

OPAS TULOSPALKKIOIDEN RAKENTAMISEEN

# HYVÄÄ TYÖTÄ – HYVÄÄ MIELTÄ



Copyright © EK-STTK Tuottavuustyöryhmä, Ylemmät Toimihenkilöt YTN ry ja Palkkatalito Oy

Kustantaja: Palkkatalito Oy

[www.palkkatalito.fi](http://www.palkkatalito.fi)

Taitto: Public Design Oy

Painopaikka: Tammerprint Oy, 2014

ISBN 978-952-68188-0-1 (nid.)

ISBN 978-952-68188-1-8 (PDF)

# SISÄLLYS

ESIPUHE .....	2
1 JOHDANTO .....	3
2 MITÄ PALKITSEMISELLA TAVOITELLAAN .....	5
3 MILLAISIA TÄYDENTÄVIÄ PALKITSEMISTAPOJA KÄYTETÄÄN .....	9
3.1 Tulospalkkio .....	11
3.1.1 Kohdejoukko.....	11
3.1.2 Tavoitteet, mittarit ja tunnusluvut .....	11
3.1.3 Palkkioiden suuruus ja hinnoittelu .....	13
3.1.4 Muita tulospalkkioiden ehtoja .....	14
3.2 Käteinen voittopalkkio .....	15
3.3 Voitonjakoerät .....	16
3.4 Henkilöstörahasto.....	16
3.5 Osakepohjainen palkitseminen .....	17
3.6 Kertaluonteiset palkkiot ja erikoispalkkiot.....	18
3.7 Peruspalkan ja täydentävän palkitsemisen vertailua .....	19
4 MITEN PALKITSEMISESTA TULEE TOIMIVAA .....	20
Motivaatiosta.....	20
Palkkiojärjestelmä osana johtamista .....	22
5 MITEN JÄRJESTELMÄ TULISI RAKENTAA JA MITEN SITÄ TULISI KEHITTÄÄ .....	23
5.1 Projektin valmistelu .....	24
5.2 Yhteistoiminta palkitsemisen kehittämisessä .....	24
5.3 Järjestelmän suunnittelu .....	25
5.4 Käyttöönotto .....	26
5.5 Järjestelmän käyttö ja ylläpito .....	26
5.6 Järjestelmän ehtoihin liittyviä näkökohtia.....	28
6 ESIMERKKEJÄ TÄYDENTÄVÄSTÄ PALKITSEMISESTA .....	30
6.1 OK Perintä Oy .....	30
6.2 Patria-konserni .....	32
6.3 Lumene Oy .....	36
7 LYHENTEITÄ JA KÄSITTEITÄ .....	39
8 AIHEESTA ENEMMÄN .....	41
LIITE 1: PALKKAHALLINNOLLISIA NÄKÖKOHTIA .....	42

# ESIPUHE

**T**ämä opas käsittelee täydentäviä palkitsemistapoja ja niiden käyttöä Suomessa toimivissa yksityisen sektorin yrityksissä; erityisesti osana toimihenkilöiden ja ylempien toimihenkilöiden palkitsemista. Täydentävät palkitsemistavoilla tarkoitetaan tässä erilaisia yrityskohtaisia rahallisia palkitsemistapoja, jotka täydentävät kuukausipalkkaa.

Kirjoitustyön lähtökohtana on ollut TT-STTK ja TT-YTN -tuottavuustyöryhmien Juustoa ruisleivälle -opas, joka julkaistiin 2001. Kyseinen opas kirjoitettiin tilanteessa, jossa täydentävät palkitsemistavat alkoivat yleistyä nopeassa tahdissa ja yritykset ja henkilöstö tarvitsivat tietoa harkitessaan niiden käyttöönottoa. Tarvetta julkaisulle on ollut, sillä painos on loppunut jo vuosia sitten. Vuosien saatossa ovat tiedon tarpeet muuttuneet. Näkemykset palkitsemisesta ovat kehittyneet. Käytettävissä on myös enemmän tietoa siitä, mitkä tekijät vaikuttavat onnistuneeseen palkitsemiseen. Niinpä käsillä oleva opas eroaa monessa kohtaa aiemmasta Juustoa ruisleivälle -oppaasta.

Tässä oppaassa yhdistyvät aiheeseen liittyvät teoriat ja käsitteet sekä käytännön kokemukset suomalaisilta työpaikoilta. Kirjoitustyöryhmässä on vankka teoreettinen tausta sekä pitkä käytännön kokemus palkitsemisesta. Työryhmä kävi lisäksi oppaan kirjoittamista varten tutustumassa usean suomalaisen yrityksen palkitsemiseen, sillä haluamme esitellä käytäntöjä ja kokemuksia eri aloilta, erilaisista yrityksistä ja erilaisista palkitsemistavoista.

Opas on tarkoitettu kaikille yritysten palkitsemisasioiden parissa työskenteleville henkilöille: henkilöstöjohtolle, linjajohtolle, esimiehille ja henkilöstön edustajille, mutta myös palkansaajille. Palkitsemisasiat koskettavat kaikki yrityksissä työskenteleviä tavalla tai toisella. Palkitseminen toimii paremmin, kun kaikki asianosaiset tietävät perusasiat palkitsemisesta.

Oppaan kirjoittamiseen ovat osallistuneet työryhmä Jukka Tiihonen (Palkkataito Oy), Elina Moisio (Teknologiateollisuus ry), Niilo Hakonen (KT), Timo Höykinpuro (Finanssialan keskusliitto), Ira Saarnio (Ammattiliitto Pro), Jari-Pekka Suokas (Ammattiliitto Pro), Liljan-Kukka Runolinna (Ammattiliitto Pro) ja Yrjö Taivainen (YTN). Kirjoittamistyöstä ovat pääasiassa vastanneet Elina Moisio ja Jukka Tiihonen.

Kiitämme lämpimästi kaikkia niitä yrityksiä ja henkilöitä, jotka ovat jakaneet osaamista kanssamme! Toivomme julkaisun kannustavan yrityksiä ja henkilöstöä kehittämään yrityksen tilanteeseen ja tarpeisiin sopivia täydentäviä palkitsemistapoja.

Helsingissä, elokuussa 2014

**Työryhmä**

# 1 JOHDANTO

**P**alkitseminen on aihe, joka kiinnostaa kaikkia työelämässä toimivia. Jokaisessa yrityksissä palkitaan jollain tavalla, vähintään maksamalla palkkaa. Lisäksi enenevässä määrin käytössä on erilaisia bonuksia ja tulospalkkioita, voittopalkkioita, lyhyen ja pitkän aikavälin kannustinjärjestelmiä, kertapalkkiota tai osakepalkkio-ohjelmia. EK:n selvityksen mukaan noin puolet yksityisen sektorin palkan-saajista on tulos- tai voittopalkkioiden piirissä. Kun mukaan lasketaan muut täydentävän palkitsemisen tavat, kuten erilaiset kertapalkkiot ja osakepohjainen palkitseminen, kasvaa osuus entisestään.

Palkitsemisen myönteisistä vaikutuksista yrityksen tulokseen ja toimintaan on selkeää näyttöä. Kuitenkin on myös huonosti toimivia palkkiojärjestelmiä. Mitkä asiat tekevät palkitsemisesta onnistunutta? Miten yritys suunnittelee toimivan palkitsemisjärjestelmän? Miten nykyisiä käytäntöjä voisi parantaa? Mitä palkitsemisesta vastaavan henkilön tai esimiehen pitäisi tietää palkitsemisesta?

Tässä oppaassa esitellään keskeisiä näkökulmia täydentävistä palkitsemistavoista ja järjestelmien rakentamisesta. Jotta palkitseminen toimisi toivotulla tavalla, on mietittävä, mitä palkitsemisella tavoitellaan, millaisia palkitsemistapoja käytetään, miten palkitsemisesta tulee toimivaa sekä miten järjestelmä tulisi rakentaa ja miten sitä tulisi kehittää.

Oppaassa esitellään erilaisten palkitsemistapojen tavoitteita, rakenteita, vaikutusta toimintaan sekä annetaan vinkkejä järjestelmän rakentamiseen ja ylläpitoon. Lopuksi esitellään muutamia esimerkkejä käytössä olevista järjestelmistä erikokoisissa ja eri aloilla toimivissa yrityksissä.

## MITÄ PALKITSEMISELLÄ TAVOITELLAAN

Palkitsemisella pyritään motivoimaan ja ohjaamaan henkilöstöä. Palkitseminen on siten johtamisen väline. Palkitseminen auttaa yrityksen tai työyksikön tärkeiden tavoitteiden viestimisessä ja tukee osaltaan niiden saavuttamista. Onnistumisesta palkitseminen kannustaa. Lisäksi kilpailukykyinen tai hyvin toimiva palkitseminen ovat keinoja houkutella haluttua työvoimaa yrityksen palvelukseen ja pienentää ei-toivottua vaihtuvuutta.

Palkitsemisen tarkemmat tavoitteet vaihtelevat eri yrityksissä riippuen yrityksen strategiasta ja tavoitteista, kilpailutilanteesta työmarkkinoilla, toiminnan organisointitavoista sekä yrityksen kulttuurista ja arvoista. Palkitseminen ei ole ainoa keino saavuttaa näitä tavoitteita. Jokaisen yrityksen on tarpeen harkita, miten se haluaa käyttää palkitsemista ja mitä tavoitteita tai millainen rooli erilaisilla palkitsemistavoilla on.

Luvussa 2 pohditaan tarkemmin sitä, mitä tavoitteita täydentäville palkitsemistavoille yleensä on asetettu ja miksi.

## MILLAISIA TÄYDENTÄVIÄ PALKITSEMISTAPOJA KÄYTETÄÄN

Usein käytetyn määritelmän mukaan palkitsemista on kaikki se, mitä yritys haluaa käyttää palkitsemiseen ja mitä henkilöstö pitää palkitsevana. Palkitsemisen kokonaisuuteen voi siis sisältyä erilaisia palkitsemistapoja, sekä aineellisia että aineettomia. Palkitsemistapoja ovat esimerkiksi kuukausipalkka (sen suuruus ja korotukset), muut rahapalkkiot, osakepalkitseminen, edut, kiinnostava työ, koulutus ja urakehitys sekä erilaiset osallistumis- ja vaikuttamismahdollisuudet.

Tässä oppaassa kohteena ovat täydentävät palkitsemistavat. Niillä tarkoitetaan sellaisia rahallisia palkitsemistapoja, jotka eivät ole osa henkilön kuukausittain maksettavaa palkkaa (tai tuntipalkkaa). Sellaisia ovat esimerkiksi tulos- ja voittopalkkiot, kertapalkkiot ja erilaiset voitonjakoerät.

Luvussa 3 käydään läpi erilaisten täydentävien palkitsemistapojen piirteitä ja ominaisuuksia.

## MITEN PALKITSEMISESTA TULEE TOIMIVAA

Rahan käyttäminen henkilöstön kannustamiseen tai motivoimiseen kuulostaa yksinkertaiselta ja toimivalta keinolta. Parhaimmillaan palkitseminen lisääkin henkilöstön tyytyväisyyttä ja halutunlaista toimintaa ja parantaa siten yrityksen tuottavuutta, kannattavuutta ja menestystä. Kuitenkin on myös esimerkkejä, joissa merkittävistä palkkiosummista huolimatta henkilöstö on palkitsemiseen tyytymätön, vaihtuvuus on suurta eikä näy palkitsemisen myönteisistä vaikutuksista toimintaan ole havaittavissa.

Palkitsemisen toimivuuteen vaikuttaa suuresti se, miten järjestelmää kehitetään ja käytetään, eli palkitsemisen prosessit. Keskeisiä prosesseja ovat järjestelmän suunnittelu ja käyttöönotto, viestintä, järjestelmän käyttäminen ja arvioiminen sekä ylläpito.

Luvussa 4 käsitellään palkitsemisen motivaatiovaikutuksia ja motivaatioon vaikuttavia palkkiojärjestelmän ominaisuuksia.

## MITEN JÄRJESTELMÄ TULISI RAKENTAA JA MITEN SITÄ TULISI KEHITTÄÄ

Lähtökohdana palkitsemisen kehittämiseksi on tarve muuttaa palkitsemista vastaamaan paremmin yrityksen tavoitteita ja toimintatapaa. Täydentävän palkitsemisen suunnittelussa lähdetään oman yrityksen tavoitteista, jotka puretaan alaspäin yksikkö- ja ryhmätasolle. Tästä syystä täydentävä palkitseminen on suunniteltava kunkin organisaation omista lähtökohdista ja omaan toimintatapaan sopivaksi.

Uusien palkitsemistapojen suunnittelu ja käyttöönotto yrityksessä on projekti, johon on varattava riittävästi aikaa ja resursseja. Järjestelmän rakentamisessa voidaan tarvittaessa käyttää apuna myös ulkopuolisia konsultteja. Viime kädessä vastuu palkitsemisen toimivuudesta on aina yrityksen johdolla ja sen omalla henkilöstöllä.

Vinkkejä järjestelmän rakentamiseen ja kehittämiseen annetaan luvussa 5.

## 2 MITÄ PALKITSEMISELLA TAVOITELLAAN



Täydentävällä palkitsemisella tavoitellaan organisaation menestymistä ja kilpailukyvyn parantamista. Kehittämällä palkitsemista kehitetään samalla koko organisaation toimintaa.

Palkitseminen on aina myös johtamista. Siksi on tiedettävä, mihin pyritään. Keinot valitaan tavoitteiden mukaan. Kaikilla palkitsemistavoilla on syytä olla yhteys yrityksen liiketoimintastrategiaan ja tavoitteisiin sekä henkilöstöstrategiaan, jotta ne ohjaisivat toimintaa yritykselle kannattavaan suuntaan. Usein puhutaan strategisesta palkitsemisesta, kun palkitseminen on linkitetty johtamiseen.

Palkitseminen on usein osa suorituksen johtamista. Suorituksen johtamisen keskeisiä osa-alueita ovat muun muassa tavoitteiden asettaminen, kannustaminen ja palautteen antaminen, suorituksen arviointi, kehittämisen suunnittelu, urasuunnittelu, osaamisen ja lahjakkuuksien kehittäminen sekä palkitseminen. Hyvä suorituksen johtaminen perustuu yrityksen strategiaan. Yksilö- ja yksikkökohtaisten tavoitteiden tulee tukea yrityksen tavoitteita, ja ne asetetaan entistä useammin yhdessä henkilöstön kanssa. Suoritus-tavoitteita ja -mittareita ei siis laadita vain palkitsemista varten, vaan toiminnan ja suorituksen johtamisen avuksi.

Palkitsemisen avulla koko henkilöstö voidaan ohjata tavoitteelliseen yhteistyöhön ja yhteisen tuloksen parantamiseen. Täydentävä palkitseminen perustuu usein ryhmän tai yksikön tavoitteisiin. Työtehtävät ja tavoitteiden saavuttaminen ovat yhä enemmän riippuvaisia muiden henkilöiden tai yksiköiden toiminnasta. Tämä on osaltaan lisännyt sellaisten ryhmäkannusteiden käyttöä, joissa voidaan palkita yhteistyön tehokkuudesta.

Täydentävien palkitsemistapojen käyttö perustuu myös haluun joustavoittaa palkka- ja työvoimakustannuksia. Täydentävä palkitseminen ei luonteensa vuoksi ole saavutettu etu, vaan palkitseminen määräytyy tulosten mukaan ja on jokaisella tarkastelujaksolla ansaittava erikseen. Täydentävät palkitsemistavat ovat ketterämpiä muuttua kuin peruspalkkausjärjestelmät, sillä yleensä käyttöönotto ei edellytä neuvottelemista tai sopimista. Lisäksi palkkioiden suuruus reagoi yrityksen taloustilanteeseen nopeasti.

Täydentävän palkitsemisen on oltava yritykselle taloudellisesti kannattavaa. Yrityksen tuloksen on parannettava enemmän kuin mitä kustannuksia järjestelmä aiheuttaa palkkioineen, sivukuluineen ja järjestelmän hallinto- ja muine kustannuksineen.

### TOIMINNAN OHJAAMINEN

Toimintaa ohjaavien palkkiojärjestelmien palkkioiden perusteeksi valitaan usein välittömiä, mitattavia yrityksen tai yksikön tavoitteita tai niistä johdettuja ryhmän tai henkilön tavoitteita. Esimerkiksi myynnin kasvua tavoitteleva yritys palkitsee myyntitavoitteiden saavuttamisesta tai ylittämisestä. Muutosta toteuttava yritys palkitsee sovitun muutoksen läpiviemisestä tai joustavasta toiminnasta.

Yrityksen kannalta on olennaista, että palkitsemisen perusteet on suunniteltu yrityskohtaisesti. Joissain yrityksissä on valmiina selkeät tavoitteet ja mittarit, joihin palkitseminen voidaan hyvinkin konkreettisesti perustaa. Jos mittareita laaditaan vain palkitsemisen perusteeksi, on syytä olla tarkkana, etteivät ne vie vikaasuuntaan. Vanha viisaus "sitä saa mitä mittaa" pitää paikkansa.

### ESIMERKKI 1: OK PERINTÄ OY

OK Perintä Oy määrittelee palkkiojärjestelmänsä tavoitteen:  
Palkkiolla ohjataan ihmisiä toimimaan strategian, tulostavoitteiden saavuttamisen ja kehityshankkeiden onnistumisen varmistamiseksi.

## ESIMERKKI 2: PATRIA-KONSERNI

Patria määrittelee tulos- ja voittopalkkiojärjestelmänsä tavoitteen:

Tulos- ja voittopalkkiojärjestelmä on tuloksekkaan johtamisen väline, jonka tulee tukea yrityksen strategian toteutumista. Sen tulee olla yritykselle kannattava ja henkilöstöä kannustava. Toiminnan kehittymisen kautta saatavasta taloudellisesta hyödystä osa jaetaan henkilöstölle tulos- ja voittopalkkiona.

Järjestelmän tavoitteena on:

- ohjata yrityksen päätavoitteiden toteutumista ja toiminnan tehostumista
- kannustaa henkilöstöä parempiin työsuorituksiin ja sitouttaa henkilöstö asetettujen tavoitteiden toteutumiseen.
- tukea yrityksen arvoja ja toimintakulttuurin kehittymistä ilman osaoptimoitua.

Täydentävän palkitsemisen tavoiteasetanta on kannustavaa silloin, kun henkilöstö voi vaikuttaa tavoitteiden toteutumiseen. Eri ryhmien palkkiokriteerit voivatkin olla toisistaan poikkeavia erilaisten vaikutusmahdollisuuksien vuoksi.

Palkkiojärjestelmällä voidaan myös motivoida henkilöstöä toimimaan yleisesti yrityksen tavoitteiden tai arvojen mukaisesti. Joskus ei ole tarkoituksenmukaista tai mahdollista rakentaa palkkioita konkreettisten mittarien pohjalle. Tavoitteena voi olla vaikkapa innovatiivisuus tai yrityksen arvojen mukainen toiminta, joiden mittaaminen on hankalaa. Joillain aloilla toiminta on jatkuvasti muuttuvaa, jolloin selkeiden mittausten ja tavoitelukujen määrittäminen palkitsemisen perustaksi on hyvin vaikeaa. Tällöin mittareiden on oltava joustavia ja muutettavissa, tai ne voidaan sopia lyhyemmäksi ajaksi eteenpäin.

## SITOUTTAMINEN JA KILPAILU TYÖMARKKINOILLA

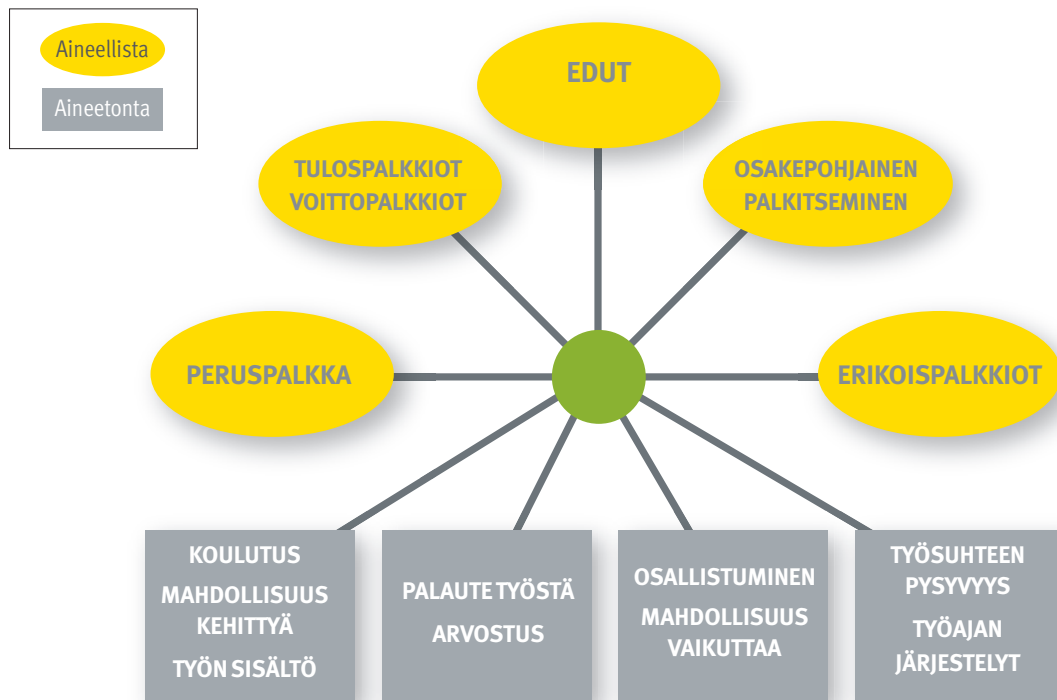
Täydentävän palkitsemisen yhtenä tavoitteena voi olla sitouttaa henkilöstöä yritykseen ja houkuttaa haluttuja osaajia työmarkkinoilta. Toimiva palkkiojärjestelmä on kilpailuetu työmarkkinoilla. Palkkiojärjestelmät voivat sitouttaa palkitsemalla pitkän tähtäimen tavoitteiden saavuttamisesta, kuten esimerkiksi osakekurssin kehittämisestä osakepohjaisessa palkitsemisessä. Palkkiojärjestelmän ehtoihin voi myös kuulua vaatimus, että työsuhteen on oltava voimassa koko palkkiokauden.

Sekä sitouttamisessa että rekrytoinnissa myös palkitsemisen kokonaisuus on tärkeä. Hyvä johtamiskulttuuri, urakehitys- ja oppimismahdollisuudet sekä vaikutusmahdollisuudet ovat monelle työntekijälle rahallista palkitsemista tärkeämpiä tekijöitä päätettäessä työpaikasta.

### PALKITSEMISEN KOKONAISUUS

Vaikka tässä oppaassa keskitytään täydentäviin palkitsemistapoihin, ei pidä unohtaa palkitsemisen kokonaisuuden ja aineettomien palkitsemistapojen tärkeyttä. Henkilön motivaatio ja käsitys työpaikasta muodostuvat palkitsemisen kokonaisuuden myötä.





Kuva 1: Erilaisia palkitsemistapoja. Palkitsemisella yleisesti tarkoitetaan kaikkia niitä aineellisia ja aineettomia palkitsemisen tapoja, joita yritys haluaa tarjota henkilöstölleen vastineeksi heidän työpanoksestaan, innostuksesta, ajasta, aikaansaannoksista. Määritelmään sisältyy ajatus, että näiden palkitsemisen tapojen pitää olla myös henkilöstön näkökulmasta palkitsevia. Nämä palkitsemistavat muodostavat yhdessä yrityksen palkitsemisen kokonaisuuden.

## PALKITSEMISSTRATEGIA TAI -POLITIikka OHJAA TAVOITEASETANTAA

Hyväksi koettu tapa määritellä palkitsemisen tavoitteita on laatia palkitsemisstrategia tai -politiikka. Yksinkertaisimmillaan palkitsemisstrategian laatiminen lähtee liikkeelle yrityksen strategiasta ja tavoitteista sekä mahdollisesta henkilöstöstrategiasta. Mihin yritys pyrkii ja millä keinoilla? Miten näitä pyrkimyksiä voidaan tukea erilaisilla palkitsemistavoilla?

Eri palkitsemistavoilla on erilaisia vaikutuksia, joten keinot kannattaa valita tarkoituksen mukaan. Palkitsemisstrategian avulla voidaan määritellä ja kuvailla eri palkitsemistapojen tavoitteet. Kirjallinen palkitsemisstrategia tai -politiikka auttaa tiedottamaan henkilöstölle yrityksen tavoitteista ja eri palkitsemistapojen perusteista.

Palkitsemisstrategiassa kuvaillaan sekä yleiset tavoitteet palkitsemiselle että kunkin palkitsemistavan erityiset tavoitteet. Palkitsemisstrategiassa määritellään myös keskeisiä periaatteita ja toimintatapoja eri palkitsemisasiossa, kuten eri toimijoiden vastuut ja roolit.

Palkitsemisstrategiasta päättää yrityksen johto mutta sen laatimiseen kannattaa ottaa mukaan sopiva joukko erilaisia näkökulmia edustavia henkilöitä. Osallistumismahdollisuus parantaa tiedon kulkua eri suuntiin. Lopputuloksen laatu paranee ja viestintä käyttöönottoaiheessa helpottuu, kun esimiehillä ja henkilöstöllä on jo tietoa siitä mitä palkitseminen on ja miksi yrityksessä on käytössä juuri tietyt palkitsemistavat.

### ESIMERKKI 3: OUTOTEC OYJ

Yhtiö pyrkii kehittämään palkitsemistaan neljän periaatteen mukaisesti:

- 1) palkitseminen on suorituksen perustuvaa,
- 2) palkitsemisen tulee olla samanaikaisesti kilpailukykyistä ja kustannustehokasta,
- 3) palkitsemisen on oltava reilua eli käytännössä mahdollisimman läpinäkyvää ja tasapuolista olematta tasapäistä sekä
- 4) palkitsemisella pyritään tukemaan niin osakkeenomistajan, yhtiön kuin työntekijän intressejä.

Periaatteita noudatetaan globaalisti kaikissa maayhtiöissä. Perusta rahalliselle palkitsemiselle on yhtiön globaali kompensatiopolitiikka. Rahallinen palkitseminen muodostuu peruspalkasta, ansaintakriteereihin perustuvasta vuosibonuksesta, koko henkilöstön O'Share osakesäästöohjelmasta sekä avainhenkilöiden ansaintakriteereihin perustuvasta osakepalkkio-ohjelmasta.

Sekä vuosibonusta että osakepalkkiota käytetään suorituksen johtamisen tukena. Osa vuosibonuksen kriteereistä on henkilö- tai tiimikohtaisia selvästi määriteltyine tavoite- ja maksimitasoinen. Järjestelmät eivät siten ole voittopalkkioluonteisia. Kriteerit määritellään vuosittain siten, että ne tukevat sekä strategian toteuttamista että liiketoiminnan tavoitteita. Peruspalkan määrittäminen perustuu tehtävän määrittämisen lisäksi myös suoritukseen.

Edut, kuten luontoisedut, mahdolliset terveydenhuoltoon liittyvät edut tai joissakin maissa eläke-edut, perustuvat ainakin toistaiseksi paikallisiin käytäntöihin. Etuuksien paikallisuus perustuu maiden hyvin erilaisiin sosiaaliturvasysteemeihin ja osittain myös vakiintuneisiin käytäntöihin.

Vapaaehtoisuuteen perustuvassa osakesäästöohjelmassa työntekijä sijoittaa omia varojaan, joilla ostetaan yhtiön osakkeita henkilölle. Yhtiö antaa henkilölle palkkioksi ilmaisia osakkeita tietyn määrän kutakin ostettua osaketta kohden.

### ESIMERKKI 4: OK PERINTÄ OY

Palkkiojärjestelmän kehittämisessä tavoitteena oli, että palkitseminen todella koetaan johtamisen apuvälineenä. Kehittäminen käynnistyi palkitsemisstrategian laatimisella. Yhdessä pohdittiin, mitä strategia meiltä edellyttää, ja miten sitä mitataan. Mittareiden ohjaavuus on tärkeää.

Sen pohjalta rakennettiin palkitsemissalkku eli määriteltiin palkitsemisen kokonaisuus. Tulos-palkkiomalli pohjautuu tähän työhön.

Kehittäminen tehtiin yhteistyössä palkitsemiskonsultin kanssa. Myös henkilöstö osallistui kehittämiseen. Lisäksi oli 8 henkilön työryhmä, joka mielti tarkat mittarit. Ryhmässä oli esimiehiä ja alaisia ja joka osastolta joku mielipidevaikuttaja.

### 3 MILLAISIA TÄYDENTÄVIÄ PALKITSEMISTAPOJA KÄYTETÄÄN



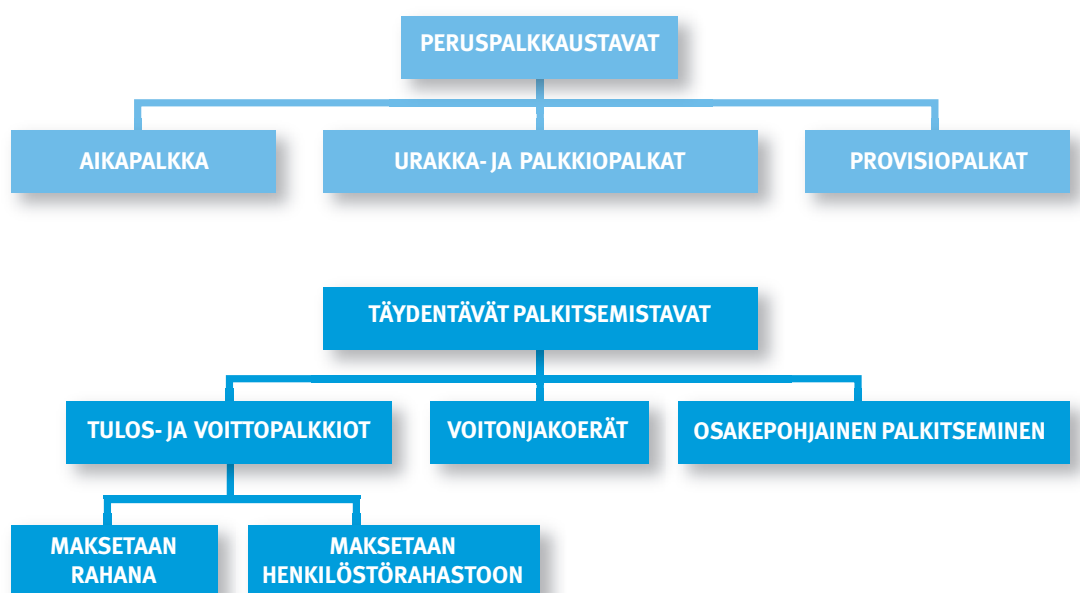
Tässä luvussa esitellään täydentävien palkitsemistapojen ominaisuuksia ja niihin liittyviä määritelmiä ja käsitteitä. Luvussa kuvataan erilaisten täydentävien palkitsemistapojen piirteitä ja lopuksi tehdään rajanvetoa peruspalkan ja täydentävän palkitsemisen välillä.

Erilaisia täydentäviä palkitsemistapoja ovat esimerkiksi tulospalkkiot, tavoitepalkkiot, kannustepalkkiot, bonukset, kertapalkkiot, pikapalkkiot, voittopalkkiot, osakepalkkiot, optiot ja voitonjako. Palkkioina jaetaan siis yleensä rahaa tai osakkeita, joskus myös tavaroita tai muuta rahanarvoista. Palkkiota voidaan maksaa esimerkiksi neljännesvuosittain tai vuosittain mutta myös myöhemmin sovittavana ajankohtana. Silloin kyse on henkilöstörahastoista tai optioista.

Täydentäville palkitsemistavoille on tyypillistä, että

- niiden käyttämisestä ja maksuperusteista päättää yrityksen johto
- niiden tarkoituksena on tukea yrityksen menestystä
- palkkioita maksetaan harvemmin kuin peruspalkkaa
- palkkion suuruus voi vaihdella tai palkkio voi jäädä saamatta, jos tavoitteet eivät täyty.

Tavoitteiden, mittarien ja järjestelmän luonne määrittää, mistä palkitsemistavasta on kyse. **Tulospalkkion** perusteena ovat tavallisesti yrityksen toiminnalliset ja taloudelliset tavoitteet ja tulokset. Toiminnallisilla tavoitteilla tarkoitetaan esimerkiksi tuottavuuden, toimitusvarmuuden tai asiakaspalvelun parantamista tai jonkin kehitystavoitteen toteutumista. Yrityksen taloudellisiin tunnuslukuihin perustuvia etukäteen laadittuja ja päätettyjä palkkiojärjestelmiä voidaan kutsua myös **voittopalkkiojärjestelmiksi**. Mikäli voittopalkkio maksetaan henkilöstölle yrityksen tilinpäätöksen valmistuttua, on kyse **käteisestä voittopalkkiosta**. Näistä erotuksena rahastoitavat tulos- ja voittopalkkiot rahastoidaan **henkilöstörahastoon**. **Voitonjakoerillä** tarkoitetaan yhtiökokouksen jälkikäteen päättämiä yrityksen tuloksesta maksettavia eräiä. Lisäksi käytössä on erilaisia **osakepohjaisia** palkitsemisjärjestelmiä, joissa henkilöstöä palkitaan osakkeilla tai optioilla.



Kuva 2: Peruspalkkaustavat ja täydentävät palkitsemistavat Suomessa

Kun yrityksessä käsitellään erilaisia palkitsemistapoja, on syytä määritellä termien ja palkitsemistapojen sisältö täsmällisesti. Tämä on tarpeen ensinnäkin viestittäessä palkitsemisesta henkilökunnalle ja esimiehille. Toisekseen eri palkitsemistapoja käsitellään palkkahallinnossa eri tavoin. Esimerkkejä palkkahallinnollisesta käsittelystä ovat mm. otetaanko palkkiot huomioon lomapalkkaa ja ylityökorvauksia laskeuttaessa, maksetaanko palkkioista tel-maksuja ja muita sosiaalivakuutusmaksuja ja verotetaanko palkkio ansio- vai pääomatulona. Palkitsemistavasta yrityksessä käytetty nimitys ei ratkaise järjestelmän tyyppiä, vaan ratkaisevaa on järjestelmän ja mittarien luonne. Esimerkiksi bonus on järjestelmä, jonka sisältö ja luonne on selvitettävä aina yrityskohtaisesti. Bonus voi olla tulospalkkio, voittopalkkio tai voitonjakoerä, riippuen mittareista ja yrityskohtaisesta järjestelmästä.

## TIETOA SUOMESSA KÄYTÖSSÄ OLEVISTA TÄYDENTÄVISTÄ PALKITSEMISTAVOISTA

EK on selvittänyt, millaisia täydentäviä palkitsemistapoja Suomessa toimivat yritykset käyttivät vuonna 2011. Selvitys tehtiin yritysten palkka-asioista vastaaville lähetetyllä kyselyllä.

EK:n jäsenyritysten henkilöstöstä yhteensä 55–60 % oli erilaisten palkkiojärjestelmien piirissä. Näihin oli luettu tulos- ja voittopalkkiot, henkilöstörahasot, työsuhdeoptiot ja osakepalkkiot sekä peruspalkkaustapoihin kuuluvat urakka-, palkkio- ja provisiopalkat. Yrityksittäin tarkasteltuna 58 % yrityksistä käytti tulos- ja voittopalkkioita. Niiden piirissä oli noin puolet (48 %) EK:n jäsenyritysten henkilöstöstä eli noin 440 000 palkansaajaa. Lisäksi henkilöstörahasoihin kuului työ- ja elinkeinoministeriön tilastojen mukaan noin 117 000 henkilöä. Voitonjakoa oli käytetty palkitsemiseen 38 % yrityksistä. Tulos- ja voittopalkkiot tulevat jatkossa mahdollisesti kattamaan vielä suuremman osan henkilöstöstä, sillä 14 % yrityksistä suunnittelee lähivuosina palkkioiden käyttöönottoa tai laajentamista.

Ylemmistä toimihenkilöistä tulos- ja voittopalkkioiden piiriin kuului noin 65 % ja toimihenkilöistä 49 %. Työntekijöillä vastaava osuus oli 41 %. Järjestelmät voivat koskea vain jotain henkilöstöryhmää, mutta tulos- ja voittopalkkiojärjestelmistä lähes puolet oli sellaisia, että niiden piirissä oli koko henkilöstö.

Palkkiojärjestelmien käyttö oli yleisempää suurissa kuin pienissä yrityksissä. Kun kyselyyn vastanneista yrityksistä keskimäärin 48 % käytti palkkioita, alle 100 hengen yrityksistä vain 26 % käytti niitä ja yli 1000 hengen yrityksistä 61 %.

Eri sektoreilla tulospalkkioiden käyttäminen oli yleisintä teollisuudessa (67 % yrityksistä) ja harvinaisinta rakentamisessa (25 %), kun palveluissa niitä käytti 41 % yrityksistä. Energiateollisuudessa niiden piirissä oli 95 % henkilöstöstä ja paperiteollisuudessa 89 %. Kemianteollisuudessa, teknologiateollisuudessa ja elintarviketeollisuudessa niiden piirissä oli noin kaksi kolmasosaa henkilöstöstä. Kaupan alalla tulospalkkiot kattoivat noin puolet henkilöstöstä. Käyttö oli melko harvinaista mm. sosiaali- ja terveyspalveluissa, joissa niiden piirissä oli 20 % henkilöstöstä.

### 3.1 TULOSPALKKIO

Täydentävistä palkitsemistavoista yleisimpiä ovat erilaiset tulospalkkiot. Niitä voidaan kutsua myös nimillä tavoitepalkkio, kannustinpalkkio, bonus tai lyhyen aikavälin kannuste. Myös projektikohtaiset palkkiot ovat usein saman tyyppisiä.

Tulospalkkion perusteena ovat yrityksen toiminnalliset ja/tai taloudelliset tavoitteet. Toiminnallisilla tavoitteilla tarkoitetaan esimerkiksi tuottavuuden, toimitusvarmuuden tai asiakaspalvelun parantamista, läpimenoajan lyhentämistä tai jonkin kehitystavoitteen toteutumista. Tavoitteiden toteutuminen on monien tekijöiden summa, harvoin yksittäisen tekijän kuntoon saattamista. Tässä toiminnassa korostuu yhteistyön onnistuminen.

Tulospalkkio maksetaan tyypillisesti toiminnan kehittymisestä. Tavoitteiden perusteella laaditaan mittarit, joiden avulla mitataan onnistumista. Tulosten mittaaminen kohdistuu valitun kokonaisuuden, esimerkiksi yksikön, aikaansaannoksiin ja tuloksiin. Palkkiokauden aikana on erittäin tärkeää seurata tuloksia ja antaa palautetta siitä missä mennään. Seurannan ja palautteen antamisen tarkoituksena on myös kiinnittää huomiota onnistumisen kannalta keskeisiin tekijöihin.

#### 3.1.1 Kohdejoukko

Tulospalkkiot voivat olla koko henkilöstöä koskevia tai tietyille ryhmille kohdennettuja. Palkkiojärjestelmän säännöt voivat vaihdella ryhmien välillä. Tavoitteet ja mittarit voivat esimerkiksi olla yksikkö- tai osasto-kohtaisia, perustua henkilön asemaan tai koskea jotain projektia.

Kohdejoukko ja järjestelmän piiriin pääseminen on rajattava selkeästi. Kohdejoukon rajaukseen sopivat henkilöiden tehtävään, asemaan tai järjestelmän tavoitteisiin perustuvat syyt. Luvussa 5.6 käsitellään tarkemmin mahdollisia järjestelmän rajausehtoja.

### ESIMERKKI 5: PIRKANMAAN OSUUSKAUPPA

Pirkanmaan osuuskaupassa on henkilöstölle, esimiehille ja keskijohdolle sekä avainhenkilöille kullekin hieman erilaiset tulospalkkiot. Palkkiomittarit ovat osittain samoja, sillä lähtökohtana ovat yrityksen tavoitteet. Eri ryhmien keinot vaikuttaa yrityksen tavoitteisiin eroavat toisistaan, mistä syystä tarvitaan erilaisia mittareita.

### ESIMERKKI 6: NESTE OIL OYJ

Käytössä on viisi henkilön organisaatiotason ja tehtävän mukaista palkkioryhmää, joille on määritetty omat tavoitteet ja maksimipalkkiotasot. Kolmeen ylimpään ryhmään kuuluvat johto- ja päällikötason tehtävät sekä johtavat asiantuntijat, kahteen alimpaan asiantuntija- ja työntekijätason tehtävät. Ryhmään kuulumisen määrittää pääosin tehtävän vaativuusluokitus, tehtävän mukaan joko IPE-luokitus tai kemianteollisuuden toimihenkilösopimuksen mukainen vaativuusluokitus.

#### 3.1.2 Tavoitteet, mittarit ja tunnusluvut

Palkkiojärjestelmien rakentamisen keskeinen haaste on valita palkkioperusteet ja niille hyvät mittarit. Mittarien tulee tukea yrityksen strategian ja tavoitteiden toteutumista ja olla sellaisia, että henkilö tai ryhmä voi vaikuttaa niihin omalla toiminnallaan. Tulospalkkiot mittaavat toiminnan tuloksellisuutta yleisimmin tulosyksikön, yrityksen ja ryhmän tai tiimin tasolta. Muita käytettyjä mittaustasoja ovat konserni, työpaikka, osasto, projekti tai oma työ.

Tulospalkkioiden palkkioperusteina on yleensä erilaisia yrityksen toiminnallisia tunnuslukuja, jotka kuvaavat esimerkiksi asiakaspalvelua, tuottavuutta, laatua tai toimitusvarmuutta. Tulospalkkiossa voi olla

mukana myös taloudellisia tunnuslukuja, mutta pääpaino on toiminnallisten tavoitteiden saavuttamisessa. Mikäli voitto tai muu käyttökateen jälkeinen tilinpäätöksen erä on ratkaiseva, palkkio on luonteeltaan voittopalkkio.

Tunnusluvut ovat päteviä, jos ne mittaavat sitä, mitä halutaankin mitata. Ne on valittava siten, että ne kuvaavat toiminnan onnistumista mahdollisimman monipuolisesti. Tunnuslukujen on oltava sellaisia, joihin henkilöstö pystyy vaikuttamaan ja jotka ovat yrityksen kannalta mielekkäitä. Tunnuslukujen on oltava helposti seurattavia ja helposti saatavilla.

On kuitenkin varottava keskittymästä ainoastaan laskennallisesti helppoihin tunnuslukuihin, koska ne yleensä mittaavat lyhyellä aikavälillä saavutettavia tuloksia. Seurauksena voi olla että pitkän aikavälin strategiset tavoitteet jäävät huomiotta.

Palkkioiden määräytymisperusteita on yleensä käytössä samaan aikaan useampia. Tyypillisessä tulospalkkiojärjestelmässä on 3–4 mittaria järjestelmää kohti, mutta lukumäärä vaihtelee yhdestä yli kymmeneen. EK:n selvityksen mukaan yksittäisistä tulos- ja voittopalkkioiden perusteista yleisin oli yrityksen voitollisuus, seuraavaksi yleisin asiakaspalvelun tai tuotteen laatu, tuottavuus, jokin kehitystavoite ja liikevaihto.

Palkkiojärjestelmissä voidaan mitata tavoitteiden saavuttamista useammalla tasolla, esimerkiksi osasto-, yksikkö- ja yritystasolla. Näin voidaan samaan aikaan kiinnittää huomiota koko yrityksen menestykseen mutta myös asettaa tavoitteita, joihin jokainen kokee itse voivansa vaikuttaa. Esimerkiksi monet hyvät mittarit mittaavat koko yrityksen menestystä, mutta voivat olla varsinkin isoissa yhtiöissä yksittäisen toimihenkilön näkökulmasta etäisiä ja oman vaikutuspiirin ulkopuolella. Toisaalta vain henkilön omaan työhön tai yksikköön kohdistuvat mittarit saattavat johtaa osaoptimointiin, jolloin toimintaa ohjaavat omat, välittömät tavoitteet ja kokonaistavoitteiden saavuttaminen jää vähemmälle huomiolle. Mittaustasoja on tyypillisesti pari – kolme järjestelmää kohden. Ratkaisut vaihtelevat huomattavasti muun muassa yrityskoon ja järjestelmän tarkoituksen mukaan.

Osasto- ja yksikkötasolla tulospalkkion kaltaiset välittömästi toimintaan liittyvät tavoitteet ovat tavallisia, kun taas yritystasolla painottuvat usein voittopalkkion kaltaiset taloudelliset tavoitteet. EK:n selvityksen perusteella 2011 mittaustasona olivat tulosityksikkö ja yritys hieman yli puolella ja ryhmä tai tiimi hieman alle puolella tulospalkkioiden piiriin kuuluneista henkilöistä. Myös työntekijän omaa työsuoritusta käytetään palkkioperusteena.

Usein voi olla tarpeen kytkeä kaikkien yksiköiden tunnusluvut jollakin tavalla koko yrityksen tunnuslukuihin. Tällä tavalla taataan kaikkien sitoutuminen organisaation strategisiin tavoitteisiin ja korostetaan koko yrityksen menestymisen tärkeyttä. Usein tämä on toteutettu niin, että alempien tulospalkkioiden maksamisen ehtona on koko yrityksen tulostavoitteen tai muun keskeisen tavoitteen toteutuminen. Tällainen ns. kynnysehto varmistaa myös palkkioiden maksun taloudellista mielekkyyttä yrityksen kannalta. Myös tuloskertoimen käyttö, kuten seuraavassa esimerkissä on tehty, tai yritystason tavoitteen suuri painoarvo ovat hyväksi havaittuja keinoja.

Tunnuslukujen tavoitetasoista määritellään tyypillisesti nykytaso, tavoitetaso sekä ala- ja ylärajat palkkiolle. Tulospalkkion tarkoituksena on palkita toiminnan kehittymisestä, joten tavoitetaso asetetaan usein nykytasoa haastavammalle, mutta realistisesti saavutettavissa olevalle tasolle. Alaraja on se tuloksen vähimmäisarvo, josta palkitsemisperuste syntyy. Tunnusluvun luonteesta johtuen saattaa olla myös tarpeen määrittää yläraja, joka antaa maksimipalkkion. Esimerkiksi yllättävät ulkoiset tekijät, kuten raaka-aineiden hinnan muutokset, muut markkinahäiriöt tai yritysjärjestelyt, saattavat vaikuttaa tunnuslukujen tuloksiin.

## ESIMERKKI 7: OK PERINTÄ OY

Vuoden alussa palkkio on kaikilla 0 € ja sen suuruus kasvaa sitä mukaa, kun asetettuja tulos- ja toiminnallisia tavoitteita ja niiden suoritusrajoja saavutetaan.

Palkkio perustuu yhtiön tulostavoitteeseen (tulokertoimeen) ja saavutettuihin toiminnallisiin tavoitteisiin (tavoitteiden mittareiden pisteisiin).

Esimerkki:  $10\% \times 70p/100p = 7\%$  (vuoden bruttopalkasta)

Tuloskerroin vaihtelee nollassa ja 20 % välillä tulostavoitteen mukaan siten, että se kasvaa jyrkemmin pienellä tuloksella ja loivenee tuloksen kasvaessa.

Toiminnallisista tavoitteista puolet eli maksimissaan 50 pistettä on kaikille yhteisiä ja puolet ryhmäkohtaisia. Yhteiset tavoitteet liittyvät toiminnan onnistumiseen ja asiakastytyväisyyteen. Ryhmäkohtaisten tavoitteiden määrä vaihtelee. Mittarit voivat olla myös arvionvaraisia, esimerkiksi tukitoiminnoissa on enemmän arvionvaraisia mittareita. Kaiken lähtökohtana ovat koko yrityksen tavoitteet, jotka on kuvattu selkeästi.

Kaikki mittarit eivät ole lineaarisia, vaan on toimintoja, joissa maksimipalkkio saavutetaan tietyssä pisteessä, jonka jälkeen palkkio pienenee. Esimerkiksi call centerissä maksimitavoite on vastata 90 % tulevista puheluista tietyssä ajassa. Sitä suurempi vastausaktiivisuus tuottaisi muita haasteita.

## ESIMERKKI 8: PATRIA-KONSERNI

Palkkiojärjestelmä koostuu kahdesta osasta: käteisestä **voittopalkkiosta** ja **tulospalkkiolisästä**. Käteinen voittopalkkio perustuu konsernin ja liiketoimintayksikön tulokseen ja se on osa voitontjakoa. Tulospalkkiolisän perusteena on toiminnan kehittäminen ja asetettujen kehitystavoitteiden saavuttaminen. Toimihenkilöillä ja keskijohdolla voittopalkkion ja tulospalkkion osuudet ovat yhtä suuret.

Käteisen voittopalkkion mittareita voivat olla esimerkiksi EBIT, EBITDA, ROCE, NWC, pääoman kierto nopeus, yms.

Tulospalkkiomittareita ovat esimerkiksi tuottavuus, toimitusvarmuus, laatu, käyttöaste, asiakastytyväisyys, läpimenoaika, innovaatiot yms. Vähintään yhden oman ryhmän mittarin tulee olla yhteinen seuraavan organisaatiotason kanssa. Tavoitteen saavuttamisesta maksetaan 70 % maksimipalkkiosta ja maksimipalkkioon pääseminen edellyttää erittäin hyvää onnistumista.

### 3.1.3 Palkkioiden suuruus ja hinnoittelu

Tulospalkkion ansiosta yrityksen tuloksen on parannuttava enemmän kuin mitä kustannuksia järjestelmä aiheuttaa palkkioineen, sivukuluineen ja muine kustannuksineen. Tulospalkkioita maksetaan nykyisen palkan päälle, joten toiminnan tehostumisen on katettava palkkiojärjestelmän kaikki kustannukset, jotta järjestelmä on yritykselle taloudellisesti mielekäs.

Henkilöstön kannalta palkkioiden on oltava riittävän suuria, jotta palkkio olisi kannustava. Tähän ei ole yhtä oikeaa lukua sillä tyytyväisyys syntyy monen asian yhteisvaikutuksesta. Palkkion suuruuden on oltava suhteessa oletettuun ponnisteluun tunnuslukujen arvojen parantamiseksi. Toisaalta myös tavoitteiden asettaminen ja tuloksen seuraaminen on itsessään kannustavaa varsinaisen rahallisen palkkion lisäksi. Usein palkitsevinta on onnistuminen haastavassa tehtävässä. Palkkiojärjestelmän hyvä kommunikointi ja oikeudenmukainen toteutus ovat palkkion suuruutta merkittävämpiä tekijöitä kannustinvaikutusten luomisessa.

Palkkion suuruuden asettamista varten järjestelmän tuottama hyöty on pystyttävä arvioimaan. Tavoitteiden saavuttamisen, toiminnan tehostumisen ja tunnuslukujen tavoitearvojen saavuttamisen vaikutus yrityksen tulokseen on pystyttävä laskemaan tai vähintään arvioimaan luotettavasti. Syntyvästä tulosparannuksesta osa varataan palkkioihin ja sivukuluihin. Tarkastelu tulee tehdä sekä tunnuslukujen tavoitetasolla että mahdollisella maksimitasolla, jotta saadaan käsitys mahdollisesta tulospalkkioiden vaihtelualueesta. Samoin on arvioitava tunnuslukujen ja tulosparannuksen herkkyyttä erilaisille ulkoisille tekijöille, kuten esimerkiksi tilauskannan tai kustannusten vaihteluille.

Järjestelmän tuottaman hyödyn perusteella määritellään palkkion suuruus tunnuslukujen tavoitetasolla ja mahdollisella maksimitasolla. Palkkio voi määräytyä erikseen jokaisesta tunnusluvusta, tai tunnuslukujen perusteella voidaan laskea yhteinen palkkio esimerkiksi tuottavuusmatriisin tai palkkiomatriisin avulla, missä tunnusluvut saavat erilaisia painoarvoja.

Palkkion suuruus, tunnusluvut ja tunnuslukujen painotus voivat vaihdella eri kohderyhmissä, kunhan sille on henkilöiden tehtävään, asemaan tai järjestelmän tavoitteisiin perustuva syy. Samoin palkkion tavoite- ja maksimimäärä voi vaihdella eri kohderyhmissä.

Palkkio voidaan määrittää prosenttina ansiosta tai saman suuruisena euromääränä kaikille. Tulospalkkioiden tavanomaisempaa on määrittää palkkion suuruus prosenttina ansiosta, mikä porrastaa palkkiota automaattisesti henkilön palkan perusteella. Palkkion porrastuksessa perusteena voidaan käyttää kuukausipalkkaa, tehdyn säännöllisen työajan palkkaa tai ennakonpidätyksen alaista ansiota. Samoin palkkiota saatetaan maksaa vain tehdyille työtunneille. Järjestelmän tarkoituksesta ja tavoitteesta riippuu, mitä maksuperustetta käytetään, ja onko parempi käyttää porrastettua vai kaikille saman suuruista palkkiota.

EK:n selvityksessä yritykset tyypillisesti mitoittivat tulos- ja voittopalkkioiden maksimimäärän keskimäärin 12 prosentiksi säännöllisistä vuosiansioista. Luku tarkoittaa palkanlisää, jonka tulos- ja voittopalkkio toisi säännöllisen työajan vuosiansion päälle. Käytännössä toteutuneet tulos- ja voittopalkkiot olivat vuonna 2011 palkkiota saaneilla kaikissa henkilöstöryhmissä noin puolet maksimipalkkioiden suuruudesta: ylemmillä toimihenkilöillä keskimäärin 9 prosenttia, toimihenkilöillä 5 prosenttia ja työntekijöillä 3 prosenttia säännöllisistä vuosiansioista. Maksettujen palkkioiden suuruus vaihteli huomattavasti yritysten välillä.

Tulospalkkiojärjestelmän olemassaolo ei sinänsä vielä takaa palkkioiden maksamista, vaan maksamisen edellytys on asetettujen tavoitteiden saavuttaminen. EK:n palkkatilaston mukaan vuonna 2011 tulospalkkioiden piiriin kuuluneista henkilöistä kolme neljäsosaa sai palkkiota ja neljännes jäi ilman, koska näissä yrityksissä asetettuja tavoitteita ei saavutettu.

### 3.1.4 Muita tulospalkkioiden ehtoja

Palkkiojärjestelmän säännöt ja ehdot on määriteltävä etukäteen ja kommunikoitava palkkion piirissä oleville henkilöille. Tavanomaisimpia ehtoja ovat palkkiojärjestelmän tarkoitus, palkkiojärjestelmän kohderyhmä, ehdot palkkion piiriin pääsemiselle, palkkion perusteena olevat tunnusluvut ja palkkion laskuperuste, palkkion maksuehdot, mahdolliset kynnysehdot palkkion maksamiselle, vastuut ja roolit järjestelmän käyttämisessä ja ylläpidossa sekä varaukset palkkion muuttamiselle odottamattomien tilanteiden varalta.

Palkkiojärjestelmä tarkoituksen kirjaamista, kohderyhmän rajausta ja palkkion piiriin pääsemisen ehtoja käsitellään tarkemmin luvussa 5.6. Tavanomainen työsuhteen kestoon liittyvä ehto palkkion piiriin pääsemiselle on työsuhteen keston minimivaatimus.

Maksuehdot riippuvat järjestelmän tarkoituksesta ja maksutiheydestä. Tulos- ja voittopalkkiota maksetaan yleisimmin kerran vuodessa, tyypillisesti maaliskuussa yrityksen tuloslaskelman valmistuttua. Kun järjestelmän tavoite on henkilöstön sitouttaminen, lienee perusteltavissa maksuehto, että työsuhteen on oltava voimassa koko palkkiokauden.

Tulospalkkion maksamisen kynnysehtona voi olla esimerkiksi se, että yrityksen pitää tuottaa voittoa tai saavuttaa jokin budjettitavoite, jotta palkkiota maksetaan. Jos kynnysehto ei täyty, ei palkkiota makseta lainkaan, vaikka muut asetetut tavoitteet saavutettaisiin.



Järjestelmän ehtoihin saatetaan ottaa myös varauksia järjestelmän muuttamiselle odottamattomien tilanteiden varalle.

### **YHTEENVETO: TULOSPALKKIOTA SUUNNITeltaessa muistettavaa:**

- selkeät tavoitteet
- toimivat tunnusluvut eli mittarit, joilla tavoitteiden toteutumista kuvataan
- kunkin tavoitteen painoarvo mittarissa tunnetaan
- palkkioiden määräytymisperusteet mielletään oikeudenmukaisiksi
- palkkioiden laskentatapa tunnetaan
- minimi-, tavoite- ja maksimipalkkiot tunnetaan
- palkkioiden suhde saavutettuihin tuloksiin tiedetään
- palkkioiden jakotapa mielletään oikeudenmukaiseksi
- yhteistyössä rakennettu järjestelmä tuottaa parhaan tuloksen

## **3.2 KÄTEINEN VOITTOPALKKIO**

Johdon etukäteen päättämällä käteisellä voittopalkkiolla tarkoitetaan yrityksen käyttökatteeseen tai sen jälkeiseen erään perustuvia käteisiä suorituksia, joista on laadittu etukäteen palkkiojärjestelmä maksuehtoinen. Erotuksena näistä ovat yhtiökokouksen jälkikäteen päättämät käteiset voittopalkkiot, joita käsitellään seuraavassa luvussa, ja henkilöstörähoon maksettavat tulos- ja voittopalkkiot.

Voittopalkkiojärjestelmässä valitulle tuloslaskelman tai sisäisen laskelman tietyn vaiheen tulokselle asetetaan jokin raja, jonka ylittävästä osasta määräosa käytetään palkkioiden maksamiseen. Voittopalkkioerän määräytymiseen voivat vaikuttaa myös muut kuin tuloslaskelmassa esiintyvät erät, kuten toimitusvarmuus, läpimenoaika, laatu tms.

Käteisen voittopalkkioerän tulee riippua olennaisesti käyttökatteesta tai sen jälkeisestä erästä. Olennaisuutta arvioitaessa ratkaisevaa on kannattavuuden vaikutus voittopalkkioerän ennalta asetettuihin – ei siis toteutuneisiin – määräytymisperusteisiin. Käteinen voittopalkkio kirjataan kuluksi tilinpäätöksessä.

Yrityksen johdon päättämässä käteisessä voittopalkkiossa palkkion määrä perustuu olennaisilta osiltaan tai kokonaan taloudelliseen tulokseen. Palkkion määrä riippuu tekijöistä, joihin työntekijät voivat joiltakin osin vaikuttaa, mutta myös tekijöistä, joihin he eivät voi suoraan vaikuttaa. Tällaisia tekijöitä ovat mm. liikevaihto, käyttökate, jalostusarvo ja liiketulos. Pienissä yrityksissä työntekijöiden vaikutus myös taloudellisiin tuloksiin voivat olla merkittäviä.

Käteisen voittopalkkion sisällöstä, rakenteesta ja käyttöönotosta päättää yrityksen johto. Voittopalkkiossa järjestelmän ehdoista, mittareista, tavoitearvoista ja muista maksuehdoista on päätetty etukäteen ja ne on tiedotettu henkilöstölle. Etukäteen ilmoitettu yritysjohton päättämä voittopalkkio sitoo yritystä.

Yrityksen johdon päättämä käteinen voittopalkkio on luonteeltaan muun kuin tehdyn työajan palkkaa ja sitä ei oteta huomioon laskettaessa välillisiä palkkoja, kuten lomapalkkaa ja -korvausta.

Toisinaan yrityksessä on käytössä yhdistelmäratkaisuja, jolloin koko yritystä koskevien tavoitteiden saavuttamisesta maksettava palkkio on voittopalkkiota, mutta yksikkö- tai tiimikohtaisten tavoitteiden saavuttamisesta maksettava palkkio on tulospalkkiota. Näin tasapainotetaan sekä koko yrityksen menestymisen että oman työn tavoitteiden saavuttamisen merkitystä.

## ESIMERKKI 9: NESTE OIL OYJ

Koko Neste Oilin henkilöstö johtoa myöten kuuluu saman tulos- ja voittopalkkiojärjestelmän piiriin.

Palkkiojärjestelmässä on viisi henkilön organisaatiotason ja tehtävän mukaista palkkioryhmää, joille on määritelty omat tavoitteet ja maksimipalkkiotasot. Kolmeen ylimpään ryhmään kuuluvat johto- ja päällikkötason tehtävät, kahteen alimpaan asiantuntija- ja työntekijätason tehtävät.

Tavoitteet asetetaan yksikkö- ja toimintokohtaisesti erikseen eri palkkioryhmille. Kaikilla ryhmillä palkkion perusteissa on mukana voittopalkkion mukaisia tulostavoitteita, alemmissa ryhmissä myös tulospalkkion mukaisia toiminnallisia tavoitteita. Ylemmissä palkkioryhmissä painottuu taloudellinen tulos, johdolla koko konsernin, toimintojen johdolla oman toiminnon. Päällikkötasolla painottuu tulosyksikön tulos, ja siitä alaspäin painottuvat yrityksen strategiset tavoitteet tai strategisista tavoitteista johdetut yksikön ja tiimin toiminnalliset mittarit.

### 3.3 VOITONJAKOERÄT

Voitonjakoerillä tarkoitetaan yhtiökokouksen, ei siis yritysjohdon, jälkikäteen päättämiä yrityksen tuloksesta maksettavia eriä. Voitonjakoeriä ovat etukäteen laadittu yhtiökokouksen päättämä käteinen voittopalkkio tai muuten yhtiökokouksen päätökseen pohjautuva voitonjakoeri. Voitonjakoerät eivät ole palkkaa, joten niistä ei yleensä makseta sivu- eikä sosiaalikuluja. Ehdot voitonjakoerien jäämisestä työsopimuslain mukaisten ja työeläkkeen pohjana olevien palkkojen ulkopuolelle on määritelty tarkemmin liitteessä 1 Palkkahallinnollisia näkökohtia.

Yhtiökokouksen päättämä käteinen voittopalkkio on laadittu ennalta edellisen yhtiökokouksen joko hyväksymänä tai valtuutuksen puitteissa. Käytettäviä perusteita ovat mm. käyttökate, voitto ja pääoman tuotto edellisessä luvussa kuvatulla tavalla.

Yhtiökokouksen päättämä käteinen voittopalkkio ei ole palkkaa, mikäli siitä ei tehdä työantajaa velvoittavaa sopimusta ja omistajat tekevät päätöksen palkkion maksamisesta yhtiökokouksessa. Käteinen voittopalkkio on veronalaista tuloa. Käteisestä voittopalkkiosta ei makseta lakisääteisiä sosiaalivakuutusmaksuja. Sitä ei oteta myöskään huomioon maksettaessa välillisiä palkkoja. Mikäli käteinen voittopalkkio ei täytä kaikkia liitteessä 1 mainittuja ehtoja, maksetaan kaikki lakisääteiset sosiaalivakuutusmaksut, kuten yhtiöjohdon päättämästä voittopalkkiosta.

Voitonjakoerästä on kysymys silloin, kun yhtiökokous päättää suorittaa osan yrityksen tuottamasta voitosta koko henkilöstölle. Voitonjakoerästä ei ole laadittu etukäteen palkkiojärjestelmää. Voitonjako kirjataan kuluksi tilinpäätöksessä.

Käytettävänä perusteena on voitto. Yhtiökokous päättää voitonjakoerän maksamisesta eikä siitä voi etukäteen sopia.

Yhtiökokouksen päättämä voitonjako ei ole palkkaa, mutta se on veronalaista tuloa. Voitonjako ei makseta lakisääteisiä sosiaalivakuutusmaksuja. Sitä ei oteta myöskään huomioon maksettaessa välillisiä palkkoja.

### 3.4 HENKILÖSTÖRAHASTO

Henkilöstörahastolla tarkoitetaan yrityksen henkilöstön omistamaa ja hallitsemaa rahastoa, jonka tarkoituksena on yrityksen sille suorittamien tulos- tai voittopalkkioerien (henkilöstörahasto- ja henkilöstörahastoerän lisäosa) ja muiden henkilöstörahastolain mukaisten varojen hallinta. Henkilöstörahaston tarkoituksena on palkita koko henkilöstöä tavoitteiden saavuttamisesta sekä parantaa yrityksen tuottavuutta ja kilpailukykyä sekä edistää työnantajan ja henkilöstön välistä yhteistoimintaa ja henkilöstön taloudellista osallistumista. Henkilöstörahastoon maksettavista eristä ei makseta sivukuluja, ja henkilöstö saa veroetua rahastosta nostamistaan eristä. Henkilöstörahastojen toimintaa säätelee henkilöstörahastolaki.

Henkilöstörahassto voidaan perustaa, jos henkilöstön määrä on vähintään kymmenen. Rahasto voidaan myös perustaa jonkin yrityksen yksikköön, jos sen henkilöstön määrä on vähintään kymmenen. Kahteen tai useampaan yritykseen voidaan perustaa yhteinen henkilöstörahassto vain, jos yritykset kuuluvat samaan konserniin.

Rahaston perustaminen edellyttää yrityksen ja henkilöstön yhteisymmärrystä asiasta. Henkilöstön pitää päättää rahaston perustamisesta ja yrityksen sitä kerryttävästä tulos- tai voittopalkkiojärjestelmästä. Kumpikaan ei yksin riitä. Henkilöstörahasstoa suunniteltaessa yrityksen ja sen henkilöstön on käsiteltävä henkilöstörahasston perustamista sekä henkilöstörahasstoeriä kerryttävää tulos- tai voittopalkkiojärjestelmää ja sen määräytymisperusteita yhteistoiminnasta yrityksissä annetussa laissa säädetyllä tavalla.

Yritys päättää henkilöstörahasstoeriä kerryttävästä tulos- tai voittopalkkiojärjestelmästä ja sen soveltamisesta sekä henkilöstörahasstoerän lisäosasta.

Yritys maksaa henkilöstörahasstoon eriä yrityksen päättämän tulos- tai voittopalkkiojärjestelmän mukaisesti. Rahapotti voidaan jakaa joko kaikkien rahaston jäsenten kesken tai kohdentaa kullekin työntekijälle tämän henkilökohtainen osuus sen mukaan, miten esimerkiksi hän tai hänen tiiminsä ja yksikkönsä saavuttavat asetetut tavoitteet. Kummassakin vaihtoehdossa palkkion teoreettisen enimmäismäärän pitää olla kaikille työntekijöille sama, esimerkiksi sama prosentti peruspalkasta tai jokin tietty rahamäärä.

Varsinaisen henkilöstörahasstoerän lisäksi yritys voi maksaa henkilöstörahasstoerän lisäosan esimerkiksi sellaisessa tilanteessa, jossa tulos- tai voittopalkkiojärjestelmän mukaista normaalia henkilöstörahasstoerää kertyisi liian vähän tai yrityksellä muuten olisi erityinen tarve palkita henkilöstöään. Lisäosa maksetaan yrityksen tietyn osan koko henkilöstölle. Laissa on asetettu lisäosan vuosittaiseksi enimmäismääräksi yhden kuukauden palkka.

Rahastoon tallentuu kunkin jäsenen rahasto-osuus, josta enintään 15 prosenttia siirretään kunakin vuonna jäsenen nostettavissa olevaan osuuteen. Muu osa on sidottua osuutta. Kukin jäsen päättää, paljonko nostettavissa olevasta rahasto-osuudesta nostaa itselleen.

Rahastoitavat tulos- ja voittopalkkiot eivät ole eläkkeen perusteena olevaa työansiota eikä niistä makseta eläke- eikä muita sosiaalikuluja. Rahaston jäsenen nostamasta rahasto-osuudesta ja ylijäämästä 80 % on veronalaista ansiotuloa. Loppuosa on jäsenelle verovapaata.

### 3.5 OSAKEPOHJAINEN PALKITSEMINEN

Osakepohjaisella palkitsemisella tarkoitetaan yleensä osakepalkkioita ja työsuhdeoptioita sekä osake-säästämisohjelmia. Osakepohjaisesta palkitsemisesta päättää tavallisesti yhtiökokous.

Osakepohjaisten järjestelmien tavoitteena on sitouttaa henkilöstöä sekä lisätä henkilöstön kiinnostusta yrityksen taloudellisesta tuloksesta ja osakekurssin kehityksestä.

Osakepohjaisessa palkitsemisessa aikaväli on tavallisesti useita vuosia eli pidempi kuin useimmissa tulos- ja voittopalkkiojärjestelmissä. Tulospalkkiot luetaankin tavallisesti lyhyen aikavälin ja osakepohjainen palkitseminen pitkän aikavälin kannustimiin tai palkitsemiseen.

Osakepalkkiojärjestelmissä palkkio maksetaan yrityksen osakkeina. Osa palkkiosta maksetaan tavallisesti rahana siten, että palkkionsaaja kykenee maksamaan palkkiosta aiheutuneet veronsa saamiaan osakkeita myymättä. Osakepalkkiojärjestelmät yleistyivät Suomessa 2000-luvun loppupuolella. Muun muassa pörssi-yrityksissä voidaan lisäksi suositella tai edellyttää, että yritysjohto hankkii omistukseensa tietyn määrän yrityksen osakkeita. Tämä menettely on selvästi yleistynyt viime vuosina.

Työsuhdeoptiot olivat aiemmin suosituin osakepohjaisen palkitsemisen muoto. Optiojärjestelmissä henkilölle annetaan mahdollisuus eli optio ostaa enintään tietty määrä yhtiön osakkeita tietyllä etukäteen määrättyllä hinnalla tiettyinä etukäteen määrättyinä ajankohtina, esimerkiksi kolmen ja viiden vuoden päästä. Optioiden arvo riippuu osakkeen hinnan kehityksestä. Nykyisin optiojärjestelmät on tyypillisesti suunnattu vain osalle henkilöstöstä.

Parin viime vuoden aikana on joissain pörssiyrityksissä otettu käyttöön myös niin sanottuja osakesäästöohjelmia. Ohjelmia on käytössä sekä kotimaisissa pörssiyrityksissä että ulkomaisten pörssiyrityksien suomalaisissa tytäryhtiöissä. Osakesäästöohjelmissa työntekijä voi käyttää tietyn osan, esimerkiksi viisi prosenttia bruttopalkastaan yhtiön osakkeiden ostoon. Jos hän pitää osakkeet koko kannustinjakson, esimerkiksi yhden tai kolme vuotta, palkitsee yritys hänet lisäosakkeilla. Vaikka ohjelman piirissä olisi koko henkilöstö, tarttuu osakesäästöohjelmaan tyypillisesti vain osa, esimerkiksi 15–30 prosenttia henkilöstöstä.

Vuonna 2012 NASDAQ OMX Helsinki -yhtiöissä oli 44 optiojärjestelmää, 67 osakepalkkiojärjestelmää, 39 sijoitukseen perustuvaa järjestelmää ja 8 rajoitettua osakejärjestelmää ilman sijoitusvaatimusta. Myös listaamattomissa yrityksissä käytetään osakepohjaista palkitsemista.

## ESIMERKKI 10: OUTOTEC OYJ

Yhtiössä on otettu käyttöön vuoden 2013 alusta koko henkilöstön osakesäästöohjelma O'Share. Järjestelmän tavoitteena on sitouttaa henkilöstöä oman yhtiön omistamisen kautta sekä lisätä kiinnostusta yhtiön taloudellisen menestykseen ja osakekurssin kehittymiseen. O'Share osakesäästämisjärjestelmässä säästäminen on tehty työntekijöille helpoksi. Järjestelmässä henkilö säästää osan kuukausipalkastaan (2 – 5 % bruttopalkasta) ja järjestelmää hoitava hallinnointiyhtiö ostaa sillä osakkeita vapailta markkinoilta. Henkilö voi muuttaa säästettävää määrää ennen seuraavan jakson alkua, eli käytännössä kerran vuodessa. Mahdollisesti maksettavat osingot käytetään lisäosakkeiden ostoon.

Kolmen vuoden kuluttua yritys antaa lisäksi yhden osakkeen kahta ostettua kohti, jos henkilö on pitänyt säästöillä ostetut osakkeet ja jos työsuhte jatkuu. Ensimmäisen säästökauden aikana lisäosakkeita saa yhden jokaista vuonna 2013 ostettua osaketta kohti. Ilmaiset lisäosakkeet ovat yleensä paikallisen lainsäädännön mukaan verotettavaa tuloa. Osakkeet voi myös myydä halutesaan pois aikaisemmin, mutta tällöin henkilö ei saa ilmaisia lisäosakkeita.

Järjestelmään liittyminen on vapaaehtoista. Osakesäästöohjelma on ollut erittäin suosittu joka maassa, myös Suomessa. Noin kolmannes henkilöstöstä on mukana ohjelmassa, Suomessa noin puolet. Järjestelmä on tarjolla lähes jokaisessa maassa, jossa Outotecilla on toimintaa, paria kansallisesta lainsäädännöstä johtuvaa poikkeusta lukuun ottamatta.

O'Share on saanut myös huomattavan kansainvälisen tunnustuksen voittaessaan maailman suurimman osakepohjaista palkitsemista edistävän järjestön Global Equity Organizationin palkinnon vuonna 2013. Muiden voittajien joukossa olivat mm. Facebook ja Google.

## 3.6 KERTALUONTEISET PALKKIOT JA ERIKOISPALKKIOT

Monet yritykset käyttävät lisäksi erilaisia pienimuotoisempia palkkiojärjestelmiä kohdennettuihin tarkoituksiin. Näitä ovat esimerkiksi pikapalkkiot erityisen hyvästä suorituksesta, tunnustuspalkkiot, projekti-kohtaiset palkkiot tai muut vastaavat. Näistä kertapalkkioista ei välttämättä ole laadittu yksityiskohtaisia ehtoja, vaan niihin voi sisältyä harkinnanvaraisuutta, kuten esimerkiksi pikapalkkioiden maksamiseen hyvästä työsuorituksesta. Kertapalkkiot eivät ole työsuhteen ehtoja eivätkä ne vaikuta välillisiin palkkoihin, kuten lomapalkkoihin. Myös kertapalkkiojärjestelmästä on tarpeen tiedottaa henkilöstölle ja esimiehille, vaikka ehtoihin saattaakin sisältyä harkinnanvaraisuutta eikä kaikkiin mahdollisiin tilanteisiin ole otettu etukäteen kantaa.

Esimerkiksi henkilöstöä voidaan palkita erityisen merkittävästä ja ansiokkaasta työsuorituksesta tai jatkuvasta esimerkillisestä toiminnasta, joka konkretisoi ja näin tukee yrityksen tavoitteiden saavuttamista. Palkkion maksamisesta henkilölle päättää esimerkiksi yksikön johtaja esimiehen tai muun henkilön esityksestä.

### 3.7 PERUSPALKKAN JA TÄYDENTÄVÄN PALKITSEMISEN VERTAILUA

Työsopimuslain mukaan työn tekemisestä kuuluu aina maksaa palkkaa. Täydentäviin palkkioihin sisältyy sen sijaan riski palkkion saamisesta; mikäli tavoitteita ei saavuteta, palkkiota ei makseta. Siksi on tärkeää etukäteen määritellä, onko maksettava rahasuoritus palkkaa vai palkkiota. Nimensä mukaisesti täydentävä palkitseminen täydentää palkkaa eikä korvaa sitä. Täydentävien palkkaustapojen käyttö on myös yritykselle vapaaehtoista.

Palkka on työsopimuslain mukaan keskeinen työsuhteen tunnusmerkki ja ehto. Työsopimuksessa henkilö sitoutuu tekemään työtä työnantajalle tämän johdon ja valvonnan alaisena palkkaa tai muuta vastiketta vastaan.

Keskeisenä työsuhteen ehtona vähimmäispalkan suuruutta säädellään useimmissa työehtosopimuksissa muilla henkilöstöryhmillä paitsi ylempillä toimihenkilöillä. Työehtosopimukset määrittelevät usein myös alalla käytettävän palkkausjärjestelmän. Ellei alalla ole työehtosopimusta, on työntekijälle työsopimuslain mukaan maksettava tekemästään työstä tavanomainen ja kohtuullinen palkka.

Tavallisimpia palkkaustapoja ovat aikapalkka, palkkio- ja urakkapalkat sekä provisiopalkka.

- Aikapalkka on etukäteen määritelty ja sen suuruus aikayksikköä kohti on vakio. Tavallisimmat aikayksiköt ovat tunti ja kuukausi.
- Palkkio- ja urakkapalkoissa perusteena on tietyistä suoritusnormista maksettava, sovittu yksikköhinta. Palkan määrä riippuu välittömästi työsuorituksesta. Työsaavutuksille asetetaan normi, johon todellista saavutusta verrataan, ja palkka muodostuu sen mukaan joko osittain tai kokonaan.
- Provisiopalkoissa palkan suuruus riippuu osittain tai kokonaan myyntituloksesta.

Käytettävä palkkaus- ja palkitsemistapa perustuu yrityksen palkkapolitiikkaan, tehtävän ominaisuuksiin ja palkkausteknillisiin edellytyksiin.

Täydentävät palkkiot ovat työpaikkakohtaisia, peruspalkkausjärjestelmiä täydentäviä eriä. Niiden suuruutta ei säädellä työehtosopimuksissa. Palkkiot maksetaan normaalin palkan päälle, eivätkä ne korvaa muita palkkaustapoja. Täydentävät palkkiot ovat peruspalkkausta joustavampi tapa palkita hyvästä suorituksesta. Täydentävät palkkiojärjestelmät on tyypillisesti rakennettu täydentämään palkitsemista, ne ovat voimassa tietyn määräajan eikä niiden ole tarkoitus olla työsuhteen ehtoja. Tyypillisesti edellisenä vuonna ansaitut tulos- ja voittopalkkiot tulevat maksuun seuraavan vuoden keväällä. Palkkiot maksetaan tavoitteiden saavuttamisesta. Ellei tavoitteita saavuteta, palkkiota ei makseta.

Täydentäviä palkkioita käytetään usein ryhmän yhteisestä suorituksesta palkitsemiseen. Palkkio- tai urakkapalkkaa voidaan maksaa myös ryhmälle, joten pelkästään palkkion ryhmäkohtaisuus ei tee järjestelmästä täydentävää palkkiota. Ryhmäpalkkiota ja -urakkaa käytetään, kun ryhmän tehtävänä on valmistaa jokin kokonaisuus tai hoitaa koneyksikköä tai prosessia, jolloin on järkevää laatia työryhmälle yhteinen palkkiojärjestelmä.

Työehtosopimuksen määräykset eivät koske muutamaa poikkeusta lukuun ottamatta täydentäviä palkkioita. Tulos- tai voittopalkkioihin ei sovelleta työehtosopimuksen palkankorotusmääräyksiä.

Tyypillisin rajanveto haaste palkan ja täydentävien palkkioiden välillä koskee palkkiopalkan ja tulospalkkion välistä eroa. Käytännössä palkkiopalkkoja on välillä vaikea erottaa tulospalkkioista, koska niiden määräytymisperusteet voivat olla lähellä toisiaan. Jako erilaisten palkkiopalkan ja tulospalkkion välillä tehdään palkkiojärjestelmän ja mitattavien tunnuslukujen luonteen perusteella. Tärkein ero on siinä, palkitseeko järjestelmä välittömästi työtuloksesta vai tavoitteiden saavuttamisesta.

Tulospalkkio on tavoitesidonnainen ja se perustuu paikalliseen määritysjärjestelmään. Tulospalkkio koskee yleensä useampaa ryhmää tai koko yritystä. Tulospalkkiojärjestelmä ja sen tavoitteet ovat yleensä voimassa tietyn ajanjakson, tyypillisesti vuoden kerrallaan. Tulospalkkio maksetaan yleensä palkkakautta harvemmin, ja ellei tavoitteita saavuteta, palkkiota ei makseta. Palkkiopalkka perustuu taas välittömään työsuoritukseen, palkkiopalkka maksetaan palkkakausittain, ja sen suuruutta ja takuupalkkaa säätelee yleensä työehtosopimus.

## 4 MITEN PALKITSEMISESTA TULEE TOIMIVAA



**K**un edellisissä luvuissa kuvailtiin palkitsemistapojen tavoitteita ja niiden erilaisia ominaisuuksia, tarkasteltiin asioita ensisijaisesti yrityksen näkökulmasta. Liikaa ei voikaan korostaa sen tärkeyttä, että palkitsemisen lähtökohtana on oman yrityksen toiminnan tukeminen.

Strategisten tavoitteiden perusteella ansaittavat rahapalkkiot eivät kuitenkaan sellaisenaan vielä saa meitä palkansaajia tarttumaan tyytyväisinä toimeen. Ajatus siitä, että raha yksin motivoi tai että motivaatiomme suuruus kasvaisi suoraan palkkion myötä, perustuu kovin kapeaan käsitykseen ihmisten työmotivaatiosta. Tässä luvussa esitelläänkin näkökulmia siihen, miten palkitsemisen motivaatiovaikutukset syntyvät. Lisäksi kuvataan, mitä asioita kuuluu palkkiojärjestelmään, jotta se toimisi käytännön henkilöjohtamisen välineenä. Palkkiojärjestelmällä tarkoitetaan sitä kokonaisuutta, joka sisältää valitun palkitsemistavan, sen jakoperusteet ja -säännöt sekä toimintatavat, joilla palkkiojärjestelmää käytetään.

### MOTIVAATIOSTA

Työmotivaatiolla tarkoitetaan yksinkertaisesti henkilön halua toimia jonkin asian eteen. Henkilön täytyy siis innostua ryhtyäkseen toimintaan, jolla on joku tarkoitus tai tavoite. Palkitsemisen motivoiva vaikutus voi perustua esimerkiksi näkemykseen, että henkilö ryhtyy toimimaan odotetulla tavalla, kun hän

- 1) tietää, mihin pyritään ja
- 2) kokee voivansa saavuttaa nuo tavoitteet sekä
- 3) pitää onnistumisesta saatavaa palkkiota houkuttelevana.

Lisäksi henkilön pitää kokea, että palkitseminen on oikeudenmukaista.

### Palkitsemistietämys

Jotta palkkiot voisivat motivoida, henkilön pitää tietää, mihin pyritään ja mitä häneltä odotetaan. Nykyaikaisissa yrityksissä tähän tarkoitukseen on käytössä monia muitakin johtamisen käytäntöjä kuten suorituksen johtaminen, tehtävänkuvaukset sekä tavoite- ja kehityskeskustelut. Haasteena onkin pitää nämä käytännöt keskenään yhteensopivina. Palkkiojärjestelmän mittareineen tulisi olla kiinteä osa suorituksen johtamisen kokonaisuutta, jotta tieto ja ymmärrys tavoitteista olisi selkeä.

Tavoitteiden ja mittarien lisäksi on syytä pohtia myös laajemmin, mitä henkilöstön tulisi tietää yrityksen palkitsemisasiosta. Palkkatietämyksellä tarkoitetaan yleisesti henkilöstön tietämystä palkitsemisjärjestelmästä ja ymmärrystä siitä, miten itse voi vaikuttaa omaan palkkansa tai palkkioihinsa. Hyvällä tietämyksellä on myönteisiä vaikutuksia palkkatyytyväisyyteen, sitoutumiseen, työmotivaatioon ja kokemukseen palkitsemisen oikeudenmukaisuudesta. Tutkimusten mukaan palkkaan ja palkkioihin liittyvässä tietämyksessä olisi Suomessa selkeästi parantamisen varaa. Perinteisesti Suomessa palkkaa ja palkitsemista pidetään luottamuksellisena asiana eikä niistä juuri puhuta.

Täydellinen palkka-avoimuus, eli kaikkien tietojen julkistaminen on harvoin onnistunut ratkaisu. Parempi tavoite on, että henkilö tuntee oman palkkansa määräytymisperusteet ja palkkaproessin, sekä ymmärtää, miten oma suoritus vaikuttaa palkkaukseen. Henkilötason tavoitteitakin kannattaa käsitellä avoimesti varsinkin silloin kun halutaan edistää yhteistyötä.

### Tavoitteiden saavutettavuus

Haastavat tavoitteet itsessään motivoivat monia ihmisiä. Tavoitteiden tulee kuitenkin olla saavutettavia. Palkkiojärjestelmissä mittarit ja niiden tavoitetasot onkin osattava asettaa riittävän haastaviksi mutta ei mahdottomiksi. Liian helpot tavoitteet koetaan palkanlisäksi tai saavutetuksi eduksi, jolloin niiden kannustavuus on heikko. Toisaalta jos palkkiot jäävät jatkuvasti saavuttamatta, loppuu into ponnistella tavoitteiden eteen.

Myös henkilön omasta työstä etäällä olevia tavoitteita saatetaan pitää tavoittamattomissa olevina. Tästä syystä moni haluaisi vain omaan työhön liitettyjä mittareita. Niiden yhteys yrityksen tai yksikön tavoitteisiin voi kuitenkin olla heikko. Lisäksi valtaosa toimihenkilötyön tuloksista saavutetaan yhteistyössä toisten kanssa, jolloin henkilön oman osuuden mittaaminen on keinotekoisia. Usein asia ratkeaa ainakin osittain sillä, että selvennetään henkilön oman työn ja yhteisen tavoitteen yhteyttä. Yhteiset tavoitteet ovat lisäksi erinomainen keino parantaa yhteistyötä, tiedon kulkua ja toisten auttamista.

### Houkutteleva palkkio

Yritysten yhtenä haasteena palkitsemisessa on se, että ihmiset ovat erilaisia, mutta palkkiojärjestelmässä on oltava yhteiset säännöt. Se, mikä on yhdelle mieluisaa ja tavoittelemisen arvoista, saattaa toiselle olla täysin yhdentekevää. Joku saattaa arvostaa suuresti mahdollisuutta ansaita lisää rahaa, toinen taas tarvitsisi työaikajoustoja tai ylimääräisiä vapaita. Siksi onkin tärkeää tunnistaa, millaisia asioita henkilöstö ja eri ryhmät se sisällä arvostavat ja mistä he ovat kiinnostuneita. Tämä koskee sekä rahapalkkaa ja -palkkioita että aineettomia palkitsemistapoja.

Yleensä voidaan kuitenkin olettaa, että raha motivoi ihmisiä, vaikka eri syistä. Jollekin lisäraha on ostovoimaa, toiselle se on merkki arvostuksesta, kolmas kokee sen palautteena hyvästä työsuorituksesta, neljännelle se symbolisoi menestystä. Se, millainen tulotaso tai omaisuus henkilöllä on, ei siis kerro, miten motivoivana hän pitää rahallista palkitsemista.

Palkkioiden suuruuden kannustavuudesta on erilaisia käsityksiä. Tutkimuksissa on havaittu, että keskimäärin noin viiden prosentin suuruinen palkkio alkaa vaikuttaa motivaatioon. Kuitenkin pienikin palkkio on voinut tuottaa vaikutuksia, kun siihen on liittynyt onnistumisen ja oikeudenmukaisuuden kokemuksia. Vastaavasti suurikin palkkio voi synnyttää tyytymättömyyttä, jos itse palkkiojärjestelmään ollaan tyytymättömiä.

### Oikeudenmukaisuus

Oikeudenmukaisuutta pidetään palkkauksen ja palkitsemisen keskeisenä ominaisuutena. Oikeudenmukaisuus on aina henkilökohtainen kokemus, mutta se saavutetaan todennäköisemmin, kun tiedetään, mitkä tekijät yleensä siihen vaikuttavat. Koettu oikeudenmukaisuus edistää henkilön tyytyväisyyttä palkkaan ja myös työnpaikkaan. Vastaavasti epäoikeudenmukaisuuden kokemukset heikentävät motivaatiota ja lisäävät eroaiteita.

Oikeudenmukaisuutta voidaan tarkastella kolmesta eri näkökulmasta: palkkioiden jaon oikeudenmukaisuus, menettelytapojen oikeudenmukaisuus ja vuorovaikutuksen oikeudenmukaisuus.

- Palkkioiden jaon oikeudenmukaisuutta arvioidaan tilanteessa, jossa ihminen vertaa oman palkkionsa ja suorituksensa suhdetta työtoverinsa palkkion ja suorituksen suhteeseen. Jos hän kokee vaikkapa suoriutuneensa paremmin, mutta palkkio on sama tai huonompi, on tilanne hänestä epäoikeudenmukainen. Henkilö saattaa siksi päättää vähentää työponnisteluitaan tai työtovereiden auttamista.
  - ▶ *Jaon oikeudenmukaisuutta voidaan parantaa muun muassa avoimella tiedottamisella palkkioperusteista ja tavoitteiden toteutumisesta. Puutteellinen tieto johtaa helposti arvailuihin. Ihmisillä on taipumus yliarvioida omaa suoriutumistaan verrattuna toisten suoriutumiseen, jolloin helposti syntyy kokemus palkkioiden jaon epäoikeudenmukaisuudesta.*
- Menettelytapojen oikeudenmukaisuuden arviointi kohdistuu palkitsemisen toimintatapoihin ja päätöksentekoon. Kokemuksiin vaikuttavat muun muassa käsitykset siitä, perustuvatko päätökset oikeaan tietoon, kohdellaanko eri henkilöitä eri tilanteissa johdonmukaisesti ja voiko siihen luottaa, että havaitut virheet oikaistaan. Jos henkilö kokee, että palkkiopäätökset on tehty oikeudenmukaisesti, hän hyväksyy helpommin pienemmänkin palkkion. Vastaavasti kokemus epäoikeudenmukaisista menettelyistä johtaa tyytymättömyyteen suuremman palkkioon.
  - ▶ *Menettelytapojen oikeudenmukaisuuden kokemukseen vaikuttaa muun muassa yrityksen palkitsemisen prosessien läpinäkyvyys, esimiesten ja muiden toimijoiden osaaminen ja luonnollisesti hyvä tiedottaminen.*

- Vuorovaikutustilanne, jossa palkkausasioita käsitellään, vaikuttaa sekin kokemukseen palkitsemisen oikeudenmukaisuudesta. Etenkin suorituksen arviointiin ja palautteen antamiseen liittyvät vuorovaikutustilanteet ovat kriittisiä oikeudenmukaisuuden kokemukselle.
  - *Kokemus oikeudenmukaisuudesta edellyttää, että vuorovaikutus on avointa, asiallista ja asiapohjaista. Esimiehiä kannattaakin valmentaa palautteen antamisen taitoihin.*

## PALKKIOJÄRJESTELMÄ OSANA JOHTAMISTA

Palkkiojärjestelmällä tarkoitetaan sitä kokonaisuutta, joka sisältää valitun palkitsemistavan, sen jakoperusteet ja -säännöt sekä toimintatavat, joilla palkkiojärjestelmää käytetään. Edellä kuvaillut motivaatiovaikutukset syntyvät koko palkkiojärjestelmän käyttämisestä, ei pelkän rakenteen tai mittareiden perusteella. Usein syynä palkkiojärjestelmän toimimattomuuteen on myös se, että sovitusta toimintatavoista lipsutaan.

Yrityksessä on määritettävä palkkiojärjestelmän käyttämisen eri vaiheet sekä niihin liittyvät vastuut ja roolit. Kuka päättää palkkioiden tavoitteista, mittareista ja tunnusluvuista? Miten näistä tiedotetaan ja varmistetaan, että jokainen järjestelmän piirissä oleva toimihenkilö tuntee ne? Miten tunnuslukuja seurataan? Miten toimitaan yllättävissä tilanteissa? Keskeisiä toimijoita ovat johto, henkilöstöjohto ja esimiehet. Heidän keskinäisen työnjakonsa on oltava selkeä.

Koko palkkiojärjestelmän sääntöjen ja toimintatapojen hyvä yhteensopivuus muun johtamisen kanssa on tarpeen tehokkaan toiminnan kannalta. Mitä paremmin eri johtamiskäytännöt vievät samaan suuntaan ja mitä paremmin niiden käytännön toiminnot on integroitu, sitä tehokkaammin organisaatio toimii. Erityisesti kannattaa varmistaa, että esimiehet kokevat oman roolinsa niin johtamisessa kuin palkitsemisessä mielekkäänä. Esimiehen osaaminen ja toimintaedellytykset palkitsemisessä on syytä varmistaa, sillä hän on avainasemassa vastaamassa henkilöstön kysymyksiin. Esimiehen toiminta vaikuttaa merkittävästi alaisen kokemukseen palkkiojärjestelmän oikeudenmukaisuudesta.

### TÄYDENTÄVÄSTÄ PALKITSEMISESTA ON SAATAVISSA HYÖTYÄ, JOS:

- muu palkkausjärjestelmä, kuten työn vaativuuteen ja henkilökohtaiseen suoritukseen perustuva peruspalkkaus on kunnossa ja täydentävän palkitsemisen kanssa yhteen sovitettu
- tavoitteellinen johtaminen on osa työskentelyä
- järjestelmä on yhteensopiva yrityksen tavoitteiden ja johtamisen kanssa
- johto on sitoutunut täydentävään palkitsemiseen
- työpaikalla jaetaan tietoa avoimesti
- tunnusluvut ovat olemassa
- tunnuslukuja seurataan
- tuloksesta viestitään avoimesti
- palkitsemisen tavoitteet on selkeästi määritelty
- järjestelmä on laadittu yhteistyössä ja kaikki osalliset ovat sitoutuneet siihen
- palkitsemisen perustuu mitattaviin, selkeisiin tavoitteisiin
- tavoitteet koetaan saavutettaviksi ja kannustaviksi, tulokseen voidaan vaikuttaa
- palkkiota pidetään oikeudenmukaisena suhteessa muiden suorituksiin ja omiin ponnistuksiin
- palkkion kertymistä voidaan seurata palkkiokauden aikana
- ulkopuolisten häiriötekijöiden vaikutus on hallittavissa
- tavoitteita ja palkkiojärjestelmää tarkastellaan uudelleen kun palkkiokausi päättyy



# 5 MITEN JÄRJESTELMÄ TULISI RAKENTAA JA MITEN SITÄ TULISI KEHITTÄÄ



**P**alkitseminen toimii yrityksessä ohjaamisen, kehittämisen, motivoinnin ja palkitsemisen välineenä. Kun on tarvetta toimintatapojen muutoksiin ja toiminnan kehittämiseen, hyvin suunnitellut palkkiojärjestelmät toimivat tehokkaasti johtamisen ja muutoksen tukena.

Palkitsemisen toimivuuteen vaikuttaa suuresti se, miten järjestelmää kehitetään ja käytetään, eli palkitsemisen prosessit. Keskeisiä prosesseja ovat järjestelmän suunnittelu ja käyttöönotto, viestintä, järjestelmän käyttäminen ja arvioiminen sekä ylläpito.

Uusien palkitsemistapojen suunnittelu ja käyttöönotto yrityksessä on projekti, johon on varattava riittävästi aikaa ja resursseja. Järjestelmän rakentamisessa voidaan käyttää apuna ulkopuolisia asiantuntijoita ja konsultteja. Viime kädessä tavoitteiden asettaminen, yhteistoiminta ja tiedottaminen ovat aina yrityksen johdon ja henkilöstön vastuulla.

Palkitsemisen onnistumisen perusedellytyksiä ovat muun muassa, että yrityksessä on totuttu tavoitteelliseen toimintatapaan ja muutoksiin ja että muutokset on voitu tehdä yhteisymmärryksessä. Onnistumista auttaa avoin ilmapiiri ja johdonmukainen tapa hoitaa asioita. Palkitsemistavan on sovittava yritys- ja johtamiskulttuuriin. Täydentävän palkitsemisen onnistuminen edellyttää myös, että peruspalkkausjärjestelmät ja palkkaporrastus ovat kunnossa.

Palkkiojärjestelmän rakentamisen vaiheet on pääpiirteissään kuvattu oheisessa kuvassa 3. Kukin projekti on aina erilainen lähtötilanteesta ja tavoitteista johtuen, joten tämä etenemisjärjestys on ainoastaan viitteellinen. Edeltävien vaiheiden on kuitenkin syytä olla pääpiirteissään kunnossa, ennen kuin edetään. Tarvittaessa voidaan palata aikaisempiin vaiheisiin.



Kuva 3: Palkkiojärjestelmän rakentaminen

## 5.1 PROJEKTIN VALMISTELU

Lähtökohdana palkitsemisen kehittämiseksi on tarve muuttaa palkitsemista vastaamaan paremmin yrityksen tavoitteita ja toimintatapaa. Kannustava ja kannattava palkitseminen pohjautuu yrityksen strategiaan, arvoihin ja tavoitteisiin ja palkitsee tavoitteiden saavuttamisesta. Tarve palkitsemisen kehittämiseksi on aina yrityskohtainen. Täydentävän palkitsemisen suunnittelussa lähdetään kunkin yrityksen tavoitteista, jotka puretaan alaspäin yksikkö- ja ryhmätasolle. Täydentävä palkitseminen on suunniteltava kunkin organisaation omista lähtökohdista ja omaan toimintatapaan sopivaksi.

Palkkiojärjestelmä on osa yrityksen johtamisjärjestelmää ja se tukee valitsevaa käytännön toimintatapaa – hyvässä ja huonossa. Toimintaa kehitettäessä saattaa tulla tilanne, jossa palkkiojärjestelmä on ristiriidassa halutun uuden toimintatavan ja prosessien kanssa. Toimintatavan muutosta voidaan tukea oikein ajoitetulla palkkiojärjestelmän kehittämisellä.

Tarve uudistaa palkkiojärjestelmä voi syntyä myös vähitellen vanhan järjestelmän rämettyessä: yrityksen toimintatapa, tuotevalikoima tai tilauskanta on muuttunut, palkitsemisen perusteita tai tunnuslukuja ei ole ylläpidetty, tai vanha järjestelmä on liian monimutkainen nykyiseen toimintatapaan.

Pelkkä palkitsemisen kehittäminen ei paranna yrityksen tuottavuutta. Palkitsemisen kehittäminen on vain yksi osa toiminnan kehittämistä.

Kehittämistarpeiden määrittelyyn kuuluu palkitsemisen nykytilan ja toiminnan tehokkuuden selvittäminen. Analyysivaiheessa selvitetään, mikä on nykyinen ja haluttu uusi toimintatapa yrityksessä, ja tukeeko vai estääkö nykyinen palkkiojärjestelmä halutun toimintatavan saavuttamista. Nykyisestä palkkiojärjestelmästä selvitetään palkitsemisen perusteet, palkkioiden porrastus sekä nykyinen palkkio- ja kustannustaso. Tässä on myös syytä selvittää, eroavatko kuvattu järjestelmä ja sen todellinen käyttötapa toisistaan.

Toiminnan tehokkuudesta selvitetään, millä tasolla toiminnan tehokkuus yrityksessä on ja mitä toimenpiteitä tehokkuuden parantaminen mahdollisesti vaatii. Palkitsemisen kehittämiseen tulee aina liittyä myös yrityksen toiminnan ja tehokkuuden tarkastelu ja kehittäminen, koska palkitsemisen tavoitteiden saavuttaminen tarvitsee yleensä tuekseen myös muita toimenpiteitä.

Analyysivaiheessa voidaan hyödyntää esimerkiksi henkilöstökyselyitä ja selvittää henkilöstön kokemuksia palkitsemisesta.

Tarvekartoituksen ja nykytilan selvityksen perusteella yrityksen johto määrittelee palkkiojärjestelmän tarkoituksen ja tavoitteet ja tekee päätöksen järjestelmän rakentamisesta. Järjestelmän tavoitteet puretaan edelleen palkitsemisen perustana oleviin tavoitteisiin, mittareihin ja tunnuslukuihin järjestelmän suunnitteluvaiheessa. Yhteistoiminta henkilöstön kanssa on havaittu erittäin hyödylliseksi tässä järjestelmän rakentamisessa.

## 5.2 YHTEISTOIMINTA PALKITSEMISEN KEHITTÄMISESSÄ

Kokemus on osoittanut, että palkkiojärjestelmän toimivuuden kannalta on tehokasta ottaa henkilöstö tai sen edustajat mukaan jo suunnitteluvaiheessa. Osallistava suunnittelu sitouttaa henkilöstöä, parantaa tiedonkulkua ja ymmärrystä tehdyistä valinnoista ja helpottaa käyttöönottoa. Onnistunutta yhteistoimintaa edistää se, että yrityksessä on yhteinen tahto kehittää toimintaa yhdessä, hyvät neuvottelu- ja henkilösuhteet, toimiva tiedonkulku, luottamuksen ilmapiiri ja yhteistoimintaa tukeva yrityskulttuuri.

Yhteistoiminnalla vaikutetaan yrityksen tuottavuuden, kilpailukykyyn, työllisyyden sekä henkilöstön työhyvinvoinnin ylläpitoon ja kehittämiseen. Yhteistoiminta on ennen kaikkea toiminnan kehittämisen väline. Mahdollisia yhteistoiminnan muotoja palkitsemisen kehittämisessä ovat esimerkiksi tiedottaminen, kuuleminen, keskustelu ja palkkiojärjestelmän yhteinen rakentaminen. Asiasta ja tilanteesta riippuu, mikä yhteistyömuoto on tarkoituksenmukaisin.

Täydentävän palkitsemisen kehittäminen kannattaa käynnistää asettamalla kehittämisryhmä, johon otetaan mukaan sekä johdon, esimiesten että henkilöstön edustajia tuomaan eri toimijoiden näkökulmia. Tarvittaessa voidaan käyttää myös ulkopuolia resursseja. Yhteistyötä tekemällä varmistetaan johdon ja

henkilöstön sitoutuminen järjestelmään. Samalla selviävät henkilöstön odotukset ja näkemykset järjestelmästä, mikä edistää yhteisymmärryksen syntymistä jo järjestelmän kehitysvaiheessa ja vähentää tulkintaerimielisyyksien syntymistä jatkossa.

Palkkiojärjestelmän käyttöönoton ja muutosten yhteydessä tehokas tiedottaminen on tärkeää järjestelmän toimivuuden kannalta. Myös järjestelmän säännöt ja ehdot, esimerkiksi mitkä tekijät ovat kynnysehtoja palkkion maksamiselle, on tiedotettava tehokkaasti. Esimerkiksi pelkkä luottamusmiesten tai intranetin kautta tapahtuva tiedottaminen ei ole riittävää. Yrityksen tehtävä on kertoa henkilöstölle myös järjestelmän säännöistä – ei vain tavoitteista ja mittareista, niin että henkilöstön voidaan odottaa tuntevan ne.

Tiedottamisen oikea-aikaisuuden ja sisällön varmistamiseksi jo projektin alkuvaiheessa on hyvä tehdä tiedottamissuunnitelma projektin aikaisesta tiedottamisesta.

Eräillä aloilla on työehtosopimuksessa määräyksiä tulospalkkioiden käyttöönottoon liittyvästä yhteistoiminnasta tai sopimisesta.

### 5.3 JÄRJESTELMÄN SUUNNITTELU

Kun yrityksessä on määritelty uuden palkkiojärjestelmän tarve, tarkoitus ja tavoitteet, tehty päätös täydentävän palkitsemisen kehittämisestä, tehty tiedottamissuunnitelma ja perustettu kehittämisryhmä, alkaa varsinainen suunnittelutyö kehittämisryhmässä. Vaiheina palkkiojärjestelmän suunnittelussa ovat tavoitteiden määrittely, mittariston ja tunnuslukujen suunnittelu, järjestelmän kohdejoukon, palkkiojaksojen ja muiden ehtojen määrittely, tulosten seuranta- ja raportointijärjestelmän suunnittelu sekä viimeisenä vaiheena ennen käyttöönottoa palkkion kytkeminen tunnuslukuihin.

Mittariston ja tunnuslukujen suunnittelu on syytä tehdä vaiheittain edeten: ensin määritellään tarkemmin palkitsemisen perusteena olevat tavoitteet ja osatavoitteet, sen jälkeen määritellään näiden tavoitteiden toteutumista mittaavat mittarit ja tunnusluvut, ja sen jälkeen määritellään tavoitearvot tunnusluville. Yhteistoiminta on osoittautunut erittäin hedelmälliseksi juuri tavoitteiden ja mittariston määrittelyssä. Mittariston ja tunnuslukujen valintaa on käsitelty tarkemmin edellä tulospalkkioiden yhteydessä.

Asetettujen tavoitteiden tulee ohjata toimenpiteet yrityksen kehittämisen ja kannattavuuden keskeisiin tekijöihin. Tavoitteiden tulee olla sellaisia, joihin henkilöstö pystyy vaikuttamaan ja ne tulee selvittää siten, että henkilöstö tietää millä tavoin se pystyy vaikuttamaan yrityksen tulokseen. Tavoitteet tulee sopeuttaa aina kulloinkin vallitsevaan tilanteeseen.

Mittariston määrittelyn rinnalla suunnitellaan palkkion maksamiseen liittyvät ja järjestelmän muut ehdot. Näitä muita ehtoja on käsitelty tarkemmin luvussa 5.6.

Tyypillinen palkitsemisen kehittämisessä tehtävä virhe on aloittaa keskustelut rahasta liian varhaisessa vaiheessa, kun palkkioiden perusteista ei ole vielä riittävästi suunnitelmia käytettävissä. Ensin on määriteltävä toiminnan tavoitteet, tarvittavat kehittämistoimenpiteet ja onnistumisen mittaaminen. Järjestelmällä saatavissa oleva hyöty on arvioitava. Lopulliset palkkioiden suuruuteen liittyvät päätökset voidaan tehdä vasta sen jälkeen, kun koko mittaristo ja tunnuslukujen tavoitearvot ovat käytettävissä.

Kun järjestelmä on suunniteltu ja tarvittava mittaristo on laadittu, tehdään lopullinen päätös järjestelmän käyttöönotosta.

## TÄYDENTÄVÄN PALKKIOJÄRJESTELMÄN EHTOJA JA PELISÄÄNTÖJÄ

- palkkioiden maksuajankohta
- tuloksen seurantajärjestelmä
- tiedottaminen
- palkkion piiriin kuuluva henkilöstö
- työsuhteen alkaminen tai päättyminen kesken palkkiokauden
- poissaolojen vaikutus palkkioihin
- tehtävien muutokset tai siirrot toisiin tehtäviin kesken palkkiokauden
- miten palkkiopäätös tehdään
- miten ratkaistaan erimielisyydet
- järjestelmän voimassaoloaika, irtisanomisaika tai koeaika
- tavoitteiden määrittäminen seuraavalle palkkiokaudelle
- järjestelmän kehittäminen

### 5.4 KÄYTTÖÖNOTTO

Palkkiojärjestelmän käyttöönotto voidaan tehdä vaiheittain yksikkö kerrallaan. Mikäli palkitsemisen perusteena on koko yrityksen tulos ja palkitsemisen piiriin kuuluu koko yrityksen henkilöstö, otetaan järjestelmä luonnollisesti käyttöön koko yrityksessä kerralla. Joskus käytetään koekäyttöjaksoa, jonka kuluessa tehdään tarvittavat tarkistukset palkkion laskentaan tai muihin ehtoihin. Mahdollisten vanhojen palkitsemisjärjestelmien voimassaolo ja mahdollisten paikallisten sopimusten irtisanominen on huomioitava käyttöönottoaikataulussa.

Palkkiojärjestelmän käyttöönotto tapahtuu yleensä tilikauden alussa. Järjestelmän voimassaoloaika ja aloittaminen voi olla sidoksissa myös projektien aikatauluihin tai esimerkiksi neljännesvuosi- tai muihin raportointijaksoihin.

Viestintä ja tiedottaminen ovat avainasemassa käyttöönottovaiheessa. Käyttöönottosuunnitelmassa on syytä huomioida tiedottaminen, tarvittava koulutus sekä mahdollisuus palautteen antoon ja keskusteluihin järjestelmästä ja tulosten parantamisen keinoista.

Tulosten seuranta ja raportointi edellyttää tulosten laskentajärjestelmää. Seuranta ja raportointi kannattaa toteuttaa osana tavanomaista muuta raportointia, mikäli se soveltuu palkkiojärjestelmän raportointitarpeisiin. Kirjallisen tai sähköisen raportoinnin ohella myös suullinen palaute on täydentävässä palkitsemisessä tärkeää, koska se antaa mahdollisuuden keskusteluun tuloksen parantamisen keinoista. Etenkin käyttöönottovaiheessa keskustelu järjestelmän toimivuudesta ja tuloksen parantamisesta on erittäin tärkeää.

Tulosten seuraaminen ja niistä palkitseminen ohjaa aina toimintaa. Tulosten mittaaminen ohjaa kehitystä ja niiden perusteella tehdään tarvittavat korjaukset. Tulosten seurannan on oltava riittävän selkeä ja oikea-aikaista, jotta palkkiojärjestelmän ohjausvaikutus olisi mahdollisimman hyvä. Palautetta tulee antaa jatkuvasti varsinkin jos palkkion maksuväli on pitkä. Erinomainen ja huono tulos on välitasoisen pystytävä toteamaan ja mittaamaan oikein. Tuloksen mittaamisen oikeellisuudesta ja riittävästä tarkkuudesta on oltava yhteinen käsitys.

## 5.5 JÄRJESTELMÄN KÄYTTÖ JA YLLÄPITO

Yrityksen palkitsemisjärjestelmän hyvä käytettävyys ja ajantasaisuus edellyttävät, että ylläpitoonäkökohdat huomioidaan jo järjestelmää suunniteltaessa.

Palkitsemisjärjestelmän ylläpidossa on eri henkilöillä erilaisia vastuita. Nämä vastuualueet tulee määritellä selkeästi ja työnantajan tulee nimetä niihin vastuuhenkilöt. Esimerkiksi henkilöstöasioista vastaava huolehtii siitä, että palkitsemiseen ja sen ylläpitoon liittyvät tehtävät hoidetaan säännöllisesti ja että tarvittavat toimintatavat ja järjestelmät, esimerkiksi tunnuslukujen seuranta, pidetään yllä. Luottamusmies edistää työntekijöiden ja työnantajan yhteistoimintaa palkitsemisasiossa sekä valvoo osaltaan työehtosopimuksen noudattamista. Esimiehet vastaavat muun muassa palautteen antamisesta työntekijöille ja tiedottamisesta omalta osaltaan. Johdon tehtävänä on määritellä ja ylläpitää yrityksen palkitsemispolitiikkaa osana henkilöstöpolitiikkaa sekä asettaa yrityksen tavoitteet palkitsemisjärjestelmän perustaksi.

Luottamusmiesten yksi tehtävä on työpaikan kehittäminen yhteistoiminnassa työnantajan kanssa. Luottamusmies on oikea yhteistyökumppani keskustelemaan yrityksen palkitsemispolitiikasta ja palkitsemisen menettelytavoista henkilöstön edustajana.

Luottamusmiehellä on palkitsemisasiossa tärkeä tehtävä tiedon kulussa henkilöstölle. Siksi on tärkeää, että luottamusmies on perillä yrityksen palkitsemispolitiikasta, palkitsemisen perusteista ja käytännön soveltamisesta ja että luottamusmies saa riittävästi tietoa palkitsemisestä.

Tulos- ja voittopalkkiojärjestelmät ovat tyypillisesti voimassa tietyn ennalta ilmoitetun tai käyttöönottosopimuksessa todetun määräajan, yleensä kalenterivuoden kerrallaan. Määräajan päätyttyä päättyy myös palkkiojärjestelmän käyttö, ellei tehdä päätöstä järjestelmän käytön jatkamisesta. Tyypillisesti vähintään tunnuslukujen tavoitearvoja päivitetään vuosittain vastaamaan uusia tavoitteita. Mahdollisesti myös mittaristoa tai mittareiden painoarvoja muutetaan vuosittain, vaikka järjestelmän muihin periaatteisiin ei tehtäisikään muutoksia. Näin järjestelmä pysyy ajan tasalla yrityksen toiminnan ja tavoitteiden kehittyessä.

Järjestelmän toimivuutta on syytä seurata säännöllisesti. Tavoitteiden toteutumista on seurattava säännöllisesti mittauskauden aikana, jotta nähdään, saavutetaanko asetut tavoitteet. Vuosittain ennen tavoitteiden päivittämistä on hyvä tarkastella järjestelmän toimivuutta yhdessä työntekijöiden edustajien kanssa. Henkilöstökyselyillä voidaan aika ajoin selvittää henkilöstön mielipidettä palkitsemisestä.

Joskus tulee tilanne, että järjestelmää on syytä muuttaa perusteellisemmin. Tilanteissa, joissa palkitsemistapa ei vastaa yrityksen tilannetta tai olosuhteita, on perusteltua lopettaa palkitsemistavan käyttö, kun ilmoitettu määräaika tulee täyteen. Esimerkkejä tällaisista tilanteista ovat yritysjärjestelyt tai muuttuneet tekemisedellytykset, yrityksen toimintatapa tai kilpailutilanne. Tällöin aloitetaan käytännössä täysin uuden palkitsemisjärjestelmän rakentaminen.

## 5.6 JÄRJESTELMÄN EHTOIHIN LIITTYVIÄ NÄKÖKOHTIA

### PALKKIOJÄRJESTELMÄN TARKOITUKSEN KIRJAAMINEN

Tulos- tai voittopalkkiojärjestelmän tarkoitus on syytä kirjata selvästi palkkiojärjestelmän ohjeisiin. Palkkiojärjestelmän tarkoitus on perustana järjestelmän soveltamiseen ja mahdollisesti tehtäviin tulkintoihin eri tilanteissa. Esimerkiksi palkkiojärjestelmän piiriin kuuluvat työntekijät, järjestelmän piiristä rajaaminen ja palkkion kertymistä rajaavat ehdot on hyvä perustella järjestelmän tarkoituksen, järjestelmän luonteen, mitattavien tavoitteiden ja mittausjakson pituuden avulla. Mitään yhtä oikeaa menettelytapaa tulos- tai voittopalkkiojärjestelmien tavoitteiden kirjaamiseksi ei kuitenkaan ole, koska järjestelmien vahvuus on juuri siinä, että ne mietitään ja rakennetaan yrityksen tarpeista ja tilanteesta käsin. Kirjattuna järjestelmän tavoitteena voi olla esimerkiksi tukea strategian toimeenpanoa ja tiettyjä siihen liittyviä tavoitteita, edistää yhteistyötä johdon ja henkilöstön välillä, lisätä tehokkuutta, edistää toimintavan muutosta ja yrityksen arvojen mukaista toimintaa tai sitouttaa henkilöstöä.

## MUISTILISTA TÄYDENTÄVÄN PALKITSEMISEN KEHITTÄJÄLLE

1. Johto määrittää järjestelmän tarkoituksen ja tavoitteet
2. Huolehditaan henkilöstön riittävästä tiedonsaannista jo valmisteluvaiheessa
3. Perustetaan eri osapuolia edustava kehittämisryhmä, jonka kanssa tavoitteet käydään läpi
4. Päätetään järjestelmän kohdejoukko
5. Määritetään kokonaistavoitteita tukevat osatavoitteet
6. Selvitetään keinot, joilla tavoitteisiin päästään
7. Etsitään tavoitteiden toteutumista kuvaavat tunnusluvut
8. Valitaan tunnusluvut
9. Päätetään tarkastelujakson pituus ja tunnuslukujen tarkasteluajankohdat
10. Laaditaan järjestelmän muut ehdot ja säännöt
11. Tehdään esimerkkilaskelmia
12. Määritetään tunnuslukujen ja tavoitteiden kytkeminen palkkioihin
13. Tiedotetaan ennen käyttöönottoa kattavasti, tarvittaessa annetaan koulutusta
14. Otetaan järjestelmä käyttöön  
(koekäyttö tai järjestelmän irtisanomismahdollisuus)
15. Huolehditaan seurannasta ja raportoinnista käytön aikana
16. Selvitetään tavoitejakson jälkeen uudistamistarve, tunnuslukujen toimivuus ja muut säännöt uudelleen

## JÄRJESTELMÄN EHDOT

Työehtosopimuksissa on tavallisesti lukuisia määräyksiä palkkauksesta. Kyseisissä määräyksissä ei kuitenkaan ole yleensä sovittu tulospalkkioista. Näin ollen tulos- ja voittopalkkion käyttöönotto ja määräytymisperusteet ovat yleensä työnantajan yksipuolisesti päätettävissä.

Joissain työehtosopimuksissa on määräyksiä tulospalkkioiden käyttöönotosta. Esimerkiksi teknologiateollisuuden työehtosopimuksessa edellytetään, että tulospalkkion käyttöönotosta on sovittava paikallisesti. Tulospalkkion määräytymisperusteet ovat myös teknologiateollisuudessa työnantajan päätettävissä. Tietotekniikan palvelualalla työehtosopimuksessa on määräys, jonka mukaan tulospalkkiojärjestelmän käyttöönoton yhteydessä työnantajan on kuultava niitä työntekijöitä, joita järjestelmä koskee sekä annettava selvitys järjestelmän sisällöstä ja tavoitteista. Mahdolliset määräykset on tarkistettava kyseisen alan työehtosopimuksesta.

Jos palkkiojärjestelmän sisällöstä tietyksi määräajaksi on ilmoitettu työntekijöille eikä työnantaja ole varannut oikeutta muuttaa määräytymisperusteita kesken määräajan, ilmoitettu sisältö sitoo työnantajaa määräajan päättymiseen saakka. Myös sopimus palkkiojärjestelmän käyttöönotosta sitoo työnantajaa vastaavalla tavalla.

Järjestelmän sisällöstä tehty sopimus sitoo työnantajaa kuten mikä tahansa paikallinen sopimus, jolloin järjestelmän muuttaminen edellyttää sopimista tai sopimuksen irtisanomista. Paikallista sopimusta on aina mahdollisuus muuttaa yhteisellä uudella sopimuksella. Myös palkkiojärjestelmän käyttöönotosta tehty sopimus sitoo työnantajaa. Määräaikaista sopimusta ei ole yleensä mahdollista irtisanoa kesken sopimuskauden, joten sopimus sitoo työnantajaa määräajan päättymiseen saakka. Jos sopimus on tehty toistaiseksi voimassa olevaksi, se voidaan irtisanoa. On suositeltavaa, että mahdollisiin toistaiseksi voimassa

oleviin tulospalkkiojärjestelmiin otetaan tällaisia tilanteita varten irtisanomisaikaa koskeva ehto. Tavallista on kuitenkin, että järjestelmästä päätetään vain vuodeksi kerrallaan.

## **PALKKIOJÄRJESTELMIEN SYRJIMÄTTÖMYYS**

Työsopimuslain mukaisesti työnantaja ei saa ilman hyväksyttävää perustetta asettaa työntekijöitä eri asemaan iän, terveydentilan, vammaisuuden, kansallisen tai etnisen alkuperän, kansalaisuuden, sukupuolisen suuntautumisen, kielen, uskonnon, mielipiteen, vakaumuksen, perhesuhteiden, ammattiyhdistystoiminnan, poliittisen toiminnan tai muun näihin verrattavan seikan vuoksi.

Määräaikaisissa ja osa-aikaisissa työsuhteissa ei saa pelkästään työsuhteen kestoajan tai työajan pituuden vuoksi soveltaa epäedullisempia työehtoja kuin muissa työsuhteissa, ellei se ole perusteltua asiallisista syistä.

Työnantajan on muutoinkin kohdeltava työntekijöitä tasapuolisesti, ellei siitä poikkeaminen ole työntekijöiden tehtävät ja asema huomioon ottaen perusteltua.

Työnantajalla on lähtökohtaisesti varsin laaja vapaus määrittellä se henkilöpiiri, joka ylipäänsä kuuluu palkkiojärjestelmän piiriin. Työnantajalla ei esimerkiksi ole velvollisuutta ottaa kaikkia työntekijöitä tulospalkkiojärjestelmän piiriin. Järjestelmän ulkopuolelle rajaamiseen on kuitenkin oltava esimerkiksi henkilöiden tehtävään, asemaan tai järjestelmän tavoitteisiin perustuva hyväksyttävä syy.

Ketään ei lähtökohtaisesti voida kuitenkaan sulkea palkkiojärjestelmän ulkopuolelle perinteisten syrjintäkriteerien mukaisilla perusteilla, kuten sukupuolen, iän, rodun tai ammattiyhdistystoiminnan vuoksi.

Samoin palkkiojärjestelmän piiristä sulkeminen pelkästään työntekijän työsuhteen määräaikaisuuden tai osa-aikaisuuden perusteella ei ole sallittua. Palkkiojärjestelmän piiriin kuulumiselle voidaan kuitenkin asettaa edellytykseksi esimerkiksi se, että työntekijän työsuhde on kestänyt vähintään tietyn ajan. Samaa rajausta on sovellettava sekä toistaiseksi voimassa olevassa että määräaikaisessa työsuhteessa oleviin työntekijöihin, joiden työsuhde ei vielä ole ehtinyt kestää kyseistä vähimmäisaikaa. Vaihtoehtoisesti järjestelmään voi sisältyä maksuehto, että työsuhteen on oltava voimassa koko palkkiokauden. Määräaikaisuus tai osa-aikaisuus voidaan ottaa huomioon palkkion suuruudessa, jolloin palkkio kertyy tehdyn työajan suhteessa, eikä sulkea työntekijää kokonaan järjestelmän ulkopuolelle.

# 6 ESIMERKKEJÄ TÄYDENTÄVÄSTÄ PALKITSEMISESTA



Tätä julkaisua varten tutustuimme usean yrityksen täydentäviin palkitsemistapoihin. Yritykset ovat eri toimialoilta, erikokoisia ja niissä on erilaisia palkitsemistapoja. Tässä kirjassa on esitelty nimeltä kymmenen yrityksen palkkiokäytäntöjä. Nämä yritykset ovat:

- Lumene Oy
- Neste Oil Oyj
- OK Perintä Oy
- Outotec Oyj
- Patria-konserni
- Pirkanmaan Osuuskauppa

Seuraavassa kuvaamme kolmen yrityksen tilannetta laajemmin, jotta lukija voisi pohtia, miten yrityksen tilanne ja sen palkitsemisvalinnat sopivat yhteen.

Korostamme, että nämä esimerkit eivät pyri olemaan ns. parhaita käytäntöjä, joita muiden on syytä sellaisenaan kopioida. Kannustava ja kannattava palkitsemisjärjestelmä on aina yritysکوhtainen sekä yrityksen ja henkilöstön tarpeiden ja tilanteen tulos. Esimerkkien tarkoituksena on ensisijaisesti tuoda konkreettisia ja käytännönläheisiä kuvauksia, jotka auttavat lukijaa pohtimaan oman yrityksensä tarpeita ja tilannetta. Kiitämme lämpimästi kaikkia haastateltuja yrityksiä ja yritysedustajia! Teidän kanssanne oli ilo pohtia yrityskohtaista palkitsemista.

## 6.1 OK PERINTÄ OY

### YLEISTÄ

OK Perintä Oy on Suomen kolmanneksi suurin perintätoimisto. OK Perintä oy on erikoistunut puhelinperintään. Henkilöstöä on noin 160 henkeä, yrityksellä on toimintaa usealla eri paikkakunnalla. Eniten henkilöstöä on Vaasassa. Yritys on kasvanut ja rekrytoinut paljon viime vuosina. Kasvu ja rekrytoinnit ovat tuoneet haasteita myös johtamiselle ja palkitsemiselle, mistä syystä niiden kehittämiseen on panostettu paljon.

Yritys on osallistunut vuosina 2012–2014 Great place to work -arviointiin, saadakseen mm. evästystä kehittämiseen. Kahtena vuonna yritys on ollut top 30 yritysten joukossa.

### Palkitsemisen kokonaisuus

OK Perintä Oy:ssä mielletään, että palkitsemisen kokonaisuuteen kuuluu myös muuta kuin rahaa. Peruspalkassa näkyy henkilön työkokemus ja työn vaatimukset. Peruspalkkaa täydentävä palkitsemissalkku sisältää erilaisia palkitsemistapoja:

**Aineelliset palkitsemistavat:** Lounasetu, autot, nettiliittymät, pysäköintitilat

**Sosiaalisuus:** Palvelusvuosilahjat, joululahjat, kesälahjat, veloitukset kahvi ja hedelmät, henkilöstöjuhlat, kuntosali, hierova tuoli, työsuhteen pysyvyys, hieronta ja taukojumppat

**Työn helpottaminen ja työn & perheen yhteensovittaminen:** Osa-aikatyö, osa-aikaeläke, työaikajoustot, työaikapankki, ylityövapaa, vuorotteluvapaa, lomarahen vaihto, kannettava tietokone, IT-yhteydet kotiin, päätetyölasit

**Terveys:** laajempi työterveyshuolto, ergonomiakartoitus, kuntotestit, kulttuurisetelit, taukojumppa.



## Tulospalkkiot

Aiemmin yrityksessä oli käytössä bonusjärjestelmä, jossa maksettiin työvuosien mukaan. Uusi palkkiomalli otettiin käyttöön v. 2010. Työvuosien myötä kasvava kokemus näkyy nyt peruspalkassa.

### Tarkoitus:

Palkkiolla ohjataan ihmisiä toimimaan strategian, tulostavoitteiden saavuttamisen ja kehityshankkeiden onnistumisen varmistamiseksi.

### Muita periaatteita:

Edellytyksenä tavoitepalkkiomallin voimassaololle on, että se ohjaa toimintaa oikeaan suuntaan. Siksi johdolla on yksipuolisesti oikeus lakkauttaa tavoitepalkkiomalli tai muuttaa sen mittareita, jos se ohjaa toimimaan väärällä tavalla. Järjestelmä on voimassa aina vuoden kerrallaan.

- Palkkion piiriin kuuluu koko OK Perintä Oy:n henkilöstö. Alle 6 kuukauden määräaikaisessa työsuhhteessa olevat eivät kuulu palkkion piiriin.
- Kesken vuoden palveluksesta irtisanoutuvalle ja irtisanotulle henkilölle ei makseta palkkiota lukuun ottamatta eläkkeelle siirtyviä.
- Palkkiota maksetaan suhteessa säännöllisen työajan palkkaan (mahdollisine etuineen). Ylitöitä ei lasketa mukaan.
- Pällekkäisiä tavoitepalkkioita ei makseta.
- Palkkio maksetaan viimeistään kunkin vuoden maaliskuussa. Maksamisen edellytyksenä on, että henkilö on sekä edellisen vuoden viimeisenä työpäivänä että maksuhetkellä työsuhhteessa eikä ole irtisanoutunut tai irtisanottu.

## Rakenne

Vuoden alussa palkkio on kaikilla 0 € ja sen suuruus kasvaa sitä mukaa, kun asetettuja tulos- ja toiminnallisia tavoitteita ja niiden suoritusrajoja saavutetaan.

Palkkio perustuu yhtiön tulostavoitteeseen (tulokertoimeen) ja saavutettuihin toiminnallisiin tavoitteisiin (tavoitteiden mittareiden pisteisiin).

Esimerkki:  $10\% \times 70p/100p = 7\%$  (vuoden bruttopalkasta)

Tuloskerroin vaihtelee nollan ja 20 % välillä tulostavoitteen mukaan siten, että se kasvaa jyrkemmin pienellä tuloksella ja loivenee tuloksen kasvaessa.

Toiminnallisista tavoitteista puolet eli maksimissaan 50 pistettä on kaikille yhteisiä ja puolet ryhmäkohtaisia. Yhteiset tavoitteet liittyvät toiminnan onnistumiseen ja asiakastytyväisyyteen. Ryhmäkohtaisten tavoitteiden määrä vaihtelee. Mittarit voivat olla myös arvionvaraisia, esimerkiksi tukitoiminnoissa on enemmän arvionvaraisia mittareita. Kaiken lähtökohdana ovat koko yrityksen tavoitteet, jotka on kuvattu selkeästi.

Kaikki mittarit eivät ole lineaarisia vaan on toimintoja, joissa maksimipalkkio saavutetaan tietyssä pisteessä, jonka jälkeen palkkio pienenee. Esimerkiksi call centerissä maksimitavoite on vastata 90 % tulevista puheluista tietyssä ajassa. Sitä suurempi vastausaktiivisuus tuottaisi muita haasteita.

Esimiestoiminnan mittareissa kannustetaan hyvään esimiestoimintaa antamalla pisteitä muun muassa pidetyistä ryhmäpalavereista ja kehityskeskusteluista. Esimerkiksi kehityskeskusteluista voi esimies saada 0–5 pistettä sen mukaan, miten suuri osa keskusteluista on käyty.

Vuonna 2012 oli ryhmiä, jotka saivat 100 pistettä toiminnallisista tavoitteista.

## Palkitsemisen prosessit

Tavoitteet tehdään ryhmän sisällä, jolloin ne ovat helposti sisäistettäviä. Monet tavoitteista liittyvät kehittämiseen, esimerkiksi oppimiseen, työtapojen kehittämiseen ja uusien toimintamallien käyttöönottoon tai ajankäytön hallinnan kehittämiseen.

**Mittaaminen.** Ryhmän tavoitteiden etenemistä seurataan ryhmän palavereissa. Tämä luo tarvittaessa tsemppihenkeä ja ilmapiiriä.

**Viestintä:** Palkitsemisesta on tehty hyvä esittelyaineisto, jota voidaan hyödyntää rekrytointitilanteissa. Pitkään talossa olleille kommunikoiminen on haastavaa. Järjestelmä edellyttää hyvää johtamista ja alais-taitoja, kyseenalaistamista.

#### **Kehittäminen:**

Palkkiojärjestelmän kehittämisessä tavoitteena oli, että palkitseminen todella koetaan johtamisen apu-välineenä. Kehittäminen käynnistyi palkitsemisstrategian laatimisella. Yhdessä pohdittiin, mitä strategia meiltä edellyttää ja miten sitä mitataan. Mittareiden ohjaavuus on tärkeää.

Sen pohjalta rakennettiin palkitsemissalkku eli määriteltiin palkitsemisen kokonaisuus. Tulospalkkiomalli pohjautuu tähän työhön.

Kehittäminen tehtiin yhteistyössä palkitsemiskonsultin kanssa. Myös henkilöstö osallistui kehittämiseen. Lisäksi oli 8 henkilön työryhmä, joka mietti tarkat mittarit. Ryhmässä oli esimiehiä ja alaisia ja joka osas-tolta joku mielipidevaikuttaja.

Nyt tulospalkkiojärjestelmässä on jaettu ensimmäistä kertaa tavoitteet puolivuositteiksi. 1 periodi loppuu 30.6. ja toinen 31.12. Osalla ryhmistä on erilaiset mittarit, osalla samat, mutta seurantakausi on kaikilla puoli vuotta. Syynä muutokseen oli se, että joulukuun loppukiri näkyi liikaa aiemmassa mallissa. Palkkio maksetaan 2 kertaa vuodessa. Tulostavoite alkuvuodelle on kuitenkin pienempi kuin loppuvuodelle.

Tällä hetkellä ei tiedä, miltä miten mittauskauden muutos vaikuttaa, koska ensimmäiseltä puolen vuoden mittauskaudelta ei tultane maksamaan palkkiota muiden järjestelmän ulkopuolisten tulosvaikutusten takia.

### **Evästystä muille**

- **Olennaista on tiedottaminen!**
- **Järjestelmä edellyttää hyvää johtamista ja alais-taitoja, kyseenalaistamista.**

## **6.2 PATRIA-KONSERNI**

### **YLEISTÄ**

Patria on puolustus-, turvallisuus- ja ilmailuteollisuuden teknologiakonserni. Patriassa on viisi liiketoimin-tayksikköä sekä tukifunktiot. Henkilöstöä on Suomessa noin 2600, joista 40 % työntekijöitä ja 60 % toimihenkilöitä.

### **PALKITSEMISEN KOKONAISUUS**

Peruspalkkaan sisältyy kuukausipalkka ja erilaiset lisät. Kaikilla on aikapalkka, ei suorituspalkkaa, ja kaikki työntekijätkin ovat kuukausipalkalla. Palkkapolitiisesti on halunnut mieltä keskitason palkanmaksajaksi. Vuosittain voidaan palkita myös ns. meriittikorotuksilla henkilökohtaisesta suoriutumisesta.

Lyhyen aikavälin palkitsemiseen sisältyvät vuosipalkkiot, tulos- ja voittopalkkio, aloitepalkkio, keksintö-palkkiot ja tunnustus-palkkiot.

Pitkän aikavälin kannustimiin sisältyvät vanhojen työntekijöiden eläkejärjestelyt sekä ylimmän johdon pitkän aikavälin kannustinjärjestelmä. Peruspalkkausta täydennetään luontoiseduilla ja muilla eduilla. Näihin sisältyvät esimerkiksi sairauskuluvakuutus, jonka tavoitteena on sairauspoissaolojen pienentämi-nen, joustavat työajat kaikilla sekä työn ja elämäntilanteen yhteensovittaminen.

Aineettomaan palkitsemiseen sisältyvät oman työn arvostus, työsuhteen pysyvyys, työtilat ja -vaatteet, työnantajakuva, organisaation maine, urakehitys, oman rooli itsenäisyys, tehtävien haasteellisuus ja kiin-nostavuus, palaute, työn ja muun elämän tasapaino, työnteon joustavat menetelmät, osaamisen kehittä-mismahdollisuudet, työkaverit ja sidosryhmät.

KOKONAISPALKITSEMINEN				
Aineeton palkitseminen	KOKONAISKOMPENSAATIO			
	Pitkän aikavälin kannustimet	KOKONAISKORVAUS		
		Luontoisedut ja muut edut	Lyhyen aikavälin kannustimet	RAHAPALKKA
				Peruspalkka
Oman työn arvostus Tehtävien haasteellisuus Tehtävien kiinnostavuus Oman työn itsenäisyys Työn määrä ja laatu Osaamisen kehittämismahdollisuudet Urakehitysmahdollisuudet Positiivinen ja korjaava palaute Organisaation maine Työnantajakuva Organisaation arvot ja toiminta Organisaatiokulttuuri Työn ja muun elämän tasapaino Työnteon joustavat järjestelmät Työsuhteen pysyvyys/turvallisuus Työtoverit ja muut sidosryhmät Työtilat ja -välineet	Eläkejärjestelyt Johdon LTI-ohjelma	Lounasetu Puhelinetu Autoetu Asuntoetu Työterveyshuolto Sairaskuluvakuutus Harrastustoiminnan tukeminen Palveluvuosi- ja merkkipäivämuistamiset Lounasetu Omaehtoisen opiskelun tuki	Vuosipalkkiot Tulos- ja voittopalkkio Aloitepalkkiot Keksintöpalkkiot Tunnustuspalkkiot Palvelusvuosilisä Pienpalkkio	Peruspalkka Erilaiset lisät Palkankorotukset Ylityökorvaukset

Kuva 4: Esimerkki palkitsemisen kokonaisuudesta Patria-konsernissa

## TÄYDENTÄVÄ PALKITSEMINEN: TULOS- JA VOITTOPALKKIOJÄRJESTELMÄ

### Tarkoitus

Tulos- ja voittopalkkiojärjestelmä on tuloksekkaan johtamisen väline, jonka tulee tukea yrityksen strategian toteutumista. Sen tulee olla yritykselle kannattava ja henkilöstöä kannustava. Toiminnan kehittymisen kautta saatavasta taloudellisesta hyödystä osa jaetaan henkilöstölle tulos- ja voittopalkkiona. Järjestelmän tavoitteena on:

- ohjata yrityksen päätavoitteiden toteutumista ja toiminnan tehostumista
- kannustaa henkilöstöä parempiin työsuorituksiin ja sitouttaa henkilöstö asetettujen tavoitteiden toteutumiseen.
- tukea yrityksen arvoja ja toimintakulttuurin kehittymistä ilman osaoptimointia.

### Muita periaatteita ja sääntöjä

- Tavoitteiden tulee olla mitattavissa ja niiden tulee olla riittävän lähellä omaa tekemistä sekä niiden tulee lisätä yhteistyötä yli rajojen.
- Palkkiota maksetaan kehittymisestä, ei olemassa olevasta tilanteesta.
- Alemman tason tavoitteiden tulee tukea ylemmän tason tavoitteiden sekä kokonaistavoitteiden toteutumista.
- Tulos- ja voittopalkkiona jaettavan summan tulee sisältää kaikki palkkakustannukset sivukuluineen.
- Jos asetettuja tavoitteita ei saavuteta, ei palkkiota makseta.

- Mittareiden tulee olla selkeitä ja niillä pitää olla konkreettinen vaikutus toiminnan tuottavuuteen.
- Kehittymistä seurataan säännöllisesti ja mahdolliset poikkeamat tulee analysoida sekä korjaaviin toimenpiteisiin tulee ryhtyä välittömästi.
- Henkilöstön kanssa tulee käydä läpi, mitä tekemällä voidaan päästä parempiin tuloksiin.
- Järjestelmä koskee kaikkia henkilöstöryhmiä.
- Uudet työntekijät myös määräaikaiset pääsevät järjestelmän piiriin neljän kuukauden karenssiajan jälkeen.
- Harjoittelijat ja lopputyöntekijät eivät kuulu tulos- ja voittopalkkiojärjestelmän piiriin.
- Sisäisissä siirtymisissä henkilölle maksetaan luovuttavasta liiketoiminnasta palkkiota siltä ajalta, jonka hän siellä työskenteli. Tämän jälkeen hän kuuluu vastaanottavan liiketoiminnan järjestelmän piiriin siirtohetkestä.
- Tulos- ja voittopalkkio maksetaan henkilölle, jotka ovat työsuhteessa palkkion maksuhetkellä.
- Eläkkeelle siirtyville henkilöille maksetaan kertynyt tulos- ja voittopalkkio arvioperusteisena viimeisessä tilissä.
- Tulos- ja voittopalkkion maksimipalkkiomäärä on työntekijöillä ja toimihenkilöillä 1,8 (= 1,8 kk / 12 kk = 15 %) kuukauden palkan suuruinen. Jos liiketoiminnassa on sovittu joustavan työajan käytöstä, on maksimipalkkio 2 (= 2,0 kk / 12 kk = 16,7 %) kuukauden palkan suuruinen. Nämä maksimipalkkiot sisältävät lomapalkkavaikutukset ja mahdolliset vaikutukset ylityön korotusosaan.
- Toimihenkilöllä ja kuukausipalkkaisilla työntekijöillä kuukauden palkka määräytyy tulospalkkion ansaintavuoden joulukuun kiinteän kuukausipalkan mukaan.
- Tuntipalkalla työskentelevän työntekijän kuukausipalkka lasketaan kertomalla aikapalkka 174,6 kertoimella.

## Rakenne

Järjestelmä koostuu kahdesta osasta: **käteisestä voittopalkkiosta ja tulospalkkiolisästä**. Käteinen voittopalkkio perustuu yrityksen tulokseen ja se on osa voitonjakoa. Tulospalkkiolisän perusteena on toiminnan kehittäminen ja asetettujen kehitystavoitteiden saavuttaminen. Kummankin osan osuus on vähintään 40 %. Järjestelmän rakenteesta ja käteisen voittopalkkion tavoitteista päättää vuosittain yhtiön hallitus.

### Käteinen voittopalkkio (vähintään 40 %)

- Esimerkiksi EBIT, EBITDA, ROCE, NWC, pääoman kiertonopeus, yms.
- Käteisen voittopalkkion osuus on kaikilla vähintään 40 %, josta konsernin tulos on vähintään 20 %.
- Mitä ylemmäksi organisaatiossa mennään, sitä suurempi on käteisen voittopalkkion osuus.
- Käteinen voittopalkkio maksetaan kerran vuodessa konsernin hyväksytyin tilinpäätöksen jälkeen.
- Tavoitteet ja niiden painoarvot kirjataan tavoitelomakkeeseen.

### Täydentävä tulospalkkiolisä (vähintään 40 %)

- Esimerkiksi tuottavuus, toimitusvarmuus, laatu, käyttöaste, asiakastyytyväisyys, läpimenoaika, innovaatiot yms.
- Kehittävien mittareiden osuus on kaikilla vähintään 40 %.
- Vähintään yksi yhteinen kehittävä mittari tulee olla oman ryhmän tai seuraavan tason kanssa.
- Kehittävien mittareiden tulee olla mitattavissa olevia eikä niitä saa olla montaa (enintään viisi).
- Tavoitteen saavuttamisesta maksetaan 70 % maksimipalkkiosta ja maksimipalkkioon pääseminen edellyttää erittäin hyvää onnistumista.
- Tulospalkkiolisä maksetaan kerran vuodessa konsernin hyväksytyin tilinpäätöksen jälkeen.
- Kollektiivisista tulospalkkiolisän käyttöönotosta sovitaan liiketoiminta / paikkakuntaakohtaisesti eri henkilöstöryhmien pääedustajien kanssa.
- Tavoitteet ja niiden painoarvot kirjataan tavoitelomakkeeseen.

Asetetut mittarit ja tavoitteet tulee hyväksyttävä vähintään yksi yli periaatteella noudattaen liiketoimintojen käytäntöä.

Esimerkkejä tulospalkkiomittareita: toimitusvarmuus, työn tuottavuus, projektointiaste, kehityskeskusteluiden käyntiaste, laatukustannukset ym. liiketoimintatasolla.

Ylemmällä tasolla on soveltuvin osin henkilökohtaisia mittareita. Tuotannossa, jossa tehdään samaa työtä, ovat mittarit ryhmäkohtaiset. Tuotannon esimiehillä on tietty määrä samoja mittareita kuin työntekijöillä.

Patrialla on havaittu, että on helpompi mitata määrällisiä kuin laadullisia tavoitteita, erityisesti tukifunktioiden. Perusmittarit pysyvät samoina vuodesta toiseen. Henkilöstö kokee toiminnan loogisena jos omat mittarit ovat lähellä omaa toimintaa ja seurantaan panostetaan.

Tulospalkkiot maksetaan kerran vuodessa pl. yhdessä yksikössä, jossa maksu tapahtuu työntekijöille kerran neljännesvuodessa.

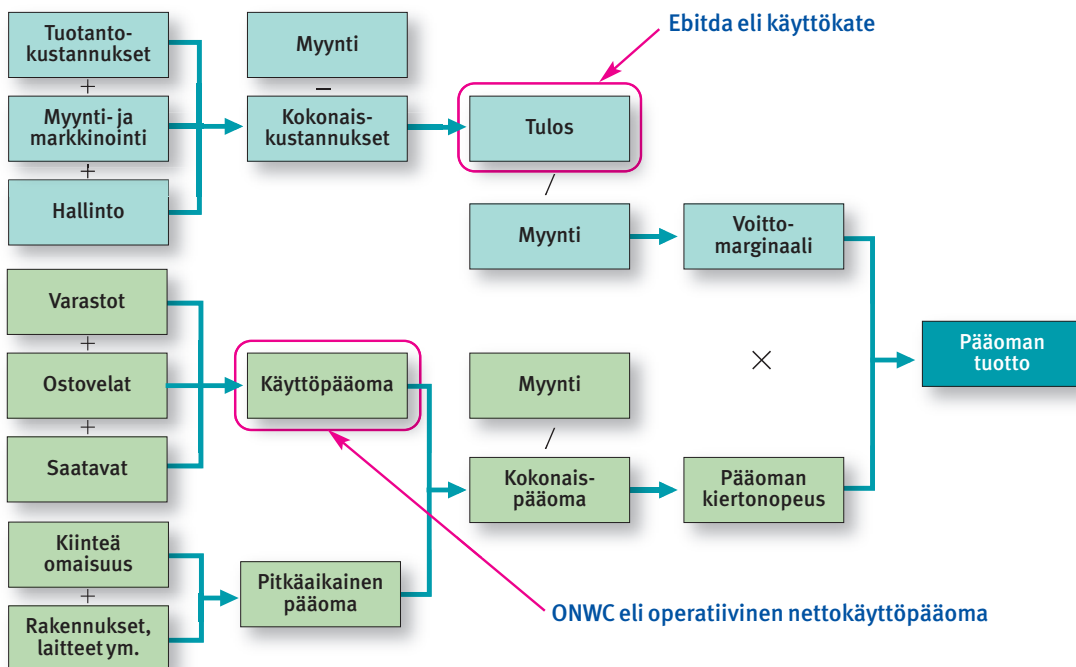
## PALKITSEMISEN PROSESSIT

Patrian hallitus päättää vuosittain tulos- ja voittopalkkiojärjestelmän käytöstä, rakenteesta ja voittopalkkiomittareista. Konsernin vuosittavoitteet määritetään joulukuussa. Liiketoimintajohtaja vastaa vuosittaisen tavoitteiden ja mittareiden määrittämisestä omalla vastualueellaan sekä tulos- ja voittopalkkiojärjestelmän viemisestä käytäntöön. Konsernin toimitusjohtaja hyväksyy liiketoiminnan tavoitteet ja mittarit liiketoimintajohtajan esityksestä.

### Mittaaminen

**Viestintä:** Tulos- ja voittopalkkiomittarit käsitellään konsernin johtokunnassa. Tammikuun alussa on konsernin esimiespäivä, jossa käsitellään konsernin tulos- ja voittopalkkion rakenne. Tämän jälkeen liiketoimintakohtaiset mittarit käsitellään liiketoiminnan tasolla henkilöstön edustajien kanssa, jonka jälkeen liiketoimintajohto päättää yksikkökohtaiset mittarit. Esimiehet viestivät tavoitteet ja mittarit omalle ryhmälleen. Liiketoiminnot viestivät tilanteen etenemisestä ja konsernin hallintojohtaja raportoi koko konsernin voittopalkkiomittareiden tilanteen neljännesvuosittain intrassa.

### Konsernitulos voiko siihen vaikuttaa?



Kuva 5: Esimerkki viestintämateriaalista, pääoman tuottoon vaikuttavat asiat, Patria-konserni

Patrialla on todettu, että henkilöstön täytyy tietää, mitä tekemällä he voivat konkreettisesti vaikuttaa mittareihin. Tämä edellyttää koko henkilöstön kouluttamista edellä mainittu asia mielessä pitäen.

Esimiehen pitää käydä oman yksikkönsä tavoitteet hyvin konkreettisesti läpi. Tavoitteissa voi olla myös muita kuin palkkiomittareita (joilla on välillinen vaikutus palkitsemiseen).

### **Kehittäminen**

Patrialla on todettu kehittämistarvetta siinä, että järjestelmää osattaisiin käyttää yhä enemmän aitona johtamisen välineenä.

### **Evästystä muille**

Pohdi ensin, miksi tehdään, mitä tavoitellaan? Patrialla oli tavoitteena saada aikaan kehittymistä ja palkita onnistumisesta sekä saada johtamisen väline. Se, että järjestelmä ymmärretään johtamisen välineenä, ei riitä, vaan se pitäisi ymmärtää pitkäaikaisena johtamisen välineenä. Järjestelmästä ei saisi tulla myöskään automaatti, vaan sen pitäisi olla joustava: palkitsee hyvinä aikoina, mutta ei huonoina.

Haaste on, että ihmiset ymmärtävät logiikan, miten järjestelmä toimii. Mittareiden laadinta on taitteen laji – yksinkertaisuus ja ymmärrettävyys ovat tärkeitä. Kannattaa purkaa tuloslaskelma ja tase henkilöstölle – se vie aikaa, mutta kehittää toimintaa ja ymmärrystä.

Pitää lähteä miettimään asioita omasta toiminnasta; miksi, mitä ja miten? Ei niin, että kopioi jonkun muun järjestelmää. Tämä edellyttää johdolta ja muilta järjestelmän rakentajilta syvällistä asiantuntemusta. Mittareiden laatimisen täytyy lähteä aidosta tekemisestä – ja malli pitää rakentaa niin, että se tukee liiketoimintaa ja tuloksentekeä sekä kannustaa henkilöstöä hyvin työsuorituksiin. Patrialla järjestelmää rakennettaessa hyödynnettiin ulkopuolista asiantuntijaa.

Vuosittaiset käyttöönottosopimukset tehdään henkilöstöedustajia kuunnellen. Henkilöstön edustajat eivät ole olleet mukana mittareiden laatimisessa alusta alkaen, mutta oppimista on tapahtunut puolin ja toisin prosessin aikana.

Järjestelmässä kannattaa huomioida myös palkanlaskennan näkökulma; miten palkkiot maksetaan ja mistä palkkalajeista ne määräytyvät. Järjestelmän täytyy olla yksinkertainen ja ymmärrettävä.

## **6.3 LUMENE OY**

### **YLEISTÄ**

Lumene Oy on kauneuden ja hyvinvoinnin alan yritys, joka hyödyntää alan uusinta teknologiaa ja pohjoisen luonnon raaka-aineita. Lumene oli ensin osa Orionin vuonna 1948 perustamaa Noiroa, joka lanseerasi Lumene-tuotteet 1970-luvulla. Vuonna 2003 Orion myi Lumenen itsenäiseksi yritykseksi. Yrityksen päätöksenteko ja kaikki toiminnot ovat Suomessa.

Lumenella on 330 työntekijää Suomessa sekä muutama sata henkilöä tytäryhtiöissä Venäjällä ja USA:ssa. Pääomistaja on Langholm Capital PP. Yrityksen arvoissa korostuvat odotuksien ylittäminen, keskinäinen arvostus ja luottamus, tuloksellisuus, innovatiivisuus sekä vastuullisuus.

### **Palkitsemisen kokonaisuus**

Lumenella kaikki työntekijäryhmät kuuluvat palkitsemisjärjestelmän piiriin. Yrityksessä ei ole erillistä palkitsemisstrategiaa tai -politiikkaa, mutta kaikki palkitsemisen perustuu yrityksen arvoihin. Myös järjestelmän läpinäkyvyyttä pidetään tärkeänä. Vaikka henkilöstöedustajat eivät saa osallistua palkitsemisjärjestelmään liittyvään päätöksentekoon, niin järjestelmän sisältö pyritään viestimään jokaiselle Lumessa työskentelevälle selkeästi. Palkitsemisjärjestelmä kattaa niin tulos- ja tuotantopalkkion, luontoisedut kuin nopean aikavälin tilanepalkitsemisen.

## TULOS- JA VOITTOPALKKIOJÄRJESTELMÄ

### Tarkoitus

Lumenen tulospalkkiojärjestelmän tarkoituksena on kannustaa henkilöstöä kasvattamaan yhtiön tulosta ja myyntiä. Tuotannon henkilökunnalle on erikseen tuotantopalkkio, jonka tarkoituksena on motivoida mahdollisimman suuren tuotantomäärän toteuttamiseen tietyssä työajassa. Nopean aikavälin tilannepalkitsemisella halutaan esimerkiksi huomioida erityiset työsuoritukset tai kiittää poikkeuksellisesta venymisestä.

### Kohdejoukko

Järjestelmän piirissä on koko henkilöstö. Tuotannon työntekijöillä ja toimihenkilöillä on oma tulospalkkiojärjestelmänsä, muihin sovelletaan bonusohjelmaa. Tulos- ja voittopalkkio maksetaan henkilöille, jotka ovat työsuhteessa palkkion maksuhetkellä.

### Rakenne ja mittarit

Tulos- ja voittopalkkiojärjestelmä rakentuu bonusohjelmasta, joka rakennetaan aina vuodeksi kerrallaan. Bonusohjelma koskee kaikkia niitä, jotka eivät kuulu jonkun muun palkitsemisjärjestelmän piiriin. Lähes kaikki toimihenkilöt ja ylemmät toimihenkilöt kuuluvat bonusohjelmaan. Bonusohjelman mittarit voivat perustua joko myyntiin ja tulokseen tai pelkkään myyntiin tai pelkkään tulokseen.

Yleensä tavoitteiden täyttymistä seurataan vuositasolla, mutta esimerkiksi vuonna 2013 seurantajaksona oli vuosineljännes. Kvartaaliseurannassa tavoitteen saavuttamisesta maksetaan puolet kvartaalin päättyessä ja loput menevät bonuspankkiin. Bonuspankki maksetaan vuoden lopussa, mikäli koko vuodelle budjetoitu tavoite ylittyy. Neljännesvuosittainen tarkastelu on vaikuttanut siihen, että ihmiset seuraavat huomattavasti enemmän myynnin kehittymistä. Luvut on päivittäin nähtävissä yhtiön intranetissä ja toimitusjohtaja käy tilannetta tarkasti läpi kuukausittaisessa henkilöstöpalaverissa. Bonuspankista saatavan rahamäärän taso vaihtelee eri tehtävissä toimivien välillä. Bonus maksetaan kuitenkin kiinteänä eurosummana.

Tuotantopalkkio maksetaan tehdyn tuotantomäärän perusteella. Tuotantopalkkion kertymistä seurataan kuukausitasolla. Tuotannossa työskentelevät henkilöt voivat vaikuttaa tuotantomääriin esimerkiksi huolehtimalla raaka-aineiden saatavuudesta ja koneiden toimivuudesta.

### Palkkioiden suuruus

Bonusohjelman tuotto vaihtelee eri tehtävissä. Tehtävät on jaettu useammalle eri tasolle. Koska palkitsemisen arvostus eri maissa vaihtelee, on Lumene huomionoinut myös maantieteellisen sijainnin palkkioiden suuruudesta päättäessään. Esimerkiksi Yhdysvalloissa suurempi osa palkkauksesta maksetaan tulosperusteisena kuin Suomessa.

Tuotantopalkkion määrä vaihtelee ollen noin 0.3–1.3 €/h.

## MUITA SÄÄNTÖJÄ

**Kynnysehdot:** Bonusjärjestelmän vuosipalkkion kynnysehtona on tietty, vuoden alussa asetettu tavoite. Tuotantopalkkio laukeaa, kun tietty kappalemäärä saadaan valmiiksi tietyssä ajassa.

**Maksuaikataulu:** Mikäli bonusjärjestelmää seurataan neljännesvuositasolla, maksetaan puolet saavutetusta bonuksesta neljännesvuosittain. Bonuspankkiin kertynyt palkkio maksetaan vuosittain.

Tuotantopalkkio maksetaan kuukausittain.

## PALKITSEMISEN PROSESSIT

### Tavoitteiden ja mittarien asettaminen

Tavoitteiden asettaminen käynnistyy sillä, että henkilöstöhallinto haastattelee johtoryhmän jäsenet. Bonusohjelman suunnitteluun osallistuvat aktiivisesti toimitusjohtaja, talousjohtaja ja henkilöstöjohtaja. Johtoryhmän jäsenet ehdottavat kukin oman osastonsa tavoitteiden suuntaviivat, jotka käydään läpi

johtoryhmässä. Lopullisen päätöksen bonusohjelmasta tekee hallitus. Jokainen henkilö, joka on järjestelmän piirissä, saa esimieheltään henkilökohtaisen excel-tilin, josta voi vuoden aikana tarkastella tilanteen etenemistä.

### **Viestintä**

Järjestelmästä ja sen asettamista tavoitteista keskustellaan perusteellisesti oman esimiehen kanssa vuoden alussa. Bonusohjelman tavoitteiden toteutumista seurataan kuukausittain toimitusjohtajan kuukausikatsauksissa. Lisäksi henkilöstö saa päiväkohtaista tietoa myynnin tai tuloksen kehittymisestä yrityksen intranetistä.

Nopean aikavälin tilanepalkitsemisen suhteen henkilöstöhallinto-yksikkö muistuttaa esimiehiä käytössä olevasta pikapalkitsemisesta.

### **Järjestelmän kehittäminen**

Palkitsemisjärjestelmässä on kyse asetettuihin tavoitteisiin pääsemisestä ja henkilöstön motivoinnista. Esimiehillä on tärkeä rooli järjestelmän toimivuuden edistämässä ja henkilöstön sitouttamisessa. Esimieskoulutukseen onkin panostettu järjestelmällisesti viime vuosien aikana.



# 7 LYHENTEITÄ JA KÄSITTEITÄ

## **EBIT**

Earnings Before Interest and Taxes. Tulos ennen korkoja ja veroja. Vastaa suomalaisessa tilinpäätös-käytännössä liikevoittoa.

## **EBITDA**

Earnings Before Interest, Taxes, Depreciation and Amortization. Tulos ennen korkoja, veroja, poistoja ja kuolletuksia. Vastaa suomalaisessa tilinpäätöskäytännössä käyttökatetta.

## **IPE-LUOKITUS**

International Position Evaluation System. Kansainvälinen analyyttinen vaativuuden määrittelyjärjestelmä.

## **NWC**

Net working capital. Nettokäyttöpääoma. Rahoituksen tunnusluku, joka osoittaa, kuinka suuri osa yrityksen rahoitus- ja vaihto-omaisuudesta on rahoitettu pitkäaikaisella vieraalla ja omalla pääomalla. Lasketaan seuraavasti: rahoitusomaisuus + vaihto-omaisuus – lyhytaikaiset velat (ilman seuraavan kauden lyhen-nyksiä) = nettokäyttöpääoma

## **PALKITSEMISEN KOKONAISUUS**

Palkitsemisen kokonaisuus muodostuu aineellisista ja aineettomista palkitsemistavoista. Se sisältää esi-merkiksi palkan, tulos- ja voittopalkkiot, edut, aloitepalkkiot ja erikoispalkkiot. Palkitsemisen kokonaisuus on johtamisen väline, jonka yritys määrittelee ja jota se käyttää henkilöstönsä palkitsemisessa yrityksen strategian mukaisesti. Palkitsemisen kokonaisuus saattaa olla yrityksessä kirjattu myös palkitsemis-strategian tai -politiikan muotoon.

## **PALKKA**

Työsuhteeseen perustuva korvaus tehdystä työstä. Palkka voidaan maksaa rahassa tai luontoisetuna tai muuna vastikkeena, jolla on taloudellista arvoa.

## **PALKITSEMISPOLITIikka**

Palkitsemispolitiikka (tai palkitsemisstrategia) tarkoittaa periaatteita, joihin palkitseminen yrityksessä perustuu. Palkitsemispolitiikassa kuvaillaan sekä yleiset tavoitteet palkitsemiselle että kunkin palkitse-mistavan erityiset tavoitteet. Palkitsemispolitiikassa määritellään myös keskeisiä periaatteita ja toiminta-tapoja eri palkitsemisasiossa, kuten eri toimijoiden vastuut ja roolit.

## **PALKKIOPALKKA**

Palkkaustapa, jossa osa palkan suuruudesta riippuu välittömästä työtuloksesta.

## **PROVISIOPALKKA**

Palkkaustapa, jossa palkan suuruus osittain tai kokonaan riippuu myyntituloksesta. Provisiopalkka sovi-taan kyseisen toimihenkilön kanssa.

## **PÄÄOMAN KIERTONOPEUS**

Rahoituksen tunnusluku, joka ilmaisee, miten monta kertaa koko pääoma kiertää tilikauden aikana liike-vaihdoilla mitattuna. Mitä nopeammin koko pääoma kiertää, sitä parempi on yrityksen vieraan pääoman palautuskyky.

## **ROCE**

Return on Capital Employed. Sijoitetun pääoman tuotto prosentti, saadaan laskemalla nettotuloksen ja korkokulujen suhde korolliseen vieraaseen ja omaan pääomaan.

## **ROI**

Return on investment. Sijoitetun pääoman tuotto prosentti. Tunnusluku, joka ilmoittaa yrityksen sitomilleen varoille ansaitseman tuoton.

## **TULOSPALKKIO**

Täydentävä palkkio, jonka perusteena ovat yrityksen toiminnallisten tavoitteiden, kuten tuottavuuden, toimitusvarmuuden tai asiakaspalvelun laadun saavuttaminen tai ylittäminen.

## **TYEL**

Työntekijän eläkelaki. Yksityisen sektorin palkansaajat vakuutetaan työntekijän eläkelain eli TyEL:n mukaan.

## **TÄYDENTÄVÄT PALKKIOT**

Palkkausta täydentävät, yrityskohtaiset tavoitteiden saavuttamiseen sidotut palkkiot: esimerkiksi tulos- ja voittopalkkiot, voitonjakoerät sekä erilaiset osakepohjaiset järjestelmät. Täydentävät palkkiot maksetaan yleensä harvemmin kuin palkkakaussittain. Täydentävät palkkiojärjestelmät on tyypillisesti rakennettu täydentämään palkitsemista, ne ovat voimassa tietyn määräajan eikä niiden ole tarkoitus olla työsuhteen ehtoja.

## **VOITONJAKOERÄ**

Yhtiökokouksen jälkikäteen päättämä yrityksen tuloksesta maksettava erä. Voitonjakoerä ovat etukäteen laadittu yhtiökokouksen päättämä käteinen voittopalkkio tai yhtiökokouksen päätökseen pohjautuva voitonjakoerä. Voitonjakoerät eivät ole palkkaa, joten niistä ei makseta sivu- eikä sosiaalikuluja.

## **VOITTOPALKKIO**

Täydentävä palkkio, jonka perusteena ovat yrityksen taloudellinen tulos tai tuloslaskelman mukaiset tunnusluvut, kuten liikevoitto, käyttökate, sijoitetun pääoman tuotto tai muu vastaava. Perustuu etukäteen laadittuun järjestelmään.

## 8 AIHEESTA ENEMMÄN

**Aarnikoivu, H.** (2011) Aidosti hyödyllinen kehityskeskustelu, Kauppakamari.

**Ahonen, R. & Lohtaja-Ahonen, S.** (2011) Palaute kuuluu kaikille, Infor.

**Autio, V-M., Juuti, P. & Wink, H.** (2010) Kehityskeskustelut ja keskusteleva johtaminen, JTO-Palvelut Oy.

**Hakonen, N., Hakonen, A., Hulkko, K. & Ylikorkala, A.** (2014) Palkitse taitavammin – palkitsemistavat esimiestyön ja johtamisen välineinä. SanomaPro.

**Hulkko, K., Hakonen, A., Hakonen, N. & Palva, A.** (2002) Toimiva tulospalkkaus, WSOY.

**Rantamäki, T., Kauhanen, J. & Kolari, A.** (2006) Onnistu palkitsemisessa, WSOY.

Palkitaan tuloksesta. Palkkiojärjestelmät yksityisellä sektorilla. EK:n tulospalkkausselvitys, ladattavissa [www.ek.fi](http://www.ek.fi)

Tulosta ja palkkaa – näkökohtia teknologiateollisuuden palkkaustavoista ja niitä täydentävistä tulos- ja voittopalkkioista. Metalliliitto ja Teknologiateollisuus. Ladattavissa [www.teknologiateollisuus.fi](http://www.teknologiateollisuus.fi) ja [www.metalliliitto.fi](http://www.metalliliitto.fi)

Yksityisten alojen palkkausjärjestelmät. EK-SAK- ja EK-STTK -tuottavuustyöryhmät 2011. Ladattavissa [www.tuottavuustyoy.fi/ajankohtaista/julkaisuja](http://www.tuottavuustyoy.fi/ajankohtaista/julkaisuja)

Palkkakeskustelut Suomessa – viiheitä ja kokemuksia. Elinkeinoelämän keskusliitto EK ja Toimihenkilökeskusjärjestö STTK 2011. Ladattavissa [www.sttk.fi/materiaalipankki/julkaisu](http://www.sttk.fi/materiaalipankki/julkaisu)

Teknillisen korkeakoulun palkitsemisen tutkimus -ohjelman kotisivut <http://rewardresearch.aalto.fi>

# LIITE 1: PALKKAHALLINNOLLISIA NÄKÖKOHTIA

**P**alkan ja täydentävien palkkioiden palkkahallinnollinen käsittely eroaa toisistaan. Palkka vaikuttaa kaikkiin välillisiin palkkoihin ja sivukuluihin. Täydentävän palkitsemisjärjestelmän luonne eli se, onko kyseessä tulospalkkio, käteinen voittopalkkio yrityksen johdon tai yhtiökokouksen päättämänä vai voitonjako, ratkaisee sen, miten palkkioita käsitellään palkkahallinnossa. Palkkiota voidaan käsitellä tehdyltä työajalta maksettuna palkkana, muun kuin tehdyn työajan palkkana vai muuna suorituksena. Tällä on merkitystä muun muassa ylityökorvausten, välillisten palkkakustannusten ja lakisääteisten sosiaalivakuutusmaksujen laskennassa.

Palkkahallinnossa tulospalkkiot käsitellään pääsääntöisesti tehdyn työajan palkkana, joten ne vaikuttavat vuosilomapalkkaan ja palkan sivukuluihin, mutta eivät välttämättä muihin välillisiin palkkoihin. Voittopalkkiot ovat muun kuin tehdyn työajan palkkaa, joten niitä ei huomioida vuosilomapalkassa eikä välillisissä palkoissa, mutta ne vaikuttavat sivukuihin. Voitonjakoerät ovat muilla perusteilla maksettuja rahaeriä, eikä niitä seuraavassa kappaleessa käsitellyillä edellytyksillä lasketa mukaan eläkepalkkaan eivätkä ne vaikuta muihinkaan sivukuluihin.

Työehtosopimuksissa saattaa olla alakohtaisia ehtoja palkkioiden käsittelystä palkkahallinnossa.

## Kuukausipalkkaisen työntekijän vuosilomapalkka

Vuosilomalain mukaan muuttuvat palkan erät otetaan huomioon kuukausipalkkaisen työntekijän vuosilomapalkkaa laskettaessa, jos tämä palkan erä määräytyy muuttuvin perustein sellaisesta työstä

- jota työntekijä suorittaa jatkuvasti tai
- joka etukäteen vahvistetun järjestelmän mukaisesti toistuu säännöllisesti.

Muuttuvilla palkan erillä tarkoitetaan työsopimuksen mukaisesti tehdyltä työajalta maksettuja eriä, jotka työntekijä saisi työssä ollessaan. Ratkaisevaa lisän huomioon ottamisessa vuosilomapalkassa on loman alkaessa vallitseva tilanne.

Tulospalkkio saattaa olla tällainen työntekijän työstä maksettava palkan erä, mikäli palkkion mittarit ovat lähellä henkilön omaa työtä. Tulospalkkiota ei oteta huomioon vuosilomapalkassa, jos työntekijä saa sitä myös vuosiloman aikana. Mikäli muuttuva palkan erä määräytyy tilapäisten tekijöiden mukaan, erää ei makseta säännöllisesti tai mittarit ovat etäällä omasta työstä, sitä ei oteta huomioon lomapalkassa. Tällainen palkkio on esimerkiksi taloudellisen tunnusluvun perusteella maksettava voittopalkkio. Palkkion nimike ei ratkaise, vaan palkkion luonne.

## Voitonjakoerät ja sivukulut

Käteisen voittopalkkion on täytettävä seuraavat ehdot, jotta sitä ei lueta työsopimuslain mukaiseksi palkaksi:

- Voittopalkkion maksamisesta ei tehdä sopimusta, joka velvoittaisi työnantajaa eli yhtiökokouksen päättävävaltaa ei rajoiteta.
- Voittopalkkiota maksetaan koko henkilöstölle ja voittopalkkion määräytymisperusteet ovat henkilöstörahastolain mukaiset. Palkkion määräytymisperusteet voivat olla myös tulosyksikkökohtaisia, kunhan yrityksen koko henkilöstö on niiden piirissä.
- Omistajat tekevät tilikauden päättyessä yhtiökokouksessa sitovan päätöksen käteisen voittopalkkion maksamisesta ja voittopalkkiot maksetaan tämän jälkeen.

Yhtiökokouksen päättämä käteinen voittopalkkio ei ole palkkaa, mutta se on veronalaista tuloa. Käteisestä voittopalkkiosta ei makseta lakisääteisiä sosiaalivakuutusmaksuja. Sitä ei oteta myöskään huomioon maksettaessa välillisiä palkkoja. Mikäli käteinen voittopalkkio ei täytä kaikkia edellä mainittuja ehtoja, maksetaan kaikki lakisääteiset sosiaalivakuutusmaksut, kuten yhtiöjohdon päättämästä voittopalkkiosta.

Yhtiökokouksen jälkikäteen päättämää käteistä voittopalkkiota ei lueta TyEL:n alaiseen palkkaan, jos edellä mainittujen ehtojen lisäksi myös seuraavat ehdot täyttyvät:

- Niissä yrityksissä, joissa on sovellettava yhteistoimintalakia, asia käsitellään yhteistoimintamenettelyssä ennen tilikauden alkua. YT-menettelyssä myös todetaan, että kyseessä on käteinen voittopalkkio, josta ei suoriteta TyEL-maksuja ja joka ei kerrytä eläkettä.
- Yhtiön vapaan pääoman määrä on suurempi kuin yhtiökokouksessa päätettävän käteisen voittopalkkion ja osakkeenomistajille maksettavien osinkojen yhteismäärä.
- Käteisellä voittopalkkiolla ei pyritä korvaamaan työehtosopimusten tai työsopimusten edellyttämää palkkausjärjestelmää.

Voitonjakoerää ei lueta työsopimuslain ja TyEL:n mukaiseksi palkaksi silloin, kun seuraavat ehdot täyttyvät:

- Kyseessä on osakeyhtiö. Muutkin yhtiömuodot voivat tulla kysymykseen, mikäli niiden tilinpäätöksestä selviää osakeyhtiön voittokäsitettä vastaava tulokäsite.
- Yhtiön vapaan pääoman määrä on suurempi kuin yhtiökokouksessa päätettävän henkilöstölle maksettavan voitonjaon ja osakkeenomistajille maksettavien osinkojen yhteismäärä.
- Voitonjakopalkkiosta tehdään yhtiökokouksessa kunkin tilikauden osalta erillinen voitonjako- ja maksamispäätös eikä palkkion määräytymis- ja jakoperusteita määritellä etukäteen.
- Voitonjaon piirissä tulee olla yrityksen koko henkilöstö. Esimerkiksi tulosyksikkökohtainen palkkio ei täytä voitonjaon edellytyksiä.



**P**alkitseminen on aihe, joka kiinnostaa kaikkia työelämässä toimivia. Palkan lisäksi käytössä on paljon erilaisia bonuksia ja tulospalkkioita, voittopalkkioita, lyhyen ja pitkän aikavälin kannustinjärjestelmiä, kertapalkkiota tai osakepalkkio-ohjelmia. Yli puolet yksityisen sektorin palkansaajista on tulos- tai voittopalkkioiden piirissä. Kun mukaan lasketaan muut täydentävän palkitsemisen tavat, kuten erilaiset kertapalkkiot ja osakepohjainen palkitseminen, kasvaa osuus entisestään.

Palkitsemisen myönteisistä vaikutuksista yrityksen tulokseen ja toimintaan on selkeää näyttöä. Kuitenkin on myös huonosti toimivia palkkiojärjestelmiä. Mitkä asiat tekevät palkitsemisesta onnistunutta? Miten yritys suunnittelee toimivan palkitsemisjärjestelmän? Miten nykyisiä käytäntöjä voisi parantaa? Mitä palkitsemisesta vastaavan henkilön tai esimiehen pitäisi tietää palkitsemisesta?

Tässä oppaassa esitellään keskeisiä näkökulmia täydentävistä palkitsemistavoista ja järjestelmien rakentamisesta. Jotta palkitseminen toimisi toivotulla tavalla, on mietittävä, mitä palkitsemisella tavoitellaan, millaisia palkitsemistapoja käytetään, miten palkitsemisesta tulee toimivaa sekä miten järjestelmä tulisi rakentaa ja miten sitä tulisi kehittää.

**Palkkataito Oy**  
Kannattavaa palkitsemista

Lisätilaukset ja sähköinen versio [www.palkkataito.fi](http://www.palkkataito.fi)