

KETTERIEN OHJELMISTOTUOTANTOTIIMIEN PROJEKTIPALKITSEMISMALLIN KEHITTÄMINEN

Tommi Särkkä

Opinnäytetyö
Toukokuu 2013

Teknologiaosaamisen johtaminen, YAMK
Tekniikan ja liikenteen ala





Tekijä(t) SÄRKKÄ, Tommi	Julkaisun laji Opinnäytetyö. Ylempi ammattikorkeakoulututkinto.	Päivämäärä 31.05.2013
	Sivumäärä 74	Julkaisun kieli Suomi
		Verkojulkaisulupa myönnetty (X)
Työn nimi KETTERIEN OHJELMISTOTUOTANTOTIIMIEN PROJEKTIPALKITSEMISMALLIN KEHITTÄMINEN		
Koulutusohjelma Teknologiaosaamisen johtamisen koulutusohjelma. Ylempi ammattikorkeakoulututkinto.		
Työn ohjaaja(t) HAUTANEN, Juha JURVELIN, Jouni		
Toimeksiantaja(t) Protacon Solutions Oy		
<p>Tiivistelmä</p> <p>Opinnäytetyön tavoitteena oli kehittää motivoiva palkitsemismalli, jolla ohjelmistotuotantoyrityksen projektipäälliköt voivat palkita ketteriä ohjelmistotuotantomenetelmiä hyödyntäviä projektitiimejään ohjelmistoprojektien yhteydessä. Työn toimeksiantajana toimi jyväskyläläinen Protacon Solutions Oy. Ennalta oli määritetty, että palkitsemisen tulee olla pienimuotoista, eirahallista ja mahdollisesti verovapaata.</p> <p>Opinnäytetyössä tutkittiin palkitsemisen ja motivaation teoriaa, huomioiden erityisesti ICT-alan, asiantuntija- ja tiimityön ja ketterien menetelmien erityispiirteet. Lisäksi tutkittiin verolainsäädäntöä. Opinnäytetyössä tehtiin projektipalkitsemistutkimus toimeksiantajayrityksessä. Tutkimuksessa hyödynnettiin mm. sähköistä kyselyä ja haastattelua. Myös muiden alan yritysten vastaavia palkitsemiskäytänteitä selvitettiin.</p> <p>Teoriatietämyksen ja projektipalkitsemistutkimuksen perusteella laadittiin projektipalkitsemismalli, jota kehitettiin iteratiivisesti, ketteriä menetelmiä mukaillen, opinnäytetyön eri sidosryhmien kommenttien perusteella. Iteroinnin tuloksena syntyi projektipalkitsemismallin lopullinen versio, joka hyväksyttiin toimeksiantajayrityksen johtoryhmässä ja joka viedään kokeiluna käytäntöön.</p> <p>Opinnäytetyössä kehitetty projektipalkitsemismalli on hyvin tiimilähtöinen, väljästi kantaaottava ja laajasti sovellettavissa oleva – ei ainoastaan ohjelmistotuotantoalalla tai projektimaaisessa työssä, vaan missä tahansa organisaatiossa, jossa työtä tehdään tiimeissä.</p>		
Avainsanat (asiasanat) palkitseminen, tiimit, tiimityö, ketterät menetelmät, projektit, motivaatio, motivointi, verotus		
Muut tiedot 13 liitettä, 42 sivua		



Author(s) SÄRKKÄ, Tommi	Type of publication Master's Thesis	Date 31052013
	Pages 74	Language Finnish
		Permission for web publication (X)
THE REWARDING PRACTICES OF AN AGILE SOFTWARE DEVELOPMENT TEAM		
Degree Programme Professional Master Degree Programme in Technological Competence Management		
Tutor(s) HAUTANEN, Juha JURVELIN, Jouni		
Assigned by Protacon Solutions Ltd.		
<p>Abstract</p> <p>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.</p> <p>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.</p> <p>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.</p> <p>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.</p>		
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 PALKITSEMISEN KOKONAISUUDESSA	16
2.6 PALKITSEMISEN ERITYISPIIRTEITÄ ICT-YRITYKSISSÄ	17
2.7 YHTEENVETO PALKITSEMISESTA.....	19
3 MOTIVAATIO	20
3.1 JOHDATUS MOTIVAATIOTEORIAAN	20
3.2 SISÄINEN JA ULKOINEN MOTIVAATIO	22
3.3 MOTIVAATIO ASIANTUNTIJATYÖSSÄ	23
3.4 RAHA JA MOTIVAATIO	24
3.5 YHTEENVETO MOTIVAATION TEORIASTA	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 PALKITSEMISESTA.....	33
5 PALKITSEMISEN VEROTUS	34
5.1 JOHDATUS VEROVAPAASEEN PALKITSEMISEEN	34
5.2 VEROVAPAAT MERKKIPÄIVÄLAHJAT JA MUUT VÄHÄISET LAHJAT.....	34
5.3 VIRKISTYS- JA HARRASTUSTOIMINTA.....	35

5.4	MATKAT	37
5.5	TYÖNANTAJAN JÄRJESTÄMÄ KOULUTUS.....	39
6	TUTKIMUS PROJEKTIPALKITSEMISESTA	40
6.1	JOHDATUS PROJEKTIPALKITSEMISTUTKIMUKSEN TOTEUTUKSEEN	40
6.2	SOSIAALISEN MEDIAN KAUTTA SAATUJA KOMMENTTEJA PROJEKTIPALKITSEMISESTA	41
6.3	KYSELYTUTKIMUS TOIMEKSIANTAJAYRITYKSEN HENKILÖSTÖLLE.....	42
6.3.1	<i>Johdatus kyselytutkimukseen</i>	42
6.3.2	<i>Kyselytutkimuksen vastausten analysointi.....</i>	43
6.3.3	<i>Kyselytutkimuksessa saatujen sanallisten kommenttien analysointi</i>	45
6.4	HAASTATTELUTUTKIMUS PROJEKTIPALKITSEMISESTA TOIMEKSIANTAJAYRITYKSESSÄ...	48
6.5	PROJEKTIPALKITSEMINEN MUISSA ALAN YRITYKSISSÄ	50
6.6	ASiantuntijakommentteja palkitsemisen verovapaudesta	52
7	PROJEKTIPALKITSEMISMALLIN LUONTI	53
7.1	JOHDATUS PROJEKTIPALKITSEMISMALLIN LUONTIIN	53
7.2	VERSIO 0.1	53
7.3	VERSIO 0.2	54
7.4	VERSIO 0.3	55
7.5	VERSIO 0.4	56
7.6	VERSIO 0.5	57
7.7	VERSIO 1.0 (LOPULLINEN PALKITSEMISMALLI)	63
7.8	LISÄHUOMIOITA LOPULLISEEN PALKITSEMISMALLIIN	65
8	POHDINTA JA JOHTOPÄÄTÖKSET	66
9	JATKOTOIMET	70
	LÄHTEET	71
	LIITTEET.....	75
	LIITE 1. KYSELYLOMAKE.....	75
	LIITE 2. KYSELYLOMAKKEEN VASTAUSTEN NUMEERINEN YHTEENVETORAPORTTI	78
	LIITE 3. KYSELYLOMAKKEEN VASTAUSTEN ERITELTY RAPORTTI.....	86
	LIITE 4. KOLMEEN OHJELMISTOALAN YRITYKSEEN LÄHETETYT KYSYMYKSET	98
	LIITE 5. KYSELYLOMAKE 2	99

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. Toimeksiantajayrityksen 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

Lukijalle. Henkilöstön palkitseminen, palkitsevuuden tunteet ja motivaatio ovat äärimmäisen suuria ja monimutkaisia teemoja. Opinnäytetyössäni – joka koskee vain pientä komponenttia tässä laajassa palkitsemiskokonaisuudessa – olen halunnut käsitellä vain tutkimuksen kannalta olennaisiksi katsomiani aiheita, ts. aiheita, jotka suoraan tukevat toimeksiantoa eli projektipalkitsemismallin kehittämistä. Suurempia teemoja sivutaan tarvittaessa vain karkealla tasolla. Hieman ketteriä menetelmiä mukaillen, olen yrittänyt ”minimoida hukkaa” ja pitänyt toimivaa lopputulosta tärkeimpänä onnistumisen mittarina.

Haluan tässä yhteydessä osoittaa **erityiskiitoksen** niille minulle ennestään tuntemattomille henkilöille, jotka omien kiireidensä keskellä vastasivat sähköpostikyselyihini ja näin ollen pyyteettömästi auttoivat vastaavasti itselleen ennestään tuntematonta 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.

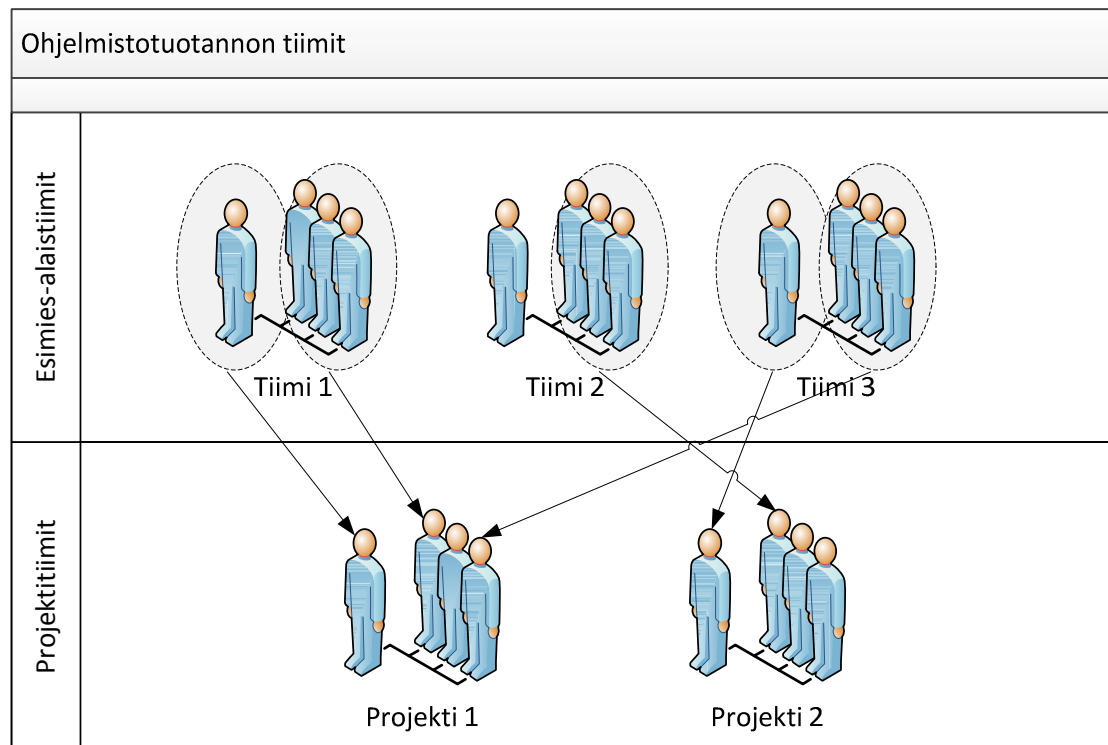
Jyväskylässä 31. toukokuuta 2013

Tommi Särkkä

1 TYÖN TAVOITTEET JA LÄHTÖKOHDAT

1.1 Toimeksiantaja

Opinnäytetyön toimeksiantaja, Protacon Solutions Oy, on n. 60 henkilöä (kevät 2013) työllistävä jyvaskyläläinen ohjelmisto- ja ICT-alan yritys. Yrityksen päätoimialaa ovat asiakaskohtaisesti räätälöidyt vaativat selainpohjaiset tietojärjestelmät. Yrityksen ohjelmistotuotannon henkilöstö on jaettu useisiin esimies-alaistiimiin. Yksi näistä tiimeistä toteuttaa jatkuvakestoista tuotekehityshanketta. Muut tiimit toteuttavat pääasiallisesti asiakaskohtaisesti räätälöityjä tietojärjestelmäprojekteja. Yrityksen ohjelmistotuotanto hyödyntää työssään ns. ketteriä menetelmiä. Esimies-alaistiimit koostuvat tiiminvetäjästä (esimiehestä) ja tiimin jäsenistä (alaisista). Projekteissa esimies-alaistiimit sekoittuvat usein keskenään projektitiimeiksi, jotka kootaan dynaamisesti yhdestä tai useammasta esimies-alaistiimistä (vrt. KUVIO 1). On harvinaista, että yksi ja sama kiinteä esimies-alaistiimi työskentelisi aina yhdessä ja samassa projektissa. Tiimien esimiehet tyypillisesti toimivat projektipäällikköinä. Opinnäytetyössä käytetään jatkossa termiä *tiiminvetäjä*, jolla tarkoitetaan sekä tiimiesimiehiä että projektipäälliköitä, koska he tyypillisesti ovat samoja henkilöitä.



KUVIO 1. Toimeksiantajayrityksen ohjelmistotuotannon tiimit.

1.2 Tutkimusongelma ja tavoitteet

Toimeksiantajayrityksen tiiminvetäjät ovat tunnistanee tarpeen palkita projektitiimiään projektin aikana tai sen päättyessä. Palkitsemistarpeita ovat luoneet mm. projektin erinomainen lopputulos tai asiakaspalaute sekä halu kannustaa tiimiä välitavoitteiden saavuttamiseksi projektin aikana.

Toimeksiantajayrityksessä ei kuitenkaan ennestään ole olemassa pelisääntöjä tällaiselle palkitsemiselle eikä sitä sen vuoksi ole ollut mahdollista toteuttaa käytännössä.

Tutkimuksen tavoitteena on luoda pelisäännöt (ketterien ohjelmistotuotantotiimien projektipalkitsemismalli) sille, miten toimeksiantajayrityksen projektipäälliköt voivat palkita projektitiimiään projektin aikana tai sen päättyessä ja minkä tyyppinen palkitseminen tässä yhteydessä on motivoivinta.

1.3 Tutkimuksen rajaukset ja olettamukset

Toimeksiantajayritys on määritellyt tutkimukselle seuraavia tarkennuksia, rajauksia ja olettamuksia:

Palkitsemisella tarkoitetaan tässä yhteydessä *ei-rahallista ja pienimuotoista* palkitsemista, joka tapahtuu *projektin* aikana tai välittömästi sen jälkeen.

Palkitsemisen tärkeimpänä funktiona pidetään tiimin motivointia ja kannustamista projektinaikaisten tavoitteiden saavuttamiseksi. Toinen funktio on projektitiimin huomioiminen erinomaisesta työsuorituksesta ja/tai asiakaspalautteesta. Palkitsemismallin kehitys koskee toimeksiantajayrityksen ohjelmistotuotannon *projektitiimejä*, ei kiinteitä esimies-alaistiimejä.

Palkitsemismallin kehitys koskee ensisijaisesti toimeksiantajayrityksen *ohjelmistotuotanto-osastoa*, toissijaisesti yrityksen muita osastoja tai tapauksia, joissa työtä ei tehdä projektinomaisesti – ts. tutkimusongelman on havaittu esiintyvän ennen kaikkea ohjelmistotuotanto-osastolla, mutta tasapuolisuuden vuoksi eduksi katsotaan, jos opinnäytetyössä kehitettävä palkitsemismalli on sovellettavissa myös muilla osastoilla. Palkitsemismallissa tulee huomioida verolain asettamat pelisäännöt, mieluiten siten, että palkitseminen voidaan toteuttaa *verovapaasti*. Jos palkitseminen olisi verotettavaa tuloa, koituisi siitä paitsi sivukuluja yritykselle, myös veron suuruisen osuuden vähennys palkinnon saajan palkasta, minkä ei arvioida olevan palkinnon saajan puolelta toivottavaa.

Edellä kuvatut reunaehdot täyttävästä palkitsemisen tavasta käytetään opinnäytetyössä selvyuden 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 hyödyntäminen organisoidaan prosessina yrityksessä ja miten sitä mahdollisesti seurataan ja kehitetään. Tutkimuksessa ei arvioida projektipalkitsemisen rahallisia hyötyjä suhteessa sen kustannuksiin.

1.4 Tutkimusmenetelmät ja -aiheet

Opinnäytetyössä käydään läpi palkitsemisen teoriaa soveltuvilta osin ja peilataan sitä ennaltamääritettyihin rajauksiin ja olettamuksiin. Teorian avulla pyritään varmistumaan siitä, että projektipalkitsemiselle asetetut ennakko-olettamukset ovat valideja. Lisäksi teorian tutkimisella pyritään löytämään projektipalkitsemisen hyviä käytäntöjä, jotta projektipalkitsemismalli voidaan helpommin muodostaa. Opinnäytetyössä luodaan yleissilmäys palkitsemisen kokonaisuuteen, jotta nähdään millaiseen viitekehykseen projektipalkitseminen asettuu. Opinnäytetyössä tutkitaan myös verolainsäädäntöä ja millaisia rajoituksia tai sääntöjä se projektipalkitsemiselle asettaa.

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

Näiden menetelmien avulla toimeksiantajayritykselle pyritään muodostamaan projektitiimiläisiä motivoiva, alan hyviä käytäntöjä monistava ja verolainsäädännön huomioonottava ketterien ohjelmistotuotantotiimien projektipalkitsemismalli.

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 kokonaissuorituksen ja tulosten parantamisen keskeisiä osa-alueita donitsilla. Palkitseminen on hänen mukaansa yksi donitsin kehän kolmesta osa-alueesta. (Kaksi muuta 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.

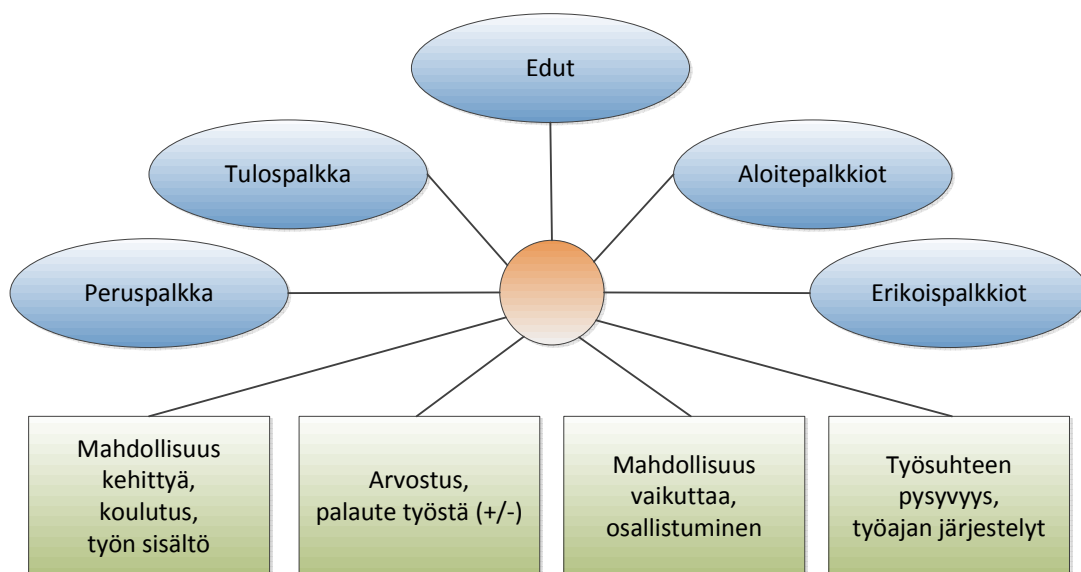
Kannustava palkitseminen -osa-alue, joka siis Sistosen (2008) mukaan on tärkeä ja erottamaton osa organisaation kehittämisen kokonaisuutta, käsitellään opinnäytetyössä seuraavissa luvuissa nimellä *palkitsemiskokonaisuus*.

2.2 Palkitsemiskokonaisuus

Palkitsemista on käytetty aina, mutta vasta viime vuosina sen toimivuuteen on alettu kiinnittää enemmän huomiota. Aikaisemmin ei ole välttämättä nähty yhteyttä yrityksen menestymisen 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 linkittää palkitsemisen tuloslaskelmiin, psykologit pohtivat ihmisen motivoitumista ja oikeudenmukaisuuden kokemusta, insinöörit kehittävät mittareita ja kaavoja tavoitteiden saavuttamisen toteamiseksi, poliitikot väentävät kättä yhteiskunnallisesta tulojaosta. Mikään näistä näkökulmista yksinään ei riitä. (Rantamäki 2004.)

Henkilöstöjohdon ryhmä (HENRY ry), Hakonen ja Leino (2007, 8) kuvaavat palkitsemisen kokonaisuutta yritysjohdon työkaluna, joka kokoo 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 kokonaisuuksien 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.

<p>Organisaation näkökulma</p> <ul style="list-style-type: none"> - arvon tuottaminen - strategian toimeenpano - hyvät tulokset - kasvu ja kehittyminen 	<p>Yksilöllinen kasvu</p> <ul style="list-style-type: none"> - investoiminen ihmisiin - koulutus ja kehittäminen - suoritusjohtaminen - urakehityksen tukeminen - terveys ja hyvinvointi - työ- ja perhe-elämän tasapaino 	<p>Houkutteleva tulevaisuus</p> <ul style="list-style-type: none"> - visiot ja arvot - kasvu ja menestyminen - imago ja maine - osakkuus ja osallisuus - tunnustus ja arvostus - molemmat voittavat - ilmapiiri 	<p>Työntekijän näkökulma</p> <ul style="list-style-type: none"> - innostus - sitoutuminen - tyytyväisyys - toimeentulo
	<p>Kokonaispalkkaus</p> <ul style="list-style-type: none"> - peruspalkka - pitkän aikavälin kannustimet - lyhyen aikavälin kannustimet - tulospalkka - henkilöstöedut 	<p>Positiivinen työpaikka</p> <ul style="list-style-type: none"> - ihmisten huomiointi - johtaminen - työtoverit - mielenkiintoinen työ - osallistumismahdollisuudet - luottamus ja sitoutuminen - avoin kommunikaatio - joustavat työajan järjestelyt 	

KUVIO 4. Palkitsemisen kokonaisuus organisaation ja työntekijän näkökulmista.

2.3 Aineellinen ja aineeton palkitseminen

Palkitsemisen kokonaisuus jaetaan usein taloudellisiin ja ei-taloudellisiin tai aineellisiin ja aineettomiin palkitsemiskeinoihin. Sekä aineellisten että aineettomien palkitsemiskeinojen tulee tukea yrityksen strategiaa ja tavoitteita ja sopia yhteen yrityksen organisaatorakenteen ja johtamisjärjestelmien kanssa. (Rantamäki, Kauhanen & Kolari 2006, 18.) Aineellisia palkitsemiskeinoja ovat mm. peruspalkka, tuloksesta palkitseminen (tulospalkkiot ja voitonjako), edut, aloitteista maksettavat palkkiot ja erikoispalkkiot. Aineettomia palkitsemiskeinoja puolestaan ovat mm. kehitysmahdollisuudet (työssä oppiminen, koulutus, urasuunnittelu ja urakehitys), arvostus, myönteinen ja kielteinen palaute, vaikutusmahdollisuudet ja työsuhteen pysyvyys ja työajan järjestelyt (Vartiainen, Hakonen & Hulkko 1998, 39.) Aineellista ja aineetonta palkitsemista – samalla palkitsemisen kokonaisuutta – voidaan havainnollistaa alla olevan taulukon mukaisesti (vrt. Sistonen 2008, 176).

TAULUKKO 1. Palkitsemisen kokonaisuus.

Oman työn arvostus Tehtävien haasteellisuus Tehtävien kiinnostavuus Oman roolin itsenäisyys Työn määrä ja laatu Osaamisen kehittämismahdollisuudet Urakehitysmahdollisuudet Positiivinen ja korjaava palaute Organisaation maine Työnantajakuva Organisaation arvot ja toiminta Organisaatiokulttuuri Työn ja muun elämän tasapaino Työajan joustavat järjestelyt Työsuhteen pysyvyys/turvallisuus Työtoverit ja muut sidosryhmät Työtilat- ja välineet	Aineeton palkitseminen				KOKONAISPALKITSEMINEN	
Osakejärjestelmät ja -palkkiot Optiot Eläkejärjestelyt Henkilöstörahasto	Pitkän aikavälin kannustimet					KOKONAISKOMPENSAATIO
Lounas-, auto-, puhelinetu Työsuhdelippu Asuntoetu Työterveyshuolto Alennukset palveluista/tuotteista Lastenhoidon järjestelyt Harrastusten tukeminen Lomamökit	Luontoisedut ja muut edut			KOKONAISKORVAUS		
Vuosipalkkiot Bonukset Myyntipalkkiot Aloituspalkkiot Tunnustuspalkkiot	Lyhyen aikavälin kannustimet			RAHAPALKKA		
Peruspalkka Tuntipalkka Palkankorotukset Ylityökorvaukset	Peruspalkka					

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. Tyypillistä strategiselle palkitsemiselle on paneutua siihen, miten nykyiset palkitsemistavat toimivat ja vaikuttavat, ja sitä kautta pyrkiä järjestelmällisesti parantamaan tätä toimivuutta 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 edellytys. (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

Toimeksiantajayrityksen antamien esiehtojen perusteella (ks. luku 1.3 Tutkimuksen rajaukset ja oletukset) 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 häneen kohdistuvaa arvostusta ja työmotivaatiota. Tästä huolimatta niiden avulla on mahdollista saavuttaa merkittävää hyötyä organisaatiolle. (Hakonen N. & A., Hulkko & Ylikorkala 2005, 185–189.)

Erikoispalkkioita voidaan jakaa ennalta asetetun tavoitteen saavuttamisesta tai täysin spontaanisti. Erikoispalkkioiden avulla hyvä työsuoritus voidaan huomioida välittömästi ja henkilöön ja tilanteeseen sopivalla tavalla. Kuten erikoispalkkion nimikin viittaa, voidaan palkitseminen tehdä jollain tavallisuudesta poikkeavalla tavalla. (Hakonen ym. 2005, 185; Vartiainen ym. 1998, 58–59.)

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 tutkineet palkitsemista tieto- ja ICT-alalla. He kuitenkin käsittelevät palkitsemista laajemmassa mittakaavassa, kuin vain projektien kontekstissa.

Sistosen (2008, 214-216) mukaan ICT-alalla toimivat yritykset ovat monella tapaa luovia ja edelläkävijöitä palkitsemisessa. Alan henkilöstön vaihtuvuus ja kilpailu työvoimasta on kannustanut yrityksiä uusiin innovatiivisiin palkitsemisratkaisuihin. Lisäksi ala on suhteellisen uusi, joten sillä ei ole ennestään vuosikymmenten aikana kehittyneitä henkilöstö- ja työsuhde-etuja.

Elina Moisio tutki vuonna 2004 palkkausta ja palkitsemista 63 suomalaisessa tietualan yrityksessä. Alla olevassa taulukossa on esitetty, mitä etuja ja millaista aineetonta palkitsemista yritykset tarjoavat henkilöstölleen. Yleisimmin käytössä olivat (2004) erilaiset liikunnalliset tuet, laajennettu työterveyshuolto sekä erilaiset työajan järjestelyt, etätyömahdollisuus ja koulutusmahdollisuudet. (Moisio 2004, 9.) Sistonen (2008, 214-216) huomauttaa, että ateriaedun ja puhelinedun vähäisyys Moisioin tutkimuksessa on yllättävää, sillä Hay Groupin vuoden 2007 palkkatutkimuksissa nämä edut olivat yleisimpiä Suomessa.

Julkinen kiitos ja tunnustus ovat Moisioin tutkimuksen mukaan erittäin matalalla tasolla ICT-alan yritysten palkitsemisessa. Sistonen (2008, 214-216) pohtii, että meillä (suomalaisilla) on vaikeuksia paitsi osata kiittää, myös ottaa vastaan ja huomioida kiitosta.

TAULUKKO 2. Edut ja aineettoman palkitsemisen tavat ICT-alalla.

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

2.7 Yhteenveto palkitsemisesta

Kannustava palkitseminen on olennainen osa yrityksen suorituksen ja tulosten parantamista. Palkitseminen tulee nähdä osana yrityksen kokonaisuutta ja kehittää sitä yhdessä muiden osa-alueiden kanssa. Palkitseminen – ts. palkitsemisen kokonaisuus, johon luetaan kaikki aineellisen ja aineettoman palkitsemisen tavat – on tehokas johtamisen väline. Strateginen palkitseminen tukee yritystä sen strategian mukaisten tavoitteiden saavuttamisessa ja edistää yrityksen arvojen mukaista toimintaa. Strategisessa palkitsemisessä palkitsemisen kokonaisuutta johdetaan, seurataan ja parannetaan.

Projektipalkitseminen näyttäisi olevan pieni osa palkitsemisen kokonaisuutta ja sijoittuvan lähinnä aineellisen palkitsemisen (*aineellinen* ei välttämättä tarkoita *rahallista*) ja erikoispalkkioiden kategoriaan. Erikoispalkkiot ovat luonteeltaan pienikustanteisia, mutta niiden vaikutus motivaation kannalta voi olla suuri. Nimensä mukaisesti erikoispalkkiot voivat olla luonteeltaan jokin tavallisuudesta poikkeava tapa palkita työntekijöitä. Uudenlaisia palkitsemistapoja kehittämällä yritys voi hankkia kilpailuetua, ja tietyillä aloilla – kuten juuri ICT-alalla, missä yritykset ovat luovia ja edelläkävijöitä palkitsemisessä – innovatiiviset palkitsemistavat alkavat todennäköisesti olla jo perusedellytys kilpailussa alan työvoimasta. Näin ollen voidaan todeta, että vaikka projektipalkitseminen olisi vain pieni osa palkitsemisen kokonaisuutta, voivat sen vaikutukset motivaatioon, varsinkin kustannuksiin suhteutettuna, olla suuret.

3 MOTIVAATIO

3.1 Johdatus motivaatioteoriaan

”Onnistuessaan palkitsemisen kokonaisuus aineellisine ja aineettomine palkkioineen tukee yksilön motivaatiota ja poistaa motivoitumisen esteitä.”
(Luoma, Troberg, Kaajas & Nordlund 2004, 34.)

Luoman ja muiden (2004, 34) mukaan palkitsemisella on läheinen yhteys motivaatioon. Motivoitumisen esteillä (ks. edellinen sitaatti) he viittanevat amerikkalaisen psykologi Frederick Herzbergin (1923–2000) 2-faktoriteoriaan, joka erottaa toisistaan ns. hygieniatekijät ja motivaatiotekijät. Hygieniatekijöiden tulee olla yrityksessä kunnossa, koska huonosti hoidettuina ne aiheuttavat tyytymättömyyttä. Hygieniatekijöitä ovat mm. yrityksen politiikka ja hallinto, esimiehen ammatillinen osaaminen, henkilökohtaiset suhteet esimieheen, työolosuhteet ja palkka. Hyvin hoidettuna hygieniatekijät eivät aiheuta tyytymättömyyttä, mutta toisaalta eivät myöskään vaikuta motivaatioon. Työtyytyväisyyttä ja samalla motivaatiota nostavia asioita puolestaan ovat motivaatiotekijät: työmenestys, saavutukset, tunnustus, vastuu, uralla eteneminen ja työ sinänsä. (Kauhanen 2004, 108; Salmela-Aro & Nurmi 2005, 133.)

Motivaatioteorioita on kehitetty myös lukuisia muita. Niillä pyritään selittämään, mitkä asiat vaikuttavat yksilön haluihin ponnistella jonkin asian saavuttamiseksi. (Rantamäki ym. 2006, 20–21.) Erityisesti Yhdysvalloissa kehitettiin lukuisia motivaatioteorioita 1950-luvulla, joista tunnetuimpia lienevät Abraham Maslowin tarvehierarkia, Douglas McGregorin X- ja Y-teoria ja edellämainittu Herzbergin 2-faktoriteoria. Myöhempiä tunnettuja motivaatioteorioita ovat Clayton Alderferin ja David McClellandin teoriat sekä Vroomin työmotivaation odotusarvoteoria ja Locken päämääräteoria, joka korostaa tavoitteiden vaikutusta työmotivaatioon. (Kauhanen 2004, 107; Salmela-Aro & Nurmi 2005, 133–134.)

Useimmat motivaatioteoriat mainitsevat, että yksilön motivaatioon vaikuttavat tarpeet, kannusteet, havainnot ja odotukset. *Tarpeella* tarkoitetaan sisäistä epätasapainotilaa, joka saa yksilön ponnistelemaan tietyllä tavalla sisäisen tasapainon saavuttamiseksi. *Kannusteet* ovat organisaatiossa esiintyviä ärsykejä, jotka vaikuttavat yksilöiden käyttäytymiseen. Käsitteet 'kannuste' ja 'palkkio' sekoitetaan usein toisiinsa, vaikka niillä tarkoitetaan eri asioita; kannuste ennakoii palkkiota ja kannusteesta tulee palkkio silloin, kun se annetaan työntekijälle. Kannuste toisin sanoen yllyttää ihmistä toimimaan, kun taas palkkio tyydyttää itse tarpeen. (Ruohotie & Honka 1999, 17-22.) *Odotukset* ovat yksilön kokemia tietyn tarpeen tyydyttämistodennäköisyyden tai palkkion saavutettavuuden asteita. Odotukset perustuvat yksilön aiempiin kokemuksiin ja *havaintoihin* palkitsemisesta. Odotusarvoteorian mukaan työntekijä motivoituu työnsä suorittamiseen silloin, kun kannusteita pidetään houkuttelevina, työntekoa palkkioiden saavuttamisen välineenä ja työssä onnistumista haasteellisena. (Mts. 23; Vartiainen ym. 1998, 18.)

Korkeimmillaan työmotivaatio on yleensä silloin, kun työ on sopivan haasteellista ja siihen liittyy jopa 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 tyypillisesti on. Se, miten houkuttelevaksi palkkio koetaan, määräytyy sen perusteella, miten hyvin kannuste sopii yksilön tarpeisiin. Tarpeissa ja palkkiokokemuksissa on yksilökohtaisia eroja, joten "one size fits all" -mallin löytäminen palkitsemisessa on erittäin haastavaa – samat asiat eivät motivoi kaikkia. (Mts. 23-24.) Yksilön tavoitteet, elämäntilanne, elämäntyyli, ikä, arvomaailma ja asenteet vaikuttavat siihen, miten houkutteleviksi 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 kokonaismotivaatioon nähdään monimutkaisena, yksilökohtaisena ilmiönä. Ts. samat motivaatiotekijät voivat edistää sekä sisäistä että ulkoista motivaatiota ja täydentää toisiaan. (Luoma ym. 2004, 21.)

Sisäinen motivaatio kuuluu Maslowin tarvehierarkiassa ylimmän tason eli itsensä toteuttamisen tarpeisiin. Sisäisesti motivoitunut toiminta palkitsee itse itseään, koska ihminen toimii toiminnan itsensä takia saaden siitä tyydytystä. Mitä kiinnostavampana työntekijä pitää työtään, sitä suurempi sisäinen motivaatio hänellä on suorittaa työtään hyvin. Sisäisiä motivaatiotekijöitä ovat esimerkiksi työssä kehittyminen, saavutukset, vastuu, sopivat haasteet ja mielenkiintoinen työ. Sisäistä motivaatiota lisäävät muun muassa mahdollisuus vaikuttaa omaan työhön sekä esimiesten ja alaisten väliset hyvät suhteet. (Luoma ym. 2004, 21; Ruohotie & Honka 1999, 14; Vartiainen ym. 1998, 19.)

Siinä missä sisäisesti motivoitunut toiminta on itsessään palkitsevaa, tapahtuu ulkoisesti motivoitunut toiminta toiminnan seurausten takia. Esimerkiksi palkkiot ovat ulkoisesti motivoituneen toiminnan tärkeimpiä kannustimia. Rahallisten palkkioiden lisäksi muita ulkoiseen motivaatioon vaikuttavia tekijöitä ovat mm. valvonta, yrityspolitiikka ja hallinto, status, ylennys, hyvät työolosuhteet ja turvallisuus, jotka samalla ovat Maslowin tarvehierarkian alempien tasojen, kuten turvallisuuden ja yhteenkuuluvuuden tarpeiden tyydyttäviä tekijöitä. (Luoma ym. 2004, 21; Ruohotie & Honka 1999, 14–15.)

Viime vuosikymmeninä motivaatiotutkimus on suuntautunut yhä enemmän kohti sisäistä motivaatiota. Yhdysvaltalaiset Edward L. Deci ja Richard Ryan ovat tehneet opiskelijoilla kokeita, joissa kahdelle ryhmälle annetaan haastava, luovuutta vaativa tehtävä. Toinen ryhmä saa rahallisen palkkion tehtävän suorittamisesta, toinen ei saa palkkiota lainkaan. Decin ja Ryanin tutkimuksissa ryhmä, jolle luvattiin palkkio, suoriutui tehtävästä huomattavasti paremmin. Tutkimuksen

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

3.3 Motivaatio asiantuntijatyössä

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

Yhdysvaltalainen kirjailija-journalisti Daniel H. Pink on viime vuosina tehnyt tunnetuksi käsitteet ”autonomy, mastery, purpose”. Hänen mukaansa ne ovat tekijöitä, jotka motivoivat – rahallisten kannustimien sijaan – luovaa asiantuntijatyötä tekevää ihmistä. Pinkin (2009) mukaan rahalliset kannustimet vaikuttavat jopa tuottavuutta heikentävästi, kun kyseessä on luovuutta vaativa ongelmanratkaisutyö – sama seikka, jonka edellä mainitut Deci ja Ryan ovat kokeillaan osoittaneet. Aalto-yliopiston tutkija Elina Moisio (2011, 5–7) kääntää Pinkin käsitteet suomeksi ”*autonomia, kompetenssi ja yhteenkuuluvuus*” ja huomauttaa, että palkitsemisen tulee tukea näitä kolmea tarvetta kasvattaakseen asiantuntijan sisäistä motivaatiota.

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. Autonomiia tukevan palkitsemisen tulisi olla yhdessä suunniteltua, yhdessä kehitettävää, perustua tavoitteiden saavuttamiseen ja antaa valinnanvapautta sen suhteen, miten tavoitteet saavutetaan. (Kariniemi 2012; Moisio 2011, 5–7.)

Kompetenssia tukee oman osaamisen jatkuva kehittäminen ja mahdollisuus tulla jatkuvasti paremmaksi siinä mitä tekee – jo tämä itsessään koetaan palkitsevaksi. Kompetenssia tukeva palkitseminen huomioi henkilön osaamisen ja kehittymisen ja luo näille uusia kasvuväyliä. Hyväksi koettu peruspalkan taso on osoitus henkilön kompetenssin ymmärtämisestä ja osaamisen arvostuksesta. (Kariniemi 2012; Moisio 2011, 5–7.)

Yhteenkuuluvuuden 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 yhteenkuuluvuutta. (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 kokonaisarvioon kuin yksittäisiin, itsenäisiin mittareihin. (Mts. 5–7.)

3.4 Raha ja motivaatio

Raha on todettu tärkeäksi, etenkin peruspalkkaus *tärkeimmäksi* palkitsemisen kannalta. Nuorille ikäryhmille aineelliset palkkiot ovat vanhempia ikäryhmiä tärkeämpiä. (Luoma ym. 2004, 46–47) Palkitsemisen *kokonaisuuden* ja motivaation kannalta (olettaen, että peruspalkkaus on kunnossa) rahallisen palkitsemisen motivoivaa vaikutusta on kuitenkin kyseenalaistettu jo vuosikymmeniä. (Sistonen 2008, 177)

Kannustavasta palkitsemisesta kertoessaan Sistonen (2008, 40) vertaa rahallista palkitsemista donitsin (ks. KUVIO 2) sokerikuorrutukseen, joka laitetaan kaiken muun hyvän päälle: sokeri nostaa hetkeksi energiatason korkealle, mutta tiputtaa sen nopeasti alas, jonka jälkeen nälkä palaa entistä kovempaan. Raha on siis

tärkeä tekijä palkitsemisessa, mutta sillä ei voida korvata johtamisen eikä sitoutumisen ja motivaation pitkävaikutteisia taustatekijöitä.

Erkkilä-Häkkinen ja muut (2012) Oulun yliopistosta toteavat, että motivaatiota lisäävät erityisesti palautteellisuus, merkityksellisyyden kokeminen, oppiminen ja haastavat saavutukset. Työtehtävien tulisi olla sopivan kompleksisia, kokonaisvaltaisia ja tarjota riittävää vapautta työskennellä ryhmässä.

Rahan ongelmallisuuden motivaattorina tuo esille myös Tietoviikon artikkeli (2008), joka referoi ICT-alan ammattilaisilla teetätettyä tutkimusta. Tutkimuskyselyyn vastaajat arvottivat osakkeisiin ja optioihin ja yrityksen kokonaistulokseen perustuvan palkitsemisen kaikkein alimmaksi, kun taas aineettoman palkitsemisen merkitys selvästi korostui.

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

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

Talouselämään kirjoittava Ville-Valtteri Handolin (2009) kritisoi puhtaasti mekaanisia palkitsemisjärjestelmiä ja puhuu laajemman ja inhimillisemmän *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 merkittävämpiä. (Mt.)

Handolinin (2009) mielestä organisaatiot ovat liian hanakoita rakentamaan järjestelmiä ja korostamaan mitattavia asioita ja vastaavasti jättämään järjestelmiksi taipumattomat ilmiöt palkitsemisen kokonaisuuden ulkopuolelle. Esimerkkinä hän mainitsee tulospalkkiot, joiden ympärille on verraten helppoa rakentaa mittarit ja palkitsemisjärjestelmä, kun taas työpaikan sisäiset

vuorovaikutusmekanismit ovat huomattavasti haastavampia – vaikka ne ovat palkitsevan työyhteisön kannalta elintärkeää ulottuvuus.

Myös Mary Poppendieck (2004) – Lean-ohjelmistokehityksen ”kantaäiti” ja ketteriin ohjelmistotuotantomenetelmiin vahvasti vaikuttanut ohjelmistoalan kouluttaja ja kirjailija – kritisoi rahallista palkitsemista artikkelissaan *Unjust Deserts*.

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.)

Vaikka rahallisella palkitsemisella voidaan voimakkaasti vaikuttaa henkilön käyttäytymiseen, Poppendieck ei pidä rahallisella palkitsemisella motivoimista kestävästä eikä hallittavana ratkaisuna. Poppendieck mainitsee Charles O’Reillyn ja Jeffrey Pfefferin useat case-tutkimukset yrityksistä, joissa tavalliset ihmiset venyvät jatkuvasti loistaviin tuloksiin. Yhteistä näille yrityksille ovat ihmiskeskeiset arvot kaikilla organisaation tasoilla, tiedon jakaminen laajasti yrityksen sisällä ja tiimityön ja ihmisten johtamisen korostaminen (vastakohtana asioiden johtaminen – leadership vs. management, tutkija huom.) Nämä yritykset eivät käytä rahaa päämotivaattorina, vaan korostavat työn mukavuutta, kasvua, tiimityötä, haasteita ja saavutuksia. Poppendieck kehottaa yrityksiä huolehtimaan siitä, että henkilöstölle maksetaan työstä oikeudenmukaisesti ja asiaankuuluvasti palkkaa ja etsimään sitten rahallista palkitsemista tehokkaampia tapoja parantaa toimintaa.

3.5 Yhteenveto motivaation teoriasta

Palkitseminen liittyy läheisesti motivaatioon. Peruspalkka mainitaan elintärkeänä perusmotivaattorina. Rahalliset palkinnot saattavat toimia lyhytjänteisinä lisämotivaattoreina, mutta asiantuntijatyössä ja varsinkin tiimityössä niitä pidetään yleisesti ongelmallisina, jopa ”vaarallisina”.

Asiantuntijatyössä 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 tuntee yhteenkuuluvuutta kannustavassa ja tavoitteellisessa työyhteisössä (*yhteenkuuluvuus*). Näin ollen vaikuttaa, että toimeksiantajayrityksen ennalta määrittelemä ei-rahallinen, pienimuotoinen tapa palkita projektien 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

Toimeksiantajayrityksessä 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.)

Edellä mainittu manifesti perustuu 12:lle priorisoimattomalle periaattelle, jotka on kuvattu seuraavassa taulukossa (vrt. Beck ym. 2001b).

TAULUKKO 3. Ketterien menetelmien periaatteet

<p>Tärkein tavoitteemme on tyydyttää asiakas toimittamalla tämän tarpeet täyttäviä versioita ohjelmistosta aikaisessa vaiheessa ja säännöllisesti.</p>	<p>Otamme vastaan muuttuvat vaatimukset myös kehityksen myöhäisessä vaiheessa. Ketterät menetelmät hyödyntävät muutosta asiakkaan kilpailukyvyn edistämiseksi.</p>	<p>Toimitamme versioita toimivasta ohjelmistosta säännöllisesti, parin viikon tai kuukauden välein, ja suosimme lyhyempää aikaväliä.</p>
<p>Liiketoiminnan edustajien ja ohjelmistokehittäjien tulee työskennellä yhdessä päivittäin koko projektin ajan.</p>	<p>Rakennamme projektit motivoituneiden yksilöiden ympärille. Annamme heille puitteet ja tuen, jonka he tarvitsevat ja luotamme siihen, että he saavat työn tehtyä.</p>	<p>Tehokkain ja toimivin tapa tiedon välittämiseksi kehitystiimille ja tiimin jäsenten kesken on kasvokkain käytävä keskustelu.</p>
<p>Toimiva ohjelmisto on edistymisen ensisijainen mittari.</p>	<p>Ketterät menetelmät kannustavat kestävään toimintatapaan. Hankkeen omistajien, kehittäjien ja ohjelmiston käyttäjien tulisi pystyä ylläpitämään työtahtinsa hamaan tulevaisuuteen.</p>	<p>Teknisen laadun ja ohjelmiston hyvän rakenteen jatkuva huomiointi edesauttaa ketteryyttä.</p>
<p>Yksinkertaisuus - tekemättä jätettävän työn maksimointi - on oleellista.</p>	<p>Parhaat arkkitehtuurit, vaatimukset ja suunnitelmat syntyvät itseorganisoituissa tiimeissä.</p>	<p>Tiimi tarkastelee säännöllisesti, kuinka parantaa tehokkuuttaan, ja mukauttaa toimintaansa sen mukaisesti.</p>

Kuten ketterien menetelmien julistuksesta ja sen taustalla olevista periaatteista nähdään, ketterien menetelmien arvomaailma on syvästi ihmis- ja tiimikeskeinen. Se painottaa hyvää kommunikaatiota eri osapuolten välillä, motivoituneisuutta ja tiimin itseohjautuvuutta. Ketterät menetelmät asettavat projektin asiakkaan ja toimivan lopputuotteen toiminnan keskiöön ja lopputuotetta kehitetään läpinäkyvästi ja laatuun ja olemmeisimpaan keskittyen lyhyissä toteutussykleissä. Tiimin tulee tarkastella omaa toimintaansa ja pyrkiä parantamaan sitä projektin kuluessa. Ketterät menetelmät eivät näe projektinaikaisia muutoksia negatiivisina, vaan mukautuvat niihin asiakkaan hyödyksi. Ketterien menetelmien arvoissa ja periaatteissa voi nähdä myös suurta yhtäläisyyttä aiemmin mainittuihin Pinkin (2009) ”autonomy, mastery, purpose” -käsitteisiin, mm. ”Rakennamme projektit motivoituneiden yksilöiden ympärille. Annamme heille puitteet ja tuen, jonka he tarvitsevat ja luotamme siihen, että he saavat työn tehtyä” (Beck ym. 2001).

4.2 Ketterän tiimin palkitseminen

Ketteristä menetelmistä ja palkitsemisesta on kirjoitettu suhteellisen vähän. Suurin osa lähdeaineistosta tuntuu käsittelevän yksilökohtaisten bonusten, tulospalkkauksen tai muiden henkilökohtaisten rahallisten palkkioiden ja ketterien menetelmien korostaman tiimiajattelun välistä problematiikkaa. Rahalliset palkkiot eivät sinällään liity tutkimukseen, koska tutkimuksessa keskitytään ei-rahalliseen, pienimuotoiseen palkitsemiseen, mutta palkitsemisen kohdentaminen – yksilöön vai tiimiin? – sivuaa aihetta.

“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.)

Tom Reynolds (2010) käsittelee The Agile Mindset -blogissaan yksilökohtaisen palkitsemisen ja ketterän tiimin suhdetta. Reynolds varoittaa yksilökohtaisesta palkitsemisesta tiimityössä: jos palkitseminen kohdentuu yksilöihin heidän yksilötason suoriutumisen perusteella, saa se yksilöt tavoittelemaan palkkioita tiimin kustannuksella. Yksilö pyrkii saamaan oman suoriutumisen näyttämään

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

Myös esimiehille tarkoitettu valmennussivusto Esimies.info (2012) korostaa tiimityön kehittämistä siihen suuntaan, että lähimmät työtoverit koetaan tukiverkostona eikä kilpailijoina. Esimies.info kehottaa palkitsemaan nimenomaan siitä, että tiimin jäsenet auttavat toisiaan ja jakavat osaamistaan ja työssään kohtaamia hyviä käytäntöjä keskenään. Palkitsemisen suhteen Esimies.info korostaa hyvää tiimityötä, avointa kommunikaatiota ja palautteenantoa ja syvää luottamuksen ilmapiiriä – sisäisen motivaation lähteitä, jotka itsessään ovat palkitsevia – ja muistuttaa myös ei-rahallisista palkkioista ja huomionosoituksista, kuten tunnustus, pienet lahjat ja juhlat.

Thom Roach (2012) kirjoittaa My Agile Mind -blogissaan ketterän tiimin palkitsemisesta. Roachin mielestä henkilön projektiin käyttämää aikaa, varsinkaan ylitöitä, ei tulisi huomioida palkitsemisen kriteereissä. Jos palkitsemisen mittareja kiinnitetään käytettyyn työaikaan, on vaarana että aikaa käytetään turhaan ja tehottomasti. Ylityöt lisäksi vääristävät ns. tiimin velocityä (mitattavissa olevaa tiimin kykyä, tehokkuutta, ”nopeutta” toteuttaa lopputuotteen ominaisuuksia), jolloin projektin ennustettavuus katoaa (ks. myös ketterien menetelmien periaatteet: kehityksen pitäisi tapahtua kestäväällä, tasaisella tahdilla). Roach näkee, että ketterää tiimiä tulisi palkita ketterien menetelmien julistuksesta johdetuilla mittareilla, ts. palkita esimerkiksi silloin kun

- tiimi onnistuu jatkuvasti ja säännöllisesti tuottamaan asiakkaalle lisäarvoa 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 kestävästi lopputuotteen kehitystahdin
- tiimi suunnittelee lopputuotteen hyvin ja keskittyy jatkuvasti erinomaiseen tekniseen laatuun
- tiimi pystyy mukautumaan projektinaikaisiin 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 pyrkivät ajamaan omaa etuaan projekin kustannuksella. Babicz on Reynoldsin kanssa samoilla linjoilla kirjoittaessaan, että palkitsemiskulttuurin ja -järjestelmän muuttaminen tiimin suoriutumista palkitsevaksi ei ole pelkästään ketterien 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 aikaikkunassa 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 suoriutumisista.

(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 muuttuviin 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. Ketterien tiimien yhteydessä palkitseminen voidaan kytkeä esimerkiksi ketterien menetelmien julistuksesta johdettuihin mittareihin. Tässä nähdään yhteneväisyys jo aiemmin mainittuun palkitsemisen ja strategian kytkökseen, ts. palkitseminen tulisi tapahtua niiden arvojen noudattamisesta ja ylittämistä, 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 verkkosivuillaan verotusta ja henkilöstöetuja. Työmarkkinoilla on käytössä laajasti erilaisia etuja matkapuhelinedusta ja etuseleleistä erilaisiin vakuutuksiin. Myös erilaiset henkilöstön virkistäytymistapahtumat kuuluvat henkilöstöetuihin. (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 hyväksyttynä merkkipäivänä henkilöä voidaan palkita runsaammin (lahjansaajan n. 1-2 viikon bruttopalkkaa vastaavalla lahjalla), mutta muiden lahjojen – joilla Verohallinto tarkoittaa lähinnä 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.)

Anderssén, 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

Kun virkistystoiminta täyttää tietyt ehdot, on se verovapaata ja työnantaja saa vähentää kulut tuloksestaan eikä työntekijä maksa niistä veroa. Työnantaja voi järjestää kohtuullisissa määrin verottomasti esimerkiksi yhteisiä urheilu- tai kulttuuritapahtumia ja muita juhlatilaisuuksia. (Malinen 2012; Moilanen 2012.) Yrityksellä voi olla esimerkiksi oma aitio tai istumapaikkoja jääkiekko-otteluihin tai oopperaan. Mikäli kaikilla työntekijöillä on mahdollisuus saada käyttää yrityksen istumapaikkoja, ei etuudesta muodostune verotettavaa etuutta. (Anderssén ym. 2002, 50.)

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.

Kaikkien ei välttämättä tarvitse kuitenkaan käyttää etua samanaikaisesti eikä koko henkilöstön olla tilaisuudessa yhtä aikaa läsnä. Ollakseen verovapaita, etujen täytyy olla tavanomaisia ja kohtuullisia. Toisin sanoen, etujen tulee olla käytössä useissa yrityksissä ja esimerkiksi juhlatilaisuuksia ei saa olla kovin usein eivätkä niiden kustannukset epätavallisen suuria. (Malinen 2012; Moilanen 2012.) Anderssén ja muut (2002, 46) kirjoittavat, ettei säännöksissä ole määritelty, minkä arvoinen etu voidaan katsoa tavanomaiseksi ja kohtuulliseksi, vaan se ratkaistaan etukohtaisesti ja ottaen huomioon etujen myöntämisessä vallitseva yleinen käytäntö ja työnantajalta saatavien etujen yhteismäärä. Anderssén ja muut (2002, 46) huomauttavat myös, että esimerkiksi tietotekniikan alalla työnantajien on seurattava muiden samalla toimialalla toimivien yritysten tarjoamia etuja pysyäkseen houkuttelevana työntekijöiden silmissä.

Tyypillisimpiä verovapaita virkistysetuja on työnantajan tarjoama ilmainen kahvi tai virvoitusjuomat työpäivän aikana. Myös kahvileipää voidaan tarjota, kunhan tarjoilu ei riitä korvaamaan työntekijän ateriala. (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 tehtävä 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

Matkat, jotka työntekijä tekee pelkästään työtehtäviensä hoitamiseksi, ovat verovapaita. Tällaisia matkoja voivat olla esimerkiksi liike-, kokous-, neuvottelu-, messu- ja muut vastaavat matkat niin koti- kuin ulkomailla. Työmatkaan sisältyvä normaali vapaa-aika työajan jälkeen ei aiheuta työntekijälle verotettavaa etua. Monissa yrityksissä työntekijä saatetaan lähettää matkaan – etenkin ulkomaanmatkaan – jo aiemmin kuin mitä työtehtävät edellyttäisivät, esimerkiksi jo lauantaina, vaikka varsinainen työtehtävä alkaisi vasta maanantaina. Syynä tällaiseen käytäntöön on usein se, että matkakulut saattavat olla tällöin alhaisemmat, vaikka työnantaja joutuisi korvaamaan työntekijän hotellimajoituksen. Kun aikaisempi matkaan lähtö on tapahtunut työnantajan intressissä, matka katsotaan työmatkaksi; sillä, että työntekijä viettää kohteessa lauantai-sunnuntain ei *saisi* olla merkitystä tulkinnalle ja työntekijälle tulisi myös voida maksaa päivärahat verottomasti. ”Tietyillä alueilla myös viranomaiset ovat tämän käytännön hyväksyneet”, Anderssén ja muut kirjoittavat. (Anderssén ym. 2002, 36.)

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 tulkinnanvaraista kuitenkin on se, voidaanko tällöinkin 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 järjestelystä työnantajalle säästöä vai ei. (Anderssén huomauttaa, että kysymys on jossain määrin teoreettinen, koska useimmin työntekijät haluavat työmatkalta kotiin mahdollisimman pian työtehtävän päätyttyä.) (Mts. 37.)

Mikäli työmatkaan sisältyvän virkistys- tai vapaa-ajan osuus on tavanomaista suurempi, on mahdollista katsoa, että työmatka on osittain virkistysmatka, jolloin myös osa kustannuksista voidaan katsoa työntekijälle verotettavaksi etuudeksi. Ratkaisevaa tällöin 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 verotettavaa etua. Vaikka virkistys- 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 käsitellä eri tavoin. Esimerkiksi asiakasmatkojen kohdalla osalle matkaan osallistuvista työntekijöistä matka voi olla työmatka ja osalle virkistysmatka. Anderssén toteaa, että rajanveto 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 kehittämisestä 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 suorittaman 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 toimeksiantajayrityksen henkilöstöön että sen ulkopuolelle. Tutkimuksessa hyödynnettiin erilaisia tutkimusmenetelmiä, mm. kyselytutkimusta ja haastattelututkimusta. Näillä menetelmillä kerättiin sekä kvantitatiivista että kvalitatiivista dataa.

Kvantitatiivista dataa kerättiin toimeksiantajayrityksen henkilöstöllä teetätetyllä sähköisellä kyselyllä. Kyselyllä haluttiin kartoittaa henkilöstön näkemyksiä ja kokemuksia projektipalkitsemiseen liittyen. Tutkimustuloksia haluttiin käyttää avuksi luotaessa motivoivaa, tarkoituksenmukaista ja käyttöympäristöön parhaalla tavalla soveltuvaa projektipalkitsemismallia.

Kyselytutkimusmenetelmä valittiin, koska se oli helppo ja kustannustehokas tapa tavoittaa laaja potentiaalisten vastaajien joukko. Kysely soveltui myös hyvin kvantitatiivisesti arvottamaan erilaisia projektipalkitsemiseen liittyviä käytäntövaihtoehtoja, reunaehtoja ja motivaatiotekijöitä. Kysely sisälsi ennaltamääritettyjen vastausvaihtoehtojen lisäksi myös vapaita tekstikenttiä, joiden avulla vastaajat pystyivät kommentoimaan aihetta vapaamuotoisemmin.

Kvalitatiivista dataa kerättiin paitsi edellä mainittujen vapaiden tekstikenttien avulla, myös toimeksiantajayrityksessä tehdyllä haastattelututkimuksella. Haastattelututkimus oli tyypiltään teemahaastattelu, joka toteutettiin ryhmähaastatteluna. Tutkimusmenetelmä valittiin täydentämään kyselytutkimuksessa saatuja vastauksia. Lisäksi haastattelun avulla haluttiin koota vapaamuotoisia kertomuksia projektipalkitsemiseen liittyvistä aiemmista kokemuksista sekä näkemyksiä ja ideoita 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 asiantuntijakommenteilla. Tutkimuksessa tiedusteltiin palkitsemisen asiantuntijalta, 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 toimeksiantajayrityksen henkilöstöltä pyydettiin vapaamuotoisia kommentteja opinnäytetyön aiheeseen liittyen yrityksen sisäisessä käytössä olevan sosiaalisen median järjestelmän avulla. Kyseinen järjestelmä on tarkoitettu yrityksen henkilöstön vapaamuotoiseen, päivittäiseen viestintään ja tiedonjakoon. Sosiaalisen median avulla haluttiin saada ensikommentteja projektipalkitsemisaiheeseen liittyen, jotta nähtäisiin, millaisia asioita henkilöstöllä ovat päällimmäisenä mielessä projektipalkitsemisesta. Näitä ensikommentteja haluttiin käyttää osaltaan ohjaamaan jatkotutkimusten laadintaa ja sisältöjä. Sosiaalisen median järjestelmä mahdollisti myös avoimen, toisten henkilöiden esittämien näkemysten kommentoinnin ja pohdinnan, mitä pidettiin arvokkaana kehitystutkimuksen kannalta.

6.2 Sosiaalisen median kautta saatuja kommentteja projektipalkitsemisesta

Tutkimuksen alkuvaiheessa (lokakuu 2012) yrityksen sisäiseen sosiaalisen median järjestelmään kirjoitettiin viesti, jossa kerrottiin 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. Kommenteissa korostuu jo aiemmin todettu seikka, että eri ihmisiä motivoivat erilaiset asiat sekä palkitsemisen pienimuotoisuus ja yksinkertaisuus sekä yhteisöllisyys.

6.3 Kyselytutkimus toimeksiantajayrityksen henkilöstölle

6.3.1 Johdatus kyselytutkimukseen

Toimeksiantajayrityksen henkilöstöllä teetätettiin sähköinen kysely joulukuussa 2012. Kyselyn vastaajajoukkoa ei rajattu toimenkuvan perusteella ja vastaajien joukossa oli myös muita kuin projektityötä tekeviä ohjelmistotuotannon työntekijöitä. Kysely sisälsi pääosin rasti-ruutuun-tyyppisiä kysymyksiä, mutta myös muutamia vapaita tekstikenttiä. Kyselylomake on opinnäytetyön liitteenä (Liite 1. Kyselylomake).

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.

Kyselyn vastaukset ovat opinnäytetyön liitteinä (Liite 2. Kyselylomakkeen vastausten numeerinen yhteenvetoraportti ja Liite 3. Kyselylomakkeen vastausten eritelty raportti).

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 palkitsemista ”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 kontekstissa. (Tutkija on tarkoittanut jälkimmäistä vaihtoehtoa.) Kaiken kaikkiaan vastauksista voitaneen kuitenkin tulkita, että projektipalkitsemista 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 projektipalkitsemista tulisi ensisijaisesti tehdä kiitokseksi hyvästä työstä. Loput 36 % näkee projektipalkitsemisen työkaluna motivoida projektitiimiä kohti välitavoitteita. Tästä voisi tulkita – vaikkei kysymyksen asettelu sitä yksiselitteisesti tue – ettei enemmistö näe tarvetta vahvoille ennaltamääritellyille kriteereille, joiden täyttymisestä palkitaan, vaan palkitsemisen tulisi olla vapaamuotoisempaa. Em. tulkintaa tukee kysymys siitä, milloin palkitsemista tulisi tehdä; 58 %:n mielestä palkitsemista tulisi tehdä spontaanisti eli silloin kun se koetaan aiheelliseksi ja 42 %:n (vähemmistön) mielestä ennalta sovittujen kriteereiden täytyessä.

Vastaajista 58 % kannattaa palkitsemista projektin aikana ja 42 % lopuksi. Näiden tulosten perusteella voitaneen tulkita, että henkilöstö kannattaa eniten tapaa, jossa projektin aikana palkitaan spontaanisti kiitokseksi hyvin tehdystä työstä ilman, että palkitsemiselle 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 määrittellä kriteerit projektikohtaisesti. Selvän enemmistön (88 %) mielestä palkitsijan rooli istuu luontevimmin projektipäällikölle, scrum masterille tai vastaavalle.

Useat ketterien menetelmien asiantuntijat varoittavat yksilösuoritusten palkitsemisesta yksilökohtaisilla palkinnoilla. Kyselyn perusteella myös yrityksen henkilöstö on vahvasti samoilla linjoilla. 91 %:n mielestä projekteissa tulisi ensisijaisesti palkita tiimiä tiimin onnistumisesta eikä yksilöitä hyvistä 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. Lähes yhtä paljon (12 %) kannatusta saivat myös projektin pysyminen aikataulussa sekä onnistuneet välivaiheet.

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

palkinnot vastaaja kokee mielekkäimmiksi ja motivoivimmiksi projektin yhteydessä. Kaksi vaihtoehtoa saivat selvästi eniten kannatusta (19 % kumpikin): ravintolaillallinen tmv. ja *mikä tahansa tiimin kanssa määritelty pieni yhteinen kannuste*. Kolmanneksi eniten (12 %) kannatusta sai retki, ekskursion tai muu vastaava. Kuten nähdään, motivoivaksi palkitsemiseksi koetaan yhteisöllinen, vapaamuotoinen, tiimikeskeinen ajanvietto tai jopa mikä tahansa yhteisesti sovittu pieni kannuste. On mielenkiintoista nähdä, että palkinnon muodolla ei välttämättä ole suurtakaan merkitystä, vaan tärkeämpää on, että tiimillä on jokin yhteinen asia mitä tavoitellaan. Huomionarvoista myös on, että vain yksi vastaaja kokee ansiomerkin, kunniamaininnan, pokaalin tai vastaavan motivoivaksi (suuremman kannatuksen sai mm. jaloviina, kaksi vastaajaa, vapaassa tekstikentässä, tutkija huom.), joskin tästä huolimatta 8 %:a (jaetulla 4:nneellä sijalla) pitää julkista palautetta (kiitosta) tai muuta huomionsoitusta motivoivana. Voitaneen tulkita, että julkisesti annettu kiitos tai muu positiivinen palaute tai huomionsoitus motivoi huomattavasti enemmän, kuin aineellinen ansiomerkki tai muu vastaava, jos palkitsemisesta tällöin jää puuttumaan julkinen ja ”ääneenlausutun” palautteen ulottuvuus. Vastauksissa näyttäisi korostuvan etenkin aiemmin esillä olleet autonomia ja yhteenkuuluvuus – palkinnon saajat voivat yhdessä vapaamuotoisesti nauttia palkinnosta ja kenties itse päättää mikä kyseinen palkinto on. Tätä tukee myös se, että 68 %:n mielestä palkinnon tulisi olla kollektiivinen tiimin kesken. Vain 15 %:a on sitä mieltä, että palkinnon tulisi olla hyödynnettävissä itsenäisesti silloin kun itse haluaa. Em. kysymyksessä vaihtoehtona oli myös ”Palkinnosta voivat nauttia sekä tiimi että asiakas yhdessä”. Vaihtoehto otettiin mukaan, koska asiakastilaisuudet – esim. vapaamuotoisempi projektin päätöstilaisuus – ovat yritykselle helppo keino tarjota virkistäytymistä ja antaa positiivista palautetta myös projektitiimille. Vaihtoehtoa kannatti 18 %:ia. Kysymyksen asettelu ei mahdollista tulkintaa siitä, moniko vastaajista pitää tiimikeskeistä palkintoa ensisijaisena, mutta ajattelee, että siitä voisi tuki nauttia asiakkaankin kanssa.

6.3.3 Kyselytutkimuksessa saatujen sanallisten kommenttien analysointi

Sähköisen kyselyn vapaiden tekstikenttien avulla saatiin muutamia sanallisia kommentteja, joista tutkimuksen kannalta relevanteimpia on analysoitu

tarkemmin alla. Kaikki sanalliset kommentit ja niiden tarkat sanamuodot löytyvät kyselyn vastausten eritellystä raportista (Liite 3. Kyselylomakkeen vastausten eritelty raportti).

Eräs sähköiseen kyselyyn vastannut toteaa, että myös tiimin jäsenet voivat palkita toisiaan spontaanisti. Tämä on hyvä huomio. Palkitsijan ei välttämättä tarvitse aina olla tiimin ulkopuolinen henkilö tai rooli, eikä palkitsemisen liian "prosessimaista", vaan myös tiimin jäsenet voivat kannustaa toisiaan keksimällä toisilleen pieniä palkintoja tai huomionosoituksia hyvistä suorituksista. Vaikka tällainen palkitseminen kohdistuukin yksilötasoon, ei tutkija näe sitä ongelmallisena, koska palkitsijana toimii "vertainen" omasta tahdostaan. "Tiimiläinen palkitsee tiimiläistä" -kulttuuri todennäköisesti vahvistaisi tiimin yhteisöllisyyttä ja sopisi hyvin ketterien menetelmien arvoihin ja matalaan hierarkiaan. Ketterän johtamisen asiantuntija ja kirjailija Jurgen Appelo (2013a) mainitsee ns. Kudo-laatikot hyvänä keinona toteuttaa tiiminkeskeistä kannustamista ja palkitsemista. Tässä mallissa tiimillä on käytössä postilaatikkomainen Kudo-laatikko ja Kudo-kortteja. Kudo-korteilla tiimin jäsen voi esimerkiksi lähettää kiitoksensa toiselle tiimiläiselle, ks. KUVIO 5. Palkitseminen voidaan toteuttaa myös niin, että Kudo-korteilla voi "ostaa" pienen palkinnon toiselle tiimiläiselle ennaltamääritellystä palkintokorista. (Mt.)



KUVIO 5. Kudo-kortti (Appelo, 2013b).

Kommentin "Työ tekijäänsä kiittää!" tutkija tulkitsee liittyvän vahvasti sisäiseen motivaatioon ja kompetenssin tunteeseen. Toisin sanoen, kun työntekijälle 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.

Eräälle vastaajalle on jäänyt mieleen projektipäällikön tarjoamat jäätelöt. Tästä nähdään, että palkitseminen voi olla (rahalliselta arvoltaan) äärimmäisen pientä ja tärkeämpi on palkinnon symbolinen arvo. Kuten kyselyn vastauksista kävi aiemmin ilmi, yhtenä motivoivimmista 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 se, ettei projektipalkitseminen välttämättä toimi, jos palkitsemiselle asetetaan laajat, koko yrityksen ja/tai kaikki projektit kattavat kriteerit ja mallit, vaan palkitseminen olisi toimivampaa, jos sen muoto määrittyisi ruohonjuuritasolla, esimerkiksi projektitiimin 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 välietappien saavuttamisten tulisi olla huippuhetkiä, joista seuraa jotain mukavaa.

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

6.4 Haastattelututkimus projektipalkitsemisesta

toimeksiantajayrityksessä

Edellä kuvatun sähköisen kyselyn jälkeen (tammikuussa 2013) pidettiin haastattelu, johon osallistui kolme henkilöä, jotka olivat sähköisen kyselyn yhteydessä ilmaisseet halukkuutensa jatkohaastatteluun. Haastatteluun osallistui kaksi projektipäällikköä ja yksi projektityöntekijä. Kaikki haastateltavat toimivat keskenään eri projekteissa.

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

Pidimme asiakkaan kanssa pitkän workshopin ja vietimme sen jälkeen yhdessä iltaa.

Kävimme asiakkaan 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 täyttyi. 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 ohjelmistotuotantotiimeistä yksi tiimi (tuotekehitystiimi) on palkitsemisen kannalta haastava, koska tiimin työ ei ole projektiluonteista vaan jatkuvaa, ja koska tuotekehityksessä ei tällä hetkellä ole selkeitä välitavoitteita, joihin projektipalkitsemisen voisi kytkeä. Lisäksi tiimin esimies työskentelee eri lokaatioissa kuin tiimi. (Mt.)

Haastateltavat pitivät pieniä asioita parhaimpina keinoina palkita projektitiimiä projektin aikana: kahvilla tai jäätelöllä käyntiä tiimin kesken, saunaillan viettoa tai ylipäänsä tietynlaisen juhllisuuden tunteen rakentamista projektin välitavoitteiden tai -vaiheiden saavuttamiseen. (Mt.)

Haastattelun tuloksissa korostuu, että projektitiimeillä 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 tuotiin esille, että yrityksen ohjelmistotuotannossa toimii tiimi, joka toteuttaa jatkuvaa tuotekehitystä on siten toiminnaltaan kertaluonteisista projekteista poikkeava. Tutkija toteaa, että jotta projektipalkitseminen olisi oikeudenmukaista kautta koko yrityksen ohjelmistotuotannon, olisi kyseiselle tiimille todennäköisesti hyvä pyrkiä luomaan konkreettisia välietappeja tai muuten pystyä tunnistamaan tuotekehityksen aikana selkeitä kohokohtia, joissa tiimi ylittää itsensä asiakastyytyväisyyden, 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 Projektipalkitseminen muissa alan yrityksissä

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

Tutkimuksessa haluttiin tietää, miten muut saman alan ja kokoluokan yritykset ovat järjestäneet vastaavantyyppistä palkitsemista projektien yhteydessä, jotta alalla kenties syntyneitä hyviä käytäntöjä voidaan monistaa. Case-esimerkkien löytämiseksi pyydettiin Ohjelmistoyrittäjät ry:n toimitusjohtajaa Rasmus Roihaa nimeämään yrityksiä, jotka ovat ohjelmistoalalla palkitsemisen edelläkävijöitä Suomessa. Roiha (2013) mainitsi kolme yritystä, joilta pyydettiin haastattelua. Ensimmäisestä yrityksestä ei saatu vastausta haastattelupyyntöön. Toisesta

yrityksestä kerrottiin, että palkitseminen on heillä hyvin suoraviivaista: henkilökohtainen palkka, jonka lisäksi koko henkilöstö saa bonuksen, jos vuosi on mennyt hyvin. Lisäksi projektitiimit järjestävät saunailtoja kyseisessä yrityksessä. Aikataulusyistä yritys ei halunnut osallistua tutkimukseen enempää. Kolmas yritys tarjosi mahdollisuutta haastatteluun, mutta koska tutkimuksen kannalta vain yhden laajan case-esimerkin merkitystä pidettiin vähäisenä, varsinaista haastattelua (tapaamista) ei yrityksen kanssa järjestetty. Yritykseltä kuitenkin tiedusteltiin sähköpostitse, miten projektipalkitsemista heillä harjoitetaan. Samat kysymykset lähetettiin myös kahteen muuhun aiemmin kontaktoituun yritykseen, mutta näistä yrityksistä ei kysymyksiä kommentoitu. Kysymykset ovat opinnäytetyön liitteenä (Liite 4. Kolmeen ohjelmistoalan yritykseen lähetetyt kysymykset). Kysymykset laadittiin vaiheessa, jossa tutkimuksen lopullinen palkitsemismalliehdotelma oli alkanut jo hahmottua tutkimuksessa läpikäydyn teorian ja muun tutkimusaineiston perusteella.

Case Vincit Oy

Vincit Oy:n henkilöstöjohtaja Johanna Pystynen (2013) kertoo, että heidän yrityksessään projektitiimiä palkitaan, jos projekti menee erityisen hyvin tai projekti vaatii tiimiltä erityistä venymistä. Palkitsemista voidaan käyttää myös projektin aikana tiimin motivoimiseksi, jos projektissa kohdataan tavallista suurempia haasteita. Yleisimmin tiimejä palkitaan, jos tiimi on saanut asiakastyytyväisyyskyselystä projektin jälkeen täydet pisteet tai jos projekti on vaatinut erityistä venymistä. Palkitseminen projektien yhteydessä on sekä rahallista että ei-rahallista. Toisinaan maksetaan erillisiä bonuksia tai henkilö voi valita mieleisensä tuotteen, esim. iPadin. Suurin osa palkitsemisesta kuitenkin on pienempää palkitsemista kuten elokuvalippuja, erilaisia tavaroita, saunailtoja, kakkua jne. Projektien yhteydessä palkitaan sekä koko tiimiä että yksilöitä, esimerkiksi kerran kuussa palkitaan myyntioriontunein tiimiläinen, joka saa palkinnoksi samppanjanpullon. Kukin tiiminvetäjä saa päättää, mikä on mieluisin palkinto tiimille ja usein myös tiimi saa itse päättää palkintonsa. Joko johto tai tiiminvetäjä tuo esiin palkitsemisen edellytykset. Palkitsemiselle ei ole asetettu tiukkoja ennaltamääritettyjä kriteerejä, vaan palkitsemista tehdään spontaanisti

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. palkkausjärjestelmät 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 mainituista 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

Projektipalkitsemismallin luonnissa hyödynnettiin ketteristä menetelmistä tuttua iteratiivista lähestymistapaa. Tavoitteena oli, että jokainen iteraatio tuottaa käyttöönottokelpoisen projektipalkitsemismallin kuvauksen.

Iteraatiokierrosten tuloksia esiteltiin eri sidosryhmille ja saatuja kommentteja hyödynnettiin seuraavalla iteraatiokierroksella. Palkitsemismallin iteratiivista kehittämistä on havainnollistettu seuraavassa kuviossa. Tarkemmin eri iteraatioita on kuvattu seuraavissa luvuissa.



KUVIO 6. Palkitsemismallin iteratiivinen kehittäminen.

7.2 Versio 0.1

Opinnäytetyössä kerätyn teoretietämyksen 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 päättää 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. Budjetäarisesti palkitsemiselle mietittiin n. XX € per henkilö per kuukausi per projekti (tyypillisesti henkilöt työstävät yhtä projektia kerrallaan). Todettiin, että summan tulee olla riittävän pieni, jotta palkitsemisen rahallinen arvo menettää merkityksensä – tällöin palkitsemisen symbolinen arvo korostuu eikä palkitseminen 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 projektitiimiin (ts. keiden voidaan katsoa olevan palkitsemisen piirissä projektin aikana) sekä huomio siitä, ettei projektipalkitsemiseen varattu ohjeellinen summa ole henkilökohtaista automaattista ja kumuloituvaa 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 korostuivat tiimin yhteinen aika esim. juuri ruoan ja juoman parissa. Näiden seikkojen perusteella mallia voi tutkijan mielestä pitää verovapaana tapana palkita projektitiimejä projektien yhteydessä.

Projektipalkitsemismallissa 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).

Em. versioon pyydettiin vielä kommentteja Verohallinnosta. Verohallinnon osakeyhtiöverotuksen palvelunumeroon soitettiin ja esiteltiin palkitsemismallin pääpiirteet. Yleisvaikutelmana tutkijalle Verohallinnon asiakaspalvelijan kanssa käydystä keskustelusta jäi, että tutkimuksessa mietitty malli on verolainsäädännön ja verovapauden kannalta hyväksyttävä. Verohallinto korosti kohtuullisuutta ja sitä, ettei palkitsemista saa sitoa tuloksen tekoon – ts. palkitsemisen ulkopuolelle ei saa jättää henkilöitä tai tiimejä, jotka tekevät esim. heikompaa tulosta. Palkitseminen ei saa toimia palkan sijaisena. Uutena tietona tutkijalle ilmeni – tai tarkentui – että virkistystapahtumien tapauksessa työyhteisöä voidaan käsitellä pilkottuna ryhmiin tai tiimeihin siten, että eri tiimeille voidaan järjestää erilaisia tapahtumia eikä niin, että koko työyhteisölle on järjestettävä samansisältöisiä tapahtumia. Verohallinto arvioi, että kuvatuunlaisen toiminnan kulut voidaan kirjata kokous- edustus- tai virkistyskuluiksi, riippuen tapahtuman luonteesta. Tutkijalle jäi kuva, että mikäli tiimeille järjestetään esimerkiksi tapahtumia, tulee niiden selkeästi olla tiimille annettuja/osoitettuja, jotta etua ei katsota esimerkiksi työntekijöiden vapaasti valitsemien vapaa-ajan harrastusten ja elinkustannusten korvaamiseksi – ts. jollain tapaa on selkeästi säilytettävä kytkentä työhön. (Verohallinto 2013.) 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 palkitsemismalliehdotukseen. Palkitsemismallin kuvauksen sanamuotoja hiottiin ja lisäksi tarkennettiin, että palkitsemista voidaan käyttää paitsi tiimin motivoinniksi kohti projektin välitavoitteita, myös motivoinniksi selvitä epätavallisista haasteista (kuten Vincitillä). Katsottiin aiheelliseksi myös lisätä loppuklausuuli, että mikäli tiimi onnistuu projektissa erityislaatuisen hyvin, voi

tiiminvetäjä esittää ylemmälle johdolle tiimin palkitsemista jollain erityislaatuksella tavalla. Toisin sanoen, mahdolliset suuremmat erityishuomiot (rahallinen palkitseminen, arvokkaammat 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

Projektipalkitsemismalliin haettiin kommentteja toimeksiantajayrityksen henkilöstöltä sähköisen kyselyn (30.4.2013) avulla. Kyselyssä kysyttiin lähinnä, miten vastaajan mielestä, asteikolla 1–4 (huonosti–erittäin hyvin), esitetty malli soveltuu ohjelmistotuotannon projektipalkitsemisen pelisäännöiksi toimeksiantajayrityksessä. Kysely on opinnäytetyön liitteenä (Liite 5. Kyselylomake 2).

Kysely oli avoinna viikon. Sen aikana kyselyyn vastasi 32 henkilöä, vastausprosentin ollessa n. 52 % vastauspyynnön tavoittaneista. (Tutkija huomauttaa, että vaikka molempiin tutkimuksissa toteutettuihin kyselyihin vastasi käytännössä sama määrä vastaajia, poikkeavat vastausprosentit toisistaan noin 8:lla prosenttiyksiköllä. Tämä johtuu toimeksiantajayrityksen henkilöstömäärän kasvusta kyselyiden välillä). Kaikki kyselyyn vastaajat olivat sitä mieltä, että tutkimuksessa kehitetty projektipalkitsemismalli soveltuu hyvin tai erittäin hyvin yrityksen ohjelmistotuotannon projektipalkitsemisen pelisäännöiksi; 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 eritelty 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 hyvä 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 helpompi sellaisenaan soveltaa myös yrityksen muihin, kuin ohjelmistotuotantoa tekeviin tiimeihin.

Toinen vastaaja pitää palkitsemismallissa määritettyä noin XX €:n (per hlö per kk per projekti) budjettia hieman pienenä ja arvioi, että esimerkiksi YY-ZZ €:a olisi sopivampi summa käyttää palkitsemiseen. Tällä summalla saisi esimerkiksi kunnan lounaan. Tutkijan mielestä lopullinen projektipalkitsemismalliin kirjattu summa on lähinnä suuntaa-antava ja sen tarkoituksena on viestittää, että palkitseminen on pienimuotoista ja kohtuullista. Tutkija ei ole arvioinut, kuinka usein palkitsemistilanteita käytännössä tulee vastaan – tapahtuuko palkitsemista käytännössä n. kuukausittain tai harvemmin. Jotta palkitsemisesta ei muodostuisi ”automaattia”, tulisi palkitsemista käyttää harkiten ja silloin kun se todella on aiheellista. Tutkija olettaa, että palkitsemistilanteet eivät ole säännöllisiä ja välttämättä edes kuukausittaisia. Näin ollen tutkija ei näe ongelmallisena sitä, että joissain tapauksissa tiimin palkitsemiseen käytetään *hieman* suurempaa summaa, kunhan palkitseminen pysyy kohtuullisena ja budjetissaan esim. kvartaalitasolla. Kaiken kaikkiaan tutkija pitää kirjattua summaa detaljina, jota tärkeämpää on hahmottaa projektipalkitsemiseen tarkoitettujen varojen *kokoluokka*.

Eräs vastaaja pohtii, että projektipalkitseminen voisi jollain tapaa heijastua palkkaan. Ilmeisesti vastaaja tarkoittaa, että jos henkilöä palkitaan projektien

yhteydessä, voidaan hänen katsoa suoriutuvan työstään erittäin hyvin, jolloin sen tulisi heijastua myös palkkaan. Tutkija ei tässä yhteydessä ota aiheeseen muuta kantaa, kuin toteaa, että henkilö voi tuki projektien yhteydessä palkitukse tulemisellaan hyvin konkreettisesti perustella palkankorotuspyyntöään.

Eräs vastaaja pitää tärkeänä muistaa, että projektipalkitseminen on eri asia kuin palkitseminen yrityksen tuloksesta, kuten bonukset. Myös tutkija haluaa korostaa yrityksen palkitsemiskokonaisuuden hahmottamista niin työntekijä- kuin johtotasollakin. Yrityksen voisi olla hyödyllistä tarkastella ja kuvata palkitsemiskokonaisuutensa, jolloin myös projektipalkitsemisen mittakaava ja konteksti tulisivat selviksi. Samainen vastaaja toivoo mahdollisuutta palkita myös yksilöitä erityisestä venymisestä projektin aikana. Yksilöiden palkitseminen tiimin ”kustannuksella” on monessa yhteydessä todettu ongelmalliseksi, mutta tutkija ei näe opinnäytetyössä kehitettyä projektipalkitsemismallia yksilöiden palkitsemista varsinaisesti poissulkevana. Tutkijan mielestä riittää, että tiimi hyväksyy esimerkiksi tietyn tiimiläisen yksilökohtaisen palkitsemisen. Ja näin varmasti usein onkin: jos yksi tiimiläinen on venynyt projektissa erityislaatuisiin suorituksiin, tutkija uskoo että myös muut tiimiläiset sen huomaavat, tunnustavat ja pitävät kyseisen henkilön palkitsemista oikeudenmukaisena. Toisaalta palkitseminen ei kuitenkaan saa tutkijan mielestä *ohjata* kohti yksilösuorituksia. Lisäksi tutkija pitää tapauksia, joissa yksilöt venyvät projekteissaan erityislaatuisiin yksilösuorituksiin hyvän tiimisuoriutumisen sijaan, ylipäänsä hieman negatiivissävytteisinä ”poikkeustapauksina”, jotka on syytä analysoida ja joita tulisi pyrkiä välttämään. (Esimerkiksi: ”Onko yksilö keskittynyt pelkästään hyvään yksilösuoritukseensa sen sijaan, että olisi keskittynyt jakamaan omaa vastuutaan, työkuormaansa tai haasteita tiimin kesken – ja jos, niin miksi näin on ollut?” Tai: ”Onko yksilösuoriutuminen ollut projektin lopputuloksen kannalta parempi vai huonompi kuin vakaa, jaettu tiimityö – ja miksi?”) Jos yksilösuoritukset nähdään lähtökohtaisesti vältettävänä asioina, voidaan tuki kyseenalaistaa, pitäisikö niistä ylipäänsä edes palkita. Tutkija kuitenkin ymmärtää, että asia on hyvin tapauskohtainen ja kehottaa käyttämään tiiminvetäjän ja/tai tiimin omaa harkinta- ja arvostelukykyä.

Eräs vastaaja pitää tutkimuksessa kehitettyä projektipalkitsemismallia väljänä ja tulkinvaraisena. Vastaaja epäilee palkitsemismallin väljyyden lisäävän ”kitkaa” ja kateutta tiimien välillä ja toivoo malliin 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 määrittämiä. Tutkija pitää ajatusta mielenkiintoisena ja varteenotettavana vaihtoehtona, mutta ei jaa aivan yhtä suurta huolta eriarvoisuudesta. ”Mittarikatalogi” voidaan palkitsemismallin tueksi yrityksessä kehittää, mutta tutkija pitää sitä enemmän palkitsemismallin jatkokehityksenä, jonka tarpeellisuus ja yksityiskohdat määrittyvät vasta käytännön kokemusten kautta. Tutkija on palkitsemismallissa tarkoittanut, että tiimi voi itse ottaa projekteissaan kantaa siihen, millä kriteerein tiimiä palkitaan. Tämä ei kuitenkaan ehkä käy selvästi ilmi (vrt. Liite 11. Projektipalkitsemismalli, versio 0.4) ja lukijalle voi jäädä kuva, että projektipäällikkö yksinomaaisesti päättää palkitsemisen kriteerit. Tässä valossa vastaajan huoli eriarvoisuuden tunteesta on ymmärrettävä. Toisaalta huoli voi olla aiheellinen siitäkin huolimatta, vaikka tiimi itse saisi päättää kriteereistä. Yhtä kaikki, tutkija haluaa uskoa, että toimeksiantajayrityksen tiimit ja projektipäälliköt ovat siinä määrin suoraselkäisiä ja arvostelukykyisiä, että tiedostavat itse, milloin palkitseminen on tai ei ole aiheellista. Tutkija peräänkuuluttaa läpinäkyvyyttä projektipalkitsemisen suhteen; jos jokaisen tiimin palkitsemiset ovat näkyviä muille tiimeille, uskoo tutkija tietynlaisen itsesäätelyn ja -kritiikin muodostumiseen. Toisin sanoen, tutkija kannattaa avoimuutta palkitsemisen suhteen ja sitä, että tiimin jakavat keskenään projektiansa palkitsemiskäytäntöjä. Tällä tavoin palkitsemismalli kehittyy ja sitä voidaan tarkentaa.

Eräs vastaaja huomauttaa aiheellisesti, että palkitsemismalli mahdollistaa tiimin palkitsemisen, vaikka jokin ”muu ulkopuolinen mittari” näyttäisi, että projekti ei ole mennyt hyvin. Tutkija kommentoi tätä viittaamalla aiempaan uskomukseensa siitä, että projektipäälliköt ja tiimit ovat arvostelukykyisiä ja kykeneviä

itsekritiikkiin. Toisin sanoen tutkija uskoo, että projektipäälliköt ja tiimit osaavat tulkita projektin tilanteesta, milloin palkitseminen on ansaittua ja aiheellista ja milloin ei – milloin esimerkiksi projektin huono kate tai aikataulujen venyminen vaikuttaa palkitsemiseen. (Tällaisissa tapauksissa palkitseminen itse asiassa voi olla myös käyttökelpoinen väline pyrkiä 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” tiiminvetäjiä hyödyntämään palkitsemista tuloksekkaalla tavalla. Tutkija on ehdottomasti ajatuksen kanssa samoilla linjoilla ja toistaa aiemman kommenttinsa siitä, että palkitsemisen tulee olla avointa ja läpinäkyvää 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 kommenttinsa palkitsemisbudjetin suuruudesta; tutkija ei näe ongelmaa käsitellä palkitsemisbudjettia 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 toimeksiantajayrityksessä toteutetaan hyvin erityyppisiä ja eri laskutusmalleja soveltavia projekteja. Lisäksi tulkinta (työaikaa vai ei) on hyvin

riippuvainen palkinnon luonteesta. Tutkija esittää, että asia päätetään tapaus- ja projektikohtaisesti projektin taloudellisesta vastuusta olevien henkilöiden kesken normaalia harkinta- ja arvostelukykä käyttäen. Tutkija itse tulkitsisi, että esimerkiksi ilta-aikaan pidettävä saunailta ei ole työaika, siinä missä esimerkiksi toimistoaikaan tapahtuva, myös työasiaa 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 tehtävänsä.

Palkitsemismallin tuoreinta versiota (0.4) muutettiin saatujen kommenttien perusteella. Lähinnä muokattiin sanamuotoja ja lauseiden järjestystä, erityisesti kahdessa ensimmäisessä kappaleessa. Palkintomallin kuvaukseen tarkennettiin, että tiimi itse voi ottaa kantaa mahdollisiin palkitsemiskriteereihin ja palkitsemismuotoon projektin kontekstissa. Lisäksi viitausta ketteriin menetelmiin ”lievennettiin” siten, että mallissa puhutaan yrityksen arvoista ja strategiasta *ja muista tiimin kannalta oleellisista arvoista*, esimerkiksi ketterien menetelmien arvomaailmasta. Tutkija uskoo, että tällä muutoksella mallia voidaan helpommin käyttää toimeksiantajayrityksessä sellaisenaan myös muilla kuin ohjelmistotuotannon osastoilla. Palkitsemismallin kuvauksen toiseen alaviitteeseen lisättiin tieto, että mallissa annetut esimerkit suositelluista palkitsemistavoista on kyselytutkimuksessa todettu motivoivimmiksi.

Tehtyjen muutosten myötä syntyi palkitsemismallin versio 0.5, joka on opinnäytetyön liitteenä (Liite 12. Projektipalkitsemismalli, versio 0.5).

7.7 Versio 1.0 (lopullinen palkitsemismalli)

Tähän mennessä laadittu versio palkitsemismallista (versio 0.5) esiteltiin toimeksiantajayrityksen 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 itsestäänselvyys, ”automaatti”. Tätä dilemmaa käsiteltiin osittain jo edellisessä luvussa ja todettakoon, että myös tutkija pitää palkitsemismallin suurimpana riskinä sitä, että sen perimmäinen funktio, 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 ongelmien tapauksessa siihen, että palkitseminen tulee johtaa yrityksen ja tiimin oleellisten arvojen pohjalta ja että palkitseminen tulee olla avointa ja läpinäkyvää, jolloin palkitsemista hyödyntävien tiimien ja henkilöiden kesken syntyy itsesääntelyä. Johtoryhmä piti myös tärkeänä, että palkitsemismalli otetaan käyttöön koko henkilöstöllä, ts. kaikilla osastoilla.

Johtoryhmän kokouksessa palkitsemismallia päätettiin muuttaa seuraavasti:

- Palkitsemisen budjetäärinen määrittely poistetaan kuvauksesta. Palkitsemismallissa mainitut esimerkit palkitsemistavoista ovat riittäviä kuvaamaan palkitsemisen kokoluokkaa.
- Palkitsemismalliin lisätään, että käytetyt palkitsemistilanteet tulee kommunikoida koko henkilöstön kesken. (Ts. velvoitetaan palkitsemista käyttävät projektipäälliköt ja tiimit avoimuuteen ja läpinäkyvyyteen.)

Koska tarkka budjetäärinen määrittely 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 kahvitalan seinälle perustettavaa ”palkintoseinää”, jolle palkitsemistilanteet voisi laittaa kaikkien nähtäville. Tutkija pitää ajatusta hyvänä; paitsi että käytäntö lisäisi palkitsemisen avoimuutta ja läpinäkyvyyttä, toisi se palkitsemiseen myös lisää juhluuden tuntua palkitun tiimin tullessa nostetuksi tällaiselle julkiselle ”palkintoforumille”.

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

Toimeksiantajayrityksen johtoryhmän kommenttien perusteella laadittiin opinnäytetyön kannalta lopullinen palkitsemismalli.

Lopullinen palkitsemismalli

Tässä ja edellisissä luvuissa kuvatun palkitsemismallin iteroinnin perusteella lopulliseksi palkitsemismalliksi muotoutui kuvaus, joka on opinnäytetyön liitteenä (ks. Liite 13. Projektipalkitsemismalli, versio 1.0). Palkitsemismalli on esitetty tiivistetysti seuraavassa kuviossa.



KUVIO 7. Palkitsemismallin yhteenveto.

7.8 Lisähuomioita lopulliseen palkitsemismalliin

Tutkimuksessa esitellyn teorian tiedon 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.
- Palkitsemisen mahdolliset kriteerit (kuitenkin: ”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 aineetonta 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 käyttöä tulee seurata, arvioida ja kehittää.
- Koska kompetenssin tunne vahvistaa motivaatiota, projektitiimien kannattaa esitellä toisilleen projekteissaan kohtaamiaan tai kehittämäänsä hyviä käytäntöjä ja laadukkaita teknisiä toteutuksia.
- Vaikka opinnäytetyön aihe oli rajattu koskemaan ensisijaisesti toimeksiantajayrityksen ohjelmistotuotantoa, tulee se tasapuolisuuden vuoksi ottaa käyttöön koko henkilöstöllä. Tutkija ei näe tässä ongelmaa, koska palkitsemismalli 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 projektitiimiään pienimuotoisesti, ei-rahallisesti, motivoivasti ja mieluiten verovapaasti ohjelmistoprojektin aikana tai päätteeksi.

Lähdekirjallisuuden avulla pyrittiin varmistumaan siitä, että toimeksiantajayrityksen projektipalkitsemiselle ennalta asettamat rajaukset ovat valideja. Tutkimuksessa tutustuttiin mm. palkitsemiskokonaisuuteen, motivaatioon ja ketteriin menetelmiin ja ketterien tiimien palkitsemiseen. Tutkimuksessa ei ollut tarkoituksena tutkia laajasti palkitsemisen kokonaisuutta tai sen tilaa toimeksiantajayrityksessä, mutta palkitsemisen kokonaisuus on hyödyllistä ymmärtää, jotta projektipalkitsemisen mittakaava ja sijoittuminen kokonaisuuteen osataan paremmin hahmottaa. Motivaatioon mekanismeihin tutustuttiin ennen kaikkea asiantuntijatyön, tiimityön ja ketterien menetelmien näkökulmista, jotka ovat toimeksiantajayrityksen kannalta olennaisimpia.

Lähdekirjallisuuden avulla ja asiantuntijoita kontaktoimalla tutustuttiin verolainsäädäntöön ja pyrittiin löytämään keinoja toteuttaa projektipalkitsemista verovapaasti.

Teorian perusteella projektipalkitseminen osoittautui palkitsemiskokonaisuuden kokoluokassa hyvin pienellä tasolla ja pienessä kontekstissa tapahtuvaksi palkitsemiseksi. Tässä mittakaavassa tapahtuvasta palkitsemisesta tuntui olevan saatavilla hyvin niukasti teorian tietoutta. Hyödyllisintä teorian tietoutta 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 henkilöstöltä 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 saatiin tietoa äärimmäisen niukasti, joskaan tämä ei ollut tutkijalle yllättävää. Resurssien salliessa 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 toimeksiantajayrityksen 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

toimeksiantajayrityksen ohjelmistotuotannon vetäjälle, soittamalla Verohallintoon, hakemalla kommentteja toimeksiantajayrityksen henkilöstöltä ja esittelemällä malli toimeksiantajayrityksen johtoryhmälle. Tämän iteroinnin perusteella muodostui lopullinen projektipalkitsemismallin kuvaus. Loppujen lopuksi kuvauksesta muodostui verraten yksinkertainen, vain korkealla tasolla kanta-aottava 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 Verohallinnon asiakaspalvelijalle, jonka kanssa käydyn keskustelun perusteella tutkija päätyi tulkitsemaan tutkimuksessa kehitetyn mallin verovapaaksi. Tästä huolimatta täytyy todeta, että kirjallisista lähteistä ei löydetty ennakkotapauksia 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 yleistettävänä eikä näe ongelmaa niiden käyttöönotolle myös muissa ohjelmistotuotantoalan yrityksissä, joissa tiimit tekevät projektimaista työtä. Sitä voidaan käyttää myös muissa kuin ohjelmistoalan yrityksissä ja työssä, joka ei ole projektimaista. Tutkimuksessa kehitetyn projektipalkitsemismallin 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 nyökkisäännöt tutkija haluaa kiteyttää alla olevan kuvion avulla:



KUVIO 8. Projektipalkitsemismallin soveltamisen nyökkisäännöt.

1. Suuntaviivat. Määrittele ylätasolla palkitsemisen suuntaviivat (kokoluokka, suositeltavat mittarit, suositeltavat palkitsemistavat, jne.), mutta jätä varsinainen palkitsemisen toimeenpano ja kriteereiden ja palkitsemistapojen tarkentuminen tiimikohtaiseksi.
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.
3. Kehittäminen. Seuraa palkitsemisen käyttöä, kerää palautetta ja kommentteja ja kehitä mallia paremmaksi. Tästä syntyy uudet

suuntaviivat ja huomaamme olevamme iteratiivisessa, jatkuvasti parantuvassa prosessissa.

9 JATKOTOIMET

Opinnäytetön jatkotoimina tutkija esittää, että

- Toimeksiantajayritys 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 toimeksiantajayrityksessä 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.
- Toimeksiantajayrityksessä määritellään prosessi, jolla projektitiimit tiedottavat omista palkitsemisistaan koko henkilöstölle.
- Toimeksiantajayrityksessä määritellään prosessi, jolla projektipalkitsemismallin toimivuutta seurataan ja kehitetään. (Vastaavanlainen kehittämisprosessi olisi hyvä skaalata koskemaan myös koko palkitsemiskokonaisuutta.)

LÄHTEET

Anderssén, B., Helokoski, E., Kajas, I., Liede, H., Lindqvist, J., Wist, K. 2002. Henkilöstön palkitseminen ja verotus. Helsinki : KHT-media.

Appelo, J. 2013. Let's Help Melly (Changing Work Into Life). Luento AgileJkl-tapahtumassa 23.4.2013.

Appelo, J. 2013. Kudo Cards. Viitattu 25.4.2013.
[Http://www.management30.com/wp-content/uploads/2012/11/Kudo-Cards-Print-Letter.pdf](http://www.management30.com/wp-content/uploads/2012/11/Kudo-Cards-Print-Letter.pdf).

Babicz, D. 2011. Team Reward Systems in Agile. The Agile Angle -blogi. Viitattu 16.11.2012. [Http://agileangle.blogspot.fi/2011/10/team-reward-systems-in-agile.html](http://agileangle.blogspot.fi/2011/10/team-reward-systems-in-agile.html).

Beck, K., Beedle, M., van Bennekum, A., Cockburn, A., Cunningham, W., Fowler, M., Grenning, J., Highsmith, J., Hunt, A., Jeffries, R., Kern, J., Marick, B., Martin, R. C., Mellor, S., Schwaber, K., Sutherland, J., Thomas, D. 2001. Ketterän ohjelmistokehityksen julistus. Viitattu 6.4.2013. [Http://agilemanifesto.org/iso/fi/](http://agilemanifesto.org/iso/fi/).

Beck, K., Beedle, M., van Bennekum, A., Cockburn, A., Cunningham, W., Fowler, M., Grenning, J., Highsmith, J., Hunt, A., Jeffries, R., Kern, J., Marick, B., Martin, R. C., Mellor, S., Schwaber, K., Sutherland, J., Thomas, D. 2001. Julistuksen takana olevat periaatteet. Viitattu 6.4.2013. [Http://agilemanifesto.org/iso/fi/principles.html](http://agilemanifesto.org/iso/fi/principles.html).

Erkkilä-Häkkinen, S., Koskela, T., Simojoki, K. & Varis, M. 2012. Esimiehen tai projektipäällikön tuki asiantuntijan motivaatioon. Viitattu 16.11.2012.
[Http://edutool.wikispaces.com/file/view/Motivaatio_ryhma.pdf](http://edutool.wikispaces.com/file/view/Motivaatio_ryhma.pdf).

Esimies.info. 2012. Motivointi ja palkitseminen. Viitattu 16.11.2013.
[Http://esimies.info/Motivointi-ja-palkitseminen.php](http://esimies.info/Motivointi-ja-palkitseminen.php).

Hakonen, N. 2013. Erikoispalkkiot, kysymys opinnäytetyöhön liittyen. Vastaus sähköpostiviestiin 8.2.2013. Vastaanottaja T. Särkkä.

Hakonen, N., Hakonen, A., Hulkko, K., Ylikorkala, A. 2005: Palkitse taitavasti – Palkitsemistavat johtamisen välineenä. Helsinki: WSOY.

Handolin, V.-V. 2009. Työn pitää tuntua palkitsevalta. Talouselämä, verkkojulkaisu. Viitattu 6.4.2013.
[Http://www.talouselama.fi/minavaitan/tyon+pitaa+tuntua+palkitsevalta/a2087535](http://www.talouselama.fi/minavaitan/tyon+pitaa+tuntua+palkitsevalta/a2087535).

Hautanen, J. 2012. Vastaus sähköpostiviestiin 19.12.2012. Vastaanottaja T. Särkkä.

Henkilöstöjohton ryhmä HENRY ry, Hakonen N., Leino J. 2007. Kohti strategista palkitsemista. Viitattu 16.11.2012.
[Http://www.henryorg.fi/data/dokumentit/Tutkimukset/Palkitsemisraportti.pdf](http://www.henryorg.fi/data/dokumentit/Tutkimukset/Palkitsemisraportti.pdf)

Kariniemi, T. 2012. Luova työ ja motivaatio. Viitattu 6.4.2013.
[Http://jatkojohto.com/2012/01/15/luova-tyo-ja-motivaatio/](http://jatkojohto.com/2012/01/15/luova-tyo-ja-motivaatio/).

Kaski, J., Kasurinen, K., Rapa, A. 2013. Toimeksiantajayrityksen työntekijöiden haastattelu 24.1.2013.

Kauhanen, J. 2004. Henkilöstövoimavarojen johtaminen. Helsinki: WSOY.

Lehtinen, M. 2013. Toimeksiantajayrityksen ohjelmistotuotannon liiketoimintavastaava. Palaveri 22.4.2013.

Luoma, K., Troberg, E., Kaajas, S., Nordlund H. 2004. Ei ainoastaan rahasta – osaamisen kokonaispalkitseminen. Helsinki: Tammi.

Malinen, K. 2012. Virkistytään verovapaasti. Viitattu 7.4.2013.
[Http://www.veronmaksajat.fi/fi-FI/va/veroartikkeli/virkistytään-verovapaasti-2](http://www.veronmaksajat.fi/fi-FI/va/veroartikkeli/virkistytään-verovapaasti-2).

Moilanen, H. 2012. Firman piikkiin. Viitattu 7.4.2013.
[Http://motiivi.jhl.fi/portal/?a=getArticle&issueId=34&articleId=622](http://motiivi.jhl.fi/portal/?a=getArticle&issueId=34&articleId=622).

Moisio, E. 2004. Palkkaus ja palkitseminen tietöalan yrityksissä. Viitattu 28.1.2013.
[Http://www.palkitseminen.tkk.fi/pdf_kansio/PalkitseminenTietöalalla.pdf](http://www.palkitseminen.tkk.fi/pdf_kansio/PalkitseminenTietöalalla.pdf)

Moisio, E. 2011. Millainen palkitseminen kannustaa tuloksellisuuteen, erityisesti asiantuntijatyössä? Viitattu 16.11.2012.
[Http://www.kuntatyönantajat.fi/fi/työelämän-kehittäminen/tuloksellisuus-ja-tuottavuus/kampanja/tapahtumat/asiantuntijaseminaari/Arviointi%20ja%20palkitseminen/millainen-palkitseminen-kannustaa-tuloksellisuuteen.pdf](http://www.kuntatyönantajat.fi/fi/työelämän-kehittäminen/tuloksellisuus-ja-tuottavuus/kampanja/tapahtumat/asiantuntijaseminaari/Arviointi%20ja%20palkitseminen/millainen-palkitseminen-kannustaa-tuloksellisuuteen.pdf).

Pink, D. 2009. The puzzle of motivation. Viitattu 6.4.2013.
[Http://www.ted.com/talks/dan_pink_on_motivation.html](http://www.ted.com/talks/dan_pink_on_motivation.html).

Poppendieck, M. 2004. Unjust Deserts. Better Software heinä-elokuu, 33. Viitattu 19.4.2013. [Http://www.poppendieck.com/pdfs/Compensation.pdf](http://www.poppendieck.com/pdfs/Compensation.pdf).

Pystynen, J. 2013. Haastattelu ohjelmistotuotantotiimien palkitsemiseen liittyen? Vastaus sähköpostiviestiin 29.4.2013. Vastaanottaja T. Särkkä.

Rantamäki, T. 2004. Palkitsemisen armoilla – vai avulla? Työn Tuuli 2, 59.

Rantamäki, T., Kauhanen, J., Kolari A. 2006. Onnistu palkitsemisessa. Helsinki: WSOY.

Reynolds, T. 2012. Individual performance, rewards and the team. The Agile Mindset -blogi. Viitattu 16.11.2012.
[Http://theagilemindset.wordpress.com/2010/01/13/individual-performance-rewards-and-the-team/](http://theagilemindset.wordpress.com/2010/01/13/individual-performance-rewards-and-the-team/).

Roach, T. 2012. Rewarding Agile Team Members; How do we Measure Team Member's Growth. My Agile Mind -blogi. Viitattu 16.11.2012.
[Http://myagilemind.wordpress.com/2012/02/03/rewarding-agile-team-members-how-do-we-measure-team-members-growth/](http://myagilemind.wordpress.com/2012/02/03/rewarding-agile-team-members-how-do-we-measure-team-members-growth/).

Roiha, R. 2013. Kysymys palkitsemisen edelläkävijöistä ohjelmistoalalla. Vastaus sähköpostiviestiin 17.1.2013. Vastaanottaja T. Särkkä.

Ruohotie, P., Honka, J. 1999. Palkitseva ja kannustava johtaminen. Helsinki: Edita.

Salmela-Aro, K., Nurmi, J.-E. 2005. Mikä meitä motivoi? Kauhanen, J., Vartiainen, M. (toim.). Palkitseminen globaalissa Suomessa. Helsinki: WSOY, 132–145.

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

Tietoviikko. 2008. Raha ei yksin riitä. Viitattu 6.4.2013.
[Http://www.tietoviikko.fi/cio/raha+ei+yksin+riita/a132801](http://www.tietoviikko.fi/cio/raha+ei+yksin+riita/a132801).

Vartiainen, M., Hakonen, N., Hulkko, K. 1998. Ryhmien ja tiimien palkitseminen. Metalliteollisuuden Keskusliitto MET. Vantaa: Metalliteollisuuden Kustannus Oy.

Verohallinto. 2008. Työntekijän omaehtoinen liikunta- ja kulttuuritoiminta verovapaana etuna. Viitattu 7.4.2013. [Http://vero.fi/fi-FI/Syventavat_veroohjeet/Elinkeinoverotus/Tyontekijan_omaehtoinen_liikunta_ ja_kult\(9989\)](http://vero.fi/fi-FI/Syventavat_veroohjeet/Elinkeinoverotus/Tyontekijan_omaehtoinen_liikunta_ ja_kult(9989)).

Verohallinto. 2011. Koulutusmenot henkilöverotuksessa. Viitattu 7.4.2013.
[Http://www.vero.fi/fi-FI/Syventavat_veroohjeet/Verohallinnon_ohjeet/2011/Koulutusmenot_henkiloverotuksessa\(19022\)](http://www.vero.fi/fi-FI/Syventavat_veroohjeet/Verohallinnon_ohjeet/2011/Koulutusmenot_henkiloverotuksessa(19022)).

Verohallinto. 2012. Merkkipäivälahja tai muu vähäinen lahja. Viitattu 7.4.2013.
[Http://www.vero.fi/fi-FI/Syventavat_veroohjeet/Henkiloasiakkaan_tuloverotus/Merkkipaivalahja_tai_muu_vahainen_lahja\(18455\)](http://www.vero.fi/fi-FI/Syventavat_veroohjeet/Henkiloasiakkaan_tuloverotus/Merkkipaivalahja_tai_muu_vahainen_lahja(18455)).

Verohallinto. 2013. Palvelunumero, Osakeyhtiöt. Puhelinkeskustelu 22.4.2013.

Vincit Oy. 2013. Liikevaihto. Viitattu 29.4.2013.

[Http://www.vincit.fi/tietoa/tässä-muutamia-vincitillä-sinua-palvelevia-herrasmiehiä](http://www.vincit.fi/tietoa/tässä-muutamia-vincitillä-sinua-palvelevia-herrasmiehiä).

LIITTEET

Liite 1. Kyselylomake

Projektipalkitseminen

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

[Aloita kysely](#)

sivu 1/6

Täytähän vähintään tähdellä merkityt kohdat.

Koetko, että projektitiimin palkitsemisesta olisi hyötyä projektien lopputuloksen kannalta? *

Kyllä

En ole ajatellut asiaa, mutta varmaan näin on

En

Missä tarkoituksessa projektissa palkitsemista tulisi mielestäsi ensisijaisesti tehdä? *

Kiitokseksi hyvin tehdystä työstä

Tavoitteiden saavuttamisen motivoinniksi

Muita syitä palkitsemiselle?

Missä vaiheessa projektia palkitsemista tulisi mielestäsi ensisijaisesti tehdä? *

Projektin loppuksi

Projektin aikana

sivu 2/6

Projektissa palkitseminen tulisi ensisijaisesti tapahtua *

spontaanisti (silloin kun tuntuu aiheelliselta)

ennalta sovittujen kriteereiden täytyessä

Jos projektissa palkitaan ennalta määritettyjen kriteereiden täytyessä, kriteereiden tulisi olla *

aina samat kautta yrityksen projektista riippumatta

projektipäällikön projektikohtaisesti määrittelemät

tiimin itsensä projektikohtaisesti määrittelemät

Muu...

...mikä?

Kuinka tärkeänä pidät palkitsemista motivaation kannalta?

*

Erittäin tärkeänä

Tärkeänä

Melko vähäisenä

Merkityksettömänä

sivu 3/6

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

sivu 4/6

Valitse korkeintaan kolmemielestäsi 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 lopputuotteen tekninen laatu

onnistuneet välivaiheet/iteraatiot/sprintit

muu

Jos vastasit 'muu', tarkenna:

sivu 5/6

Minkä tyyppiset palkinnot/millaisen palkitsemisenkoet

*

retki, ekskursion tms.

itse mielekkäimmäksi ja motivoivimmaksi projektin yhteydessä? Valitse korkeintaankolme:

- kahvi ja pulla tmv.
- maksettu koulutus, seminaari tmv.
- ansiomerkki, kunniainnointi, pokaali tmv.
- julkinen palaute, kiitos tmv. huomionosoitus
- 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 mielestäsi 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

sivu 6/6

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

- En jaksa kirjoittaa, ota yhteyttä!

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

- En jaksa kirjoittaa, ota yhteyttä!

Toimin esimiesasemassa

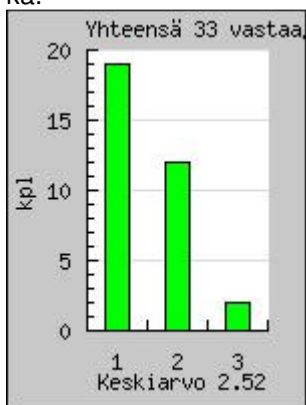
Työskentelen usein projekteissa

Nimi (vapaaehtoinen)

Liite 2. Kyselylomakkeen vastausten numeerinen yhteenvetoraportti

Projektipalkitseminen (33 vastaajaa)

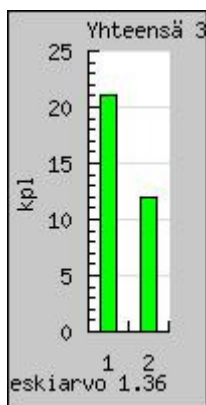
Nimi	Arvo	kpl	%
Koetko, että projektitiimin palkitsemisesta olisi hyötyä projektien lopputuloksen kannalta?			
Kyllä	3,00	19,00	57,60
En ole ajatellut asiaa, mutta varmaan näin on	2,00	12,00	36,40
En	1,00	2,00	6,10
yht.		33,00	
ka.		2,52	



1. Kyllä
2. En ole ajatellut asiaa, mutta varmaan näin on
3. En

Missä tarkoituksessa projektissa palkitsemista tulisi mielestäsi ensisijaisesti tehdä?

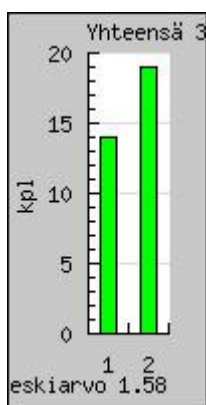
Kiitokseksi hyvin tehdystä työstä	1,00	21,00	63,60
Tavoitteiden saavuttamisen motivoinniksi	2,00	12,00	36,40
yht.		33,00	
ka.		1,36	
Muita syitä palkitsemiselle?			
yht.		3,00	



1. Kiitokseksi hyvin tehdystä työstä
2. Tavoitteiden saavuttamisen motivoinniksi

Missä vaiheessa projektia palkitsemista tulisi mielestäsi ensisijaisesti tehdä?

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



1. Projektin loppuksi
2. Projektin aikana

Projektissa palkitseminen tulisi ensisijaisesti tapahtua

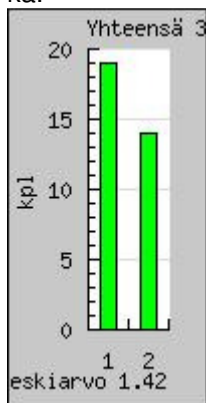
spontaanisti (siltoin kun tuntuu aiheelliselta)

ennalta sovittujen kriteereiden täytyessä

yht.

ka.

1,00	19,00	57,60
2,00	14,00	42,40
	33,00	
	1,42	



1. spontaanisti (siltoin kun tuntuu aiheelliselta)
2. ennalta sovittujen kriteereiden täytyessä

Jos projektissa palkitaan ennalta määritettyjen kriteereiden täytyessä, kriteereiden tulisi olla

aina samat kautta yrityksen projektista riippumatta

projektipäällikön projektikohtaisesti määrittelemät

tiimin itsensä projektikohtaisesti määrittelemät

Muu...

yht.

ka.

...mikä?

yht.

1,00	2,00	6,10
2,00	7,00	21,20
3,00	22,00	66,70
0,00	2,00	6,10
	33,00	
	2,65	
	2,00	



1. aina samat kautta yrityksen projektista riippumatta
2. projektipäällikön projektikohtaisesti määrittelemät
3. tiimin itsensä projektikohtaisesti määrittelemät
4. Muu...

Kuinka tärkeänä pidät palkitsemista motivaation kannalta?

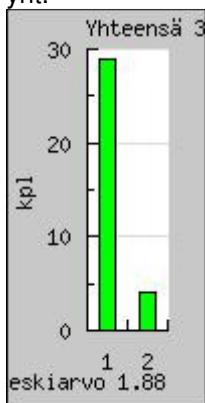
Erittäin tärkeänä	4,00	2,00	6,10
Tärkeänä	3,00	22,00	66,70
Melko vähäisenä	2,00	8,00	24,20
Merkityksettömänä	1,00	1,00	3,00
yht.		33,00	
ka.		2,76	



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

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

Samaa mieltä	2,00	29,00	87,90
Eri mieltä (tarkenna)	1,00	4,00	12,10
yht.		33,00	
ka.		1,88	
yht.		4,00	

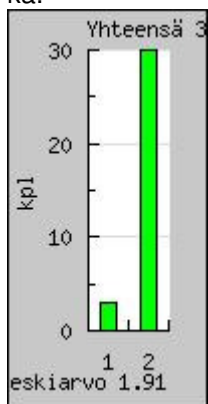


1. Samaa mieltä
2. Eri mieltä (tarkenna)

Projektissa tulisi ensisijaisesti palkita

yksilökohtaisesti hyvistä yksilösuorituksista
 tiimiä tiimin onnistumisesta
 yht.
 ka.

1,00	3,00	9,10
2,00	30,00	90,90
	33,00	
		1,91

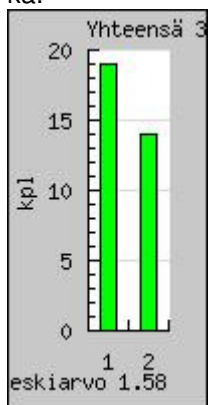


1. yksilökohtaisesti hyvistä yksilösuorituksista
2. tiimiä tiimin onnistumisesta

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
 yht.
 ka.

2,00	19,00	57,60
1,00	14,00	42,40
	33,00	
		1,58



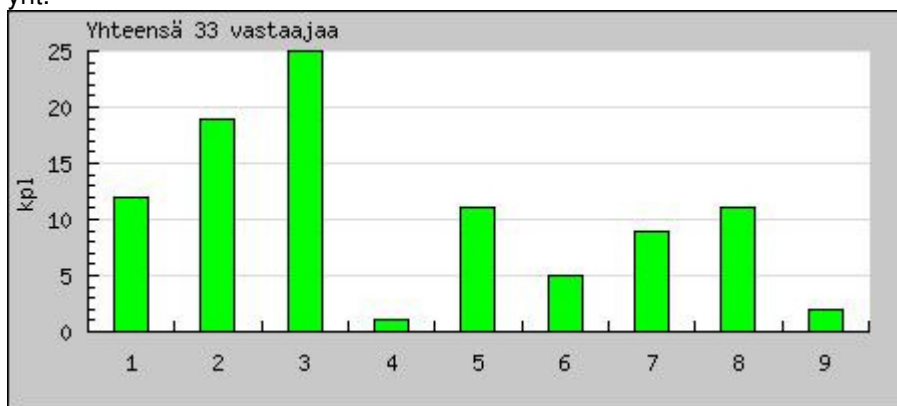
1. Samaa mieltä
2. Eri mieltä

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

tiimin yhteishenki ja saumaton yhteistyö	yhteistyö	12,00	12,60
tiimin innovatiivisuus ja oma-aloitteisuus	innovatiivisuus	19,00	20,00
asiakastyytyväisyys	palaute	25,00	26,30
projektin kate/voitto	kate	1,00	1,10
projektin pysyminen aikataulussa	aikataulu	11,00	11,60
sovittujen prosessien noudattaminen projektin aikana	prosessit	5,00	5,30
projektin lopputuotteen tekninen laatu	laatu	9,00	9,50
onnistuneet välivaiheet/iteraatiot/sprintit	sprintit	11,00	11,60
muu	muu	2,00	2,10
yht.			95,00

Jos vastasit 'muu', tarkenna:

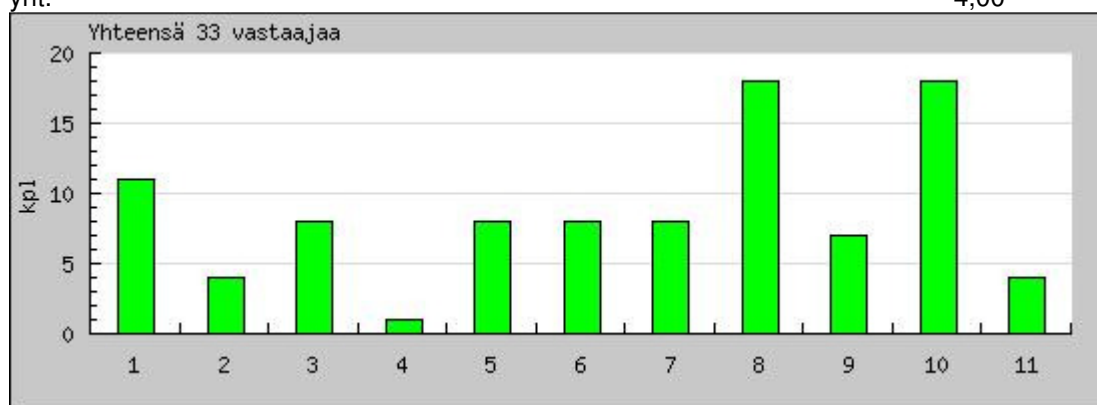
yht. 2,00



1. tiimin yhteishenki ja saumaton yhteistyö
2. tiimin innovatiivisuus ja oma-aloitteisuus
3. asiakastyytyväisyys
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:

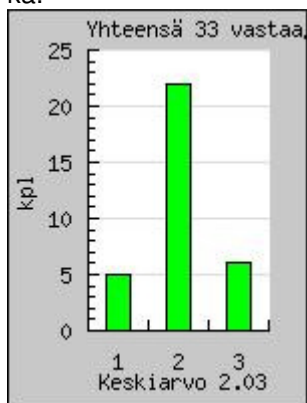
retki, ekskursion tmv.	retki	11,00	11,60
kahvi ja pulla tmv.	kahvi	4,00	4,20
maksettu koulutus, seminaari tmv.	koulutus	8,00	8,40
ansiomerkki, kunniamaininta, pokaali tmv.	ansiomerkki	1,00	1,10
julkinen palaute, kiitos tmv. huomionosoitus	palaute	8,00	8,40
pieni tavara- tmv. palkinto	tavara	8,00	8,40
saunailta	saunailta	8,00	8,40
ravintolaillallinen tmv.	ravintola	18,00	18,90
urheilu- tai kulttuuritapahtuma, leffassa käynti tmv.	tapahtuma	7,00	7,40
mikä tahansa tiimin kanssa määritelty pieni yhteinen kannuste	tiimi	18,00	18,90
muu	muu	4,00	4,20
yht.		95,00	
Jos vastasit 'muu', tarkenna:			
yht.			4,00



1. retki, ekskursion tmv.
2. kahvi ja pulla tmv.
3. maksettu koulutus, seminaari tmv.
4. ansiomerkki, kunniamaininta, pokaali tmv.
5. julkinen palaute, kiitos tmv. huomionosoitus
6. pieni tavara- tmv. palkinto
7. saunailta
8. ravintolaillallinen tmv.
9. urheilu- tai kulttuuritapahtuma, leffassa käynti 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 työnantajieni 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	
------	--	-------	--

Liite 3. Kyselylomakkeen vastausten eritelty raportti

Kysymys	Vastaja1	Vastaja2	Vastaja3
Koetko, että projektitiimin palkitsemisesta olisi hyötyä projektien lopputuloksen kannalta?	3,00	3,00	2,00
Missä tarkoituksessa projektissa palkitsemista tulisi mielestäsi ensisijaisesti tehdä?	2,00	2,00	1,00
Muita syitä palkitsemiselle?		Kumpikin	
Missä vaiheessa projektia palkitsemista tulisi mielestäsi ensisijaisesti tehdä?	2,00	1,00	2,00
Projektissa palkitseminen tulisi ensisijaisesti tapahtua	1,00	1,00	1,00
Jos projektissa palkitaan ennaltamääritettyjen kriteereiden täytyessä, kriteereiden tulisi olla	3,00	2,00	3,00
...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 verovapaita*, vaikka se rajoittaisi palkitsemisen mahdollisuuksia. (*Jos palkinto katsotaan verotettavaksi tuloksi, täytyy veron osuus vähentää saajan palkasta.)	1,00	2,00	2,00
Valitse korkeintaan kolme mielestäsi tärkeintä aihepiiriä, joissa onnistumisesta olisi aiheellista palkita projektin yhteydessä:	innovatiivisuus, yhteistyö, aikataulu	innovatiivisuus, palaute, aikataulu	yhteistyö, palaute, aikataulu
Jos vastasit 'muu', tarkenna:			
Minkä tyyppiset palkinnot/millaisen palkitsemisen koet itse mielekkäimmäksi ja motivoivimmaksi projektin yhteydessä? Valitse korkeintaan kolme:	kahvi, ansiomerkki, ravintola	ravintola, tapahtuma, tiimi	koulutus, tapahtuma, tiimi
Jos vastasit 'muu', tarkenna:			
Miten palkitsemisesta tulisi mielestäsi ensisijaisesti nauttia?	2,00	2,00	1,00
Minulla on aiheeseen liittyviä kokemuksia ja/tai näkemyksiä, joista kerron mielelläni lisää...			
Minulla on kokemusta tämän tyyppisestä palkitsemisesta aiempien työnantajieni puolesta ja kerron mielelläni lisää kokemuksistani...			
Työskentelen usein projekteissa	1,00		1,00
Toimin esimiesasemassa		1	
Työskentelen usein projekteissa	1		1
Kysymys	Vastaja4	Vastaja5	Vastaja6

Koetko, että projektitiimin palkitsemisesta olisi hyötyä projektien lopputuloksen kannalta?	3,00	2,00	3,00
Missä tarkoituksessa projektissa palkitsemista tulisi mielestäsi ensisijaisesti tehdä?	1,00	1,00	2,00
Muita syitä palkitsemiselle?		tiimityön edistäminen ja molemmat edellä mainitut	
Missä vaiheessa projektia palkitsemista tulisi mielestäsi ensisijaisesti tehdä?	2,00	2,00	1,00
Projektissa palkitseminen tulisi ensisijaisesti tapahtua	2,00	1,00	2,00
Jos projektissa palkitaan ennaltaääritettyjen kriteereiden täytyessä, kriteereiden tulisi olla	3,00	3,00	3,00
...mikä?			
Kuinka tärkeänä pidät palkitsemista motivaation kannalta?	3,00	2,00	4,00
Väite: projekteissa palkitsijan roolissa toimii ensisijaisesti projektipäällikkö, scrum master tai vastaava.	2,00	1,00	2,00
		tiimi	
Projektissa tulisi ensisijaisesti palkita	1,00	1,00	2,00
Väite: palkintojen tulisi aina olla verovapaista*, vaikka se rajoittaisi palkitsemisen mahdollisuuksia. (*Jos palkinto katsotaan verotettavaksi tuloksi, täytyy veron osuus vähentää saajan palkasta.)	1,00	1,00	1,00
Valitse korkeintaan kolme mielestäsi tärkeintä aihepiiriä, joissa onnistumisesta olisi aiheellista palkita projektiin yhteydessä:	kate, laatu, sprintit	muu	palaute, aikataulu, sprintit
Jos vastasit 'muu', tarkenna:		yksilön panos erityisesti tiimityön hyväksi	
Minkä tyyppiset palkinnot/millaisen palkitsemisen koet itse mielekkäimmäksi ja motivoivimmaksi projektiin yhteydessä? Valitse korkeintaan kolme:	retki, tavara, ravintola	palaute, ravintola	retki, koulutus, palaute
Jos vastasit 'muu', tarkenna:			
Miten palkitsemisesta tulisi mielestäsi ensisijaisesti nauttia?	2,00	1,00	2,00
Minulla on aiheeseen liittyviä kokemuksia ja/tai näkemyksiä, joista kerron mielelläni lisää...	Mielestäni palkinnoista osa tulisi olla yksilöllisiä, toiset tiimille ns. yhteisiä ja osa pitäisi olla kaikkien osapuolten käytettävissä.		
Minulla on kokemusta tämän tyyppisestä palkitsemisesta aiempien työnantajieni puolesta ja kerron mielelläni lisää kokemuksistani...	On. Esim. seuraavista yrityksistä: Manpower, McDonald's, Suomen Gallup, ResinWood AB. Kysele jos haluat lisätietoja.		
Työskentelen usein projekteissa			
Toimin esimiesasemassa			
Työskentelen usein projekteissa			

Kysymys	Vastaaaja7	Vastaaaja8	Vastaaaja9
Koetko, että projektitiimin 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 projektia 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 ennaltamääritettyjen kriteereiden täytyessä, 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 verovapaita*, vaikka se rajoittaisi palkitsemisen mahdollisuuksia. (*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:	palaute, prosessit, sprintit	yhteistyö, innovatiivisuus, palaute	innovatiivisuus, laatu, sprintit
Jos vastasit 'muu', tarkenna:			
Minkä tyyppiset palkinnot/millaisen palkitsemisen koet itse mielekkäimmäksi ja motivoivimmaksi projektin yhteydessä? Valitse korkeintaan kolme:	saunailta, tapahtuma, tiimi	koulutus, ravintola, tapahtuma	retki, saunailta, muu
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 kiittää!
Minulla on kokemusta tämän tyyppisestä palkitsemisesta aiempien työnantajieni puolesta ja kerron mielelläni lisää kokemuksistani...			
Työskentelen usein projekteissa	1,00		1,00
Toimin esimiesasemassa			
Työskentelen usein projekteissa	1		1
Kysymys	Vastaaaja10	Vastaaaja11	Vastaaaja12
Koetko, että projektitiimin 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?			
Missä vaiheessa projektia palkitsemista tulisi mielestäsi ensisijaisesti tehdä?	1,00	2,00	2,00
Projektissa palkitseminen tulisi ensisijaisesti tapahtua	1,00	1,00	2,00
Jos projektissa palkitaan ennaltamääritettyjen kriteereiden täytyessä, kriteereiden tulisi olla	3,00	3,00	0,00
...mikä?			Tiimi määrittelee projektikohtaisesti ja projektipäällikkö hyväksyy
Kuinka tärkeänä pidät palkitsemista motivaation kannalta?	3,00	2,00	3,00
Väite: projekteissa palkitsijan roolissa toimii ensisijaisesti projektipäällikkö, scrum master tai vastaava.	2,00	1,00	1,00
		En koe saaneeni palkintoja virallisilta tahoilta projekteissa.	Myös tiimin jäsenet voivat palkita toisiaan spontaanisti
Projektissa tulisi ensisijaisesti palkita	2,00	2,00	2,00
Väite: palkintojen tulisi aina olla verovapaita*, vaikka se rajoittaisi palkitsemisen mahdollisuuksia. (*Jos palkinto katsotaan verotettavaksi tuloksi, täytyy veron osuus vähentää saajan palkasta.)	2,00	2,00	2,00
Valitse korkeintaan kolme mielestäsi tärkeintä aihepiiriä, joissa onnistumisesta olisi aiheellista palkita projektiin yhteydessä:	yhteistyö, palaute, laatu	innovatiivisuus, palaute, prosessit	innovatiivisuus, palaute, aikataulu
Jos vastasit 'muu', tarkenna:			
Minkä tyyppiset palkinnot/millaisen palkitsemisen koet itse mielekkäimmäksi ja motivoivimmaksi projektiin yhteydessä? Valitse korkeintaan kolme:	ravintola, tapahtuma, tiimi	retki, tiimi	retki, ravintola, tiimi
Jos vastasit 'muu', tarkenna:			
Miten palkitsemisesta tulisi mielestäsi ensisijaisesti nauttia?	2,00	3,00	3,00
Minulla on aiheeseen liittyviä kokemuksia ja/tai näkemyksiä, joista kerron mielelläni lisää...	Muistelen vieläkin lämmöllä Tommin tarjoamia jäätelöitä <3		
Minulla on kokemusta tämän tyyppisestä palkitsemisesta aiempien työnantajieni puolesta ja kerron mielelläni lisää kokemuksistani...			
Työskentelen usein projekteissa		1,00	
Toimin esimiesasemassa			1
Työskentelen usein projekteissa		1	
Kysymys	Vastaaaja13	Vastaaaja14	Vastaaaja15
Koetko, että projektitiimin palkitsemisesta olisi hyötyä projektien lopputuloksen kannalta?	3,00	2,00	2,00
Missä tarkoituksessa projektissa palkitsemista tulisi mielestäsi ensisijaisesti tehdä?	1,00	1,00	1,00
Muita syitä palkitsemiselle?			

Missä vaiheessa projektia palkitsemista tulisi mielestäsi ensisijaisesti tehdä?	2,00	2,00	1,00
Projektissa palkitseminen tulisi ensisijaisesti tapahtua	1,00	1,00	1,00
Jos projektissa palkitaan ennaltamääritettyjen kriteereiden täytyessä, kriteereiden tulisi olla	2,00	3,00	3,00
...mikä?			
Kuinka tärkeänä pidät palkitsemista motivaation kannalta?	3,00	3,00	3,00
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 verovapaita*, vaikka se rajoittaisi palkitsemisen mahdollisuuksia. (*Jos palkinto katsotaan verotettavaksi tuloksi, täytyy veron osuus vähentää saajan palkasta.)	1,00	2,00	1,00
Valitse korkeintaan kolme mielestäsi tärkeintä aihepiiriä, joissa onnistumisesta olisi aiheellista palkita projektin yhteydessä:	innovatiivisuus, palaute, laatu	innovatiivisuus, palaute, sprintit	innovatiivisuus, palaute, aikataulu
Jos vastasit 'muu', tarkenna:			
Minkä tyyppiset palkinnot/millaisen palkitsemisen koet itse mielekkäimmäksi ja motivoivimmaksi projektin yhteydessä? Valitse korkeintaan kolme:	palaute, saunailta, tiimi	retki, tiimi	retki, saunailta, ravintola
Jos vastasit 'muu', tarkenna:			
Miten palkitsemisesta tulisi mielestäsi ensisijaisesti nauttia?	2,00	2,00	2,00
Minulla on aiheeseen liittyviä kokemuksia ja/tai näkemyksiä, joista kerron mielelläni lisää...			
Minulla on kokemusta tämän tyyppisestä palkitsemisesta aiempien työnantajieni puolesta ja kerron mielelläni lisää kokemuksistani...			
Työskentelen usein projekteissa			
Toimin esimiesasemassa			
Työskentelen usein projekteissa			
Kysymys	Vastaaaja16	Vastaaaja17	Vastaaaja18
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?			
Missä vaiheessa projektia 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 täytyessä, kriteereiden tulisi olla	2,00	1,00	3,00
...mikä?			
Kuinka tärkeänä pidät palkitsemista motivaation kannalta?	3,00	2,00	3,00
Väite: projekteissa palkitsijan roolissa toimii ensisijaisesti projektipäällikkö, 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 mahdollisuuksia. (* Jos palkinto katsotaan verotettavaksi tuloksi, täytyy veron osuus vähentää saajan palkasta.)	1,00	2,00	1,00
Valitse korkeintaan kolme mielestäsi tärkeintä aihepiiriä, joissa onnistumisesta olisi aiheellista palkita projektin yhteydessä:	palaute, aikataulu, laatu	innovatiivisuus, palaute, laatu	yhteistyö, palaute, aikataulu
Jos vastasit 'muu', tarkenna:			
Minkä tyyppiset palkinnot/millaisen palkitsemisen koet itse mielekkäimmäksi ja motivoivimmaksi projektin yhteydessä? Valitse korkeintaan kolme:	palaute, tavara, ravintola	koulutus, ravintola, tiimi	retki, saunailta, tiimi
Jos vastasit 'muu', tarkenna:			
Miten palkitsemisesta tulisi mielestäsi ensisijaisesti nauttia?	2,00	1,00	2,00
Minulla on aiheeseen liittyviä kokemuksia ja/tai näkemyksiä, joista kerron mielelläni lisää...			
Minulla on kokemusta tämän tyyppisestä palkitsemisesta aiempien työnantajieni puolesta ja kerron mielelläni lisää kokemuksistani...			
Työskentelen usein projekteissa			
Toimin esimiesasemassa			1
Työskentelen usein projekteissa			
Kysymys	Vastaja19	Vastaja20	Vastaja21
Koetko, että projektitiimin palkitsemisesta olisi hyötyä projektien lopputuloksen kannalta?	1,00	3,00	2,00
Missä tarkoituksessa projektissa palkitsemista tulisi mielestäsi ensisijaisesti tehdä?	1,00	1,00	2,00
Muita syitä palkitsemiselle?			
Missä vaiheessa projektia palkitsemista tulisi mielestäsi ensisijaisesti tehdä?	1,00	2,00	2,00
Projektissa palkitseminen tulisi ensisijaisesti tapahtua	1,00	2,00	2,00
Jos projektissa palkitaan ennaltamääritettyjen kriteereiden täytyessä, kriteereiden tulisi olla	2,00	3,00	3,00
...mikä?			
Kuinka tärkeänä pidät palkitsemista motivaation kannalta?	1,00	3,00	3,00

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 verovapaita*, vaikka se rajoittaisi palkitsemisen mahdollisuuksia. (*Jos palkinto katsotaan verotettavaksi tuloksi, täytyy veron osuus vähentää saajan palkasta.)	2,00	2,00	2,00
Valitse korkeintaan kolme mielestäsi tärkeintä aihepiiriä, joissa onnistumisesta olisi aiheellista palkita projektin yhteydessä:	innovatiivisuus, palaute, laatu	yhteistyö, palaute, prosessit	yhteistyö, innovatiivisuus, palaute
Jos vastasit 'muu', tarkenna:			
Minkä tyyppiset palkinnot/millaisen palkitsemisen koet itse mielekkäimmäksi ja motivoivimmaksi projektin yhteydessä? Valitse korkeintaan kolme:	palaute, tavara, ravintola	palaute, ravintola, tiimi	koulutus, tavara, tiimi
Jos vastasit 'muu', tarkenna:			
Miten palkitsemisesta tulisi mielestäsi ensisijaisesti nauttia?	2,00	3,00	2,00
Minulla on aiheeseen liittyviä kokemuksia ja/tai näkemyksiä, joista kerron mielelläni lisää...		Tukitiimin kannustaminen on projektitiimeihin nähden ehkä haastavampaa, koska meillä on erilaiset mittarit. Meidän mittareiden tarvitsee olla jatkuvia.	
Minulla on kokemusta tämän tyyppisestä palkitsemisesta aiempien työnantajieni puolesta ja kerron mielelläni lisää kokemuksistani...		Soneran tuessa oli tietyt tavoitteet, joista sai yksilöpalkintoja. Palkinnot olivat tosin verotettavaa tuloa ja koskivat suurimmaksi osaksi lisämyynnin tekemistä, mutta oli meillä tukeen liittyen myös kuukausittaiset vasteaika ym. tavoitteet.	
Työskentelen usein projekteissa	1,00		
Toimin esimiesasemassa		1	
Työskentelen usein projekteissa	1		
Kysymys	Vastaja22	Vastaja23	Vastaja24
Koetko, että projektitiimin palkitsemisesta olisi hyötyä projektien lopputuloksen kannalta?	3,00	2,00	3,00
Missä tarkoituksessa projektissa 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
Projektissa palkitseminen tulisi ensisijaisesti tapahtua	2,00	2,00	1,00

Jos projektissa palkitaan ennaltamääritettyjen kriteereiden täytyessä, kriteereiden tulisi olla	3,00	3,00	2,00
...mikä?			
Kuinka tärkeänä pidät palkitsemista motivaation kannalta?	4,00	3,00	3,00
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 verovapaita*, vaikka se rajoittaisi palkitsemisen mahdollisuuksia. (*Jos palkinto katsotaan verotettavaksi tuloksi, täytyy veron osuus vähentää saajan palkasta.)	1,00	1,00	2,00
Valitse korkeintaan kolme mielestäsi tärkeintä aihepiiriä, joissa onnistumisesta olisi aiheellista palkita projektin yhteydessä:	yhteistyö, palaute, aikataulu	palaute, sprintit	palaute, laatu, sprintit
Jos vastasit 'muu', tarkenna:			
Minkä tyyppiset palkinnot/millaisen palkitsemisen koet itse mielekkäimmäksi ja motivoivimmaksi projektin yhteydessä? Valitse korkeintaan kolme:	tavara, ravintola, muu	saunailta, muu	retki, kahvi, saunailta, ravintola, tiimi
Jos vastasit 'muu', tarkenna:	Jaloviina (*) :D	Vapaapäivät / LabDayt	
Miten palkitsemisesta tulisi mielestäsi ensisijaisesti nauttia?	3,00	2,00	3,00
Minulla on aiheeseen liittyviä kokemuksia ja/tai näkemyksiä, joista kerron mielelläni lisää...		Palkitsemisen pitää olla reilu, joten asiat joihin tiimi ei voi vaikuttaa ei saisi liikaa vaikuttaa palkitsemiseen (kuten hankalat asiakkaat, muuttuvat vaatimukset+aikataulujen säilyminen ennallaan jne)	
Minulla on kokemusta tämän tyyppisestä palkitsemisesta aiempien työnantajieni puolesta ja kerron mielelläni lisää kokemuksistani...			
Työskentelen usein projekteissa	1,00	1,00	
Toimin esimiesasemassa			
Työskentelen usein projekteissa	1	1	
Kysymys	Vastaaaja25	Vastaaaja26	Vastaaaja27
Koetko, että projektitiimin palkitsemisesta olisi hyötyä projektien lopputuloksen kannalta?	3,00	3,00	2,00
Missä tarkoituksessa projektissa palkitsemista 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
Projektissa palkitseminen tulisi ensisijaisesti tapahtua	2,00	2,00	2,00

Jos projektissa palkitaan ennaltamääritettyjen kriteereiden täytyessä, kriteereiden tulisi olla	3,00	3,00	1,00
...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 verovapaita*, vaikka se rajoittaisi palkitsemisen mahdollisuuksia. (*Jos palkinto katsotaan verotettavaksi tuloksi, täytyy veron osuus vähentää saajan palkasta.)	1,00	2,00	2,00
Valitse korkeintaan kolme mielestäsi tärkeintä aihepiiriä, joissa onnistumisesta olisi aiheellista palkita projektin yhteydessä:	palaute, aikataulu, sprintit	innovatiivisuus, palaute, sprintit	yhteistyö, innovatiivisuus, palaute
Jos vastasit 'muu', tarkenna:			
Minkä tyyppiset palkinnot/millaisen palkitsemisen koet itse mielekkäimmäksi ja motivoivimmaksi projektin yhteydessä? Valitse korkeintaan kolme:	retki, ravintola, tiimi	kahvi, ravintola, tapahtuma	retki, koulutus, tavara
Jos vastasit 'muu', tarkenna:			
Miten palkitsemisesta tulisi mielestäsi ensisijaisesti nauttia?	2,00	2,00	2,00
Minulla on aiheeseen liittyviä kokemuksia ja/tai näkemyksiä, joista kerron mielelläni lisää...			
Minulla on kokemusta tämän tyyppisestä palkitsemisesta aiempien työnantajieni puolesta ja kerron mielelläni lisää kokemuksistani...			Miesvaltaisessa työyhteisössä tavarapalkinnot pitäisi olla sellaisia, että naisetkin ilostuvat. Aiemmassa työpaikassani jaettiin lahjaksi esim. kirves... Mikäli jaetaan työpaikan logolla varustettua vaatteita, pitäisi esim. paidoista/takeista olla ns. naistenmalli :)
Työskentelen usein projekteissa		1,00	
Toimin esimiesasemassa			
Työskentelen usein projekteissa		1	
Kysymys	Vastaaaja28	Vastaaaja29	Vastaaaja30
Koetko, että projektitiimin palkitsemisesta olisi hyötyä projektien lopputuloksen kannalta?	3,00	3,00	3,00
Missä tarkoituksessa projektissa palkitsemista tulisi mielestäsi ensisijaisesti tehdä?	2,00	1,00	1,00
Muita syitä palkitsemiselle?			
Missä vaiheessa projektia palkitsemista tulisi mielestäsi ensisijaisesti tehdä?	2,00	2,00	1,00

Projektissa palkitseminen tulisi ensisijaisesti tapahtua	1,00	1,00	1,00
Jos projektissa palkitaan ennaltamääritettyjen kriteereiden täytyessä, kriteereiden tulisi olla	3,00	2,00	3,00
...mikä?			
Kuinka tärkeänä pidät palkitsemista motivaation kannalta?	3,00	3,00	3,00
Väite: projekteissa palkitsijan roolissa toimii ensisijaisesti projektipäällikkö, scrum master tai vastaava.	2,00	2,00	2,00
Projektissa tulisi ensisijaisesti palkita	1,00	2,00	2,00
Väite: palkintojen tulisi aina olla verovapaita*, vaikka se rajoittaisi palkitsemisen mahdollisuuksia. (*Jos palkinto katsotaan verotettavaksi tuloksi, täytyy veron osuus vähentää saajan palkasta.)	2,00	2,00	2,00
Valitse korkeintaan kolme mielestäsi tärkeintä aihepiiriä, joissa onnistumisesta olisi aiheellista palkita projektin yhteydessä:	innovatiivisuus, prosessit, sprintit	innovatiivisuus, prosessit, sprintit	yhteistyö, innovatiivisuus, laatu
Jos vastasit 'muu', tarkenna:			
Minkä tyyppiset palkinnot/millaisen palkitsemisen koet itse mielekkäimmäksi ja motivoivimmaksi projektin yhteydessä? Valitse korkeintaan kolme:	tavara, saunailta, tiimi	kahvi, koulutus, tavara	tiimi
Jos vastasit 'muu', tarkenna:			
Miten palkitsemisesta tulisi mielestäsi ensisijaisesti nauttia?	1,00	1,00	2,00
Minulla on aiheeseen liittyviä kokemuksia ja/tai näkemyksiä, joista kerron mielelläni lisää...			Palkitseminen on hyvä kun se toimii ylimääräisenä kannustimena. Projektin motivaation ei saa syntyä pelkästään palkitsemista toivottaessa.
Minulla on kokemusta tämän tyyppisestä palkitsemisesta aiempien työnantajieni puolesta ja kerron mielelläni lisää kokemuksistani...			
Työskentelen usein projekteissa	1,00	1,00	1,00
Toimin esimiesasemassa	1		
Työskentelen usein projekteissa	1	1	1
Kysymys	Vastaaaja31	Vastaaaja32	Vastaaaja33
Koetko, että projektitiimin palkitsemisesta olisi hyötyä projektien lopputuloksen kannalta?	3,00	3,00	3,00
Missä tarkoituksessa projektissa palkitsemista tulisi mielestäsi ensisijaisesti tehdä?	2,00	1,00	1,00
Muita syitä palkitsemiselle?			
Missä vaiheessa projektia palkitsemista tulisi mielestäsi ensisijaisesti tehdä?	1,00	2,00	2,00
Projektissa palkitseminen tulisi ensisijaisesti tapahtua	1,00	2,00	1,00

Jos projektissa palkitaan ennaltamääritettyjen kriteereiden täytyessä, kriteereiden tulisi olla	3,00	0,00	3,00
...mikä?		...yhdessä (tiimi, pp, asiakasvastaava) projektikohtaisesti sovitut, yritystasolla määritettyjen raamien puitteissa	
Kuinka tärkeänä pidät palkitsemista motivaation kannalta?	2,00	2,00	3,00
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 verovapaita*, vaikka se rajoittaisi palkitsemisen mahdollisuuksia. (*Jos palkinto katsotaan verotettavaksi tuloksi, täytyy veron osuus vähentää saajan palkasta.)	1,00	1,00	2,00
Valitse korkeintaan kolme mielestäsi tärkeintä aihepiiriä, joissa onnistumisesta olisi aiheellista palkita projektin yhteydessä:	yhteistyö, innovatiivisuus, palaute	palaute, muu	yhteistyö, innovatiivisuus, aikataulu
Jos vastasit 'muu', tarkenna:		tiimin isompi "venyminen" tiimistä riippumattomista syistä johtuvissa muutostilanteissa, projekti tuottaa merkittävästi lähtöoletusta enemmän lisämyyntiä (tapauskohtaisesti)	
Minkä tyyppiset palkinnot/millaisen palkitsemisen koet itse mielekkäimmäksi ja motivoivimmaksi projektin yhteydessä? Valitse korkeintaan kolme:	palaute, tapahtuma, tiimi	koulutus, ravintola, muu	palaute, ravintola, tiimi
Jos vastasit 'muu', tarkenna:		raha	
Miten palkitsemisesta tulisi mielestäsi ensisijaisesti nauttia?	3,00	2,00	2,00

<p>Minulla on aiheeseen liittyviä kokemuksia ja/tai näkemyksiä, joista kerron mielelläni lisää...</p>			<p>Työn tekeminen menee helposti puurtamiseksi ilman selkeitä etappeja. Ainakin pitemmissä projekteissa milestonen saavuttamisen pitäisi olla huippuhetki josta seuraa jotain mukavaa. Projektien päättymisiin voisi miettiä jotain firmalle yhtenäistä linjaa, jolloin olisi myös kannustavaa pyrkiä saattamaan projektit valmiiksi. Kaikille tiimeille ei toki se sauna ole se kiinnostavin, joten aina tiimi mukaan miettimään mitä kivaa tehdään kun tämä milestone/projekti valmistuu. Projektipäällikölle raamit joiden puitteissa tämä voidaan toteuttaa, niin ettei joka kerta tarvitse samaa byrokratiaa ja johtoryhmää vaivata aiheella.</p>
<p>Minulla on kokemusta tämän tyyppisestä palkitsemisesta aiempien työnantajieni puolesta ja kerron mielelläni lisää kokemuksistani...</p>			
<p>Työskentelen usein projekteissa</p>	1,00	1,00	1,00
<p>Toimin esimiesasemassa</p>	1		1
<p>Työskentelen usein projekteissa</p>	1	1	1

Liite 4. Kolmeen ohjelmistoalan yritykseen lähetetyt kysymykset

- Palkitaanko teillä projektitiimejä jollain tavalla ohjelmistoprojektien yhteydessä? (Jos ei, niin ei välttämättä tarvitse vastata muihin..?)
- Tapahtuuko palkitseminen projektin aikana (esim. motivoidaan tiimiä kohti välitavoitteita) vai projektin päätteeksi (kiitos hyvästä työstä)?
- Onko palkitseminen rahallista vai ei-rahallista (leffailta, ravintolailta, saunailta, pizzat, kuoharipullo, ...)?
- Minkä tyyppisiä palkinnot yleensä ovat?
- Kuka määrittää sen, miten/millä palkitaan? Projektipäällikkö, 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? Projektipäällikkö, tiimi, johto, ...?
- Mistä tiimiä yleensä palkitaan?
- Ovatko palkinnot saajilleen aina verovapaita?

Liite 5. Kyselylomake 2

Projektipalkitseminen II

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

Aloita kysely

Alempana on esitetty opinnäytetyössä kehitetty malli projektitiimien palkitsemisen pelisäännöiksi. Kysymys koskee, oletko mallin kanssa samaa mieltä. Vastaaajaa 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 pelisäännöiksi *



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 projektitiimien palkitsemisen pelisäännöiksi

Yrityksen ohjelmistotuotannon tiiminvetäjillä on oikeus vetämiensä projektien yhteydessä palkita projektitiimiään ¹. Palkitseminen on tiimin kesken kollektiivista eli koko tiimiä palkitaan tiimin hyvästä suoriutumisesta. Palkitsemista voidaan käyttää spontaanisti kiitoksi hyvin tehdystä työstä tai motivoinniksi kohti projektin välitavoitteita tai selviytyä epätavallisista haasteista. Jos palkitsemiselle halutaan projektikohtaisesti asetettua ennalta määriteltyjä täyttymiskriteereitä tai mittareita, tulee niiden olla projektitiimin itsensä määrittelemät 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 yhteishenki ja saumaton yhteistyö. Palkitseminen on pienimuotoista, ei-rahallista ja kollektiivista tiimin kesken.

Hyviä palkitsemistapoja ovat esimerkiksi ravintolaillallinen, retki tai ekskursio tai mikä tahansa tiimin keskenään sopima pieni yhteinen palkinto ² – 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. Tiimiä voidaan myös rohkaista kannustamaan ja palkitsemaan toisiaan spontaanisti (kustannuksitta, esim. kiitoksin tai muilla huomionosoituksilla). Tärkeintä lieneekin, että projektitiimi muodostaa projektiinsa "palkitsevan kulttuurin" – eli ei niinkään välttämättä yksittäisiä irrallisia palkintoja, vaan innovatiivisia toimintatapoja, jotka ruokkivat tiimin onnistumisen ja yhtenäisyyden tunteita. Projektitiimi voi esimerkiksi pitää sprinttien retrot jollain 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/kk³. Lisäksi on muistettava, että projektitiimit voivat omakustanteisesti palkita itseään miten haluavat.

Projekteihin liittyvät mahdolliset asiakastilaisuudet eivät kuulu edelläkuvatun projektipalkitsemismallin piiriin.

Jos tiimi suoriutuu projektissaan erityislaatuiseen 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 palkitseminen 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 rahalliselta ja käyttöarvoltaan merkityksellisiä.

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. projektitiimi käy pizzalla onnistuneen sprintin jälkeen – voidaan korvata yrityksen puolesta.

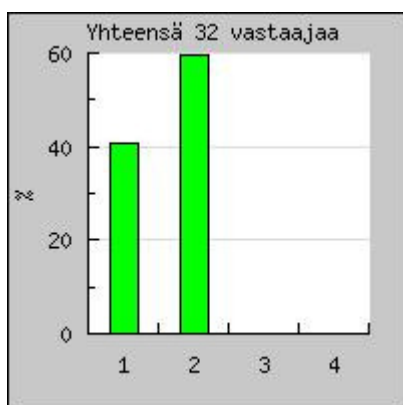
Liite 6. Kyselylomakkeen 2 vastausten numeerinen yhteenvetoraportti

Projektipalkitseminen II (32 vastaajaa)

Nimi Arvo kpl %

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

Perusteita/muita huomioita (tarvittaessa)

yht. 13,00

Nimi (vapaaehtoinen)

yht. 27,00

Liite 7. Kyselylomakkeen 2 vastausten eritelty raportti

Kysymys	Vastaja1	Vastaja2	Vastaja3
Mielestäni esitetty malli soveltuu ohjelmistotuotannon projektipalkitsemisen pelisäännöiksi	3,00	4,00	4,00
Perusteita/muita huomioita (tarvittaessa)			Korostaisin vielä kohtaa "Palkitsemisen perusteet johdetaan ensisijaisesti ketterien menetelmien arvoista ja periaatteista ja niiden tulee myös olla linjassa yrityksen arvojen ja strategian kanssa." eli nämä on hyvät lähtökohdat mutta niitä on hyvä saada jalostaa per tiimi huomioiden tiimin lähtökohdat ja muut vaikutukset onnistumiseen. Muuten kuulostaa todella hyvälle mallille.
Kysymys	Vastaja4	Vastaja5	Vastaja6
Mielestäni esitetty malli soveltuu ohjelmistotuotannon projektipalkitsemisen pelisäännöiksi	3,00	3,00	3,00
Perusteita/muita huomioita (tarvittaessa)	Käytettävissä oleva summa voisi olla hitusen isompi. Kyllähän Xxe per henkilö saa pizzan, mutta jos haluaa että se tuntuisi enemmän kuin normi lounaalta (kyseessä kuitenkin palkitseminen), tulisi päästä syömään esim. YY-ZZe arvoinen ateria.		
Kysymys	Vastaja7	Vastaja8	Vastaja9
Mielestäni esitetty malli soveltuu ohjelmistotuotannon projektipalkitsemisen pelisäännöiksi	4,00	4,00	3,00
Perusteita/muita huomioita (tarvittaessa)			Hyvät lähtökohdat palkitsemiselle. Mielestäni palkitseminen projektissa voisi jollain tasolla heijastua palkkaan esim. pe-keskustelujen kautta.
Kysymys	Vastaja10	Vastaja11	Vastaja12
Mielestäni esitetty malli soveltuu ohjelmistotuotannon projektipalkitsemisen pelisäännöiksi	3,00	3,00	3,00

Perustele/muita huomioita (tarvittaessa)			<p>Tärkeää on muistaa, että projektipalkitseminen on eri asia kuin palkitseminen yrityksen tuloksesta, kuten bonukset ovat.</p> <p>Haluaisin korostaa mahdollisuutta myös yhden yksilön palkitsemista erityisestä venymisestä.</p> <p>Tämän lisäksi on hyvä korostaa välitavoitteista palkitsemista, jolloin palkitsemista voidaan tehdä myös projektin ollessa käynnissä, eikä perinteisesti vasta projektin lopussa.</p> <p>Pääperiaatteiltaan malli on kuitenkin hyvä.</p>
Kysymys	Vastaaaja13	Vastaaaja14	Vastaaaja15
Mielestäni esitetty malli soveltuu ohjelmistotuotannon projektipalkitsemisen pelisäännöiksi	3,00	4,00	3,00
Perustele/muita huomioita (tarvittaessa)			<p>Hyvä pohja, mutta ehkä vielä hieman turhan väljä. Antaa sitä myöten liikaa tulkinnan varaa ja lisää "kitinän" määrää helposti: "miks me ei saatu, kun noikin sai". Jos jotenkin saisi mukaan lisää oikeudenmukaisuutta ja yhden vertaisuutta niin hyvä, koska kitisijöitä / purnaajia löytyy aina. Voisiko esimerkiksi olla jotkin "pakolliset" ja kaikille yhteiset mittarit, joista tiimin pitäisi valita itselleen 1-3 kpl. Eli näitä yhteisiä, valmiita mittareita olisi tarpeeksi (esim 8-10) joista tiimi saisi itse valita kuhunkin projektiin parhaiten sopivat. Mittarit olisivat johdon, tiiminvetäjien ja henkilöstön itsensä aikaisemmin yhdessä määrittämiä.</p>
Kysymys	Vastaaaja16	Vastaaaja17	Vastaaaja18

Mielestäni esitetty malli soveltuu ohjelmistotuotannon projektipalkitsemisen pelisäännöiksi	3,00	4,00	3,00
Perustele/muita huomioita (tarvittaessa)			Kokemusta tosin vain yhdestä projektista. Saunottiin ja sitten pelattiin biljardia.
Kysymys	Vastaaaja19	Vastaaaja20	Vastaaaja21
Mielestäni esitetty malli soveltuu ohjelmistotuotannon projektipalkitsemisen pelisäännöiksi	3,00	3,00	3,00
Perustele/muita huomioita (tarvittaessa)	Mallissa on otettu huomioon se mihin tiimi voi vaikuttaa ja tästä palkitaan, vaikka jokin "muu ulkopuolinen mittari" voisi näyttää ettei kovin hyvin olisi mennyt. Palkitsemisen haasteena on ehkä ne yhden-kahden henkilön tiimit, mutta soveltaen näillä säännöillä saa minusta oikeudenmukaisesti palkittia myös tällaisia tehotiimejä.		Eroja tiiminvetäjien aktiivisuudessa käyttää tätä tulee olemaan. Sen perään kannattaa katsoa vaikka tiiminvetäjien kk-palavereissa ja kannustaa hitaammin lämpeneviä tiiminvetäjiä etsimään hyviä palkitsemisen paikkoja. Voisi olla vaikka hyvä tapa ilmoitella tiiminvetäjien maililistalle kun palkitsemista on tehty, ajatuksia herättämään. Tätä ei kuitenkaan ole kaiketi tarkoitus keneltäkään salassa toteuttaa. Muuten malli vaikuttaa lupaavalta koska se jättää yksityiskohtat tiimikohtaisesti päätettäväksi ja sopii siksi hyvin erihenkisille tiimeille. Oliko puhetta siitä voiko menneiden kuukausien budjetteja yhdistellä? Sillä voi olla hyviä tai huonoja seurauksia, kannattaa funtsia.
Kysymys	Vastaaaja22	Vastaaaja23	Vastaaaja24
Mielestäni esitetty malli soveltuu ohjelmistotuotannon projektipalkitsemisen pelisäännöiksi	3,00	3,00	4,00
Perustele/muita huomioita (tarvittaessa)		Malli kuulostaa hyvältä ja demokraattiselta eikä vaadi tarpeetonta byrokratiaa johtoryhmästä asti, niin sen järjestäminen onnistuu helposti.	

Kysymys	Vastaja25	Vastaja26	Vastaja27
Mielestäni esitetty malli soveltuu ohjelmistotuotannon projektipalkitsemisen pelisäännöiksi	4,00	3,00	4,00
Perusteita/muita huomioita (tarvittaessa)			Jätskiä <3
Kysymys	Vastaja28	Vastaja29	Vastaja30
Mielestäni esitetty malli soveltuu ohjelmistotuotannon projektipalkitsemisen pelisäännöiksi	4,00	4,00	3,00
Perusteita/muita huomioita (tarvittaessa)		Mallissa jäi vielä epäselväksi voiko palkitsemisen ajasta esim. retkestä (jos sattuu työajalle) kirjata tunnit palkitsemisen lisäksi. Yleensä myös perheellisille voi olla vaikeaa irrottautua spontaanisesti illanviettoihin, jos ne tulevat nopealla aikataululla ja jos näistä voi myös kirjata tunnit voi vaikutus olla päinvastainen mikä on tarkoitus.	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.
Kysymys	Vastaja31	Vastaja32	
Mielestäni esitetty malli soveltuu ohjelmistotuotannon projektipalkitsemisen pelisäännöiksi	4,00	4,00	
Perusteita/muita huomioita (tarvittaessa)	Tällaiset kannusteet sopivat mielestäni erittäin hyvin palkitsemiseen, joten nämä pelisäännöt kyllä toimisivat mielestäni. Tällainen luo ennen kaikkea positiivista henkeä niin tekemiseen kuin tiimin sisällekkin, mikä puolestaan vaikuttaa työmotivaatioon ja sitä kautta työn jälkeen.		

Liite 8. Projektipalkitsemismalli, versio 0.1

Yrityksen ohjelmistotuotannon tiiminvetäjillä on oikeus vetämiensä projektien yhteydessä palkita ohjelmistotiimiään. Palkitseminen on tiimin kesken kollektiivista – koko tiimiä palkitaan tiimin hyvästä suoriutumisesta. Palkitsemista voidaan käyttää spontaanisti kiitoksi tiimin hyvästä työstä tai motivoinniksi kohti projektin välitavoitteita. Jos palkitsemiselle asetetaan ennalta määriteltäviä täyttymiskriteereitä tai mittareita, tulee niiden olla projektitiimin itsensä määrittelemät ja/tai hyväksymät. Palkitsemisen perusteet tulee ensisijaisesti johtaa ketterien menetelmien arvoista ja periaatteista ja niiden tulee myös olla linjassa yrityksen strategian kanssa. Hyviä perusteita palkitsemiselle ovat mm. asiakastyytyväisyys, tiimin innovatiivisuus ja oma-aloitteisuus sekä tiimin yhteishenki ja saumaton yhteistyö. Palkitsemisen tulee olla pienimuotoista, ei-rahallista ja kollektiivista tiimin kesken.

Hyviä palkitsemistapoja ovat esimerkiksi ravintolailallinen, 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 (kustannuksitta). Tärkeintä lieneekin, että projektitiimi muodostaa projektiinsa ”palkitsevan kulttuurin” – eli ei niinkään välttämättä yksittäisiä irrallisia palkintoja, vaan innovatiivisia toimintatapoja, jotka ruokkivat tiimin onnistumisen ja yhtenäisyyden tunteita. Projektitiimi voi esimerkiksi pitää sprinttien retrot jollain tavallisuudesta poikkeavalla tavalla (vaikkapa puistossa) ja juhlistaa saavutettua välietappia pienellä tarjoilulla (jäätelöt, kahvit, tmv.).

Tällaisesta palkitsemisesta koituvia kuluja varten jokaisella projektilla on käytössään ?? €/hlö/?. Lisäksi on muistettava, että projektitiimit voivat omakustanteisesti palkita itseään miten haluavat.

Liite 9. Projektipalkitsemismalli, versio 0.2

Yrityksen ohjelmistotuotannon tiiminvetäjillä on oikeus vetämiensä projektien yhteydessä palkita projektitiimiään. Palkitseminen on tiimin kesken kollektiivisa eli koko tiimiä palkitaan tiimin hyvästä suoriutumisesta. Palkitsemista voidaan käyttää spontaanisti kiitoksi hyvin tehdystä työstä tai motivoinniksi kohti projektin välitavoitteita. Jos projektissa palkitsemiselle asetetaan ennalta määritellyjä täyttymiskriteereitä tai mittareita, tulee niiden olla projektitiimin 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 yhteishenki ja saumaton yhteistyö. Palkitsemisen tulee olla pienimuotoista, ei-rahallista ja kollektiivista tiimin kesken.

Hyviä palkitsemistapoja ovat esimerkiksi ravintolailallinen, 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 (kustannuksitta). Tärkeintä lieneekin, että projektitiimi muodostaa projektiinsa ”palkitsevan kulttuurin” – eli ei niinkään välttämättä yksittäisiä irrallisia palkintoja, vaan innovatiivisia toimintatapoja, jotka ruokkivat tiimin onnistumisen ja yhtenäisyyden tunteita. Projektitiimi voi esimerkiksi pitää sprinttien retrot jollain 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. Lisäksi on muistettava, että projektitiimit voivat omakustanteisesti palkita itseään miten haluavat.

Vaikka projektipalkitsemiselle on määritetty ohjeellinen rahallinen arvo, tulee huomioida, että se ei ole henkilökohtaista 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.

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 projektitiimiään ¹. Palkitseminen on tiimin kesken kollektiivista eli koko tiimiä palkitaan tiimin hyvästä suoriutumisesta. Palkitsemista voidaan käyttää spontaanisti kiitoksi hyvin tehdystä työstä tai motivoinniksi kohti projektin välitavoitteita. Jos projektissa palkitsemiselle asetetaan ennalta määriteltyjä täyttymiskriteereitä tai mittareita, tulee niiden olla projektitiimin 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 yhteishenki ja saumaton yhteistyö. 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 ² – 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 (kustannuksitta). Tärkeintä lieneekin, että projektitiimi muodostaa projektiinsa ”palkitsevan kulttuurin” – eli ei niinkään välttämättä yksittäisiä irrallisia palkintoja, vaan innovatiivisia toimintatapoja, jotka ruokkivat tiimin onnistumisen ja yhtenäisyyden tunteita. Projektitiimi voi esimerkiksi pitää sprinttien retrot jollain 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 projektitiimit voivat omakustanteisesti palkita itseään miten haluavat.

Projekteihin liittyvät mahdolliset asiakastilaisuudet eivät kuulu edelläkuvatun 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 saunailtaa tai muuta tiimin yhteistä tapahtumaa. Jos palkitsemisessa käytetään tavarapalkintoja, tulee niiden olla rahalliselta ja käyttöarvoltaan merkityksettömiä.*

³ *Vaikka projektipalkitsemiselle on määritetty ohjeellinen rahallinen arvo, tulee huomioida, että se ei ole henkilökohtaista kumuloituvaa käyttövaraa. Pää tarkoitus 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. Projektipalkitsemismalli, versio 0.4

Yrityksen ohjelmistotuotannon tiiminvetäjillä on oikeus vetämiensä projektien yhteydessä palkita projektitiimiään ¹. Palkitseminen on tiimin kesken kollektiivista eli koko tiimiä palkitaan tiimin hyvästä suoriutumisesta. Palkitsemista voidaan käyttää spontaanisti kiitoksi hyvin tehdystä työstä tai motivoinniksi kohti projektin välitavoitteita tai selviytyä epätavallisista haasteista. Jos palkitsemiselle halutaan projektikohtaisesti asetettaa ennalta määriteltyjä täyttymiskriteereitä tai mittareita, tulee niiden olla projektitiimin itsensä määrittelemät 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 yhteishenki ja saumaton yhteistyö. Palkitseminen on pienimuotoista, ei-rahallista ja kollektiivista tiimin kesken.

Hyviä palkitsemistapoja ovat esimerkiksi ravintolailallinen, retki tai ekskursio tai mikä tahansa tiimin keskenään sopima pieni yhteinen palkinto ² – 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. Tiimiä voidaan myös rohkaista kannustamaan ja palkitsemaan toisiaan spontaanisti (kustannuksitta, esim. kiitoksin tai muilla huomionosoituksilla). Tärkeintä lieneekin, että projektitiimi muodostaa projektiinsa ”palkitsevan kulttuurin” – eli ei niinkään välttämättä yksittäisiä irrallisia palkintoja, vaan innovatiivisia toimintatapoja, jotka ruokkivat tiimin onnistumisen ja yhtenäisyyden tunteita. Projektitiimi voi esimerkiksi pitää sprinttien retrot jollain 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 projektitiimit voivat omakustanteisesti palkita itseään miten haluavat.

Projekteihin liittyvät mahdolliset asiakastilaisuudet eivät kuulu edelläkuvatun projektipalkitsemismallin piiriin.

Jos tiimi suoriutuu projektissaan 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 palkitseminen 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 rahalliselta ja käyttöarvoltaan merkityksettömiä.*

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. projektitiimi käy pizzalla onnistuneen sprintin jälkeen – voidaan korvata yrityksen puolesta.*

Liite 12. Projektipalkitsemismalli, versio 0.5

Yrityksen ohjelmistotuotannon tiiminvetäjillä on oikeus vetämiensä projektien yhteydessä palkita projektitiimiään ¹. Tiimi itse voi ottaa kantaa mahdollisiin palkitsemiskriteereihin ja palkitsemismuotoon projektin kontekstissa. Palkitsemiskriteereiden tulee olla linjassa yrityksen arvojen ja strategian sekä muiden tiimille olennaisten arvojen kanssa (esim. ketterien menetelmien arvomaailma). Hyviä perusteita palkitsemiselle ovat mm. asiakastyytyväisyys, tiimin innovatiivisuus ja oma-aloitteisuus sekä tiimin yhteishenki ja saumaton yhteistyö. Palkitsemista voidaan käyttää spontaanisti kiitoksi hyvin tehdystä työstä tai motivoinniksi kohti projektin välitavoitteita tai selviytyä epätavallisista haasteista. Palkitseminen on pienimuotoista, ei-rahallista ja lähtökohtaisesti kollektiivista tiimin kesken eli koko tiimiä palkitaan tiimin hyvästä suoriutumisesta.

Palkitsemistapoja voivat olla esimerkiksi ravintolaillallinen, retki tai ekskursio tai mikä tahansa tiimin keskenään sopima pieni yhteinen palkinto ² – 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. Tiimiä voidaan myös rohkaista kannustamaan ja palkitsemaan toisiaan spontaanisti (kustannuksitta, esim. kiitoksin tai muilla huomionosoituksilla). Tärkeintä lieneekin, että projektitiimi muodostaa projektiinsa ”palkitsevan kulttuurin” – eli ei niinkään välttämättä yksittäisiä irrallisia palkintoja, vaan innovatiivisia toimintatapoja, jotka ruokkivat tiimin onnistumisen ja yhtenäisyyden tunteita. Projektitiimi 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 projektilla on käytössään noin XX €/hlö/kk ³. Lisäksi on muistettava, että projektitiimit voivat omakustanteisesti palkita itseään miten haluavat.

Projekteihin liittyvät mahdolliset asiakastilaisuudet eivät kuulu edelläkuvatun projektipalkitsemismallin piiriin.

Jos tiimi suoriutuu projektissaan 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 palkitseminen 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.*

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. projektitiimi käy pizzalla onnistuneen sprintin jälkeen – voidaan korvata yrityksen puolesta.*

Liite 13. Projektipalkitsemismalli, versio 1.0

Yrityksen ohjelmistotuotannon tiiminvetäjillä on oikeus vetämiensä projektien yhteydessä palkita projektitiimiään ¹. 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 yhteishenki ja saumaton yhteistyö projektin aikana. Palkitsemista voidaan käyttää spontaanisti kiitoksi hyvin tehdystä työstä tai motivoinniksi kohti projektin välitavoitteita tai selviytyä epätavallisista haasteista. Palkitseminen on pienimuotoista, ei-rahallista, kohtuullista ja lähtökohtaisesti kollektiivista tiimin kesken eli koko tiimiä palkitaan tiimin hyvästä suoriutumisesta. Palkitsemistapoja voivat olla esimerkiksi syömässä käynti, pieni retki tai ekskursio tai mikä tahansa tiimin keskenään sopima yhteinen pieni kannuste ² – 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. Tiimiä voidaan myös rohkaista kannustamaan ja palkitsemaan toisiaan spontaanisti (kustannuksitta, esim. kiitoksin tai muilla huomionosoituksilla). Tärkeintä lieneekin, että projektitiimi muodostaa projektiinsa ”palkitsevan kulttuurin” – eli ei niinkään välttämättä yksittäisiä irrallisia palkintoja, vaan innovatiivisia toimintatapoja, jotka ruokkivat tiimin onnistumisen ja yhtenäisyyden tunteita. Projektitiimi voi esimerkiksi pitää sprintien retrot jollain tavallisuudesta poikkeavalla tavalla (vaikkapa puistossa) ja juhlistaa saavutettua välietappia pienellä tarjoilulla (jäätelöt, kahvit, tmv.).

Muita reunaehtoja:

- *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 suoriutuu projektissaan 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 palkitseminen 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.*