

Studia generalia – Työelämäosaamisen edistäminen Pirkanmaalla



Suomen Palkitsemiskeskus Oy

Strategiasta tekoihin

Miten työstä palkitaan

Tampere 10.10.2006

Juhani Kauhanen 040 585 9995
juhani.kauhanen@palkitsemiskeskus.fi



Palkitsemisen olemus

- Johtamisväline – tuetaan organisaation menestystä ja kannustetaan henkilöstöä toimimaan organisaation strategian, tavoitteiden ja arvojen mukaisesti
- Tukee organisaation menestystä, jos palkitsemisperusteet ovat oikein valitut
- Panostus, jolla aikaansaadaan tuotos ja kehitetään toimintaa – kilpailukyvyn ylläpitäminen
- Parantaa panos-tuotos suhdetta nyt ja pitkällä aikavälillä



Palkitsemissalkun rooli

Toimintaympäristö

Strategia

Henkilöstöstrategia ja palkitsemisstrategia

Palkitsemissalkku

Työ ja organisointi

Kasvu ja
kehittyminen

Rahallinen
palkitseminen

Henkilöstöedut

Panokset:
- raha
- aika

Hyödyt:
- työpanos
- ohjaus

Työmarkkinat

Halu tulla
Halu pysyä

Tavoitteet

Strategisten
tavoitteiden
toteutuminen



Palkitsemiskokonaisuus, esimerkkejä

Työ ja organisointi

Hyvä esimiestyö
Selkeät tavoitteet ja vastuut
Selkeät roolit ja työkokonaisuus
Järkevät toimintatavat
Mahdollisuus vaikuttaa
Osallistuminen
Palaute työstä
Arvot ja etiikka

Kasvu ja kehittyminen

Toimivat kehityskeskustelut
Työnantajan tarjoama koulutus
Kasvupolut
Kehittyminen ihmisenä
Osaamisen johtaminen

Rahallinen palkitseminen

Peruspalkkausjärjestelmä
Provisiopalkkiot
Tulospalkkiot
Kertapalkkiot
Eläkevakuutus
Voitonjako
Optiot ja muut osakepohjaiset järjestelmät

Henkilöstöedut

Autoetu
Ateriaetu
Muut luontoisedut
Harrastus- ja virkistystoiminta
Terveyttä ylläpitävät työolosuhteet
Etätyömahdollisuus
Työajan järjestelyt



Työ ja organisointi - työnmuotoilu

- Työkierto (job rotation)
- Työn laajentaminen (job enlargement)
- Työn rikastaminen (job enrichment)
- Tiimityö
- Työpaikka (missä ?)
- Työaika (milloin?)
- Työvälineet (millä?)



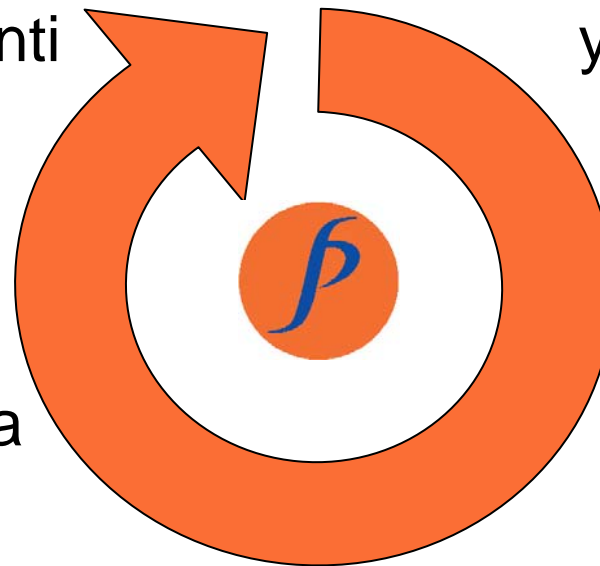
Miten yritys voi varmistaa, että palkitseminen tukee strategiaa?

Palkitsemisen
toimivuuden arviointi

Oman strategian
ymmärtäminen

Palkitsemisen
vaikutusten hallinta

Palkitsemisstrategian
luominen



Palkitsemissalkun
määrittely



Eri roolien yhteistyö

Tietoa strategiasta

Tietoa toimivuudesta





Tulospalkkion rooli ja tarkoitus

Tarkoitus ON

- Auttaa konkretisoimaan tavoitteita
- Luo mahdollisuuden johtaa suorituksia
- Tuottaa palautetta työssä onnistumisesta
- Ohjaa energian oikeisiin asioihin
- Jakaa ansaittuja palkkioita

Tarkoitus EI OLE

- Huonon peruspalkan korvike
- Neuvottelukenttä
- Automaatti



ETLA:n tutkimustuloksia

- Tulospalkkiojärjestelmä yleisempi suurissa yrityksissä kuin pienissä
- Maksetut tulospalkkiot suurempia pienissä yrityksissä kuin suurissa
- Tulospalkkausta käyttävissä yrityksissä tuottavuus on 6 - 12% suurempaa ja vaihtuvuus pienempää kuin muissa yrityksissä
- Lähde: TT:n tilastot vuosilta 1995 - 2000



Johtaminen ja palkitseminen

1. Organisaation strategia
2. Mittarien johtaminen
3. Tavoitetasojen asettaminen
4. Etenemisen seuranta
5. Saavutusten tulkinta
6. Palkitseminen

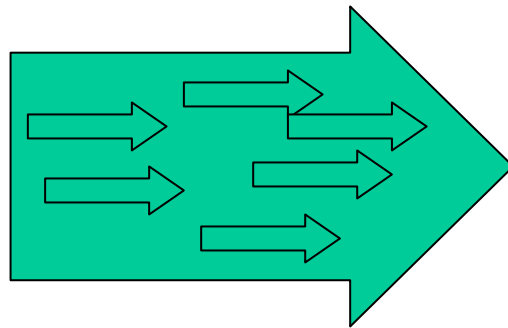
Tieto, mihin mennään
Ymmärrys, mitä tarvitaan
Usko mahdollisuuksiin
Palaute työstä
Oppiminen
Mahdollisuus palkkioon

MOTIVAATIO

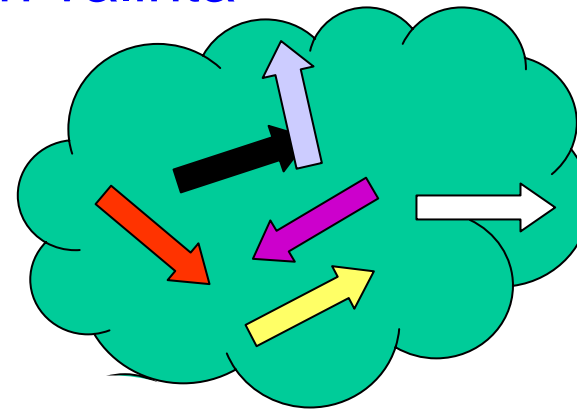


Auttaako palkitsemisjärjestelmä hahmottamaan kokonaisuuden?

- Tarkasteleeko ihminen omaa työtään vai suurempaa kokonaisuutta? - **Mittaustason valinta**



Yhteinen, ymmärretty
tavoite ohjaa
kokonaisuutta



Huonosti asetetut
yksittäiset tavoitteet eivät
tue kokonaisuutta



Suorituksen arviointiin perustuvat mittarit

suorituksen arvioijat:

- itsearviointi
- asiakas
- tiimi
- raati
- johto

muutetaan suoritus mitattavaan muotoon:

- aikataulun mittaaminen
- sisällön mittaaminen
- vaikutusten mittaaminen
- määrän mittaaminen
- laadun mittaaminen



Mikä asiantuntijoille on tärkeää?

- Peruspalkkausjärjestelmä
- Työsuhteen pysyvyys
- Mielenkiintoiset ja haasteelliset työt
- Työajan joustavuus
- Oma kasvupolku (uuden oppiminen)
- Palaute (esimies, kollegat, asiakkaat)



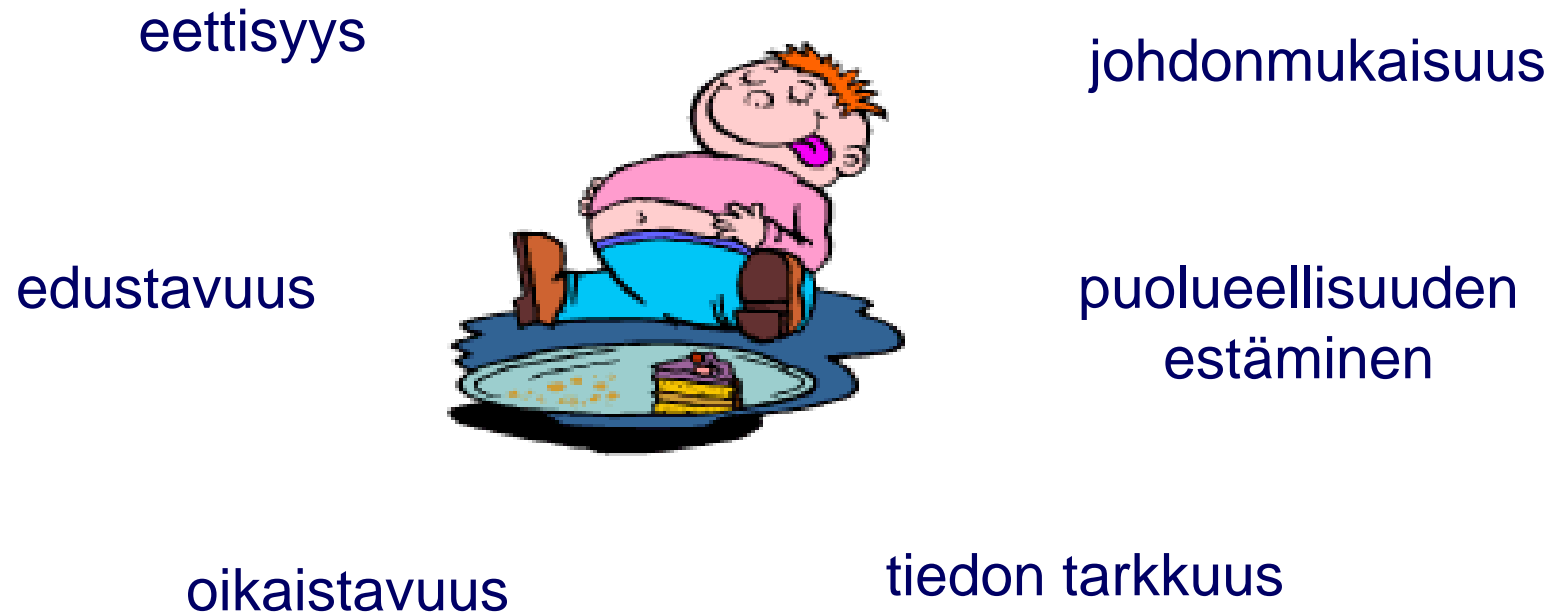
Asiantuntijan suoriutumisen arvioinnin haasteita

- Asiantuntijatyön arvioinnin hankaluus
 - Erilaiset tehtävät, tavoitteet ja tulokset
- Työn organisointi projekteiksi
 - Asiantuntija on useassa projektissa yhtä aikaa
- Arvioinnin subjektiivisuus (?)



Palkitsemisen oikeudenmukaisuus

Menettelytavat päätöksenteossa





Yhteenveto

- Työvoiman kysynnän ja tarjonnan merkitys palkitsemisessa korostuu
- Aineeton palkitseminen (työ ja organisointi sekä kasvu ja kehittyminen) tulevat motivoinnissa keskeisempään asemaan
- Tulospalkkiot yleistyvät ja ylärajat nousevat
- Palkitsemisen sisältö yksilöllistyy
- Esimiehen rooli palkitsemisen viestijänä korostuu



Tunne alaisesi

- Johtajan vahvuus on tuntea alaisensa
- Principis est virtus maxima nosse suos (Martialis)



Kirjallisuutta

- Rantamäki, Tomi – Kauhanen, Juhani – Kolari Anu: Onnistu palkitsemisessa. WSOY 2006
- Kauhanen, Juhani: Henkilöstövoimavarojen johtaminen. WSOY, 8. painos 2006.
- Vartiainen, Matti – Kauhanen, Juhani (toim.): Palkitseminen globaalissa Suomessa. WSOY 2005.



Suomen Palkitsemiskeskus Oy
Tekniikantie 12
02150 ESPOO

09 2517 3555
www.palkitsemiskeskus.fi

juhani.kauhanen@palkitsemiskeskus.fi
040 585 9995