

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?)



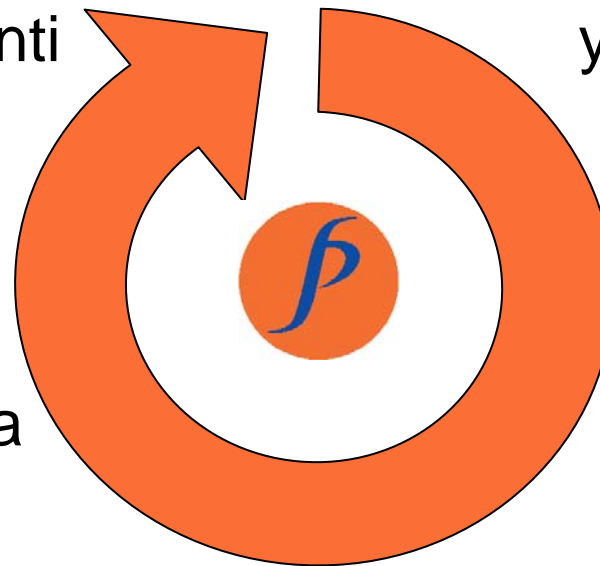
# Miten yritys voi varmistaa, että palkitseminen tukee strategiaa?

Palkitsemisen  
toimivuuden arviointi

Oman strategian  
ymmärtäminen

Palkitsemisen  
vaikutusten hallinta

Palkitsemisstrategian  
luominen



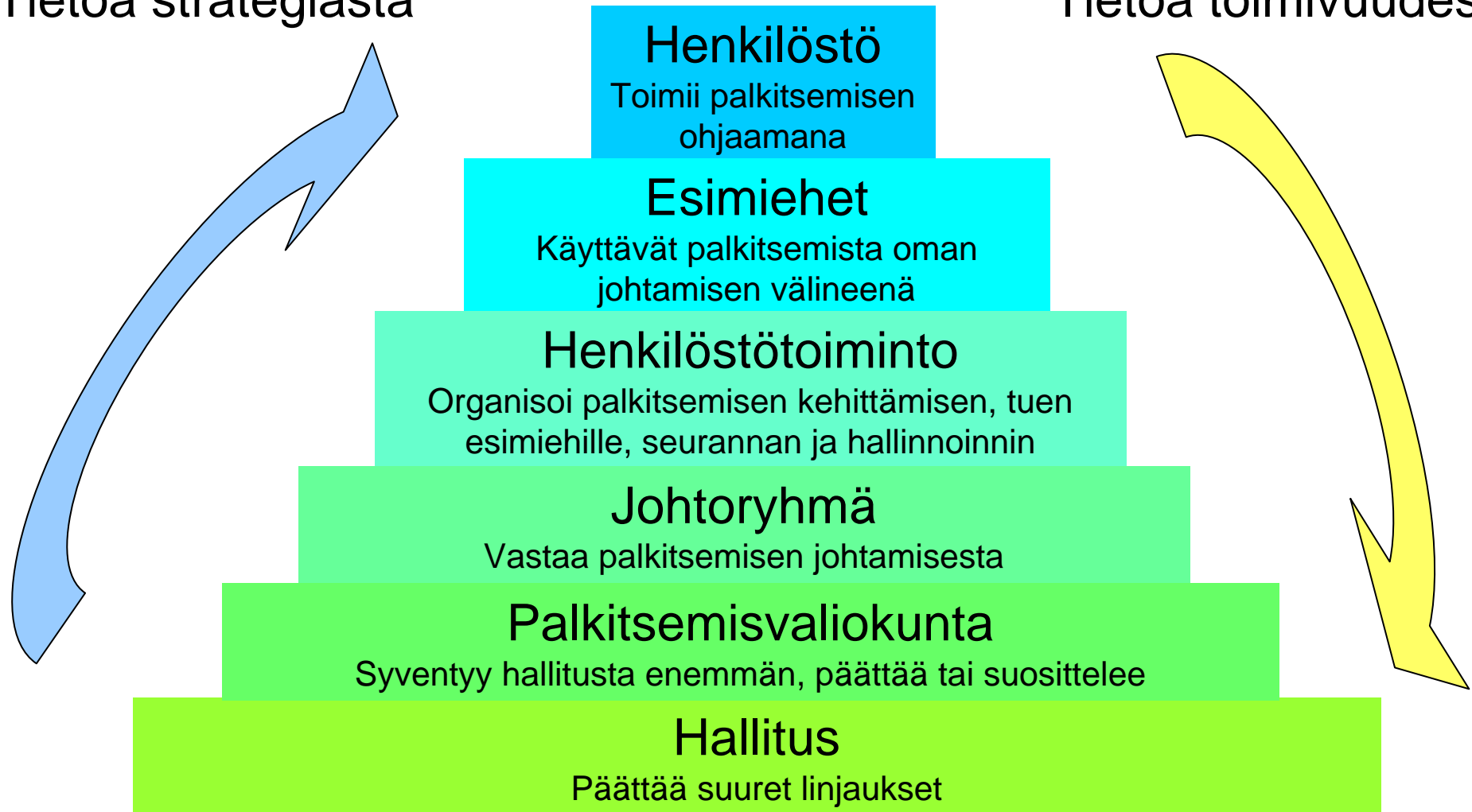
Palkitsemissalkun  
määrittely



# 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

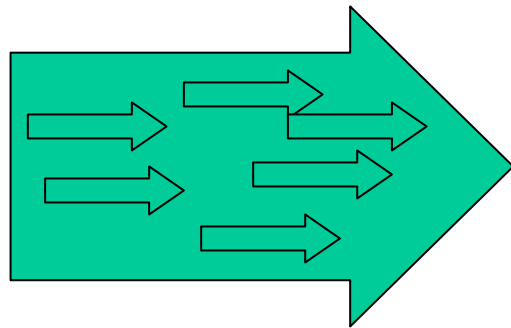
Tieto, mihin mennään  
Ymmärrys, mitä tarvitaan  
Usko mahdollisuuksiin  
Palaute työstä  
Oppiminen  
Mahdollisuus palkkioon

**MOTIVAATIO**

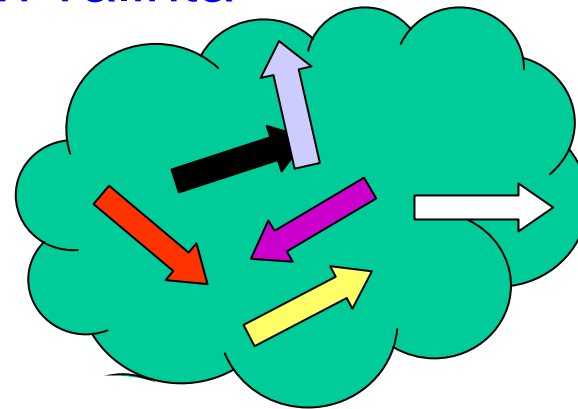


# Auttaako palkitsemissysteemi hahmottamaan kokonaisuuden?

- 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)



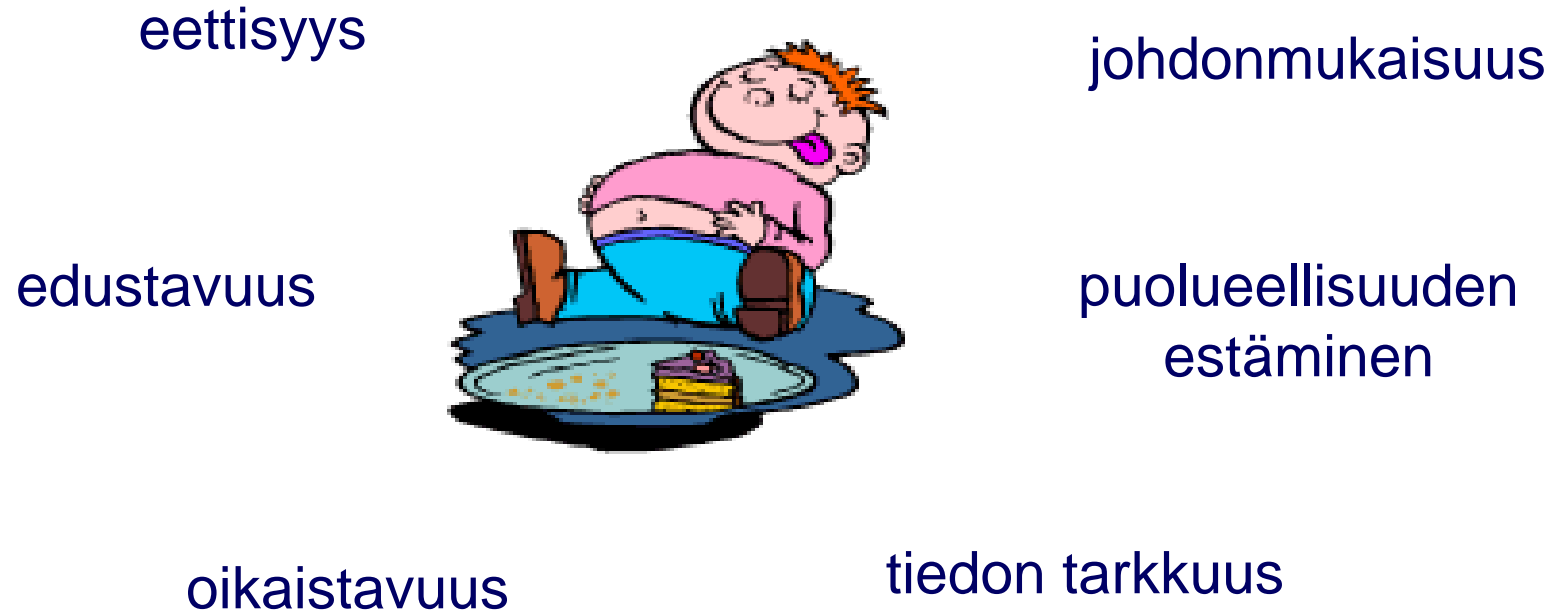
# Asiantuntijan suoriutumisen arvioinnin haasteita

- 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](http://www.palkitsemiskeskus.fi)

[juhani.kauhanen@palkitsemiskeskus.fi](mailto:juhani.kauhanen@palkitsemiskeskus.fi)  
040 585 9995