



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

Oppiaine	Yrittäjyys	Päivämäärä	10.01.2011
Tekijä(t)	Seppo Inkinen	Matrikkelinumero	
		Sivumäärä	89
Otsikko	Tulospalkkiojärjestelmän käyttö tulosityksikköorganisaation johtamisessa		
Ohjaaja(t)	KTT Pasi Malinen		

Tiivistelmä

Palkkiojärjestelmien käyttö yrityksissä on nykyisin melko yleistä. Työorganisaation palkitsemista on useimmiten tutkittu yksilön motivoinnin näkökulmasta, samalla kun yrityksen motiivit palkitsemiseen ovat jääneet vähemmälle huomiolle. Yrityksen kannalta kannattavan ja toimivan järjestelmän luominen on todettu hyvin haastavaksi tehtäväksi ja se monissa tapauksissa edellyttää erillisen palkkiostrategian luomista liiketoimintastrategian rinnalle ja avuksi. Onnistuneen tulospalkkiojärjestelmän positiivisista vaikutuksista ollaan hyvin vakuuttuneita nykytutkimuksen valossa. Tuottamattomien ja jopa epäonnistuneiden järjestelmien määrä on kuitenkin huolestuttavan suuri. Tutkielmassa selvitetään keinoja palkkiojärjestelmien toimivasta kytkemisestä yrityksen liiketoimintastrategioihin. Erityistä huomiota saa keskijohdon rooli palkkiojärjestelmän välittämän viestin toimittamisessa hajallaan olevalle henkilöstölle siinä muodossa kuin se alun perin oli tarkoitettukin.

Tutkimus suoritettiin kvalitatiivisin menetelmin. Haastattelut tehtiin kohdeorganisaation keski- ja ylimmälle johdolle. Aineiston sanatarkka litterointi auttoi ymmärtämään asioiden keskinäisiä suhteita. Analyysimuotona aineiston tulosten tulkinnassa käytettiin temahaastattelua.

Tutkimus osoittaa selkeästi yhtenäisen viestin tärkeyden haluttaessa palkkiojärjestelmän tukevan liiketoimintastrategioiden toteutumista. Tutkimuksen kohteena olevan yrityksen palkkiojärjestelmän mittariston kehittämisessä kuultiin keskijohdon edustajia, mutta vanhan keskusjohtoisen organisaatiokulttuurin piirteet tulivat esiin jatkossa. Keskijohdolle suunnattuja ohjeita tai koulutusta palkkiojärjestelmän käytöstä ei annettu, ja jokaiselle keskijohdon edustajalle ja toimipisteiden esimiehelle jäi mahdollisuus tulkita palkkiojärjestelmän perusteita ja tarkoitusta omalla tavallaan. Yhtenäistä viestiä johdolta organisaatiolle ei ollut.

Erityisesti hajallaan olevien organisaatiotyyppien tulisi ajatella palkitsemista yrityksen näkökulmasta. Uusien toimintatapojen, liiketoimintojen tai painopistealueiden muutokset on helpompi ajaa sisään organisaatioon kun jokainen organisaation jäsen voi yhdistää ne omaan päivittäiseen tekemiseensä tulospalkkiojärjestelmän antaman tuen avulla. Lisäksi tulospalkkiojärjestelmän mittariston tulee sisältää vuosittain muuttuvia elementtejä osaoptimoinnin ja leipääntymisen estämiseksi. Keskijohdon rooli tulospalkkiojärjestelmän onnistumisessa on ratkaisevan tärkeä.

Asiasanat	tulospalkkaus, strateginen palkitseminen jalkautus, viestintä
Muita tietoja	