

Laura Lahtinen

Palkitsemismallin kehittämishanke

NAL Palvelut Oy

Metropolia Ammattikorkeakoulu

Tradenomi

Liiketalouden koulutusohjelma

Opinnäytetyö

18.3.2013

Tekijä Otsikko	Laura Lahtinen Palkitsemismallin kehittämishanke: NAL Palvelut Oy
Sivumäärä Aika	57 sivua + 3 liitettä 18.3.2013
Tutkinto	Tradenomi
Koulutusohjelma	Liiketalous
Suuntautumisvaihtoehto	Esimiestyö ja työyhteisön kehittäminen
Ohjaaja	Yliopettaja Anne Perkiö
<p>Tämän opinnäytetyön tarkoituksena oli rakentaa palkitsemismalli NAL Palvelut Oy:lle, joka on pieni sosiaalialan yritys. Palkitsemismalli rakennettiin yhdessä yrityksen henkilöstön sekä hallituksen kanssa. Palkitsemismallia työstettiin työpajoissa, johon koko henkilöstö osallistui.</p> <p>Opinnäytetyön viitekehyksen on tarkoitus olla selkeä tietopaketti palkitsemisesta NAL Palvelut Oy:n henkilökunnalle sekä johdolle käytettäväksi. Viitekehvyssä oli tarkoituksena ottaa huomioon erityisesti pienen yrityksen näkökulma palkitsemiseen sekä strategisen palkitsemisen suuntaus. Viitekehvyssä on käytetty lähteinä aiheeseen liittyvää kirjallisuutta sekä tuoreita artikkeleita internetistä. Opinnäytetyössäni on esitelty kolme palkitsemisen kokonaisuuden mallia, jotka ovat Suomessa yleisesti käytössä. Mallien avulla hahmottuu palkitsemisen monimuotoisuus.</p> <p>Viime vuosina palkitsemista on alettu hyödyntää aiempaa enemmän ja yhä useammassa yrityksissä on käytössä tulospalkkausjärjestelmä. Palkitsemisella pyritään ohjaamaan toimintaa strategian mukaiseksi. Strateginen palkitseminen tarkoittaa hyvin suunniteltua palkitsemisen kokonaisuutta ja hyvin toimivia palkitsemisjärjestelmiä. Jotta palkitseminen toimii, sen on oltava kiinteä osa johtamista ja palkitsemisen kehittämiseen on paneuduttava.</p> <p>Työpajojen avulla NAL Palvelut Oy:n palkitsemismalliin kehitettiin neljä erilaista palkkiota. Tulospalkkioon liitettiin yrityksen hallituksen toivomuksesta laatukriteeri. Asiakaspalautteiden keski-arvon on oltava vähintään 3,8 (asteikolla 1-5), jotta tulospalkkiota maksetaan. Toinen kehitetyistä palkkioista annetaan henkilökunnan ehdotusten perusteella henkilölle, joka on erityisesti edesauttanut tuloksen saavuttamista ja yhteistyötä. Kolmas palkkioista annetaan kehittämis ehdotuksesta eli kyseessä on aloitepalkkio. Neljäs malliin kehitetty palkitsemistapa on koko työyhteisön yhteinen brunssi, jolla palkitaan erityisen onnistuneesta arjesta.</p>	
Avainsanat	Palkitseminen, tulospalkkaus

Author Title	Laura Lahtinen Developing Rewarding: case NAL Palvelut Oy
Number of Pages Date	57 pages + 3 appendices 18 May 2013
Degree	Bachelor of Business Administration
Degree Programme	Economics and Business Administration
Specialisation option	Leadership and Organisational Development
Instructor	Anne Perkiö, Head of Degree Programme
<p>In recent years companies have started rewarding their employees and they are using more and more performance-related payments. By rewarding, companies hope to lead their employees to work in accordance with their strategy. Strategic rewarding means a well-organized total rewarding framework and well-functioning rewarding systems. In order to work, rewarding has to be an important part of leading. Superiors have an important role in giving the information to their subordinates about the rewarding and what the company strives for with it. The purpose of the present thesis was to build a rewards model to NAL Palvelut Oy, which is a small social service company. The company wanted to build the rewards model together with the entire staff. The rewards model was created in workshops.</p> <p>The theoretical frame in the thesis was focused professional literature related to rewarding. The frame was designed to take into account in particular a small company's perspective about rewarding and the orientation of the strategic rewarding. Three total compensation models were introduced in the thesis to outline the diversity of rewarding. These three models are generally used in Finland.</p> <p>With the workshops NAL Palvelut Oy was able to develop four different kinds of reward systems. A quality criterion was added to the company's performance related pay system as desired by the board of directors. The average of the customer feedback has to be 3,8 (on a scale 1 to 5), in order for the employees to get the bonuses. Another reward system that was developed was based on employees voting for a person that has helped with reaching the goals and who has improved cooperation in the work community. The third reward is given for an improvement proposal; therefore, it is an initiative pay. The fourth and last reward that was developed is a brunch for the whole work community. In order to get the brunch, the work community has to manage very well in everyday tasks.</p>	
Keywords	Reward, performance-related pay, compensation,

Sisällys

1	Johdanto	1
1.1	Työn tausta	1
1.2	NAL Palvelut Oy	2
1.3	Projektisuunnitelma	3
1.3.1	Projektin tausta	3
1.3.2	Palkitsemisen lähtötilanne NAL Palvelut Oy:ssä	3
1.3.3	Projektin tavoite	4
1.3.4	Aikataulu	5
2	Palkitseminen	6
2.1	Mitä on palkitseminen?	6
2.2	Palkitsemisen kokonaisuuden malleja	7
2.2.1	Nelikenttämalli	8
2.2.2	Sistosen kokonaispalkitsemisen malli	10
2.2.3	Palkitsemisen kokonaisuus	11
2.3	Palkitsemisen vaikutukset	12
2.4	Motivaatio	14
2.5	Palkitsemistavat	16
2.5.1	Peruspalkka	16
2.5.2	Täydentävät palkkaustavat	18
2.5.3	Tulospalkkaus	20
2.6	Palkitseminen ja strategia	23
2.7	Palkitsemisen kehittäminen	26
3	Palkitsemismallin kehittäminen NAL Palvelut Oy:lle	28
3.1	Projektin eteneminen	28
3.1.1	Hallituksen jäsenten haastattelut	29
3.1.2	Kick off -tilaisuus	31
3.1.3	Ensimmäinen työpaja	32
3.1.4	Toinen työpaja	35
3.1.5	Kolmas työpaja	37
3.1.6	Yhteenvetotilaisuus	40
3.2	Valmis palkitsemismalli NAL Palvelut Oy:lle	41
4	Johtopäätökset	43
4.1	Yhteenveto projektista	43

4.2	Palkitsemisen kehittäminen	47
4.3	Palkitsemisesta strategiseksi palkitsemiseksi	48
4.4	Omat ehdotukseni palkitsemismalliin	49
4.5	Vaikutukset henkilöstöön	53
4.6	Palkitseminen sosiaalialalla	54
4.7	Jatkotoimenpiteet	55
	Lähteet	56
	Liitteet	
	Liite 1. Sistosen kokonaispalkitsemisen malli	
	Liite 2. Toisen työpajan malli	
	Liite 3. Valmis palkitsemismalli	

1 Johdanto

1.1 Työn tausta

Sain ammattikorkeakouluni kautta mahdollisuuden lähteä mukaan palkitsemismallin kehittämisprojektiin. Projektin tarkoituksena oli luoda NAL Palvelut Oy:lle palkitsemismalli yhdessä yrityksen henkilöstön ja hallituksen kanssa. Projekti toteutettaisiin työpajoilla, joissa minun tulisi olla mukana havainnoimassa työskentelyä sekä tekemässä muistiinpanoja. Ajatuksena oli koota opinnäytetyöni työpajojen materiaalista. Projekti kuulosti mielestäni mielenkiintoiselta sekä edistykselliseltä, koska palkitsemismallia haluttiin lähteä rakentamaan yhdessä koko henkilöstön kanssa.

Opinnäytetyön viitekehyksessä paneudun palkitsemiseen, sen eri muotoihin ja kehittämiseen sekä strategisen palkitsemisen suuntaukseen. Tavoitteenani on, että viitekehys on selkeä ja yksinkertainen tietopaketti palkitsemisesta NAL Palvelut Oy:n johdolle sekä työntekijöille. Palkitseminen aiheena ei ole yrityksen henkilökunnalle tuttu, joten pyrin ottamaan sen huomioon viitekehystä tehdessäni. Viitekehyksessä pyrin myös huomioimaan yrityksen koon, joten paneudun palkitsemiseen pienen yrityksen näkökulmasta.

Palkitsemismallin kehittämisosiossa kerron hankkeen etenemisestä ja siitä, kuinka palkitsemismalli muotoutui NAL Palvelut Oy:lle. Työssäni analysoin projektin onnistumista ja valmista palkitsemismallia sekä teen myös omia ehdotuksiani malliin. Opinnäytetyöni on tyypiltään kehittämishanke, koska projektissa kehitetään organisaatiolle uusia toimintatapoja.

Palkitseminen on aiheena ajankohtainen ja mielenkiintoinen. Nykyinen sukupolvi on edellisiä sukupolvia rohkeampi vaihtamaan työpaikkaa ja erilaisia etuja pidetään aiempaa tärkeämpinä. Yleisesti Suomessa eletään tällä hetkellä työmarkkinoilla murrosvaihetta, kun huomattava osa työntekijöistä ikääntyy ja on jäämässä eläkkeelle. Uusia tekijöitä ei ole riittävästi tulossa työelämään täyttämään eläkkeelle siirtyneiden aiheuttamaa suurta vajetta. Hyvistä, tulosta tekevästä työntekijöistä on siis kilpailua työmarkkinoilla. Työnantajaa valittaessa yrityksen tarjoama palkitsemismalli voi jopa olla ratkaisevassa osassa. Uskon yritysten heräävän paneutumaan yhä enemmän palkitsemisen

kautta saataviin hyötyihin, koska hyvin toimiessaan palkitsemismalli samanaikaisesti sekä sitouttaa että motivoi henkilöstöä.

Ihmisiä motivoivat eri asiat. Toiset arvostavat rahaa, toiset haastavia työtehtäviä ja kehittymismahdollisuuksia, mutta se ei kuitenkaan tarkoita sitä, että jokaiselle pitäisi tarjota omanlaista palkitsemista. Uudella työntekijäsukupolvella on myös erilaisia odotuksia ja toiveita työelämälle sekä työlle, kuten esimerkiksi joustavat työaikajärjestelyt ja etätyömahdollisuudet. Kuitenkin kattava palkitsemisen kokonaisuus tarjoaa jokaiselle työntekijälle asioita, joita hän arvostaa. (Hulkko & Leino 2007, 10.)

1.2 NAL Palvelut Oy

NAL Palvelut Oy tuottaa ja myy asumisen sisältöpalveluja, erityisesti tuettua asumista Helsingissä, Espoossa, Vantaalla sekä tarvittaessa muuallakin Etelä-Suomessa. NAL Palvelut Oy:n tuetun asumisen palvelu on suunnattu 16–25-vuotiaille nuorille, jotka ovat itsenäistymässä ja aloittelemassa itsenäistä asumista, mutta tarvitsevat tähän ulkopuolista tukea. Palvelu koostuu arviointijaksosta sekä kolmesta erivahvuisesta tukipaketista, joista räätälöidään asiakkaalle sopiva palvelukokonaisuus. Ensisijaisesti palvelu tuotetaan asiakkaan kotiin, mutta tarvittaessa asiakkaalle pyritään järjestämään vuokra-asunto esimerkiksi Nuorisواسuntoliiton asunnoista. (NAL Palvelut 2012.) Erillisiä tukiasuntoja, joissa palvelua tarjottaisiin ei ole, joten nuori voi jatkaa asumistaan NAL palvelut Oy:n järjestämässä asunnossa (Palvelut 2012).

NAL Palvelut Oy:n omistavat nuorten asumisen asiantuntijajärjestöt: Nuorisواسuntoliitto (lyhennettynä NAL) sekä Espoon, Helsingin ja Porvoon nuorisواسuntoyhdistykset (NAL-Konserni 2012). NAL Palvelut Oy:ssä työskentelee 10 asumisohjaajaa, palvelupäällikkö sekä toimitusjohtaja, Sanna Meronen-Vilenius. Yrityksellä on 7-jäseninen hallitus, joka koostuu omistajajärjestöjen jäsenistä. NAL Palvelut Oy on perustettu vuonna 2009, joten yritys on uusi eikä toiminta ole vielä kovin vakiintunutta. Toimitusjohtaja Sanna Meronen-Vilenius listasikin yrityksen epäviralliseksi tavoitteeksi vuodelle 2013 toiminnan vakiinnuttamisen. (Meronen-Vilenius 2012.)

1.3 Projektisuunnitelma

1.3.1 Projektin tausta

NAL Palvelut Oy on melko tuore yritys, joten yritykseltä puuttuu palkitsemismalli eikä palkitsemiseen ole aiemmin paneuduttu yrityksessä. Sanna Meronen-Vilenius aloitti NAL Palvelut Oy:n toimitusjohtajana toukokuussa 2012 ja alkoi pian ajaa palkitsemisasiota yrityksessä, koska oli edeltäjältään kuullut, että niihin olisi syytä paneutua. Vuosina 2010 ja 2011 NAL Palvelut Oy:ssä maksettiin edellisen toimitusjohtajan esityksestä kertaluonteisena tulospalkkio henkilöstölle. Hallitus ja toimitusjohtaja kävivät keskustelua maksamisen periaatteista, ja yhteinen halu oli, että yhtiöllä olisi selkeä malli, miten ja miksi henkilöstöä palkitaan. Haluttiin myös, että palkitsemisessa huomioidaan yhtiön taloudellinen tulos sekä toiminnan laatu. Myös työntekijät ovat nostaneet esille toiveen palkitsemisesta. Toiveena esitettiin myös henkilöstösuunnitelman linkittäminen palkitsemiseen. (Meronen-Vilenius 2012.)

Sanna Meronen-Vilenius koki, ettei hän halua lähteä yksin paneutumaan palkitsemiseen, vaan halusi ammattilaisten tukea asian käsittelyyn. Hän otti yhteyttä Metropolia Ammattikorkeakouluun nähtyään ilmoituksen, jossa Metropolia tarjosi projektiluontoista yritysytteystyötä Helsingin Yrittäjien uutiskirjeessä. Tästä lähti liikkeelle Metropolian ja NAL Palvelut Oy:n yhteinen palkitsemismalliprojekti.

Metropolia Ammattikorkeakoulusta projektinvetäjäksi päätyi liiketalouden klusterin kehittämispäällikkö Liisa Koski-Lukkari, jolla on aiempaa kokemusta vastaavista projekteista. Koski-Lukkarin avuksi projektiin tuli palkitsemisen aihe-alueen asiantuntija, koulutuspäällikkö, Anne Perkiö. Koski-Lukkari, Perkiö ja Meronen-Vilenius tapasivat projektin tiimoilta ja sopivat yhteistyöstä. Projektiin päätettiin ottaa myös mukaan liiketalouden opiskelijoita tekemään projektista opinnäytetöitä.

1.3.2 Palkitsemisen lähtötilanne NAL Palvelut Oy:ssä

NAL Palvelut Oy:ssä ei ole aiemmin käytetty termiä palkitseminen, mutta yritys on kuitenkin palkinnut työntekijöitään. NAL Palvelut Oy tarjoaa esimerkiksi paljon etuja työntekijöilleen. Edut on kirjattu henkilöstösuunnitelmaan, joka uudistettiin vuodelle 2013. NAL Palvelut Oy tarjoaa työntekijöilleen laajennetun työterveyshuollon, mikä on merkit-

tävä etu työntekijöille. Työntekijöillä on käytössään työnantajan tarjoama työsuhdematkalippu, koska työntekijät liikkuvat paljon työpäiviensä aikana. Jokaisella työntekijällä on myös käytössään matkapuhelin ja kannettava tietokone. Puhelinetuun kuuluvat myös kohtuulliset henkilökohtaiset puhelut. Työntekijät käyvät tiimin kesken työnohjauksessa noin kolmen viikon välein, mutta tarvittaessa on mahdollista saada myös henkilökohtaista ohjausta. (Henkilöstösuunnitelma 2013.)

NAL Palvelut Oy:n työntekijät ovat myös oikeutettuja yhdistettyihin liikunta- ja kulttuuriseteleihin maksimissaan ■ euron arvosta vuodessa. Seteleillä yritys pyrkii edesauttamaan työntekijöidensä työssä jaksamista. Myös jokaista työpäivää kohden työntekijät saavat yhden lounassetelin. NAL Palvelut Oy järjestää kaksi kertaa vuodessa työkyky/virkistyspäivän, joka suunnitellaan työntekijöiden toiveiden mukaiseksi. NAL Palvelut Oy pyrkii myös mahdollisuuksien mukaan huomioimaan työn ja perhe-elämän yhteensovittamisen haasteet tarjoamalla työntekijälle sopivia ratkaisuja, esimerkiksi lyhennettyä työviikkoa. (Henkilöstösuunnitelma 2013.)

NAL Palvelut Oy kannustaa työntekijöitään kouluttautumaan. Työntekijät voivat osallistua työnantajan kustantamana noin ■ euron edestä vuodessa koulutuksiin. Koulutuksen on tuettava työntekijän sen hetkistä työtehtävää. Työntekijän on mahdollisuus käyttää 4 työpäivää eli 30 tuntia vuoden aikana lyhyisiin koulutuksiin tai seminaareihin. Jos työntekijä haluaa kehittää osaamistaan pidemmällä koulutuksella esimerkiksi ammattikorkeakoulututkinnolla, saa hän käyttää siihen kahdeksan työpäivää eli noin 60 tuntia vuodessa. Muun opiskelun on kuitenkin tapahduttava työajan ulkopuolella. Edellä mainittuihin koulutuksiin käytettäviin tuntimääriin eivät sisälly NAL Palvelut Oy:n omat tai Nuorisosasuntoliiton (NAL) koulutukset. (Henkilöstösuunnitelma 2013.)

1.3.3 Projektin tavoite

Projektin tarkoituksena on rakentaa palkitsemismalli NAL Palvelut Oy:lle. Palkitsemismallin avulla on tarkoitus lisätä NAL Palvelut Oy:n henkilöstön tyytyväisyyttä, koska työntekijät olivat aiemmin tuoneet esille tyytymättömyytensä työstä saatuun rahalliseen korvaukseen (Meronen-Vilenius 2012).

NAL Palvelut Oy toimii sosiaalialalla, jossa on tällä hetkellä kova kilpailu hyvistä työntekijöistä. Töitä on enemmän tarjolla, kuin on tekijöitä. Kouluista valmistuneet eivät riitä kattamaan alan työntekijäpulaa, eikä myöskään ulkomailta ole odotettavissa helpotusta

tilanteeseen, koska myös muissa maissa tarvitaan sosiaalialan työntekijöitä. Vielä tällä hetkellä eivät kuitenkaan hyvin johdetut, työntekijöitään kouluttavat ja kannustavat yritykset kärsi rekrytointiongelmista. (Kervinen 2012.) Tällainen yritys NAL Palvelut Oy haluaa olla.

Palkitsemismallilla NAL Palvelut Oy pyrkii sitouttamaan työntekijöitä yritykseen, jotta henkilöstön vaihtuvuus olisi mahdollisimman vähäistä, kuten tähän asti on ollut. NAL Palvelut Oy:n työntekijöiden työnkuva on laaja ja haastava, joten perehdyttäminen vie runsaasti aikaa. Yritykselle on tärkeää, että työntekijät viihtyvät ja näin ollen pysyvät yrityksessä. Tällöin työntekijät sitoutuvat yritykseen, eikä työntekijöiden vaihtuvuuden takia tarvitse käyttää jatkuvasti resursseja uusien työntekijöiden perehdyttämiseen. Yrityksen nopeasta kasvusta johtuen henkilökunnan määrä on lisääntynyt viime vuosina, joten tämä on aiheuttanut runsaasti perehdyttämistä. (Meronen-Vilenius 2012.)

Projektin käynnistyessä Meronen-Vilenius kertoi tavoitteekseen myös tutustua projektin myötä työntekijöihinsä ja heidän ajatuksiinsa paremmin (Meronen-Vilenius 2012). Meronen-Vilenius aloitti toimitusjohtajana NAL Palvelut Oy:ssä vasta toukokuussa 2012, joten projektin avulla oli luontevaa tutustua työntekijöihin. NAL Palvelut Oy:n työntekijät työskentelevät melko itsenäisesti, mutta projektissa työntekijät pääsevät puhaltamaan yhteen hiileen.

Projektin tarkoituksena on luoda palkitsemismalli NAL Palvelut Oy:lle, koska yrityksellä ei ennestään sellaista ole. Tarkoituksena ei ole kehittää yrityksen toimintaa muulla tavoin. Jos projektin myötä yrityksessä havaitaan muita kehittämiskohteita, nostetaan niitä esiin, ja tulevaisuudessa yritys voi tarttua niihin.

1.3.4 Aikataulu

Projektinvetäjä Liisa Koski-Lukkari oli sopinut etukäteen projektin aikataulut NAL Palvelut Oy:n toimitusjohtajan Sanna Meronen-Vileniuksen kanssa koko syksylle. NAL Palvelut Oy:ssä työntekijät suunnittelevat itse omat aikataulunsa, joten projektin aikataulut oli tärkeä tuoda heidän tietoisuuteensa mahdollisimman ajoissa. Ajatuksena oli pitää työpajat lyhyen aikavälin sisään, jotta aihepiiri ei unohtu työpajojen välissä.

Taulukko 1. Työpajojen aikataulu.

Kick off ke 26.9. klo 14-16	2 tuntia
Työpaja 1 ke 3.10. klo 13-16	3 tuntia
Työpaja 2 ti 23.10. klo 9-13	4 tuntia
Työpaja 3 to 1.11. klo 13-16	3 tuntia
Päätös ja yhteenveto to 22.11. klo 11-15	4 tuntia

Kaikki työpajat haluttiin pitää tiiviinä, muutaman tunnin kestoisina, jotta keskittyminen aiheeseen pysyy koko työpajan keston ajan (taulukko 1). Vaikka työpajat on sijoitettu lyhyelle aikavälille, on työpajojen väliin kuitenkin haluttu jättää aikaa, jotta jokainen voi itsekseen pohtia aihetta, ja seuraavassa työpajassa nostaa esiin miettimäänsä asioita ja ideoita. Myös Koski-Lukkarille on jätetty työpajojen väliin aikaa työstää projektia.

2 Palkitseminen

2.1 Mitä on palkitseminen?

Palkitsemisella pyritään houkuttelemaan halutunlaista henkilökuntaa yritykseen, saada heidät pysymään talossa ja motivoimaan heitä työntekoon (Hakonen & Hakonen & Hulkko & Ylikorkala 2005, 19). Siinä on kiteytettyä työnantajan näkökulmasta palkitsemisen tärkeimmät tavoitteet. Palkitsemista voidaan kuvata myös eräänlaisena vaihtosuhteena, jossa työntekijä saa työpanoksestaan vastineeksi palkkaa, palkkioita ja palautetta. Tässä vaihtosuhteessa molempien osapuolien pitäisi hyötyä: työntekijän saada yritykseltä asioita, joita hän arvostaa, ja yrityksen tulisi saada työntekijän tekemään oikeita asioita yrityksen hyväksi. Jos näin ei ole, yrityksen palkitseminen ei ole onnistunut, eikä sen avulla päästä haluttuihin tavoitteisiin. Vaihtosuhdetta on nimitetty psykologiseksi sopimukseksi, joka vallitsee organisaation ja työntekijän välillä. Sopimus on yksilöllinen, eikä sitä ole kirjattu ylös, mutta se on kunnossa, jos työntekijä on valmis ponnistelemaan tavoitteiden saavuttamiseksi. Tällöin työntekijä on motivoitunut tekemään työtään. Kaikkia asioita, jotka motivoivat tai palkitsevat edes yhtä työntekijää,

voidaan pitää palkitsemisena ja siksi palkitsemisen käsite on laaja. (Rantamäki & Kauhanen & Kolari 2006, 15-16.)

Palkitsemista on vaikea määritellä, koska jokainen meistä kokee palkitsemisen eri tavoin. Meitä palkitsevat ja motivoivat eri asiat. Tämän takia onkin tärkeää, että organisaatio tarjoaa riittävän kattavan palkitsemisen kokonaisuuden, josta löytyy jokaiselle jotakin (Rantamäki 2012). Palkitseminen on myös yksi esimiehen työkaluista. Jotta palkitseminen voi onnistua, on tärkeää, että esimies tuntee omat alaisensa (Rantamäki ym. 2006, 56).

Palkitsemisella yritys viestii myös arvojaan ja tavoitteitaan. Yrityksen kannattaa siis miettiä palkitsemista myös siitä näkökulmasta, minkälaista toimintaa se haluaa tuoda esiin. Jos yritys haluaa korostaa tiimityön tärkeyttä mutta palkitsee yksilösuorituksesta, on palkitsemisen viesti ristiriitainen. (Hakonen ym. 2005, 277-278.) Jokaisella palkitsemismuodolla on oltava oma tarkoituksensa, koska palkitseminen kertoo paljon yrityksestä. Esimiesten tulisi tuntea palkitsemismuotojen taustalla olevat asiat, jotta he osaisivat viestiä yrityksen palkitsemismallista riittävästi. (Rantamäki ym. 2006, 65.) Esimerkiksi haluaako yritys antaa kuvan, että se pitää huolta työntekijöidensä hyvinvoinnista jakamalla heille liikuntaseteleitä vai onko näitä vain tapana jakaa, koska se on helppo tapa palkita.

Palkitseminen voidaan jakaa työehtosopimusten määrittelemiin osiin ja täydentäviin yrityskohtaisiin osiin. Usein mielikuvissa ainoastaan työehtosopimusten vaatimusten yli menevät osat katsotaan palkitsemiseksi. Palkitsemistavat voidaan jakaa myös aineettomiin (esimerkiksi palautteisiin) ja aineellisiin (esimerkiksi peruspalkka ja työterveyshuolto) tapoihin. (Hakonen ym. 2005, 22-23.)

2.2 Palkitsemisen kokonaisuuden malleja

Seuraavaksi esittelen muutaman Suomessa yleisesti käytössä olevan palkitsemisen kokonaisuuden mallin. Palkitsemisen kokonaisuus sisältää sen, mitä työntekijä saa vastineeksi työpanoksestaan, innostuksestaan ja ajastaan. Palkitsemisen kokonaisuus koostuu siis eri palkitsemistavoista, ja niillä pyritään palkitsemaan tiettyyn henkilöstöryhmään kuuluvia. On tärkeää, että yritys määrittelee itselleen sopivan mallin. Palkitsemisen kokonaisuus on tehokkaampi kuin yksikään palkitsemisen muoto irrallaan. Monilla palkitsemiseen erikoistuneilla konsulteilla on oma tapansa palkitsemisen koko-

naisuuden määrittämiseksi, ja mallien nimityksiä on jopa rekisteröity. Palkitsemispaletti ja Palkitsemissalkku ovat esimerkiksi konsulttien käytössä olevia rekisteröityjä nimiä. (Hakonen ym. 2005, 21-23; Hakonen & Leino 2007, 8.)

2.2.1 Nelikenttämalli

Rantamäen, Kauhasen ja Kolarin mallin osat ovat työ ja tapa toimia, kasvu ja kehittyminen, rahallinen palkitseminen sekä henkilöstöedut (kuvio 1).

<p>Työ ja tapa toimia <i>Koetaan palkitseviksi, kun toimii hyvin</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • Hyvä esimiestyö • Palaute työstä • Työntekoa edistävät toimintatavat 	<p>Kasvu ja kehittyminen <i>Sitoudutaan ja nähdään tulevaisuus</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • Kasvupolut, urakehitys • Kehityskeskustelut • Osaamisen johtaminen
<p>Rahallinen palkitseminen <i>Ohjaa toimintaa ja palkitaan hyvästä suorituksesta</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • Peruspalkkausjärjestelmä: aikapalkat, provisio- ja palkkiopalkat, urakkapalkat • Tavoitepalkkaus 	<p>Henkilöstöedut <i>Viestitään työntekijöiden arvostusta, helpottavat työtä ja muuta elämää</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • Työaikaan liittyvät • Työvälineisiin liittyvät • Terveystieteisiin liittyvät • Hyvinvointiin liittyvät • Virkistys ja huomioiminen • Viihde ja vapaa-ajantoiminta • Palveluedut • Olosuhde-edut • Taloudelliset edut

Kuvio 1. Palkitsemisen nelikenttä (Rantamäki ym. 2006; Hakonen ym. 2007, 9).

Työ ja tapa toimia ovat päivittäiseen työntekoon liittyviä asioita. Hyvä esimiestyö koetaan palkitseväksi, joten esimies onkin tärkeässä roolissa palkitsemisessa. Esimiehen johtamistapa vaikuttaa työntekijöiden tapaan toimia. Esimies on usein myös se henkilö, joka kertoo työntekijöille yrityksen palkitsemistavoista. Palautetta puolestaan voidaan pitää hyötysuhteeltaan tehokkaimpana palkitsemisen muotona. Työntekijät toivovat esimiehiltään kahdenlaista palautetta: vahvistavaa ja rakentavaa. Vahvistava palaute, tukee nykyistä toimintaa sekä kannustaa ja innostaa tekemään lisää. Rakentavalla palautteella esimies viestii siitä, että haluaa auttaa työntekijää muuttamaan toimintaansa.

Rakentava palaute toimii eräänlaisena toiveena esimieheltä työntekijälle. Näin esimies rohkaisee työntekijää muuttamaan toimintatapojaan. Jos nämä arkiseen työntekoon liittyvät seikat eivät ole kunnossa, on vaikea lähteä muutakaan palkitsemista kehittämään. (Rantamäki ym. 2006, 67-74.)

Kasvu ja kehittyminen liittyvät työntekijän sekä organisaation osaamisen kehittämiseen, joiden kautta työntekijä puntaroi tulevaisuuttaan yrityksessä. Kasvuun ja kehittymiseen kuuluvat perehdytys, mentorointi, coaching, organisaation tarjoamat koulutusmahdollisuudet ja kasvupolut. Kehityskeskustelu on yksi esimiehen työkaluista, jossa työntekijä pystyy tuomaan esille kehittämistarpeitaan ja -toiveitaan. Esimies sovittaa niitä yrityksen kehittämistarpeisiin. Kehityskeskustelujen avulla asetetaan tavoitteita ja seurataan näiden toteutumista. Kehityskeskusteluilla myös viestitään, että työnantaja on kiinnostunut henkilöstön toiveista ja hyvinvoinnista. (Rantamäki ym. 2006, 75-80.) Tavoitteiden asetanta motivoi monia työntekijöitä, koska kun tietää, mihin pyritään, on helpompi työskennellä saavuttaakseen sen. Myös tieto siitä, että osaamisen karttuessa omaa tehtävää on mahdollista laajentaa ja syventää tulevaisuudessa, sitouttaa pysymään yrityksessä pidempään.

Rahallinen palkitseminen on asia, joka tulee monille ensimmäisenä mieleen palkitsemisesta. Jos rahallista palkitsemista ei ole, koetaan monesti, että yrityksessä ei palkita lainkaan. Näinhän asia ei kuitenkaan ole. Mutta jos ihmisiltä kysytään, niin usein ensimmäiseksi ollaan haluamassa rahaa palkitsemiseksi. Rahallisen palkitsemisen oikeudenmukaisuuteen kannattaa kiinnittää erityistä huomiota, jotta työyhteisössä ei tule epäselvyyksiä ja väärinymmärryksiä asiasta.

Rahallinen palkitseminen voidaan karkeasti jakaa peruspalkkaan, täydentäviin palkkaustapoihin sekä muihin palkkioihin, jotka tulevat erikoistilanteista. Peruspalkkaa maksetaan useimmiten kerran tai korkeintaan kaksi kertaa kuukaudessa. Peruspalkkaustavat voidaan jakaa aikapalkkaan, provisio- ja palkkiopalkkaan sekä urakkapalkkaan. Kiinteä kuukausipalkka on tyypillinen aikapalkan muoto ja monilla aloilla hyvin tyypillinen peruspalkkaustapa. Palkkio- ja provisioipalkkauksessa palkka muodostuu usein kiinteästä osasta ja työn tuloksiin perustuvasta palkkio-osasta. Urakkapalkan perusteena on usein jokin sovittu työmäärä ja siihen suhteutettu työsuorite. Rakennusala on toimiala, jolla käytetään urakkaan perustuvaa palkkausta. Remontin suorittamisesta maksetaan ennalta sovittu urakkapalkka, riippumatta esimerkiksi remontin kestosta. Eri toimialoilla suositaan erilaisia palkkaustapoja. (Rantamäki ym. 2006, 91.)

Peruspalkkausta täydentäviä palkkaustapoja ovat tavoitepalkkiot, voittopalkkiot ja voitonjakoerät sekä omistamiseen liittyvät järjestelyt kuten osakkeet ja optiot. Tavoitepalkkiolla tarkoitetaan tavoitteiden saavuttamisesta annettuja palkkioita, joita usein myös tulospalkkioiksi kutsutaan. Osakkeilla ja optioilla pyritään sitouttamaan työntekijöitä pitkällä aikavälillä yritykseen sekä sen tavoitteisiin. (Rantamäki ym. 2006, 92-93.)

Neljäs nelikenttämallin laatikoista on henkilöstöedut. Yrityksillä on käytössä valtavasti erilaisia henkilöstöetuja. Hyvin valituilla eduilla yritys voi viestiä jopa arvoistaan ja tavoitteistaan. Pääsääntöisesti yrityksen sisällä kaikilla työntekijöillä on samat edut. Suomessa suurin osa eduista on verotettavia ja ainoastaan kohtuulliset kaikkien saatavilla olevat edut ovat verovapaita. Rantamäki, Kauhanen ja Kolari jaottelevat henkilöstöedut kymmeneen eri luokkaan: 1) verotusarvoltaan määriteltyihin ja usein kokonaispalkkaan kuuluviin etuihin, 2) työajan järjestelyihin kuuluviin etuihin, 3) työvälineisiin liittyviin etuihin, 4) terveyshuoltoon liittyviin etuihin, 5) hyvinvointiin liittyviin etuihin, 6) virkistykseen ja huomioimiseen, 7) viihteeseen ja vapaa-ajantoimintaan, 8) palveluetuihin (esimerkiksi lasten hoitoapu), 9) olosuhde-etuihin (esimerkiksi veloitukseton kahvi) ja 10) taloudellisiin etuihin esimerkiksi alennukset yrityksen omista tuotteista tai palveluista. Useimmilla yrityksillä ei kuitenkaan ole etuja kaikilta näiltä osa-alueilta. (Rantamäki ym. 2006, 81-88.)

Rakennettaessa palkitsemismallia NAL Palvelut Oy:lle käytettiin projektissa pohjana nelikenttämallia. Projektissa palkitsemisen aihealuetta esiteltiin myös nelikenttämallin avulla NAL Palvelut Oy:n henkilökunnalle. Nelikenttämalli on selkeä tapa kuvata palkitsemisen monimuotoisuutta. Myös Suomen Palkitsemiskeskus Oy käyttää muokattua nelikenttämallia myydessään yrityksille Palkitsemissalkku © -palvelua (Palkitsemissalkku 2013).

2.2.2 Sistonen kokonaispalkitsemisen malli

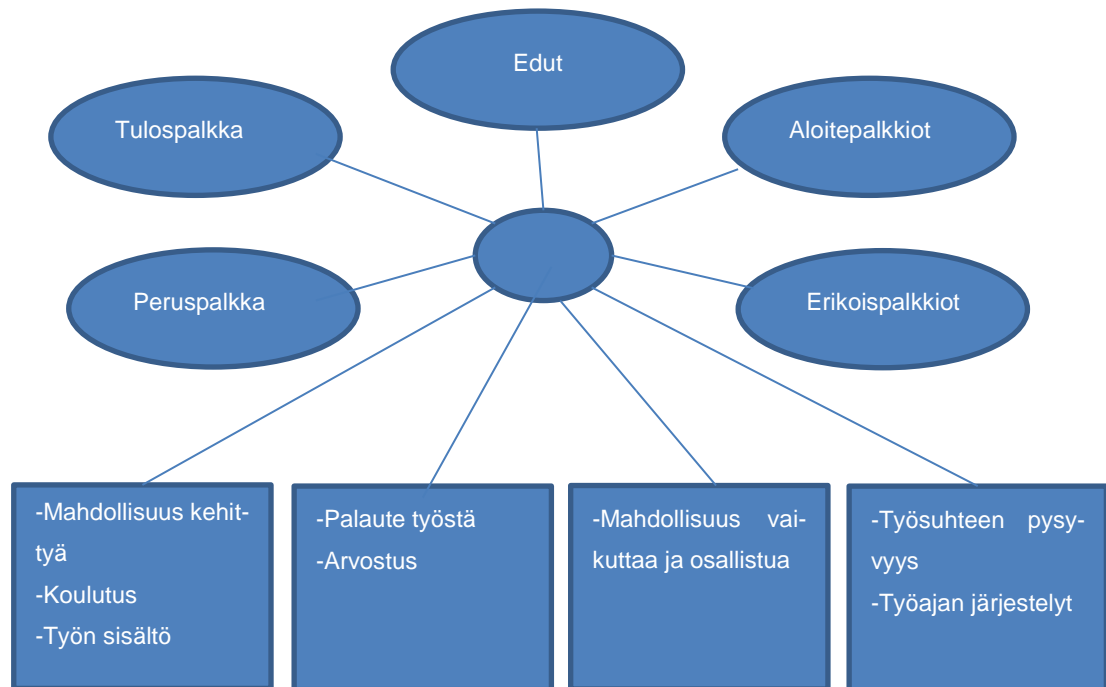
Samuli Sistonen jaottelee palkitsemisen kokonaisuuden kaavion avulla (ks. liite 1). Mallin yläosassa on aineeton palkitseminen, alimpana mallissa on puolestaan peruspalkka. Yleisimpiä esimerkkejä aineellisista eli konkreettisista palkitsemisista ovat erilaiset rahalliset kannustimet, palkkiot, luontoisedut ja muut henkilökuntaedut. Aineettomasta palkitsemisesta yleisimpänä esimerkkinä käytetään haastavaa, mutta mieluisaa työn sisältöä, kehittymismahdollisuuksia, positiivista palautetta, joustavuutta työsuhteessa,

työsuhteen pysyvyyttä, hyvää työympäristöä ja työvälineitä sekä ilmapiiriä. Palkitsemisen eri elementteihin ei usein kiinnitä huomiota, ennen kuin jonkin elementin menettää, esimerkiksi työpaikan vaihdoksen myötä. Kaavioon on myös laitettu esimerkkimääritelmät rahapalkasta, kokonaiskorvauksesta, kokonaiskompensaatiosta sekä kokonaispalkitsemisesta, joka tarkoittaa kaikkea palkitsemiseen liittyvää. (Sistonen 2008, 176-177.)

Sistosen kokonaispalkitsemisen malli on hyvin laaja ja se sisältää paljon esimerkkejä palkitsemistavoista (ks. liite 1). Mallin esimerkkien avulla on kuitenkin helppo sijoitella yrityksen erilaiset palkitsemistavat malliin. Mallin keskimmäisen lokeron perusteella palkitseminen on jaoteltu aineettomaan palkitsemiseen, pitkän aikavälin kannustimiin, luontoisetuihin ja muihin etuihin, lyhyen aikavälin kannustimiin sekä peruspalkkaan.

2.2.3 Palkitsemisen kokonaisuus

Hakonen, Hakonen, Hulkko ja Ylikorkala käyttävät kirjassaan palkitsemisen kokonaisuuden mallia. Kyseinen malli (kuvio 2) kehitettiin alun perin palkitsemistutkimuksen tarpeisiin, joten mallin tuli olla helposti ymmärrettävä eli se ei saanut sisältää erikoistermejä. Mallista haluttiin myös tehdä toimiva johtamisen väline, joten siihen ei haluttu luetteloida kaikkia mahdollisia palkitsevia ja motivoivia asioita. Mallin yläosassa on koottu konkreettiset palkitsemismuodot, mutta alaosan aineettomat palkitsemismuodot ovat yhtä tärkeitä. (Hakonen ym. 2005, 19-20.)



Kuvio 2. Palkitsemisen kokonaisuus (Hakonen & Hakonen & Hulkko & Ylikorkala 2005, 20).

Palkitsemisen kokonaisuuteen on kerätty useille yrityksille tuttuja, tyypillisiä palkitsemistapoja. Kuvion jokaisen kohdan ympärille voidaan rakentaa kokonainen palkitsemisjärjestelmä ja siihen liittyvät prosessit. Työntekijän näkökulmasta on kuitenkin tärkeää huomioida kokonaisuus, eikä vain yhtä palkitsemisen osaa, koska erilaiset palkitsemistavat tukevat toisiaan. (Hakonen ym. 2007, 9.)

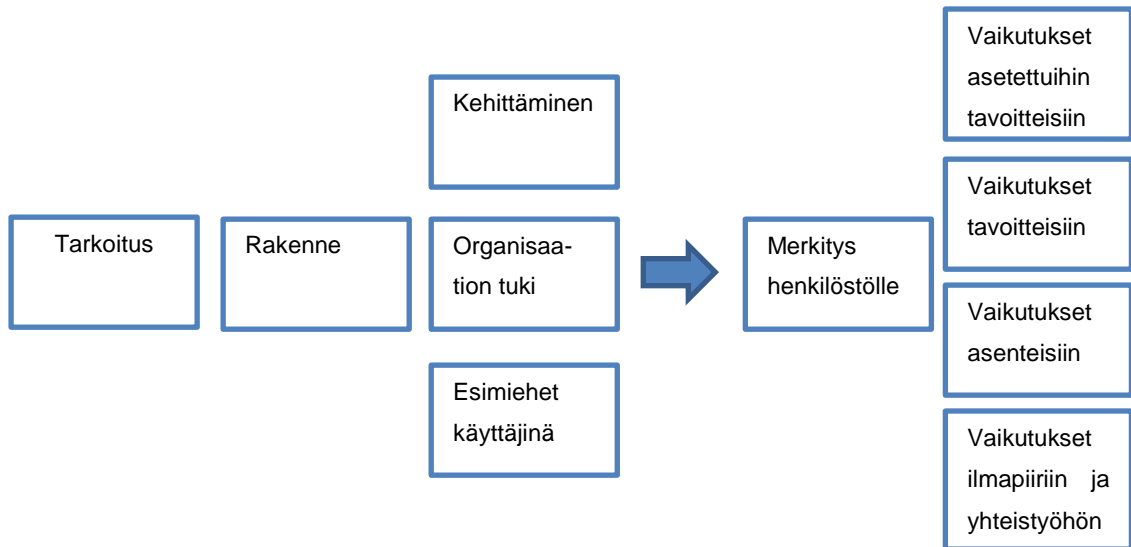
2.3 Palkitsemisen vaikutukset

Palkitsemisella on mahdollisuus saada aikaiseksi erilaisia vaikutuksia riippuen siitä mihin yritys palkitsemisella pyrkii. Kun palkitsemista lähdetään kehittämään, on hyvä pohtia, millaisia vaikutuksia mallilta halutaan. Palkitsemisen vaikutuksia on välillä haastavaa hallita, ja myönteisten vaikutusten selvittäminen on usein vaikeampaa kuin kielteisten. Myönteiset vaikutukset kun voivat johtua myös muustakin kuin palkitsemisesta, esimerkiksi ammattitilpeydestä. Palkitsemista voidaan pitää onnistuneena, jos sillä saadaan aikaan enemmän myönteisiä kuin kielteisiä vaikutuksia. Perinteisesti palkitsemisella pyritään houkuttelemaan, saada pysymään ja motivoimaan, mutta nämä tavoitteet eivät kata kaikkia palkitsemisen vaikutuksista. (Hakonen ym, 2005, 51-53.)

Työntekijälle tuntuvin palkitsemisen vaikutus on se, mitä hän saa yritykseltä itselleen ja perheelleen ja miten hän arvostaa näitä asioita. Palkitsemisella vaikutetaan myös siihen, millaista henkilöstöä houkuteltaan yritykseen. Kiinnostus tulla yritykseen ja pysyä siellä syntyvät eri ihmisillä eri asioista, joten myös näitä on vaikea hallita. Myös tulevaisuuden näkymät vaikuttavat ihmisten ratkaisuihin, joten palkitseminen ei ole ainoa asia, joka vaikuttaa työnantajan valintaan. Palkitsemalla voidaan myös esimerkiksi ohjata toimintaa oikeaan suuntaan, edistää yrityksen kulttuuria ja ilmapiiriä halutunlaiseksi, lisätä yhteistyötä ja henkilöstön hyvinvointia. Palkitsemisella voidaan vaikuttaa myös tuloksellisuuden ja tehokkuuden lisääntymiseen. Kun palkitsemisen vaikutuksia pohditaan, on syytä pitää mielessä, että pitkällä aikavälillä tuottavuus on kilpailukyvyyn ja kannattavuuden edellytys. (Hakonen ym. 2005, 53-64; Rantamäki ym 2006, 31-35.)

Palkitsemalla voidaan kannustaa yrityksessä tarvittavan osaamisen kehittämiseen. Monet työntekijät arvostavat nykyään erityisesti kehitymis- ja koulutusmahdollisuuksia sekä ura- ja työnäkymiä, joten osaamisen johtamiseen panostaminen kannattaa. Monet kokevat, että uralla eteneminen on palkitsevaa ja tavoiteltavaa. Kun asettaa osaamistavoitteita ja kytkee palkkioita uralla etenemiseen, pysyy työntekijöiden osaaminen ajan tasalla, mikä on edellytys useiden tehtävien hoitamiseksi. Koulutusten tarjoaminen hyödyttää siis myös työnantajaa ja tällaisella palkitsemisella saadaan myönteisiä vaikutuksia aikaiseksi. Työnantaja voi tukea koulutusta antamalla työntekijän käyttäen työaikaansa opiskeluun, maksamalla kustannukset sekä kannustamalla kouluttautumaan. (Hakonen ym. 2005, 63; 258-264.)

Kun palkitsemisen vaikutukset ovat toivottuja ja palkitseminen on sekä henkilöstön että johdon mieleen, on palkitseminen toimivaa. Toimivuusmallin avulla tarkastellaan sitä, miten palkkiojärjestelmällä saadaan aikaiseksi toivottuja vaikutuksia (kuvio 3). Mallin mukaan vaikutukset riippuvat palkitsemisjärjestelmän tarkoituksesta ja rakenteesta. Toimivuusmalli perustuu useisiin eri teorioihin ja tutkimuksiin. Mallin viisi ensimmäistä osa-aluetta kuvaavat asioita, joita yrityksessä voidaan suunnitella ja toteuttaa eri tavoilla. Näiden avulla saadaan aikaiseksi palkitsemisen merkitys henkilöstölle, joka jakautuu erilaisiksi vaikutuksiksi. (Hulkko & Ylikorkala & Hakonen & Sweins 2005, 203-204.)



Kuvio 3. Toimivuusmalli (Hakonen & Hulkko & Palva 2004, teoksessa Hulkko ym. 2005, 204).

Palkitsemisjärjestelmän toimivuuteen vaikuttavaa palkitsemisen yhteensopivuus organisaation strategian ja tavoitteiden, johtamisen prosessien, rakenteen sekä henkilöstön kanssa (ks. kuvio 5). Palkitsemisen toimivuutta arvioidaan yrityksissä monilla tavoilla. Tietoa kerätään esimerkiksi henkilöstölle suunnatuilla vapaamuotoisilla kyselyillä tai ilmapiiri- ja työtyytyväisyystutkimusten yhteydessä. Yritys voi kehittää itselleen sopivan tavan seurata toimivuutta. (Aalto-yliopisto 2012.)

2.4 Motivaatio

Motivaatio ja motivointi liittyvät vahvasti palkitsemiseen. Motivaatiolla tarkoitetaan sitä, että työntekijällä on halu ja pyrkimys ponnistella saavuttaakseen yrityksen näkökannalta oikeita asioita. Motivoitunut työntekijä tietää, mitä häneltä odotetaan, ja haluaa päästä näihin tavoitteisiin. (Rantamäki ym. 2006, 20.) Työssä jaksamisen kannalta on tärkeää olla motivoitunut. Kun ihmisellä on jokin syy tehdä työtä ja halu päästä tavoitteisiin, on hänellä enemmän intoa työskentelyyn. Jos työntekijällä on heikko asenne työntekoon, jäävät tuloksetkin laihoiksi. Motivoituminen lähtee itsestä, mutta jokainen voi oppia motivoitumaan, jos hänellä on olosuhteet, joissa hän pystyy käyttämään luovuuttaan ja kehittämään taitojaan (Toikka 2012).

Motivaatiota voidaan tarkastella sisäisen ja ulkoisen motivaation näkökulmasta. Sisäisessä ja ulkoisessa motivaatiossa käyttäytymistä säätelevät motiivit ovat erilaiset. Si-

säisellä motivaatiolla tarkoitetaan omaehtoisuutta, eli henkilö haluaa tehdä näitä asioita asioiden itsensä takia. Henkilö siis pitää näiden asioiden tekemistä mielekkäänä. (Sisäinen ja ulkoinen motivaatio 2012.) Sisäisesti motivoituneelle henkinen korvaus on tärkeämpi kuin rahallinen. Jotta sisäisen motivaation löytää, on tunnettava omat vahvuudet sekä mukavuusalueensa. Ammatillisen intohimon löytyminen mielekkäiden työtehtävien kautta tekee työntekijästä sisäisesti motivoituneen. Sisäisen motivaation voi myös saavuttaa työn ja opiskelun avulla, vaikka yleisesti ajatellaan, että täytyy olla lahjakas jossakin ollakseen sisäisesti motivoitunut. Sisäinen motivaatio liittyy vahvasti tarkkaavaisuuteen ja keskittymiskykyyn, sekä näiden avulla oppimiseen. Kun on sisäisesti motivoitunut, oppii paremmin. (Toikka 2012.)

Sisäisesti motivoituneimpia ovat tutkimusten mukaan työntekijät, jotka saavat käyttää luovuuttaan. Jokainen voi olla työssään luova, jos pystyy kehittämään esimerkiksi uusia ratkaisuja ongelmiin. Luovuus ei siis ole taiteellisten alojen yksinoikeus. Esimiesten olisi hyvä tarjota mahdollisuuksia ja tilaa kehittymiselle, jotta jokainen löytäisi oman sisäisen motivaationsa. Esimies voisi esimerkiksi antaa työntekijän vaikuttaa itse omiin projekteihinsa ja kannustaa keskittymään niissä omiin vahvuuksiinsa. Sisäisen motivaation löytyminen edistää asiantuntijuutta, jonka avulla saavutetaan työnilo. Tässäkin asiassa esimiehen oma esimerkki on tärkeä, koska jos hän itse ei ole ymmärtänyt sisäisen motivaation merkitystä, on sitä vaikea korostaa työntekijöille. (Toikka 2012.)

Ulkoinen motivaatio herää palkkion tai rangaistuksen takia. Ulkoinen motivaatio liittyy usein muiden tarpeiden tyydyttämiseen. Sisäinen motivaatio ei puolestaan yleensä herää palkkioilla ellei palkkioilla haeta omien näkökulmien korostamista. Kun ihminen kokee työnsä kiinnostavaksi, häntä ohjaa pääosin sisäinen motivaatio. Yrityksen asettamat työtavoitteet ja kannustepalkkiot ovat esimerkiksi ulkoisia motivaatiotekijöitä. (Sisäinen ja ulkoinen motivaatio 2012.)

Motivaation ympärille on kehitetty paljon erilaisia motivaatioteorioita. Abraham Maslow on kehittänyt tarvehierarkian, joka tavallisesti visualisoidaan pyramidiksi tai tikkaiksi, koska päästäkseen seuraavalle portaalle on alemmat tarpeet tyydytettävä. Hän luokittelee tarpeet viiteen luokkaan hierarkkisessa järjestyksessä: fysiologisiin, turvallisuuden liittyviin, sosiaalisiin, omanarvontuntemisen ja itsensä toteuttamisen tarpeisiin. Maslowin teorian mukaan ei esimerkiksi kannata motivoida työntekijää haastavammalla työllä, jos hänen rahansa eivät riitä edes laskujen maksuun. Alemmat tarpeet on tyydytettävä ennen kuin seuraavalle portaalle voi siirtyä. (Dessler 2013, 419-420.)

Frederick Herzbergin teorian mukaan paras tapa motivoida on antaa tunnustusta ja vastuuta eli tyydyttää työntekijän korkeampia tarpeita. Hänen mielestään alemman tason tarpeiden tyydytys, kuten esimerkiksi parempi palkka, ainoastaan pitää tyytymättömyyden poissa. Herzberg jakaa teoriassaan tarpeet hygienia- ja motivaatiotekijöihin. Hygienia-tekijät kuten esimerkiksi työolosuhteet, palkka ja kannustimet aiheuttavat tyytymättömyyttä huonosti hoidettuina, mutta hyvin toimiessaan ovat lähes merkityksettömiä. Motivaatiotekijät, kuten esimerkiksi vastuu, tunnustukset, työ itsessään, saavat aikaan työtyytyväisyyttä. (Dessler 2013, 419-420.)

2.5 Palkitsemistavat

2.5.1 Peruspalkka

Palkka on korvaus tehdystä työstä ja palkalla ihmiset huolehtivat toimeentulostaan. Yritys määrittää, mitä palkan eteen täytyy tehdä. Yritykset pyrkivät siihen, että peruspalkka on oikeudenmukainen ja kannustava. Jotta siihen päästäisiin, on palkkojen porrastamisen avuksi kehitetty erilaisia työn vaativuuteen, henkilön suoriutumiseen ja työn tulokseen perustuvia palkkausjärjestelmiä. Palkkojen porrastamiseen tulee aina olla jokin peruste. Palkka voidaan esimerkiksi jakaa kolmeen palkanosaan: tulosperusteiseen, henkilöperusteiseen ja työ- tai tehtäväperusteiseen. (Hakonen ym. 2005, 69-71; Rantamäki ym. 2006, 94.)

Työ- tai tehtäväperusteinen palkanosa perustuu työn vaativuuden ja sisällön arviointiin. Tavallisesti suurin osa palkasta tulee työn vaativuuden mukaan. Jos työ- tai tehtäväperusteinen palkanosa on arvioitu oikein, viestii se ammattitaidon arvostuksesta ja kannustaa hakemaan vaativampiin tehtäviin myös palkan perusteella. Työtehtävien vaativuutta voidaan arvioida erilaisilla menetelmillä. Työ- tai tehtäväkohtainen palkan osa voidaan toteuttaa esimerkiksi taulukkopalkalla, ryhmittelemällä työt palkkaluokkiin palkkaryhmämäärittelyn avulla tai tekemällä analyyttinen työn vaativuuden arviointi. (Hakonen ym. 2005, 77; Rantamäki ym. 2006, 94.)

Nykyään tehtävänimikkeet kertovat hyvin vähän työn vaativuudesta, joten nimikkeen perusteella palkan ja vaativuuden määrittäminen ei kannata. Arvonjärjestysmenetelmällä työt asetetaan vaativuuden mukaiseen järjestykseen työn vaativuuden kokonais-

arvioinnin perusteella. Palkkaryhmämäärittelyssä työtä verrataan kokonaisuutena ennalta laadittujen vaativuustasojen määritelmiin, jonka jälkeen sijoitetaan vertailun perusteella palkkaluokkaan eli palkkaryhmään. Markkinapalkkamenetelmällä palkkaverailutieto haetaan yrityksen ulkopuolelta, jolloin palkka määräytyy vertailutietojen, henkilön pätevyyden ja yrityksen palkkapolitiikan mukaisesti. Analyttisessä työn vaativuuden arvioinnissa pisteytetään vaativuustekijöitä. Vaativuuskehikko jakautuu neljään päävaativuustekijään: kuormitus, osaaminen, työolot ja vastuu. Kaikki näistä tekijöistä voidaan vielä jakaa alakohtiin, mutta on tärkeää pyrkiä valitsemaan vaativuustekijät arvioitaviin töihin sopiviksi. (Hakonen ym. 2005, 80-85.)

Tehtävien vaativuutta arvioidaan riippumatta siitä, kuka työtä tekee, koska työntekijä ei saisi vaikuttaa vaativuusarvioon. Toisilta työntekijöiltä samat tehtävät vaativat enemmän kuin toisilta, mutta se ei saisi vaikuttaa tehtävän vaativuuden arvioon. Useimmissa yrityksissä esimiehen tehtävänä on huolehtia työtehtävien kuvausten laatimisesta ja päivittämisestä. Työtehtävien vaativuus on muistettava arvioida uudelleen, jos työntekijän tehtävät muuttuvat oleellisesti. Esimiehen on myös tunnettava käytössä oleva vaativuuden arviointijärjestelmä. (Hakonen ym. 2005, 69-71,77; Rantamäki ym. 2006, 94.)

Henkilöperusteinen palkanosa muodostuu pätevyydestä ja tehtävistä suoriutumisesta. Niitä arvioidessa tarkastellaan yksilön kokemusta, asenteita sekä tietoja ja taitoja. Välttämättä tiedon hallinta ei riitä, vaan tieto on osattava yhdistää käytäntöön ja osoittaa osaaminen toiminnassa. Uuteen vaativampaan tehtävään astuessa osaaminen ja suoriutuminen heikkenee aluksi, koska kestää hetken ennen kuin työntekijä ottaa haltuunsa uudet haasteet. (Hakonen ym. 2005, 75; Rantamäki ym. 2006, 94-95.)

Tulosperusteinen palkanosa määrittyy ennalta asetettujen tavoitteiden saavuttamisesta. Tavoitteet voivat liittyä yrityksen tulokseen, mutta myös esimerkiksi yhteistyöhön ja tiedon jakamisen parantamiseen. Tavoitteet voivat olla asetettuja yksilölle, yksikölle, tiimille tai koko yritykselle ja niistä maksetaan esimerkiksi voitto- ja tulospalkkioita ja palkkiopalkkaa. Seuraavissa luvussa on lisää tulosperusteisesta palkkauksesta (ks. luku 2.6 ja 2.7). (Hakonen ym. 2005, 75; Rantamäki ym. 2006, 94-95.)

Palkanosia ja palkkaperusteita ei aina voida jakaa näin selkeästi kolmeen osaan eli työ-, henkilö- ja tulosperusteiseen. Esimerkiksi asiantuntijan yksilöllinen sopimuspalkka koostuu työn vaativuudesta sekä työntekijän pätevyydestä tehtävässä. (Hakonen ym. 2005, 75) Työntekijöiden palkkatyytymättömyyttä lisää se, että palkkaperusteita ei aina

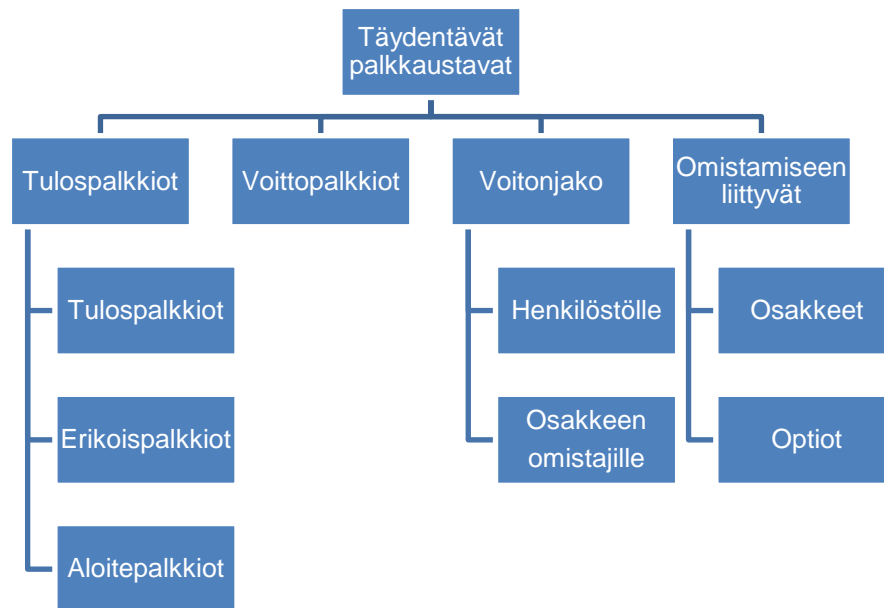
tunneta riittävästi. Esimiesten tulisi pystyä kertomaan palkkauksen perusteita, ja yrityksen pitäisi pitää palkkaukseen liittyvät toimintatavat selkeinä ja läpinäkyvinä. (Rantamäki ym. 2006, 94-95.)

Vaikka peruspalkka olisi vaatimaton, saattaa hyvällä palkitsemisjärjestelmällä onnistua houkuttelemaan parhaita kykyjä yritykseen. Työntekijä, joka luottaa omaan tuloksentelekykyynsä ja tietää, että tulosta tekemällä saa tuntuvia bonuksia, voi tyytyä pienempään peruspalkkaan, koska osaa odottaa saavansa bonuksia. Työntekijöitä, jotka eivät usko omiin kykyihinsä, pieni peruspalkka ei tietenkään houkuttele. (Kamensky 2000, 281.) Sosiaalialan yrityksissä työntekijät eivät usein koe, että yrityksen rahallisen tuloksen tekeminen on toiminnassa tärkeintä, joten pieni peruspalkka ja päälle tulevat voittopalkkiot eivät varmasti ensisijaisesti houkuttele sosiaalialalle. Hyvät henkilöstöedut, kuten esimerkiksi laajennettu työterveyshuolto, toimivat sosiaalialan yrityksissä houkuttelevampina. Hyviä työntekijöitä voi myös onnistua saamaan yritykseen pienemmällä palkalla, jos yrityksen työnantajakuvaa pidetään yleisesti houkuttelevana. Tällaisista yrityksistä etenkin nuoret keräävät merkintöjä ansioluetteloihinsa tulevaisuutta varten.

NAL Palvelut Oy:ssä palkka määräytyy Yksityisen sosiaalipalvelualan työehtosopimuksen perusteella. (Henkilöstösuunnitelma 2013.) Suomessa lähes jokaisella alalla on oma työehtosopimuksensa, jota työsopimuslaki velvoittaa noudattamaan. Pienempää palkkaa kuin työehtosopimuksessa on määritetty ei saa maksaa. (Finlex 2013.)

2.5.2 Täydentävät palkkaustavat

Peruspalkkaustapojen rinnalla on täydentäviä palkkaustapoja. Kuviossa 4 on esitelty yksi tapa jaotella täydentävät palkkaustavat. Tulospalkkiot, voittopalkkiot, voitonjako ja omistamiseen liittyvät palkkaustavat kuuluvat täydentäviin palkkaustapoihin. Täydentävät palkkaustavat ovat yrityksen päätettävissä olevia palkkaustapoja. Yritykset käyttävät palkkiojärjestelmistä erilaisia nimityksiä ja järjestelmät ovat yrityskohtaisia. (Hulkko & Hakonen & Hakonen & Palva 2002, 48-49.)



Kuvio 4. Täydentävät palkkaustavat (Hulkko ym. 2002, 48-52).

Tulospalkkioista voidaan myös puhua tavoitepalkkioina, mikä korostaa sitä, että kyseessä voi olla myös muu tavoite kuin yrityksen tuloksen parantaminen. Tavoitepalkkiot johdetaan strategiasta, jotta palkkiot ohjaavat toimintaa haluttuun suuntaan. Tavoitteet voidaan jakaa neljään ryhmään: ulkoiseen tehokkuuteen, sisäiseen tehokkuuteen, taloudellisiin tavoitteisiin ja kehittämistavoitteisiin. Ulkoisella tehokkuudella tarkoitetaan suhdetta asiakkaisiin, tavarantoimittajiin ja palveluntuottajiin sekä ympäristöön ja sidosryhmiin. Sisäisellä tehokkuudella tarkoitetaan prosesseja, kiertonopeutta, tuottavuutta ja laatua. Taloudelliset tavoitteet liittyvät esimerkiksi yrityksen arvon nousuun, liikevaihdon kasvuun, kannattavuuteen ja vakavaraisuuteen. Kehittämistavoitteet voivat olla hyvin monimuotoisia, esimerkiksi tiimityöstä johtamisjärjestelmän kehittämiseen. (Rantamäki ym. 2006, 98-102; Kamensky 2000, 187-195.)

Erikoispalkkioita annetaan, kun halutaan palkita ryhmää tai yksilöä poikkeuksellisen hyvästä suorituksesta. Erikoispalkkioiden perusteista ei yleensä ole sovittu etukäteen, vaan se on esimiesten harkinnanvaraista palkitsemista. Erikoispalkkio tulee saajalleen yleensä yllätyksenä, ja se onkin joustavimpia ja nopeimpia palkitsemismuotoja. Aloitepalkkioilla palkitaan aloitteiden tekemisestä. Toimiessaan aloitepalkkiojärjestelmä edistää toiminnan kehittämistä, koska se aktivoi henkilöstöä parantamaan työympäristöään ja voi samalla tuottaa säästöjä yritykselle. Aloitepalkkioilla voidaan palkita yksilöitä tai ryhmiä, mutta erityisesti ryhmäaloitepalkkioiden on havaittu edistävän toimintatapojen kehittymistä ja yhteishenkeä. (Hulkko ym. 2002, 49-51.)

Voittopalkkiota maksetaan yrityksen voiton perusteella, ja voitolla tarkoitetaan tässä liiketalouden tulosta tai kannattavuutta kuvaavaa lukua. Voittopalkkiossa, vähintään puolet maksimipalkkiosta tulee voiton perusteella, mutta muuten voittopalkkio muistuttaa hyvin paljon tulospalkkiota. Myös voitonjako on yksi täydentävistä palkkaustavoista ja voitonjaosta päättää yhtiökokous. Joissakin pörssiyrityksissä palkitsemisena tarjotaan myös yrityksen omia osakkeita ja optioita. (Hulkko ym. 2002, 51-52.)

2.5.3 Tulospalkkaus

Tulospalkkauksessa on yksinkertaistettuna kyse siitä, että rahallinen palkkio sidotaan ennalta asetettuihin tavoitteisiin. Tulospalkkiojärjestelmä ohjaa toimintaa yrityksen asettamaan tavoitteeseen, mutta on samalla kaikkien osapuolten eli henkilöstön, omistajien ja asiakkaiden yhteinen etu. Tulospalkkiojärjestelmä on yhä useammalla yrityksellä käytössä 2000-luvulla. Kuten palkitseminen yleisesti, myös tulospalkkiojärjestelmä vaatii toimiakseen sen, että se kytketään osaksi johtamista. Tulospalkkaus on usein yksi osa yrityksen palkitsemismallia, mutta ei käsitä koko palkitsemista. (Hulkko ym. 2002, 11-12.)

Yleisin tulospalkkauksen muoto on tulospalkkio, joka maksetaan tavoitteiden saavuttamisesta ja ylittämisestä. Tulospalkkiota voidaan maksaa kerran kuukaudessa tai vuodessa, kvartaaleittain tai miten kussakin yrityksessä on sovittu. Tulospalkkiomittarit ovat perinteisesti yrityksen taloudellisia tunnuslukuja, mutta myös nykyään käytetään yhdistelmää, jossa taloudellisten mittareiden lisänä on yksilön kehitystä kuvaava mittari. (Hulkko ym. 2002, 48-49.)

Elinkeinoelämän keskusliiton (EK) tekemän palkkausjärjestelmätiedustelun mukaan 48 prosentilla EK:n jäsenyrityksistä oli vuonna 2011 käytössä tulos- ja voittopalkkiot. Yleisintä tulos- ja voittopalkkiojärjestelmien käyttö oli päätoimialoista energiateollisuudessa (95 prosenttia henkilöstöstä) ja paperiteollisuudessa (89 prosenttia henkilöstöstä). Yksityisen sektorin sosiaali- ja terveystaloudissa tulos- ja voittopalkkiojärjestelmät olivat vielä melko harvinaisia, ja niiden piirissä oli ainoastaan 20 prosenttia henkilöstöstä. Tulospalkkaus oli yleisintä ylempien toimihenkilöiden keskuudessa, joista 65 prosenttia henkilöstöstä kuului piiriin. Vuonna 2011 toimihenkilöistä 49 prosenttia ja työntekijöistä 41 prosenttia kuuluivat järjestelmän piiriin. (Elinkeinoelämän keskusliitto 2011, 7-9.)

Tulospalkkausjärjestelmät yleistyivät 1990-luvun lopussa ja 2000-luvun alussa voimakkaimmin, mutta viime vuosina tulospalkkioiden käyttö ei ole merkittävästi lisääntynyt, vaan lähinnä vakiintunut. Aloilla, joilla tulospalkkiojärjestelmien käyttö on ollut aiemmin vähäistä, on tulospalkkaus lisääntynyt viime vuosina, kuten esimerkiksi yksityisissä sosiaali- ja terveyspalveluissa. EK:n tekemän tiedustelun mukaan erityisesti pienissä yrityksissä on mahdollisuus, että tulospalkkaus yleistyy. (Elinkeinoelämän keskusliitto 2011, 10.)

Palkkaustiedustelujärjestelmätiedustelun mukaan tärkeimmät syyt miksi yritykset ovat päätyneet tulos- ja voittopalkkioiden käyttöönottoon, ovat henkilöstön palkitseminen sekä järjestelmän käyttö johtamisen välineenä. Yleisimmin tulos- ja voittopalkkiot määräytyvät 3-4 perusteen avulla, jotka voivat vaihdella henkilöstöryhmien välillä työn luonteen vuoksi. Työntekijätasolla määräytymisperusteissa korostuvat tuottavuus, kun toimihenkilötasolla kehitystavoitteet ja liikevaihtoa koskevat tavoitteet. Tiedustelun mukaan vuonna 2011 tulos- ja voittopalkkiot olisivat enimmillään tuoneet keskimäärin 12 prosentin lisän säännöllisiin vuosiansioihin. Maksimimäärät vaihtelivat yritysten ja toimialojen sekä henkilöstöryhmien välillä. Esimerkiksi ylemmillä toimihenkilöillä oli keskimäärin 19 prosentin lisä vuosiansioihin kun työntekijöillä sama prosentti oli keskimäärin 6. (Elinkeinoelämän keskusliitto 2011, 12-15.)

Hyvin toimiessaan tulospalkkausjärjestelmä sekä kannustaa että kannattaa. Usein kiinnitetään liikaa huomiota tulospalkkauksen kustannuksiin, vaikka järjestelmän avulla saataisiin hyviä tuloksia aikaiseksi. Tulospalkkiojärjestelmä vaatii ajoittain huoltoa, kuten kehittämistä, arviointia ja parantamista toimiakseen halutusti. Tulospalkkiojärjestelmä sopii yhtä lailla ohjaamaan toimintaa ja kannustamaan henkilöstöä niin pienessä kuin suuremmassakin organisaatiossa, kunhan tavoitteet on osattu asettaa oikein. Jos toimintaympäristö on nopeasti muuttuva eikä yrityksen toiminta ole vielä vakiintunutta, voi tavoitteet asettaa aluksi esimerkiksi kolmeksi kuukaudeksi. (Hulkko ym. 2002, 14.)

Kun tulospalkkiojärjestelmän tavoitteet on asetettu oikein, voidaan sillä saada aikaiseksi monia hyviä vaikutuksia. Tulospalkkiojärjestelmillä voidaan edistää esimerkiksi tietoisesti yhteistyötä ja yhteishenkeä työpaikalla. Kuitenkin esimerkiksi tiimien palkitseminen voi johtaa siihen, että tiimin sisällä yhteistyö toimii, mutta tiimien välinen toiminta kärsii. Tulospalkkiojärjestelmän vaikutuksia kannattaa tarkastella aika ajoin, jotta järjestelmä ei aiheuta negatiivisia vaikutuksia ilmapiiriin. Haitallisimmiksi yhteistyölle ja ilma-

piirille on koettu sellaiset järjestelmät, joissa eri osastoille tai tiimeille on asetettu erilaiset tavoitteet, jotka ovat keskenään ristiriitaisia, tai palkkiot ovat määräytyneet eri perusteiden, eikä toisten palkkioperusteista ole ollut tietoa saatavilla. Toimiessaan tulospalkkausjärjestelmä parantaa asiakastytyvyyttä, palveluiden ja tuotteiden laatua sekä tehostaa toimintaa ja vaikuttaa taloudelliseen menestykseen, vaikka järjestelmän mittarit kohdistuisivat vain johonkin näistä. (Hulkko ym. 2002, 43-45.)

Jos tulospalkkiojärjestelmään ei ole paneuduttu riittävästi, voivat vaikutukset olla myös negatiivisia. Esimerkiksi jos tulospalkkiojärjestelmän koetaan aiheuttavan turhaa työtä ja toimivan vain rahan jakamisen välineenä, niin sitä ei mielletä yrityksessä toimivaksi johtamisen välineeksi. Tulospalkkiojärjestelmä voi myös kannustaa työntekijöitä kiirehtimään ja näin lisätä henkilöstön kuormitusta. Tällöin järjestelmän kehittäjien on syytä seurata, etteivät työntekijät pala loppuun tavoitellessaan palkkioita. Usein rahanhimo on ihmiselle luontaista. (Hulkko ym. 2002, 43-48.)

Kun tulospalkkiojärjestelmä otetaan ensimmäistä kertaa käyttöön yrityksessä, on tärkeää kertoa mitä tulospalkkiot ovat, mikä on järjestelmän tarkoitus ja miten sen on ajateltu toimivan. Myös mittarit on aluksi syytä esitellä ja perustella, vaikka ensikuulemisella asiat harvemmin täysin kirkastuvat, joten aiheeseen kannattaa palata uudelleen. Tulospalkkiojärjestelmästä viestittäessä esimiesten rooli korostuu, koska heidän suhtautumisensa vaikuttaa myös alaisiin. Yksi hyvä tapa jakaa tietoa tulospalkkiojärjestelmästä on koota aiheesta selkeä esite tai tiedote. Sitä voidaan jakaa henkilöstölle, mutta myös intranettiin olisi hyvä koota yksityiskohtaiset tiedot järjestelmästä. Intranetistä tai sähköisestä kansioista on helppo tarkastaa viimeisin tieto tulospalkkiojärjestelmästä. (Hulkko ym. 2002, 184-190.)

Kuten yleisesti palkitsemisen myös tulospalkkiojärjestelmän toimivuuden kannalta on olennaista, että järjestelmän ylläpitoon ja seurantaan panostetaan, jotta järjestelmällä saadaan jatkuvasti aikaiseksi toivottuja vaikutuksia. Jatkuva kehittäminen kuuluu oleellisesti hyvin toimivaan tulospalkkaukseen, koska tulospalkkijärjestelmän perusidea unohtuu helposti, jos kehittämiseen ei panosteta, ja se muuttuu raha-automaatiksi. (Hulkko ym. 2002, 203.) Palkitsemisen kehittämiseen paneudutaan tarkemmin työssä luvussa 2.7.

Kaplanin ja Nortonin tasapainotettu tuloskorttimalli on monissa yrityksissä käytössä oleva liiketoiminnan ohjausmalli, joka muuntaa yrityksen vision ja strategian johdonmu-

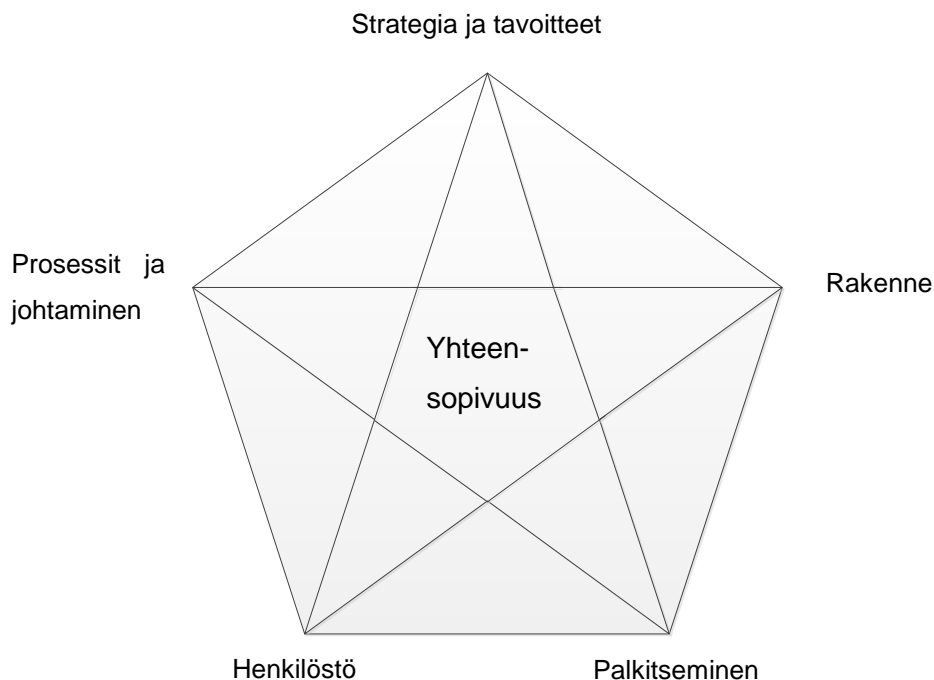
kaiseen suorituksen arviointiin ja mittaamiseen. Tasapainotettu tuloskorttimalli koostuu neljästä näkökulmasta: tuloksesta, asiakkaasta, prosesseista sekä oppimisesta ja kasvusta. Jokaisella näkökulmalle luodaan tavoitteita, jotka tulevat yrityksen strategiasta. Strategisessa mittaristossa hyödynnetään syy-seuraussuhdetta. Tuloskorttimallissa pyritään tavoitteiden tasapainoon. Taloudellisten mittareiden ja ei-taloudellisia mittareiden, lyhyen ja pitkän aikavälin tavoitteiden, ulkoisten ja sisäisten mittareiden, tulosmittareiden ja ennakoivien mittareiden on oltava tuloskortissa tasapainossa. (Kaplan & Norton 1996, 24-25; Kaplan ym. 1996, 165-166.)

2.6 Palkitseminen ja strategia

Seuraavaksi esitellään palkitsemisen ja strategian yhteensovittamisen tärkeyttä. Palkitsemista ei voida pitää irrallisena osa-alueena, vaan se on yhdistettävä strategiaan saumattomasti.

Kun perustetaan uusi yritys, lähdetään useimmiten aluksi luomaan yritykselle arvot, visio ja missio, ja ne muodostuvat johtamisen lähtökohdiksi. Visio on yrityksen ajatus siitä, miltä yritys pyrkii näyttämään sidosryhmien näkökulmasta muutaman vuoden kulluttua. Arvot ovat toiminta-periaatteita, jotka ohjastavat koko yrityksen toimintaa. Arvojen avulla pyritään saavuttamaan visio. Missiolla eli toiminta-ajatuksella yritys vastaa peruskysymykseen, miksi yritys on olemassa. Kun arvot, visio ja missio on luotu, muotoillaan liiketoimintastrategia, jonka avulla yritys pyrkii saavuttamaan visionsa. (Rantamäki ym. 2006, 39-42.) Strategiaan on koottu yrityksen keskeiset tavoitteet ja toiminnan suuntaviivat muuttuvassa maailmassa (Kamensky 2000, 17). Liiketoimintastrategiaa joudutaan päivittämään muutosten ilmetessä esimerkiksi asiakaskunnassa, kilpailutilanteessa, ansaintalogiikassa tai teknologiassa. Myös omistajanvaihdoksen myötä liiketoimintastrategia useimmiten päivitetään. (Rantamäki ym. 2006, 39-42.)

Kun palkitsemista lähdetään suunnittelemaan yritykselle, on otettava huomioon yrityksen strategia ja tavoitteet. Yrityksen toimintaprosessit ja johtamistapa vaikuttavat strategian ja tavoitteiden määrittelyyn. Organisaatorakenne sovitetaan prosesseihin sopivaksi. Henkilöstö on yrityksen kantava voimavara ja palkitsemista kehitettäessä on otettava huomioon, minkälainen henkilökunta yrityksessä on. Palkitsemisen on sovittava yrityksen muihin toimintamalleihin, koska ongelmia palkitsemisessa on perinteisesti aiheuttanut yhteensopivuuden puuttuminen (kuvio 5). (Hulkko ym. 2002, 59-60; Rantamäki ym 2006, 39-40.)



Kuvio 5. Palkitsemisen yhteensopivuus (Lawler 1990, teoksessa Rantamäki ym. 2002, 40).

Yrityksen liiketoimintastrategia on usein tapana jakaa alastrategioihin, jotka tarkastelevat strategiaa jostakin tietyistä näkökulmista tarkemmin. Yksi alastrategioista on henkilöstöstrategia, jossa käsitellään henkilöstön hankintaa ja valintaa, osaamisen kehittämistarpeita ja -tapoja, palkitsemista sekä henkilöstön hyvinvointia. Palkitsemisesta voidaan puhua myös omana, palkitsemisstrategiana. Palkitsemisstrategiaan on kirjattu, minkälaista toimintaa palkitsemisella halutaan tukea, minkälaisista suorituksista halutaan palkita ja palkitaanko yksilöä, tiimiä, osastoa vai tulosyksikköä. Palkitsemisstrategiassa kerrotaan myös, mistä palkitsemisen kokonaisuus yrityksessä koostuu ja miten palkitseminen vaikuttaa eri ajanjaksoilla. (Rantamäki ym. 2006, 44-45.) Liiketoimintastrategiaa pidetään lähtökohtana palkitsemisstrategialle, joten jos liiketoiminnassa tapahtuu muutoksia, heijastuvat ne usein myös palkitsemisstrategiaan (Hulkko ym. 2002, 143).

Tuloksellinen strategian toteutus vaatii työntekijöiden sitouttamisen toimintaan. Työntekijöiden on sitouduttava auttamaan yritystä ja yksikköään saavuttamaan strategiset tavoitteet. Työntekijöiden sopeuttaminen strategiaan koostuu kolmesta vaiheesta. Aluksi työntekijät on perehdytettävä strategiaan viestinnällä ja koulutuksella, jotta työntekijät tietävät, mitä päämääriä organisaatiolla on ja miten se ne aikoo saavuttaa. Toinen vaiheista on työntekijöiden henkilökohtaisten tavoitteiden ja kannustimien liittämi-

nen strategiaan. Työntekijöille laaditaan henkilökohtaiset tavoitteet, jotka tukevat yrityksen strategisia tavoitteita. Kolmannessa vaiheessa koulutus- ja kehitysohjelmat sovitaan strategiaan niin, että työntekijät saavat strategian toteuttamiseen tarvittavat tiedot, taidot ja osaamisen. Myös yrityksen arvot tulisi juurruttaa työntekijöihin, mutta se on usein haastavampi tehtävä. (Kaplan & Norton 2008, 168-181.)

Strategisella palkitsemisella tarkoitetaan sitä, kun kehitetään aktiivisesti palkitsemisen kokonaisuuksia ja järjestelmien toimivuutta yrityksen strategian mukaisten tavoitteiden saavuttamiseksi ja arvojen mukaisen toiminnan edistämiseksi (Hakonen ym. 2007, 6). Nykyään strategisen palkitsemisen ajatusta pidetään lähes itsestään selvänä. Etenkin maailman globalisoitumisen aiheuttaman kovan kilpailun takia yritykset eivät voi jättää hyödyntämättä palkitsemisen kaltaista johtamisen välinettä. Strategisen palkitsemisen tunnusmerkkejä on, että palkitseminen on kiinteä osa johtamisjärjestelmää ja palkitseminen tukee osaltaan liiketoimintastrategiaa. Yrityksen palkitsemisstrategia tai palkkapolitiikka on johdettu toiminnan tavoitteista ja liiketoimintastrategiasta. Strategisen palkitsemisen hoitamiseen paneudutaan, jolloin palkitsemisjärjestelmien prosesseista huolehditaan koko yrityksen tasolla ja palkitsemiseen liittyvät vastuut, tehtävät ja roolit on määritetty. Yrityksen johto edellyttää palkitsemisesta huolehtimista tarjoamalla resursseja siihen. Strategisessa palkitsemisessä palkitsemisjärjestelmien toimivuutta arvioidaan ja parannetaan palkitsemisen vaikutusten ja kokemusten perusteella. (Hakonen ym. 2005, 44-45.)

Vastakohta strategiselle palkitsemiselle on, että palkitaan kuten aina ennenkin on palkittu tai kuten muiden oletetaan tai tiedetään tekevän. Yksi vaihtoehto on myös, että tehdään vain se, minkä laki ja työehtosopimus määräävät. Tällaisiakin yrityksiä vielä on. (Hakonen ym. 2005, 45.) Monissa pitkään olemassa olleissa yrityksissä ei välttämättä uskalleta lähteä puuttumaan palkitsemiseen, koska palkitsemisen perinteet ovat ehtineet juurtua yritykseen jo vuosikymmenien aikana. Palkitsemistapojen muokkaamisen pelätään aiheuttavan työntekijöiden keskuudessa vastarintaa ja vaikuttavan negatiivisesti ilmapiiriin.

Myös sosiaalialalla strateginen ajattelu on lisääntynyt, ja se on esimerkiksi selkeästi vaikuttanut johtamiskäytäntöihin tilanteissa, joissa on tehty yrityksessä isoja rakenteellisia muutoksia. Myös erilaisten toimintakokonaisuuksien ja palvelujärjestelmien tasolla heijastuvat strateginen suunnittelu ja johtaminen. Asiakaskohtaamisissa kuitenkin edelleen tilannekohtainen toimintamalli menee strategisen toimintamallin edelle. Toiminnan

proaktiivisuus eli johdon kyky ottaa huomioon ja ennakoida kokonaisuus korostuu sosiaalialan strategisessa johtamisessa. Myös sosiaalialalla on havaittu, että strategisilla valinnoilla sekä strategialle annetulla merkityksellä voidaan muuttaa yrityksen toimintaa ja sijoittumista toimintaympäristöön sekä henkilöstön hyvinvointia muuttamalla työyhteisön sisäisiä toimintatapoja. (Niiranen & Seppänen-Järvelä & Sinkkonen & Vartiainen 2010, 85-89.)

2.7 Palkitsemisen kehittäminen

Ennen kuin palkitsemisjärjestelmiä lähdetään kehittämään, on tarkasteltava yrityksen palkitsemisstrategiaa, jonka on oltava ajan tasalla yrityksen strategian kanssa. Palkitsemisstrategiassa on otettava huomioon, että siinä keskitytään siihen mitä palkitsemiselta halutaan. Palkitsemisstrategiassa on pyrittävä pitämään tasapaino eri asioiden välillä ja tekemään strategian kannalta oikeita ratkaisuja. Palkitsemisen johtamisen on oltava yksinkertaista ja jo strategian suunnittelussa on pohdittava, kuinka palkitsemisstrategia saadaan toteutettua. (Armstrong & Brown 2006, 139-141.)

Palkitsemisen kehittäminen kannattaa aloittaa arvioimalla nykyisen palkitsemisjärjestelmän toimivuus huolellisesti. Palkitsemisjärjestelmä muodostuu yksittäisestä palkitsemistavasta sekä siihen liittyvistä prosesseista eli siitä kuinka sitä kehitetään, arvioidaan, parannetaan, kuinka se viedään käytäntöön ja kuinka sitä käytetään. Ensimmäiseksi senhetkisen järjestelmän sisältö tulisi kuvata, jotta palkitsemisjärjestelmää koskevat tiedot ovat yhdessä paikassa helposti tarkistettavissa ja päivitettävissä. Kuvauksen tulisi sisältää esimerkiksi järjestelmän tarkoituksen ja tavoitteet, säännöt, kohderyhmän ja rakenteen, vastuuhenkilöt, kehittämis- ja toteutusaikataulun sekä luettelon parannusehdotuksista. Järjestelmän toimivuuden arvioimiseksi kannattaa haastatella esimiehiä ja henkilöstöä, jotta he voivat kertoa kokemuksistaan. Järjestelmän kustannuksista, tunnuslukujen kehityksestä ja mahdollisista muutoksista toimintatavoissa on myös kerättävä tietoa, jotta mahdolliset hyödyt ja haitat pystytään tunnistamaan. Arviointiin liitetään usein myös kysely laajemmalle joukolle, jotta yksiköiden väliset erot saadaan selvitettyä. (Hakonen ym. 2005, 299-301;313.)

Arviointi on hyvä lähtökohta kehitystyölle, koska siitä saadaan tärkeää tietoa palkitsemisen vaikutuksista toimintaan ja siitä, kuinka esimiehet hyödyntävät palkitsemisen tarjoamia mahdollisuuksia. Arviointi kannattaa tehdä kerran vuodessa, koska arvioinnin avulla voidaan tarkastella palkitsemisen onnistumista, vaikka kehitettävää ei löy-

tyisikään. Kun arvioinnin tulokset on saatu, voidaan niiden perusteella lähteä miettimään, mihin panostetaan enemmän, miten palkitsemisen hyödyntämistä voidaan parantaa, miten eri kehittämiskohteet priorisoidaan ja miten arvioinnin tuloksista viestitään henkilökunnalle. (Rantamäki ym. 2006, 131-133.)

Palkitsemisen kehittämiseen otetaan nykyään yhä useammin henkilöstöä mukaan. Aluksi johto määrittelee, mitä palkkiomallilta halutaan ja odotetaan, minkä jälkeen työntekijöistä ja esimiehistä koottu työryhmä ehdottaa palkkiomallille rakennetta ja mittareita. Kehittämiseen kannattaa valita työntekijöitä, jotka edustavat eri organisaatiotasoja tai toimintoja, ovat avainhenkilöitä, haluavat kehittää toimintaa sekä kykenevät yhteistyöhön. Isoissa yrityksissä osallistujat voidaan jakaa ohjausryhmään, joka päättää, ja työryhmään, joka tekee ehdotukset. Ohjausryhmä huolehtii palkitsemisen kytkemisestä strategiaan, kun puolestaan työryhmä tuntee työtehtävät. Ohjausryhmän on annettava riittävän selkeä toimeksianto, jotta työryhmä osaa tehdä ehdotuksen mallista, jolla saavutetaan tuki strategialle. (Rantamäki ym. 2006, 137-139.)

Palkitsemismallin kehitystyöhön osallistuneille syntyy ymmärrys yrityksen toiminnasta, ja tämän avulla työntekijä ymmärtää paremmin, miksi epämieluisiakin ratkaisuja joudutaan tekemään. Kehitystyössä mukana olleet työntekijät edesauttavat osastojen ja toimintojen välistä yhteistyötä, ja usein tämä edistää mukana olleiden kasvupolkua yrityksessä. Palkitsemismallin kehittäminen yhdessä henkilökunnan kanssa tuottaa paremman lopputuloksen ja samalla vahvemman sitoutumisen malliin. Henkilökunnan osallistaminen vie enemmän aikaa, mutta sen avulla tulokset ovat paremmat. (Rantamäki ym. 2006, 137-139.)

Palkitseminen olisi hyvä liittää yrityksen vuosittaisiin prosesseihin, esimerkiksi johtamisen vuosikelloon, jotta palkitseminen pysyy jatkuvasti strategian mukaisena. Palkitsemisen ajantasaisena pitämisen voidaan katsoa koostuvan viidestä kohdasta (kuvio 6). Ensimmäiseksi oma strategia on ymmärrettävä eli johdon ja esimiesten on osattava kertoa strategien pohjalta, millaista toimintaa ja kehittymistä yritykseltä tarvitaan. Yrityksen päämäärän ja suunnan on oltava selvillä. Seuraavaksi on luotava palkitsemisstrategia ja tärkeimpänä erityisesti määritellä, mikä on palkitsemisen rooli strategian toteuttamisessa. Seuraavaksi määritellään palkitsemistavat, joihin kootaan kaikki asiat, joita yritys tarjoaa henkilökunnalle vastineeksi työsuorituksesta. Neljäntenä kohtana palkitsemisen ajantasaisena pitämisessä on palkitsemisen vaikutusten hallinta, jossa korostuu esimiesten rooli. Esimiesten kannattaisi hyödyntää palkitsemista johtamises-

saan. Jotta palkitseminen pysyy ajankohtaisena, viides ja tärkein kohta on palkitsemisen toimivuuden arviointi, jossa tutkitaan toimiiko palkitseminen toivotulla tavalla ja edistääkö se strategiaa. (Rantamäki ym. 2006, 121-123.) Palkitsemisen toimivuuden arvioinnista kerroinkin jo aiemmin enemmän (ks. s.26).



Kuvio 6. Palkitsemisen pysyminen ajantasaisena (Rantamäki ym. 2006, 122).

Kun rahallista palkitsemista kehitetään, on hyvä muistaa, että ihminen on harvemmin tyytyväinen saamaansa rahapalkkaan. Ihminen haluaisi lähes aina enemmän rahaa, mutta koska rahalla ei voida palkita rajattomasti, kannattaa sen sijaan panostaa palkitsemisen johtamiseen. Hyväkin palkitsemisjärjestelmä menee hukkaan huonon esimiestyön takia. Järjestelmällä ei voi korvata johtamisen puutteita tai jatkuvaa huonoa, vastuutonta ja tehotonta johtamista. Parhaimmillaan onnistunut palkitsemisjärjestelmä on ainoastaan johtamisen tuki. Palkitsemisen kokeminen onnistuneeksi edellyttää sitä, että johtaminen koetaan onnistuneeksi. (Sistonen 2008, 212-213.)

3 Palkitsemismallin kehittäminen NAL Palvelut Oy:lle

3.1 Projektin eteneminen

Projektin lähtökohtana oli, että koko henkilökunta pääsee mukaan palkitsemismallin työstämiseen. Työntekijöiden mielipiteitä haluttiin kuunnella. Työskentelymuotona projektissa oli osallistavat työpajat, joissa koko henkilökunnan oli tarkoitus olla mukana. Kun henkilökunta on alusta asti mukana työstämisessä, palkitsemismalli saadaan helpommin implementoitua yritykseen. On tärkeää, että henkilökunta pääsee vaikutta-

maan malliin, näin se hyväksyy sen paremmin. Yrityksen työntekijät myös tietävät parhaiten, mitä juuri he arvostavat.

Projekti oli tarkoitus toteuttaa syksyn ja alkutalven aikana vuonna 2012, jotta malli saadaan otettua käyttöön heti vuodenvaihteessa 2013. Vuosi 2013 on siis NAL Palvelut Oy:ssä palkitsemismallin pilottivuosi. Malliin voidaan tehdä muutoksia jo pilottivuoden aikana tai seuraavaa vuotta varten, jos malli ei toimi sellaisenaan toivotulla tavalla. Mielestäni työntekijöille on hyvä kertoa pilottivuodesta, jotta he ovat tietoisia siitä, että malliin voidaan tehdä muutoksia tarpeen mukaan. Palkitsemismallin toimivuuden huomaa kuitenkin vasta parhaiten käytännössä. Projekti eteni tiiviillä aikataululla, ja yhteiset työpajakerrat sovittiin mahdollisimman lähekkäin.

3.1.1 Hallituksen jäsenten haastattelut

Omalta kohdaltani projekti alkoi NAL Palvelut Oy:n hallituksen jäsenten sekä toimitusjohtajan Sanna Meronen-Vileniuksen puhelinhaastatteluilla. Puhelinhaastatteluilla oli tarkoitus kerätä haastateltavien odotuksia ja ajatuksia palkitsemisesta ja palkitsemismallin rakentamisesta. Toteutin haastattelut viikoilla 38 ja 39. Sain kaikki hallituksen jäsenet tavoitettua ja haastateltua joko ensimmäisellä puhelulla tai sovitulla haastattelujalla. Yhteen haastatteluun meni aikaa 15–40 minuuttia haastateltavan vastauksien pituuksista riippuen. Haastatteluissa käytetyt kysymykset olin saanut aiemmin Liisa Koski-Lukkarilta (taulukko 2).

Taulukko 2. Alkuhaastattelujen kysymykset.

1. Mitä asioita NAL Palvelut Oy:n henkilökunta mielestänne erityisesti arvostaa? Mikä motivoi NAL Palvelut Oy:n henkilökuntaa?
2. Mistä asioista henkilökuntaa tulee mielestänne palkita NAL Palvelut Oy:ssä?
3. Mitä palkitseminen pitäisi mielestänne olla? Millä palkitaan?
4. Miten palkitsemisen tulee toimia käytännössä, jotta se edistää NAL Palvelut Oy:n tavoitteiden saavuttamista?
5. Mitä riskejä näette palkitsemismallin käyttöönotossa?
6. Mitkä asiat vaikuttavat siihen, että palkitsemismalli toimii oikein ja se saadaan käyttöönotettua NAL Palvelut Oy:ssä?
7. Mitä muuta haluatte vielä sanoa palkitsemismallin suunnittelusta ja käyttöönotosta NAL Palvelut Oy:tä varten?

Monet haastatelluista totesivat heti ensimmäisen kysymyksen kohdalla, että eivät ole suoranaisesti olleet tekemisissä NAL Palvelut Oy:n henkilökunnan kanssa, joten eivät osaa vastata kysymykseen. Koska hallituksen jäsenillä ei ollut tietoa henkilökunnan ajatuksista, monet heistä vastasivatkin kysymykseen, että ”minusta tuntuu, että työntekijöitä motivoi ja he arvostavat..” He ajattelivat työntekijöiden arvostavan sitä, että omalla työllä on merkitystä ja että työn tulosten näkeminen motivoi. Hallituksen jäsenet myös uskoivat, että työn itsenäisyyttä ja hyvää työyhteisöä arvostettiin.

Hallituksen jäsenten mukaan henkilökuntaa tulisi palkita tehokkaasta ja tuloksellisesta, mutta samalla laadukkaasta työstä. Myös pehmeitä arvoja, kuten joustavuutta, rehellisyyttä ja yhteistyöhenkeä, haluttiin nostaa esiin. Hallituksen mielestä henkilöstöltä tulisi kysyä, mitä se haluaa palkitsemiseksi. Projektissa ollaan siis oikeilla jäljillä, koska palkitsemismallia kehitetään juuri henkilöstön kanssa yhdessä. Palkitsemiseksi hallituksesta ehdotettiin rahaa, jota pidettiin samanaikaisesti hyvänä ja huonona ajatuksena, koska se koettiin mielikuvitukseksi. Hallituksen jäsenet ilmaisivat myös, että palkitseminen ei saisi olla ainoastaan rahaa, vaan mahdollisen rahapalkkion rinnalla olisi hyvä olla muutakin. Ehdotettiin myös ylimääräisiä koulutuksia, kuntoilumahdollisuuksia, ylimääräisiä vapaita sekä yhteisiä palkintoja, kuten esimerkiksi illanviettoja. Ehdotukset vaihtelivat paljon vastaajasta riippuen.

Hallituksen mielestä palkitsemisen tulee olla reilua, avointa, läpinäkyvää sekä mitattavissa olevaa. Hallituksen jäsenet myös korostivat sitä, että tiedetään, mihin pyritään eli mitkä ovat palkitsemisen tavoitteet ja mistä palkitaan. Palkitsemisen myötä niin asiakkaan eli nuoren tilanteen kuin yrityksenkin tuloksen tulisi parantua.

Riskeiksi palkitsemismallin käyttöönotossa hallituksen jäsenet nimesivät kateuden ja epäoikeudenmukaisuuden. He myös pelkäsivät, että palkitaan vääristä asioista, vääriä ihmisiä ja tämä saisi aikaiseksi sen, että muiden suoritukset heikkenisivät tai liian suurien palkkioiden vuoksi tehtäisiin vääriä ratkaisuja. Haastatteluissa tuli myös mainintoja, että riskeiksi voivat muodostua hallituksen pätemättömyys, se että palkitseminen tulee tavaksi, maksaa yritykselle liikaa ja normaalista suorituksesta ei voi palkita.

Jotta palkitsemismalli toimii oikein, se on hallituksen mielestä rakennettava yhdessä henkilöstön kanssa. Sen on oltava muodoltaan yksinkertainen ja ymmärrettävä, sekä mittareiden tulee olla selkeät, eikä niissä saa olla tulkinnanvaraa. Muutama vastaajista painotti myös, että palkitsemismallilla on oltava selkeä tavoite, joka on tukea strategiaa.

Kun haastatteluissa kysyttiin muita kommentteja aiheeseen, tuli paljon erilaisia vastauksia. Toivottiin benchmarkkausta muista sosiaalialan yrityksistä, projektin esittelyä pidettiin hyvänä sekä henkilöstön sitouttamista alusta asti pidettiin tärkeänä. Eräs vastaajista korosti, että palkitseminen ei saa perustua yrityksessä käytössä olevaan Arvinal-raporttiin, joku puolestaan kannusti rohkeaan ideointiin palkitsemismallin kanssa. Yhdellä vastaajista oli projektista odotukset korkealla, kun taas eräs vastaajista kyseenalaisti koko projektin tarpeellisuuden.

Haastatteluista kävi ilmi, että hallituksen sisälläkin palkitsemisesta esiintyy eriäviä mielipiteitä, eikä yhtä selkeää näkökantaa hallituksen puolelta aiheeseen saatu. Yleisesti ottaen projektia pidettiin hyvänä, mutta selkeästi hallituksen jäseniä mietitytti se, millainen palkitseminen sopisi juuri NAL Palvelut Oy:lle. Monet hallituksen jäsenet vierastivat ajatusta palkitsemisesta sosiaalialalla ja pelkäsivät palkitsemisen ohjaavan toimintaa liikaa.

Tein haastatteluista yhteenvedon henkilökunnalle Kick off -tilaisuuteen. Ajatuksena oli tuoda henkilöstön tietoisuuteen hallituksen jäsenten ajatuksia palkitsemisesta NAL Palvelut Oy:ssä. Hallituksen jäsenet eivät työskentele yrityksessä, joten he eivät ole kovinkaan paljon suoranaisesti yhteydessä henkilöstön kanssa.

3.1.2 Kick off -tilaisuus

Kick off -tilaisuudessa tapasimme ensimmäisen kerran yrityksen henkilöstön kanssa. Kick off -tilaisuudessa on ideana polkaista projekti käyntiin ja tutustua aiheeseen, jota projekti käsittelee. Tilaisuudessa on myös hyvä muistuttaa mieliin, miksi projektiin on lähdetty ja mikä on projektin tavoite. NAL Palvelut Oy:n henkilökunnalle palkitseminen ei ollut ennestään tuttu käsite, joten Anne Perkiö avasi heille aihetta. Anne Perkiö on työskennellyt pitkään palkitsemiseen liittyvissä tehtävissä ja on aihealueen asiantuntijana projektissa.

Kick off -tilaisuudessa kaikki projektissa mukana olevat pääsivät myös esittäytymään ja kertomaan omista tuntemuksistaan palkitsemismallin rakentamista kohtaan. Toimitusjohtaja Meronen-Vilenius kertoi kuulleensa edeltäjältään, että yrityksessä kannattaa paneutua palkitsemisasioihin, ja siitä syntyi idea projektille. Hän uskoo, että työyhteisö

pystyy olemaan mukana rakentamassa toimivaa palkitsemismallia, joka lisää työntekijöiden viihtyvyyttä.

Yleisesti ilmapiirissä oli havaittavissa aluksi pientä epäilystä palkitsemismallin rakentamista kohtaan johtuen varmasti siitä, että palkitseminen oli henkilökunnalle käsitteenä vieras. Palkitsemismallin toivottiin olevan oikeudenmukainen, avoin, selkeä ja monipuolinen, mutta ennen kaikkea tarkoituksenmukainen. Palkitsemismallin rakentamisessa haasteena uskottiin olevan oikeudenmukaisen mittariston luominen. Miten voidaan palkita tasavertaisesti, kun työtä ohjaa asiakas, jonka valintaan ei voi itse vaikuttaa?

3.1.3 Ensimmäinen työpaja

Ensimmäinen varsinainen työpaja alkoi Karoliina Matilaisen lyhyellä yhteenvedolla projektin Kick off -tilaisuudesta. Matilainen on toinen projektissa mukana ollut opiskelija. Matilainen nosti esille, että palkitsemismallin on oltava oikeudenmukainen, selkeä ja tarkoituksen mukainen, eikä sen tule luoda kilpailuasetelmaa eikä rikkoa yhteishenkeä. Seuraavaksi oli toimitusjohtaja Sanna Meronen-Vileniuksen vuoro kertoa yrityksen tavoitteista vuodelle 2013. Kuitenkin ennen kuin hän alkoi puhua tavoitteista, hän kertoi työntekijöilleen hankkimastaan vapaa-ajan ryhmävuokuksesta. Vakuutus on lisä NAL Palvelut Oy:n henkilöstöetuihin. Työpajassa esitetyt tavoitteet ovat vasta Meronen-Vileniuksen pohdintoja, eikä niitä ole vielä hyväksytty hallituksella. Myös työntekijät kuuluivat tavoitteet ensimmäisen kerran vasta tilaisuudessa, ja Meronen-Vilenius toivoikin henkilöstön kertovan mielipiteitään hänen ehdottamista tavoitteista, koska ajatuksena olisi, että tavoitteet on määriteltävä työntekijälähtöisesti. Pää tavoitteiksi Meronen-Vilenius asetti toiminnan vakiinnuttamisen sekä maltillisen kasvun. Hän myös ehdotti, että asetettaisiin tiimin yhteiseksi tavoitteeksi x tuntimäärä kuukaudessa. Tällä hän tarkoittaa myytyjä työtunteja. Kyseinen x määrä selviäisi myöhemmin. Myös kilpailutuksia jatketaan ja niihin panostetaan vuonna 2013.

Sanna Meronen-Vilenius väläytti ilmoille myös uuden liiketoimintasuunnitelman tai lähinnä uuden strategian luomisen. Vuonna 2013 panostettaisiin myös uusien kumppaneiden hankintaan sekä aiempien kumppaneiden vakiinnuttamiseen. Myös markkinointia aiotaan kehittää, jotta yritys saa monipuolisia palveluiden maksajia. Meronen-Vilenius asetti myös tavoitteeksi hyvien toimintatapojen juurruttamisen yritykseen kuten esimerkiksi palkitsemismallin vakiinnuttamisen toimintaan. Meronen-Vilenius kuitenkin

painotti, että tavoitteet täsmentyvät tai voivat jopa muuttua hallituksen kokouksen jälkeen.

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

Aiheeseen paneutuminen aloitettiin pohdiskelemalla seitsemää aiheeseen liittyvää kysymystä (taulukko 3). Jokainen kysymys oli kirjoitettu omalle isolle paperille ja kiinnitetty seinälle. Jokaisen henkilökunnan jäsenen oli tehtävänä kirjoittaa kysymyksiin omien mielipiteiden mukaisia vastauksia post it -lapuille. Ohjeistuksessa kannustettiin yhteistyöhön ja keskustelemaan työtovereiden kanssa kysymyksistä. Tehtävän alkaessa puhetta hieman kuuluikin, mutta pian henkilöstö hiljentyi pohdiskelemaan vastauksia kukin omalla tahollaan. Henkilökunnasta aisti sen, kuinka asioihin haluttiin paneutua eikä kirjoittaa paperille heti ensimmäiseksi mieleen tulevaa vastausta. Hitaasta alusta huolimatta post it -lappuja alkoi ilmestyä kysymyspapereihin. Kun kaikki olivat saaneet omat vastauksensa kirjattua ja vietyä oikean kysymyksensä alle, oli aika kiertää lukemassa muiden vastauksia samoihin kysymyksiin. Tämän jälkeen lähdimme käymään läpi vastauksista ilmenneitä asioita Liisa Koski-Lukkarin johdolla.

Taulukko 3. Ensimmäisessä työpajassa käsitellyt kysymykset.

1. Miten henkilökunta vaikutti palkitsemismallin rakentamiseen?
2. Mitkä arvot ovat palkitsemismallin perusta?
3. Mistä henkilökuntaa palkitaan?
4. Ketä palkitaan ja milloin?
5. Miten palkitaan ja milloin?
6. Mistä uskallettiin puhua? Mitä 'pyhiä lehmiä' kaadettiin?
7. Mitä muuta palkitsemismallin rakentamisessa otettiin huomioon?

Ensimmäisen kysymyksen vastauksista nousi selkeästi esille, että henkilökunnalla on yhteinen päämäärä ja rohkeus tehdä päätöksiä yhdessä avoimesti ja aktiivisesti. Palkitsemismalli on rakentunut henkilökunnan yhteisen osallistumisen avulla.

Toinen kysymys ohjasti pohtimaan arvoja. Kysymyksestä nousi esille paljon arvoja: avoimuus, kunnioitus, tasa-arvo, yhteisöllisyys, oikeudenmukaisuus, rehellisyys ja aitous. Monet näistä arvoista ovat myös yhdensuuntaisia NAL Palveluiden työn arvojen kanssa. Arvoista keskusteltaessa tuli esille myös puheeksi ottaminen. Toisen ajatuksia kun ei voi lukea, niin on parempi ottaa puheeksi mieltä vaivaavat asiat. Myöskään ongelmia ei voi mennä kaatamaan toisen niskaan ja tämän jälkeen kieltää ongelmaan puuttumisen. Tällainen käytös ei ole reilua työkavereita kohtaan, koska asiat jäävät kaivertamaan työyhteisöön.

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

Neljännessä paperissa kysyttiin, ketä palkitaan ja miksi. Henkilökunnan vastauksista nousi vahvasti esille tiimin palkitseminen, jopa seitsemästä vastauksesta yhdeksästä. Yksilöitä haluttiin palkita ainoastaan uusien innovaatioiden keksimisestä, jotka helpottavat muidenkin työtä. Henkilökunnasta oli aistittavissa, että yksilön palkitsemisen pelätään tuovan kilpailua ja haittaavan yhteishenkeä, joten tiimin palkitsemista kannatetaan.

Viides kysymys toi palkitsemisen hyvin konkreettiselle tasolle. Kysymykseen tuli paljon erilaisia ideoita: brunssi, risteily, raha, virkistys, valinnan mahdollisuus. Toivottiin vapaapäiviä, mutta käytännön järjestelyt mietityttivät henkilöstöä. Jos olen poissa, kaatuvatko työni muiden niskaan? Palkitsemisen toivottiin tapahtuvan epäsäännöllisesti

muutamia kertoja vuodessa sekä tarpeen mukaan silloin, kun on aihetta siihen. Kiitosta ja palautetta toivottiin saatavan heti tapahtuneen jälkeen, kun tilanne on vielä tuoreessa muistissa.

Kuudennessa kysymyksessä pohdittiin, mitä vaadittiin, jotta toivottuun tilanteeseen on päästy. Kysymyksestä heräsi esille tärkeitä asioita: työnjako, työpanos ja työn perustehtävät. Niiden tulisi olla kaikille selvillä, jotta kaikki keskittyvät oikeisiin asioihin. Vastauksia läpikäydessä nousi myös esille ristiriita muiden auttamisesta. Ei ole reilua, jos muiden auttamisesta palkitaan, jos ei ehdi auttamaan muita, kun on itsellä niin paljon asiakkaita.

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

3.1.4 Toinen työpaja

Toista työpajaa vietettiin koulumme tiloissa ja tunnelma oli heti alusta asti vapautunut herkkuja notkuneen aamiaispöydän ansiosta. Liisa Koski-Lukkarin tervehdyksen ja päivän agendan jälkeen, minä vuorostani pidin lyhyen yhteenvedon edelliskerrasta. Yhteenvedossani herättelin henkilökuntaa aiheeseen ja muistuttelin mieliin edelliskerran työpajan antia. Toisen työpajan tarkoituksena oli mennä syvemmälle aiheeseen ja suunnitella jo konkreettista mallia.

Liisa Koski-Lukkari oli koonnut edelliskerran materiaalien perusteella alustavaa palkitsemismallin runkoa. Rungosta löytyi yhtenä osuutena palkitsemismallin tarkoitus NAL Palvelut Oy:ssä, toisena osuutena palkitsemismallin arvot, jotka ovat yhdensuuntaiset työn arvojen kanssa, sekä kolmantena osuutena viisi erilaista ehdotusta palkitsemista-

voiksi (ks. liite 2). Tätä Koski-Lukkarin tekemää materiaalia lähdettiin työstämään kolmessa ryhmässä, jotka hän jakoi summittaisesti. Tehtäväksi ryhmät saivat tutustua materiaaliin ja tehdä siihen tarvittavia muutoksia. Valmiiden palkitsemistapa-ehdotusten lisäksi ryhmät saivat tyhjät pohjat, joihin saivat itse lähteä rakentamaan mallia, jos Koski-Lukkarin mallit eivät miellyttäneet.

Kun ryhmät olivat saaneet tehtyä omat ehdotuksensa, esitteli jokainen ryhmä ehdotuksensa. Ryhmissä ehdotettiin, että suljetulla lappuäänestyksellä äänestettäisiin parin kuukauden välein henkilö, joka on ollut erityisen hyvä työntekijä tai avuliain työtoveri. Tsemppaajapalkinnoksi saisi esimerkiksi kuohuviinipullon, kun taas isompia muutoksia aikaansaanut ideoitsija palkittaisiin illallisella. Lappuäänestyksen tuloksia ei haluttu kuitenkaan julkistaa, jottei työntekijöistä muodostu ranking-listaa. Lappuäänestys oli selkeästi työntekijöiden suosikkiehdotus.

Toisena ehdotuksena oli kuukausitavoite koko tiimille, jonka palkkiona olisi koko tiimille brunssi tai lounas. Tavoitteeseen tulisi päästä kolme kuukautta yhtäjaksoisesti, jotta palkkio annettaisiin. Ryhmissä ehdotettiin myös, että sitoutumisesta työnantajaan palkittaisiin palkankorotuksella. Kahden työvuoden jälkeen osaaminen ja tietotaito ovat jo kasvaneet niin paljon, että palkankorotus olisi aiheellinen tehtävän vaatimukseen nähden. Yleisesti henkilökunta oli sitä mieltä, että palkka ei ollut riittävä asumishajaajan laajaan toimenkuvaan nähden, joten tehtävä kuuluisi vaativampien tehtävien palkkaluokkaan. Keskusteluissa toivottiin, että palkitsemisella korvattaisiin pientä palkkaa tuloksen mahdollistaessa.

Keskusteluissa ehdotettiin, että henkilökohtaiset palkkiot annettaisiin ulkopuolisten palautteiden perusteella ja että ne eivät olisi rahaa. Palaute nousi keskusteluissa myös muuten vahvasti esille. Koska yrityksessä palautteen kerääminen on ollut haasteellista, ehdotettiin paperilomaketta, jonka voisi pikaisesti täyttää esimerkiksi asiakkaan kanssa viimeisessä tapaamisessa. Lomakkeessa toivottiin avoimia kysymyksiä, joihin voisi vastata sanallisesti. Palautetta toivottiin ohjausryhmiltä, isännöitsijöiltä, tilaajatahoilta ja asiakkailta.

NAL Palvelut Oy:n henkilöstö oli kiinnostunut toimitusjohtajan sekä palvelupäällikön palkitsemisesta. Palvelupäälliköllä on erilainen työnkuva ja erilaiset tavoitteet, joten esille nostettiin, pitäisikö palvelupäälliköllä olla myös erilaiset mittarit palkitsemiseen. Toimitusjohtaja kommentoi omaa palkitsemistaan siten, että hänen tavoitteensa ovat

samansuuntaisia asumisohjaajien ja koko yrityksen tavoitteiden kanssa. Hän ei kuitenkaan tule kuulumaan projektissa rakennettavan palkitsemismallin piiriin, vaan hallitus määrittelee toimitusjohtajan palkitsemisen ehdot.

Tulospalkkioon ehdotettiin voittoprosenttitavoitetta, eikä yhtä euromääräistä tavoitetta. Tulospalkkioon ehdotettiin myös kahta tasoa, joista palkittaisiin erilailla: yli tavoitteiden ja melkein tavoitteisiin. Keskusteluissa tuli esille, että tulospalkkion laskukaavassa tulisi huomioida tehdyt työpäivät ja tuntimäärät, jotta palkkio jakautuu työntekijöille oikeudenmukaisesti.

Myös arjen palkitseminen nousi keskusteluissa esille. Arkisesta normaalisuorituksesta ei voida koko ajan palkita, mutta palautetta ja kiitosta ei voi antaa liikaa. Myös pienet arjen palkitsemiset piristävät ja auttavat jaksamaan eteenpäin. Myös pienet, hyvät teot ja onnistuneet suoritukset voidaan siis nostaa esille.

Aiheesta heräsi paljon keskustelua ja erilaisia ajatuksia. Erityisesti laatikkoäänestyksen perusteella palkitsemisesta innostuttiin, mutta idea vaatii vielä kehittelyä ja selkeyttämistä, koska siihen saatiin selvästi erilaisia ehdotuksia. Henkilökuntaa mietitytti, minkälainen mittariston tulisi olla, jotta se toimisi oikein. Aistittavissa oli, että edelleen yksilön palkitseminen epäilyttää, koska sen pelätään heikentävän tiimin ilmapiiriä. Yksilöä halettiin palkita ainoastaan innovaatioista, jotka hyödyttävät koko työyhteisöä.

3.1.5 Kolmas työpaja

Liisa Koski-Lukkari avasi iltapäivän työskentelyn lyhyellä edelliskerran kertauksella ja johdatuksella aiheeseen. Työpajan alkuun Sanna Meronen-Vilenius kertoi, että vuoden 2012 tulospalkkaus maksetaan tilinpäätöksen jälkeen keväällä 2013. Tämä on yleinen käytäntö osakeyhtiöiden maailmassa, koska ennen tilinpäätöstä ei voida tietää, kuinka paljon tulosta on tehty ja kuinka paljon sitä pystytään jakamaan. Projektissa aikaansaatua malli otetaan käyttöön 1.1.2013, mutta vuoden 2012 perusteella maksettavaan tulospalkkioon eivät uudet säännöt vielä vaikuta.

Ennen kuin työpaja- työskentely aloitettiin, kertoi Koski-Lukkari Kaplanin ja Nortonin tasapainotetusta tulokortista. Tasapainotettu tulokortti on monissa yrityksissä käytössä ja sitä pidetään hyvänä tapana tarkastella tavoitteita (ks. s.22-23). Koski-Lukkarin mielestä tasapainotetussa tulokortissa on hyvin otettu huomioon tavoitteiden eri näkö-

kulmat. Tasapainotetussa tuloskortissa yrityksen, tiimin ja yksilön tavoitteet ovat samassa linjassa, vaikka ovatkin erilaisia, joten hän halusi esitellä mallin NAL Palvelut Oy:lle.

Koski-Lukkari oli tehnyt edelliskerran perusteella ehdotuksen palkitsemismallista. Henkilökunta jakautui edelliskerran ryhmiin ja sai tehtäväksi vielä kerran tarkastella ehdotuksia, tehdä niihin muutoksia ja nostaa esiin asioita, jotka vielä halusi käsittelyyn. Työpajassa oli viimeinen tilaisuus nostaa esille asioita, jotka mietityttivät, tai vielä jopa ideoida uusia. Tässä vaiheessa palkitsemismallia viimeisteltiin ja hienosäädettiin.

Ensimmäinen ryhmistä ehdotti palkankorotusta työkokemuksen mukaan, ja ryhmä perusteli ehdotustaan sillä, että mitä pidempään on ollut talossa, sitä enemmän ammattitaitoa on kertynyt. Meronen-Vilenius totesi, että ehdotukseen ei ole taloudellisia mahdollisuuksia ja samalla Koski-Lukkari kertoi, että yrityksen palkkarakenteesta ei pidä tehdä liian raskasta. Jos palkkakustannukset nousevat liian suuressa suhteessa, voi koko yritys kaatua siihen. Ehdotusta muokattiin yhdessä ja päädyttiin ehdotukseen, että kun yrityksessä tulee täyteen kolme vuotta, saisi X euron kertakorvauksen. Tämä toimi kannustimena pysyä talossa.

Keskusteluissa nousi esille työntekijöiden tyytymättömyys palkkaan, mikä on yleistä pienipalkkaisella sosiaalialalla. Esille nousi palkan ja palkitsemisen ero. Palkitseminen täydentää palkkaa, mutta se ei voi korvata sitä. Ryhmän mielestä työmäärä ei ole samassa suhteessa palkan kanssa eli palkkaa ei koeta riittäväksi korvaukseksi työn määrästä. Tässä yhteydessä Meronen-Vilenius kertoi ehdotuksestaan hallitukselle. Hän ehdotti, että työntekijä saisi valita, ottaako ylityöt rahana vai vapaana. Työntekijät pitivät ehdotuksesta.

Ensimmäinen ryhmä nosti myös esille, että he kokevat, että yrityksessä ei ole näkyvissä kasvupolkuja eikä etenemismahdollisuuksia. Meronen-Vilenius oli asiasta kuitenkin eri mieltä, koska yritys on kasvanut viime vuosina paljon ja yrityksen tilanne elää jatkuvasti. Tulevaisuudesta ei voi vielä luvata mitään, mutta yrityksen kasvun uskotaan jatkuvan entisestään.

Keskustelua heräsi myös työajoista, ylitöistä ja kalenterin hallinnasta. NAL Palvelut Oy:ssä jokaisella työntekijällä on vastuu huolehtia itse edellä mainituista, ja se antaa

vapautta oman työn suunnitteluun. Työntekijät kertoivat, että välillä aikataulujen kasaaminen on haastavaa ja sen takia myös raskasta.

Ensimmäisen ryhmän mielestä esimerkiksi brunssi, lounas ravintolassa tai pullakahvit olivat hyviä ideoita palkitsemiseksi, kunhan eivät häiritse liikaa työntekoa. Paras hetki yhteisten tilaisuuksilla voisi olla joka maanantaisen palaverin jälkeen, koska tiimi on jo valmiiksi koossa. Muutoin tilaisuuksista on ilmoitettava etukäteen, jotta kaikki voivat järjestää aikataulut niiden mukaan. Ryhmän mielestä oli myös hyvä idea palkita työntekijää, joka kehittää uusia työntekoa helpottavia, yrityksen tulosta tai henkilökunnan hyvinvointia parantavia innovaatioita.

Toinen ryhmä nosti esille kysymyksiä: mistä tulostavoite koostuu, onko tavoite realistinen, mitä minulta odotetaan ja miten pääsen tavoitteisiin? Ryhmä halusi myös tietää, mikä on normaali asiakasmäärä, koska viime aikoina heistä on tuntunut, että jokaisella on ollut paljon asiakkaita samanaikaisesti. Ryhmä toi vahvasti esiin, että suurista asiakasmääristä johtuvat ylityöt eivät saa olla vakio, vaan ainoastaan poikkeustilanteita varten. Ryhmäläiset kertoivat myös, että työt pyörivät jatkuvasti päässä eikä töistä pääse eroon. Se tuntuu raskaalta ja on kuormittavaa. Työnohjauksessa pyritään käymään läpi asioita, jotka työntekijöitä vaivaavat.

Kolmas ryhmä ehdotti, että taloustilanteen mukaan palkittaisiin neljän kuukauden välein tavoitteita saavuttamista ja hyvästä palautteesta. Myös aiemmissa työpajoissa ehdotetun lappuäänestyksen tulos ja palkkion saaja julkaistaisiin neljän kuukauden välein. Kolmannessa ryhmässä mukana ollut toimitusjohtaja Meronen-Vilenius toi esille, että NAL Palvelut Oy:llä ei ole varaa laittaa monia tuhansia euroja palkitsemiseen. Siihen liittyen hän halusi työntekijöiden mielipiteitä siitä, kannatetaanko pieniä palkkioita useammin vai isompia harvemmin. Suoraa vastausta kysymykseensä hän ei saanut. Meronen-Vilenius myös kertoi, että projektissa kehitetyille palkkioille on varattuna oma rahasumma, eikä sitä olla viemässä pois jo aiemmin yrityksessä olleesta palkitsemisestä, esimerkiksi liikuntaseteleistä.

Joku henkilökunnasta totesikin, että he olivat antaneet jo aiemmissa tapaamisissa kaikkensa, joten tänään oli hieman vaisumpi päivä. Yleinen ilmapiiri työpajassa olikin hieman rauhallisempi eikä niin keskittynyt kuin aiemmissa tilaisuuksissa. Keskustelua kuitenkin syntyi aiheesta ja monia asioita saatiin käsiteltyä.

3.1.6 Yhteenvetotilaisuus

Viimeinen yhteinen tilaisuutemme liittyen palkitsemismallin rakentamiseen järjestettiin panimoravintola Bruuverin kokoustilassa. Yhteenvetotilaisuudessa oli tarkoituksena koota palkitsemismalli ja tarkastella projektin onnistumista. Tilaisuuden jälkeen NAL Palvelut Oy:n henkilökunta lähti juhlistamaan pikkujouluja koko syksyn kestäneen uusrastuksen jälkeen. Pikkujoulut olivat toimitusjohtajan kiitos innokkaasta osallistumisesta palkitsemisprojektiin sekä koko vuoden työpanoksesta.

Tilaisuus alkoi totutusti Liisa Koski-Lukkarin avauksella ja johdatuksella aiheeseen. Hän muistutti heti alkuun, että palkitsemismallin kehittäminen ei saa jäädä tähän vaan kehitystä on jatkettava. Palkitsemisesta kannattaa tulevaisuudessakin puhua ja esimerkiksi kertoa esimiehelle, mikä juuri minua palkitsee. Koski-Lukkari kehotti NAL Palvelut Oy:tä seuraavaksi paneutumaan strategiaan, koska palkitsemismallin ja strategian on kuljettava käsi kädessä. Tällä hetkellä NAL Palvelut Oy:llä ei ole omaa strategiaa, vaan internet-sivuilla on strategiaksi ilmoitettu NAL ry:n strategia (Strategiamme 2012). NAL Palvelut on kuitenkin osakeyhtiö, joka on otettava strategiassa huomioon.

Keskustelussa tulivat myös esille arvot, jotka ovat yksi osa palkitsemismallia. Anne Perkiö suositteli yritykselle arvojen jatkotyöstämistä, koska palkitsemismallissa on melko monta arvoa. Yrityksen olisi hyvä karsia näistä muutamia. Meronen-Vilenius kertoi, että tulevassa strategiatyössä työestetään yritykselle omat NAL-liiton mukaiset arvot.

Yhteenvetotilaisuudessa päätettiin, että yrityksessä aletaan tarkastella toimitusjohtajan johdolla taloustilannetta neljännesvuosittain. Näin työntekijät saavat tietoa, kuinka yrityksellä taloudellisesti menee ja onko esimerkiksi mahdollisuutta jakaa palkkioita. Palkkioita ei jaeta, jos yrityksen taloustilanne ei sitä salli. Talouskatsauksissa on mahdollista yhdessä sopia yhdessä muutoksista toimintatapoihin, tarkastella työtilannetta ja kerata tavoitteita.

Kun päästiin palkitsemismallin esittelyyn, toimitusjohtaja kertoi keskustelleensa palkitsemismallista hallituksen puheenjohtajan kanssa, mutta mallille ei ole vielä hallituksen lopullista hyväksyntää. Yhteenvetotilaisuudessa palkitsemismalli ei siis ollut vielä lopullisessa muodossa, vaan sisälsi X-merkkejä, koska hallitus ei ollut tehnyt päätöksiä yhteisistä rahan liittyvistä seikoista. Myös koko palkitsemismalli oli vielä hallituksella

hyväksymättä, joten muutokset malliin olivat mahdollisia. Hallituksen puheenjohtaja oli vahvasti ollut sitä mieltä, että toiminnan on oltava laadukasta, jotta tulostavoitteeseen pääsemisestä voidaan palkita. Laadun tarkastelu NAL Palvelut Oy:ssä on kuitenkin tällä hetkellä haasteellista, koska toiminnasta ei saada riittävästi palautetta. Palautetta yritetään kerätä sähköisellä vastauslomakkeella, mutta kuten aiemmin mainittu, vastausprosentti on jäänyt hyvin pieneksi. Palautteen tärkeyttä tulisi myös korostaa palvelunostajille esimerkiksi kunnille, koska palautteen avulla ne pystyisivät myös perustelemaan, miksi ovat ostaneet NAL Palvelut Oy:n palveluita. Laadun tarkkailu on siis tällä hetkellä haasteellista yrityksessä, mutta samalla se on erittäin tärkeää yrityksen toiminnassa. NAL Palvelut Oy:n toimintaa ohjaa NAL Ry:n laatujärjestelmä. (Meronen-Vilenius 2012.)

Koski-Lukkari ehdotti, että tulospalkkio olisi maksimissaan työntekijän yhden bruttokuukausipalkan arvoinen, jos tulostavoitteeseen päästään. Jos tavoitetta ei saavutettaisi täysin, maksettaisiin palkkiota jonkun tietyn prosenttiosuuden mukaan bruttokuukausipalkasta, samassa suhteessa kaikille. Raha-asiat ovat hallituksen päätettävissä, ja Meronen-Vilenius neuvottelee niistä hallituksen kanssa.

Liisa Koski-Lukkari esitteli työpajojen avulla suunnitellun palkitsemismallin NAL Palvelut Oy:n henkilökunnalle. Viimeisimmät viimeistelyt malliin teki Koski-Lukkari yhdessä Meronen-Vileniuksen kanssa. Työntekijät vaikuttivat ottavan mallin hyvin vastaan ja olivat tyytyväisiä tuotokseen. Työntekijöiden mielestä keskustelut olivat antoisia ja arvokkaita. Yhteenvetotilaisuuden jälkeen Meronen-Vilenius esitteli mallin hallitukselle sen seuraavassa kokouksessa.

3.2 Valmis palkitsemismalli NAL Palvelut Oy:lle

Palkitsemismalliin kerättiin materiaalia koko projektin ajan. Palkitsemismallin tarkoitus muotoutui heti projektin alussa ja se kirjattiin ylös valmiiseen palkitsemismalliin. Mallin tarkoituksena on auttaa koko henkilökuntaa keskittymään työssään asioihin, jotka edistävät asiakastyytyväisyyttä, yhteistyötä sekä oman organisaation henkilöiden että yhteistyökumppaneiden kanssa, euromääräisten tavoitteiden saavuttamista, henkilökunnan osaamisen kehittymistä ja NAL Palvelut Oy:n toimintatapojen kehittämistä. Lisäksi palkitsemismallin tarkoitus on tukea NAL Palvelut Oy:n toiminnan suuntaamista strategisten linjausten mukaisesti.

Palkitsemismallin arvot muotoutuivat ensimmäisen työpajan perusteella. Arvoiksi valikoituivat 1) eettisyys ja aitous, 2) avoimuus ja tasa-arvo, 3) kunnioitus itseään, työkavereita, työtä, yhtiötä, asiakkaita, kumppaneita/verkostoja kohtaan, 4) selkeys ja läpinäkyvyys, 5) oikeudenmukaisuus ja rehellisyys, 6) toiminnan ammattimaisuus ja ammattitilpeys omasta työstä ja osaamisesta ja 7) yhteisöllisyys ja työssä viihtyminen (ks. liite 3). Palkitsemismallin arvojen tuli olla yhdensuuntaisia yrityksen arvojen kanssa.

Palkitsemismalliin asetettiin neljä erilaista palkkiota (ks. liite 3). Ensimmäinen palkitsemistavoista on selkeä tulospalkkio. Palkkiota maksetaan, jos NAL Palvelut Oy ylittää tilikaudelle asetetun euromääräisen tavoitteensa ja asiakaspalautteen keskiarvon on oltava vähintään 3,8 asteikolla 1-5. Hallituksen toiveesta palkkioon lisättiin asiakaspalautteen laatuksiteeri. Tulospalkkioon päädyttiin, koska yritys haluaa palkita työntekijöitään kovasta työstä ja hyvästä tuloksesta myös rahallisesti. Myös henkilökunnan puolelta on vahvasti tullut toive rahallisesta korvauksesta.

Toisen palkkion saajat työntekijät saavat päättää keskuudestaan. Tämä palkkio on jaostettu työpajoissa esiin tulleesta laatikkoäänestys -ehdotuksesta (ks. liite 3). Palkkion saajiksi valitaan kaksi henkilöä, jotka ovat kuluvan vuoden aikana merkittävästi edistäneet tulostavoitteen saavuttamista sekä panostaneet erityisesti yhteistyöhön. Ehdotukset palkkion saajiksi on perusteltava hyvin. Palkkion saaja voi myös olla saanut erityisen hyvää palautetta asiakkailta ja yhteistyökumppaneilta. Lopullisen ratkaisun palkkioiden saajista tekee toimitusjohtaja. Palkkioksi henkilöt saavat yhden palkallisen vapaapäivän, joka katsotaan esimiehen kanssa pidettäväksi sopivaan ajankohtaan. Vapaapäivänkustannusarvoksi on arvioitu noin ■ euroa per henkilö. Palkkio annetaan aina kahdelle henkilölle kerrallaan kaksi kertaa vuodessa toukokuun ja marraskuun lopussa.

Kolmas palkkioista on aloitepalkkio, joka annetaan henkilökunnan jäsenelle, joka on kehittänyt toimintatapoja. Kehittämis ehdotukset pitää myös perustella hyvin ja ehdotusten perusteella toimitusjohtaja valitsee palkittavan. Aloitepalkkioita annetaan kahdelle työntekijälle kahdesti vuodessa, toukokuun ja marraskuun lopussa. Palkittavat työntekijät saavat valita palkkioksi liput joko jääkiekko-otteluun, konserttiin, teatteriin tai vaihtoehtoisesti perhelounaan. Kaikkien palkkioiden arvo on sama, ■ euroa per henkilö.

Neljäs palkitsemistapa on arjen palkitsemista. Kun on jokin erityinen syy juhlia arjen onnistumisia, toimitusjohtaja voi tarjota koko henkilökunnalle herkkuamiaisen. Aamia-

sesta on kuitenkin sovittava etukäteen, jotta kaikki työntekijät tietävät tulla tällöin toimistolle. Oivallinen tilaisuus yhteiselle aamiaiselle on jokamaanantaisen palaverin yhteydessä.

Toimitusjohtaja Meronen-Vilenius halusi, että palkitsemismalli koskee koko henkilökuntaa, myös asumisohjaajien esimiestä, palvelupäällikköä. Tämä tarkoittaa sitä, että Meronen-Vilenius päättää yksin palkkioiden saajat, mutta hän ei itse kuulu tämän palkitsemismallin piiriin. Hänen palkitsemisestaan päättää hallitus.

4 Johtopäätökset

4.1 Yhteenveto projektista

Meronen-Vilenius, Koski-Lukkari ja Perkiö olivat suunnitelleet projektia jo siinä vaiheessa kun itse tulin mukaan projektiin. Ensimmäinen tehtäväni oli haastatella hallituksen jäsenet puhelimitse. Internetistä löytyneen tiedon avulla tutustuin yritykseen ja aloitin haastattelut reippaasti, jotta pystyin esittelemään haastattelujen tulokset varsinaisessa projektin aloituksessa eli Kick off -tilaisuudessa. Projekti eteni mielestäni hyvällä tahdilla, kun työpajat olivat muutaman viikon välein, joten aihe ei päässyt unohtumaan keneltäkään. Työpajoihin toi mukavaa vaihtelua se, että niitä järjestettiin sekä yrityksen että koulumme tiloissa ja projektin yhteenvetotilaisuus puolestaan oli ravintolan kokoustilassa.

Aluksi NAL Palvelut Oy:n yrityksen työntekijöiden keskuudessa heräsi pieniä ennakkoluuloja palkitsemismallin rakentamista kohtaan. Palkitseminen aiheena oli heille vieras, ja ensimmäiseksi he ajattelivat sen herättävän kilpailua ja näin rikkovan hyvän yhteishengen, jota pidetään yrityksessä tärkeänä. Ennakkoluuloista päästiin kuitenkin yli, kun aiheeseen paneuduttiin työpajoissa, ja myöhemmin vaikuttikin siltä, että kaikki innostuivat projektista. Uskon, että palkitsemisen kokonaisuuden eli projektissa käytetyn nelikenttämallin avulla työntekijöiden mielikuvat palkitsemisestä laajentuivat ja palkitseminen nähtiin myös positiivisessa valossa.

Projektissa käytettiin pohjalla palkitsemisen kokonaisuuden nelikenttämallia, jonka Liisa Koski-Lukkari ja Anne Perkiö olivat projektiin valinneet. Mielestäni aiemmin työssäni

esittelemistäni palkitsemisen kokonaisuuden malleista (ks. luku 2.2) nelikenttämallista hahmottaa palkitsemisen kokonaisuuden helpoiten jo lyhyellä vilkaisulla. Nelikenttämäl- lissä on avattu palkitsemisen kokonaisuutta enemmän, mutta yksinkertaisemmin kuin Hakosen ym. mallissa (ks. luku 2.2.3). Hakosen ym. mallissa on suppeammin avattu kuvion sisältöä. Sistosen palkitsemisen kokonaisuuden malli on puolestaan niin laaja, että nopealla vilkaisulla sitä voi olla vaikea hahmottaa ja malli saattaa tuntua monimut- kaiselta. Nelikenttämällin hyviä puolia on sen selkeys, koska lajittelu on tehty yksinker- taiseksi. Se sisältää ainoastaan neljä yläotsikkoa, joiden alle on sijoitettu kaikki yrityk- sen palkitseminen. Mielestäni nelikenttämälliin on kuitenkin helppo sijoitella eri palkit- semistavat.

Kaikki palkitsemisen kokonaisuuden mallit sisältävät kuitenkin samoja asioita, mutta mallit ovat jäsenneily eri tavoin ja niissä tuodaan erilaisia asioita esiin. Malleja voidaan käyttää eri yhteyksissä ja erilaisille yrityksille sopivat eri palkitsemisen kokonaisuuden mallit. Jokaisesta esittelemästäni mallista löytyy esimerkiksi henkilöstöedut, joita NAL Palvelut Oy:ssä ei ole aiemmin luettu palkitsemiseksi. Esimerkiksi Sistosen mallissa (ks. liite 1) henkilöstöedut muodostavat rahapalkan rinnalla kokonaiskorvauksen työstä.

Kuten jo aiemmin mainittu, NAL Palvelut Oy on pieni ja melko uusi yritys, joten yrityk- sen toiminta ei ole vielä kovin vakiintunutta. Tämä oli otettava huomioon palkitsemis- mallia rakennettaessa, koska pienissä yrityksissä resurssitkin ovat pienemmät. Tähän mennessä yrityksen liikevaihto ja samalla työntekijämäärä on kasvanut jatkuvasti, mut- ta yrityksen tulevaisuutta on vaikea ennustaa.

Projektissa palkitsemismallille luotiin arvot, joihin malli perustuu. Arvot valikoituivat en- simmäisessä työpajassa käsitellyn kysymyksen, mitkä arvot ovat palkitsemismallin pe- rusta, pohjalta. Arvoiksi valikoituivat 1) eettisyys ja aitous, 2) avoimuus ja tasa-arvo, 3) kunnioitus itseään, työkavereita, työtä, yhtiötä, asiakkaita, kumppaneita/verkostoja koh- taan, 4) selkeys ja läpinäkyvyys, 5) oikeudenmukaisuus ja rehellisyys, 6) toiminnan ammattimaisuus ja ammattiylypeys omasta työstä ja osaamisesta ja 7) yhteisöllisyys ja työssä viihtyminen. NAL Palvelut Oy ilmoittaa internet -sivuillaan arvoikseen luotetta- vuuden, vastuullisuuden, tasa-arvon ja oikeudenmukaisuus sekä yhteisöllisyyden (NAL Palvelut 2012). Palkitsemismallin ja yrityksen arvot ovat lähes samat, palkitsemismal- lissa on vain enemmän, mielestäni jopa hieman liikaa, arvoja. Yrityksen on hyvä jatkaa tästä arvojen työstämisestä. Mielestäni yrityksen arvoiksi kannattaa nostaa muutamia,

joiden halutaan ohjaavan toimintaa vahvimmin. Arvojen liiallisuus vie mielestäni niiden tehoa.

Samanaikaisesti kun palkitsemisprojekti oli käynnissä, päivitti NAL Palvelut Oy henkilöstösuunnitelmaansa. Henkilöstösuunnitelmassa on koottuna ne palkitsemistavat, jotka olivat yrityksessä jo ennen palkitsemismallin kehittämisprojektia. Tulevaisuudessa projektissa aikaansaatu palkitsemisjärjestelmä liitetään henkilöstösuunnitelmaan. Näin henkilöstösuunnitelmassa on koottuna kaikki yrityksen henkilöstöasiat, ja ne on sieltä helppo tarkistaa ja päivittää tarpeen tullen.

Projektissa paneuduttiin tulospalkkaukseen, koska tulospalkkausjärjestelmä NAL Palvelut Oy:ltä puuttui. Kun keskityttiin tulospalkkaukseen, ei työntekijöille muodostunut selkeää kuvaa yrityksen kokonaispalkitsemisesta. NAL Palvelut Oy:n työntekijöille tuli aluksi epäluuloja palkitsemista kohtaan ja mielestäni nämä ennakkoluulot kohdistuivat juuri tulospalkkaukseen. Epäluuloja olisi voinut poistaa tuomalla enemmän esiin yrityksessä jo olemassa olevaa, toimivaa palkitsemista eli esimerkiksi henkilöstöetuja. Mieleeni on herännyt kysymys, tuotiinko projektissa työntekijöille tarpeeksi esille palkitsemisen monimuotoisuutta.

NAL Palvelut Oy:ssä työntekijöiden peruspalkka tulee yksityisen sosiaalipalvelualan työehtosopimuksesta, jossa on määritetty perusteet palkkaryhmiin sijoittumiselle. Palkkaryhmämäärittelyssä työtä verrataan kokonaisuutena ennalta laadittujen vaativuuksien määritelmiin, jonka jälkeen sijoitetaan vertailun perusteella palkkaryhmään (Hakonen ym. 2005, 82). NAL Palvelut Oy:ssä ei siis määritetä jokaiselle työntekijälle erikseen palkkaperusteita, vaan kaikki asumisohjaajan tehtävässä toimivat saavat saman palkkaryhmän perusteella palkkansa ottaen huomioon palvelusvuosisät. Mielestäni sosiaaliala on yksi niistä aloista, joissa on hyvin tyypillistä, että palkka määräytyy pitkälti suoraan työehtosopimuksen mukaan.

Projektin myötä NAL Palvelut Oy sai käyttöönsä peruspalkan rinnalle täydentäviä palkkaustapoja kuten tulospalkkiot, joita yrityksessä ei aiemmin ollut virallisesti käytössä. Yrityksessä on jaettu tulospalkkioita työntekijöille hyvän tuloksen ansiosta edellisen toimitusjohtajan ehdotuksesta, mutta suunnitelmallista tulospalkkausta ei ole ollut käytössä. Koska tulospalkkaus on työntekijöille uusi asia, tulee se varmasti herättämään ajatuksia työntekijöissä. Tulospalkkaus sijoittuu palkitsemisen nelikenttämallissa rahal-

lista palkitsemisen alle. Tulospalkkio täydentää mielestäni hyvin NAL Palvelut Oy:n palkitsemisen kokonaisuutta.

Muista täydentävistä palkkaustavoista NAL Palvelut Oy otti projektin myötä käyttöönsä aloitepalkkiot ja erikoispalkkiot. Erikoispalkkioiksi voisi mielestäni lukea palkkiot, jotka annetaan henkilöille, jotka ovat suoriutuneet tehtävistään erityisen hyvin, luoneet erinomaista ilmapiiriä ja saaneet asiakkailta hyvää palautetta. Yleensä erikoispalkkiot tulevat saajalleen yllätyksenä ja niitä annetaan poikkeuksellisen hyvästä suorituksesta. Mielestäni nämä kriteerit täyttyvät NAL Palvelut Oy:n palkkiossa. Aloitepalkkiot sopivat mielestäni myös erinomaisesti NAL Palvelut Oy:lle (ks. lisää s.51). Mielestäni nämä uudet, kehitetyt, palkkaustavat täydentävät hyvin jo olemassa ollutta palkitsemista ja sopivat hyvin NAL Palvelut Oy:lle.

Voittopalkkiot ovat hyvin samankaltaisia kuin tulospalkkiot, ja nykyään saatetaankin puhua voitto- ja tulospalkkioista yhdessä. Muita täydentäviä palkitsemistapoja ovat voitonjako ja omistamiseen liittyvät palkitsemistavat kuten osakkeet, mutta niitä ei otettu NAL Palvelut Oy:ssä käyttöön. Mielestäni muut täydentävät palkkaustavat sopivat yritykselle paremmin.

Työpajoissa palkitsemismallia kehittäessä ei puhuttu palkkioista termeillä, vaan työntekijöille annettiin vapaus suunnitella palkitsemista pohtimatta tarkemmin, minkälaista palkitsemista on kyseessä. Käytössä olevat nimitykset voivatkin vaihdella yritysten välillä, esimerkiksi toiset yritykset puhuvat tulospalkkioista, toiset tavoitepalkkioista. On kuitenkin tärkeää, että yrityksen sisällä tiedetään, mistä palkkiosta puhutaan ja miten palkkio käyttyy. (Hakonen 2005, 116). Työntekijöiden ajatuksia ei haluttu lukita mihinkään tiettyyn malliin, että yrityksen kokonaispalkitsemiseen kuuluu jotain tiettyjä palkkioita, vaan työpajoissa oli vapaus pohtia kaikenlaisia vaihtoehtoja.

Palkitsemismallia rakentaessa emme mielestäni tuoneet riittävästi esille pienen yrityksen hyviä puolia, kuten esimerkiksi matalaa organisaatiota ja pienen yrityksen mahdollistamia vaikutusmahdollisuuksia omaan työhön. Pienet yritykset eivät välttämättä pysty kilpailemaan rahalla samalla tavoin kuten isot yritykset, mutta pienissä yrityksissä on kuitenkin paljon muita merkityksellisiä asioita työntekijöille. Mielestäni ne olisi voinut kirjata NAL Palvelut Oy:n palkitsemismalliin selkeästi esille, jotta työntekijät havahtuisivat näistä positiivisista asioista.

Projekti osoittaa mielestäni luottamusta ja arvostusta johdolta työntekijöitä kohtaan. Johto haluaa kuunnella työntekijöitä, ja heidän viihtymistään pidetään tärkeänä. Hallituksen jäsenet korostivat jo alkuhaastatteluissa, että henkilökunnalta on kysyttävä, minkä se kokee palkitsevaksi ja minkälaisia palkkioita se haluaa. Tämä on yksi hyvän työyhteisön merkeistä, ja uskon, että se on jo yksi syy työntekijöille pysyä talossa.

Projektista muodostunutta palkitsemismallia ja sen onnistumista ei voida vielä arvioida. Jotta palkitsemismalli voidaan todeta onnistuneeksi, on sen oltava käytössä riittävän kauan, jotta tuloksia on saatu ja on nähty, miten palkitseminen käytännössä toimii. Myös se, miten henkilökunta ottaa mallin omakseen, jää nähtäväksi, samoin se kuinka johtaminen tukee palkitsemista.

Mielestäni projekti onnistui kokonaisuudessaan hyvin. NAL Palvelut Oy:n henkilökunta innostui projektista ja työpajoissa keskustelua heräsi runsaasti. Henkilöstö uskaltautui rohkeasti ilmaisemaan mielipiteitään arkaluontoisinakin pidetyistä asioista, kuten esimerkiksi palkasta. Suomalaisilla kun ei yleisesti ole tapana puhua palkka-asioistaan julkisesti. Välillä keskustelut karkasivat suoranaisestä palkitsemisesta sivuraiteille, mutta kuitenkin asiat, joista puhuttiin, olivat tärkeitä ja sivusivat palkitsemista. Toimitusjohtaja Meronen-Vilenius kiitteli useasti työntekijöitään rohkeista keskusteluista ja aktiivisesta osallistumisesta.

4.2 Palkitsemisen kehittäminen

Kun palkitsemismallia lähdetään kehittämään, otetaan nykyään prosessiin usein mukaan myös henkilöstöä. Pienissä yrityksissä, kuten NAL Palvelut Oy:ssä voi koko henkilöstö osallistua palkitsemismallin kehittämiseen, kun taas isommissa yrityksissä joudataan kasaamaan palkitsemiskehittämistyöryhmä. Projektissa kaikilla NAL Palvelut Oy:n työntekijöillä oli mahdollisuus saada äänensä kuuluviin ja vaikuttaa palkitsemismalliin.

Projektissa ei lähdetty liikkeelle tarkastelemalla ensiksi palkitsemisstrategiaa, kuten Armstrong ym. ehdottavat (Armstrong ym. 2006, 139-141). Johtuu varmasti siitä, että palkitsemisstrategiaa ei yrityksestä ollut, mutta mielestäni palkitsemismallin rakentamisen olisi voinut aloittaa jo olemassa olevaa palkitsemista tarkastelemalla, kuten olen aiemmin maininnut. Aluksi olisi voitu suunnitella palkitsemisen linjaukset, millaista palkitsemista lähdetään kehittämään. Teoriaosuudessa esitetty nykyisen palkitsemisjärjes-

telmän arviointi (s. 25) kannattaa tehdä huolella, koska sen avulla on helppo lähteä kehittämään palkitsemista. Projektissa ei kuitenkaan näin tehty, koska uskon, että Koski-Lukkarin mielestä oli mielekkäämpää ja selkeämpää lähteä luomaan palkitsemista alusta saakka henkilöstön kanssa, vaikka jo olemassa olevaa palkitsemista yrityksessä olisi ollut arvioitavaksi. Näin työntekijät pääsivät tutustumaan palkitsemisen aihealueeseen rauhassa. Ensimmäisen varsinaisen työpajan Hetki tulevaisuudessa -harjoitus johdatti hyvin aiheeseen työntekijöiden omien pohdintojen avulla.

Kuviossa 3 on esitetty palkitsemisen toimivuusmalli, jota kannattaa mielestäni myös hyödyntää palkitsemisen kehittämisessä. Palkitsemista suunniteltaessa paneudutaan kuvion viiteen ensimmäiseen kohtaan: mallin tarkoitukseen, rakenteeseen, kehittämiseen, organisaation tuki mallille sekä esimiehiin mallin käyttäjinä. Nämä näkökohdat on siis otettava huomioon mallissa. Projektissa NAL Palvelut Oy:n mallille päätettiin tarkoitus (ks. liite 3), joka on koko palkitsemismallin lähtökohtana. Projektissa mallin rakennetta suunniteltiin ja sen jatkokehittämistä ideoitiin. Palkitsemismallin vaikutukset herättivät paljon keskustelua ja ajatuksia työntekijöiden keskuudessa, koska palkitsemisen ei haluta aiheuttavan negatiivisia vaikutuksia ilmapiiriin. Jotta tällaisia vaikutuksia ei esiintyisi, luotiin työntekijöiden ajatusten pohjalta palkitsemismallille arvot, jotka ovat työn arvojen kanssa yhdensuuntaisia.

Mielestäni projektissa onnistuttiin sovittamaan palkitseminen yrityksen tavoitteiden, rakenteen, henkilöstön sekä prosessien ja johtamisen kanssa yhteensopivaksi, kuten kuviossa 5 on ajatuksena. Palkitsemista kehittäessä usein kompastutaan yhteensovittamiseen. NAL Palvelut Oy:n henkilökunta pääsee vaikuttamaan palkkioiden saajiin perustelemalla ehdotuksiaan, mikä sopii pienen yrityksen toimintatapoihin. Palkitsemismallista ei tehty myöskään liian monimutkaista hallita, jotta turhan vaikeita prosesseja ei synny ja palkitseminen ei muodostu ongelmaksi johtamisessa.

4.3 Palkitsemisesta strategiseksi palkitsemiseksi

Tällä hetkellä NAL Palvelut Oy:ltä puuttuu vielä kunnollinen, selkeä strategia, mikä toi omat haasteensa projektiin. Kuten teoriaosuudesta voidaan todeta, palkitsemismallin rakentamisen pohjalla käytetään usein strategiaa. Palkitsemismalli on haasteellista rakentaa ilman strategiaa, koska nykyaikaisen ajattelumallin mukaan palkitsemisella tulisi pyrkiä siihen, että strategia saavutetaan osittain juuri palkitsemisen avulla. Riski tilanteessa, jossa palkitsemismalli ja strategia on rakennettu erikseen, on se että, ne

ajavat yrityksen toimintaa eri suuntiin, jolloin palkitsemisen vaikutukset ovat ainoastaan negatiiviset. Projektissa aikaansaattua palkitsemismallia ei voida siis suoranaisesti pitää strategisena palkitsemisena, koska strategia yrityksestä puuttuu.

Mielestäni NAL Palvelut Oy:n palkitsemisessa on kuitenkin jo paljon strategisen palkitsemisen piirteitä. Palkitsemisen hoitamiseen on paneuduttu ja johto edellyttää palkitsemisesta huolehtimista tarjoamalla resurssit siihen. Jos NAL Palvelut Oy:n johdolla ei olisi kiinnostusta hoitaa asioita huolellisesti, ei koko projektiin olisi lähdetty, vaan olisi jatkettu vanhaan malliin. Palkitsemismallin toimivuutta arvioidaan ja siihen ollaan valmiita tekemään parannuksia kokemusten ja vaikutusten perusteella tulevaisuudessa kuten strategisessa palkitsemisessä on ajatuksena. Yhteenvetotilaisuudessa Koski-Lukkari korosti projektin jatkumista tulosten seuraamisena, ja idea sai kannatusta. NAL Palvelut Oy haluaa palkitsemisesta kiinteän osan johtamisjärjestelmää ja tarkoituksena on, että palkitseminen tukee osaltaan liiketoimintastrategiaa ja ohjaa toimintaa sen mukaiseksi. Mielestäni se, että yrityksen palkitsemisstrategia on johdettu toiminnan tavoitteista, näkyy hyvin siinä, että tulospalkkioon on liitetty asiakaspalvelun laatuksiteeri, koska yritykselle toiminnan laatu on tärkeä asia.

NAL Palvelut Oy:n strategia vaatii vielä työstämistä, koska tällä hetkellä se on puutteellinen. Perusajatusta strategiasta ja tavoitteista yrityksessä kuitenkin on jo. Strategia kannattaa kuitenkin hioa, ja konkretisoida se kirjalliseen muotoon. Näin strategiasta pystyttäisiin viestimään ja viestinnän avulla saataisiin strategia selkeytettyä henkilöstölle. Meronen-Vilenius totesikin työpajojen aikana, että strategia ja arvot ovat aiheita, joihin yrityksessä palataan lähitulevaisuudessa. Palkitsemismalliprojektia voidaan pitää lähtölaukauksena strategiatyölle, koska projektissa Meronen-Vilenius aloitti vuoden 2013 tavoitteiden määrittelyn. Strategia saattaa tuntua pienessä yrityksessä vieraalta ja monimutkaiselta käsitteeltä, mutta yksinkertaisuudessaan strategia muodostuu tavoitteiden avulla. Tavoitteiden asettaminen on tärkeää, jotta tiedetään, mihin suuntaan toimintaa ollaan viemässä ja minkä eteen yrityksessä tehdään töitä.

4.4 Omat ehdotukseni palkitsemismalliin

Mielestäni palkitsemismallin rakentamisen olisi voinut aloittaa tuomalla esiin NAL Palvelut Oy:ssä jo olemassa olevat palkitsemistavat. Palkitsemista lähdetään usein kehittämään jo olemassa olevia palkitsemisjärjestelmiä. Jo olemassa olevaa palkitsemista tarkastelemalla olisi ollut selkeämpää pohtia, mihin suuntaan olisimme lähteneet palkit-

semistä kehittämään ja minkälaista palkitsemista yrityksessä ei vielä ole. Näin palkitsemisen kokonaisuus olisi hahmottunut yhdensuuntaiseksi ja olisimme voineet myös pohtia, tarvitsevatko jo olemassa olevat palkitsemistavat kehittämistä. NAL Palvelut Oy:ssä oli jo ennen projektia paljon toimivia palkitsemistapoja, kuten esimerkiksi henkilöstöetuja, joita kannattaa mielestäni korostaa työntekijöille.

NAL Palvelut Oy:n palkitsemismallin olisi voinut koota nelikenttämalliin, koska sitä käytettiin palkitsemismallin rakentamisen pohjalla ja tukena. Malli on mielestäni selkeä, ja sen avulla käsittää hyvin, mitä kaikkea palkitseminen pitää sisällään. Nelikenttämallista näkee jo yhdellä vilkaisulla paljon. Mielestäni nelikenttämallista saisi kattavamman ja todellisemman kuvan NAL Palvelut Oy:n palkitsemisesta kuin projektissa aikaansaadusta taulukosta, ja mielestäni se olisi hyvä lisä projektin mallin rinnalle. Nelikenttästä tulisi esille pienen yrityksen hyvät puolet sekä yrityksessä jo olemassa olevat palkitsemistavat, jotka projektin aikaansaannoksesta jäivät puuttumaan. Vaikka projektissa nimenomaan haluttiin luoda uusia palkitsemistapoja ja tarkoitus oli, että jo olemassa oleviin etuihin ei puututa, olisi etuja mielestäni voinut tuoda esiin. Meronen-Vilenius vakuuttikin työntekijöilleen projektin aikana, että uudet palkitsemistavat eivät vaikuta jo olemassa oleviin, eikä jo olemassa olevaa palkitsemista tuoda esiin uutena. Projektissa kehitetyille palkitsemistavoille on myös oma budjettinsa.

Kun yrityksen kaiken palkitsemisen kasaa yhteen malliin, hahmottuu palkitsemisen kokonaisuus. Projektissa ei paneuduttu tarkastelemaan NAL Palvelut Oy:n palkitsemisen kokonaisuutta. Palkitsemisen kokonaisuus on tehokkaampi johtamisen väline, kuin irralliset palkitsemistavat (Hakonen ym. 2005, 23). Vasta hahmottamalla palkitsemisen kokonaisuuden voi vertailla eri yritysten palkitsemista. Kun palkitsemisen kasaa nelikenttämalliin, henkilökunnan on helppo tarkastella palkitsemisen monimuotoisuutta ja havainnoida palkitsemisen kokonaisuus. Seuraavaan kuvioon olen koontanut NAL Palvelut Oy:ssä jo ennen projektia olemassa olleet palkitsemistavat sekä projektissa kehitetyt palkkiot (kuvio 7). Mielestäni tämä palkitsemisen kokonaisuuden kuvio avartaa NAL Palvelut Oy:n palkitsemista erilailla kuin projektissa aikaansaatu malli, vaikka tämän kuvion lisäksi palkkioita on hyvä selventää erillisellä kuviolla esimerkiksi projektin aikaansaannoksen taulukolla (ks. liite 3).

<p>Työ ja tapa toimia</p> <ul style="list-style-type: none"> • Hyvä esimiestyö • Hyvä yhteishenki työyhteisössä • Vaikutusmahdollisuudet omaan työhön • Oman työn itsenäinen suunnittelu • Työn ja perhe-elämän yhdistämiseen kannustaminen 	<p>Kasvu ja kehittyminen</p> <ul style="list-style-type: none"> • Kehityskeskustelut kerran vuodessa • Työnohjaus • Koulutukset • Työyhteisön tuki • Kasvava yritys ->tulevaisuuden mahdollisuudet
<p>Rahallinen palkitseminen</p> <ul style="list-style-type: none"> • Tulos-/tavoitepalkkio • Aloitepalkkio (liput johonkin..) • Yhteistyöpalkkio (vapaa päivä) 	<p>Henkilöstöedut</p> <ul style="list-style-type: none"> • Laajennettu työterveyshuolto • Työsuhdematkalippu • Vapaa-ajan ryhmävuokaus • Liikunta- ja kulttuurisetelit yht ■ €/vuosi • Kannettava tietokone • Lounasseteli kuukauden työpäivien mukaan, 1 per päivä • Matkapuhelinetu • Tyky-/virkistyspäivä 2 kertaa vuodessa • Etätömahdollisuus • Vaikutusmahdollisuudet työaikaan • Erikoispalkkiot esim. arjen onnistumiset

Kuvio 7. Ehdotukseni NAL Palvelut Oy:n palkitsemisesta nelikenttämallissa

Ehdotan, että palkkiot nimettäisiin selkeästi mutta yksinkertaisesti, koska tällä hetkellä projektissa aikaansaadussa palkitsemismallissa palkkiot esiintyvät ainoastaan numeroina. Jos palkkioilla olisi kuvaavat, yksinkertaiset ja yleisessä käytössä olevat nimet, palkkioista olisi helpompi puhua, mikä myös mielestäni selkeyttäisi niitä. Palkkiosta numero 1 voitaisiin puhua tulos- tai tavoitepalkkiona. Koska kyseinen palkkio sisältää laatukriteerin, olisi mielestäni parempi puhua tavoitepalkkiosta. Palkitsemismallissa numero 3 on aloitepalkkio ja numero 4 erikoispalkkio (ks. liite 3 ja kuvio 7). Palkkiosta numero 2 voitaisiin puhua esimerkiksi yhteistyöpalkkiona, koska sille ei suoranaisesti löydy yleisessä käytössä olevaa termiä.

Projektissa aikaansaadussa palkitsemismallissa ehdotetaan aloitepalkkioita kohdassa 3 (ks. liite 3). Siinä aloitepalkkioita ehdotetaan annettavan kahdesti vuodessa, touku- kuussa ja marraskuussa kahdelle palkittavalle. Ehdotuksessa palkittava saa valita haluaako liput jääkiekko-otteluun, konserttiin tai teatteriin vai perhelounaan. Arvo on kuitenkin kaikissa sama, ■ euroa. Ehdotuksessa toimitusjohtaja päättää aloitteiden perusteella kenet palkitsee.

Olen ehdottomasti sitä mieltä, että aloitepalkkiot sopivat hyvin NAL Palvelut Oy:lle. NAL Palvelut Oy on melko uusi yritys, joten yrityksessä on vielä paljon kehitettävää. NAL Palvelut Oy on yrityksenä myös pieni, joten yrityksen toiminnan kehittämistä ei mielestäni kannata jättää ainoastaan esimiesten vastuulle. Pienissä yrityksissä työntekijät ovat usein hyvin kiintyneitä yritykseen ja tietoisempia yrityksen asioista kuin isoissa yrityksissä. Tätä kannattaa mielestäni hyödyntää aloitepalkkioiden avulla. Kun työntekijöitä kannustaa kehittämään toimintaa, he kokevat pääsevänsä vaikuttamaan ja sitoutuminen kasvaa. Aloitepalkkio voisi mielestäni olla arvoltaan esimerkiksi 50 eurosta 300 euroon aloitteen hyödyllisyydestä riippuen ja palkkio voitaisiin maksaa erilaisina lippuina eikä suoranaisesti rahana, kuten ehdotuksessa. Mielestäni aloitepalkkioita kuitenkin voisi jakaa pitkin vuotta, jotta se, mistä palkitaan, pysyy mielessä. Yrityksen toimitusjohtaja voisi kerätä aloitteet sähköpostilla. Aloitepalkkion saisi jokaisesta toimitusjohtajan hyväksymästä aloitteesta. Aloitepalkkio motivoi luovia työntekijöitä, kun he pääsevät ideoimaan ratkaisuja.

Ehdotetussa palkitsemismallissa palkkiot jaetaan toukokuun ja marraskuun lopussa sekä tulospalkkio tilinpäätöksen jälkeen. Ymmärrän, että kun sekä aloite- että yhteistyöpalkkiot jaetaan toukokuun ja marraskuun lopussa, pysyvät ajankohdat selkeinä, eikä toimitusjohtajan koko ajan tarvitse työskennellä palkkioiden parissa. Myös esimerkiksi kesällä joku on koko ajan lomalla, joten myöskään se ei välttämättä ole hyvä ajankohta jakaa palkkioita. Mielestäni palkkioita kannattaisi kuitenkin jakaa pitkin vuotta, jolloin palkitseminen pysyisi työntekijöiden mielessä koko vuoden. Ehdottaisin, että aloitepalkkiot jaettaisiin helmi- ja syyskuussa ja puolestaan yhteistyöpalkkioksi nimelläni palkkio annettaisiin toukokuun ja marraskuun lopussa. Näin palkkioita saataisiin ripoteltua tasaisemmin pitkin vuotta.

Ehdotan myös, että laadun tarkkailusta otettaisiin entistä tärkeämpi osa toiminnan seuraamisesta. Työpajoissa olikin jo puhetta, että siihen panostettaisiin vielä enemmän lähitulevaisuudessa. NAL Palvelut Oy:lle toiminnan laatu on erittäin tärkeää ja se haluaa palkita laadukkaasta toiminnasta. Yrityksen tulisi panostaa palautteen keräämiseen, joka tällä hetkellä on yrityksessä ehdoton kehityskohde pienen vastausprosentin takia. Palautteiden keräämiseen tulisi mahdollisesti luoda uusia ratkaisuja, kuten työpajoissakin jo puhuttiin. Yleisesti arkipalautetta pidetään erittäin palkitsevana. Myös työpaikalle kannattaa luoda ilmapiiri, jossa annetaan hyvää palautetta ja muistetaan kiittää työkaaveria. Hyvän palautteen korostaminen kannattaa ja se on täysin ilmaista palkitsemista.

Mielestäni projektissa olisi kannattanut tutkia tarkemmin, mikä henkilökuntaa motivoi. Motivoituneet työntekijät tekevät työnsä hyvin, ja hyvin tehdystä työstä on helppo palkita. Motivaatio vaikuttaa suoraan työntekijän työpanokseen. Palkitsemismallia kehittäessä työntekijöiden motivaatio jäi kokonaan tutkimatta, joten ei voida olla varmoja, motivoivatko kehitellyt palkkiot työntekijöitä. Koska projektissa ei paneuduttu motivaatioon, en myöskään viitekehityksessä käsitellyt aihetta kuin melko pintapuolisesti.

Kehityskeskusteluissa voisi olla hyvä tilaisuus paneutua työntekijöiden motivaatioon. Ehdottaisin NAL Palvelut Oy:lle, että se ottaisi kehityskeskusteluihin vuosittain vaihtuvan teeman, johon keskustelussa erityisesti paneuduttaisiin. Ensimmäinen teema voisi olla esimerkiksi sisäinen motivaatio. Työntekijöiden motivaatioita tarkastelemalla saadaan paljon hyödyllistä tietoa, jota voidaan hyödyntää, kun palkitsemismallia kehitetään jatkossa.

4.5 Vaikutukset henkilöstöön

Uskon projektin sitouttaneen työntekijöitä yritykseen, mutta samalla vahvistaneen entisestään työntekijöiden keskinäistä sidettä ja hyvää ilmapiiriä. Kun pääsee itse vaikuttamaan yrityksen asioihin, sitoutuminen toimintaan vahvistuu. Yrityksen työntekijät liikkuvat normaalisti päivän aikana paikasta toiseen omien aikataulujensa mukaan, eivätkä työntekijät näe toisiansa välttämättä päivittäin. Projektin myötä koko tiimi oli koossa syksyn aikana ja henkilökunta puhalsi yhteen hiileen projektin myötä.

Aluksi työntekijät olisivat halunneet ainoastaan tiimin palkitsemista, eikä ollenkaan yksilösuorituksista palkitsemista. Mielestäni olisi mielenkiintoista seurata, muuttuuko tämä tulevaisuudessa eli siis ollaanko jatkossa samaa mieltä, että ainoastaan tiimiä tulisi palkita. Kun palkitseminen ei ole tuttua, on turvallista kannattaa sitä, että kaikkia palkitaan. Näin ei ainakaan itse jää mistään paitsi. Mieleeni herää kysymys, voidaanko aina palkita kaikkia. Onko palkitseminen kannustavaa, jos kaikki saavat palkkion panostuksesta riippumatta? Tällä hetkellä yrityksessä on vain yksi tiimi, joten kaikki työntekijät kuuluvat samaan tiimiin. Yritys kasvaa jatkuvasti, ja jos työntekijämäärä lisääntyy vielä reilusti, alkaa yksi tiimi tuntua isolta. Tulevaisuus myös näyttää, olisiko työntekijät hyvä jakaa kahteen tiimiin.

4.6 Palkitseminen sosiaalialalla

Vielä tällä hetkellä sosiaalialan yrityksissä ei osata hyödyntää palkitsemista parhailla keinoilla. Palkitseminen ei edes ole kovin yleistä sosiaalialan yrityksissä, tai ainakaan käsitettä palkitseminen ei yleisesti käytetä. Elinkeinoelämän keskusliiton tekemästä palkkausjärjestelmätiedustelusta käy ilmi, että vain 20 prosenttia yksityisen sektorin sosiaali- ja terveyspalveluiden henkilöstöstä kuuluu tulos- ja voittopalkkiojärjestelmään. Prosentti on pieni verrattuna moniin muihin toimialoihin. Tiedustelusta käy myös ilmi, että sosiaali- ja terveyspalvelualan yrityksissä on suunniteltu tulos- ja voittopalkkiojärjestelmien käyttöönottoa tulevaisuudessa, joten NAL Palvelut Oy on alallaan edelläkävijä. Tiedustelun perusteella erityisesti pienissä yrityksissä tulos- ja voittopalkkausjärjestelmät ovat suunnitelmien mukaan mahdollisesti yleistymässä, mutta monissa isommissa yrityksissä ne ovat jo vakiinnuttaneet paikkansa yrityksen toiminnassa. Pienet yritykset seuraavat isompien esimerkkiä ja nyt kun tulos- ja voittopalkkioista on saatu positiivista tutkimustietoa, voidaan palkkiot ottaa käyttöön. (Elinkeinoelämän keskusliitto 2011, 7-10.) Liikuntaseteleitä yms. etuja henkilöstöllä usein on tarjolla, mutta palkitsemiseen ei välttämättä ole paneuduttu kokonaisvaltaisesti ainakaan pienemmissä yksityisen sektorin yrityksissä. Uskon, että monissa yrityksissä ajatellaan, että arjen kiireen keskellä palkitseminen ei ole listalla ensimmäisenä aiheena, johon tulisi paneutua.

Palkitsemisella pystytään saamaan aikaiseksi monia erilaisia vaikutuksia. Jos palkitsemismallin suunnittelee huolellisesti, sopii palkitseminen mielestäni yhtä lailla sosiaalialalle kuin mille muullekin tahansa alalle. Alkuhaastatteluissa muutama hallituksen jäsen epäili palkitsemisen sopivuutta sosiaalialalla. Uskon kuitenkin, että hallituksen jäsenet vakuuttuvat palkitsemisen hyödyistä.

Satakunnan sairaanhoitopiirissä on radiologeille otettu käyttöön tulospalkkausjärjestelmä. Järjestelmässä kaikki tehtävät on pisteytetty, minkä jälkeen on laskettu, montako pistettä täytyy saada kasaan virka-ajan puitteissa. Jos pisteitä tulee kymmenen prosenttia yli tavoitteen, palkka on kymmenen prosenttia enemmän. Korotus lasketaan kokonaispalkasta, johon on laskettu mukaan ikä- sekä henkilökohtaiset lisät. Tulospalkkauksella voidaan myös ohjata radiologien osaamista haluttuun suuntaan pisteyttämällä tiettyyn osa-alueeseen korkeammat pistemäärät. Se lisää työn laatua ja nopeutta huomattavasti, koska näin radiologit keskittyvät kyseiseen osa-alueeseen. Koska

työmääristä palkitsemisen pelätään aiheuttavan kiirehtimistä ja sen takia hutiloimista, kollegat tarkistavat toistensa lausuntoja ja tutkittuja kuvia. (Jauhiainen 2012.)

Edellä mainittu esimerkki on sosiaalialalta, vaikka radiologien työnkuva on hyvin erilainen kuin NAL Palvelut Oy:n työntekijöiden. Radiologeja ei voida siis suoranaisesti verrata NAL Palvelut Oy:n työntekijöihin, mutta esimerkki on mielestäni yllättävä ja todistaa sen, että tulospalkkausta tuodaan yhä rohkeammin sosiaalialalle. Kyseisessä esimerkissä on pyritty myös huomioimaan tulospalkkauksen mahdolliset negatiiviset vaikutukset. Mielestäni esimerkki on myös rohkaiseva, vaikka sosiaaliala on hyvin monimuotoinen ja palkitseminen on sovellettava erikseen jokaiseen tehtävään.

4.7 Jatkotoimenpiteet

Palkitsemismallin työstämistä ei saa lopettaa ensimmäiseen versioon, vaan sen toimivuutta on seurattava jatkuvasti ja malliin oltava valmis tekemään muutoksia tilanteiden muuttuessa. Palkitsemismalli elää yrityksen mukana ja esimerkiksi strategian päivityksen yhteydessä on syytä tarkastella myös palkitsemisen perusteita. Mielestäni NAL Palvelut Oy kannattaisi jatkaa koko työyhteisön voimin palkitsemisen kanssa työskentelyä tulevaisuudessakin. Suosittelen yrityksen ottavan käyttöön kuviossa 5 esitetyn mallin, jonka avulla palkitsemismalli pysyy jatkossa ajantasaisena. Malli on yksinkertainen, mutta se muistuttaa palkitsemisen kehittämiseen liittyvistä prosesseista ja ohjastaa käymään eri vaiheet läpi. Ehdotan Sanna Meronen-Vileniukselle, että hän liittyy palkitsemisen kehittämisen johtamisen vuosikelloon, jotta siitä tulee osa yrityksen vuosittaisia toimintoja.

Jo projektin yhteenvetotilaisuudessa oli puhetta siitä, että rakentamamme palkitsemismallin onnistumista ja toimivuutta NAL Palvelut Oy:ssä olisi hyvä tutkia tulevaisuudessa. Tutkimuksessa voitaisiin selvittää, miten palkitseminen on vaikuttanut henkilöstöön sekä yrityksen tulokseen ja miten vaikutukset ovat syntyneet. Mielestäni olisi myös hyvä tutkia, kuinka onnistuneesti palkitseminen on kytketty johtamiseen. Anne Perkiö ja Liisa Koski-Lukkari ehdottivat, että ensi syksynä Metropolian opiskelijat ottaisivat tehtäväkseen paneutua palkitsemismallin onnistumiseen ja näin projektille seuraisi jatkoa tutkimuksen muodossa.

Lähteet

Aalto-yliopisto, 2012 Palkitseminen ja palkitsemistutkimus. Toimiva palkitseminen. Päivitetty 3.12.2012. http://rewardresearch.aalto.fi/fi/palkitseminen/toimiva_palkitseminen/. Luettu 3.3.2013.

Armstrong, Michael & Brown, Duncan 2006. Strategic reward. How organizations add value through reward. Kogan page, London and Philadelphia. Luettu e-kirjana 2.3.2013.

Dessler, Gary, 2013. Human Resource Management. Global Edition. 13.painos. Pearson, Edinburg.

Elinkeinoelämän keskusliitto 2011. Palkitaan tuloksesta! -Palkkiojärjestelmät yksityisellä sektorilla. EK:n palkkausjärjestelmätiedustelu. http://www.ek.fi/ek/fi/palkat_ym/palkitseminen/esitykset/Palkkausjarjestelmat_2012.pdf. Luettu 2.3.2013.

Finlex. 2013. Työehtosopimukset. <http://www.finlex.fi/fi/viranomaiset/tyoehto/>. Luettu 12.2.2013.

Hakonen, Niilo & Hakonen, Anu & Hulkko, Kiisa & Ylikorkala, Anna 2005. Palkitse taitavasti. Palkitsemistavat johtamisen välineenä. WSOY, Helsinki.

Hakonen, Niilo & Leino, Jouko 2007. Kohti strategista palkitsemista. Henry ry. Päivitetty 22.3.2007. <http://www.henryorg.fi/data/dokumentit/Tutkimukset/Palkitsemisraportti.pdf>. Luettu 3.2.2013.

Henkilöstösuunnitelma. 2013. NAL Palvelut Oy. PowerPoint-esitys. 1.1.2013.

Hulkko, Kiisa & Hakonen, Anu & Hakonen, Niilo & Palva, Anna 2002. Toimiva tulospalkkaus. Opas kehittämiseen. WSOY, Helsinki.

Hulkko, Kiisa & Ylikorkala, Anna & Hakonen, Anu & Sweins Christina 2005. Tulospalkkaus. Teoksessa Vartiainen, Matti & Kauhanen, Juhani (toim.) Palkitseminen globaalisissa Suomessa. WSOY, Helsinki, 199-218.

Jauhiainen, Ilkka 2012. Radiologeille tulospalkka Satakunnassa. Medi uutiset. Päivitetty 30.3.2012. <http://lehtiarkisto.talentum.com.ezproxy.metropolia.fi/lehtiarkisto/search/show?eid=2452450>. Luettu 18.1.2013

Kamensky, Mika 2000. Strateginen johtaminen. 4.painos. Kauppakaari, Helsinki.

Kaplan, Robert S. & Norton, David P. 2008. Strategiaverkko. Suom. Iivonen, Kirsti. Talentum, Helsinki.

Kaplan, Robert S. & Norton, David P. 1996. The balanced scorecard. Translating strategy into action. Harvard Business School Press, Boston.

Kervinen, Kaija 2012. Professori: Sosiaali- ja terveysalalle ei riitä työntekijöitä enää kymmenen vuoden päästä. Yle. Uutiset kotimaa. Päivitetty 8.9.2012. http://yle.fi/uutiset/professori_sosiaali_ja_terveysalalle_ei_riita_tyontekijoita_ena_kymmenen_vuoden_paasta/6287173. Luettu 13.1.2013.

Meronen-Vilenius, Sanna 2012. Yrityksen sisäinen materiaali.

NAL-Konserni. NAL Palvelut. 2012. <http://www.nalpalvelut.fi/>. Luettu 3.1.2013.

NAL Palvelut. 2012 <http://www.nalpalvelut.fi/etusivu.html>. Luettu 3.1.2013.

Niiranen, Vuokko & Seppänen-Järvelä, Riitta & Sinkkonen, Merja & Vartiainen, Pirkko 2010. Johtaminen sosiaalialalla. Gaudeamus, Helsinki

Palkitsemissalkku. Suomen palkitsemiskeskus Oy. 2012.
<http://www.palkitsemiskeskus.fi/?id=3>. Luettu 3.2.2013

Palvelut. NAL Palvelut. 2012 <http://www.nalpalvelut.fi/palvelut.html>. Luettu 3.1.2013.

Rantamäki, Tomi & Kauhanen, Juhani & Kolari, Anu 2006. Onnistu palkitsemisessa. WSOY, Helsinki.

Rantamäki, Tomi 2012. Palkitseminen esimiehen työkaluna. Tulosta henkilöjohtamisella. Johtamisen käsikirjat, Kauppalehti.
<http://v4.blh.dk/default.aspx?book=hbook7002&AuthenticationTicket=db36c8bf-f318-402f-b84e-1546a6fac82e&searchword=palkitseminen&DL=fin%2F7002-TUL%2F2012-02%2Fbookcontent%2FTUL.11.03.32.1.asp>. Luettu 8.10.2012

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

Sisäinen ja ulkoinen motivaatio. Internetix opinnot.http://opinnot.internetix.fi/fi/materiaalit/ps/ps4/01_motiivit_ja_motivaatio/04_1.4_ulkoinen_ja_sisainen_motivaatio?C:D=gjs0.e7SF&m:selres=gjs0.e7SF. Luettu 10.1.2013.

Strategiamme. NAL Palvelut. 2012. <http://www.nalpalvelut.fi/>. Luettu 1.12.2012.

Toikka, Virmamaria 2012. Näin löydät sisäisen motivaation. Talouselämä. Päivitetty 15.2.2012.
<http://www.talouselama.fi/tyoelama/nain+loydat+sisaisen+motivaation/a2087436>. Luettu 18.1.2013.

Sistosen kokonaispalkitsemisen malli

<ul style="list-style-type: none"> • Oman työn arvostus • Tehtävien haasteellisuus ja kiinnostavuus • Oma rooli • Työn määrä ja laatu • Osaamisen kehittämismahdollisuudet • Urakehitysmahdollisuus • Positiivinen ja korjaava palaute • Organisaation maine • Työnantajakuva • Organisaation arvot ja toiminta • Organisaatiokulttuuri • Työn ja muun elämän tasapaino • Työnteon joustavat järjestelyt • Työsuhteen pysyvyys/turvallisuus • Työtoverit ja sidosryhmät • Työtilat ja -välineet 	<i>Aineeton palkitseminen</i>	KOKONAISPALKITSEMINEN
<ul style="list-style-type: none"> • Osakejärjestelmät ja -palkkiot • Optiot • Eläkejärjestelyt • Henkilöstörahasto 	<i>Pitkän aikavälin kannustimet</i>	KOKONAISKOMPENSAATIO
<ul style="list-style-type: none"> • Lounas-, puhelin-, auto-, asuntoetu • Työsuhdelippu • Työterveyshuolto • Alennukset • Lastenhoitojärjestelyt • Harrastusten tukeminen • Lomamökit 	<i>Luontois- edut ja muut edut</i>	KOKONAISKORVAUS
<ul style="list-style-type: none"> • Vuosipalkkiot • Bonukset • Myyntipalkkiot • Aloitepalkkiot • Tunnustuspalkkiot 	<i>Lyhyen aikavälin kannustimet</i>	RAHA-PALKKA
<ul style="list-style-type: none"> • Peruspalkka • Tuntipalkka • Palkankorotukset • Ylityökorvaukset 	<i>Peruspalkka</i>	

Toisen työpajan malli

Koski-Lukkarin ehdotukset

Palkitsemismallin käytön voi aloittaa pienin askelin

n:o	Miksi palkitaan? (tavoitteet?)	Ketä palkitaan?	Milloin palkitaan?	Miten palkitaan?	Huom.
1.	NAL-Palvelut saavuttaa tilikaudelle asetetun euromääräisen tulostavoitteensa?	Koko henkilökuntaa	Tilinpäätöksen vahvistamisen jälkeen esim. 15.6?	Maksetaan tulospalkkiona koko henkilöstölle X %:a yhtiön voitosta peruspalkkojen suhteessa /tasasuurlina erinä?	Tulospalkkiota ei makseta, jos yhtiö ei saavuta tulostavoitettaan
2.	Työtoverit valitsevat keskuudestaan kolme henkilöä, jotka ovat tilikauden aikana edistäneet merkittävästi työyhteisön hyvinvointia ja yhteistyötä. Valinta pitää perustella selkeästi. Päätäjä: tj Jorjn avulla.	Koskee koko henkilökuntaa, josta valitaan kolme henkilöä?	Kaksi kertaa vuodessa esim. keväällä ja syksyllä?	2-3 ylimääräistä paikallista vapaapäivää. Ajankohta sovitaan esimiehen kanssa esim. lakiesästelsten vapaapäivien yhteyteen.	Vapaapäivän kustannus yritykselle? Miten onnistuu käytännössä?
3.	Toimintatapojen tai verkostoyhteistyön kehittämisaloitteet. Valinta pitää perustella, esim. miten helpottaa kaikkien työtä. Päätäjä: tj	Koskee koko henkilökuntaa.	Kolmen kuukauden välein?	Liput jääkiekkomatsiin tai vaihtoehtoisesti konserttiin, teatteriin tai perhelounaalle? Palkittava voi valita, kaikkien palkintojen arvo sama.	Tarvitaan tapa koota aloitteita. Arvo esim. 250 €? Verottaja?
4.	Henkilö(t) tai tiimi saa erinomaista asiakaspalautetta	Koskee koko henkilökuntaa, valitaan tilanteen mukaan esim. 1-4 henkilöä?	Kuukausittain?	?	Tarvitaan tapa koota asiakaspalautetta.
5.	Muu erityinen syy juhlistaa onnistunutta arkea ☺	Koko henkilökuntaa.	Tj:n vallinnan mukaan tilannekohtaisesti.	Yhteisesti nautittava brunssikori?	

Tyhjä pohja työstettäväksi

n:o	Miksi palkitaan? (tavoitteet?)	Ketä palkitaan?	Milloin palkitaan?	Miten palkitaan?	Huom.
1.					
2.					
3.					
4.					
5.					

Valmis palkitsemismalli

Palkitsemismallin tarkoitus NAL-Palvelut Oy:ssä

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

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

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

3. NAL-Palvelut Oy:n palkitsemismallin arvot ovat yhdensuuntaisia työn arvojen kanssa

1. Eettisyys ja aitous
2. Avoimuus ja tasa-arvo
3. Kunnioitus
 - itseään, työkavereita, työtä, yhtiötä, asiakkaita, kumppaneita/verkostoja
4. Selkeys ja läpinäkyvyys
 - kenelläkään ei ole epäselvää ketä palkitaan ja miksi -> ei synny hämmennystä
5. Oikeudenmukaisuus ja rehellisyys
6. Toiminnan ammattimaisuus ja ammattitilpeys omasta työstä ja osaamisesta
7. Yhteisöllisyys ja työssä viihtyminen
 - jota edistävät sekä hyvä ja avoin ilmapiiri että sopiva työmäärä
 - ei keskinäistä kilpailua

Palkkiotaulukko

n:o	Miksi palkitaan?	Ketä palkitaan?	Milloin palkitaan?	Miten palkitaan?	Huom.
1.	NAL-Palvelut saavuttaa tilikaudelle asetetun euromääräisen tulostavoitteensa ja asiakaspalautteiden keskiarvo on vähintään 3.8 (asteikko 0-5, vrt. laatu-käsikirja). Ks. erittely.	Koko henkilökuntaa	Tilinpäätöksen vahvistamisen jälkeen.	Maksetaan kerran vuodessa tulospalkkiona koko henkilöstölle xxx.xxx euroa ylittävästä voitto-osuudesta kullekin henkilölle korkeintaan yhden kuukauden bruttokuukausipalkka, josta on vähennetty ylityökorvaukset, lomarahat ja muut lisät pois lukien ikälisät.	Tulospalkkiot ei makseta, jos yhtiö ei saavuta tulostavoitetta. Asiakaspalautteen kokoamiseksi tarvitaan toimintatapa.
2.	Jos tuloskehitys mahdollistaa, työtoverit voivat ehdottaa keskuudestaan kaksi henkilöä, jotka ovat kuluvaan vuodenaikana edistäneet merkittävästi tulostavoitteiden saavuttamista ja yhteistyötä. Ehdotus pitää perustella selkeästi. Päätäjä: tj.	Koskee koko henkilökuntaa, josta valitaan kaksi henkilöä, jotka ovat suorittaneet erityisen hyvin työssään tai saaneet erityisen hyvää palautetta asiakkailta tai kumppaneilta.	Kaksi kertaa vuodessa toukokuun ja marraskuun lopussa.	Yksi ylimääräinen palkallinen vapaapäivä. Ajankohta sovitaan esimiehen kanssa esim. lakisääteisten vapaapäivien yhteyteen.	Vapaapäivän kustannusarvio on noin x €/hlö, noin x €/vuosi.
3.	Palkitaan toimintatapojen kehittämis ehdotuksista. Ehdotus pitää perustella, esim. miten helpottaa kaikkien työtä. Päätäjä: tj	Koskee koko henkilökuntaa, kaksi parasta ehdotusta palkitaan.	Kaksi kertaa vuodessa toukokuun ja marraskuun lopussa.	Liput jääkokekomatsiin tai vaihtoehtoisesti konserttiin, teatteriin tai perhelounaalle. Palkittava voi valita kaikkien vaihtoehtojen rahallinen arvo on sama.	Tarvitaan tapakoota aloitteita. Arvo x €/hlö, yhteensä noin x €/vuosi.
4.	Muu erityinen syy juhlistaa onnistunutta arkea	Koko henkilökuntaa.	Tj:n vallinnan mukaan tilannekohtaisesti	Yhteinen työn ohessa nautittava aamialainen, lounas tai päivällinen.	Arvo noin x €/hlö, yhteensä noin x €/vuosi.

Ehdotus tulospalkkion maksamisesta. Vrt. kohta 1

- Tulospalkkiota maksetaan henkilöille, joilla on toistaiseksi voimassa oleva työsopimus ja jotka ovat työvelvollisia, tilinpäätöksen vahvistamisen jälkeen, jos voittovaroja jää jaettavaksi.
- Tulospalkkiota maksetaan kerran vuodessa tilikauden vahvistetusta xxx.xxx euroa ylittävästä voitto-osuudesta.
- Tulospalkkioiden maksaminen edellyttää, että ko. tilikauden aikana on koottu jatkuvasti ja systemaattisesti asiakaspalautetta ja sen arvo on vähintään 3.8 asteikolla 0-5 mitattuna. Vrt. laatu-käsikirja.
- Tämä palkitsemismalli ei koske toimitusjohtajaa.
- Tulospalkkioon on oikeutettu sen jälkeen kun henkilö on toiminut kyseisen tilikauden aikana kuusi kuukautta NAL Palvelut Oy:n palveluksessa ja hänellä on toistaiseksi voimassa oleva työsopimus.
- Oikeus tulospalkkioon päättyy, kun työsopimus päättyy. Tulospalkkiota ei makseta takautuvasti.
- Tulospalkkiona maksetaan korkeintaan yhden kuukauden bruttokuukausipalkka/henkilö edelliseltä tilikaudelta.
- Bruttokuukausipalkka: Henkilön tilikauden, jolta tulospalkkiota maksetaan, kumulatiivinen kokonaisansiotulo vähennettynä ylityökorvauksilla, lomarahalla ja muilla esim. iltalisilla. Ikälisät sisältyvät yllämainittuun bruttokuukausipalkkaan. Tämä summa jaetaan kahdellatoista eli tilikauden kuukausien määrällä.
- Jos tulospalkkiota ei voida maksaa koko henkilöstölle mainittua bruttokuukausipalkan määrää, maksetaan tulospalkkiota kaikille bruttokuukausipalkkojen suhteessa.

3

Laskentakaava tulospalkkioiden maksamiseksi

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

bkp= tilikauden, jolta tulospalkkio maksetaan, kumulatiivinen kokonaisansiotulo

I=ylityökorvaukset, lomarahat ja muut mm. iltalisät

Huom: Ikälisät sisältyvät bruttoansiotuloon.