



<input checked="" type="checkbox"/>	Pro gradu -tutkielma
<input type="checkbox"/>	Lisensiaatintutkielma
<input type="checkbox"/>	Väitöskirja

Oppiaine	Laskentatoimi	Päivämäärä	28.12.2006
Tekijä(t)	Teppo Vuori	Matrikkelinumero	
		Sivumäärä	78
Otsikko	Strateginen palkitseminen tulospalkkiojärjestelmän tukena – Case: Pienyritys Oy		
Ohjaaja(t)	KTT Hannu Schadéwitz ja KTM Antti Fredriksson		

Tiivistelmä

Yritysten henkilöstöjohtamiselta vaaditaan nykyisin entistä enemmän, sillä globalistumisen johdosta kilpailu ammattitaitoisista työntekijöistä kasvaa. Yksi keino houkuttaa osaavaa henkilöstöä yritykseen on toimiva tulospalkkaus. Tulospalkkaus on peruspalkkaustapoja, aika- ja suorituspalkkausta, täydentävä ja muuttuva palkkaustapa, jonka käyttäminen ja palkkioiden määrittäminen on täysin yrityksen omassa päätäntävällässä. Hyvin suunnitellusta tulospalkkiojärjestelmästä hyötyvät kaikki sidosryhmät; omistajat saavat parempaa tuottavuutta, asiakkaat parempaa ja nopeampaa palvelua ja henkilöstö palkkioita ja työsuhteen pysyvyyttä.

Tulospalkkiojärjestelmää suunniteltaessa tulee ottaa huomioon palkitsemisen kokonaisuus ja se, miten palkitseminen sopii yhteen yrityksen muiden osa-alueiden kanssa. Tulospalkkaus on merkittävä osa palkitsemisen kokonaisuutta, johon kuuluu perus- ja tulospalkkauksen lisäksi myös edut, aloitepalkkiot ja aineeton palkitseminen.

Palkitsemisesta on tullut joustavampaa, ja se on muuttunut strategiseksi, 3–5 vuoden tavoitteisiin keskittyväksi. Organisaatiot muuttuvat rakenteiltaan uuden logiikan mukaisiksi avoimmiksi organisaatioiksi, joissa henkilöstön taitoja korostetaan ja hierarkiaa vältetään. Uuden logiikan mukaan jokaisen henkilöstön jäsenen odotetaan lisäävän yrityksen arvoa, ja johtamisen merkitys kasvaa yrityksen tehokkuuden avaintekijänä. Palkitsemisen kokonaisuuden lisäksi tulospalkkauksen tuleekin olla tasapainossa yrityksen muiden osa-alueiden; strategian ja tavoitteiden, organisaatorakenteen, henkilöstön ja johtamisprosessien kanssa.

Noin 40 henkilön yrityksessä toteutettiin tutkimus, jonka tarkoituksena oli erityisesti selvittää, miten tehokas tulospalkkiojärjestelmä rakennetaan pienessä kolmen tuloyksikön organisaatiossa ja miten organisaation eri osa-alueet vaikuttavat palkkiojärjestelmään. Tutkielman päätteeksi luotiin yritykselle ehdotus tulospalkkauksen muuttamiseksi. Ehdotuksessa palkkiojärjestelmää laajennetaan seitsemästä palkkionsaajasta koko henkilöstön laajuiseksi ja liikevaihtomittari vaihdetaan tulomittariksi. Myös vanha kuukausittaisen liikevaihdon perusteella jaettava tulospalkkiojärjestelmä jää voimaan vanhoille palkkionsaajille, mutta maksettavat palkkiot puolitetaan, sillä ne ovat olleet noin nelinkertaiset verrattuna markkinoiden keskiarvoon.

Muutos aiheuttaa varmasti muutosvastarintaa ja tällä hetkellä yrityksestä puuttuu muutoksen alulle paneva tekijä, joten muutos ei tule varmastikaan tapahtumaan ennen kuin jokin tuloyksiköistä alkaa tehdä liikevaihtomittarin takia tappiota. Johtamisprosessien kehittämisen avulla saadaan tulospalkkiojärjestelmä toimimaan moitteettomasti niin, että se vastaa yrityksen strategiaa ja tavoitteita.

Asiasanat	tulospalkka, palkitseminen, palkkajärjestelmät, kannustimet, motivointi, organisaatioviestintä
Muita tietoja	