

Palkitaan tuloksesta!

- Palkkiojärjestelmät yksityisellä sektorilla

EK:n palkkausjärjestelmätiedustelu 2011

Elinkeinoelämän keskusliitto



Palkitaan tuloksesta!

- Palkkiojärjestelmät yksityisellä sektorilla

EK:n palkkausjärjestelmätiedustelu 2011



Sisältö

Esipuhe	3
Yhteenveto	4
Tulos- ja voittopalkkiot	7
Tulos- ja voittopalkkiojärjestelmien yleisyys vuonna 2011	7
Muutokset tulos- ja voittopalkkiojärjestelmien yleisyydessä	10
Tulospalkkauksen perusteet	12
Tulospalkkauksen vaikutukset	18
Tulos- ja voittopalkkioiden maksaminen	20
Urakka-, palkkio- ja provisiopalkat	22
Osakepohjainen palkitseminen	27
Henkilöstörahasotot	28
Palkkausjärjestelmätiedustelun toteutus	31

Esipuhe

Suomessa ryhmäperusteinen palkitseminen on yleisempää kuin missään muussa Euroopan Unionin jäsenmaassa. Erilaisten palkkiojärjestelmien piirissä on EK:n selvityksen mukaan enemmistö eli 55 - 60 prosenttia EK:n jäsenyritysten henkilöstöstä.

Palkkiojärjestelmistä yleisimmät ovat tulos- ja voittopalkkiojärjestelmät. Niiden piirissä oli vuonna 2011 puolet (48 prosenttia) EK:n jäsenyritysten henkilöstöstä. Henkilömääränä tämä on noin 440 000 palkansaa- jaa.

Kun otetaan tulos- ja voittopalkkioiden lisäksi huomioon myös henkilöstörahasot, työsuhteotiot, osakepalkkiot sekä urakka-, palkkio- ja provisiopalkat, kattavat erilaiset palkkiojärjestelmät enemmistön EK:n jäsenyritysten henkilöstöstä.

Yrityksissä voi olla käytössä samanaikaisesti useita palkkiojärjestelmiä ja yksittäinen henkilö voi kuulua useampaan kuin yhteen palkkiojärjestelmään. Esimerkiksi henkilöstörahasotien rinnalla oli vuonna 2011 käytössä usein myös muita palkkiojärjestelmiä.

Henkilöstörahasotlakia uudistettiin ja joustavoitettiin vuoden 2011 alussa. Uudistuksen mahdolliset vaikutukset näkyvät kuitenkin vasta tulevinä vuosina yritysten palkkiojärjestelmissä.

Ryhmäperusteisten ja täydentävien palkkaustapojen käyttö on parin viimeisen vuosikymmenen aikana

vakiintunut osaksi suomalaista palkkamallia. Yritysjohdon tai yhtiökokouksen päättämät tulospalkkiot, voittopalkkiot, voitonjakoerät tai osakepohjainen palkitseminen täydentävät yhä useamman suomalaisen peruspalkkaa, vaikka niiden käyttö on yrityksille vapaaehtoista.

Miksi peruspalkkausta täydentävät palkkaustavat ja etenkin tulos- ja voittopalkkiot ovat niin yleisiä Suomessa?

Tulospalkkauksen yleistymiseen vaikutti aikanaan monilla aloilla työehtosopimusten palkkamääräysten jäykkyys. Tärkein syy tulospalkkauksen käyttöön nykyisin on kuitenkin se, että kokemukset palkkiojärjestelmistä ovat olleet pääasiassa hyviä niin palkansaa- jien kuin yritysten näkökulmista.

Palkkiojärjestelmät toimivat yrityksissä ohjaamisen, kehittämisen ja palkitsemisen välineinä. Yritysten palkka-asioista vastaavat arvioivat tulospalkkiojärjestelmiensä toimivan pääasiassa hyvin tai melko hyvin. Kun on tarvetta toimintatapojen muutoksiin ja toiminnan voimakkaaseen kehittämiseen, hyvin suunnitellut palkkiojärjestelmät toimivat tehokkaasti johtamisen ja muutoksen tukena.

Tulospalkkiojärjestelmiä on käytössä myös julkisen sektorin organisaatioissa, tosin vähemmän kuin yksityisellä sektorilla.

Vuoden 2008 lopussa alkanut talouskriisi vaikutti yritysten palkkio-

järjestelmiin. Taloudellisten tulosten saavuttamiseen sidotut palkkiot, esimerkiksi johdon palkkiot ja henkilöstörahasotien voittopalkkiot, pienenevät selvästi monilla aloilla. Kysyntäpulan, irtisanomisten ja lomautusten vuoksi urakka- ja palkkiopalkkojen käyttö väheni teollisuudessa. Talouskriisin vaikutukset jakautuivat kuitenkin hyvin epätasaisesti eri alojen ja eri yritysten kesken.

Tämä julkaisu sisältää EK:n palkkausjärjestelmätiedustelun tulokset tulospalkkauksen yleisyydestä sekä tulospalkkausjärjestelmien perusteista ja niiden arvioiduista vaikutuksista. Julkaisussa on myös EK:n palkkatilaston tietoja maksetuista tulos- ja voittopalkkioista, urakka-, palkkio- ja provisiopalkoista sekä tietoa henkilöstörahasotista.

Palkkausjärjestelmätiedustelu lähetettiin kesällä 2011 otannan perusteella 2 676 EK:n jäsenyritykseen. Vastaukset saatiin 1 204 yrityksestä. Yritysten henkilömäärästä laskettu vastausprosentti oli 69. Tulokset kuvaavat kattavasti koko yksityistä sektoria. Palkkausjärjestelmätiedustelusta saatuja tuloksia selostetaan myös muissa EK:n julkaisuissa.

Helsingissä marraskuussa 2012

Elinkeinoelämän keskusliitto
Lainsäädäntö ja työelämä

Yhteenveto

Työehtosopimusten palkkausjärjestelmiä on uudistettu aktiivisesti 1990-luvulta lähtien. Elinkeinoelämän keskusliiton sopimusaloilla ja jäsenyrityksissä on 2010-luvulla käynnissä tuhansia palkkausjärjestelmien uudistus- tai päivityshankkeita. Niillä pyritään kannustamaan ja oikeudenmukaiseen palkkojen porrastukseen, jolloin palkka perustuu tavallisesti työn vaativuuteen, henkilön pätevyyteen ja työn tuloksiin.

Samalla kun työehtosopimusten palkkausjärjestelmiä on uudistettu, ovat yritykset ottaneet käyttöönsä erilaisia peruspalkkaa täydentäviä palkkiojärjestelmiä. Tulos- ja voittopalkkiot ovat esimerkkejä näistä 1990-luvulla yleistyneistä täydentävistä palkkaustavoista.

Tulos- ja voittopalkkiojärjestelmien piirissä puolet henkilöstöstä

EK:n palkkausjärjestelmätiedustelun mukaan tulos- ja voittopalkkiojärjestelmien piirissä oli vuonna 2011 puolet (48 prosenttia) EK:n jäsenyritysten henkilöstöstä. Henkilömääränä tämä on noin 440 000 palkansaajaa.

Henkilöstölle tai osalle siitä tarkoitettuja tulos- tai voittopalkkiojärjestelmiä oli käytössä kaiken kaikkiaan 58 prosentissa yrityksistä. Lukuun ei sisälly henkilöstörahastot, joihin kuului vuonna 2011 noin 117 000 henkilöä.

Yrityksissä voi olla käytössä samanaikaisesti useita palkkiojärjestelmiä ja yksittäinen henkilö voi kuulua useampaan kuin yhteen palkkiojärjestelmään. Esimerkiksi hen-

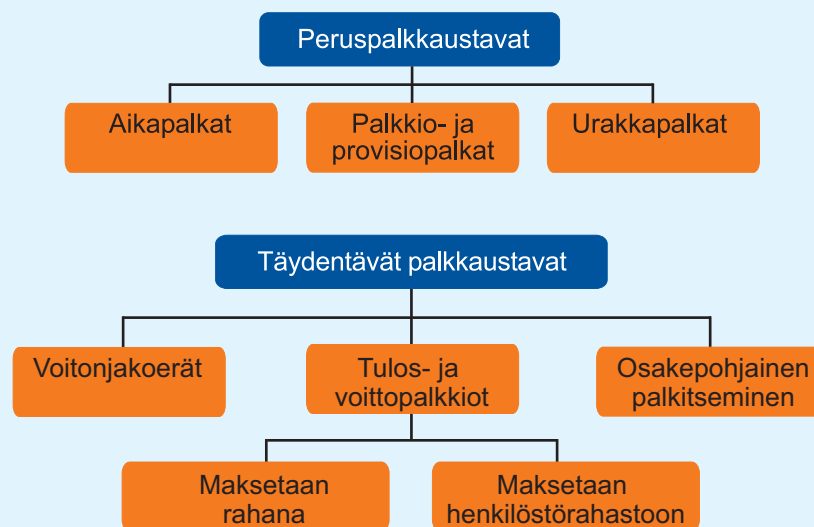
kilöstörahastojen rinnalla oli vuonna 2011 käytössä usein myös muita palkkiojärjestelmiä.

Urakka-, palkkio- ja provisiopalkat kuuluvat peruspalkkaustapoihin. Niitä maksettiin palkkausjärjestelmätiedustelun mukaan 14 prosentille yritysten henkilöstöstä vuonna 2011. Urakka-, palkkio- ja provisiopalkat olivat yleisimpiä työntekijätehtävissä.

Voitonjakoerästä puhutaan silloin, kun omistajat jakavat osan voitosta henkilöstölle ilman, että maksu perustuu järjestelmään tai etukäteen laadittuun suunnitelmaan. Palkkausjärjestelmätiedustelun mukaan voittoa oli jakanut 38 prosenttia yrityksistä vuosina 2009 - 2011.

Osakepohjaisen palkitsemisen, kuten työsuhdeoptioiden ja osa-

Peruspalkkaustavat ja täydentävät palkkaustavat Suomessa



keppalkkioiden piirissä oli vain yksi prosentti yritysten henkilöstöstä vuonna 2011. Suurin osa heistä oli ylempiä toimihenkilöitä.

Monissa yrityksissä on lisäksi käytössä erilaisia kertaluonteisia erikoispalkkioita, joita ei erikseen käsitellä tässä julkaisussa. Muun muassa aloitepalkkiojärjestelmä on käytössä joka toisessa yrityksessä.

Suomi on Euroopan kärkeä ryhmäperusteisten palkkiojärjestelmien käytössä¹. Erilaisten palkkiojärjestelmien piirissä oli vuonna 2011 yhteensä 55 - 60 prosenttia eli enemmistö EK:n jäsenyritysten henkilöstöstä. Niihin on luettu tulos- ja voittopalkkiot, henkilöstörahastot, työsuhdeoptiot ja osakepalkkiot sekä urakka-, palkkio- ja provisiopalkat.

Tulospalkkaus yleisintä teollisuudessa

Tulospalkkaus on selvästi yleisintä teollisuudessa. Tulos- ja voittopalkkiojärjestelmien piiriin kuului vuonna 2011 teollisuudessa 67 prosenttia koko henkilöstöstä. Palvelualoilla vastaava osuus oli 41 ja rakennusalalla 25 prosenttia.

Ylemmistä toimihenkilöistä tulospalkkauksen piiriin kuului kaksi kolmannesta (65 prosenttia), muista toimihenkilöistä puolet (49 prosenttia) ja työntekijöistä vajaa puolet (41 prosenttia).

Joka seitsemäs (14 prosenttia) EK:n jäsenyritys suunnittelee lähivuosina tulospalkkauksen käyttöönottoa tai laajentamista. Jos yritysten suunnitelmat toteutuvat, kattaisivat tulos- ja voittopalkkiojärjestelmät lähivuosina 62 prosenttia yksityisen

sektorin henkilöstöstä. Arviossa eivät ole mukana henkilöstörahastoon maksettavat tulos- ja voittopalkkiot.

Tiedossa ei ole vielä, miten vuoden 2011 henkilöstörahastolakiuudistus vaikuttaa yritysten palkkiojärjestelmiin, ja ryhtyykö esimerkiksi aiempaa suurempi joukko yrityksiä perustamaan henkilöstörahastoja ja maksamaan tulos- ja voittopalkkioita niihin.

Tulospalkkioita käytetään palkitsemisen ja johtamisen välineenä

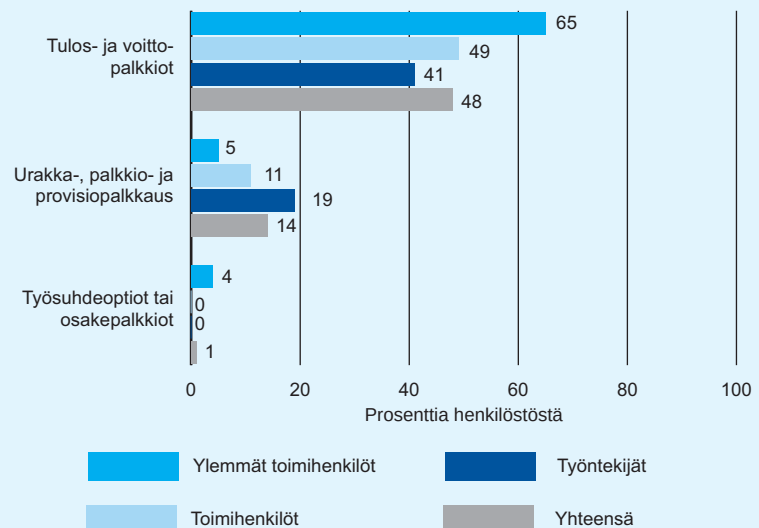
Henkilöstön palkitseminen ja järjestelmän käyttö johtamisen välineenä ovat ylivoimaisesti tärkeimmät syyt tulos- ja voittopalkkioiden käyttöön. Henkilöstön palkitseminen oli

syynä 88 prosentilla ja tulospalkkauksen käyttö johtamisen välineenä 74 prosentilla tulospalkkauksen piiriin kuuluvilla.

Kannattavalla yrityksellä on mahdollisuus maksaa palkkioita. Se näkyy myös palkkiojärjestelmän mittareissa. Yrityksen voitollisuus oli määräytymisperusteena 72 prosentilla tulospalkkauksen piiriin kuuluneista henkilöistä.

Myös toiminnallisilla mittareilla ja tavoitteilla on suuri merkitys. Asiakaspalvelu ja tuotteiden laatu, tuottavuus, kehitystavoitteet ja niiden yhdistelmät olivat määräytymisperusteena useammalla kuin joka toisella tulospalkkauksen piiriin kuuluvalla.

Eri palkkiojärjestelmien yleisyys EK:n jäsenyrityksissä henkilöstöryhmittäin vuonna 2011



Lähde: EK:n palkkausjärjestelmätiedustelu 2011

¹ Lähde: European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions (2010) European Company Survey (ECS) 2009.

Tyypillisessä tulospalkkiojärjestelmässä on 3 - 4 määräytymisperustetta.

Tulos- ja voittopalkkiot mittaavat toiminnan tuloksellisuutta yleisimmin tulosityksikön, yrityksen ja ryhmän tai tiimin tasolta.

Tulosityksikkö ja yritys olivat mitaustasona hieman yli puolella ja ryhmä tai tiimi hieman alle puolella tulospalkkauksen piiriin kuuluneista henkilöistä. Työntekijän omaa työtä käytettiin arviointiperusteena kahdella viidestä tulospalkkauksen piiriin kuuluvalla.

Tulospalkkauksen vaikutukset arvioidaan myönteisiksi

Yritykset arvioivat tulos- ja voittopalkkiojärjestelmien vaikutukset selvästi positiivisiksi. Tulospalkkaus oli vaikuttanut myönteisimmin toiminnan kehittymiseen ja tuottavuuteen.

Selkeitä positiivisia vaikutuksia tulospalkkauksella oli myös sitoutumiseen ja tuotteiden tai palvelujen laatuun.

Maksimipalkkio tuokeskimmään 12 prosentin lisän vuosiansioihin

Yritykset mitoittivat tulos- ja voittopalkkioiden maksimimäärän keskimäärin 12 prosentiksi säännöllisistä vuosiansioista. Luku tarkoittaa palkanlisää, jonka tulos- ja voittopalkkio toisi säännöllisen työajan vuosiansion päälle.

Ylemmillä toimihenkilöillä enimmäismäärä oli 19 prosenttia, muilla toimihenkilöillä 11 prosenttia ja työntekijöillä 6 prosenttia säännöllisistä vuosiansioista. Tulos- ja voittopalkkioiden maksimimäärä vaihteli huomattavasti yritysten välillä.

Käytännössä toteutuneet tulos- ja voittopalkkiot olivat kaikissa henkilöstöryhmissä noin puolet maksimipalkkioiden suuruudesta: ylemmillä 9 prosenttia, toimihenkilöillä 5 prosenttia ja työntekijöillä 3 prosenttia säännöllisistä vuosiansioista.

Tulospalkkausjärjestelmän olemassaolo ei sinänsä vielä takaa palkkioiden maksamista, vaan maksamisen edellytys on asetettujen tavoitteiden saavuttaminen. EK:n vuoden 2011 palkkatilaston mukaan tulos- ja voittopalkkioita maksettiin jäsenyrityksissä 37 prosentille henkilöstöstä. Näin ollen tulospalkkauksen piiriin kuuluneista henkilöistä kolme neljäsosaa sai tulospalkkioita ja neljännes jäi ilman vuonna 2011.

Tulos- ja voittopalkkiot

Tulos- ja voittopalkkiojärjestelmien yleisyys vuonna 2011

Tulos- ja voittopalkkioiden piirissä puolet yritysten henkilöstöstä

Yrityksissä käytössä olevista palkkiojärjestelmistä yleisimmät ovat tulos- ja voittopalkkiojärjestelmät. Niiden piirissä oli EK:n palkkausjärjestelmätiedustelun mukaan vuonna 2011 puolet (48 prosenttia) EK:n jäsenyritysten henkilöstöstä. Henkilömääränä tämä on noin 440 000 palkansaajaa. Lukuihin eivät sisälly henkilöstörahasot, joihin kuului vuonna 2011 noin 117 000 henkilöä.

Yrityksissä voi olla käytössä samanaikaisesti useita palkkiojärjestelmiä ja yksittäinen henkilö voi kuulua useampaan kuin yhteen palkkiojärjestelmään. Esimerkiksi henkilöstörahasojen rinnalla oli vuonna 2011 käytössä usein myös muita palkkiojärjestelmiä.

Kun huomioon otetaan tulos- ja voittopalkkiot, henkilöstörahasot, työsuhdeoptiot, osakepalkkiot sekä urakka-, palkkio- ja provisiopalkat, kattavat erilaiset palkkiojärjestelmät yhteensä 55 - 60 prosenttia yritysten henkilöstöstä.

Henkilöstörahasoon maksetut tulos- tai voittopalkkiot eivät sisällyneet EK:n palkkausjärjestelmätiedusteluun. Niitä ei myöskään tilastoida EK:n palkkatilastoihin. Henkilöstörahasoja koskevien tietojen lähteenä ovat tässä julkaisussa työ- ja elinkeinoministeriön tiedot.

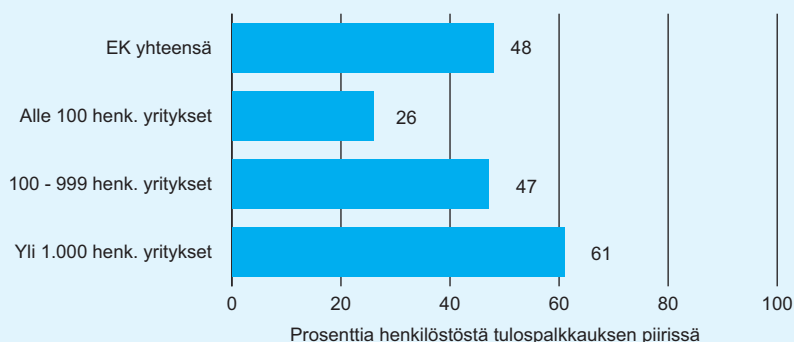
EK:n palkkausjärjestelmätiedustelun tulokset koskevat kaikkia EK:n toimialoja ja kaikkia vähintään kymmenen henkilöä työllistäviä jäsenyrityksiä. Tulokset on esitetty henkilöpainoin eli jäsenyritysten henkilöstömäärän mukaisesti. Julkaisun lopus-

sa on selostettu tarkemmin palkkausjärjestelmätiedustelun toteutusta.

Tulos- ja voittopalkkioiden käyttö on yleisempää suurissa kuin pienissä yrityksissä.

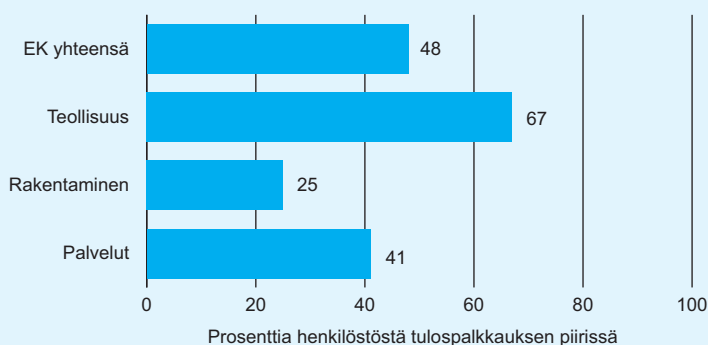
Tulos- ja voittopalkkioiden käyttö on teollisuudessa selvästi yleisempää kuin palvelualoilla ja rakentamisessa.

Tulospalkkauksen yleisyys EK:n jäsenyrityksissä yrityskoon mukaan vuonna 2011



Lähde: EK:n palkkausjärjestelmätiedustelu 2011

Tulospalkkauksen yleisyys EK:n jäsenyrityksissä sektoreittain vuonna 2011



Lähde: EK:n palkkausjärjestelmätiedustelu 2011

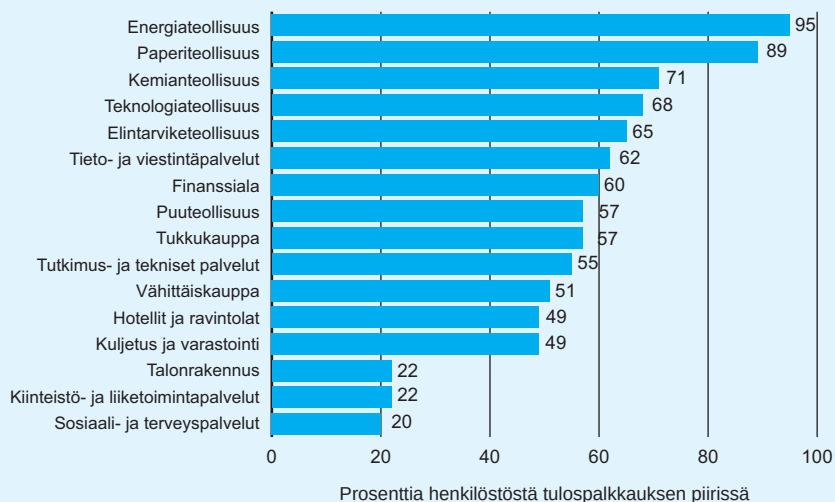
Päätoimialoista yleisintä tulos- ja voittopalkkiojärjestelmien käyttö vuonna 2011 oli energiateollisuudessa (95 prosenttia henkilöstöstä) ja paperiteollisuudessa (89 prosenttia henkilöstöstä).

Myös kemianteollisuudessa, teknologiateollisuudessa ja elintarviketeollisuudessa tulos- ja voittopalkkioiden käyttö oli yleistä: niiden piirissä oli noin kaksi kolmasosaa henkilöstöstä.

Kaupan alalla tulospalkkaus kattoi hieman yli puolet henkilöstöstä. Tulos- ja voittopalkkioiden käyttö oli hieman yleisempää tukkukaupassa (57 prosenttia) kuin vähittäiskaupassa (51 prosenttia).

Joillakin palvelualoilla tulospalkkaus kattoi alle puolet henkilöstöstä. Tulos- ja voittopalkkioiden käyttö oli melko harvinaista muun muassa sosiaali- ja terveyspalveluissa, joissa niiden piirissä oli 20 prosenttia henkilöstöstä.

Tulospalkkauksen yleisyys EK:n jäsenyrityksissä toimialoittain vuonna 2011



Lähde: EK:n palkkausjärjestelmätiedustelu 2011

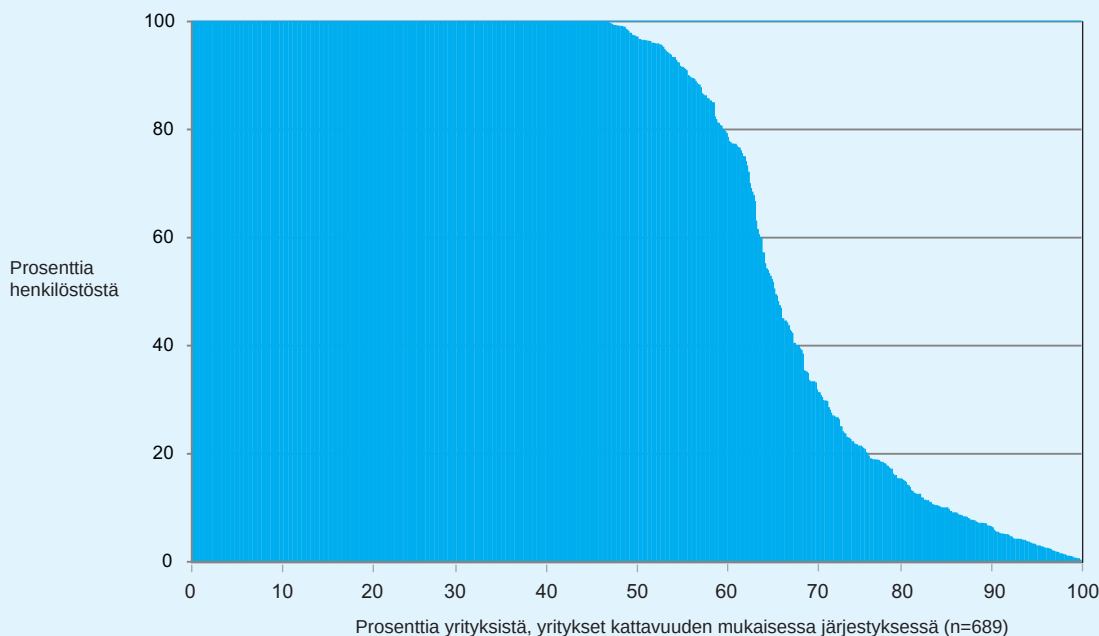
Tulos- ja voittopalkkioita käytetään kaikissa henkilöstöryhmissä

Tulos- ja voittopalkkiojärjestelmä koskee usein koko henkilöstöä tai

henkilöstöryhmää, mutta se voi koskea myös vain osaa henkilöstöstä.

Henkilöstörahaston jäseniksi tulevat lähtökohtaisesti koko yrityksen tai tulosityksikön henkilöstö. Myös

Tulospalkkauksen kattavuus yrityksissä, joissa on käytössä tulospalkkaus vuonna 2011



Yritykset, joilla on käytössä tulospalkkausjärjestelmä, on asetettu kattavuusprosentin mukaiseen järjestykseen. Värillinen alue kuvaa tulospalkkauksen piirissä olevien osuutta. Muu alue kuvaa karkeasti tulospalkkauksen laajentamispotentiaalia osuutena henkilöstöstä niissä yrityksissä, joissa jo on käytössä tulos- ja voittopalkkiojärjestelmä.

Lähde: EK:n palkkausjärjestelmätiedustelu 2011

tulos- tai voittopalkkiojärjestelmistä lähes puolet on sellaisia, että niiden piiriin kuuluu yrityksen koko henkilöstö.

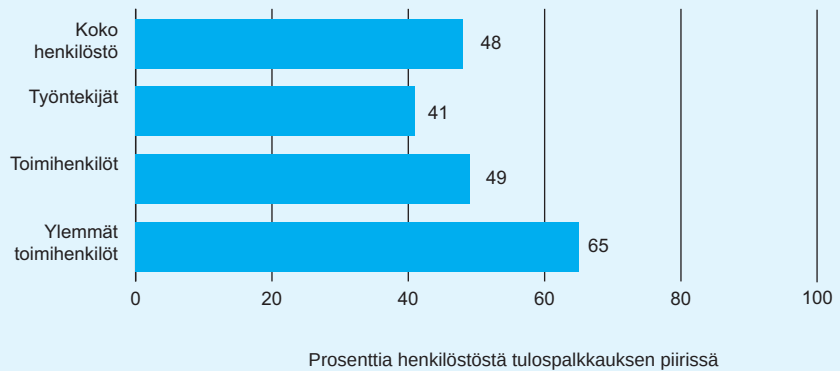
Tulospalkkauksen kasvupotentiaalia on siten vielä jäljellä niissä yrityksissä, joissa koko henkilöstö ei ole tulos- tai voittopalkkiojärjestelmien piirissä.

Jos koko henkilöstö on tulospalkkauksen piirissä, voi kyse olla joko yhdestä koko henkilöstöä koskevasta järjestelmästä tai useista eri järjestelmistä.

Ylemmistä toimihenkilöistä 65 prosenttia ja muista toimihenkilöistä 49 prosenttia kuului vuonna 2011 tulospalkkauksen piiriin. Työntekijöillä vastaava osuus oli 41 prosenttia.

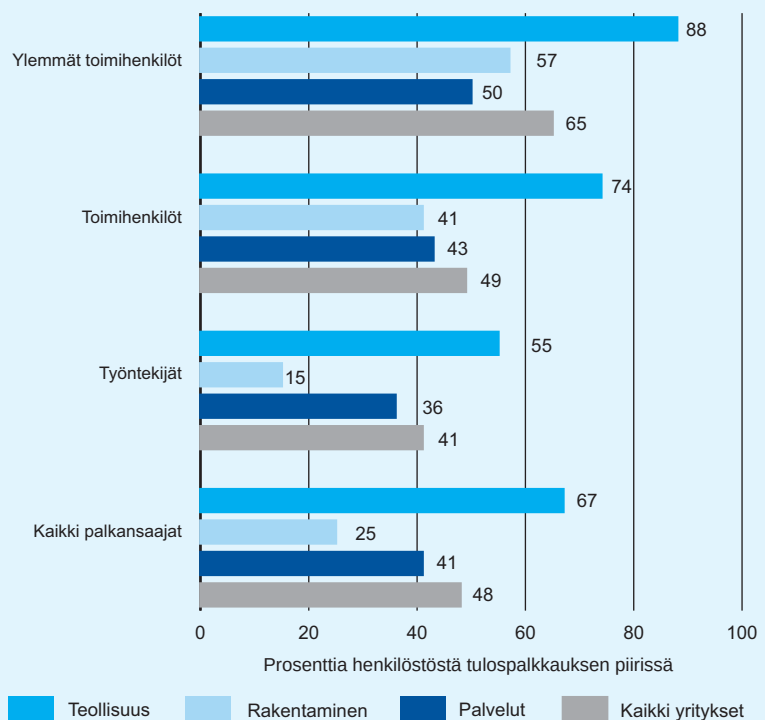
Joillain aloilla merkittävä osa työntekijöistä ja toimihenkilöistä kuuluu urakka-, palkkio- ja provisio-palkkaukseen. Näitä palkkaustapoja on käsitelty myöhemmin omassa luvussaan.

Tulospalkkauksen yleisyys EK:n jäsenyrityksissä henkilöstöryhmittäin vuonna 2011



Lähde: EK:n palkkausjärjestelmätiedustelu 2011

Tulospalkkauksen yleisyys EK:n jäsenyrityksissä henkilöstöryhmittäin ja sektoreittain vuonna 2011



Lähde: EK:n palkkausjärjestelmätiedustelu 2011

Muutokset tulos- ja voittopalkkiojärjestelmien yleisyydessä

Tulospalkkauksen yleistyminen on hidastunut

Vertailu aikaisempiin EK:n palkkausjärjestelmätiedusteluihin osoittaa, että tulos- ja voittopalkkiojärjestelmien käyttö ei ole viime vuosien aikana enää merkittävästi lisääntynyt.

Vuonna 2005 tulos- ja voittopalkkioiden piirissä oli 52 prosenttia ja vuonna 2008 47 prosenttia EK:n jäsenyritysten henkilöstöstä. Vuonna 2011 osuus oli edelleen jokseenkin samaa tasoa eli 48 prosenttia.

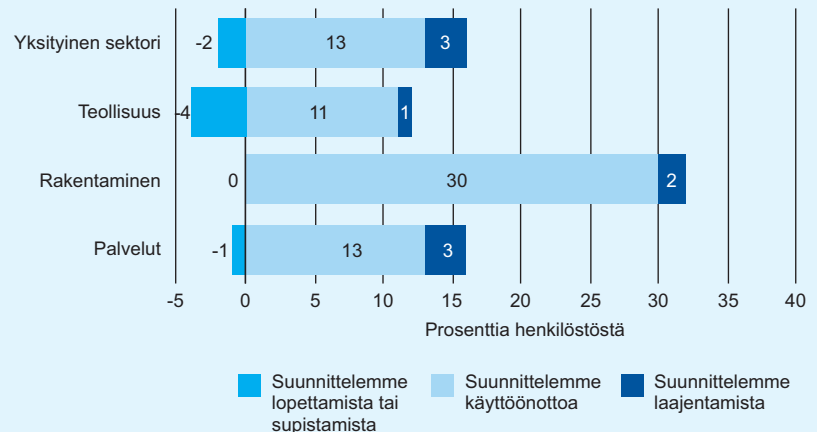
Tulospalkkaus yleistyi voimakaimmin 1990-luvun lopussa ja 2000-luvun alussa. Teollisuudessa tulospalkkaus kattoi 2000-luvun alussa jo enemmistön henkilöstöstä, ja viimeisen 10 vuoden aikana kattavuudessa ei ole tapahtunut merkittäviä muutoksia vaan se on pysytellyt 70 prosentin tuntumassa.

Myös useimmilla palvelualoilla tulospalkkauksen yleisyys on vakiintunut. Kuitenkin niillä palvelualoilla, joilla tulospalkkauksen käyttö on ollut vähäistä, tulospalkkaus on viime vuosina lisääntynyt. Näin on esimerkiksi yksityisissä sosiaali- ja terveyspalveluissa.

Tulos- ja voittopalkkioiden yleistymiselle on vielä kasvupotentiaalia monilla aloilla ja erityisesti pienissä yrityksissä. Aikeet tulospalkkauksen käyttööntamiseksi ja laajentamiseksi vuonna 2011 olivat samaa tasoa kuin vuosina 2008 ja 2005.

Vuoden 2008 palkkausjärjestelmätiedustelu toteutettiin juuri ennen talouskriisiä. Kriisi on saattanut siirtää osassa yrityksiä palkkiojärjestelmäsunnitelmien toteutusta tuonnemmaksi.

Suunniteltako tulospalkkauksen käyttöönottoa tai supistamista seuraavan kolmen vuoden aikana



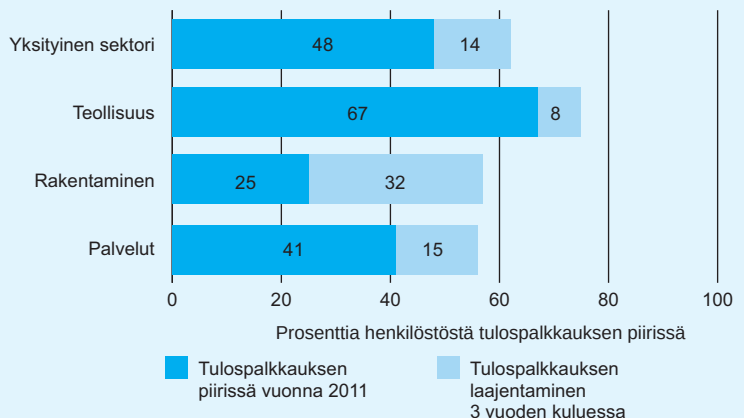
Lähde: EK:n palkkausjärjestelmätiedustelu 2011

Yritykset suunnittelevat tulospalkkauksen laajentamista

EK:n jäsenyrityksistä joka seitsemäs (14 prosenttia) suunnittelee lähivuosina tulospalkkauksen käyttöönottoa tai laajentamista. Tulospalkkaus yleistyi yritysten suunnitelmien mukaan eniten rakentamisessa.

Yritysten suunnitelmien mukaan tulospalkkauksen piiriin olisi lähivuosina tulossa lisää 14 prosenttia yksityisen sektorin palkansaajista. Jos yritysten suunnitelmat toteutuvat, kattaisi tulospalkkaus lähivuosina miltei kaksi kolmannesta eli 62 prosenttia yksityisen sektorin henki-

Tulospalkkauksen yleisyys ja laajentamissuunnitelmat EK:n jäsenyrityksissä vuonna 2011 ja lähivuosina



Lähde: EK:n palkkausjärjestelmätiedustelu 2011

löstöstä. Arviossa eivät ole mukana henkilöstörahastoon maksettavat tulos- ja voittopalkkiot.

Pääosa tulospalkkauksen yleistyemisestä aiheutuu siitä, että tulospalkkaus aiotaan ottaa käyttöön yrityksissä, joissa sitä ei vielä ole. Pienempi osa lisäyksestä tulee siitä, että tulospalkkaus aiotaan laajentaa koskemaan vielä suurempaa osaa henkilöstöstä tai koko henkilöstöä yrityksissä, joissa tulospalkkaus on jo käytössä.

On kuitenkin huomattava, että tulospalkkauksen laajenemista koskevat suunnitelmat kuvaavat suurinta mahdollista vaihtoehtoa. Luvuissa on otettu huomioon myös se, että pienessä osassa yrityksiä on suunnitelmia tulospalkkauksen supistamiseksi tai lopettamiseksi.

Tulos- ja voittopalkkioita voidaan maksaa myös henkilöstörahaston kautta. Tiedossa ei ole vielä, miten vuoden 2011 henkilöstörahastolakiuudistus vaikuttaa yritysten palkkiojärjestelmiin, ja ryhtyykö esimerkiksi aiempaa suurempi joukko yrityksiä perustamaan henkilöstörahastoja ja maksamaan tulos- ja voittopalkkioita niiden kautta.

Tulos- ja voittopalkkioiden maksaminen henkilön sijasta henkilöstörahastoon siirtää palkkiot EK:n palkkatilastojen ulkopuolelle. Sama koskee palkkausjärjestelmätiedusteluja. Etenkin isojen yritysten perustaessa henkilöstörahastojaan tämä saattaa näkyä maksettujen palkkioiden vähenemisenä koko alalla.

Julkaisun lopussa on luettelo nykyisistä henkilöstörahastoyhtiöistä ja rahastojen ilmoittamista jäsenmääristä sekä tietoa henkilöstörahaston perustamisesta.

Tulospalkkauksen laajentaminen ja supistaminen

Palkkausjärjestelmätiedustelussa yrityksiltä kysyttiin, suunnittelevatko ne tulospalkkauksen käyttöönottoa tai laajentamista tai tulospalkkauksen supistamista tai lopettamista.

Tulospalkkauksen käyttöönotolla tarkoitetaan tilannetta, jossa yrityksessä ei aikaisemmin ole ollut tulospalkkausta mutta jossa ensimmäistä kertaa otetaan käyttöön tulospalkkausjärjestelmä joko osalle henkilöstöä tai koko henkilöstölle.

Tulospalkkauksen laajentamisella tarkoitetaan tilannetta, jossa yrityksessä on jo käytössä tulospalkkausjärjestelmä osalle henkilöstöä ja jossa tulospalkkaus ulotetaan koskemaan enimmillään koko henkilöstöä.

Tulospalkkauksen supistamisella tarkoitetaan tilannetta, jossa yrityksessä on käytössä tulospalkkausjärjestelmä joko osalle henkilöstöä tai koko henkilöstölle ja jossa tulospalkkauksessa mukana olevien joukkoa supistetaan.

Tulospalkkauksen lopettamisella tarkoitetaan tilannetta, jossa yrityksessä on käytössä tulospalkkausjärjestelmä joko osalle henkilöstöä tai koko henkilöstölle ja jossa tulospalkkausjärjestelmä kokonaisuudessaan lopetetaan.

Tulospalkkauksen perusteet

Tulospalkkaus on palkitsemisen ja johtamisen väline

Palkkausjärjestelmätiedustelun mukaan henkilöstön palkitseminen ja tulospalkkauksen käyttö johtamisen välineenä ovat ylivoimaisesti tärkeimmät syyt tulos- ja voittopalkkioiden käyttöön.

Henkilöstön palkitseminen oli syynä 88 prosentilla ja tulospalkkauksen käyttö johtamisen välineenä 74 prosentilla tulospalkkauksen piiriin kuuluneista henkilöistä.

Palkka- ja työvoimakustannusten joustavuuden lisäämistä pidettiin käyttöönoton syynä alle kolmanneksella henkilöstöä.

Henkilöstön palkitsemista pidettiin tärkeimpänä syynä tulospalkkauksen käyttöön kaikilla sektoreilla sekä kaikissa henkilöstöryhmissä ja kaikenkokoisissa yrityksissä.

Tulospalkkauksen käyttö johtamisen välineenä korostui eniten suurissa yrityksissä ja toimihenkilöillä.

Palkka- ja työvoimakustannusten joustavuuden lisäämistä pidettiin teollisuudessa ja kuljetuksessa tärkeämpänä kuin muilla sektoreilla tai toimialoilla.

Syyt tulospalkkauksen käyttöön eivät ole merkittävästi muuttuneet vuosista 2005 ja 2008.

Tulospalkkiot määräytyvät tuloksen ja tavoitteiden mukaan

Tulos- ja voittopalkkiot määräytyvät yleensä samanaikaisesti useiden tekijöiden perusteella. Määräytymisperusteita on tyypillisesti 3 – 4 järjestelmää kohti, mutta määräytymisperusteiden lukumäärä vaihtelee yhdestä aina kymmeneen ja enempään.

Kannattavalla yrityksellä on mahdollisuus maksaa palkkioita. Se näkyy myös palkkiojärjestelmän mit-



tareissa. Yrityksen voitollisuus on määräytymisperusteena 72 prosentilla tulospalkkauksen piiriin kuuluneista henkilöistä.

Toiminnallisilla mittareilla ja tavoitteilla on suuri merkitys tulospalkkiojärjestelmille, kun tavoitteena on henkilöstön palkitseminen tai toiminnan ohjaaminen. Asiakaspalvelu ja tuotteiden laatu, tuottavuus, kehitystavoitteet ja niiden yhdistelmät olivat määräytymisperusteena useammalla kuin joka toisella tulospalkkauksen piiriin kuuluneella henkilöllä.

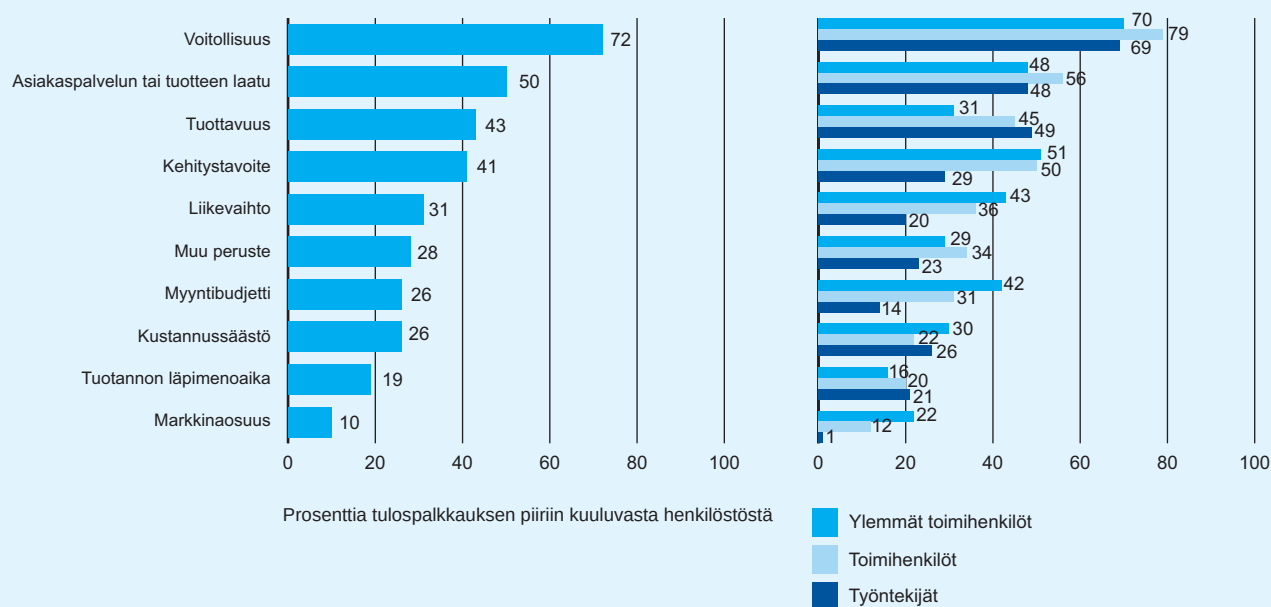
Yksittäisistä tulos- ja voittopalkkioiden määräytymisperusteista yrityksen voitollisuus on selvästi yleisin kaikilla sektoreilla, kaikissa henkilöstöryhmissä ja kaikenkokoisissa yrityksissä.

Määräytymisperusteiden erot henkilöstöryhmien välillä ovat melko pieniä ja johtuvat tavallisesti työn luonteesta. Työntekijöillä korostuvat muita enemmän tuottavuustavoitteet, toimihenkilöillä puolestaan kehitystavoitteet sekä liikevaihtoa ja myyntibudjettia koskevat tavoitteet.

Teollisuudessa korostuvat palveluita enemmän tuottavuus, kustannussäästöt ja tuotannon läpimenoaika. Teollisuudessa ja palveluissa määräytymisperusteet korostavat asiakaspalvelun tai tuotteen laatua enemmän kuin rakentamisessa. Rakentamisessa tulospalkkaus perustuu muita sektoreita useammin voitollisuuteen ja kehitystavoitteisiin.

Tulos- ja voittopalkkioiden määräytymisperusteissa ei liiketaloudellisen tuloksen osalta ole tapahtunut merkittäviä muutoksia vuoden 2001 jälkeen. Sen sijaan toiminnallisten tavoitteiden kuten laadun ja tuottavuuden osuus on kasvanut 2000-luvun alkupuolella. Viime vuosina on kasvanut kehitystavoitteiden käyttö tulospalkkion määräytymisen perusteena.

Mihin tekijöihin tulos- ja voittopalkkioiden määräytyminen perustuu?



Lähde: EK:n palkkausjärjestelmätiedustelu 2011

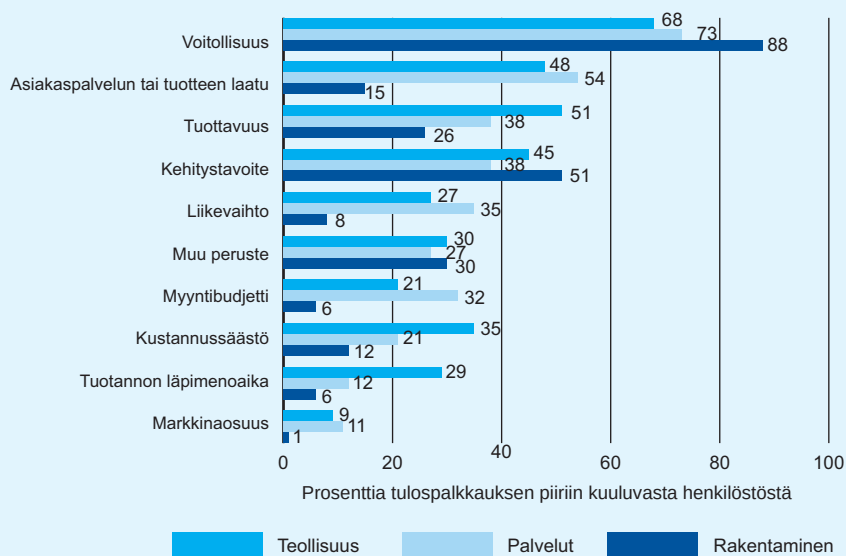
Tulospalkkoja mitataan yrityksen ja tulosityksikön tasolta

Tulos- ja voittopalkkiot mittaavat toiminnan tuloksellisuutta yleisimmin yrityksen tai tulosityksikön tasolta. Mittaustasona myös ryhmä tai tiimi on yleinen.

Työntekijän omaa, henkilökoh- taista suoriutumista käytetään arviointiperusteena kahdella viidestä tulospalkkauksen piiriin kuuluneella henkilöllä.

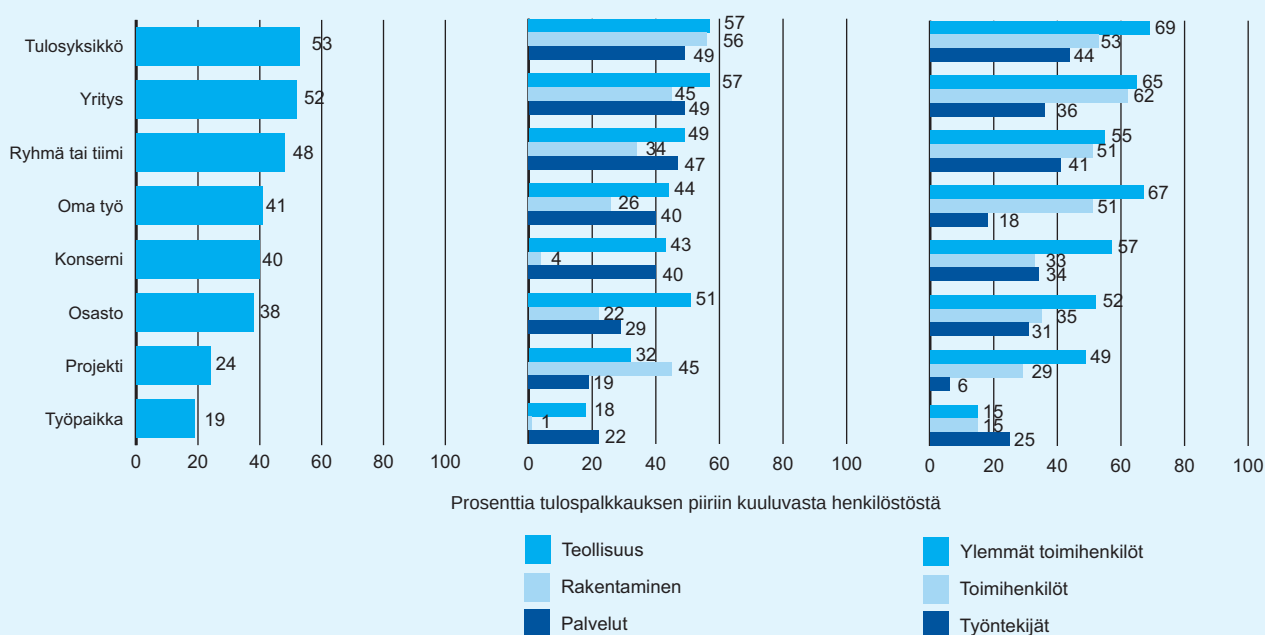
Tulos- ja voittopalkkioiden mää- räytymistä mitataan yleensä useilta toiminnan tasoilta samanaikaisesti. Mittaustasoja on tyypillisesti pari – kolme järjestelmää kohden. Ratkai- sut vaihtelevat huomattavasti muun muassa yrityskoon ja järjestelmän tarkoituksen mukaan.

Mihin tekijöihin tulos- ja voittopalkkioiden määräytyminen perustuu eri sektoreilla?



Lähde: EK:n palkkausjärjestelmätiedustelu 2011

Miltä toiminnan tasoilta tulos- ja voittopalkkiotavoitteet mittaavat toimintaa?



Lähde: EK:n palkkausjärjestelmätiedustelu 2011

Teollisuudessa ja palveluissa ryhmän tai tiimin sekä oman työn käyttäminen mittaamisen tasona on lähes yhtä yleistä kuin yrityksen ja tulosyksikön käyttäminen. Niiden merkitys onkin kasvanut uusissa tulospalkkausjärjestelmissä.

Rakentamisessa projektia käytetään mittaustasona yleisemmin kuin muilla sektoreilla.

Ylempien toimihenkilöiden tulospalkkausjärjestelmissä mittaustasoja on selvästi enemmän kuin muilla toimihenkilöillä ja työntekijöillä. Ylempistä toimihenkilöistä oma työ on yhtenä mittaustasona kahdella kolmesta (67 prosentilla) ja työntekijöistä vain joka viidennellä (18 prosentilla).

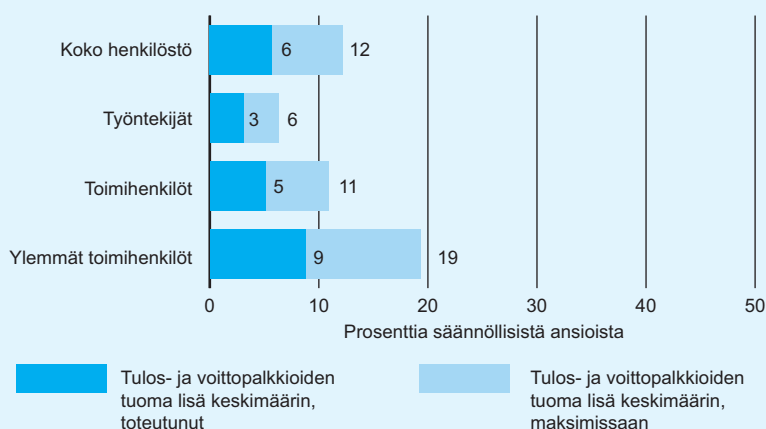
Oma työ, ryhmä tai tiimi määräytymisperusteena on työntekijöistä 44 prosentilla, toimihenkilöistä 62 prosentilla ja ylempistä toimihenkilöistä 71 prosentilla.

Maksimipalkkio tuo keskimäärin 12 prosentin lisän vuosiansioihin

Palkkausjärjestelmätiedustelussa kysyttiin, kuinka suuren prosentuaalisen lisän tulos- ja voittopalkkiot olisivat enimmillään tuoneet henkilön säännöllisiin vuosiansioihin vuonna 2011, jos kaikki tulospalkkausjärjestelmän asettamat ehdot olisi täytetty.

Yritykset mitoittivat tulos- ja voittopalkkioiden maksimimäärän keskimäärin 12 prosentiksi säännöllisistä vuosiansioista. Ylempillä toimihenkilöillä enimmäismäärä oli 19 prosenttia, muilla toimihenkilöillä 11 prosenttia ja työntekijöillä 6 prosenttia vuosiansioista. Tulos- ja voittopalkkioiden maksimimäärä vaihteli huomattavasti yritysten välillä.

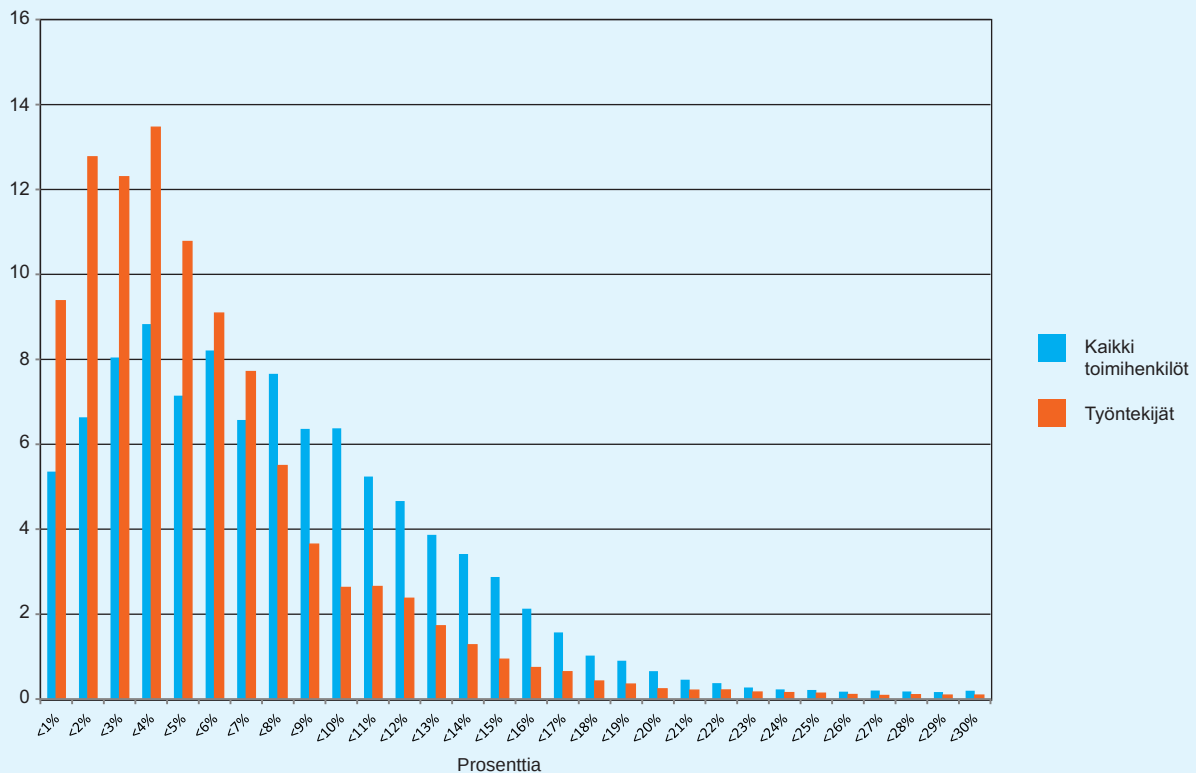
Tulos- ja voittopalkkioiden tuoma lisä henkilöstön säännöllisiin ansioihin



Prosenttiluku kertoo, kuinka paljon tulos- ja voittopalkkio tuo lisää palkkaa henkilön säännöllisiin ansioihin

Lähde: EK:n palkkausjärjestelmätiedustelu 2011

Maksettujen tulos- ja voittopalkkioiden osuus niitä saaneilla teollisuudessa vuonna 2011



Prosenttiluku kertoo, kuinka paljon maksetut tulos- ja voittopalkkiot ovat tuoneet lisää palkkaa henkilöiden säännöllisiin ansioihin

Lähde: EK:n palkkatilasto 2011

Käytännössä toteutuneet tulos- ja voittopalkkiot olivat kaikissa henkilöstöryhmissä noin puolet maksimipalkkioiden suuruudesta: ylemmillä 9 prosenttia, toimihenkilöillä 5 prosenttia ja työntekijöillä 3 prosenttia vuosiansioista.

Luvut ovat lähellä EK:n palkkatilastojen kuvaamaa maksettujen tulos- ja voittopalkkioiden tasoa.

Tulos- ja voittopalkkioiden enimmäismäärät mitoitettiin rakentamisessa ja palvelualoilla korkeammiksi

kuin teollisuudessa, vaikka toteutuneet palkkiot jäivät teollisuutta pienemmiksi.

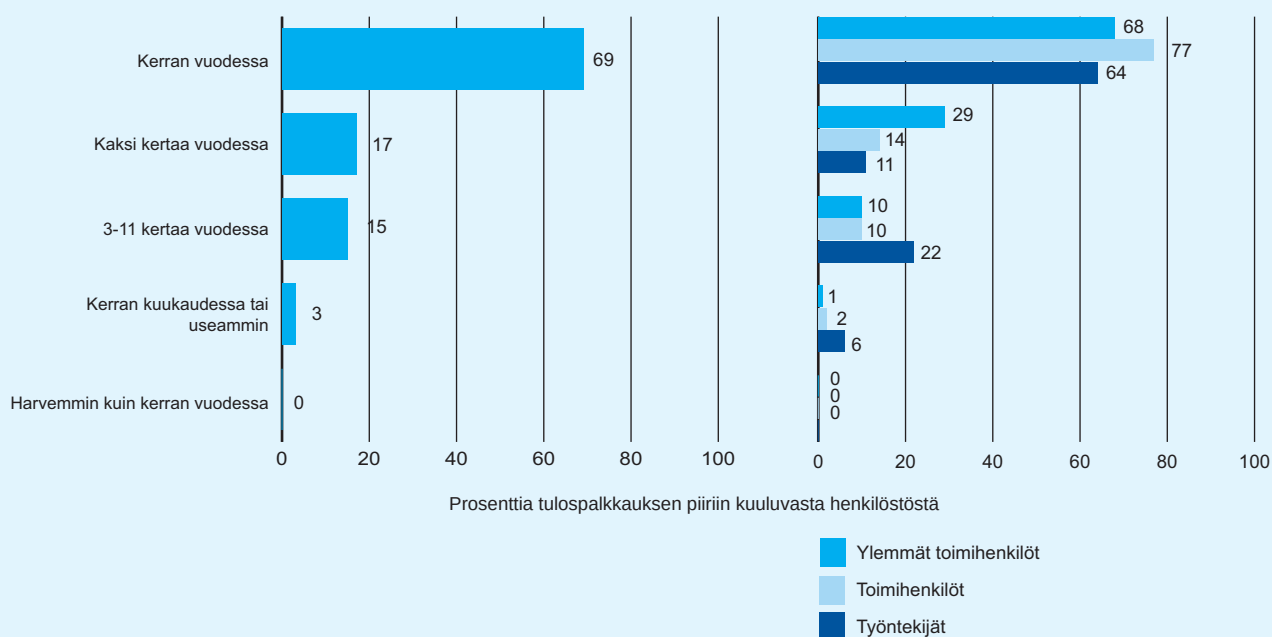
Maksettujen tulospalkkioiden hajonta on suuri

Maksettujen tulos- ja voittopalkkioiden hajonta oli aikaisempien vuosien tapaan suuri vuonna 2011. Tätä havainnollistaa palkkatilastojen kuva teollisuudessa maksetuista tulos- ja voittopalkkioista.

Teollisuuden työntekijöistä noin joka toisella ja teollisuuden toimihenkilöistä² noin 30 prosentilla maksettu tulos- tai voittopalkkio toi alle 4 prosentin lisän säännöllisiin vuosiansioihin. Yli 15 prosentin palkanlisät olivat jo melko harvinaisia sekä työntekijöillä että toimihenkilöillä.

² EK:n palkkatilastossa teollisuuden toimihenkilöiden ryhmä sisältää myös ylemmät toimihenkilöt.

Kuinka usein tulos- ja voittopalkkioita maksetaan?



Lähde: EK:n palkkausjärjestelmätiedustelu 2011

Tulospalkkioita maksetaan kerran vuodessa

Tulos- ja voittopalkkioita maksetaan yleisimmin kerran vuodessa. Tämä on maksurytminä 69 prosentilla tulospalkkauksen piiriin kuuluneista henkilöistä.

Työntekijöille tulos- ja voittopalkkioita maksetaan jonkin verran tiheämmin kuin toimihenkilöille.

Tyypillisesti tulospalkkiot maksetaan kerran vuodessa maaliskuussa yrityksen tuloslaskelman valmistuttua. On myös tavallista, että tulos- tai voittopalkkiojärjestelmän sisällöstä ja voimassaolosta päätetään vuodeksi kerrallaan.

Tulospalkkiot jaetaan saman prosentin mukaan

Tulos- ja voittopalkkiot jaetaan yleisimmin samana prosenttiosuutena palkasta, kun työajan vaikutusta ei oteta huomioon. Tämä on jakoperusteena 36 prosentilla tulospalkkauksen piiriin kuuluneista henkilöistä. Sama rahamäärä jakoperusteena on

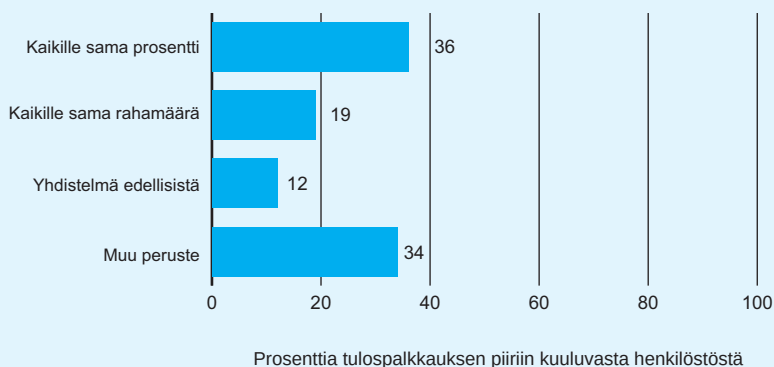
vain 19 prosentilla tulos- tai voittopalkkiojärjestelmien piirissä olevalle. Tulos on kutakuinkin sama kuin kolme vuotta aikaisemmin.

Työntekijöistä yhtä monella jakoperusteena on sama prosenttiosuus kuin sama rahamäärä. Toimihenkilöillä suosituin vaihtoehto oli muu peruste, joka voi tarkoittaa esimerkiksi tehtävän mukaan porrastettua maksimiprosenttia.

Tulospalkkioiden maksamiselle on yleensä kynnysehto

Vain 16 prosenttia tulos- ja voittopalkkiojärjestelmistä oli sellaisia, että palkkion maksamiselle ei ole lainkaan erillistä kynnysehtoa. Kynnysehtona voi olla esimerkiksi se, että yrityksen pitää tuottaa voittoa tai saavuttaa jokin budjettitavoite, jotta palkkioita maksetaan. Jos kynnysehto ei täyty, ei palkkiota makseta lain-

Mikä on tulos- ja voittopalkkioiden jakoperuste?



Lähde: EK:n palkkausjärjestelmätiedustelu 2011

kaan, vaikka muut asetetut tavoitteet saavutettaisiin.

Tavallisin kynnysehto on juuri lii-
ketaloudellisen tuloksen saavuttami-
nen (69 prosenttia tulospalkkausyri-
tysten henkilöstöstä). Tulospalkka-
uksen piirissä olevasta henkilöstöstä
30 prosenttia työskentelee yritykses-
sä, jossa kynnysehto on ainakin kerta-
alleen vuosina 2009 - 2011 estänyt
palkkion maksamisen.

Tulospalkkausta käsitellään henkilöstön kanssa

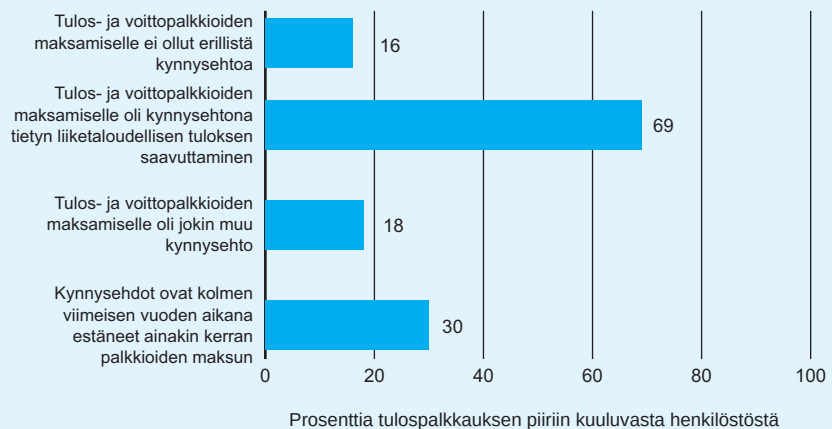
Miltei kaikissa yrityksissä käsitel-
lään tulospalkkauksen sisältöä yh-
dessä henkilöstön kanssa yhdellä
tai useammalla tavalla. Yrityksellä
voi olla esimerkiksi tulospalkkaus-
järjestelmän kehitysryhmä, johon
on koottu edustajia organisaation
eri tasoilta, tai palkkiojärjestelmää
käsitellään yhteistoimintamenetel-
lyssä. Luonnollista pitäisi olla, että
tulospalkkausjärjestelmän sisällöstä
ja käyttöönotosta tiedotetaan henki-
löstölle.

Kokemusten mukaan henkilös-
tön osallistaminen esimerkiksi juuri
kehitysryhmien kautta tulospalkkio-
järjestelmän suunnitteluun parantaa
järjestelmän toimivuutta. Luonteen-
omaista tulos- ja voittopalkkiojärjes-
telmille on kuitenkin, että lopulliset
päätökset niiden sisällöstä tekee yri-
tyksen johto tai yhtiökokous.

Tulospalkkiojärjestelmän toimi-
vuuteen vaikuttavat tutkimusten mu-
kaan palkkiojärjestelmään liittyvät
prosessit³:

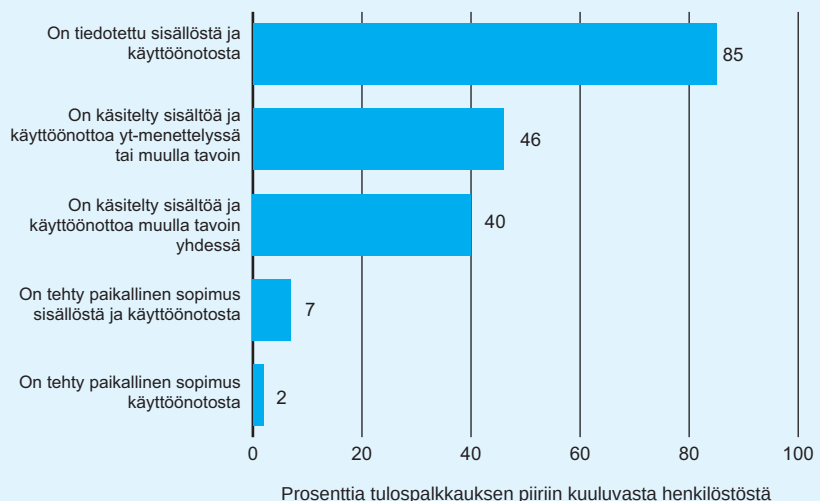
- Miten palkkiojärjestelmä alun
perin suunniteltiin
- Miten sitä myöhemmin arvioi-
daan ja parannetaan
- Miten järjestelmästä viestitään
henkilöstölle
- Miten tuetaan esimiehiä järjestel-
män käytössä
- Miten tavoitteet ja tavoitetasot
asetetaan, ja miten ja kuinka usein
annetaan palautetta tavoitteiden
saavuttamisesta

Mitkä ovat tulos- ja voittopalkkioiden maksamisen kynnysehdot?



Lähde: EK:n palkkausjärjestelmätiedustelu 2011

Miten tulos- ja voittopalkkioiden sisältöä ja käyttöönottoa on käsitelty henkilöstön kanssa?



Lähde: EK:n palkkausjärjestelmätiedustelu 2011

³ Lisätietoa: EK-SAK- ja EK-STTK-tuottavuustyöryhmät (2011) Yksityisten alojen palkkausjärjestelmät. Hulkko & al. (2002) Toimiva tulospalkkaus - opas kehittämiseen. TT:n, STTK:n ja YTN:n tuottavuustyöryhmät (2001) Juustoa ruisleivälle. Opas tulospalkkausjärjestelmien kehittämiseksi

Tulospalkkauksen vaikutukset

Tulospalkkauksen toimivuus koetaan hyväksi

Yritykset arvioivat tulos- ja voittopalkkiojärjestelmiensä toimivuuden varsin hyväksi. Arvioinnin keskiarvo oli 3,8 eli melko hyvä, kun pisteluku 1 kuvasi huonoa ja pisteluku 5 hyvää toimivuutta.

Tulospalkkauksen toimivuuden arvioinnissa ei ollut eroja eri sektoreiden välillä ja erot henkilöstöryhmien välillä olivat pieniä.

Tiedustelussa tulos- ja voittopalkkiojärjestelmien toimivuus määriteltiin siten, että se sisältää järjestelmän vaikutukset ja kokemukset järjestelmästä.

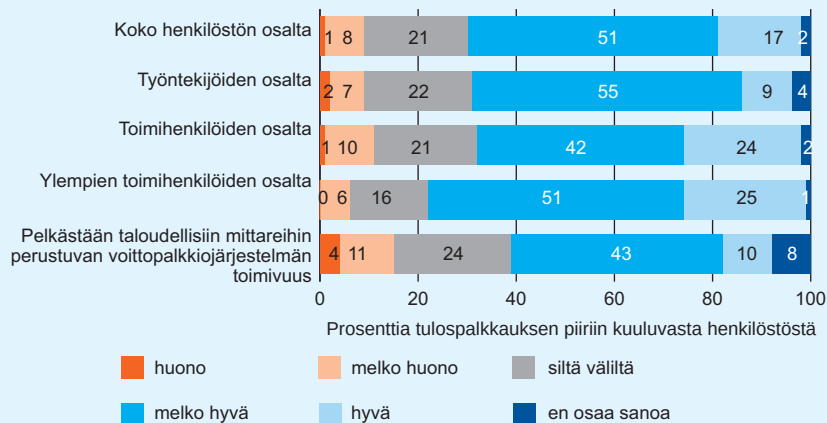
Kokemukset tulos- ja voittopalkkioista ovat myönteisiä

Yritykset arvioivat tulos- ja voittopalkkiojärjestelmien vaikutukset selvästi positiivisiksi. Tulospalkkaus oli vaikuttanut myönteisimmin toiminnan kehittymiseen ja tuottavuuteen. Selkeitä positiivisia vaikutuksia tulospalkkauksella oli myös muun muassa henkilöstön sitoutumiseen ja tuotteiden ja palvelujen laatuun.

EK:n tiedustelusta saadut tulokset ovat samansuuntaisia kuin muissa viime vuosien tulospalkkaustutkimuksissa, joita ovat tehneet muun muassa Aalto-yliopisto ja Sitra.

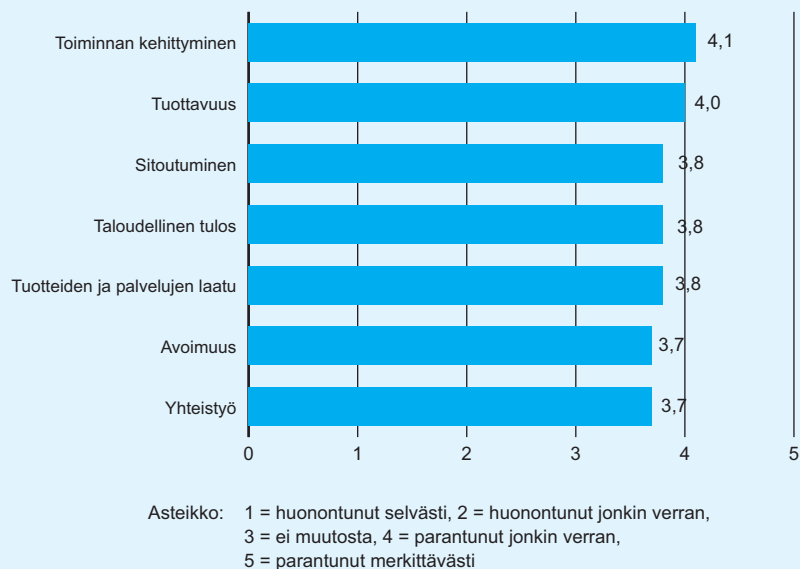
Esimerkiksi Sitran tutkimuksessa vuodelta 2003⁴ tulospalkkaa toimihenkilöille maksavat yritykset olivat 10 – 13 prosenttia tuottavampia kuin muut yritykset. Myös palkkiojärjestelmien piirissä olevien ansiot olivat suurempia kuin muilla.

Miten arvioitte käytössä olevan tulos- ja voittopalkkiojärjestelmän toimivuutta?



Lähde: EK:n palkkausjärjestelmätiedustelu 2011

Mitkä ovat olleet käytössä olevan tulos- ja voittopalkkiojärjestelmän vaikutukset?

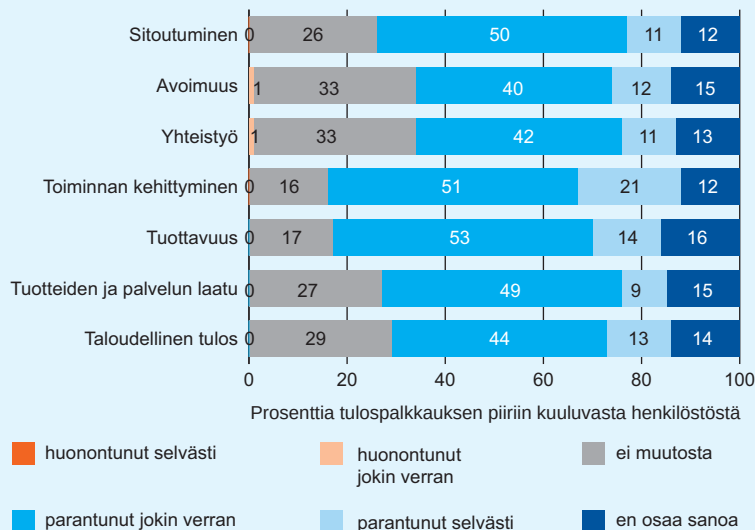


Lähde: EK:n palkkausjärjestelmätiedustelu 2011

⁴ Snellman, K.; Uusitalo, R. & Vartiainen, J. (2003) Tulospalkkaus ja teollisuuden muuttuva palkanmuodostus. Sitra.

Palkkausjärjestelmätiedustelusta saadut tulokset tukevat myös ajatusta, että tulos- ja voittopalkkiot soveltuvat hyvin palkitsemisen ja johtamisen välineeksi pienissä yrityksissä. Tulospalkkaus ei kuitenkaan automaattisesti lisää esimerkiksi tuottavuutta. Teknillisen korkeakoulun tulospalkkaustutkimuksista⁵ tiedetään, että erot samankaltaisten palkkiojärjestelmien toimivuudessa yritysten välillä voivat olla suuria. Palkitseminen ei korvaa johtamista, mutta voi tukea sitä.

Mitkä ovat olleet käytössä olevan tulos- ja voittopalkkiojärjestelmän vaikutukset?



Lähde: EK:n palkkausjärjestelmätiedustelu 2011

⁵ Nurmela & al. (1999) Miten tulospalkkaus Suomessa toimii - 40 tapaa tutkineen hankkeen loppuraportti, Aalto-yliopiston teknillinen korkeakoulu.

Tulos- ja voittopalkkioiden maksaminen

Kolme neljäsosaa tulos- palkkauksen piiriin kuuluneista sai palkkioita

EK:n palkkausjärjestelmätiedustelussa selvitettiin tulospalkkausjärjestelmien yleisyyttä ja niiden sisältöä. Tiedustelussa selvitettiin myös tulos- ja voittopalkkioiden rahallista mitoittamista. Samoin selvitettiin, mikä oli vuonna 2011 maksettujen palkkioiden suuruusluokka.

EK:n palkkatilastot puolestaan mittaavat tarkasti sitä, miten paljon tulos- ja voittopalkkioita on kunakin vuonna maksettu. Seuraavassa verrataan näiden kahden tiedustelun ja tilaston antamia tuloksia.

EK:n vuoden 2011 palkkatilaston mukaan tulos- ja voittopalkkioita maksettiin jäsenyrityksissä 37 prosentille henkilöstöstä. Näin ollen tulospalkkauksen piiriin kuuluneista

henkilöistä kolme neljäsosaa sai tulospalkkioita ja neljännes jäi ilman vuonna 2011. Kymmenen vuotta aiemmin, vuonna 2001 palkkion sai kaksi kolmasosaa tulos- ja voittopalkkiojärjestelmän piirissä olevista ja kolmannes jäi ilman.

Tulospalkkausjärjestelmän olemassaolo ei sinänsä vielä takaa sitä, että tulos- ja voittopalkkioita myös käytännössä maksetaan. Palkkioiden maksaminen edellyttää sitä, että asetetut tavoitteet myös saavutetaan.

Tulospalkkioita saaneiden osuus on kasvanut

Tulospalkkausjärjestelmien yleistymisen ja laajenemisen myötä myös tulos- ja voittopalkkioita saaneiden osuus on kasvanut.

Kun vuonna 1994 teollisuuden työntekijöistä vain 15 prosenttia sai

tulos- ja voittopalkkioita, oli osuus kasvanut vuonna 2011 jo 43 prosenttiin. Toimihenkilöillä vastaava osuus kasvoi 29 prosentista 64 prosenttiin.

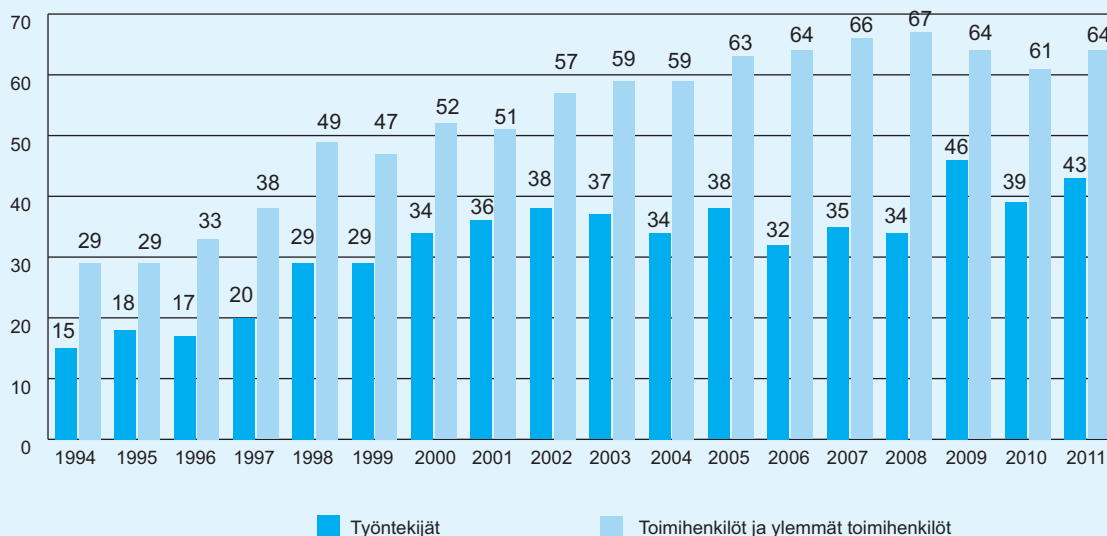
Osuus on siis ensin yli kaksinkertaistunut kymmenessä vuodessa, minkä jälkeen osuus on kasvanut maltillisesti. Vuonna 2008 alkanut talouskriisi näkyy notkahduksena sekä työntekijöillä että toimihenkilöillä palkkioita saaneiden osuudessa.

Maksetut tulos- ja voittopalkkiot keskimäärin 6,9 prosenttia säännöllisistä vuosiansioista

Vuonna 2011 maksetut tulospalkkiot olivat EK:n jäsenyrityksissä keskimäärin noin 6,9 prosenttia henkilön säännöllisistä vuosiansioista.

Teollisuuden ylemmille toimihenkilöille maksetut tulos- ja voittopalk-

Tulos- ja voittopalkkioita saaneiden osuus teollisuudessa vuosina 1994 - 2011



Lähde: EK:n palkkatilasto 2011

kiot olivat vuonna 2011 keskimäärin 10,6 prosenttia, teollisuuden toimihenkilöille 5,2 prosenttia ja teollisuuden työntekijöille maksetut tulos- ja voittopalkkiot 3,5 prosenttia säännöllisistä vuosiansioista.

Palvelualoilla tulos- ja voittopalkkioiden osuus kokonaisansioista vaihteli eri toimialoilla. Esimerkiksi terveys- ja sosiaalipalveluissa se oli 3,4 prosenttia, kaupan alalla 7,5 prosenttia ja rahoitus- ja vakuutusalaalla 11,7 prosenttia.

Keskiarvoja tarkasteltaessa on huomattava, että maksettujen tulos- ja voittopalkkioiden suuruudessa on suurta hajontaa.

Tulos- ja voittopalkkiot 3,5 prosenttia palkkasummasta

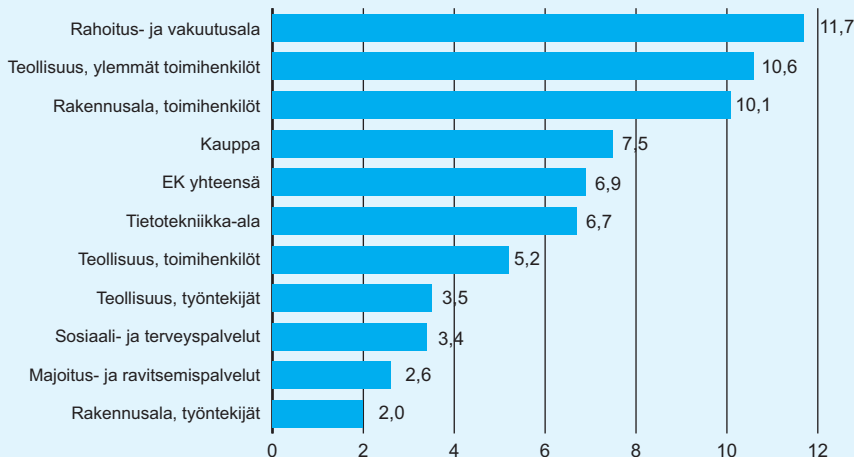
Maksettujen tulos- ja voittopalkkioiden osuus EK:n jäsenyritysten koko palkkasummasta on edelleen varsin pieni, vuonna 2011 noin 3,5 prosenttia⁶. Palkkasummaan on luettu myös niiden henkilöiden palkat, joille ei ole maksettu tulos- ja voittopalkkioita.

Tulos- ja voittopalkkioiden osuus koko palkkasummasta on kasvanut tulos- ja voittopalkkauksen yleistymisen seurauksena. Vuonna 2003 maksettujen tulos- ja voittopalkkioiden osuus EK:n jäsenyritysten palkkasummasta oli noin 2 prosenttia.

Vuonna 2011 maksettujen tulos- ja voittopalkkioiden osuus palkkasummasta vaihteli huomattavasti eri aloilla ja eri henkilöstöryhmissä.

Osuus oli korkein teollisuuden ylemmillä toimihenkilöillä sekä rahoitus- ja vakuutusalan henkilöstöllä. Tulos- ja voittopalkkioiden osuuteen palkkasummasta vaikuttavat sekä maksettujen palkkioiden suuruus että se kuinka suurelle osalle henkilöistä palkkioita maksettiin.

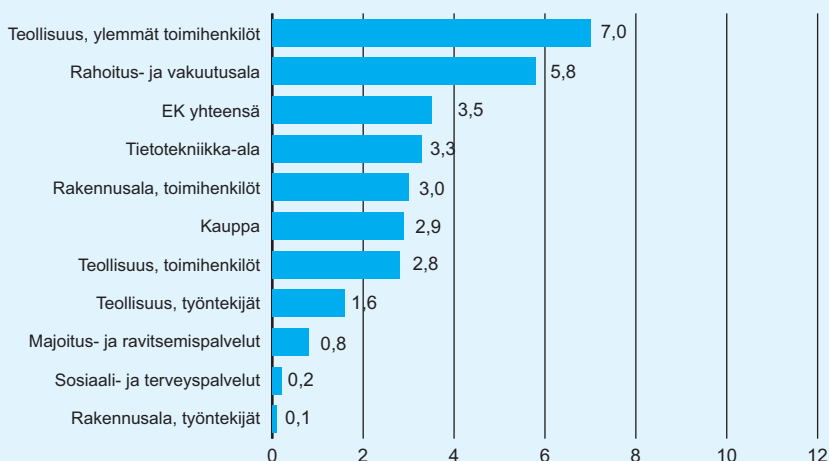
Tulos- ja voittopalkkioiden tuoma lisä säännöllisiin ansioihin vuonna 2011



Prosenttiluku kertoo, kuinka paljon maksetut tulos- ja voittopalkkiot ovat keskimäärin tuoneet lisää palkkaa henkilöiden säännöllisiin ansioihin. Prosenttiluku on laskettu henkilöistä, joille on maksettu tulos- ja voittopalkkioita.

Lähde: EK:n palkkatilasto 2011

Tulos- ja voittopalkkioiden osuus alan palkkasummasta vuonna 2011



Prosenttiluku kertoo, mikä on maksettujen tulos- ja voittopalkkioiden osuus kunkin toimialan palkkasummasta. Palkkasummaan on laskettu mukaan maksetut tulos- ja voittopalkkiot ja se sisältää myös henkilöt, joille ei ole maksettu tulos- ja voittopalkkioita.

Lähde: EK:n palkkatilasto 2011

⁶ Sektoreista ja toimialoista EK-yhteensä-laskelmassa ovat mukana teollisuus, rakentaminen, kauppa, finanssiala, terveys- ja sosiaalipalvelut sekä hotellit ja ravintolat mutta eivät esimerkiksi yliopistot ja kiinteistöpalvelut.

Urakka-, palkkio- ja provisiopalkat

Mitä urakka-, palkkio- ja provisiopalkat ovat?

Urakka-, palkkio- ja provisiopalkat sisältävät työsuorituksen tai työtu-
loksen mukaan muuttuvan palkan-
osan eli palkkio-osan. Yleisin perus-
palkkaustapa on kuitenkin aikapalk-
ka⁷.

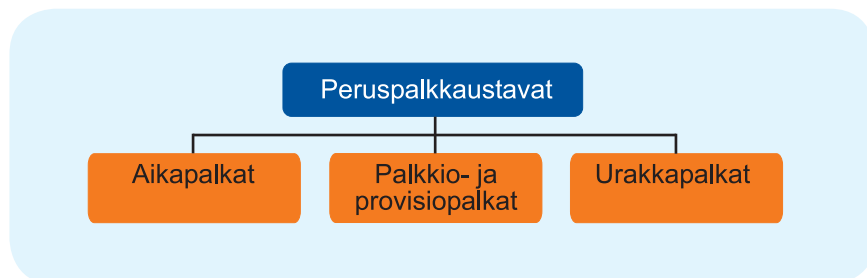
Palkansaajan näkökulmasta urak-
ka-, palkkio- tai provisiopalkka an-
taa yleensä mahdollisuuden korke-
ampiin ansioihin kuin pelkkä aika-
palkka. Yrityksen näkökulmasta sel-
keä kytkentä palkan ja tehdyn työn
välillä johtaa yleensä parempiin saa-
vutuksiin ja tuloksiin.

Peruspalkalla tarkoitetaan esimer-
kiksi kuukautta tai työtuntia kohden
maksettua jonkin peruspalkkausta-
van mukaista palkkaa ilman erillisiä
lisiä. Kaikki palkansaajat saavat pe-
ruspalkkaa ja useimmilla se muodos-
taa pääosan palkasta.

Kaikkiin peruspalkkaustapoihin
sisältyy tai ainakin voi sisältyä kiin-
teä palkanosa. Muuttuva palkanosa
sisältyy ainoastaan urakka-, palkkio-
ja provisiopalkkoihin.

Palkkio- ja urakkapalkkoissa työ-
suorituksille asetetaan normi, johon
todellista suoritusta verrataan. Palk-
ka määräytyy joko osittain tai koko-
naan tämän vertailun ja sovitun yk-
sikköhinnan mukaisesti. Urakkapal-
koissa perusteena on työmäärä, palk-
kiopalkkoissa työ- tai tuotantotulos ja
provisiopalkkoissa myyntimäärä tai
-tulos. Palkkio- ja urakkapalkkoja
kutsutaan myös suorituspalkkoiksi.

Peruspalkkaustapoja täydentäviä
palkkaustapoja ovat Suomessa tu-
los- ja voittopalkkiot, voitonjakoerät
sekä osakepohjainen palkitseminen.
Ne ovat yrityksille vapaaehtoisia ja



peruspalkkaustavoista poiketen työ-
ehtosopimukset sisältävät vain vä-
hän tai ei lainkaan niitä koskevia
määräyksiä.

Muissa maissa ei tunneta vastaa-
vaa jakoa peruspalkkaustapoihin ja
niitä täydentäviin, yrityksille ja työ-
paikoille vapaaehtoisin palkkausta-
poihin. Suomessa jaon syntyyn on
vaikuttanut työehtosopimusjärjestel-
män ja palkitsemisen kehittyminen.

Miten palkkiopalkat ja tulospalkat eroavat toisistaan?

Palkkiopalkkojen ja tulospalkkojen
välistä rajaa on pyritty selventämään
esimerkiksi luettelemalla niille tyy-
pillisiä ominaisuuksia. Selvintä kui-
tenkin on, jos jo palkkiojärjestelmiä
suunniteltaessa selvästi päätetään,
kummasta palkkiojärjestelmästä on
kysymys. Valinnalla on vaikutuksia
esimerkiksi siihen, miten palkkiot
käytettyvät palkkahallinnossa ja
otetaanko niitä huomioon palkanko-
rotuksia laskettaessa.

Tyypilliset palkkiopalkan ja tulospalkkion erot⁸

Palkkiopalkka	Tulospalkkio
TES -pohjainen peruspalkkaus- tapa	Työpaikkakohtainen täydentävä palkkaustapa
TES:n mukainen määräytyminen	Paikallinen määräytymisjärjestelmä
Vakioaika-normisidonnainen	Tavoitesidonnainen
Työtulosperusteinen	Yleensä useita tavoitteita
Koskee yleensä yhtä ryhmää	Voi koskea useita ryhmiä
Maksetaan palkkakausittain	Maksetaan palkkakautta harvemmin
Takuupalkka	Riski saamatta jäämisestä

⁷ Lisätietoa aikapalkkojen porrastamisesta julkaisussa: EK (2010) Palkkaus yksityisellä sektorilla. Palkkausjärjestelmät ja palkkamallit EK:n jäsenyrityksissä.

⁸ EK-SAK- ja EK-STTK-tuottavuustyöryhmät (2011) Yksityisten alojen palkkausjärjestelmät.

Kuinka yleistä on urakka-, palkkio- ja provisiopalkkaus?

Palkkausjärjestelmätiedustelun mukaan yhteensä 14 prosenttia yritysten henkilöstöstä kuului vuonna 2011 urakka-, palkkio- ja provisiopalkkojen piiriin. Osuus väheni vuodesta 2008 peräti viisi prosenttiyksikköä.

EK:n palkkatilastojen mukaan vuonna 2011 teollisuudessa ja rakentamisessa urakkatyön osuus tehdyistä työtunneista työntekijöillä oli 9 prosenttia, palkkiotyön 25 prosenttia ja aikatyön 66 prosenttia.

Pitkällä aikavälillä teollisuudessa on havaittavissa urakkapalkkauksen trendinomainen väheneminen: Noin kolmessakymmenessä vuodessa urakkatyön osuus tehdyistä työtunneista on pudonnut noin kolmanneksen siitä, mitä se oli vuonna 1980. Pitkään näytti siltä, että palkkiopalkan yleistyminen työntekijöillä korvaa pudotuksen, kunnes vuonna 2008 alkaneen talouskriisin lomau-

tusten ja kysyntäpulan myötä aikatyön osuus nousi ensimmäisen keran kahteen kolmasosaan tehdyistä työtunneista.

Provisiopalkkoja saaneiden osuus on viimeisen kymmenen vuoden ajan vaihdellut vain vähän eikä selvää laskevaa tai nousevaa trendiä ole havaittavissa.

Palkkatilaston mukaan palvelualoilla provisiota sai 10 prosenttia henkilöstöstä vuonna 2011. Ennen vuotta 2002 palvelualojen palkkatilastossa ei kirjattu provisiopalkkoja saaneita erikseen.

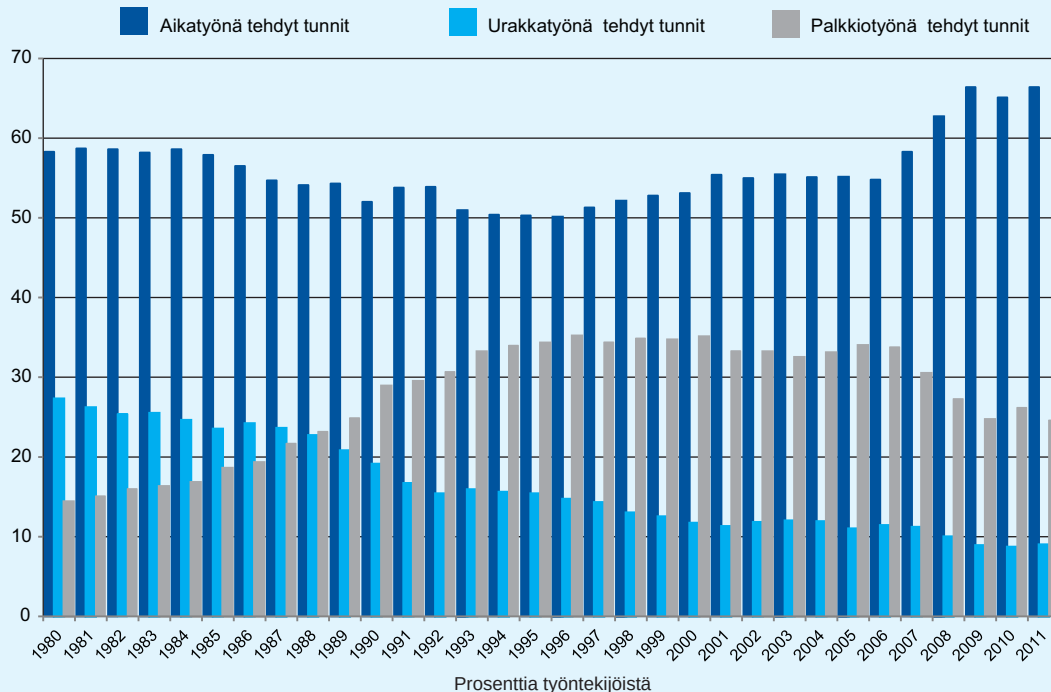
Suomessa peruspalkkaustavoista selvästi yleisimmin käytetään aikapalkkoja. Erot alojen välillä ovat kuitenkin huomattavia.

Urakkatyötä tehdään paljon muun muassa veneenrakennusteollisuudessa, saha- ja levyteollisuudessa, talotekniikka-alalla, sähköasennus-alalla, rakentamisessa ja elintarviketeollisuudessa.

Palkkiotyötä tehdään paljon muun muassa rakennustuoteteollisuudessa, kemianteollisuudessa, paperiteollisuudessa ja teknologiateollisuudessa.

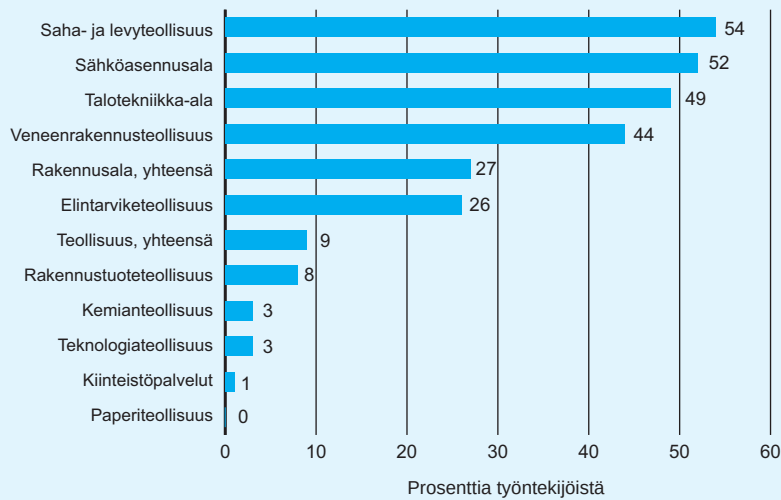
Provisioita käytetään runsaasti muun muassa puhelinpalvelualalla ja yhteyskeskuksissa, luottotieto- ja perintäalalla, vakuutuslalla ja kaupan alalla.

Palkkaustapojen osuus tehdyistä työtunneista teollisuuden työntekijöillä vuosina 1980 - 2011



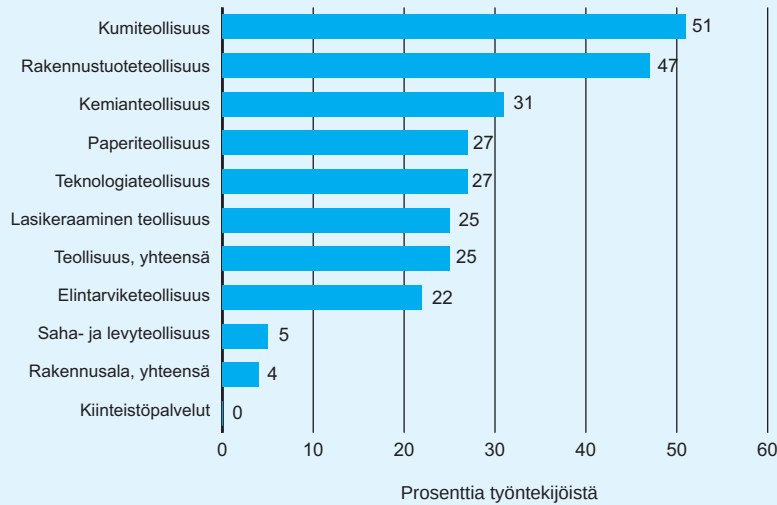
Lähde: EK:n palkkatilasto 2011

Urakkatyön osuus tehdyistä työtunneista työntekijöillä eräillä aloilla vuonna 2011



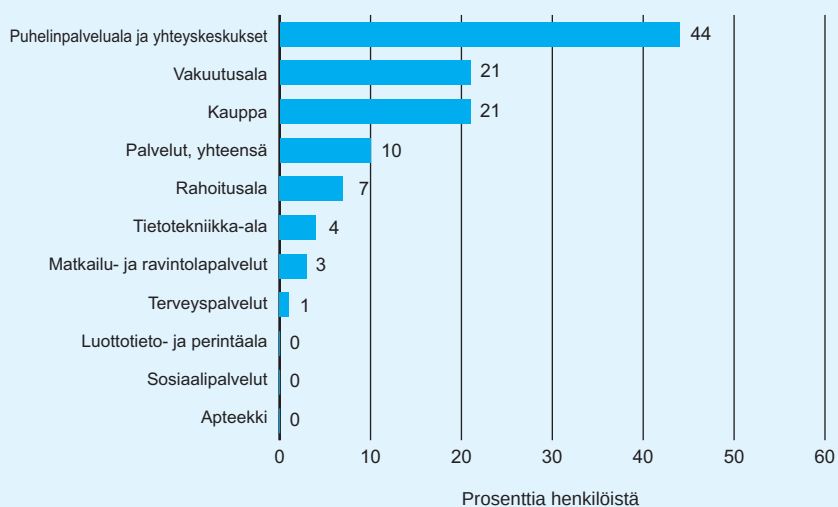
Lähde: EK:n palkkatilasto 2011

Palkkiotyön osuus tehdyistä työtunneista työntekijöillä eräillä aloilla vuonna 2011



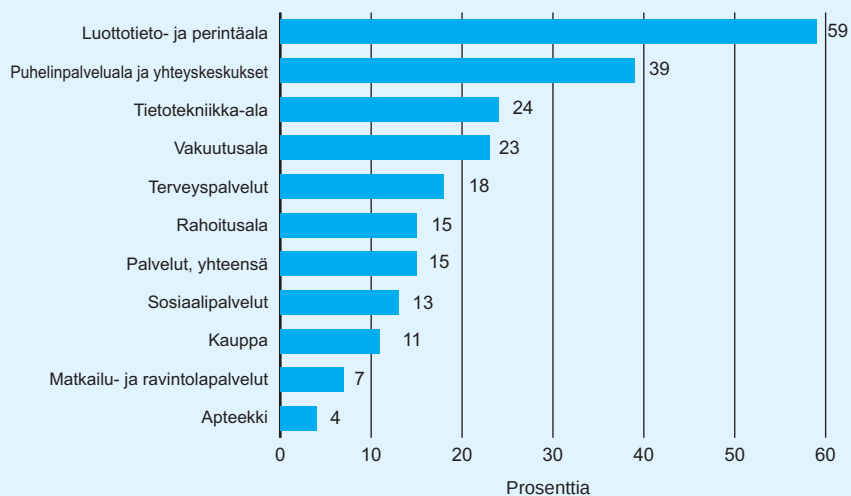
Lähde: EK:n palkkatilasto 2011

Provisioita saaneiden osuus eräillä aloilla vuonna 2011



Lähde: EK:n palkkatilasto 2011

Provisioiden osuus säännöllisistä ansioista eräillä aloilla vuonna 2011



Prosenttiluku kertoo, mikä on provisioiden osuus säännöllisistä ansioista henkilöillä, joille on maksettu provisioita.

Lähde: EK:n palkkatilasto 2011

Mihin urakka-, palkkio- ja provisiopalkat perustuvat?

Myyntiprovisio tarkoittaa tyypillisesti myyjän saamaa tiettyä provisi-osuutta myyntihinnasta tai myyntikatteesta. Myyntipalkkion tavoitteet voidaan kuitenkin määrittää myös huomattavasti yksityiskohtaisemmin esimerkiksi sen mukaan, myydäänkö uusille asiakkaille, uusia tuotteita, suoraan asiakkaalle, rakentamalla pitkiä asiakassuhteita vai nopeilla puhelinkontakteilla.

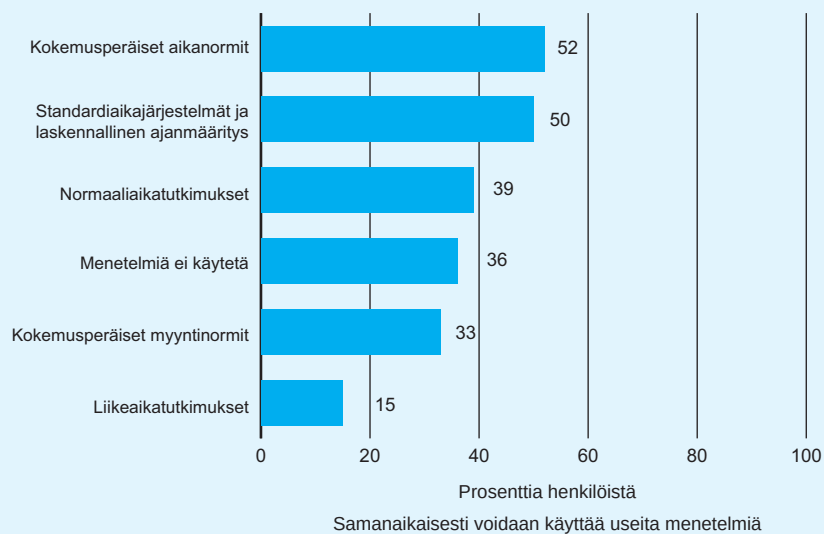
Käytössä on sekä yksilöurakoita, -palkkioita ja -provisioita että ryhmäpalkkioita. Suomessa ryhmäpalkkioiden käyttö on yleisintä Euroopassa (ECS 2009).

Vuoden 2008 palkkausjärjestelmätiedustelussa kysyttiin erikseen, millä menetelmillä normisuuritukset määritellään urakka- ja palkkiopalkkauksessa. Yleisimmin käytettiin kokemusperäisiä normeja ja standardiaikajärjestelmää ja laskennallista ajanmäärittystä. Työntutkimuksen tuloksia käytettiin eniten urakka- ja palkkiopalkkojen hinnoittelussa, tuotannonohjauksessa ja menetelmäsuunnittelussa.

Millaisia ovat yritysten kokemukset urakka- ja palkkiopalkkojen toimivuudesta?

Vuonna 2008 yhteensä 60 prosenttia yrityksistä arvioi urakka-, palkkio- tai provisiopalkkauksensa edistäneen merkittävästi työn tuottavuutta. 10 % vastanneista oli väitteen kanssa eri mieltä ja 30 % valitsi vaihtoehdon ”siltä väliltä”.⁹

Millä menetelmillä normisuuritukset määritellään urakka- ja palkkiopalkkauksessa?



Lähde: EK:n palkkausjärjestelmätiedustelu 2008

Missä yhteydessä käytetään työnmittauksen avulla saatuja tuloksia?



Lähde: EK:n palkkausjärjestelmätiedustelu 2008

⁹ Lisätietoa urakka- ja palkkiopalkkoista ja niiden pelisäännöistä: EK-SAK- ja EK-STTK-tuottavuustyöryhmät (2011) Yksityisten alojen palkkausjärjestelmät ja EK-SAK tuottavuustyöryhmä (2011) Työntutkimuksen käsitteitä, menettelytapoja ja käyttökohteita

Osakepohjainen palkitseminen

Täydentäviin palkkaustapoihin luettaan myös monet osakkeisiin pohjautuvat järjestelmät sekä henkilöstörahasotot. Osakkeisiin pohjautuvia ovat muun muassa osakepalkkiot ja työsuhdeoptiot. Osakepohjaisesta palkitsemisesta päättää tavallisesti yhtiökokous.

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

Ennen osakepalkkioiden yleistymistä työsuhdeoptiot olivat suosituin osakepohjaisen palkitsemisen muoto. Optiojärjestelmissä henkilölle annetaan mahdollisuus ostaa enintään tietty määrä yhtiön osakkeita tietyllä etukäteen määrätyllä hinnalla tiettyinä etukäteen määrättyinä ajankohdina, esimerkiksi kolmen ja viiden vuoden päästä. Optioiden arvo riippuu osakkeen hinnan 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.

Koko henkilöstön osakepohjainen palkitseminen oli melko harvinaista vuonna 2011. Palkkausjärjestelmätiedustelun mukaan yritysten henkilöstöstä vain noin yksi prosentti kuului osakepohjaisen palkitsemisen piiriin ja heistä suurin osa oli ylempiä

toimihenkilöitä. Palkkausjärjestelmätiedusteluissa ei kysytty ylimmän johdon palkitsemisesta.

Parin viime vuoden aikana on joissain pörssiyrityksissä otettu jälleen käyttöön myös niin sanotut osakesäästöohjelmat. Niissä 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. Yhteensä järjestelmien piirissä oli 19 300 henkilöä Suomessa ja ulkomailla¹⁰.

¹⁰ Lähde: Alexander Corporate Finance Oy

Henkilöstörahastot

Toiminnassa olevia henkilöstörahastoja oli vuoden 2012 syyskuussa 51 kappaletta ja jäseniä niissä noin 120 000¹¹.

Yritykset maksoivat rahastojen edellisellä tilikaudella henkilöstö-

rahastoihin yhteensä 59 miljoonaa euroa. Miltei kaikki rahastoyritykset tai -organisaatiot olivat EK:n jäsenyrityksiä.

Vuodesta 1990 lähtien Suomeen on perustettu kaiken kaikkiaan 92

henkilöstörahastoa, mutta osa niistä on ehditty jo lakkauttaa. Vuoden 2011 alussa voimaan tulleen henkilöstörahastouudistuksen jälkeen syyskuussa 2012 oli jälleen vireillä useita uusia henkilöstörahastoja.

	Tilikausi 2007 - 2008	Tilikausi 2008 - 2009	Tilikausi 2009 - 2010	Tilikausi 2010 - 2011
Henkilöstörahastoissa jäseniä	133 777	135 786	126 602	117 464
Henkilöstörahastoihin maksetut palkkiot yhteensä	110 820 805	48 347 923	59 832 088	58 772 297
Henkilöstörahastojen pääomat yhteensä	504 564 549	411 767 400	483 912 740	507 763 562

Mikä on henkilöstörahasto?

Vähintään 10 hengen yritykseen voidaan perustaa henkilöstön omistama ja hallitsema henkilöstörahasto, jonka tarkoituksena on yritykseltä tulostai voittopalkkioina saatujen varojen hallinta. Palkitsemistapana henkilöstörahasto on henkilöstörahastolain säätelemä ja yritykselle vapaaehtoinen.

Henkilöstörahastoon kuuluu pääsääntöisesti yrityksen koko henkilöstö. Rahaston säännöissä voidaan kuitenkin määrätä, että säännöissä tarkemmin määritellyt yrityksen johtoon kuuluvat henkilöt eivät ole rahaston jäseniä. Kahteen tai useampaan yritykseen voidaan perustaa yhteinen henkilöstörahasto, jos yritykset kuuluvat samaan konserniin.

Yritykselle henkilöstörahastoon maksetut henkilöstörahastoerät ja niiden lisäosat ovat vähennyskelpoisia tulonhankkimismenoja, joista ei makseta henkilösivukuluja.

Rahasto ei ole verovelvollinen. Rahaston sijoitustoiminnan voitot tai tappiot liitetään jäsenten rahastosuuksiin.

Henkilöstörahastolain tarkoituksena on (1§)

- edistää koko henkilöstöä koskevien palkitsemisjärjestelmien käyttöä sekä siten parantaa tuottavuutta ja kilpailukykyä
- parantaa työnantajan ja henkilöstön yhteistoimintaa ja henkilöstön taloudellisia osallistumismahdollisuuksia

Henkilöstörahaston perustamismenettely

1) Yritys ja sen henkilöstö käsittelevät henkilöstörahaston perustamista ja tulos- tai voittopalkkiojärjestelmää yt-menettelyssä. Jos yritykseen ei sovelleta yhteistoimintalakia, asiaa käsitellään muulla yrityksen ja henkilöstön sopimalla tavalla.

2) Yritys tekee päätöksen henkilöstörahastoa kerryttävästä palkkiojärjestelmästä ja sen soveltamisesta, mikä on rahaston perustamisen edellytys.

3) Henkilöstö päättää rahaston perustamisesta. Perustamiskokouksessa pitää hyväksyä rahaston perustaminen ja säännöt vähintään kahden kolmasosan enemmistöllä annetuista äänistä.

4) Henkilöstörahaston perustamisesta tehdään ilmoitus yhteistoiminta-asiamiehelle ja rahasto rekisteröidään.

Henkilöstörahastoerän määräytyminen

Henkilöstörahastoon maksettava henkilöstörahastoerä määräytyy yrityksen päättämän tulos- tai voittopalkkiojärjestelmän mukaisesti. Kaikkien rahaston jäsenten pitää kuulua järjestelmän piiriin.

¹¹ Lähde: Työ- ja elinkeinoministeriö, yhteistoiminta-asiamiehen toimisto.

Mahdollista on, että tulos tai voittopalkkiojärjestelmän tuottama palkkio siirretään yhtenä rahapottina rahastolle, joka jakaa ne sääntöjensä mukaisesti kunkin jäsenen henkilökohtaiseen rahasto-osuuteen. Tämä oli ainoa vaihtoehto vuoteen 2011 saakka.

Toinen vaihtoehto muistuttaa tavallisia tulospalkkioita. Siinä sovellettavan palkkiojärjestelmän mukaan kullekin työntekijälle muodostuu henkilökohtainen osuus sen perusteella, miten hyvin esimerkiksi hän ja hänen tiiminsä ja yksikkönsä saavuttavat asetetut tavoitteet. Tämä osuus liitetään sellaisenaan kunkin työntekijän henkilökohtaiseen rahasto-osuuteen.

Kummassakin vaihtoehdossa palkkion teoreettisen enimmäismäärän pitää olla kaikille työntekijöille

sama, esimerkiksi yhden kuukauden palkkaa vastaava summa.

Varsinaisen henkilöstörahastoerän lisäksi yritys voi maksaa henkilöstörahastoerän lisäosan esimerkiksi sellaisessa tilanteessa, jossa tulos- tai voittopalkkiojärjestelmän mukaisesti normaalia henkilöstörahastoerää 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.

Henkilökohtaiset rahasto-osuudet

Yrityksen maksamien ja työntekijöiden nostamien henkilöstörahastorien lisäksi työntekijöiden rahasto-

osuuksia kartuttavat tai pienentävät ainoastaan rahaston sijoitustoiminnan tuotot ja tappiot. Henkilökohtaisiin rahasto-osuuksiin ei voida liittää muita rahaeriä, esimerkiksi palkkoja tai työntekijöiden omia sijoitusvaroja.

Jäsenen henkilökohtainen rahasto-osuus jakautuu sidottuun osaan ja nostettavissa olevaan osaan. Sidotusta osasta siirretään vuosittain enintään 15 prosenttia nostettavissa olevaan osaan. Kunkin jäsen päättää, paljonko nostettavissa olevasta rahasto-osuudestaan nostaa itselleen. Kun hän nostaa rahasto-osuuttaan, 20 prosenttia siitä on henkilöstörahastolain mukaisesti verovapaata ja 80 prosenttia verotetaan työntekijän ansiotulona.

Rekisteröidyt henkilöstörahastot ja niiden jäsenten lukumäärä 27.9.2012

Nro	Rahaston nimi	Jäsenmäärä
4	Sanoma News Oy:n henkilöstörahasto hr	2481
5	Fortumin henkilöstörahasto hr	2805
8	Metso-konsernin henkilöstörahasto hr	4607
16	Kontiotuote Oy:n henkilöstörahasto hr	264
23	Sampo Pankki Oyj -konsernin henkilöstörahasto hr	3307
34	Rautaruukin henkilöstörahasto hr	6367
37	Dalsbrukin henkilöstörahasto hr	
38	Outokumpu-konsernin henkilöstörahasto hr	2984
39	Tapiola-ryhmän henkilöstörahasto hr	3540
41	Oy Teampac Ab:n henkilöstörahasto hr	40
42	Lahti Energia -konsernin henkilöstörahasto hr	296
43	Inhan Tehtaat Oy Ab:n henkilöstörahasto hr	171
44	Perhera hr	108
45	Sanoma Magazines Finland Oy:n henkilöstörahasto hr	909
46	Sachtleben Pigments Oy:n henkilöstörahasto hr	531
48	Yara Suomi Oy:n henkilöstörahasto hr	843
49	Finnairin henkilöstörahasto hr	7376
50	Gummeruksen Kirjapainon henkilöstörahasto hr	116
51	Atria-konsernin henkilöstörahasto hr	2372
52	Kemira Oyj:n henkilöstörahasto hr	1044
53	Alma Media -konsernin henkilöstörahasto hr	910
55	Nordea Suomen henkilöstörahasto hr	9341
56	Veritas Eläkevakuutuksen henkilöstörahasto hr	159
58	Suomen Volvon henkilöstörahasto hr	573
60	Lammaisten Energia Oy:n henkilöstörahasto hr	19
61	TeliaSonera Finland Oy:n henkilöstörahasto hr	4767
62	Olvin henkilöstörahasto hr	393

63	Osuuskunta Varuboden-Oslan henkilöstörahasto hr	821
64	Silta Oy:n henkilöstörahasto hr	455
65	Finavia Oyj:n henkilöstörahasto hr	1927
66	Elisa Oyj:n henkilöstörahasto hr	3011
67	Teollisuuden Voiman henkilöstörahasto hr	911
68	OP-Henkilöstörahasto hr	12900
69	Ålandsbanken Abp:s personalfond pf	665
70	Aktia personalfond pf	1516
71	Itellan henkilöstörahasto hr	24303
72	Neste Oil henkilöstörahasto hr	3718
73	Aspo Oyj:n henkilöstörahasto hr	420
75	J. Kärkkäinen Oy:n henkilöstörahasto hr	453
76	TETRA Chemicals Europe Kokkolan henkilöstörahasto hr	43
77	Enfo Oyj:n henkilöstörahasto hr	452
78	Autosalpa-henkilöstörahasto hr	197
79	Säästöpankki Optian henkilöstörahasto hr	164
80	Rapal-konsernin henkilöstörahasto hr	48
81	St henkilöstörahasto hr	167
82	Boliden henkilöstörahasto hr	982
83	Pentik Oy:n henkilöstörahasto hr	421
84	Luotsausliikelaitoksen henkilöstörahasto hr	401
85	VR-konsernin henkilöstörahasto hr	10930
86	Etelä-Karjalan Säästöpankin henkilöstörahasto hr	93
88	Keskinäinen Eläkevakuutusyhtiö Ilmarisen henkilöstörahasto hr	
89	Talvivaaran Kaivososakeyhtiö Oyj:n henkilöstörahasto hr	
90	Aspocomp Oulu Oy:n henkilöstörahasto hr	
91	Aina Groupin henkilöstörahasto hr	
92	Winestate Group Oy:n henkilöstörahasto hr	

(Lähde: Yhteistoiminta-asiamiehen toimisto)

Palkkausjärjestelmätiedustelun toteutus

Joka kolmas vuosi toteutettavan palkkausjärjestelmätiedustelussa selvitetään yrityksissä käytössä olevat palkkausjärjestelmät, palkkaus- ja palkankorotustavat sekä palkkauksen kehityssuunnat Suomessa. Tiedustelu lähetetään yritysten palkka-asioista vastaaville, tyypillisesti yrityksen toimitus- tai henkilöstöjohtajalle.

Tiedustelun tarkoitus on edistää oikeudenmukaista ja kannustavaa palkkausta ja palkitsemista EK:n jäsenyrityksissä ja -organisaatioissa. Sen tulokset palvelevat yritysten, jäsenliittojen ja keskusliiton tarpeita. Tulosten raportoinnissa hyödynnetään yritysten vastausten lisäksi myös palkkatilastoaineistoa ja muita lähteitä kattavan kokonaiskuvan saamiseksi.

EK:n palkkausjärjestelmätiedusteluja on toteutettu vuosina 2005, 2008 ja 2011. Niitä edelsivät TT:n palkkaustapatutkimukset vuosina 1999 ja 2002 sekä PT:n tulospalkkaustutkimus vuonna 2002.

Vuoden 2011 palkkausjärjestelmätiedustelua varten poimittiin EK:n jäsenrekisteristä otos, johon otettiin kaikki yli 100 henkilön yritykset ja joka neljäs 10 – 99 henkilön yritys. Otos edustaa kaikkia EK:n toimialoja ja kuvaa koko EK:n jäsenkenttää.

Lopulliseen otokseen vuonna 2011 tuli 2 676 yritystä, joissa työskenteli yhteensä 729 097 henkilöä. Tämä vastasi 79 prosenttia jäsenyritysten henkilöstöstä.

Tiedustelu lähetettiin yrityksiin toukokuussa 2011 ja viimeiset vastaukset saatiin elokuussa. Tiedustelu tehtiin kokonaisuudessaan sähköisesti niin, että yritykset saivat tiedustelun sähköpostin välityksellä ja vastasivat suoraan verkkolomakkeelle.

Tiedusteluun vastasi 1204 yritystä eli 45 prosenttia otoksen yrityksistä. Vastanneissa yrityksissä työskenteli 501 000 henkilöä, mikä on 69 prosenttia tiedustelun piirissä olleiden yritysten henkilöstömäärästä. Tiedustelun kattavuutta voidaan pitää erittäin hyvänä.

Raportoinnissa käytetään yritysten ilmoittamia työntekijöiden, toimihenkilöiden ja ylempien toimihenkilöiden lukumäärää. EK:n palkkausjärjestelmätiedustelu on kattavin yksityisen sektorin palkkausjärjestelmäselvitys Suomessa.

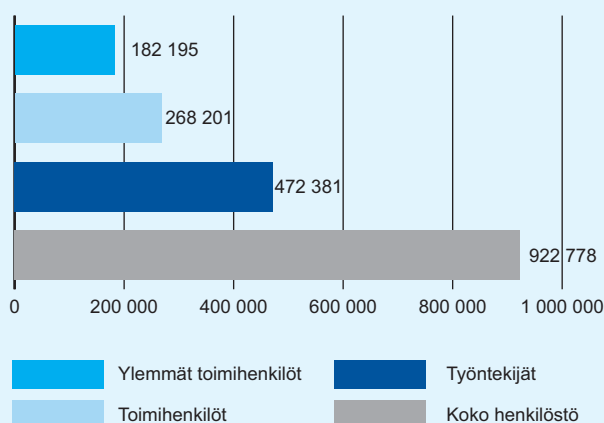
Tiedustelussa saadut vastaukset korjattiin otoskertoimella vastaamaan koko EK:n jäsenkenttää. Huomioon otettiin myös vastausten kato eli puuttuvat vastaukset. Katokor-

jauksen avulla korjattiin puuttuvat vastaukset vastaamaan saatuja vastauksia.

Kaikki palkkausjärjestelmätiedustelun vastaukset esitetään henkilöpainoin, jotta ne kuvaisivat hyvin esimerkiksi sitä, millaisten palkkausjärjestelmien piiriin yritysten henkilöstö Suomessa kuuluu. Perusjoukko, jota tiedustelun tulokset kuvaavat, on suuruudeltaan 922 778 EK:n jäsenyritysten työntekijää. Tarkasteltaessa esimerkiksi tulos- ja voittopalkkiojärjestelmien ominaisuuksia otetaan huomioon vain yritykset, joissa ne ovat käytössä.

Aineiston käsittelyssä ja tulosten tulkinnassa on avustanut Elinkeinoelämän tutkimuslaitos ETLA.

EK:n jäsenyritysten henkilöstömäärä henkilöstöryhmittäin 2011



Henkilöstömäärät on laskettu korjaamalla EK:n palkkausjärjestelmätiedusteluun vastanneiden yritysten henkilöstömäärät otoskertoimella ja toimialoitteisella katokertoimella (ottamalla huomioon vastausten kato eli puuttuvat vastaukset). Tiedusteluun saadut vastaukset kuvaavat näiden kertoimien avulla koko EK:n jäsenkenttää.

Työntekijät, toimihenkilöt ja ylemmät toimihenkilöt

Suomessa työehtosopimukset ovat ohjanneet voimakkaasti palkkausjärjestelmien kehitystä eri aloilla. Tämän vuoksi monen kysymyksen osalta vastaukset esitetään erikseen kullekin henkilöstöryhmälle: Työntekijät, toimihenkilöt ja ylemmät toimihenkilöt. Seuraavat esimerkit ovat palkkausjärjestelmätiedustelun vastaajille annettu ryhmittelyohjeesta.

Esimerkkejä työntekijöistä: Teollisuuden ja rakennusalan työntekijät, kaupan myyjät, varastotyöntekijät, huoltoasemien työntekijät, apteekki- en työntekijät, hotelli- ja ravintola- alan työntekijät, siivoojat, kiinteis- tönhoitajat, autoliikenteen työnteki- jät.

Esimerkkejä toimihenkilöistä: Teollisuuden ja rakennusalan toi- mihenkilöt ja työnjohtajat, kaupan myymälänhoitajat ja konttoritoimi- henkilöt, varastoesimiehet, huolto- asemien hoitajat, hotelli- ja ravinto- la-alan esimiehet ja konttoritoimi-

henkilöt, farmaseutit, rahoitus- ja vakuutusalan toimihenkilöt ja kent- tämiehet, kiinteistöpalvelualan kont- toritoimihenkilöt, tietoliikenne- ja tietotekniikka-alan ammattitehtävis- sä työskentelevät, terveys- ja sosiaa- lialan hoito- ja konttorihenkilöstö.

Esimerkkejä ylemmistä toimihen- kilöistä: Teollisuuden ja rakennus- alan ylemmät toimihenkilöt, kaupan sekä hotelli- ja ravintola-alan joh- to- ja ylin esimiestaso, proviisorit, rahoitus- ja vakuutusalan johto-, esi- mies- ja asiantuntijatehtävät, tietolii- kenne- ja tietotekniikka-alan johto-, esimies- ja asiantuntijatehtävät, ope- tusalan opetushenkilöstö, terveys- ja sosiaalialan johto-, esimies- ja eri- tyisasiantuntijat, muiden palvelualo- jen johto- ja esimiestaso.

Mitä ovat tulos- ja voittopalkkiot?

Yritykset voivat käyttää peruspalk- kaustapojen ohella täydentävinä palkkaustapoina tulos- ja voittopalk- kioita.

Tulos- ja voittopalkkioilla tarkoi- tetaan peruspalkkaustapoja täyden- täviä palkkaustapoja, palkkioeriä, joiden perustana ovat taloudelliset tai toiminnalliset tavoitteet. Tavoit- teiden saavuttamista mitataan tun- nusluvuilla ja mittareilla.

Tulos- ja voittopalkkion määräy- tymisperusteena voivat olla esimer- kiksi yrityksen tai toimintayksikön liiketaloudellinen tulos, tuottavuu- den kehitys, asiakaspalvelu ja erilai- set kehitystavoitteet.

EK:n palkkausjärjestelmätiedus- telussa tulos- ja voittopalkkioita on käsitelty yhtenä ryhmänä eikä eroa niiden välille ole tehty. Tiedustelus- sa tulos- ja voittopalkkioihin ei lu- ettu yritysten henkilöstörahastoonsa maksamia henkilöstörahastoeriä ei- kä suoritukseen perustuvia palkkio- palkkoja, kuten tuotantopalkkioita. Rajanvetoa eri palkkiokäsitteiden välillä selventää oheinen työmark- kinakeskusjärjestöjen tulospalkkaus- työryhmän tekemä erittely.

Rajanvetoa eri palkkiokäsitteiden välillä

Työmarkkinakeskusjärjestöjen tulospalkkaustyöryhmä 2002

Peruste	Nimitys
Voitto yksinomainen peruste - ei suunnitelmaa	Voitonjakoera
Voitto yksinomainen peruste - suunnitelma ennen tilikauden alkua	Voittopalkkio
Voiton lisäksi muita perusteita, mutta voiton merkitys 50 % tai enemmän	Voittopalkkio
Voiton lisäksi muita perusteita, mutta voiton merkitys alle 50 %	Tulospalkkio
Voitto tekijänä, joka laukaisee palkkion maksun	Tulospalkkio
Taloudelliset tunnusluvut, reaali prosessiin liittyvät tavoitteet ja kehitystavoitteet perusteina yhdessä tai eri yhdistelminä (ei voitto)	Tulospalkkio
Yksinomaan reaali prosessiin sidotut määräytymisperusteet, yleensä tes-sidonnainen	Palkkiopalkka

EK:n palkkatilastointi

Elinkeinoelämän keskusliitto tekee vuosittain palkkatiedusteluja jäsenyritystensä palveluksessa olevien henkilöiden palkoista.

Palkkatiedusteluissa vuodelta 2011 saatiin palkkatiedot noin 700 000 tuntipalkkaisesta ja kuukausipalkkaisesta henkilöstä. Palkkatilastossa eivät ole mukana yritysten ylimpään johtoon ja omistajiin kuuluvat henkilöt, ulkomailla työskentelevät henkilöt, oppilaat, harjoittelijat ja nuoret työntekijät eikä osa osa-aikatyötä tekevistä henkilöistä.

Palkkatiedustelussa kysytään vuoden aikana maksettujen tulospalkkioiden yhteismäärä. Tulospalkkioihin on tällöin luettu yrityksen henkilöstölleen maksamat tulos- ja voittopalkkiot sekä voitonjakoerät.

Täydentäviin palkkaustapoihin luetaan edellä mainittujen lisäksi myös yrityksen henkilöstörahastoon maksamat tulos- ja voittopalkkiot, sekä erilaiset osakkeisiin pohjautuvat järjestelmät kuten osakepalkkiot ja työsuhdeoptiot. Niiden suuruutta ei kysytä palkkatiedusteluissa eivätkä ne näy palkkatilastoissa.

Peruspalkkaustapoihin kuuluvia palkkio-, urakka- ja provisiopalkkoja ei lasketa tulospalkkioiden yhteismäärään, mutta niitä kysytään palkkatiedusteluissa.

Elinkeinoelämän keskusliitto EK
PL 30 (Eteläranta 10), 00131 Helsinki
Puhelin 09 420 20
Faksi 09 4202 2299
www.ek.fi

Lisätietoja:

Asiantuntija
Niilo Hakonen
Puh. 09 4202 2248
niilo.hakonen@ek.fi

Asiantuntija
Seppo Saukkonen
Puh. 09 4202 2297
seppo.saukkonen@ek.fi

Raportti internetissä:

www.ek.fi/julkaisut

Ulkoasu: Sampo Saarinen, Jumo Oy

Marraskuu 2012