



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

Oppiaine	Laskentatoimi	Päivämäärä	23.4.2004
Tekijä(t)	Marjaana Risku	Matrikkelinumero	
		Sivumäärä	105
Otsikko	Tulospalkkaus henkilöstön kannustinkeinona: motivointi- ja ohjausvaikutukset johdon ja muun henkilöstön näkökulmasta. Case-tutkimus.		
Ohjaaja(t)	Professori emeritus Pekka Pihlanto, lehtori Tuula-Marja Vilja		

Tiivistelmä

Tulospalkkauksella tarkoitetaan täydentävää palkkausjärjestelmää, jossa tulokseen perustuvaa palkkiota jaetaan kaikille henkilöstöryhmille. Onnistunut tulospalkkausjärjestelmä on osa strategista johtamisjärjestelmää. Tulospalkkaus kannustaa toiminnan kehittämiseen, ohjaa toimintaa ja on samalla osa yrityksen viestintää ja informaation jakamista.

Tässä tutkielmassa tulospalkkausta analysoidaan henkilöstön kannustinkeinona. Tutkimuskysymyksinä ovat sekä tulospalkkauksen motivaatiovaikutukset että sillä tavoitellut ohjausvaikutukset. Näkökulmina ovat johdon ja muun henkilöstön näkökulmat. Tutkielma perustuu vahvasti case-aineistoon. Tutkielma on lähestymistavaltaan toiminta-analyttinen ja metodina on case. Case-yrityksessä tutkitaan olemassa olevalle tulospalkkausjärjestelmälle asetettujen tavoitteiden toteutumista ja järjestelmän toimivuutta käytännön toimijoiden tasolla. Empiirinen aineisto kerätään johtaja- ja henkilöstötason haastatteluin sekä laajalla koko henkilöstön kattavalla kyselytutkimuksella. Case-yritys on suuri monialainen suomalainen elintarvikealan yritys.

Työmotivaatioon vaikuttavat monet tekijät ja tarpeet. Kannustinjärjestelmät ovat yksi osa motivoivaa henkilöstöjohtamista. Kannusteita on monenlaisia: rahallisia ja ei-rahallisia, sisäisiä ja ulkoisia kannusteita. Tulospalkkaus on yhdenlainen kannustinjärjestelmä, jossa palkitseminen perustuu tulokseen tai asetettujen tavoitteiden saavuttamiseen. Palkkiota jaetaan siis toiminnan kehittämisestä. Tulospalkkauksella tavoitellaan taloudellisia tekijöitä - kuten tuottavuuden nousua ja työsopimisen joustoa - sekä henkilöjohtamisen tekijöitä - kuten toiminnan kehittämisen ohjausta, johtamisen apua, viestintä- ja informaatiovaikutusta. Lopulta tulospalkkausjärjestelmän on oltava kuitenkin taloudellisesti kannattava. Suurimmat ongelmat tulospalkkausjärjestelmissä ovat irrallisuus strategiasta, arvioinnin subjektiivisuus, palkitsemisen tasavertaisuus ja oikeudenmukaisuus sekä vapaamatkustajuuden ongelma.

Case-yrityksessä on ollut koko organisaation kattava palkitsemisjärjestelmä käytössä kaksi vuotta. Palkitsemisjärjestelmästä tehtiin nykytila-analyysi, jossa selvitettiin henkilöstön tyytyväisyyttä tulospalkkausjärjestelmään ja tulospalkkaukselle asetettujen toiminnanohjaus- ja motivointitavoitteiden täyttymistä. Järjestelmä ei ole vielä saavuttanut vakiintunutta asemaa yrityksen strategisessa johtamisessa, mutta järjestelmän jatkokehittäminen nähdään tarpeellisenä ja tulospalkkauksen osuus palkitsemisessa koetaan suurena. Suurimmat ongelmat ovat palkitsemisjärjestelmän viestimisessä ja palkitsemisen oikeudenmukaisuudessa. Tärkeimmät kehittämistoimenpiteet kohdistuvat järjestelmän selkeyttämiseen ja yhdenmukaistamiseen sekä järjestelmän sitomiseen osaksi strategista johtamista.

Asiasanat	tulospalkka, palkkajärjestelmät, kannustimet, työmotivaatio, henkilöstöjohtaminen
Muita tietoja	Salainen 31.6.2007 asti