyksyyn tekemistä, mutta olivat meillä tukeen liittyen myös kuukausittaiset vastaika ym. tavoitteet. |
| 2,00       | 3,00                                          |                                                               |                                     |

Minulla on kokemusta tämän tyyppisestä palkitsemisesta aiempien työntajajienvi puolesta ja kerron mielelläni lisää kokemuksistani:

Työskentelen usein projekteissa

| 1,00 |

Toimin esimiesasemassa

| 1 |

Työskentelen usein projekteissa

| 1 |

Kysymys

| Vastaaja22 | Vastaaja23 | Vastaaja24 |

| Koekto, että projektitahmin palkitsemisesta olisi hyötyä projektien lopputuloksen kannalta? | 3,00 | 2,00 | 3,00 |
| Missä tarkoituksessa projekteissa palkitsemista tulisi mielestäsi ensisijaisesti tehdä? | 1,00 | 2,00 | 1,00 |
| Muita syitä palkitsemiselle? | | | |
| Missä vaiheessa projektia palkitsemista tulisi mielestäsi ensisijaisesti tehdä? | 1,00 | 2,00 | 1,00 |
| Projektiessa palkitsemien tulisi ensisijaisesti tapahtua | 2,00 | 2,00 | 1,00 |
Jos projektissa palkitaan ennaltamääräitetyjen kriteereiden täyttyessä, kriteereiden tulisi olla

<table>
<thead>
<tr>
<th></th>
<th>3,00</th>
<th>3,00</th>
<th>2,00</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>...mikä?</td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>Väite: projektteissa palkitsijan roolissa toimii ensisijaisesti projektipäällikkö, scrum master tai vastaava.</td>
<td>2,00</td>
<td>2,00</td>
<td>2,00</td>
</tr>
<tr>
<td>Projektiessä palkitaan</td>
<td>2,00</td>
<td>2,00</td>
<td>2,00</td>
</tr>
<tr>
<td>Väite: palkintojen tulisi aina olla verovapaita*, vaikka se rajoittaisi palkitsemisen mahdollisuksia. (*Jos palkinto katsoaan verotettavaksi tuloksina, täytyy veron osuus vähentää saajan palkasta.)</td>
<td>1,00</td>
<td>1,00</td>
<td>2,00</td>
</tr>
<tr>
<td>Valitse kolme mielestäsä tärkeintä aihetta, joissa onnistumisesta olisi aiheellista palkita projektin yhteydessä:</td>
<td>yhteistyö, palaute, aikataulu</td>
<td>palaute, sprintit</td>
<td>palaute, laatu, sprintit</td>
</tr>
<tr>
<td>Jos vastasit ‘muu’, tarkenna:</td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>Minkä tyyppiset palkinnot/millaisen palkitsemisen koet itse mielekkämmaksi ja motivoivimmaksi projektin yhteydessä? Valitse kolme mielekkämmästä:</td>
<td>tavara, ravintola, muu</td>
<td>saunailta, muu</td>
<td>retki, kahvi, saunailta, ravintola, tiimi</td>
</tr>
<tr>
<td>Jos vastasit 'muu', tarkenna:</td>
<td>Jaloviina (*) :D Vapaapäivät / LabDayt</td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>Miten palkitsemisesta tulisi ensisijäisesti nauttia?</td>
<td>3,00</td>
<td>2,00</td>
<td>3,00</td>
</tr>
<tr>
<td>Minulla on aiheeseen liittyviä kokemuksia ja/tai näkemyksiä, joista kerron mielelläni lisää...</td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>Minulla on kokemusta tämän tyyppisestä palkitsemisesta aiempien työntajujienv puolesta ja kerron mielelläni lisää kokemuksistani...</td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>Työskentelen usein projekteissa</td>
<td>1,00</td>
<td>1,00</td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>Toimin esimiesasemassa</td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>Työskentelen usein projekteissa</td>
<td>1</td>
<td>1</td>
<td></td>
</tr>
</tbody>
</table>

Kysymys Vastaaja25 Vastaaja26 Vastaaja27

Työskentelisi projektissa tai toimisi esimiesasemassa, jos palkitsemisesta olisi hyötyä projektien lopputuloksen kannalta? | 3,00 | 3,00 | 2,00 |
<p>| Missä tarkoituksessa projektiissa palkitsemisesta tulisi mielestäsi ensisijaisesti tehdä? | 2,00 | 2,00 | 1,00 |
| Muita syitä palkitsemiselle? |      |      |      |
| Missä vaiheessa projektia palkitsemista tulisi mielestäsi ensisijaisesti tehdä? | 2,00 | 2,00 | 1,00 |
| Projektiessä palkitsemisen tulisi ensisijaisesti tapahtua | 2,00 | 2,00 | 2,00 |</p>
<table>
<thead>
<tr>
<th>Kysymys</th>
<th>Vastaaja28</th>
<th>Vastaaja29</th>
<th>Vastaaja30</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>Kohto, että projektiin palkitsemisesta olisi hyötyä projektien lopputuloksen kannalta?</td>
<td>3,00</td>
<td>3,00</td>
<td>3,00</td>
</tr>
<tr>
<td>Määräaika tehtävän suorittamisesta?</td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>Miten palkitsemisesta tulisi mielestäsi ensisijaisesti nauttia?</td>
<td>2,00</td>
<td>2,00</td>
<td>2,00</td>
</tr>
<tr>
<td>Minulla on kokemusta tämän työpaikan palkitsemisesta aiempien työntäjien puolesta ja kerron mielessäni lisää kokemuksistani...</td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>Miten palkitsemisesta tulisi mielestäsi ensisijaisesti nauttia?</td>
<td>2,00</td>
<td>2,00</td>
<td>2,00</td>
</tr>
<tr>
<td>Minulla on kokemusta tämän työpaikan palkitsemisesta aiempien työntäjien puolesta ja kerron mielessäni lisää kokemuksistani...</td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>Työskentelen usein projekteissä</td>
<td>1,00</td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>Toimim esmiesasemassa</td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
</tbody>
</table>

**Jos projektissa palkitaan ennaltamääritteilyjen kriteereiden täyttyessä, kriteereiden tulisi olla**

...mikä?

**Kuinka tärkeänä pidät palkitsemista motivation kannalta?**

Väite: projekteissä palkitsijan roolissa toimii ensisijaisesti projektipäällikkö, scrum master tai vastaava.

Projektissa tulisi ensisijaisesti palkita

Väite: palkintojen tulisi aina olla verovapaat*, vaikka se rajoittaisi palkitsemisen mahdollisuksia. (*Jos palkinto katsoaan verotettavaksi tuloksia, täytyy veron osuus vähentää saajan palkasta.)

Väite: korkeintaan kolme mielestäsi tärkeintä tärkeitä aihepiiriä, joissa onnistumisesta olisi aiheellista palkita projektin yhteydessä:

- palaute, aikataulu, sprintit
- innovatiivisuus, palaute, sprintit
- yhteistyö, innovatiivisuus, palaute

Jos vastasin 'muu', tarkenna:

Minkä tyyppiset palkinnot/millaisen palkitsemisen koet itse mielekkämmiksi ja motivoimmiksi projektin yhteydessä? Valitse korkeintaan kolme:

- retki, ravintola, tiimi
- kahvi, ravintola, tapahtuma
- retki, koulutus, tavara

Jos vastasin 'muu', tarkenna:

Miten palkitsemisesta tulisi mielestäsi ensisijaisesti nauttia?

Mikäli jaetaan työpaikan logolla varustettua vaatteita, pitäisi esim. paidoista/takeista olla ns. naistenmalli :)
Projektiassa palkitseminen tulisi ensisijaisesti tapahtua

<table>
<thead>
<tr>
<th>Jos projektissa palkitaan ennalltamäärätytetyjen kriteereiden täyttyyessä, kriteereiden tulisi olla</th>
<th>1,00</th>
<th>1,00</th>
<th>1,00</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>...mikä?</td>
<td>3,00</td>
<td>2,00</td>
<td>3,00</td>
</tr>
<tr>
<td>Kuinka tärkeänä pidät palkitsemistä motivaation kannalta?</td>
<td>3,00</td>
<td>3,00</td>
<td>3,00</td>
</tr>
<tr>
<td>Välite: projekteissa palkitujan roolissa toimii ensisijaisesti projektipäällikö, scrum master tai vastaava.</td>
<td>2,00</td>
<td>2,00</td>
<td>2,00</td>
</tr>
<tr>
<td>Projektiassa tulisi ensisijaisesti palkita</td>
<td>1,00</td>
<td>2,00</td>
<td>2,00</td>
</tr>
</tbody>
</table>

Välite: palkintojen tulisi aina olla verovapaita*, vaikka se rajoittaisi palkitsemisen mahdollisuuksia. (*Jos palkinto katsotaan verotettavaksi tuloksi, täytyy veron osuus vähentää saajan palkasta.)

Valitse korkeintaan kolme mielestäsi tärkeintä ahenkiliitä, joissa onnistumisesta olisi aiheellista palkitseminen projektin yhteydessä:

<table>
<thead>
<tr>
<th>innovatiivisuus, prosessit, sprintit</th>
<th>innovatiivisuus, prosessit, sprintit</th>
<th>yhteistyö, innovatiivisuus, laatu</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>2,00</td>
<td>2,00</td>
<td>2,00</td>
</tr>
</tbody>
</table>

Jos vastasit 'muu', tarkenna:

Minkä tyyppiset palkinnot/millaisen palkitsemisen koet itse mielekkäimmäksi ja motiivimmaksi projektin yhteydessä? Valitse korkeintaan kolme:

<table>
<thead>
<tr>
<th>tavara, saunailta, tiimi</th>
<th>kahvi, koulutus, tavara</th>
<th>tiimi</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>2,00</td>
<td>2,00</td>
<td>2,00</td>
</tr>
</tbody>
</table>

Jos vastasit 'muu', tarkenna:

Miten palkitsemisesta tulisi mielestäsi ensisijaisesti nauttia?

<table>
<thead>
<tr>
<th>1,00</th>
<th>1,00</th>
<th>2,00</th>
</tr>
</thead>
</table>

Minulla on aiheeseen liittyviä kokemuksia ja/tai näkemyksiä, joista kerron mielelläni lisää...

Minulla on kokemusta tämän tyyppisestä palkitsemisesta aiempien työntajuisten puolesta ja kerron mielelläni lisää kokemuksistani...

Työskentelen usein projekteissa

<table>
<thead>
<tr>
<th>1,00</th>
<th>1,00</th>
<th>1,00</th>
</tr>
</thead>
</table>

Toimin esimiesasemassa

| 1 |
| 1 | 1 |

Työskentelen usein projekteissa

| 1 |

Kysymys

Vastaaja

Koetko, että projektiinmin palkitsemisesta olisi hyötyä projektien lopputuloksen kannalta?

<table>
<thead>
<tr>
<th>3,00</th>
<th>3,00</th>
<th>3,00</th>
</tr>
</thead>
</table>

Missä tarkoituksessa projektissa palkitseminen tulisi mielestäsi ensisijaisesti tehdä?

<table>
<thead>
<tr>
<th>2,00</th>
<th>1,00</th>
<th>1,00</th>
</tr>
</thead>
</table>

Muita syitä palkitsemiselle?

<table>
<thead>
<tr>
<th>1,00</th>
<th>2,00</th>
<th>2,00</th>
</tr>
</thead>
</table>

Projektiassa palkitseminen tulisi ensisijaisesti tapahtua

<table>
<thead>
<tr>
<th>1,00</th>
<th>2,00</th>
<th>1,00</th>
</tr>
</thead>
</table>
Jos projektissa palkitaan ennaltamääritettyjen kriteereiden täyttymisessä, kriteereiden tulisi olla

| ...mikä? | 3,00 | 0,00 | 3,00 |

...yhdessä (tiimi, pp, asiakasvastaava) projektiokhtaisesti sovitut, yritystasolla määritettyjen raamien puitteissa

Kuinka tärkeänä pidät palkitsemista motivaation kannalta? | 0,00 | 2,00 | 3,00 |

Väite: projekteissa palkitsijan roolissa toimii ensisijaisesti projektipäällikkö, scrum master tai vastaava. | 0,00 | 2,00 | 2,00 |

Projektissa tulisi ensisijaisesti palkita | 2,00 | 2,00 | 2,00 |

Väite: palkintojen tulisi aina olla verovapaita*, vaikka se rajoittaisi palkitsemisen mahdollisuksia. (*Jos palkinto katsoaa verotettavaksi tuloksena, täytyy veron osuus vähentää saajan palkasta.) | 0,00 | 1,00 | 2,00 |

Valitse korkeintaan kolme mielestäsi tärkeää aihepiiriä, joissa onnistumisesta olisi aiheellista palkita projektin yhteydessä:

| Valitse korkeintaan kolme mielestäasi tärkeää aihepiiriä, onnistumisesta olisi aiheellista palkita projektin yhteydessä: | yhteistyö, innovatiivisuus, palautte | palautte, muu | yhteistyö, innovatiivisuus, aikataulu |

Jos vastasit 'muu', tarkenna:

| Jos vastasit 'muu', tarkenna: | tiimin isompi "venyninen" tiimistä riippumattomista syistä johtuvissa muutostilanteissa, projekti tuottaa merkittävää lähtööletusta enemmän lisämyyntiä (tapauskohtaisesti) |

Minkä tyyppiset palkinnot/millaisen palkitsemisen koet itse mielekkäämmäksi ja motivoivimmaksi projektin yhteydessä? Valitse korkeintaan kolme:

| Minkä tyyppiset palkinnot/millaisen palkitsemisen koet itse mielekkäämmäksi ja motivoivimmaksi projektin yhteydessä? Valitse korkeintaan kolme: | palautte, tapahtuma, tiimi | koulutus, ravintola, muu | palautte, ravintola, tiimi |

Jos vastasit 'muu', tarkenna:

| Jos vastasit 'muu', tarkenna: | raha |

Miten palkitsemisesta tulisi mielestäsi ensisijaisesti nauttia? | 3,00 | 2,00 | 2,00 |

Minulla on aiheeseen liittyviä kokemuksia ja tai näkemyksiä, joista kerron mielelläni lisää...

Työskentelen usein projekteissa...
Liite 4. Kolmeen ohjelmistoalan yritykseen lähetetyt kysymykset

- Palkitaanko teillä projektiimejä jollain tavalla ohjelmistoprojektien yhteydessä? (Jos ei, niin ei välttämättä tarvitse vastata muihin..?)

- Tapahtuuko palkitseminen projektin aikana (esim. motivoidaan tiimiä kohti välitavoitteita) vai projektin päättämisessä (kiitos hyvästä työstä)?

- Onko palkitseminen rahallista vai ei-rahallista (leffailta, ravintolailta, saunailta, pizzat, kuoharipullo, ...)?

- Minkä tyypissä palkinnot yleensä ovat?

- Kuka määrittää sen, miten/millä palkitaan? Projektipääällikkö, tiimi, johto, ...

- Palkitaanko yksilöitä vai aina koko tiimiä?

- Onko palkitsemiselle asetettu tietyt ennaltamääritetyt kriteerit vai tapahtuuko palkitseminen spontaanisti (silloin kun tuntuu aiheelliselta)?

- Jos kriteerit ovat ennalta määritetty, ovatko ne projektikohtaisia? Vai "globaaleja", kaikkia projekteja koskevia?

- Jos kriteerit ovat ennalta määritetty, kuka ne päättää? Projektipääällikkö, tiimi, johto, ...

- Mistä tiimiä yleensä palkitaan?

- Ovatko palkinnot saajilleen aina verovapaita?
Projektipalkitseminen II

Projektipalkitsemisella tarkoitetaan projektiin aikana tapahtuvaa tiimin ja/tai yksilöiden palkitsemista, joka on luonteealtaan pienimuotoista ja ei-rahallista.

Aloita kysely

Alempaan on esitetty opinnäytetyössä kehitetty malli projektitiimien palkitsemisen pelisäännöksiä. Kysymys koskee, oletko mallin kanssa samaa mieltä. Vastaajaa pyydetään huomioimaan, että opinnäytetyö on aiheeltaan rajattu koskemaan ohjelmistotuotantoa, ja arvioimaan soveltuvuutta siitä näkökulmasta. (Toinen asia myöhemmin käytännön tasolla on soveltaa mallia kaikkien tiimien tasolla.)

Vastaa näihin:

Mielestäni esitetty malli soveltuu

ohjelmistotuotannon projektipalkitsemisen pelisäännöksiin

Erittäin hyvin
Hyvin
Kohtalaisesti
Huonosti

Perustele/muita huomioita (tarvittaessa)

Nimi (vapaaehtoinen)

Huom! Jos et täytä nimeäsi, ilmoita Tommille, että olet vastannut kyselyyn, jos haluat olla mukana arvonnassa.

Malli projektiitiimien palkitsemisen pelisäännöksi

Yrityksen ohjelmistotuotannon tiimivetäjillä on oikeus vetämiensä projektien yhteydessä palkita projektiitiimään 1. Palkitseminen on tiimin kesken kollektivista eli koko tiimin palkitaa tiimin hyvästä suoritumisesta. Palkitsemista voidaan käyttää spontaani kiihtoksi hyvin tehdyistä työstä tai motiivinjaksi kohti projektin välitavoitteita tai selviytymä epätavallista haasteista. Jos palkitsemiselle halutaan projektiikohtaisesti asetettua erinomaan määriteltyjä täyttymiskriteereitä tai mitattavat, tulee niiden olla projektitiimin itsensä määrittelemät ja/tai hyväksymät. Palkitsemisen perusteet johdetaan ensisijaisesti ketajen menetelmiä arvoista ja periaatteesta ja niiden tulee myös olla linjassa yrityksen arvojen ja strategian kanssa. Hyviä perusteita palkitsemiselle ovat mm. asiakastyytyväisyys, tiimin innovatiivisuus ja oma-aloitteisuus sekä tiimin yhteishenki ja saumaton yhteistyö. Palkitseminen on pienimuotoista, ei-rahallista ja kollektivista tiimin kesken.

Hyviä palkitsemistapoja ovat esimerkiksi ravintolailallinen, retki tai ekskurssio tai mikä tahansa tiimin keskenään sopima pieni yhteinen palkinto 2 – palkitsemisen muodon voi projektissa jättää tiimin itsensä määrittettäväksi. Palkinnon symbolinen arvo ja yhteisen tavoitteen olemassaolo on tärkeämpää kuin se, mikä palkinto tai sen taloudellinen arvo todellisuudessa on. Tiimin voidaan myös rohkaista kannustamaan ja palkitsemaan toisiaan spontaani (kustannuksista, esim. kiitoksin tai muilla huomionosoituksilla). Tärkeintä lieneekin, että projektiitiimi muodostaa projektiinsa "palkitsevan kulttuurin" – eli ei niinkään välttämättä yksittäisiä irrallisia palkintoja, vaan innovatiivisia toimintatapoja, jotka ruokkivat tiimin onnistumisen ja yhtenäisyyden tunteita. Projektiitiimi voi esimerkiksi pitää sprintetien retroin tavallisuudesta poikkeavalla
tavalla (vaikkapa puistossa) ja juhlistaa saavutettua välietappia pienellä tarjoilulla (jäätelöt, kahvit, tmv.).

Tällaisesta palkitsemisesta koituvia kuluja varten jokaisella projektilla on käytössään noin XX €/hlö/kk 3. Lisäksi on muistettava, että projekitimit voivat omakustanteisesti palkita itseään miten haluavat.

Projekteihin liittyvät mahdolliset asiakastilaisuudet eivät kuulu edelläkatuvan projektipalkitsemismallin piiriin.

Jos tiimi suoriutuu projektissaan erityislaatuisen hyvin, voi tiiminjohtaja esittää ylemmälle johdolle tiimiä palkittavan jollain edelläkatuvanmallista poikkeavalla tavalla.

1 Todettakoon, että projektiin aikana ’projektitiiinin’ – ts. palkitsemisen kannalta sen kokoonpanon, jonka voidaan katsoa kuuluvan palkittavien piiriin – koostumus voi vaihdella ja asia tulee huomioida oikeudenmukaisesti. Tällä tarkoitetaan sitä, että esimerkiksi hyvin menneen projektin päätös- tai vastaavassa tilaisuudessa on luontevaa, että paikalla on laajempi joukko projektiin vaikuttaneita henkilöitä, sinä missä jos kyseessä on palkitsemisen esimerkiksi kehitystiimin erinomaisesta suorituksesta, on luontevaa, että palkitsemisesta nauttii kehitystiimi keskenään.

2 Palkitsemisessa suositellaan käytettävän ruokaa, juomaa tai vastaavaa tai saunailtaa tai muuta tiimin yhteistä tapahtumaa. Jos palkitsemisessa käytetään tavarapalkintoja, tulee niiden olla rahallisen ja käyttöarvollisen merkityksettömä.

3 Vaikka projektipalkitsemiselle on määritetty ohjeellinen rahallinen arvo, tulee huomioida, että se ei ole henkilökohtaista automaattista käyttövaraa, vaan päätarkoitus on se, että pienimuotoisesta projektin sisäisestä ei-rahallisesta ja kollektiivisesta palkitsemisesta koituvat kulut – esim. projektitiiimi käy pizzalla onnistuneen sprintin jälkeen – voidaan korvata yrityksen puolesta.
Liite 6. Kyselylomakkeen 2 vastausten numeerinen yhteenvertoraportti

Projektipalkitseminen II (32 vastaajaa)

<table>
<thead>
<tr>
<th>Nimi</th>
<th>Arvo kpl</th>
<th>%</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
</tbody>
</table>

Mielestäni esitetty malli soveltuu ohjelmistotuotannon projektipalkitsemisen pelisäännöiksi

| Erittäin hyvin | 4,00 | 13,00 | 40,60 |
|               |      |       |       |
| Hyvin         | 3,00 | 19,00 | 59,40 |
| Kohtalaisesti | 2,00 | 0,00  | 0,00  |
| Huonosti      | 1,00 | 0,00  | 0,00  |
| yht.          |      | 32,00 |       |
| ka.           |      | 3,41  |       |

1. Erittäin hyvin
2. Hyvin
3. Kohtalaisesti
4. Huonosti

Perustele/muita huomioita (tarvittaessa)
yht. 13,00

Nimi (vapaaehtoinen)
yht. 27,00
### Liite 7. Kyselylomakkeen 2 vastausten eritelty raportti

<table>
<thead>
<tr>
<th>Kysymys</th>
<th>Vastaaja1</th>
<th>Vastaaja2</th>
<th>Vastaaja3</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>Mielestäni esitettynä malli soveltuu ohjelmistotuotannon projektipalkitsemisen periaatteiksi</td>
<td>3,00</td>
<td>4,00</td>
<td>4,00</td>
</tr>
<tr>
<td>Perustele/muita huomioita (tarvittaessa)</td>
<td>Korostaisin vielä kohtaa &quot;Palkitsemisen perusteet johdetaan ensisijaisesti ketterien menetelmien arvoista ja periaatteista ja niiden tulee myös olla linjassa yrityksen arvojen ja strategian kanssa.&quot; eli nämä on hyvä lähkökohdattu mutta niitä on hyvä saada jalostaa per tiimi huomioihin tiimin lähkökohdat ja muut vaikutukset onnistumiseen. Muuten kuulostaa todella hyvälle mallille.</td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
</tbody>
</table>

<table>
<thead>
<tr>
<th>Kysymys</th>
<th>Vastaaja4</th>
<th>Vastaaja5</th>
<th>Vastaaja6</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>Mielestäni esitettynä malli soveltuu ohjelmistotuotannon projektipalkitsemisen periaatteiksi</td>
<td>3,00</td>
<td>3,00</td>
<td>3,00</td>
</tr>
</tbody>
</table>

<table>
<thead>
<tr>
<th>Kysymys</th>
<th>Vastaaja7</th>
<th>Vastaaja8</th>
<th>Vastaaja9</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>Mielestäni esitettynä malli soveltuu ohjelmistotuotannon projektipalkitsemisen periaatteiksi</td>
<td>4,00</td>
<td>4,00</td>
<td>3,00</td>
</tr>
<tr>
<td>Perustele/muita huomioita (tarvittaessa)</td>
<td>Hyvät lähkökohdat palkitsemiselle. Mielestäni palkitsemisen projektissa voisi jollain tavalla heijastaa palkkaa esim. pekeskustelujen kautta.</td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
</tbody>
</table>

<table>
<thead>
<tr>
<th>Kysymys</th>
<th>Vastaaja10</th>
<th>Vastaaja11</th>
<th>Vastaaja12</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>Mielestäni esitettynä malli soveltuu ohjelmistotuotannon projektipalkitsemisen periaatteiksi</td>
<td>3,00</td>
<td>3,00</td>
<td>3,00</td>
</tr>
</tbody>
</table>
Perustele/muita huomioita (tarvittaessa)

<table>
<thead>
<tr>
<th>Kysymys</th>
<th>Vastaaja13</th>
<th>Vastaaja14</th>
<th>Vastaaja15</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>Mielestäni esitetty malli soveltuu ohjelmistotuotannon projektipalkitsemisen pelisäännöksi</td>
<td>3,00</td>
<td>4,00</td>
<td>3,00</td>
</tr>
<tr>
<td>Perustele/muita huomioita (tarvittaessa)</td>
<td>Hyvä pohja, mutta ehkä vielä hieman turhan väljä. Antaa sitä myötä liikaa tulkinnan varaa ja lisää &quot;kitinän&quot; määrää helposti: &quot;mikä me ei saatu, kun noikin sai&quot;. Jos jotakin saisi mukaan lisää oikeudemukaisuutta ja yhden vertaisuutta niin hyvä, koska kitisiöljytä / purnaajaa löytyy aina. Voisiko esimerkiksi olla jotkin &quot;pakolliset&quot; ja kaikille yhteiselle mittarit, joista tiimin pitäisi valita itselleen 1-3 kpl. Ei näitä yhteisitä, valmiita mittareita olisi tarpeeksi (esim 8-10) joista tiimi saisi itse valita kuhunkin projektiin parhaiten sopivat. Mittarit olisivat johon, tiiminvetäjien ja henkilöstön itsensä aikaisemmin yhdessä määrittämää.</td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
</tbody>
</table>
Mielestäni esitetty malli soveltuu ohjelmistotuotannon projektipalkitsemisen pelisäännöiksi

<table>
<thead>
<tr>
<th>Perustele/muita huomioita (tarvittaessa)</th>
<th>3.00</th>
<th>4.00</th>
<th>3.00</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>Kokemusta tosin vain yhdestä projektista. Saunottiin ja siten pelattiin biljardia.</td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
</tbody>
</table>

Kysymys

<table>
<thead>
<tr>
<th>Vastaaja19</th>
<th>Vastaaja20</th>
<th>Vastaaja21</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>Mielestäni esitetty malli soveltuu ohjelmistotuotannon projektipalkitsemisen pelisäännöiksi</td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>Perustele/muita huomioita (tarvittaessa)</td>
<td>3.00</td>
<td>3.00</td>
</tr>
<tr>
<td>Mallissa on otettu huomioon se mihin timi voi vaikuttaa ja tistä palkitaan, vaikka jokin &quot;muu ulkopuolinen mittari&quot; voisi näyttää ettei kovin hyvin olisi mennyt. Palkitsimisen haasteena on ehkä se, että jokin tiimi voi vaikuttaa ja tiitä, mutta soveltaen näillä säännöillä saa minusta oikeudenmukaisesti palkittia myös tällaisia tehotimejä.</td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>Eroja tiiminvetäjien aktiivisuudessa käyttää tätä tulee olla. Sen perään kannattaa kantaa, että tiiminvetäjä on aktiivinen ja pitää päätöstä. Sen perään kannattaa kantaa, että tiiminvetäjä on aktiivinen ja pitää päätöstä.</td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>Eroja tiiminvetäjien aktiivisuudessa käyttää tätä tulee olla. Sen perään kannattaa kantaa, että tiiminvetäjä on aktiivinen ja pitää päätöstä.</td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
</tbody>
</table>

Kysymys

<table>
<thead>
<tr>
<th>Vastaaja22</th>
<th>Vastaaja23</th>
<th>Vastaaja24</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>Mielestäni esitetty malli soveltuu ohjelmistotuotannon projektipalkitsemisen pelisäännöiksi</td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>Perustele/muita huomioita (tarvittaessa)</td>
<td>3.00</td>
<td>3.00</td>
</tr>
<tr>
<td>Malli kuulostaa hyvältä ja demokraattiselta eikä vaadit tarpeetonta byrokratiaa johtoryhmistä asti, niin sen järjestäminen onnistuu helposti.</td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>Malli kuulostaa hyvältä ja demokraattiselta eikä vaadit tarpeetonta byrokratiaa johtoryhmistä asti, niin sen järjestäminen onnistuu helposti.</td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>Malli kuulostaa hyvältä ja demokraattiselta eikä vaadit tarpeetonta byrokratiaa johtoryhmistä asti, niin sen järjestäminen onnistuu helposti.</td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>Kysymys</td>
<td>Vastaaja25</td>
<td>Vastaaja26</td>
</tr>
<tr>
<td>---------</td>
<td>-----------</td>
<td>-----------</td>
</tr>
<tr>
<td>Mielestäni esitetty malli soveltuu ohjelmistotuotannon projektipalkitsemisen pelisäännöksi</td>
<td>4,00</td>
<td>3,00</td>
</tr>
<tr>
<td>Perustele/muita huomioita (tarvittaessa)</td>
<td></td>
<td>Jätkiä &lt;3</td>
</tr>
</tbody>
</table>

<table>
<thead>
<tr>
<th>Kysymys</th>
<th>Vastaaja28</th>
<th>Vastaaja29</th>
<th>Vastaaja30</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>Mielestäni esitetty malli soveltuu ohjelmistotuotannon projektpalkitsemisen pelisäännöksi</td>
<td>4,00</td>
<td>4,00</td>
<td>3,00</td>
</tr>
<tr>
<td>Perustele/muita huomioita (tarvittaessa)</td>
<td>Mallissa jää vielä epäselväksi voiko palkitsemisen ajasta esim. retkestä (jos sattuu työajalle) kirjata tunnit palkitsemisen lisäksi. Yleensä myös perheellisiille voi olla vaikeaa irrottautua spontaanisesti illanviettoihin, jos ne tulevat nopealla aikatauluilla ja jos näistä voi myös kirjata tunnit voikutus olla päinvastainen mikä on tarkoitus.</td>
<td>Isompaa sitoutumista (retket, saunaillat jne.) eivät kiinnosta niin paljoa, mutta muuten kuulostaa hyvältä. Toisaalta palkitsemismuoto on tiimin keskenään sovittavissa, joka jättää vapauden tehdä miten tiimi parhaaksi näkee, joka on hyvä.</td>
<td></td>
</tr>
</tbody>
</table>

<table>
<thead>
<tr>
<th>Kysymys</th>
<th>Vastaaja31</th>
<th>Vastaaja32</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>Mielestäni esitetty malli soveltuu ohjelmistotuotannon projektpalkitsemisen pelisäännöksi</td>
<td>4,00</td>
<td>4,00</td>
</tr>
<tr>
<td>Perustele/muita huomioita (tarvittaessa)</td>
<td>Tällaiset kannusteet sopivat mielestäni erittäin hyvin palkitsemiseen, joten nämä pelisäännöt kyllä toimisivat mielestäni. Tällainen luo ennen kaikkea positiivista henkeä niin tekemiseen kuin tiimin sisälläkin, mikä puolestaan vaikuttaa työomotivaatioon ja sitä kautta työn jälkeen.</td>
<td></td>
</tr>
</tbody>
</table>
Liite 8. Projektipalkitsemismalli, versio 0.1


Hyviä palkitsemistapoja ovat esimerkiksi ravintolailallinen, retki tai ekskursio tai mikä tahansa tiimin keskenään sopima pieni yhteinen palkinto – palkitsemisen muodon voi projektissa jättää tiimin itsensä määrittäväksi, palkinnon symbolinen arvo ja yhteisen tavoitteen olennaisuus on usein tärkeämpää kuin se, mikä palkinto tai sen taloudellinen arvo todellisuudessa on. Tiimiä voidaan myös rohkaista kannustamaan ja palkitsemaan toisiaan spontaani (kustannuksitta). Tärkeintä lieneekin, että projekti-tiimi muodostaa projektiinsa "palkitsevan kulttuurin" – eli ei niinkään välttämättä yksittäisiä irrallisia palkintoja, vaan innovatiivisia toimintatapoja, jotka ruokkivat tiimin onnistumisen ja yhtenäisyyden tunteita. Projekti-tiimi voi esimerkiksi pitää sprintien retrotyvättä tavallisuudesta poikkeavalla tavalla (vaikkapa puistossa) ja juhlistaa saavuttettua välietappia pienellä tarjoilulla (jäätelö, kahvit, tmv.).

Tällaisesta palkitsemisesta koituvia kuluja varten jokaisella projektiillä on käyttössään ?? €/hlö/?. Lisäksi on muistettava, että projekti-tiimien olisivat omakustanteisesti palkita itseään miten haluavat.
Liite 9. Projektipalkitsemismalli, versio 0.2

Yrityksen ohjelmistotuotannon tiiminvetäjillä on oikeus vetämiensä projektien yhteydessä palkita projektiimiään. Palkitseminen on tiimin kesken kollektiivisesti ja/or koko tiimiä tiimin hyvästä suoritumisesta. Palkitsemista voidaan käyttää spontaanisti kiitoksi hyvin tehdyistä työstä tai motivoinniksi kohti projektiin valitavointeita. Jos projektissa palkitsemiselle asetetaan ennalta määriteltyjä täyttymiskriteereitä ja/mi mittareita, tulee niiden olla projektiimin itsensä määrittelemät ja/tai hyväksymät. Palkitsemisen perusteet tulee ensisijaisesti johtaa ketterien menetelmien arvoista ja periaatteista ja niiden tulee myös olla linjassa yrityksen arvojen ja strategian kanssa. Hyviä perusteita palkitsemiselle ovat mm. asiakastyytyväisyys, tiimin innovatiivisuus ja oma-aloitteisuus sekä tiimin yhteisöllisyyden ja saumaton yhteistyö. Palkitsemisen tulee olla pienimuotoista ja kollektiivista tiimin kesken.

Hyviä palkitsemistapoja ovat esimerkiksi ravintolaillallinen, retki tai ekskursio tai mikä tahansa tiimin keskenään sopima pieni yhteinen palkinto – palkitsemisen muodon voi projektissa jättää tiimin itsensä määrittääväksi. Palkinnon symbolinen arvo ja yhteisessä tavoitteessa olemassa olevan tärkeämpää kuin, mikä palkinto tai sen taloudellinen arvo todellisuudessa on. Tiimiä voidaan myös rohkaista kannustamaan ja palkitsemään toisiaan spontaanisti (kustannuksilla). Tärkeintä lieneekin, että projektiimi muodostaa projektiinsa ”palkitsevan kulttuurin” – eli ei niinkään välttämättä yksittäisiä irrallisia palkintoja, vaan innovatiivisia toimintatapoja, jotka ruokkivat tiimin onnistumisen ja yhtenäisyyden tunteita. Projektiimi voi esimerkiksi pitää sprintien retroret jollain tavallisuudesta poikkeavalla tavalla (vaikkapa puistossa) ja juhlistaa saavutettua välietappia pienellä tarjoilulla (jäätelöitä, kahvita, tmv.).

Tällaisesta palkitsemisesta koituvia kulut saattaa varten jokaisella projektiolla on käytännössä noin XX €/hlö/kk. Lisäksi on muistettava, että projektiimi voivat omakustanteisesti palkita itseään miten haluavat.

Vaikka projektipalkitsemiselle on määritetty ohjeellinen rahallinen arvo, tulee huomioida, että se ei ole henkilökohtaista kumuloituvalta käytännössä. Päätarkoitus on se, että pienimuotoisesta projektin sisäisestä ei-rahallisesta ja kollektiivisesta palkitsemisesta koituvat kulut – esim. projektiimi käy pizzalla onnistuneen sprintin jälkeen – voidaan korvata yrityksen puolesta.
Todettakoon myös, että projektin aikana ‘projektitiimin’ – ts. palkitsemisen kannalta sen kokoonpanon, jonka voidaan katsoa kuuluvan palkittavien piiriin – koostumus voi vaihdella ja asia tulee huomioida oikeudenmukaisesti. Tällä tarkoitetaan sitä, että esimerkiksi hyvin menneen projektin päätös- tai vastaavassa tilaisuudessa on luontevaa, että paikalla on laajempi joukko projektiin vaikuttaneita henkilöitä, siinä missä jos kyseessä on palkitseminen esimerkiksi kehitystiimin erinomaisesta suorituksesta, on luontevaa, että palkitsemisesta nauttii kehitystiimi keskenään.
Liite 10. Projektipalkitsemismalli, versio 0.3

Yrityksen ohjelmistotuotannon tiiminvetäjillä on oikeus vetämiensä projektien yhteydessä palkita projektiimiaan. Palkitseminen on tiimin kesken kollektiivistä eli koko tiimiä palkitaan tiimin hyvästä suoritumisesta. Palkitsemista voidaan käyttää spontaanisti kiitoksi hyvin tehdyistä työstä tai motivoinnaksi kohti projektin välitavoitteita. Jos projektissa palkitsemiselle asetetaan ennalta määriteltyä täyttymiskriteereitä tai mittareita, tulee niiden olla projektiimin itsensä määrittelemät ja/tai hyväksymät. Palkitsemisen perusteet tulee ensisijaisesti johtaa ketterien menetelmin arvoista ja periaatteista ja niiden tulee myös olla linjassa yrityksen arvojen ja strategian kanssa. Hyviä perusteita palkitsemiselle ovat mm. asiakastyytyväisyys, tiimin innovatiivisuus ja oma-aloitteisuus sekä tiimin yhteisen juhlatyö. Palkitsemisen tulee olla pienimuotoista, ei-rahallista ja kollektiivista tiimin kesken.

Hyviä palkitsemistapoja ovat esimerkiksi ravintolaillallinen, retki tai ekskursio tai mikä tahansa tiimin keskenään sopima pieni yhteinen palkinto — palkitsemisen muodon voi projektissa jättää tiimin itsensä määritettäväksi. Palkinnon symbolinen arvo ja yhteisen tavoitteen olemassaolo on usein tärkeämpää kuin se, mikä palkinto tai sen taloudellinen arvo todellisuudessa on. Tiimiä voidaan myös rohkaista kannustamaan ja palkitsemaan toisiaan spontaanisti (kustannuksittain). Tärkeintä lieneekin, että projektiimia muodostaa projektiinsa ”palkitsevan kulttuurin” — eli ei niinkään välttämättä yksittäisiä irrallisia palkintoja, vaan innovatiivisia toimintatapoja, jotka ruokkivat tiimin onnistumisen ja yhtenäisyyden tunteita. Projektiimia voi esimerkiksi pitää sprintien retrot jollain tavallisuudesta poikkeavalla tavalla (vaikkapa puistossa) ja juhlistaa saavutettua välietappia pienellä tarjoilulla (jäätelöt, kahvit, tmv.).

Tällaisesta palkitsemisesta koituvia kuluja varten jokaisella projektiilla on käytössään noin XX €/hlö/kk. Lisäksi on muistettava, että projektiimit voivat omakustanteisesti palkita itseään miten haluavat.

Projekteihin liittyvät mahdolliset asiakastilaisuudet eivät kuulu edellämainitun projektipalkitsemismallin piiriin.
1 Todettakoon, että projektin aikana ‘projektitiimin’ – ts. palkitsemisen kannalta sen kokoonpanon, jonka voidaan katsoa kuuluvan palkittavien piiriin – koostumus voi vaihdella ja asia tulee huomioida oikeudenmukaisesti. Tällä tarkoitetaan sitä, että esimerkiksi hyvin menneen projektin päätös- tai vastaavassa tilaisuudessa on luontevaa, että paikalla on laajempi joukko projektiin vaikuttaneita henkilöitä, siinä missä jos kyseessä on palkitseminen esimerkiksi kehitystiimin erinomaisesta suorituksesta, on luontevaa, että palkitsemisesta nauttii kehitystiimi keskenään.

2 Palkitsemisessa suositellaan käytettävän ruokaa, juomaa tai vastaavaa tai saunailta tai muuta tiimin yhteistä tapahtumaa. Jos palkitsemisessa käytetään tavarapalkintoja, tulee niiden olla rahalliselta ja käyttöarvoltaan merkityksettömiä.

3 Vaikka projektipalkitsemiselle on määritelty ohjeellinen rahallinen arvo, tulee huomioida, että se ei ole henkilökohtaisesta kumuloituvaa käyttövaraa. Päätarkoitus on se, että pienimuotoisesta projektin sisäisestä ei-rahallisesta ja kollektiivisesta palkitsemisesta koituvat kulut – esim. projektitiimi käy pizzalla onnistuneen sprintin jälkeen – voidaan korvata yrityksen puolesta.
Liite 11. Projektpalkitsemismalli, versio 0.4

Yrityksen ohjelmistotuotannon tiiminvetäjillä on oikeus vetämiensä projektien yhteydessä palkita projektiitiimiään 1. Palkitseminen on tiimin kesken kollektiivista eli koko tiimiä palkitaan tiimin hyvästä suoriutumisesta. Palkitsemista voidaan käyttää spontaanisti kiitoksi hyvin tehdyistä työistä tai motivoinniki kohto projektin välitavoitteita tai selvityyä epätavallisista haasteista. Jos palkitsemiselle halutaan projektiikohtaisesti asetettaan ennalta määriteltyjä täyttymiskriteereitä tai mittareita, tulee niiden olla projektiitiimin itsensä määrättelemät ja/tai hyväksymät. Palkitsemisen perusteet johdetaan ensisijaisesti ketterien menetelmien arvoista ja periaatteista ja niiden tulee myös olla linjassa yrityksen arvojen ja strategian kanssa. Hyviä perusteita palkitsemiselle ovat mm. asiakastyytyväisyys, tiimin innovatiivisuus ja oma-aloitteisuus sekä tiimin yhteishenkiksi ja saumaton yhteistyö. Palkitseminen on pienimuotoista, ei-rahallista ja kollektiivista tiimin kesken.

Hyviä palkitsemistapoja ovat esimerkiksi ravintolallallinen, retki tai ekskursio tai mikä tahansa tiimin keskenään sopima pieni yhteinen palkinto 2 – palkitsemisen muodon voi projektissa jättää tiimin itsensä määrittettäväksi. Palkinnon symbolinen arvo ja yhteisen tavoitteen olemassaolo on tärkeämpää kuin se, mikä palkinto tai sen taloudellinen arvo todellisuudessa on. Tiimiä voidaan myös rohkaista kannustamaan ja palkitsemaan toisiaan spontaanisti (kustannuksitta, esim. kiitoksesi tai muilla huomionosoituksilla). Tärkeintä lieneekin, että projektiitiimi muodostaa projektiinsa “palkitsevan kulttuurin” – eli ei niinkään välttämättä yksittäisä irrallisia palkintoja, vaan innovatiivisia toimintatapoja, jotka ruokkivat tiimin onnistumisen ja yhtenäisyyden tunteita. Projektiitiimi voi esimerkiksi pitää sprintien retrot jollain tavallisuuudesta poikkeavalla tavalla (vaikkapa puistossa) ja juhlistaa saavutettua välitappia pienellä tarjoilulla (jäätelöt, kahvit, tmv.).

Tällaisesta palkitsemisesta koituvia kulutuja varten jokaisella projektilla on käytössään noin XX €/hlö/kk 3. Lisäksi on muistettava, että projektiitiimit voivat omakustanteisesti palkita itseään miten haluavat.

Projekteihin liittyvät mahdolliset asiakastilaisuudet eivät kuulu edelläkuvatuun projektiitiemismallin piiriin.

Jos tiimi suoriutuu projektissaan erityislaatuisen hyvin, voi tiiminvetäjä esittää ylemmälle johdolle tiimia palkittavan jollain edelläkuvattua mallista poikkeavalla tavalla.
Todettakoon, että projektin aikana ‘projektitiimin’ – ts. palkitsemisen kannalta sen kokoonpanon, jonka voidaan katsoa kuuluvan palkittavien piiriin – koostumus voi vaihdella ja asia tulee huomioida oikeudenmukaisesti. Tällä tarkoitetaan sitä, että esimerkiksi hyvin menneen projektin päätös- tai vastaavassa tilaisuudessa on luontevaa, että paikalla on laajempi joukko projektiin vaikuttaneita henkilöitä, siinä missä jos kyseessä on palkitsemisen esimerkiksi kehitystiimin erinomaisesta suorituksesta, on luontevaa, että palkitsemisesta nauttii kehitystiimi keskenään.

Palkitsemisessa suositellaan käytettävän ruokaa, juomaa tai vastaavaa tai saunailtaa tai muuta tiimin yhteistä tapahtumaa. Jos palkitsemisessa käytetään tavarapalkintoja, tulee niiden olla rahalliselta ja käytöarvoltaan merkityksettömiä.

Vaikka projektipalkitsemiselle on määritetty ohjeellinen rahallinen arvo, tulee huomioida, että se ei ole henkilökohtaista automaattista käyttövaraa, vaan päätarkoitus on se, että pienimuotoisesta projektin sisäsistä ei-rahallisesta ja kollektiivisesta palkitsemisesta koituvat kulut – esim. projektitiimi käy pizzalla onnistuneen sprintin jälkeen – voidaan korvata yrityksen puolesta.

Palkitsemistapoja voivat olla esimerkiksi ravintolaillallinen, retki tai ekskursio tai mikä tahansa tiimin keskenään sopima pieni yhteinen palkinto – palkitsemisen muodon voi projektissa jättää tiimin itsemääräisesti määrittääväksi. Palkinnon symbolinen arvo ja yhteisien tavoitteen olemassaolo on tärkeää se, mikä palkinto tai sen taloudellinen arvo todellisuudessa on. Tiimiä voidaan myös rohkaista kannustamaan ja palkitsemasta toisiaan spontaaniisti (e.g. kustannuksittain, esim. kiitoksin tai muilla huomioinnoista). Tärkeintä lieneekin, että projektitiimi muodostaa projektiinsa "palkitsevan kulttuurin" – eli ei niinkään välttämättä yksittäisiä irrallisia palkintoja, vaan innovatiivisia toimintataapoja, jotka ruokkivat tiimin onnistumisen ja yhtenäisyvyyden tunteita. Projektitiimi voi esimerkiksi pitää sprintien retrot jollain tavallisuudesta poikkeavalla tavalla (vaikkapa puistossa) ja juhlistaa saavutettua välitappia pienellä tarjoilulla (jäätelöt, kahvit, tmv.).

Tällaisesta palkitsemisesta koituvia kuluja varten jokaisella projektiilla on käytössään noin XX €/hlö/kk. Lisäksi on muistettava, että projektitiimit voivat omakustanteisesti palkita itseään miten haluavat.

Projekteihin liittyvät mahdolliset asiakastilaisuudet eivät kuulu edelläkuvattujen projektipalkitsemismallin piiriin.

Jos tiimi suoriutuu projektiisaan erityislaatuiseen hyvin, voi tiiminvetäjä esittää ylemmälle johdolle tiimiä palkittavan jollain edelläkuvattusta mallista poikkeavalla tavalla.
1 Todettakoon, että projektin aikana ’projektiimin’ – ts. palkitsemisen kannalta sen kokoonpanon, jonka voidaan katsoa kuuluvan palkittavien piiriin – koostumus voi vaihdella ja asia tulee huomioida oikeudenmukaisesti. Tällä tarkoitetaan sitä, että esimerkiksi hyvin menneen projektiin päätös- tai vastaavassa tilaisuudessa on luontevaa, että paikalla on laajempi joukko projektiin vaikuttaneita henkilöitä, siinä missä jos kyseessä on palkitseminen esimerkiksi kehitystiimin erinomaisesta suorituksesta, on luontevaa, että palkitsemisesta nahtui kehitystiimi keskenään.

2 Edellä mainitut asiat on kyselytutkimuksessa todettu motivoivimmiksi tavoiksi palkita. Palkitsemisessa suositellaan käytettävän ruokaa, juomaa tai vastaavaa tai tiimin yhteistä tapahtumaa. Jos palkitsemisessa käytetään tavarapalkintoja, tulee niiden olla verotuksellisista syistä rahallisesta ja käyttöarvoltaan merkityksettömiä.

3 Vaikka projektipalkitsemiselle on määrittetty ohjeellinen rahallinen arvo, tulee huomioida, että se ei ole henkilökohtaisesta automaattista käyttövaraa, vaan päästääkorttia on se, että pienimuotoisesta projektiin sisäisestä ei-rahallisesta ja kollektiivisesta palkitsemisesta koituvat kulut – esim. projektiimikäy pizzalla onnistuneen sprintin jälkeen – voidaan korvata yrityksen puolesta.
Yrityksen ohjemistotuotannon tiiminvetäjillä on oikeus vetää projektien yhteydessä palkita projektitiimiään. Tiimi itse voi ottaa kantaa mahdollisiin palkitsemiskriteereihin ja palkitsemismuotoon projektin kontekstissa. Palkitsemiskriteerit tulee johtaa yrityksen arvojen ja strategian sekä muiden tiimille olennaisten arvojen perusteella (esim. ketterien menetelmien arvomaailma). Hyviä perusteita palkitsemiselle ovat mm. erinomainen asiakastyytyväisyys, tiimin innovatiivisuus ja oma-aloitteisuus sekä tiimin yhteisyyden ja saumaton yhteistyö projektin aikana. Palkitsemista voidaan käyttää spontaaniisti kiitoksi hyvään tehdystä työstä tai motivoinniksi kohti projektin välttavointieta tai selvyytä epätavallisista haasteista. Palkitsemisen on pienimuotoista, ei-rahallista, kohtuullista ja lähtökohtaisesta kollektiivistä tiimin kesken eli koko tiimiä palkitaan tiimin hyvästä suoritumisesta. Palkitsemistapoja voivat olla esimerkiksi syömässä käynti, pieni retki tai ekskursio tai mikä tahansa tiimin keskenään sopima yhteinen pieni kannustel (palkitsemisen muodon voi projektissa jättää tiimin itsensä määritettäväksi).

Palkinnon symbolinen arvo ja yhteisen tavoitteen olemassaolo on tärkeämpää kuin se, mikä palkinto tai sen taloudellinen arvo todellisuudessa on. Tiimiiä voidaan myös rohkaista kannustamaan ja palkitsemasta toisaan spontaaniisti (kustannuksista, esim. kiitoksista tai muilla huomionosoituksilla). Tärkeintä lieneekin, että projektitiiimi muodostaa projektinsa "palkitsevan kulttuurin" – eli ei niinkään välttämättä yksittäisiä irrallisia palkintoja, vaan innovatiivisia toimintatapoja, jotka ruokkivat tiimin onnistumisen ja yhtenäisyyden tunteita. Projektitiiimi voi esimerkiksi pitää sprintien retrojollain tavallisuudesta poikkeavalla tavalla (vaikkapa puistossa) ja juhlistaa saavutettua välistappia pienellä tarjoilulla (jäätelöö, kahvit, tmv.).

Muita reunahtoja:

- Palkitsemistilanteet (ketä palkittiin, mistä/miksi, millä tavoin) ovat avointa tietoa ja ne kommunikoidaan koko henkilöstölle.

- Projekteihin liittyvät mahdolliset asiakastilaisuudet eivät kuulu edelläkuvatun projektipalkitsemismallin piiriin.

- Jos tiimi suorittaa projektissa erityislaatuisen hyvin, voi tiiminvetäjä esittää ylemmälle johdolle tiimiä palkittavan jollain edelläkuvatusta mallista poikkeavalla tavalla.
1 Todettakoon, että projektin aikana 'projektitiimin' – ts. palkitsemisen kannalta sen kokoonpanon, jonka voidaan katsoa kuuluvan palkittavien piiriin – koostumus voi vaihdella ja asia tulee huomioida oikeudenmukaisesti. Tällä tarkoitetaan sitä, että esimerkiksi hyvin menneen projektin päätös- tai vastaavassa tilaisuudessa on luontevaa, että paikalla on laajempi joukko projektiin vaikuttaneita henkilöitä, siinä missä jos kyseessä on palkitsemisen esimerkiksi kehitystiimin erinomaisesta suorituksesta, on luontevaa, että palkitsemisesta nauttii kehitystiimi keskenään.

2 Edellä mainitut asiat on kyselytutkimuksessa todettu motivoivimmiksi tavoiksi palkita. Palkitsemisessa suositellaan käytettävän ruokaa, juomaa tai vastaavaa tai tiimin yhteistä tapahtumaa. Jos palkitsemisessa käytetään tavarapalkintoja, tulee niiden olla verotuksellisista syistä rahalliselta ja käyttöarvoltaan merkityksettömiä.