

KUN PALKKAUS UUDISTUU

**PALKITAANKO
MEILLÄ MYÖS
VAPAA-
MATKUSTAJIA?**

**VOIKO PALKKA
PERUSTUA FIRMAN
KANNATTAVUUTEEN?**

**PALKITSENKO
PEKKAA VAI
KOKO
VARASTON?**

**VOISIKOHAN
IKÄLISÄT
POISTAA?**

**MAIJA ON
VASTUUNTUNTOISIN,
PITÄISIKÖ SEN
NÄKYÄ
PALKASSA?**

**PITÄISIKÖHÄN
TEHTÄVÄN
VAATIVUUS JA ANSIO
OLLA JOSSAKIN
SUHTEESSA?**

**MITEN PALJON
VOIDAAN SOPIA
PAIKALLISESTI?**



Oy GLM Consulting Ab

PALKKAUS ON JOHTAMISVÄLINE – VAI ONKO?

Menestyvissä yrityksissä palkka-asiat hallitaan. Palkkaus tukee tuloksentekoa ja kannustaa työntekijöitä toimimaan tavoitteellisesti.

Lisääntyvä paikallinen sopimismahdollisuus tarjoaa hyvät mahdollisuudet rakentaa palkkaus vastaamaan työyhteisön tarpeita ja tilannetta.

PALKKAUUDISTUSTA EI TEHDÄ HUTAISEMALLA

Palkkauudistus on monisäikeinen kehitysprosessi, jokavaatii monenlaista osaamista. Järjestelmän uudistaminen edellyttää usein myös organisaation toimintatapojen ja asenteiden muuttamista.

MEILLÄ ON PERUSTEELLINEN KOKEMUS

Oy GLM Consulting Ab on liikkeenjohdon konsulttitoimisto, joka on erikoistunut palkkausmuutosten läpivientiin. Olemme vuodesta 1982 lähtien ohjanneet yli 400 projektia hyvin erilaisissa työyhteisöissä.

VIHKOSEN TARKOITUS

Palkkauksen kannustavuus ja toimivuus aiheuttavat usein paljon päänvaivaa sekä yrityksen johdossa että henkilöstön keskuudessa. Alue on altis intohimoille, kärjistyksille ja usein myös väärinkäsityksille. Tähän vihkoseen on koottu joitain meille usein esitettyjä kysymyksiä ja väittämiä.

Tarkoituksemme on herättää keskustelua ja aikaansaada muutoksia, joilla palkkaus saadaan tukemaan koko organisaation toimintaa. Joihinkin kysymyksiin annamme myös valmiita vastauksia, jotka perustuvat sekä pitkään kokemukseemme että tekemiimme tutkimuksiin.

NÄIN TYÖSKENTELEMME

Emme tarjoa ylhäältä käsin valmista muuttia, vaan palkkaus uudistukset toteutetaan pääsääntöisesti projektityöskentelynä, tiiviissä yhteistyössä henkilöstön kanssa. Keskeistä on kaikkien osapuolten sitoutuminen muutokseen. Tällöin varmistuu se, että ratkaisut toimivat myös käytännössä.

YHTEYDENOTOT

Toimitusjohtaja Rolf Gustafsson
Johtava konsultti Antti Jokinen
Puh: (09) 68 11 400
etunimi.sukunimi@glmconsulting.fi
www.glmconsulting.fi



KANNUSTAAKO HENKILÖKOHTAINEN PALKKA?

MATTI: ”Hyvästä työstä pitää maksaa paremmin, se on selvä, mutta oikeudenmukaista järjestelmää on mahdotonta rakentaa. Pomojen arvioinnit ovat sitä sun tätä – kuinka he pystyisivät näkemään mitä kukin meistä osaa. Homma palautuu kuitenkin pärstäkertoimiin.”

TEPPO: ”Katsokaa vaikka Kallea! Hän sai palkan korotuksen jonkin erikoisosaamisen nojalla. No, hoitakoon nyt sitten ne ’erikoishommat’. Tai Lasse! Mies on tuskin hereillä ja saa samaa liksaa kuin meikäläinen. Koko henkilöarvioinnista on seurauksena vain eripuraa, epätasa-arvoa ja työmotivaation laskua!”

”Pärstäkerroin ratkaisee!”

NÄYTTÄÄ KANNUSTAVAN!

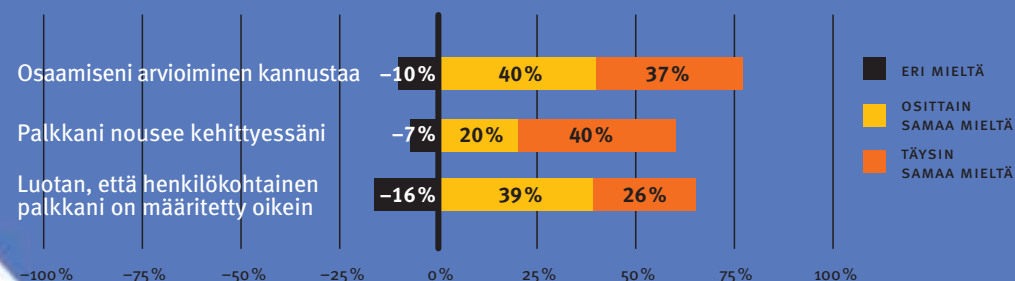
Matin ja Tepon maalaaman kauhukuvan ei tarvitse toteutua. Heidän työpaikassaan palkka-asiat on hoidettu huonosti.

Tutkimustemme perusteella väitämme, että henkilöarviointi ja sen vaikutus palkkaan saadaan kannustavaksi ja oikeudenmukaiseksi, kunhan henkilöstö tiedostaa perusteet ja esimiehet koulutetaan arviointien tekemiseen.

KANNUSTAVAN PALKKAUDISTUKSEN TOTEUTUS

1. Henkilöstön edustajat ovat mukana palkkaperusteiden valinnassa ja luomisessa
2. Henkilökohtaisen osan vaihtelualue on oltava kannustava
3. Perusteet ovat kaikkien tiedossa
4. Esimiehet koulutetaan
5. Järjestelmän käyttöä ohjataan ja koordinoidaan

HENKILÖSTÖN MIELIPITEET PALKKAUDISTUKSEN JÄLKEEN



TOIMIIKO TULOSPALKKAUS KÄYTÄNNÖSSÄ?

”Meitä on petetty!”

LIISA: ”Tulospalkkiot jäivät tänä vuonna saamatta! Mutta sehän oli oletettavaa. Kuinka sitä voisi vaikuttaa yrityksen pärjäämiseen, kun kukaan ei ole kertonut tavoitteista tai välituloksista.

Minusta tuntuu, että teen enemmän työtä kuin ennen. Miksei se näy tilinauhassa? Kohtuullista olisi myös se, että joku huomioisi käymäni viikon mittaisen kurssin. Osaamista ja itsensä kehittämistä luvattiin palkita.”



KYLLÄ TOIMII!

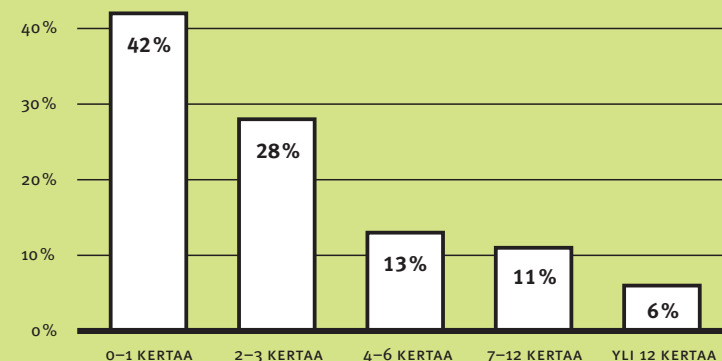
Oy GLM Consulting Ab on tutkinut kymmenien työyhteisöjen tulospalkkiojärjestelmien toimivuutta.

Järjestelmän perusta luodaan huolellisella suunnittelulla, jonka yhteydessä sovitaan sekä yhteisistä pelisäännöistä että järjestelmän toimivuuden seurannasta. Tulospalkkausjärjestelmä edellyttää jatkuvaa ylläpitoa ja avointa kommunikaatiota.

Tutkimusten mukaan työntekijä kokee voivansa vaikuttaa yrityksen tulokseen sitä paremmin mitä useammin hän saa palautetta.

Jopa 42% tulospalkkion saajista sanoo saaneensa palautetta vuoden aikana vain kerran tai ei kertaakaan. Esimiesten mukaan palautetta oli kuitenkin annettu huomattavasti enemmän. Niin tai näin, asiassa on parantamisen varaa. Tavoitteista ja odotuksista käytävän vuoropuhelun on oltava järjestelmällistä.

SAAN PALAUTETTA PALKKIOJAKSON AIKANA



KENELLE EHDOTAN PALKANKOROTUSTA?

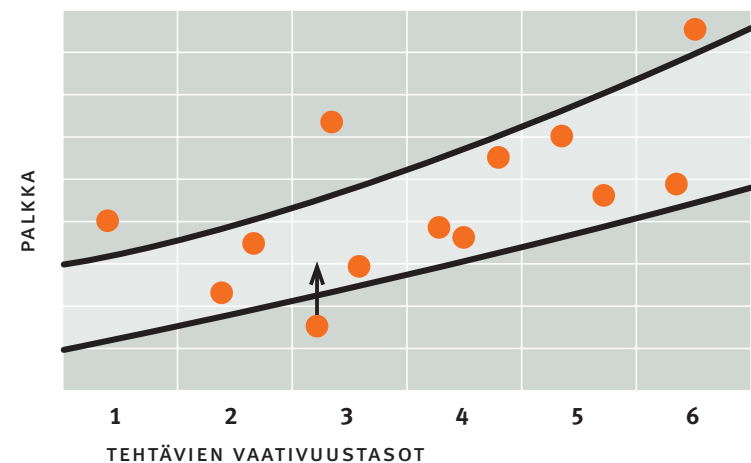
PEKKA: ”Jo kolmas työntekijäni irtisanoutui tässä kuussa, vaikka oikeastaan tarvitsisin lisää osaajia. Saisinkohan suorituspalkalla nykyiset ihmiset pysymään ja uusia palkattua? Samalla pitäisi saada vähän lisäpotkua työskentelyyn. Mutta kenelle ehdottaisin palkankorotusta? Ja millä perusteilla? Taidan suositella sitä porukan parhaalle. Samalla osoitan, että arvostan hänen panostaan.”

”Mutta hetkinen, olisikohan sittenkin muistettava myös sitä pitkään palkkakuopassa virunutta kaveria, jonka motivaatio alkaa selvästi rapistua? Ja entäs kaikki muut, joukossahan on pari vapaamatkustajaa? Mitä he tästä ajattelevat?”



TILANNE TUNNETTAVA

Onnistunut palkkaus edellyttää vallitsevasta tilanteesta tehtyä analyysia. Analyysissa huomioidaan tehtävien vaativuus, yksittäisten työntekijöiden valmiudet ja tehtävissä onnistuminen, sekä vallitseva palkkaustilanne. Näiden tekijöiden keskinäisellä harmonisoinnilla yrityksen palkkahajonta on mahdollista rakentaa sekä kannustavaksi että oikeudenmukaiseksi.



- tavoiteltu palkkahajonta
- henkilöiden palkat

MENESTYVISSÄ YRITYKSISSÄ PALKKA-ASIAT HALLITAAN

SELKEÄN PALKANMÄÄRITYSJÄRJESTELMÄN
ON VASTATTAVA SEURAAVIIN KYSYMYKSIIN:

1. Millaisista osista palkka muodostuu
2. Millainen on palkkataso verrattuna alan yleiseen tasoon
3. Millainen palkkaero on todella kannustava
4. Kuinka on varmistettu yhdenmukainen käytäntö ja sen noudattaminen
5. Kuka päättää palkan muutoksista
6. Kuinka laajaa, ja millaista, on johdon ja henkilöstön välinen yhteistyö

HENKILÖ-
KOHTAINEN
OSA

0-50%

PERUSOSA

TARVITAAN PALKKAPOLITIIKKA

Työyhteisön palkkapolitiikka ohjaa esimiesten toimintaa. Järjestelmän on oltava henkilöstön tiedossa ja sisäistämä.

Uuden palkkapolitiikan rakentaminen käynnistyy palkka-analyysillä. Analyysi luo kuvan vallitsevasta tilanteesta ja tarjoaa pohjan palkkakehityksen ohjaamiseksi vastaamaan yrityksen tavoitteita.



MEILLÄ ON KEINOJA JA KOKEMUSTA UUDISTUKSEN TOTEUTTAMISEEN

PALKKAPOLITIIKKA

Palkkapolitiikan määrittäminen
Luontaisetupolitiikka
Palkka-analyysit
Palkkausta koskevat asennekyselyt

TEHTÄVÄN VAATIVUUS

Yrityskohtaiset järjestelmät
Laajat palkkaluokat
Sopimuskohtaiset luokitusjärjestelmät
Työluokitus ja luokittajakoulutus

HENKILÖKOHTAINEN PALKKA

Työmenestyksen arviointijärjestelmät
Henkilökohtaisen palkan mitoitus
Järjestelmien käyttökoulutus
Meriittikorotusten läpivienti

SUORITUSPALKAT

Tehokkuuden lisäyksen arviointi
Perusteiden laadinta
Järjestelmien valinta
Järjestelmien käyttökoulutus

TULOSPALKKIOT

Järjestelmien rakentaminen
Tunnuslukujen valinta
Järjestelmien käyttöönotto
Järjestelmien ylläpito

Oy GLM Consulting Ab

Unioninkatu 11
00130 Helsinki
Puh: (09) 6811 400
Fax: (09) 6811 4011
www.glmconsulting.fi