



Teknologiateollisuus



# PAREMPAA PALKITSEMISTA, PAREMPAA TULOSTA

Suunnittelu- ja konsulttialan ylempien  
toimihenkilöiden palkitseminen

---

# PAREMPAA PALKITSEMISTA, PAREMPAA TULOSTA

Suunnittelu- ja konsulttialan ylempien  
toimihenkilöiden palkitseminen



Teknologiateollisuus



# Sisällysluettelo

1. JOHDANTO.....	2
2. HYVÄ PALKKAPOLITIIKKA .....	3
2.1 Yrityksen palkkapolitiikka.....	3
2.2 Yksilö- ja yrityskohtaisuus.....	3
2.3 Kannustavuus .....	4
2.4 Selkeys, pitkäjänteisyys ja johdonmukaisuus .....	5
3. HYVÄN PALKKAPOLITIIKAN OSAT .....	6
3.1 Palkitsemisen kokonaisuus .....	6
3.2 Ylemmän toimihenkilön palkka .....	6
3.3 Täydentävät palkkiot .....	7
3.3.1 Tulospalkkio .....	7
3.3.2 Käteinen voittopalkkio .....	8
3.3.3 Voitonjakoerät .....	8
3.3.4 Henkilöstörahasto.....	8
3.3.5 Osakepohjainen palkitseminen .....	9
3.3.6 Kertaluonteiset palkkiot ja erikoispalkkiot .....	9
4. PALKITSEMISEN YLLÄPITO .....	10
5. LINKKEJÄ LISÄTIETOOON .....	11

# 1. Johdanto

Palkitseminen käsitetään nykyään varsin laajasti yrityksen strategiasta syntyvänä kokonaisuutena, joka koostuu aineellisista ja aineettomista palkitsemisen elementeistä. Palkitseminen on tärkeä johtamisen väline. Palkitsemisen avulla ohjataan henkilöstön toimintaa yrityksen tavoitteiden mukaisesti haluttuun suuntaan ja kannustetaan työntekijöitä parempiin suorituksiin. Hyvin rakennettu palkitsemisen kokonaisuus motivoi ja sitouttaa henkilöstöä, nostaa työtyytyväisyyden tasoa, houkuttelee ammattitaitoista työvoimaa yritykseen ja kasvattaa oikeudenmukaisuuden tunnetta. Parhaimmillaan palkitseminen auttaa organisaatiota parantamaan kilpailukykyään ja tuottavuuttaan. Hyvä palkitseminen on suorassa yhteydessä yrityksen menestykseen. Kannustavalla palkitsemisella ja panostamisella sen jatkuvaan kehittämiseen vuorovaikutuksessa henkilöstön kanssa yritys luo itselleen kilpailuetua, jota ei voida kopioida.

Järjestöt kannustavat paikallisia osapuolia keskustelemaan yrityksen palkkapolitiikasta, käytettävistä palkitsemistavoista ja palkkauksen kannustavuudesta. Tämän julkaisun tavoitteena on antaa suuntaviivoja ylempien toimihenkilöiden palkitsemisesta koskeviin kysymyksiin ja tukea työpaikkakohtaisten kannustavien palkitsemistapojen laatimista.

## 2. Hyvä palkkapolitiikka

### 2.1 Yrityksen palkkapolitiikka

Palkkapolitiikka on yrityksen strategiaan ja liiketoimintatavoitteisiin perustuva politiikka, joka määrittää palkitsemisen tavoitteet, periaatteet ja toimintatavat. Palkkapolitiikalla linjataan mm. palkkauksen perusteet (=mistä palkka maksetaan), miten palkka ja tuloksellinen työskentely riippuvat toisistaan, millainen on palkkaporras, miten ylemmällä toimihenkilöllä on mahdollisuus itseään ja omaa toimintaansa kehittämällä vaikuttaa palkkakehitykseensä, miten palkka-asioita yrityksessä hoidetaan ja mitkä ovat palkkaukseen liittyvät keskeiset menettelytavat. Palkkapolitiikan tulee tukea yrityksen tavoitteiden toteutumista ja tehokkuuden, kannattavuuden ja kilpailukyvyn kehittämistä. Palkkapolitiikan määrittäminen on johdon tehtävä. Yhteistyö henkilöstön kanssa luo hyvät edellytykset palkkapolitiikan tavoitteiden toteutumiselle. Tilanteesta riippuen yhteistyö voi olla tarkoituksenmukaisinta toteuttaa henkilöstön edustajien tai koko henkilöstön kanssa.

Työehtosopimuksessa määritellyt periaatteet muodostavat pohjan palkitsemiselle ja yrityksen palkkapolitiikalle. Palkkapolitiikka rakennetaan kokonaan tai osittain työehtosopimuksessa mainituille periaatteille. Niistä keskeisimpiä ovat jäljempänä käsiteltävät yksilö- ja yrityskohtaisuus, kannattavuus sekä selkeys, pitkäjänteisyys ja johdonmukaisuus.

### 2.2 Yksilö- ja yrityskohtaisuus

Ylemmän toimihenkilön palkka sovitaan yksilöllisesti työsopimuksella. Työn vaatavuus, henkilön pätevyys ja henkilökohtainen työsuoritus ovat perusta palkan määräytymiselle ja palkkojen porrastamiselle.

Yrityskohtaisuus korostaa yrityksen palkkapolitiikan merkitystä palkkauksen perustana. Jokaisen yrityksen palkkapolitiikan sisältö on omanlaisensa. Toimiva yrityskohtainen palkkapolitiikka rakentuu yrityksen liikeyhteen pohjalle ja on kehitetty sopimaan yhteen yritystoiminnan kokonaisuuden kanssa niin, että se tukee yrityksen tavoitteiden toteutumista ja tehokkuuden, kannattavuuden ja kilpailukyvyn kehittämistä. Toimiva palkkapolitiikka myös kannustaa yksilöä ammattitaidon kehittämiseen ja palkitsee osaamisesta ja hyvistä työsuorituksista. Yritysten erityispiirteiden vuoksi samantyyppiset tavat palkita ja huomioida henkilöstöä eivät toimi samalla tavalla kaikissa organisaatioissa. Jokainen yritys käyttää erilaisia

yhdistelmiä erilaisista palkitsemistavoista. Onnistunut palkitseminen muodostuu useista osatekijöistä ja riippuu samalla tilanteesta, jossa palkitsemista toteutetaan.

Palkkapolitiikassa yrityskohtaisesti määriteltäviä menettelytapoja voivat olla esimerkiksi palkkauksesta tiedottaminen ja koulutus, palkkauksen ylläpito suhteessa tehtävän vaativuuteen ja suoritukseen, palkankorotusten toteuttaminen sekä esimiesten vastuut ja valtuudet palkkausasioissa.

Palkkapolitiikka toteutetaan käytännössä yrityskohtaisella palkkausjärjestelmällä. Ylemmillä toimihenkilöillä palkkausjärjestelmät ovat aina yrityskohtaisia. Työehtosopimus ei sisällä palkkausjärjestelmiä koskevia määräyksiä.

### 2.3 Kannustavuus

Toimiva palkitseminen on kannustavaa ja motivoivaa. Kannustava palkkaus ja palkitsemispolitiikka motivoivat tekemään työtä ja tukevat laadukasta työn suorittamista.

Kannustavan palkitsemisen määrittämisessä tärkeää on työn vaativuuteen ja osaamiseen pohjautuva kannustava palkkaporrastus: vaativammasta työstä ja paremmasta suorituksesta maksetaan enemmän palkkaa kuin vähemmän vaativasta työstä tai huonosta työsuorituksesta. Palkan on oltava myös oikeassa suhteessa samoja tehtäviä tekevien ylempien toimihenkilöiden kesken. Porrastuksella kannustetaan henkilöstöä hyviin suorituksiin sekä oman osaamisen ja työn kehittämiseen. Mitä enemmän omalla työllä ja siitä suoriutumisella voi vaikuttaa peruspalkkaan ja palkkaustasoon, sitä motivoivammaksi palkitseminen koetaan. Palkitsemisen kannustavuutta voidaan edelleen lisätä erilaisilla kannustimilla, kuten esimerkiksi tulospalkkioilla tai niiden kaltaisilla kertakorvauksilla.

Palkkauksen kannustavuuden tehokas toteutuminen edellyttää henkilöstöhallinnon ja esimiesten johdonmukaista, puolueetonta ja vastuullista toimintaa erilaisissa palkkaukseen liittyvissä tilanteissa. Myös avoin ja aktiivinen tiedottaminen henkilöstölle käytössä olevista palkitsemisen välineistä ja henkilöstön vaikutusmahdollisuuksista palkkaan on keskeistä palkkauksen kannustavuuden onnistumiselle.

### 2.4 Selkeys, pitkäjänteisyys ja johdonmukaisuus

Hyvä ja toimiva palkkapolitiikka on selkeä, pitkäjänteinen ja johdonmukainen, mutta samalla joustavasti muutettavissa yrityksen toimintaedellytysten tai henkilöstöpolitiikan sitä vaatiessa.

Palkkapolitiikan onnistunut toteutus on ensisijaisesti vuorovaikutus- ja yhteistyöasia. Palkkapolitiikan onnistumista edesauttaa se, että palkkapolitiikan periaatteista vallitsee yhteisymmärrys ja henkilöstö tuntee yrityksen palkkapolitiikan ja palkanmuodostuksen perusteet sekä niiden kytkennän yrityksen menestystekijöihin. Positiiviset vaikutukset saavutetaan parhaiten avoimuudella ja hyvällä tiedonkululla.

Kun palkkapolitiikka on selkeä ja selvästi kommunikoitu, ylempien toimihenkilöiden on helppo ymmärtää yrityksessä sovellettavan palkitsemisen ja palkkauksensa perusteet. Tuntemus ja ymmärrys palkkapolitiikasta edellyttää keskustelua ja yleensä myös palkkapolitiikan kirjaamista. Aktiivista keskustelua tulisi käydä mm. yrityksen menestystekijöistä, vaatimuksista ja muutospaineista sekä palkitsemisen kannustavuudesta ja palkkaporrastuksesta. Keskustelu ja riittävä tiedottaminen palkitsemisesta ja sen perusteista on keskeistä sille, koetaanko palkitseminen oikeudenmukaiseksi.

Palkkapolitiikan pitkäjänteinen ja johdonmukainen soveltaminen edellyttää, että esimiehillä on valmiudet ja valtuudet toteuttaa yrityksen palkkapolitiikkaa. Palkitsemiseen liittyvien käytäntöjen ja esimiesten palkitsemiseen liittyvien valtuuksien on hyvä olla myös henkilöstön tiedossa.

## 3. Hyvän palkkapolitiikan osat

### 3.1 Palkitsemisen kokonaisuus

Hyvässä palkkapolitiikassa olennaista on palkitsemisen kokonaisuus, ei yksittäinen palkitsemistoimi. Palkitsemisen kokonaisuus jaetaan yleensä aineelliseen (mitattava) ja aineettomaan (koettava) palkitsemiseen. Tällöin aineellisina palkitsemisen muotoina pidetään mm. palkkaa, työsuhde-etuja, täydentäviä palkkioita ja erikoispalkkioita, ja aineettomina palkitsemismuotoina esimerkiksi työn sisältöä ja merkitystä, työsuhteen pysyvyyttä ja selkeitä vastualueita ja työtehtäviä, laadukasta ja yksilön huomioivaa johtamista, arvostusta ja palautetta työstä, vaikuttamis-, kehitymis- ja kouluttautumismahdollisuuksia sekä joustavia työajan järjestelyjä.

Aineettomat palkitsemisen muodot ovat erittäin tärkeitä työnteekijöiden työhyvinvoinnin ja tuottavuuden kannalta. Ne nousevat esiin, kun selvitetään mitä henkilöstö arvostaa työpaikassaan. Osa aineettoman palkitsemisen tavoista voidaan helposti kokea itseltään selvyytenä, jos työpaikalla on totuttu tiettyyn toimintamalliin.

Yrityksen kannattaa kuvata oma palkitsemisen kokonaisuutensa ja miettiä mistä osatekijöistä se koostuu. Hyvin kuvattua palkitsemisen kokonaisuutta on helpompi viestiä henkilöstölle ja käyttää esimerkiksi rekrytoinnin tukena houkutellessa parhaita osaajia yritykseen.

### 3.2 Ylemmän toimihenkilön palkka

Ylemmän toimihenkilön palkka sovitaan työ sopimuksella ottaen huomioon työn vaativuus, henkilön pätevyys ja valtuudet yrityksen johtamisjärjestelmässä. Koska työehtosopimus ei sisällä määräyksiä palkkausjärjestelmästä, yritys voi itse palkkapolitiikkansa mukaisesti määrittää mm. palkkojen porrastamisen, henkilöiden pätevyyden määrittelyn sekä palkkaukseen kiinteästi kuuluvan palautteen antamisen henkilön suoriutumisesta. Palautteenannon yhteydessä tulee yhdessä miettiä keinoja ylemmän toimihenkilön ammattitaidon ja henkilökohtaisen suoriutumisen kehittämiseksi.

Palkkauksen määrittämisessä tärkeää on työn vaativuuteen ja osaamiseen pohjautuva kannustava palkkaporrastus, jonka perusteella henkilölle maksettava palkka kasvaa työn vaativuuden ja henkilön työsuorituksen kasvaessa: vaativammasta työstä ja paremmasta suoriutumisesta maksetaan enemmän palkkaa kuin vähemmän vaativasta työstä tai huonosta suoriutumisesta. Palkan on



oltava myös oikeassa suhteessa samoja tehtäviä tekevien ylempien toimihenkilöiden kesken. Porrastuksella kannustetaan henkilöstöä hyviin suorituksiin sekä oman osaamisen ja työn kehittämiseen.

#### 3.3 Täydentävät palkkiot

Erilaisia täydentäviä palkitsemistapoja ovat esimerkiksi tulospalkkio, käteinen voittopalkkio, voitonjakoerät, henkilöstörahasto, osakepohjainen palkitseminen sekä kertaluonteiset palkkiot ja erikoispalkkiot. Täydentäville palkitsemistavoille on tyypillistä, että niiden käyttämisestä ja maksuperusteista päättää yrityksen johto, niiden tarkoituksena on tukea yrityksen menestystä, niitä maksetaan harvemmin kuin peruspalkkaa, niiden suuruus voi vaihdella tai ne voivat jäädä saamatta, jos tavoitteet eivät täyty.

Eri palkitsemistapoja käsitellään esimerkiksi palkkahallinnossa ja verotuksessa eri tavoin. Tästä syystä yrityksen on syytä huolellisesti miettiä mitä erilaisia palkitsemistapoja se käyttää ja määrittellä niiden sisältö täsmällisesti. Tavoitteiden, mittarien ja järjestelmän luonne määrittää sen, mistä palkitsemistavasta kulloinkin on kyse.

##### 3.3.1 Tulospalkkio

Tulospalkkauksessa henkilölle maksetaan palkkio esimerkiksi henkilön, yksikön tai koko organisaation työtuloksen perusteella. Tulospalkkion perusteena ovat tavallisesti yrityksen toiminnalliset ja/ tai taloudelliset tavoitteet ja tulokset. Toiminnallisilla tavoitteilla tarkoitetaan esimerkiksi tuottavuuden, toimitusvarmuuden tai asiakaspalvelun parantamista tai jonkin kehitystavoitteen toteutumista. Tavoitteiden perusteella laaditaan mittarit, joiden avulla mitataan onnistumista. Mittaaminen kohdistuu tyypillisesti yksilön, ryhmän, yksikön tai koko organisaation aikaansaannoksiin ja työtuloksiin. Mittarien tulee tukea yrityksen strategian ja tavoitteiden toteutumista ja olla sellaisia, että henkilö tai ryhmä voi vaikuttaa niihin omalla toiminnallaan. Tulospalkkiojärjestelmän olemassaolo ei vielä takaa palkkioiden maksamista, vaan maksamisen edellytys on asetettujen tavoitteiden saavuttaminen ja mahdollisten tulospalkkion maksamiselle asetettujen kynnysehtojen täyttyminen.

Tulospalkkiojärjestelmän säännöt ja ehdot on määriteltävä etukäteen ja kommunikoitava palkkion piirissä oleville henkilöille. Mitä kauempana tulospalkkioiden tavoitteet ovat yksilön tekemisestä, sen paremmin tulee viestiä, miten yksilö voi vaikuttaa mittareihin.

Tulospalkkiojärjestelmän toimivuutta ja mittareita voi testata esimerkiksi seuraavien kysymysten avulla:

- Edistääkö tulospalkkiojärjestelmä yrityksen tavoitteiden saavuttamista?
- Tukeeko tulospalkkiojärjestelmä yrityksen kannattavuutta?
- Edistävätkö mittarit työyhteisön toimintaa? Miten se ilmenee?
- Ymmärtääkö henkilöstö mittarit ja sen, miten tavoitteet voi saavuttaa?
- Voiko onnistumisen havaita? Miten?
- Esiintyykö kriteeri/mitattava ulottuvuus kaikissa tehtävissä?
- Koetaanko järjestelmä oikeudenmukaiseksi ja kannustavaksi?

#### 3.3.2 Käteinen voittopalkkio

Yrityksen johdon päätökseen perustuvalla käteisellä voittopalkkiolla tarkoitetaan olennaisilta osin tai kokonaan yrityksen taloudelliseen tulokseen perustuvia käteisiä suorituksia, joista on yleensä laadittu etukäteen palkkiojärjestelmä maksuehtoineen. Käytettäviä perusteita ovat mm. liikevaihto, käyttökate, jalostusarvo ja liiketulos. Maksuperusteensa laajuudesta johtuen voittopalkkiojärjestelmä kattaa yleensä yrityksen koko henkilöstön. Käteisen voittopalkkion käyttämisestä, sisällöstä, rakenteesta ja käyttöönotosta päättää yrityksen johto.

#### 3.3.3 Voitonjakoerät

Voitonjakoerillä tarkoitetaan yhtiökokouksen (eli yhtiön osakkeenomistajien, ei yritysjohdon) jälkikäteen päättämiä yrityksen tuloksesta maksettavia eräiä. Voitonjakoeriä ovat ennalta laadittu yhtiökokouksen päättämä käteinen voittopalkkio tai muuten yhtiökokouksen päätökseen perustuva voitonjakoerä. Tiettyjen edellytysten täytyessä voitonjakoerät eivät ole esimerkiksi työsopimuslain ja työeläkelakien alaista palkkaa. Harkittaessa tällaisten erien maksamista, on niiden palkkahallinnollinen kohtelu syytä selvittää huolellisesti etukäteen.

#### 3.3.4 Henkilöstörahasto

Henkilöstörahastolla tarkoitetaan yrityksen henkilöstön omistamaa ja hallitsemaa rahastoa, jonka tarkoituksena on yrityksen sille suorittamien tulos- tai voittopalkkioerien ja muiden henkilöstörahastolain mukaisten varojen hallinta. Henkilöstörahaston toimintaa säätelee henkilöstörahastolaki.

Henkilöstörahassto voidaan perustaa, jos yrityksen henkilöstön määrä on vähintään kymmenen. Henkilöstörahassto suunniteltaessa yrityksen ja sen henkilöstön on käsiteltävä henkilöstörahasston perustamista sekä henkilöstörahasstoeriä kerryttävää tulos- tai voittopalkkiojärjestelmää ja sen määrätymisperusteita yhteistoiminnasta yrityksissä annetussa laissa säädetyllä tavalla. Henkilöstön pitää päättää rahaston perustamisesta ja yrityksen pitää päättää henkilöstörahasstoeriä kerryttävästä tulos- tai voittopalkkiojärjestelmästä ja sen soveltamisesta sekä henkilöstörahasstoerän lisäosasta.

Rahastoitavat tulos- ja voittopalkkiot eivät ole eläkkeen perusteena olevaa työansiota eikä niistä makseta eläke- eikä muita sosiaalilukuja. Rahaston jäsenen nostamasta rahasto-osuudesta ja ylijäämäästä 80 % on veronalaista ansiotuloa ja loppuosa (20%) on verovapaata.

#### 3.3.5 Osakepohjainen palkitseminen

Osakepohjaisissa palkitsemisjärjestelmissä henkilöstöä palkitaan yrityksen osakkeilla tai optioilla. Osakepohjaisesta palkitsemisesta päättää tavallisesti yhtiökokous.

Osakepalkkiojärjestelmissä palkkio maksetaan yrityksen osakkeina. Optiojärjestelmissä henkilölle annetaan mahdollisuus eli optio ostaa enintään tietty määrä yhtiön osakkeita tietyllä etukäteen määrättyllä hinnalla tiettyinä etukäteen määrättyinä ajankohtina. Lisäksi erityisesti isoissa yrityksissä voi olla käytössä niin sanottuja osakesäästöohjelmia, joissa henkilö voi käyttää tietyn osan palkastaan yrityksen osakkeiden ostoon ja jos hän pitää nämä osakkeet tietyn kannustinjakson ajan, yritys palkitsee hänet lisäosakkeilla.

#### 3.3.6 Kertaluonteiset palkkiot ja erikoispalkkiot

Kertaluonteisilla palkkioilla ja erikoispalkkioilla tarkoitetaan yleensä erilaisia pienimuotoisempia palkkiojärjestelmiä kohdennettuihin tarkoituksiin. Tällaisia palkkioita voivat olla esimerkiksi pikapalkkiot erityisen hyvästä suorituksesta, tunnustuspalkkiot, projektikohtaiset palkkiot tai muut vastaavat palkkiot. Näistä kertapalkkioista ei usein ole laadittu yksityiskohtaisia ehtoja, vaan niiden maksamiseen sisältyy harkinnanvaraisuutta. Palkkion maksamisesta henkilölle päättää esimerkiksi yksikön johtaja esimiehen tai muun henkilön esityksestä.

### 4. Palkitsemisen ylläpito

Kerran rakennettu palkitsemisen kokonaisuus ja palkkapolitiikka vaativat ylläpitoa ja tarvittaessa kehittämistä. Mietittäessä palkitsemista on hyvä myös samalla määrittää palkitsemiseen liittyvien tehtävien vastuut. Palkkauksesta viestittäessä johto, luottamusmies, henkilöstöasioista vastaavat ja esimiehet ovat avainasemassa. Onnistuneen viestinnän lopputuloksena henkilöstö ymmärtää mihin palkitseminen perustuu ja kuinka henkilöstö voi omalla toiminnallaan vaikuttaa yrityksen menestymiseen. Henkilöstökyselyt omalta osaltaan voivat olla tukemassa johdon päätöksentekoa ja selvittämässä henkilöstön mielipiteitä ja tarpeita palkitsemisesta.

Palkantarkistukset toteutetaan yrityksessä sovittuna ajankohtana ottaen huomioon työehtosopimuksessa asetetut ajankohdat. Työehtosopimuksen mukaisesti palkkaratkaisu neuvotellaan ja sovitaan siten, että palkankorotusten toteutustapa, ajankohta ja suuruus vastaavat kunkin yrityksen tilannetta ja tarpeita. Paikallisesti sopimalla voidaan poiketa työehtosopimukseen perustuvasta korotuksesta tai korvata se yritys- tai työpaikkakohtaisella tulossidonnaisella palkkausjärjestelmällä.

Muutos yritysکوhtaisempaan palkanmuodostutukseen asettaa uusia vaatimuksia yrityksen neuvotteluosapuolille. Vastineena sillä vahvistetaan yrityskulttuuria ja työhyvinvointia. Yrityskohtainen palkkapolitiikka edistää yritysکوhtaisen palkanmuodostuksen toteutumista ja henkilöstön halua kehittää omaa osaamista ja suoritus- tusta. Mitä paremmin henkilöstöllä on tiedossa palkkauksen periaatteet, sitä helpompi on myös saavuttaa yhteinen näkemys palkantarkistuksista.

## 5. Linkejä lisätietoon

[Hyvää työtä – hyvää mieltä, opas tulospalkkioiden rakentamiseen](#)

**TEKNOLOGIATEOLLISUUS RY**  
Eteläranta 10, 00130 HELSINKI  
PL 10, 00131 HELSINKI  
puh. (09) 19 231  
[www.teknologiateollisuus.fi](http://www.teknologiateollisuus.fi)

**Ylemmät Toimihenkilöt YTN RY**  
Ratavartijankatu 2, 00520 HELSINKI