

MISTÄ YRITYKSEN MENESTYS TULEE?

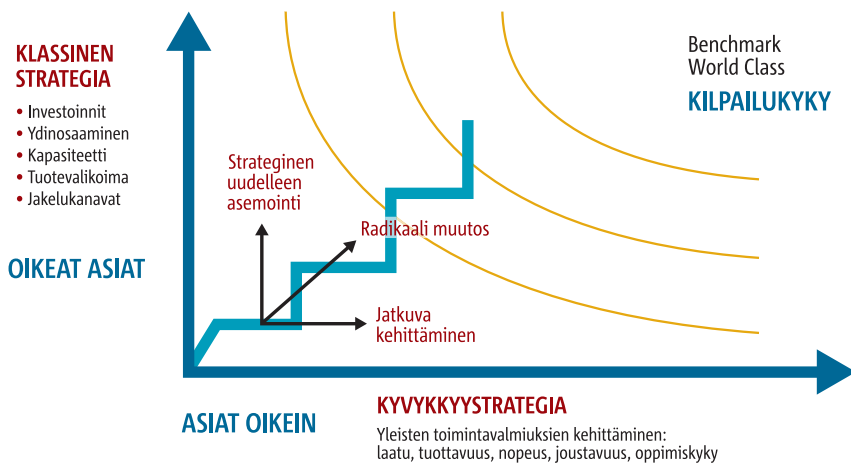
Mikä saa jotkut yritykset menestymään ja toiset epäonnistumaan? Asiaa on pohdittu lukuisissa liikkeenjohdon oppikirjoissa, eikä yhtä ainuttakaan menestysreseptiä ole vielä löytynyt. Yksi asia tuntuu kuitenkin yhdistävän menestyviä yrityksiä: ne keskittyvät olennaiseen, ja samalla myös yhtä lailla siihen, mitä niiden piti olla tekemättä tai lakata tekemästä. Tämä yrityksen menestykselle olennainen alue löytyy esimerkiksi kysymällä muutama yksinkertainen kysymys: Mistä olemme innostuneita? Mikä vaikuttaa taloudelliseen tulokseen? Missä voimme olla maailman parhaita? Tätä keskittymistä olennaiseen tarkoitamme tässä kirjassa strategialla.

Strategian ja palkitsemisen yhteensovittamista pidetään yrityksen menestyksen kannalta tärkeänä perusasiana. Yrityksen kannattaa keskittyä olennaiseen: palkita henkilöstöä yrityksen tärkeiden tavoitteiden saavuttamisesta. Tässä luvussa luomme pienen katsauksen yrityksen menestystekijöihin. Koska jokaisen yrityksen menestystekijät ovat erilaiset, myös palkitsemisen tulee olla yrityskohtaista.

Johdon tehtävä on priorisoida ja saada aikaan muutoksia. Priorisointi tarkoittaa tavoitteiden asettamista ja strategian luontia. Ilman tavoitteita kaikki kelpaa ja yritys on tuuliajolla. Yritys menestyy strategiansa perusteella.

Strategia voidaan määritellä hyvin monella tavalla. Tässä yhteydessä strategia voidaan määritellä seuraavasti: ”Sen lisäksi, että strategia osoittaa yrityksen vision ja tavoitteet, sen tarkoituksena on kertoa, miten yritys menestyy toimialallaan muiden kilpailijoiden puristuksessa. Strategia näyttää, minkä suuntaisia toimenpiteitä yrityksen tulisi tehdä, jotta se saavuttaisi strategian osoittamat tavoitteet.” (Mintzberg, H. & Quinn, J. B. 1996; ref. Ruohomäki, I. ja muut, 2011.) Strateginen päätös on liiketoimintaan vaikuttava erittäin tärkeä päätös ja valinta. Strategisella päätöksellä yritys sitoutuu valitsemaansa toimintaan sitomalla taloudellisia ja henkisiä resursseja pitkäksi aikaa.

Strategiatyö voidaan kohdistaa kahteen eri suuntaan: strateginen asema (klassinen strategiatyö) ja kyvykkyystrategiat (operatiiviset strategiat) (Laamanen, K. & Tinnilä, M. 2009).



Kuva 1.
Strategiatyön suuntaaminen niin, että tehdään oikeita asioita oikein (Laamanen ja Tinnilä, 2009).

Strategiatyön taustalla on yritysjohton kohtaama haaste, miten tuottaa riittävästi hyötyä kaikille sidosryhmille yrityksen ainutlaatuisilla voimavaroilla. Voimme puhua yrityksen kilpailukyvyistä. Ensimmäisen arvion kilpailukyvyistä tekee omistaja; investoidako vai eikö investoida. Toisen ja kenties tärkeimmän arvion tekee asiakas; ostaako vai eikö ostaa, käyttäkö vai eikö käytää. Tämän lisäksi johdon tulee ottaa huomioon muiden sidosryhmien vaatimukset, jotka saattavat olla keskenään ristiriitaisia.

Klassiseen strategiatyöhön liittyy usein resurssien kohdentaminen ja yrityksen aseman parantaminen arvoa luovassa verkostossa. Jos yrityksellä on ainutlaatuisia teknologiaa, tietämystä tai osaamista, voi sillä olla vahva asema verkostossa ja näin ollen mahdollisuus kestävään kasvuun ja erinomaiseen kannattavuuteen. Jos taas yrityksen asema on heikko, saattaa se vaivoin selvitä jatkuvassa eloonjäämistaiselussa. Tyypillisiä lähestymistapoja strategiatyöhön ovat mm. kilpailija- ja toimiala-analyysit, erottuminen kilpailijoista, ydinosaamiset ja strateginen ketteruus.

Toimintaympäristön muutos haastaa yrityksen ja strategian, jolla se pyrkii menestymään muuttuvissa olosuhteissa. Samalla strategian käytäntöön vientiä ohjaavan johtamisjärjestelmän ja johtamisprosessin toimivuuteen kohdistuu yhä suurempia kehittämisvaateita. On välttämätöntä panostaa paremmin tulevaisuutta ennakoivaan johtamiseen ja toimintaan. Johtajan on johdettava tehokkaasti sekä asioita että ihmisiä niin pitkällä aikajänteellä kuin myös operatiivisesti jokapäiväisessä toiminnassa.

Monien yritysten johtamisen käytännöt eivät välttämättä toimi kokonaisuutena. Usein kokonaisuuden osia ei ole edes suunniteltu toimimaan yhdessä.

Ihmiset tuovat tällaiseen ympäristöön oppimiaan käytäntöjä eri organisaatioista, henkilökohtaisia mieltymyksiään ja tapojaan, mikä pitää yllä sekavuutta. Yrityksen kannattaa kuitenkin panostaa yhtenäisiin käytäntöihin ja sitä kautta syntyvään tehokkuuteen. Kokonaisvaltainen johtaminen pyrkii hallitsemaan onnistumisen kannalta olennaisia asioita ja tekemään niistä kokonaisuuden.

Osana yrityksen johtamisjärjestelmää myös palkitsemisen tulee tukea yrityksen tavoitteiden saavuttamista ja valittua toimintatapaa. Palkitsemisjärjestelmän on oltava linjassa yrityksen strategian ja tilanteen kanssa. Sen on tuettava yrityksen muita johtamisprosesseja.

Yritysten erilaiset tilanteet ja erilaiset strategiset valinnat vaativat erilaisia palkitsemisratkaisuja. Tästä syystä toisessa yrityksessä hyvin toimivaa järjestelmää ei voi kopioida toiseen yritykseen: tuloksena voi olla kallis ja huonosti toimiva palkitsemisjärjestelmä, joka ei motivoi työntekijöitä. Palkitsemisen ja palkkauksen on oltava yrityskohtaista.

Yrityskohtaisen strategisen palkitsemisen keskeisenä teemana ovat yleensä tavoitteet ja mittarit. Ne heijastelevat yrityksen strategisia valintoja. Nämä mittarit ovat lähtökohtana paitsi tulospalkkioissa myös palkan henkilökohdaisessa osassa. Suunniteltaessa strategiaan perustuvaa palkitsemista yritys joutuu tekemään muitakin valintoja. Vastaamalla esimerkiksi seuraaviin kysymyksiin johto voi tehostaa palkkauksen ja palkitsemisen vaikutuksia omassa yrityksessään.

- Mitä palkitsemisen tapoja yrityksessä halutaan käyttää? Tarvitaanko esimerkiksi rahallisen palkitsemisen rinnalle joustavia työaikoja ja kehittymismahdollisuuksia?
- Mitä rahallisia palkkioita käytetään? Esimerkiksi tukeeko yrityksen toimintatapaa paremmin peruspalkkaus vai tarvitaanko nopeammin ja voimakkaammin kannustavia tulos- tai kertapalkkiota? Sopiiko meille paremmin aikapalkka vai suorituspalkkaus?
- Millä aikajäniteillä pitäisi palkita? Syntykö palkittavia tuloksia kuukausittain, puolivuositain, vuosittain vai harvemmin?
- Miten ja milloin palkitaan yksilöä ja milloin ryhmää tai koko työyhteisöä?
- Onko palkkapäätöksiä koordinoitava keskitetysti vai kannattaako ne hajauttaa esimiehille?
- Miten viestimme palkoista ja palkkauksesta? Miten avoimia haluamme olla?

Strategisten valintojen lisäksi on joukko yleisiä tekijöitä, jotka tulisi aina ottaa huomioon suunniteltaessa ja kehitettäessä palkitsemista.

Tässä kirjassa annetaan vastauksia kysymyksiin mitä, miten ja miksi. Mitä on palkitseminen? Miten se saadaan toimivaksi? Miksi nämä asiat ovat tärkeitä? Käymme läpi hyväksi havaittuja toimintamalleja ja tutkittua tietoa. Näiden lomassa esitetyt tapauskuvaukset linkittävät asiat käytäntöön.

Käymme ensin läpi erilaisia palkitsemis- ja palkkaustapoja ja esittelemme, miten kukin yritys voi valita näistä itselleen parhaiten sopivan kokonaisuuden. Sen jälkeen perehdymme palkitsemisen toimivuuteen vaikuttaviin tekijöihin ja siihen, mistä ja miten palkitsemisen toimivuus syntyy. Näiden tekijöiden ymmärtäminen valaisee myös sitä, miksi palkitsemisen toimivuuden seuraaminen säännöllisesti on tärkeää. Lopuksi annamme vinkkejä siitä, miten palkitsemista tulisi kehittää, jotta se olisi mahdollisimman toimivaa.

Viittaukset työehtosopimuksiin olemme pitäneet mahdollisimman vähäisinä. Eri työehtosopimusten palkkausjärjestelmistä on olemassa runsaasti hyviä oppaita, kuten esimerkiksi ”Palkkarakenneopas” teknologiateollisuuden työntekijöiden Parake-järjestelmästä sekä ”Palkkausjärjestelmäopas” teknologiateollisuuden toimihenkilöiden Mettova-järjestelmästä. ”Tulosta ja palkkaa” -opas johdattelee tuotannon palkkaus- ja palkitsemistapoihin. Toimihenkilöiden tulos- ja voittopalkkioiden rakentamisesta on laadittu opas ”Hyvää työtä – hyvää mieltä”.