

Ylikorkala Anna – Hakonen Anu
Hakonen Niilo – Hulkko-Nyman Kiisa

KOKONAISPALKITSEMISEN JOHTAMINEN

– ohjaa tai ajaudu

Alma Talent
Helsinki 2018

Tilaa Kokonaispalkitsemisen johtaminen -kirja Alma Talent Shopista:
shop.almatalent.fi

Copyright © 2018 Alma Talent Oy ja tekijät

ISBN 978-952-14-2947-7

ISBN 978-952-14-2948-4 (sähkökirja)

ISBN 978-952-14-2949-1 (verkkokirja)

Kansi: Outi Pallari

Taitto: Sirpa Puntti

BALTO print, Liettua 2018

Anna palautetta kirjasta: protoimitus@almamedia.fi

Alkusanat johtajille ja tuleville johtajille

Hyvä johtaminen tulee ennemmin tai myöhemmin näkyviin onnistumisine palkitsemisessa. Tämä oli yksi kiinnostavimpia tuloksia, kun aikanaan tutkimme palkkausjärjestelmiä ja palkitsemisen toimivuutta Teknillisen korkeakoulun ja Aalto-yliopiston suurissa tutkimusohjelmissa.

Mutta miten se tehdään käytännössä? Miten hyvä johtaminen saadaan näkyviin, kun tehdään palkitsemista koskevia päätöksiä, ja miten se johtaa onnistumisiin? Näihin kysymyksiin pyrimme tarjoamaan vastauksia. Usein kysymys on enemmän johtajan ja johtoryhmän tavasta ajatella, kuin palkkatekniikan osaamisesta. Kirjan luvuissa on hyödynnetty kirjoittajien kokemuksia palkkausjärjestelmien ja palkitsemisen kehittämistä sadoissa yrityksissä ja julkisissa organisaatioissa.

Pääsääntö on, että palkkaukseen ja palkitsemiseen liittyvät päätökset ovat vaikutuksiltaan strategisia. Palkitsemisen suorat kustannukset ovat vain yksi osa näitä vaikutuksia. Usein niitä merkittävämpiä ovat palkitsemisen vaikutukset organisaation toimintakulttuuriin, toiminnan kehittämiseen ja ihmisten kokemuksiin siitä, mitä asioita organisaatioissa arvostetaan. Vaikutuksiltaan strategista on myös se, ettei päätöksiä oikeastaan tehdä, vaan palkitsemisen alueella jatketaan vuodesta toisen kuten aina ennenkin.

Kokemustemme mukaan useimmilla organisaatioilla olisi jatkuvasti mahdollisuus hyödyntää palkitsemista paremmin toimintansa tukena. Se on yksi syistä, jotka tekevät palkitsemisesta ajankohtaista ja kiinnostavaa. Hyödyntäminen ei kuitenkaan onnistu ilman johdon näkemystä ja panosta.

Jos halutaan, että onnistuminen palkitsemisessa ei rajoitu vain yksittäisiin yksiköihin tai taskuihin organisaation sisällä, tarvitaan johtoryhmätaisoista palkitsemisen johtamista ja toimitusjohtajan tukea sille.

Toinen pääsääntö on, että onnistuminen palkitsemisessa ei ole millekään organisaatiolle vähäpätöinen tai helppo saavutus. Ilman ponnisteluja palkitsemisen hyödyt jäävät saavuttamatta ja tilalle saadaan kuorman täydeltä erilaisia kielteisiä vaikutuksia. Juuri mikään ei ole yritykselle kannattamattomampaa, kuin antaa palkitsemisen ohjata väärään suuntaan.

”Kokonaispalkitsemisen johtaminen – ohjaa tai ajaudu” on kirjoitettu talous-, henkilöstö- ja liiketoiminnan johdolle, johtajille, joka tekevät palkitsemiseen liittyviä päätöksiä. Kirjassa ei kerrota perinteiseen tapaan, miten jokin yksittäinen järjestelmä rakennetaan, vaan mitä kannattaa tietää, jotta voi paremmin tehdä palkitsemiseen liittyviä päätöksiä.

Kirjassa käsitellään palkitsemisen kytkentöjä organisaation talouteen, strategiaan, toimintakulttuuriin ja johtamiseen sekä toisaalta työehtosopimuksiin, lainsäädäntöön ja talouden suhdanteisiin. Pyrimme myös antamaan selkeitä neuvoja, mitä kannattaa ottaa huomioon, kun tehdään henkilöstön palkitsemiseen liittyviä ratkaisuja. Johdon palkitsemisen erityiskysymyksiä käsitellään lyhyesti omassa luvussaan kirjan lopussa.

Palkitsemiseen kannattaa paneutua, koska se vaikuttaa voimakkaasti organisaation toimintaan ja koska se on monin tavoin tärkeä asia henkilöstölle.

Palkka on työnantajan työntekijälle maksama korvaus tehdystä työstä.

Kokonaispalkka sisältää rahapalkan lisäksi rahanarvoiset edut. Joissain organisaatioissa on mahdollista vaihtaa esimerkiksi autoetu sen arvoa vastaavaan rahapalkkaan tai päinvastoin, ilman että kokonaispalkan suuruus muuttuu. Tavoiteltavaa on, että kokonaispalkat ovat oikeassa suhteessa toisiinsa.

Vertailukelpoisessa palkassa kaikki organisaation palkat asetetaan samalle viivalle oikaisemalla ne työaikojen suhteen. Tätä tarvitaan silloin, jos joissakin työsopimuksissa on sovittu tavanomaista lyhyemmistä työajoista, ilman että sitä olisi otettu huomioon palkassa. Esimerkiksi jos kaikilla työntekijöillä on sama palkka mutta yhden heistä päivittäinen työaika 30 minuuttia lyhyempi, on hänen vertailukelpoinen palkkansa noin 7 % muita korkeampi. Lähes vastaava vaikutus olisi kahden viikon ylimääräisellä palkallisella lomalla.

Palkkiojärjestelmissä osa palkasta on sidottu lyhyen aikavälin tavoitteisiin (esim. tulospalkkiot ja myyntipalkkiot), pitkän aikavälin tavoitteisiin (esim. osakepalkkiot), toiminnan kehittämiseen (esim. aloite- ja kehittämispalkkiot), erityisiin onnistumisiin ja arvojen mukaiseen toimintaan (esim. erikois- ja pikapalkkiot) tai organisaation taloudelliseen menestykseen (esim. voiton- ja hyödynjako).

Kokonaispalkitseminen sisältää kaiken aineellisen ja aineettoman palkitsemisen, jota organisaatio tietyille työntekijälleen tai henkilöstöryhmälleen tarjoaa vastineeksi heidän osaamisestaan, ajastaan, innostuksestaan ja työpanoksestaan. Kokonaispalkitseminen kertoo vaihtosuhteesta. Se on myös johtamisen väline. Organisaatio määrittelee itse käyttämänsä palkitsemisen kokonaisuudet. Palkka sivukuluineen on tärkeä osa kokonaispalkitsemista.

Aineeton palkitseminen. Sen lisäksi, että johto tekee päätöksiä rahallisesta palkitsemisesta, se tekee merkittäviä päätöksiä työsuhteiden jatkumisesta, töiden sisällöstä, mahdollisuuksista huomioida yksilöllisiä toiveita ja mahdollisuuksista kehittyä ja edetä. Esimieheltä saatu palaute ja tunnustus eivät edellytä budjetointia, mutta niiden merkitys voi olla työntekijälle erityisen suuri, samoin johdon osoittaman tuen ja arvostuksen. Työaikaan ja lomiin liittyvät järjestelyt ovat jokaiselle työntekijälle henkilökohtaisesti tärkeitä työn ja muun elämän yhteensovittamiseksi. Ne ovat kaikki aineetonta palkitsemista, tärkeä osa siitä, mitä organisaatio tarjoaa henkilöstölleen.