

# Tulosta ja palkkaa

Näkökohtia teknologiateollisuuden  
palkkaustavoista ja niitä täydentävistä  
tulos- ja voittopalkkioista

**Teknologia**  
**teollisuus**



**Metalli**  
VAHVA LIITTO  
- SINÄ JA METALLI



# Tulosta ja palkkaa

Näkökohtia teknologiateollisuuden palkkaustavoista ja  
niitä täydentävistä tulos- ja voittopalkkioista

© Teknologiateollisuus ry ja Metallityöväen Liitto ry

ISBN 978-952-5998-75-7

ISBN 978-952-5998-76-4 (pdf)

Taitto: Julkaisumonistamo Eteläranta Oy

Paino: Tammerprint Oy

Lokakuu 2014

# Sisällysluettelo

<b>I Johdanto</b> .....	2
<b>II Nykyisen tilanteen arviointi ja kustannustehokkuus</b> .....	3
Henkilötyön tuottavuuden osatekijät.....	4
Tehokkaan tuotannon tuottavuus- ja kannattavuustekijöitä .....	6
Tuotannon läpäisy aika .....	6
Toimitusvarmuus.....	8
Työvoimakustannukset tuotetta kohti .....	9
Pika-analyysi .....	12
<b>III Palkitsemistavat</b> .....	13
Teknolomiteollisuuden palkitsemistavat .....	14
Palkitsemistavan valintaan vaikuttavia tekijöitä .....	15
Aika- ja suorituspalkat .....	15
Aikapalkka .....	15
Suorituspalkat .....	16
Peruspalkkaustavan valintaan vaikuttavat palkkaustekniset edellytykset .....	16
Täydentävät tulos- ja voittopalkkiot.....	18
Tulos- ja voittopalkkion mitoitus.....	19
Tulospalkkiot ja tulospalkkiolisät .....	20
Käteinen voittopalkkio.....	21
Johdon päätökseen perustuvat käteinen voittopalkkio .....	21
Yhdistelmäratkaisut .....	22
Yhtiökokouksen päätökseen perustuva käteinen voittopalkkio.....	22
Voitonjakoerä .....	23
Rahastoitava tulos- ja voittopalkkio.....	23
Yhteenveto välillisistä palkka- ja työvoimakustannuksista sekä tilastoinnista eri palkkaustapojen ja niitä täydentävien palkkioiden osalta.....	26
<b>IV Palkitsemistapojen käyttöönottoon ja käyttöön liittyviä näkökohtia</b> .....	27
Yhteenveto palkitsemistapojen käyttöönottoon ja käyttöön liittyviä näkökohtia.....	27
Perustilanteen kartoitus .....	27
Palkitsemisen onnistumisen edellytyksiä .....	28
Toimimattomien palkkausjärjestelmien käytön opetus .....	28
Uuden palkitusjärjestelmän käyttöönotto .....	29
Palkkauksen hoito ja palkkausjärjestelmän ylläpito .....	29
Tulosten seuranta .....	30
<b>V Mikä palkitsemistapa on kyseessä</b> .....	31
<b>VI Tuottavuus ja kannattavuuskäsitteitä</b> .....	33
<b>VII Tilastotietoja</b> .....	34

*Teknologiäteollisuuden toimintaympäristö muuttuu alati. Yritysten on sopeuduttava ennakoivasti kysynnän, kilpailun ja markkinoiden muutoksiin. Toimintatapoja on kehitettävä kilpailukyvyyn ja kannattavuuden säilyttämiseksi ja parantamiseksi. Asiakastarpeiden täyttämiseksi toiminnan on oltava joustavaa ja lisäarvon tuottamisen asiakkaalle on ohjattava yrityksen toimintaa. Jalostusarvon lisäämiseksi kalliit koneet ja laitteet on saatava toimimaan nykyistä tehokkaammin ja tuottavammin.*

*Monipuolisen palkkaustapojen käytön ja oikein sovellettujen, niitä täydentävien tulos- ja voittopalkkioiden avulla rahallinen palkitseminen saadaan kattamaan sekä välittömiin työsuorituksiin perustuvan yksilöllinen palkitseminen että yrityksen kokonaistavoitteita tukeva koko henkilöstön yhteinen, tulosten mukainen palkitseminen.*

*Toimintaympäristön muutoksiin sopeutumista ja tavoitteiden saavuttamista voidaan parantaa myös aidolla työpaikkakohtaisella yhteistoiminnalla.*

*Tässä julkaisussa käsitellään palkkaustapoja ja tulos- ja voittopalkkioita sekä niiden palkkahallinnollisia sovellutuksia. Palkitsemisen lisäksi julkaisussa käsitellään tuotannon kannalta kolmea keskeistä tuottavuus- ja kannattavuustekijää ja näihin vaikuttavia asioita sekä yhteistoiminnan merkitystä tavoitteiden saavuttamiseksi. Lisäksi EK-SAK ja EK-STTK tuottavuustyöryhmien julkaisuissa "Yksityisten alojen palkkausjärjestelmät" ja "Työntutkimuksen käsitteitä, menettelytapoja ja käyttökohteita" on melko laajasti käsitelty palkkaukseen ja palkitsemiseen sekä työntutkimukseen liittyviä asioita.*

*Toivomme, että tästä julkaisusta on apua työpaikkakohtaisissa palkitsemista koskevissa keskusteluissa.*

*Teknologiäteollisuus ry*

*Metallityöväen Liitto ry*

## Nykyisen tilanteen arviointi ja kustannustehokkuus

Yrityksen mahdollisuudet vaikuttaa oman toimintansa ulkopuolisiin tekijöihin ovat yleensä rajalliset, ainakin lyhyellä aikavälillä. Näin on myös yrityksen tuotteistaan ja palveluistaan saamien hintojen osalta, ne määräytyvät markkinoilla kovassa kilpailutilanteessa. Menestyminen edellyttää sopeutumista.

Tällaisissa olosuhteissa tuottavuus korostuu, toisin sanoen yrityksellä, joka toimii kustannustehokkaasti, on mahdollisuus menestyä. Kun tuottavuuden kehittäminen kuuluu yrityksen avainalueisiin, menestymisen mahdollisuudet säilyvät parhaiten myös muuttuvissa olosuhteissa. Tuottavuuden parantamiseen on panostettava jatkuvasti, riippumatta markkinoilla tapahtuvista muutoksista. Kyse on jatkuvasta, prosessimaisesta muutoksesta kohti parempia tuloksia.

Tuottavuutta on tarkasteltava asiakasnäkökulmasta; mikä on yrityksen kyky tuottaa arvoa asiakkaalle kilpailijoita paremmin. Sitä varten on tarpeen jatkuvasti tarkastella ja tunnistaa asiakkaiden muuttuvia tarpeita ja odotuksia ja kehittää niihin paremmin asiakkaalle lisäarvoa tuottavia palveluita ja tuotteita.

Tuotteen ja palvelun laadun ohella on myös kehitettävä oman toiminnan laatua. Kehittäminen kohdistuu siten koko tuotantoprosessiin, sen eri toimintoihin sekä tuotannon lopputulokseen, tuotteisiin ja palveluihin. Menestyksikään yritystoiminnan tarkoitus on palvella asiakasta kannattavasti ja se on myös palkanmaksun perusta. Hyvälaatuinen työ on tuottavaa. Hyvin tehtyyn työhön kuluu vähemmän aikaa kuin huonosti tehtyyn työhön. Huonosti tehty työ aiheuttaa häiriöitä ja ylimääräisiä kustannuksia seuraavissa työvaiheissa. Sellaiset toiminnot, joita ei voi laskuttaa, ja jotka eivät palvele asiakasta, on supistettava mahdollisimman vähiin. Esimerkkeinä tästä olkoon puoli-valmiin tuotteen kuljetukset tehtaalla välivarastosta toiseen, koneiden vajaakäyttö, tehollisen työajan vähäisyys jne.

Onnistuminen edellyttää, että työpaikalla omakohtaisesti oivalletaan muutostarve ja hyväksytään se ennen kuin perusteellisia ja pysyviä muutoksia voi tapahtua. Tämä taas edellyttää koko henkilöstön mukaanottoa alusta alkaen. Mitä kattavammin muutosprojekteihin osallistutaan, sitä syvempi ja laajempi on sitoutuminen ja oman osaaamisen käyttäminen työyhteisön hyväksi. Tässä toiminnassa johtamistavalla ja esimiestoiminnalla on keskeinen merkitys. Vailla merkitystä ei myöskään ole henkilöstön suhtautuminen ja osallistuminen tuottavuuden kehittämiseen. Kehittäminen on nähtävä mahdollisuutena oman työn ja työn suoritusedellytysten parantamiseksi sekä työpaikan turvaamiseksi.

Kuten havaitaan, tuottavuuden parantaminen on yrityksen ja sen henkilöstön käsissä.

Taloudellinen hyvinvointi ja menestys ovat tuottavuudesta kiinni, tuottavuus puolestaan on tekijöidensä tulo:

**tuottavuus ja ihmisten hyvinvointi = työolosuhteet x työnsisältö x työtaidot x johtaminen**

Tuottavuuden parantaminen on sitä, että työt organisoidaan ja hoidetaan fiksummin. Tehdään oikeita asioita ja tehdään ne oikealla tavalla.

## ■ Henkilötyön tuottavuuden osatekijät

Henkilötyön tuottavuuden osatekijät voidaan ilmaista seuraavasti:

**TYÖN KIINTEYS** = se osuus käytettävissä olevasta työajasta, joka käytetään tehokkaaseen työntekoon ja eri päivinä samankaltaisina toistuviin tapahtumiin. Häiriöt ja muut työn keskeytykset vähentävät työn kiinteyttä.

**TYÖMENETELMÄ** = määritetty työn suoritustapa. Menetelmäkehityksen karkeat vaiheet ovat:

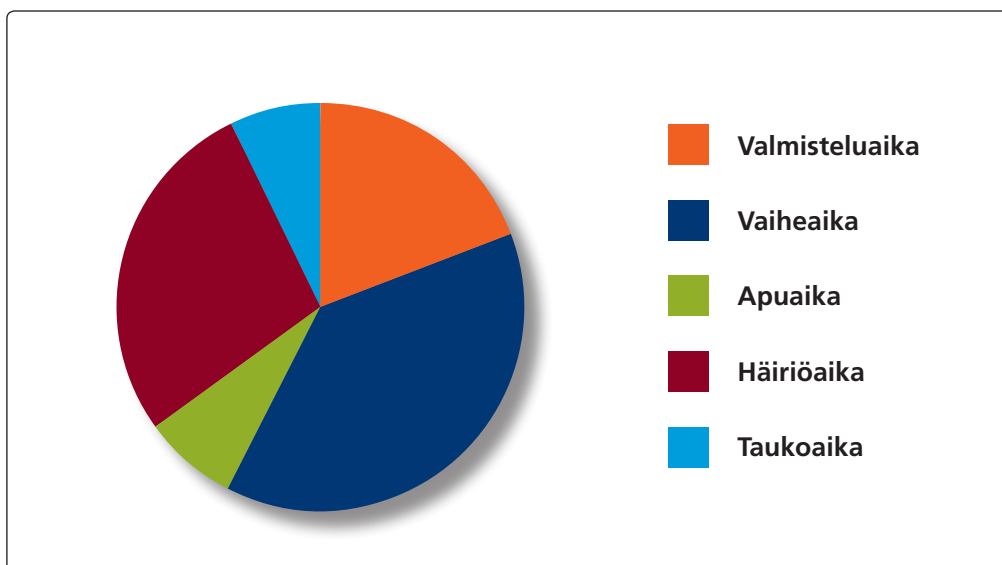
- työn kuvaaminen, menetelmän määrittäminen
- työn ja sen osien kyseenalaistaminen
- jäljelle jäävien työn osien kehittäminen/yhdisteleminen/automatisointi.

**TYÖN JOUTUISUUS** = työn etenemisvauhti.

Joutuisuus on normaalityösuorituksen ja todellisen työsuorituksen välinen suhde. Jos tämä suhde on 1,00, työskentelee henkilö *normaalijoutuisuudella*.

Joutuisuus riippuu kolmesta osatekijästä:

- työntekijän taidosta
- työstä
- vallitsevista oloista.



**Kuva 1. Tyypillinen ajankäytön jakauma kone- ja metallituoteteollisuudessa**

**Tekemisaika** tarkoittaa sitä osaa työpäivästä, joka kuluu varsinaisten työtehtävien suorittamiseen ja se edistää välittömästi tuotteen tai työtehtävän valmistumista. Tekemisaika voidaan jakaa kahteen erilaiseen osaan, valmistelu-aikaan ja vaihe-aikaan.

- **Valmistelu-aikaan** kuuluvat kaikki sellaiset työnosat, jotka esiintyvät vain yhden kerran työtehtävää (sarjaa, valmistuserää) kohti. Esimerkkinä tällaisesta on asetuksen teko koneeseen työtehtävän alussa ja sen purkaminen työtehtävän lopussa. Koska sarjasuus tyypillisesti pienenee, on valmisteluajan osuudella entistä suurempi merkitys läpimeno-aikaan.
- **Vaihe-aikaan** kuuluvat sellaiset työnosat, joiden esiintymisen lukumäärä riippuu valmistettavasta kappalemäärästä tai vastaavasta. Yleensä vaihe-aika toistuu kerran kappaletta tai yksikköä kohden. Vaihe-aikaa ovat esimerkiksi kappaleen valmistumisen vaatimat työvaiheet, kappaleen käsittelyt ja tarkastukset.



**Apuaika** sisältää päiväväkion ja elpymisajan

- Päiväväkioon kuuluvat sellaisten työtaphtumien ajat, jotka toistuvat eri työpäivinä samankaltaisina. Esimerkkinä tällaisesta tapahtumasta on tuntikortin täyttö.
- Elpymisajan pituus määräytyy työn rasittavuuden (= työn fyysinen ja henkinen rasittavuus) perusteella. Elpymisaikaan sisältyy myös henkilökohtainen apuaika henkilökohtaisia tarpeita varten.

**Taukoaikaa** on sellainen ylimääräinen taukoon käytetty aika, joka ylittää apuajassa mukana olevan henkilökohtaisen apuajan ja niiden lisäksi muut elpymiseen tarvittavat ajat. Ylimääräinen tauko aika johtuu esimerkiksi työn tekemisen liian aikaisesta lopettamisesta ennen vuoron vaihtoa.

**Häiriöaikaan** kuuluvat erilaiset odottamattomat keskeytykset, aputyöt ja odotukset, joiden pituutta ja esiintymistiheyttä ei etukäteen tiedetä. Häiriöaikaan kuuluu myös erilainen turha työ, kuten laaturvirheiden korjaukset. Häiriöajan kestoajat ovat usein epämääräiset: esimerkiksi komponenttipuutteesta johtuvat odottaminen, työkalujen etsiminen tai koneessa esiintyvät lyhyehköt toimintahäiriöt ovat häiriöaikaa. Osa häiriöajasta saattaa olla säännöllisesti toistuvia odotuksia esimerkiksi työvaiheiden epätasapainon takia. Työntutkimuksen yhteydessä häiriöaikojen syy ja kesto on kirjattava ylös, jotta häiriöitä voidaan vähentää ja poistaa.

Työntutkimuksessa on havaittu, että kone- ja metallituoteteollisuudessa tekemisajan osuus päivästä on tyypillisesti vain noin 4,5 tuntia. Tästä varsinaisen jalostavan vaiheajan osuus on noin 3 tuntia ja asetusten teon ja muun valmisteluajan osuus noin 1,5 tuntia. Apuajan osuus on reilut puoli tuntia. Erilaisiin häiriöihin hukkaantuu lähes kolme tuntia joka päivä – lähes yhtä paljon kuin on tuotetta jalostavaa vaihe aikaa.

Seuraava esimerkki kuvaa, mitä saavutetaan henkilötyön tuottavuuden osa-alueiden kehittämällä. Tuottavuuskehitys on osatekijöiden tulo ja kuten havaitaan, pienetkin muutokset kullakin osa-alueella tuottavat merkittävän parannuksen kokonaisuuteen.

### Esimerkki

**Työn kiinteys** (esimerkiksi työaikajärjestelyt, layoutmuutokset, häiriöiden vähentäminen):

4 tuntia/työvuoro => 5 tuntia/työvuoro + 25 %

**Työmenetelmät** (esimerkiksi automatisointi, muu menetelmäkehitys):

10 kpl/tunti => 12 kpl/tunti + 20 %

**Työn joutisuus** (esimerkiksi kannustava palkkaustapa):

1,00 => 1,05 + 5 %

Ennen: 4 tuntia/työvuoro x 10 kpl/tunti x 1,00 40 kpl/työvuoro

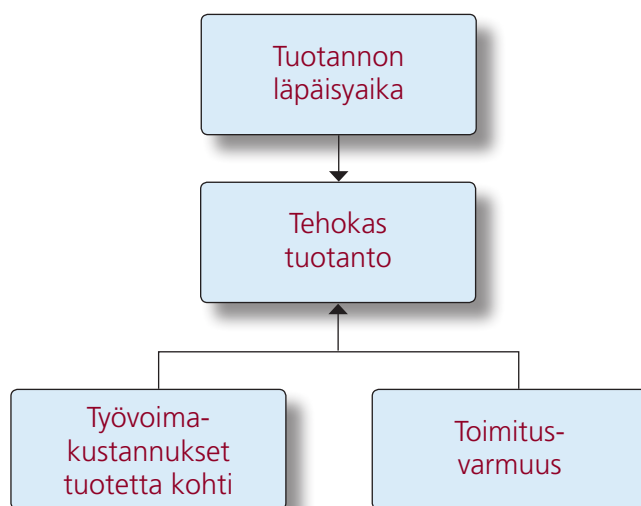
Jälkeen: 5 tuntia/työvuoro x 12 kpl/tunti x 1,05 63 kpl/työvuoro

Tuottavuusparannus = + 58 %  
(1,25 x 1,20 x 1,05)

## ■ Tehokkaan tuotannon tuottavuus- ja kannattavuustekijöitä

Seuraavassa tarkastellaan tehokkaan tuotannon kannalta kolmea tuottavuus- ja kannattavuustekijää, joihin yrityksessä voidaan vaikuttaa.

1. Tuotannon (valmistuksen) läpäisy aika
2. Toimitusvarmuus
3. Työvoimakustannukset tuotetta kohti



*Kuva 2. Tehokkaan tuotannon tuottavuus- ja kannattavuustekijöitä*

### 1. Tuotannon läpäisy aika

Tuotannon läpäisyajalla tarkoitetaan aikaa, joka kuluu työn aloittamisesta tuotteen valmistumiseen. Toimitusajalla tarkoitetaan aikaa, joka kuluu tilauksen saamisesta asiakastoimitukseen.

Koko ajan kiristyvässä ja yhä kansainvälistyvämässä kilpailussa yritysten reagointinopeus ja muutosten ennakointi ovat keskeisiä kilpailuvaltteja. Vastatakseen asiakkaiden vaatimuksiin yrityksen on kyettävä toimittamaan tuotteet ja palvelut entistä lyhyemmällä toimitusajalla. Tuotannon kannalta kyse on tällöin läpäisyajan lyhentämisestä.

Toimitusaikavaateisiin vastaamisen lisäksi läpäisyajan lyhentäminen pienentää keskeneräisen tuotannon määrää ja varastoja ja siten parantaa pääoman tuottoa ja kannattavuutta. Kilpailijoita lyhyemmällä toimitusajalla on suuri merkitys myös liikevaihdon kehitykseen. Läpäisyajan lyhentäminen on yrityksen ja sen henkilöstön omassa käsissä. Kyse on konkreettisesta yhteistoiminnasta, jolla toimintaa kehitetään yrityksen ja sen henkilöstön parhaaksi.

Läpäisyajan lyhentämiseen voidaan vaikuttaa mm. seuraavilla tavoilla:

#### Tuotteen jalostusketjun parantaminen

Tavoitteena on, että tuote etenee työvaiheesta toiseen mahdollisimman vähäisillä odotusajoilla, kuljetuksilla ja välivarastoinneilla. Tavoitetta tukee mm:

- LEANin mukainen toimintatapa
- tuotannon layoutin parantaminen

- ohjausjärjestelmän kehittäminen
- materiaalivirtauksen parantaminen
- työnjärjestelyt kuten ryhmäorganisaation käyttöönotto
- ammattitaitoinen ja osaava henkilöstö
- logistiikka on kunnossa.

### **Koneiden käyttöasteen nostaminen**

Koneiden käyttöasteen nostamiseen vaikutetaan mm. seuraavilla tavoilla:

- käytetään vuorotyötä
- järjestetään työajat kuormituksen mukaisesti
- huolehditaan siitä, että koneet käyvät koko vuoron ajan
- toteutetaan miehittämätön käynti mahdollisuuksien mukaan
- lyhennetään asetusajoja
- toteutetaan koneiden ennakkohuollot
- suoritetaan huollot käyntiajan ulkopuolella
- toteutetaan sijaisuusjärjestelyt.

### **Työvaihekohtaisten aikojen lyhentäminen**

Työvaihekohtaisia aikoja lyhennetään mm. seuraavilla tavoilla:

- parannetaan työmenetelmiä ja -välineitä
- poistetaan turhat työvaiheet
- parannetaan työpaikkajärjestystä.

### **Tehollisen (jalostava) työajan lisääminen**

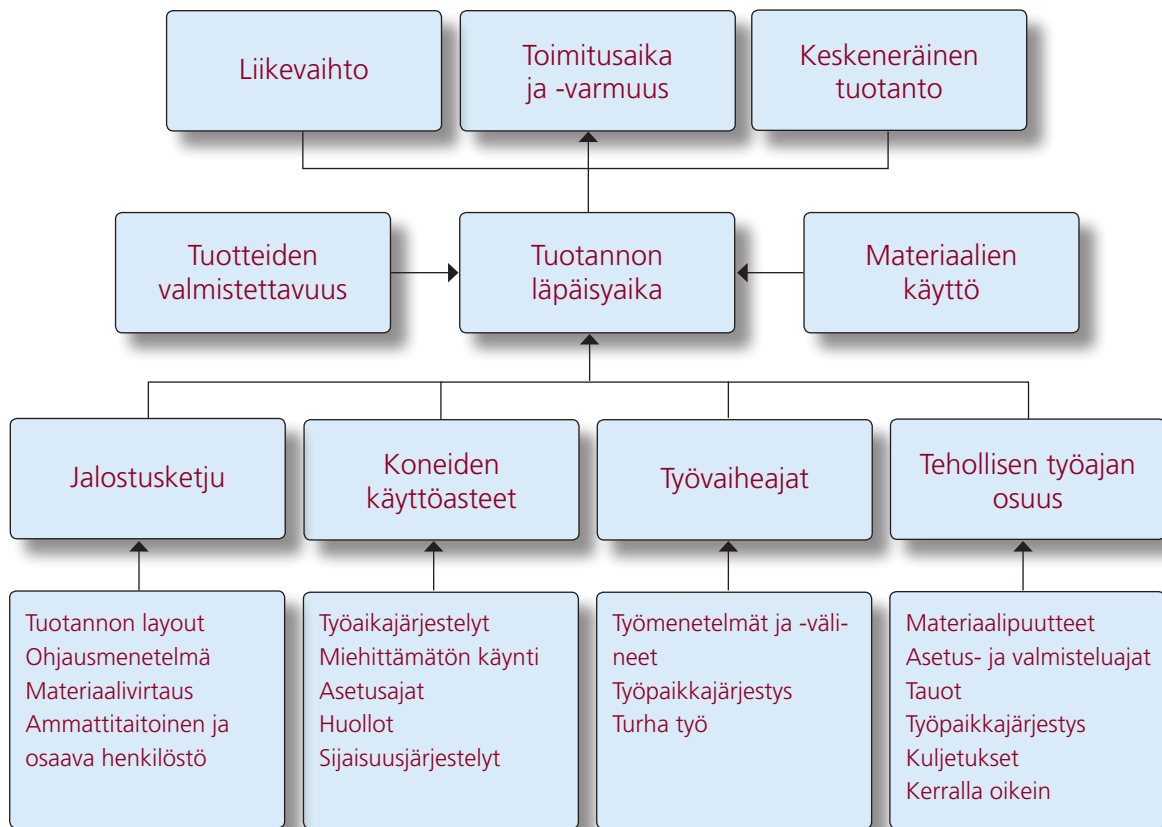
Tehollista työaikaa lisätään, kun

- poistetaan turha työ ja kuljetukset
- tehdään kerralla oikein
- minimoidaan materiaalipuutteista aiheutuvat häiriöt
- lyhennetään asetus- ja valmisteluaikoja
- poistetaan turhat tauot
- parannetaan työpaikkajärjestystä
- luodaan valmiudet tehdä työtä
- työjärjestelyt tukevat työn tekemistä.

### **Tuotteiden valmistettavuus**

Tuoterakenne ja tuotteen valmistettavuus vaikuttavat läpäisy aikaan, toimitusaikaan ja valmistuskustannuksiin.

- Räätelöidyt osakokoonpanot mahdollistavat eri tuotevaihtoehtojen nopean ja tehokkaan kokoonpanon ja siten lyhentävät toimitusaikaa.
- Osien standardointi ja osa- ja tuoteperheiden muodostaminen helpottavat valmistuksen kehittämistä ja automatisointia.
- Tarvittavien työkalujen määrää ja kokovaihtoehtoja voidaan vähentää.
- Työkaluvaihtojen ja asetusten määrä vähenee.
- Tuotekehityksessä voidaan valita valmistuksen kannalta sopivimpia rakennevaihtoehtoja ja valmistusmenetelmiä.
- Tuotteet on suunniteltu laadukkaiksi ja tuotantoystävällisiksi.



**Kuva 3. Tuotannon läpäisy-aika ja sen vaikutukset tuottavuuteen ja kannattavuuteen ja läpäisyajan lyhentämiseen vaikuttavia tekijöitä**

## 2. Toimitusvarmuus

Asiakkaan kannalta on tärkeää, että hän saa tilaamansa tuotteen/palvelun sovittuna aikana. Tästä seuraa, että toimitusvarmuuden on oltava erinomainen (100 %). Kuormitusvaihtelut, tuotannon häiriöt, materiaalipuutteet ja vastaavat aiheuttavat lisähaasteita toimitusvarmuuden pitämiseksi. Kaikesta huolimatta luvattujen toimitusaikojen pitäminen on asiakassuhteen jatkuvuuden kannalta elinehto.

Toimitusvarmuuteen voidaan vaikuttaa mm. seuraavin tavoin:

### Kilpailukykyä ja henkilöstön hyvinvointia tukevat työaikajärjestelyt

Monipuolisilla työaikajärjestelyillä lisätään tai vähennetään työaika kysynnän mukaan. Ne parantavat yrityksen edellytyksiä sopeuttaa toimintansa asiakkaiden vaatimuksia vastaavaksi. Samalla sopeutumiskyky mahdollistaa sen, ettei kysynnän tilapäinen supistuminen johda henkilöstön vähenemiseen.

Lisäksi monipuolisilla työaikajärjestelyillä on keskeinen merkitys yrityksen kannattavuuden ja henkilöstön työaika koskevien toivomusten kannalta.

Työaikajärjestelyillä vaikutetaan myös

- tuotekohtaisiin palkkakustannuksiin
- tuotannon läpäisy-aikoihin
- käyntiaikojen pidentämiseen
- kausivaihteluihin sopeutumiseen
- tuotantohäiriöihin sopeutumiseen
- henkilöstön tarpeisiin.

Toimivat työaikajärjestelyt -julkaisussa on esitelty tuotannon ja henkilöstön tarpeisiin soveltuvia ratkaisuja.

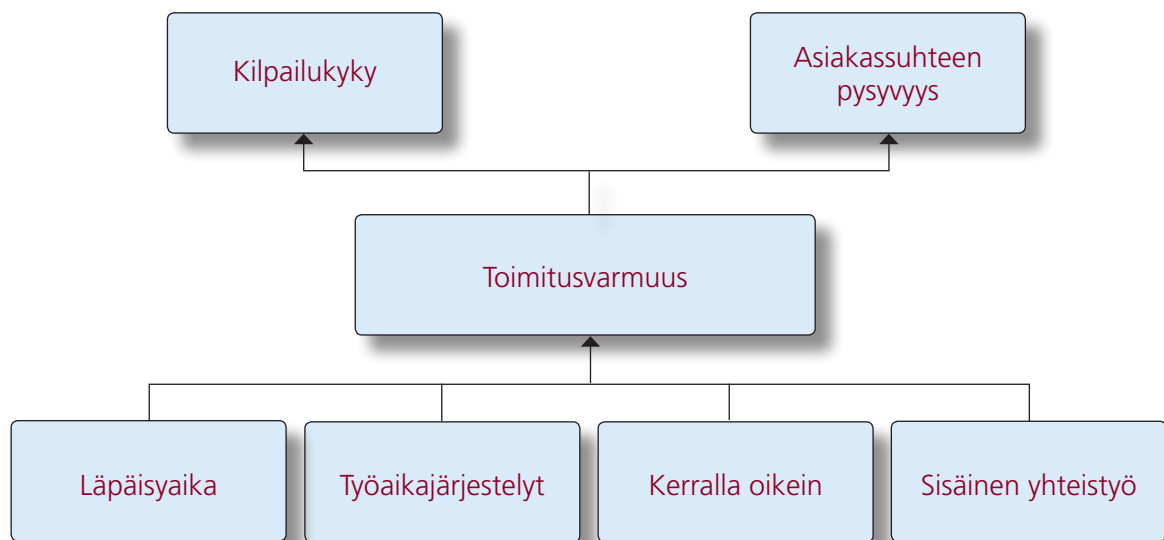
### “Kerralla oikein” laatu

Laatuvirheet, aiheutuivat ne sitten virheellisestä materiaalista, puolivalmisteesta tai työvirheistä, johtavat aina tehoton ajan ja kustannusten lisääntymiseen. Tuotannossa tämä tarkoittaa tuottamattoman työmäärän kasvua, materiaalien hukkakäyttöä ja tuotannon häiriöitä. Virheellisen tuotteen toimittaminen asiakkaalle on huonoa mainosta eikä toimitusaikaa kyetä pitämään.

### Sisäinen yhteistyö toimintojen välillä

Informaation kulku ja yhteistyö eri toimintojen (kuten johto - myynti - suunnittelu - tuotanto) välillä on keskeisessä asemassa sekä tehokkaan toiminnan että toimitusvarmuuden kannalta.

Kun toimijoilla on tiedossa tuotteen/palvelun toimittamiseen tarvittavat tiedot, vältetään suunnittelematon ylikuormitus, ylimääräiset kustannukset ja toimitusaikojen viivästykset.



Kuva 4. Toimitusvarmuus ja sen vaikutus ja siihen vaikuttavia tekijöitä

## 3. Työvoimakustannukset tuotetta kohti

Työvoimakustannukset ovat työnantajalle merkittävä menoerä ja palkka on työntekijälle keskeinen tulonlähde. Kannattava ja kilpailukykyinen yritys kykenee turvaamaan työpaikat ja maksamaan hyviä palkkoja paremmin kuin heikosti menestyvä yritys.

Työvoimakustannukset muodostuvat tehdyn työajan palkoista, välillistä palkoista kuten sairausajan palkat, vuosilomapalkat ja lakisääteisistä sosiaalivakuutusmaksuista kuten työeläkemaksu, työttömyysvakuutusmaksu sekä yritys-kohtaisista työvoimakustannuksista kuten työterveyshuolto.

Tehdyn työajan palkoista välillisten palkkojen osuus on noin 31 %, lakisääteisten sosiaalivakuutusmaksujen osuus noin 32 % ja yritys-kohtaisten työvoimakustannusten osuus noin 3 %. Työnantajan työvoimakustannus on siten noin 1,66 kertaa tehdyn työajan tuntipalkka. Esimerkiksi 16 euron tuntipalkka tarkoittaa noin 27 euron työvoimakustannusta.

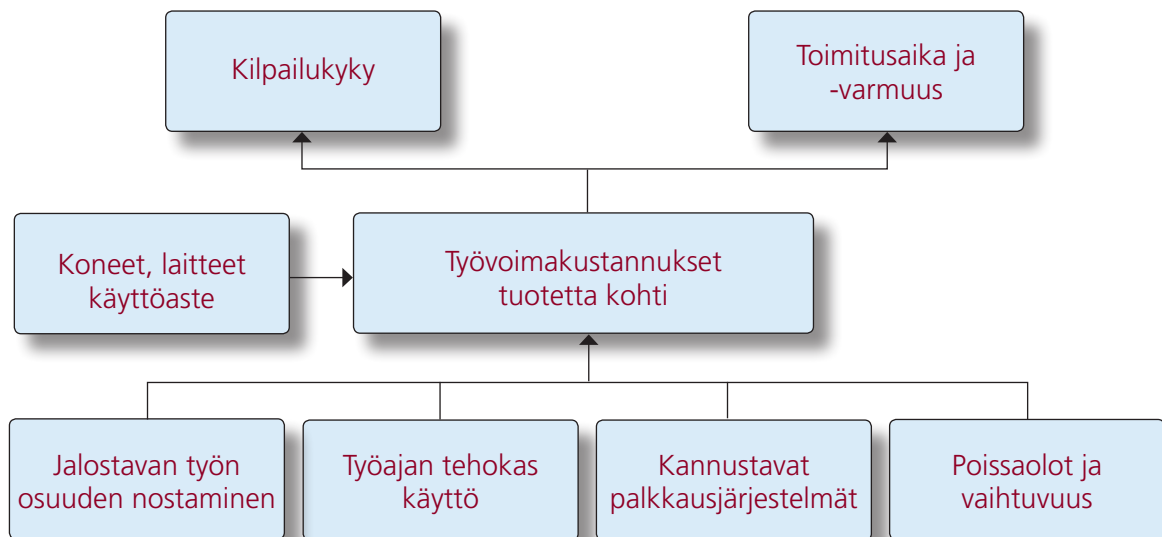
Työvoimakustannukset ovat materiaalikustannusten jälkeen suurin erä, jalostusarvosta niiden osuus on noin 70 %. Tarkasteltaessa työvoimakustannuksia, on huomattava ero niiden suuruudella aikayksikköä ja tuotetta kohti. Samoin on tehtävä ero työmäärällä ja työtuloksilla aikayksikköä kohti.

Yksikkökustannuksiin ja työtuloksiin vaikutetaan ennen kaikkea

- jalostavan työn osuuden nostamisella
- säännöllisen työajan tehokkaalla käytöllä
- kannustavilla palkitsemisjärjestelmillä
- poissaoloja ja vaihtuvuutta vähentämällä.

Poissaoloihin ja vaihtuvuuteen vaikutetaan, kun

- parannetaan johtamista ja esimiestoimintaa
- parannetaan henkilöstön keskinäisiä suhteita ja vuorovaikutusta
- parannetaan työolosuhteita ja ergonomiaa
- puututaan ongelmatapauksiin ajoissa.



**Kuva 5. Työvoimakustannukset tuotetta kohti ja niiden vaikutus ja niihin vaikuttavia tekijöitä**

**Esimerkki: Tehollisen työajan lisäämisen vaikutus**

Palkka on 16 €/tunti

Tuotteen tekemisaika on 1 tunti

Työntekijän 8 tunnin työpäivästä tuotteen jalostamiseen menee 5 tuntia, loppu 3 tuntia on erilaista kuljetusta, odotusta, taukoja jne.

-> työtulos on siten 5 kappaletta päivässä ja työvoimakustannus tuotetta kohti on  $8 \text{ tuntia} \times 16 \text{ €/t} \times 1,66 / 5 \text{ kpl} = 42,50 \text{ €/kpl}$ .

Nostettaessa jalostavan työn osuus 6 tuntiin

-> työtulos on 6 kappaletta päivässä ja työvoimakustannus tuotetta kohti on  $8 \text{ tuntia} \times 16 \text{ €/t} \times 1,66 / 6 \text{ kpl} = 35,41 \text{ €/kpl}$ .

Työvoimakustannus tuotetta kohti on 17 % halvempi.

**Esimerkki: Tuotelinjan käyntiajan lisääminen**

Tuotelinja toimii kahdessa vuorossa (=16 tuntia). Linjan kapasiteetti kahdessa vuorossa on 1 000 yksikköä. Todellinen käyntiaika on 13 tuntia johtuen siitä, että linja pysäytetään ruoka- ja kahvitaukojen sekä tarpeellisen materiaalin vaihtamisen ajaksi.

Toteuttamalla työntekijöiden työnjärjestelyt siten, ettei linjaa pysäytetä ruoka- ja kahvitaukojen ajaksi, tuotanto lisääntyy 10–15 %.

**Esimerkki: Koneen käyttösuhteen vaikutus tuotekustannuksiin; CNC-koneen tuntikustannuslaskelma**

Hankintahinta	250 000 €	
Suunniteltu käyttöikä	10 vuotta	
Käytettävissä oleva koneaika 1 vuorossa	1 715 tuntia	
Korko	10 %	7 €/tunti
Poisto		15 €/tunti
Huolto + korjaus	14 000 €/vuosi	6 €/tunti
Koneen vaatima tehdastila		1 €/tunti
Koneen kustannus 100 %:n käyttösuhteella		29 €/tunti

Jos koneen käyttösuhde on esimerkiksi 50 %, tuntihinnaksi tulee 58 €. Nostettaessa koneen käyttösuhde 70 prosenttiin, tuntihinnaksi tulee 41 €. Käyttösuhteen nosto tuo tällöin välittömästi säästöä 29.155 € vuodessa konetta kohti ja pienentää kuluja tuotetta kohti.

Käyttösuhteen nostaminen mahdollistaa myynnin lisäämisen varsinkin kun kyseessä on ns. pullonkaulakone(et) ilman uusia käyttöomaisuusinvestointeja. Käyttösuhteen nostaminen vaikuttaa alentavasti myös vaihto-omaisuuteen ja lyhentää tuotteiden läpäisyaikaa, parantaa yrityksen tulosta ja pääoman tuottoa. Vaikutukset näkyvät parantuneena tuloksena ja pääoman tuottona.

## ■ Pika-analyysi

Seuraavaan taulukkoon on koottu eräitä tuottavuuteen vaikuttavia, työpaikan "omissa käsissä" olevia tekijöitä. Pika-analyysin tavoitteena on saada yhteinen, suuntaa-antava näkemys tuottavuuteen vaikuttavien tekijöiden kunnosta työpaikalla.

Tarkoituksena on, että työnantajan ja työntekijöiden edustajat tekevät arvion yhdessä. Mikäli tarvetta ilmenee, tehdään parannussuunnitelma, josta ilmenevät parannettavat kohteet ja niiden toteutusaikataulut.

TUOTTAVUUSTEKIJÄ	TUOTTAVUUSTEKIJÄN "KUNTO"				
	Erinomainen	Hyvä	Keskinkertainen	Välttävä	Huono
1. Läpäisy aika					
– Tuotteen jalostusketju					
– Koneiden käyttöaste					
– Työvaihekohtaiset ajat					
– Tehollinen työaika					
2. Toimitusvarmuus					
– Työaikajärjestelyt					
– "Kerralla oikein" laatu					
– Sisäinen yhteistyö					
3. Palkkakustannukset yksikköä kohti					
– Jalostavan työn osuus					
– Työajan tehokas käyttö					
– Kannustavat palkkausjärjestelmät					
– Poissaolot ja vaihtuvuus					



### III Palkitsemistavat

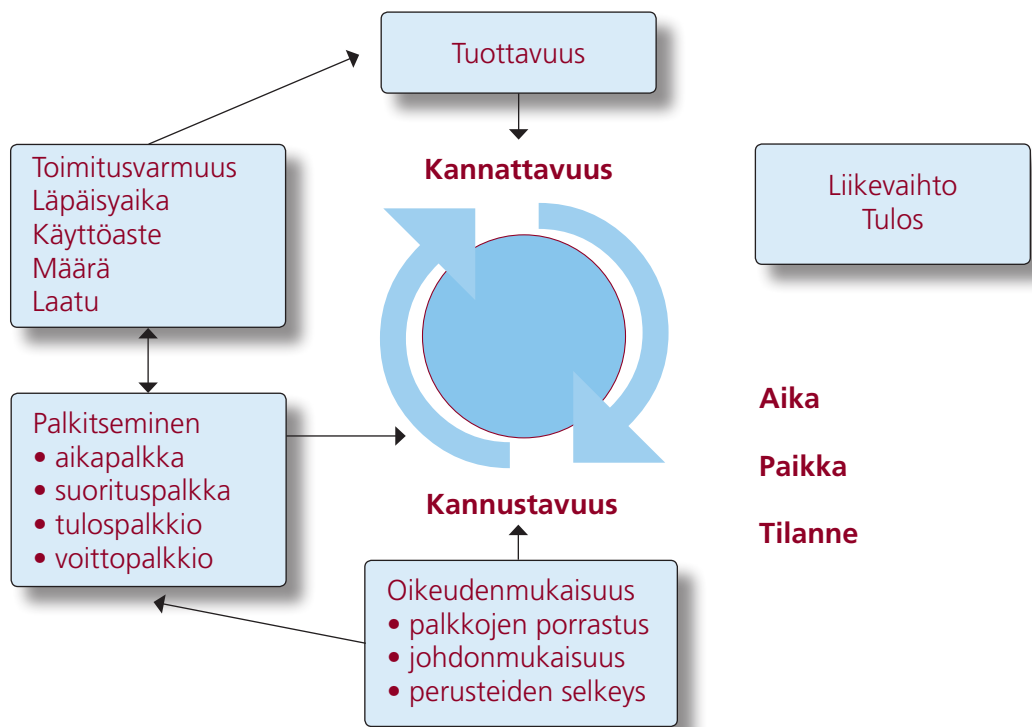
Edellä on selostettu eräitä tehokkaan tuotannon perusteita. Palkitsemisjärjestelmällä tuetaan yrityksen tavoitteiden saavuttamista. Se on siten keskeinen osa yrityksen johtamisjärjestelmää. Henkilöstön tulee samalla kokea palkitsemisjärjestelmä oikeudenmukaiseksi ja kannustavaksi. Kannustavuuden ja motivaation kannalta on keskeistä se, miten hyvin jokainen työntekijä näkee ja kokee oman työpanoksensa merkityksen tulosten aikaansaamisessa. Kun tämä oivalletaan, sen seurauksena sitoudutaan yhteisten tulosten saavuttamiseen.

Yrityksen kannattavuus luo edellytykset kannustavalle palkitsemiselle. Lähtökohtana on tuottavuuden parantaminen ja siihen liittyvät tekijät kuten toimitusvarmuus, läpäisy aika, palkkakustannukset yksikköä kohti.

Kannustavuuden edellytys ja perusta on palkkauksen oikeudenmukaisuus; palkkojen oikeudenmukainen porrastus, johdonmukaisuus, selkeys ja ymmärrettävyys.

Palkitseminen voi tapahtua eri peruspalkkaustavoilla tai näitä täydentävillä tulos- ja voittopalkkioilla perustuen tuottavuus- ja kannattavuusmittareihin sekä tulosten paranemiseen.

Aika, paikka ja tilanne vaikuttavat siihen, mikä palkkaus- ja palkitsemistapa kannustaa työpaikalla parhaiten. Yhtä ainoaa patenttiratkaisua ei ole olemassa



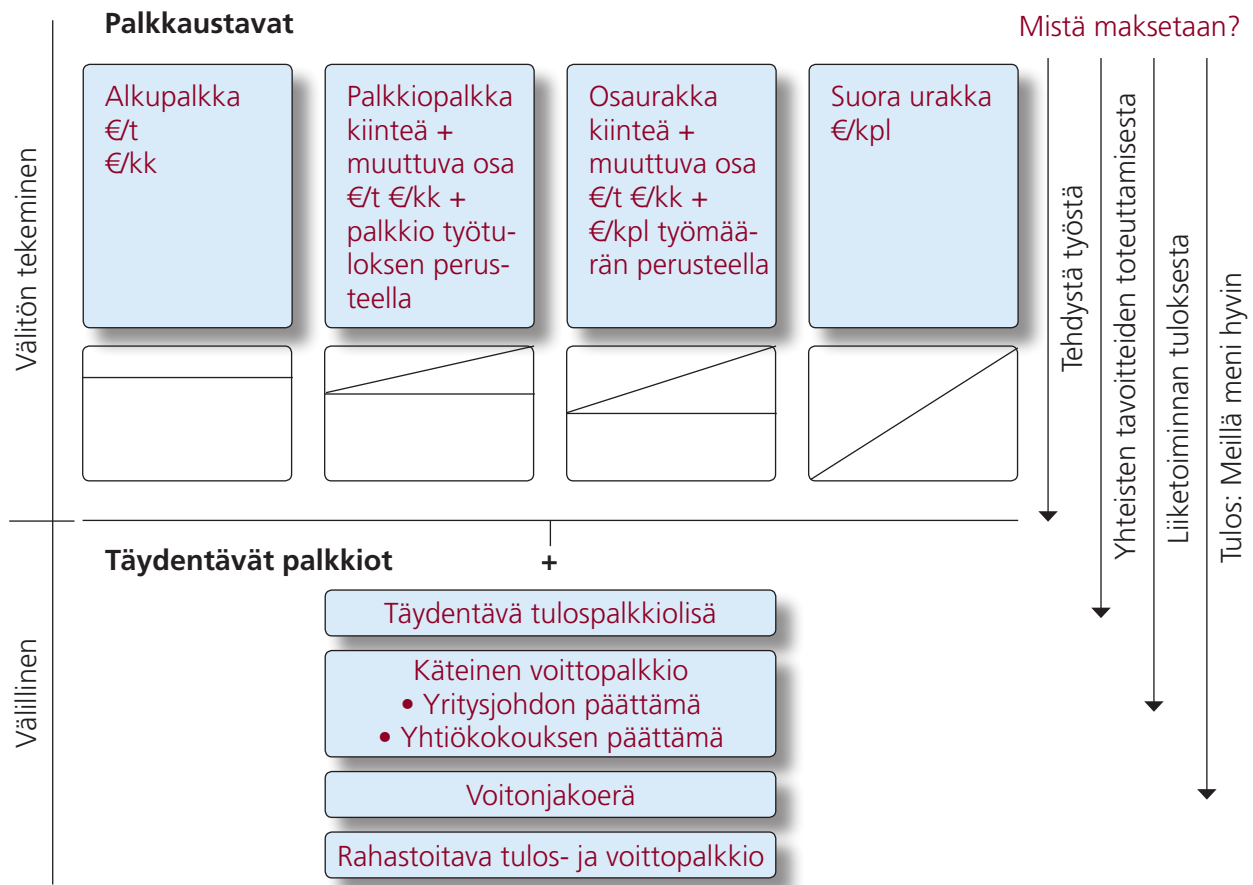
**Kuva 6. Kannattavuus ja kannustavuus ja niihin vaikuttavia tekijöitä**

Yrityskohtainen (työpaikkakohtainen) monipuolinen palkitsemisjärjestelmä muodostuu useista eritasoisista, toisiinsa täydentävistä elementeistä:

- Työntekijäkohtaisesti jokaiselle työntekijälle määritetään tehdyn työnvaativuuden järkevyyden perusteella peruspalkka.
- Työn luonteen ja teknisten edellytysten perusteella työn palkkaustavaksi valitaan joko aikapalkka tai suorituspalkka.
- Aika- ja suorituspalkkoja voidaan täydentää tulos- ja voittopalkkioilla.

Palautte työsuoituksista sekä kytkentä oman panoksen ja saadun rahan välillä on kannustavuuden kannalta keskeinen asia. Oheisessa kuviossa on pelkistetysti kuvattu työn tekemisen ja maksetun rahan välisiä yhteyksiä.

## ■ Teknologiateollisuuden palkitsemistavat



Kuva 7. Teknologiateollisuuden palkitsemistavat

Vuonna 2013 aikatyön osuus tehdyistä työtunneista oli noin 74 %, suoran urakan osuus noin 2 %, osaurakan ja palkkiotyön osuus noin 24 %.

Tulos- ja voittopalkkioiden piirissä oli noin 60 % työntekijöistä.

Palkitseminen voidaan karkeasti jakaa kolmeen ryhmään (kuva 7):

1. työn määrällistä ja laadullista tavoitetta tukevaan palkitsemiseen
2. yrityksen toiminnallisia tavoitteita tukevaan palkitsemiseen
3. yrityksen taloudellista tulosta tukevaan palkitsemiseen.

Korostetaanko palkitsemista määrällisen ja laadullisen, toiminnallisen vai taloudellisen tavoitteen perusteella, ratkaisuun vaikuttavat sekä yrityksen ulkopuoliset että sisäiset tekijät. Näitä tekijöitä ovat mm.

- toiminnan luonne; tuotteiden vakiintuneisuus - vaihtelevuus
- liiketoiminnan aste; uusi – vanha yritys
- yrityskulttuuri
- johtamistapa
- yhteistoiminnan kehittyneisyys
- palkkaustekniset edellytykset
- yksilön vai ryhmän palkitseminen.

Eri palkitsemisjärjestelmien elementit eivät ole toisiaan korvaavia vaan toisiaan täydentäviä. Esimerkiksi palkkiopalkka ja tulospalkkiolisä eivät ole toistensa vaihtoehtoja, koska välitön palkkiopalkka ja välillinen tulospalkkiolisä ovat eri palkitsemistason asioita.

Kannustavan ja kannattavan palkitsemisen taustalla on myös toimiva yhteistoiminta, jossa korostuvat muun muassa seuraavat asiat:

- Tavoitteista vallitsee mahdollisimman suuri yhteisymmärrys.
- Toimivuus edellyttää henkilöstön sitoutumista tavoitteisiin.
- Henkilöstön on tunnettava palkitsemisjärjestelmä ja sen tulostavoitteet sekä liittyminen yrityksen tavoitteisiin
- Yrityksessä on totuttu tavoitteelliseen toimintatapaan ja siellä on
  - o avoin ilmapiiri
  - o johdonmukainen tapa hoitaa asioita
  - o muutokset tehty yhteisymmärryksessä.

Yhteistyö ongelmien ratkaisussa ja tulostavoitteiden määrittämisessä lisää henkilöstön sitoutumista ja suuntaa kehitystä haluttuun suuntaan.

## ■ Palkitsemistavan valintaan vaikuttavia tekijöitä

Palkitsemisperusteelle voidaan asettaa mm. seuraavat kriteerit:

- Ovat oleellisia ja tärkeitä sekä tuottavuuden että kannattavuuden kannalta. Ne tulee myös sopeuttaa aina kulloinkin vallitsevaan tilanteeseen.
- Työntekijä voi vaikuttaa työnsä tuloksiin.
- Työntekijöille tulee selvittää heidän työtuloksiansa merkitys yrityksen taloudelliseen tulokseen.
- Tukee työn organisointia ja työnsisältöä.
- Perusteille voidaan määrittää normi.

Edellä olevista kuvista (kuvat 3–5) ilmenee osa yrityksen kannattavuuteen vaikuttavista tekijöistä. Yrityksen kannalta katsottuna palkitseminen tulisi sitoa vain kannattavuuteen. Työmotivaation kannalta palkitsemisen tulisi perustua vain yksilön omaan tekemiseen.

Työtehtävissä, joissa toimitaan täysin muista riippumatta, palkitseminen yksilön oman suorituksen perusteella on tarkoituksenmukaista. Yleensä tuotteen/palvelun aikaansaaminen tapahtuu suurempana kokonaisuutena, kuten työryhmä, osasto ja vastaava. Tällaisessa tilanteessa yksinomaan jommankumman ääripään käyttö tuskin on järkevää. Palkitsemisperuste onkin yksilön yksittäisen työvaiheen tai työn tekemisen sijasta ryhmän aikaansaannos. Yksilöiden pätevyys- ja työsuorituserot otetaan huomioon palkan kiinteässä osuudessa. Palkitseminen tukee myös sitä tavoitetta, että asiakas saa tilaamansa tuotteen/palvelun oikea-aikaisesti ja oikeanlaatuisena.

Kaikille yrityksille yhteistä on toteuttaa kannattavasti asiakkaiden odotukset. Töiden organisointi ja työnsisällöt on valjastettu tätä tavoitetta tukemaan. Myös palkitsemisen tulee tukea näitä tavoitteita, ts. niillä on suora yhteys toisiinsa.

## ■ Aika- ja suorituspalkat

Seuraavassa selostetaan palkitsemistapoja ja niiden sovellutusalueita.

### Aikapalkka

Aikapalkka on palkkaustapa, jossa palkka aikayksikköä (tunti, kuukausi) kohti on kiinteä ja etukäteen määritetty. Aikapalkan perusteena on työn vaativuus ja pätevyys.

Aikapalkkaa käytetään erityisesti tilanteissa, joissa työmenetelmät ovat vakiintumattomat ja suoritusnormia ei voida täsmällisesti määrittää, tuotannon häiriöt ja työolosuhteiden vaihtelut ovat suuret.

Koska aikapalkassa palkan määrä perustuu välillisesti työsuoritukseen, korostuu pätevyyteen perustuvan palkkaporrastuksen ja tavoitteellisen toiminnan merkitys. Johtamisen ja toiminnan ohjausjärjestelmien on oltava kunnossa.

## Suorituspalkat

Suorituspalkka on palkkaustapa, jossa perusteena on tietystä suoritusnormista maksettava, sovittu yksikköhinta. Palkan määrä riippuu välittömästi työsuorituksesta. Suorituspalkoilla on siten välitön ohjausvaikutus työn tekemiseen.

Suorituspalkat jaetaan maksuperusteensa mukaan kahteen ryhmään:

- palkkiopalkat, joissa perusteena on työtulos
- urakkapalkat, joissa perusteena on työmäärä.

Suorituspalkat voivat rakenteeltaan olla sellaisia:

- joissa osa palkasta määritetään kiinteäksi aikayksikköä kohti ja osa vaihtelee välittömästi työmäärän (=osaurakka) tai työtuloksen (= palkkiopalkka) mukaan
- joissa palkan määrä riippuu yksinomaan työmäärästä (= suora urakka).

Onko kysymyksessä urakka- vai palkkiotyö, ratkaisevana pidetään käsityö- ja koneajan suhdetta. Urakkatyössä käsityön osuus on merkitsevin ja palkkiotyössä vastaavasti kone- ja valvontatyön osuus.

## Palkkiopalkka

Asiakkaiden vaatimukset tuotteisiin, palveluihin ja toimitusaikoihin edellyttävät jatkuvaa parantamista tuotantoprosessissa. Tämä edellyttää työmenetelmien kehittämistä, muutoksia työn organisointiin ja työn sisältöihin sekä ylipäänsä toimintatapojen jatkuvaa kehittämistä.

Palkkiopalkkojen käyttöalue on laaja, kuten kuvasta 8 ilmenee. Palkkiopalkoissa voidaan ottaa huomioon

- määrälliset ja laadulliset tavoitteet
- työntekijän työmotivaatioon vaikuttavat tekijät, kuten pätevyyden huomioiminen
- toiminnallisten tavoitteiden saavuttaminen, kuten läpäisyajan lyhentäminen
- työntekijän(öiden) mahdollisuudet vaikuttaa palkan maksuperusteisiin.
- Palkan maksuperusteet voidaan määrittellä laajempaa kokonaisuutta koskemaan ja näin tukea työn organisointia.

Palkkiopalkkauksessa normi määritetään jonkin tuotannollisen tuloksen perusteella. Norminmääritys voi perustua työnmittaukseen, tilastoihin tai kokemukseen. Normin määrittämisen tarkoituksena on selvittää, minkälaista tuotannollista tulosta pidetään hyvänä työsaavutuksena. Tulosta voidaan mitata määrän, laadun, säästön tai muun tuotannollisen tulostekijän avulla. Tuotannolliseen tulokseen vaikuttavat työntekijöiden osaamisen lisäksi koneiden, laitteiden ja työvälineiden kehittyminen, raaka-aineiden vaihtuminen jne. Näiden vaikutukset on huomioitava normin määrittämisessä, ts. ylläpidosta on huolehdittava.

Palkkiopalkkojen käytöllä pyritään edistämään tuotantokoneiston hyödyntämistä, omatoimisuutta ja ryhmätyötä. Paremmalla työtuloksella ei ole yksin työmäärä vaan myös työntekijän valppaus, työtaito ja organisointikyky.

## Urakkapalkat

Palkkausteknillisten edellytysten perusteella määräytyy, onko palkka kokonaan tai osittain riippuvainen yksinomaan työsuorituksesta. Urakatöissä menetelmähajonnasta (= erot raaka-aineen laadussa, työvälineiden kunnossa ja muissa työolosuhteissa) aiheutuvana sallittuna ansion vaihteluna pidetään +/- 5 %.

Urakat ovat sidottuja menetelmiin ja työarvo (T) riippuu olennaisesti käytetystä menetelmästä. Urakkahinta muodostuu työarvosta ja rahakertoimesta ja näin ollen, jos käytetty työmenetelmä muuttuu, se vaikuttaa työarvoon ja sen myötä urakkahintaan. Työarvoa vastaava menetelmä on kuvattava tarkasti, koska muutokset menetelmissä tulee ottaa huomioon urakkahinnassa.

#### *Osaurakka*

Suoran urakan asemesta käytetään osaurakkaa silloin, kun menetelmähajonta on hyväksyttävää ansiohajontaa suurempi. Mikäli menetelmähajonta on +/- 5 % suurempi, voidaan ansiohajontaa vaimentaa, siten, että urakassa on kiinteä ja muuttuva osuus. Mitä suurempi menetelmähajonta on, sitä suurempi tulisi kiinteän osuuden olla.

#### *Suora urakka*

Mikäli työmenetelmät ovat vakiintuneet ja suoritusnormit ovat täsmälliset, tuotannon häiriöt ja työolosuhteiden vaihtelut vähäiset, työhön soveltuu suora urakka. Suora urakka palkitsee työntekijää tai ryhmää tekemään työnsä nopeasti. Tämä palkkaustapa soveltuu tyypillisesti töihin, joissa sarjat ovat pitkiä ja toistuvat samanlaisina työnsisällön pysyessä samana. Normiaika tulee määrittää +/- 5 % tarkkuudella.

#### *Urakoiden sovellutusalue*

Palkkausteknisesti urakoiden soveltamisalue on sellainen, missä työn määrää ei ole rajoitettu ja työntekijä voi itse säädellä joutuisuuden millä työskentelee. Lisäksi edellytetään, että työmäärä on mitattu ja urakkahinnat vastaavat työmenetelmiä.

Joutuisuus on työntekijän tietyllä tunnetulla menetelmällä tekemän työn tuloksellisuuden mitta. Se tarkoittaa työntekijän suorittamaa suhteellista työmäärää aikayksikössä lyhyenä mittausaikana, johon ei sisälly taukoja eli työn etenemisvauhtia.

Joutuisuus eli työn etenemisvauhti vaikuttaa suoraan työn tuottavuuteen ja tulokseen. Työntutkimuksessa joutuisuus määritetään, jotta havaittu työsuorituksen mitattu aika voidaan normalisoida. Normalisoinnilla saadaan selville työmäärä, jonka voidaan edellyttää kaikkien harjaantuneiden työntekijöiden saavuttavan kyseessä olevalla menetelmällä.

Joutuisuus vaikuttaa merkittävästi käsin tehtävän vakiotyön työsuoritukseen. Töissä, joissa työmenetelmä ei ole vakiintunut tai joissa koneajan osuus on merkittävä, joutuisuuden vaikutus on pienempi. Automaattikoneilla tehtävässä työssä tai prosessivalvonnassa työntekijän joutuisuus vaikuttaa työsuoritukseen vain välillisesti, esimerkiksi asetusten tekemisessä ja häiriöiden poistamisessa. Samoin työssä, jossa menetelmä ei ole vakiintunut, joutuisuuden vaikutus työsuoritukseen on vähäisempi ja työntekijän ammattitaito tulee merkittävämmäksi.

### **Palkkaporrastuksen toteuttaminen ryhmäkohtaisissa osurakoissa ja palkkiopalkoissa**

Ryhmäkohtaisissa osurakoissa ja palkkiopalkoissa tulee erot työntekijöiden työsuorituksissa ottaa huomioon maksettavassa palkassa. Tämän toteuttamiseksi on mm. seuraavia tapoja:

#### 1. Työntekijät tekevät ryhmässä kaikkia töitä ts. täysi työkierto

Työn vaativuuden perusteella määräytyvä työkohtainen kiinteä osuus muodostuu kaikille ryhmän jäsenille samaksi. Palkkaporrastus saadaan aikaiseksi määrittelemällä palkan kiinteään osaan myös henkilökohtainen osa.

Muuttuva osuus jaetaan yleensä tasan tehtyjen työtuntien mukaan.

#### 2. Työntekijät tekevät ryhmässä vain tiettyä työtä

Työn vaativuuden perusteella määräytyvät työntekijöiden työkohtaiset kiinteät osuudet. Palkkaporrastus toteutetaan määrittelemällä palkan kiinteään osaan myös henkilökohtainen osa.

Palkan muuttuva osa voidaan jakaa tasan tai porrastaa. Porrastaminen tarkoittaa jakamista työkohtaisten palkan osien ja tehtyjen työtuntien suhteessa, jolloin myös muuttuva osuus on erisuuruinen tuntia kohti. Muuttuva osa voidaan jakaa myös muulla sovitulla tavalla.

## Peruspalkkaustavan valintaan vaikuttavat palkkaustekniset edellytykset

Palkkaustekniset edellytykset ovat:

1. Työ on hyvin suunniteltu
  - työmenetelmät
  - työjärjestelyt
  - materiaalit
  - puolivalmisteet/laatu
  - koneet ja välineet.
2. Häiriötekijät on minimoitu.
3. Palkkaperusteet ovat kunnossa.

TYÖN LUONNE	JOUTUISUUDEN VAIKUTUS	TYÖMENETELMÄ	SUORITUSNORMI	TUOTANNON HÄIRIÖT	SOVELLETTAVA PALKKAUSTAPA
Käsityö	Kyllä	Vaihteleva, satunnainen, ei tiedossa	Työläs ja vaikea määrittää	Useasti ja vaikea ennakoida	Aikapalkka
Konetyö	Kyllä/Ei				
Prosessin valvonta	Ei				
Konetyö	Kyllä/Ei	Vaihteleva	Mitattu	Ennakoitu	Palkkiopalkka
Prosessin valvonta	Ei				
Ryhmätyö	Kyllä/Ei				
Käsityö	Kyllä	Vaihteleva	Mitattu	Ennakoitu	Osaurakka
		Vakio		Ei häiriöitä	Suora urakka

**Kuva 8. Kuva ilmentää suuntaa-antavasti peruspalkkaustapojen käytettävyyttä työkohtaisesti palkkausteknisten edellytysten perusteella**

Edellä on selostettu peruspalkkaustavan valintaa työkohtaisesti. Tapauksissa, joissa tuotteen/osavalmisteen tekemisessä on esimerkiksi

- luonteeltaan erilaisia töitä
- joutuisuuden vaikutus töittäin palkan suuruuteen vaihtelee
- suorituskannalta erilaisia töitä, esimerkiksi kokoonpanotyö ja varastotyö
- töittäin vaihtelevat tuotannon häiriöt.

Työkohtaisen ajattelun mukaan palkkaustapa määritetään kullekin työlle erikseen. Tuotteen/osavalmisteen valmistusprosessissa voi olla siten aika-, urakka- ja palkkiotyötä.

Tuotteen/osavalmisteen tekeminen tapahtuu yleensä suurempana kokonaisuutena, kuten työryhmä, osasto ja vastaava. Palkitsemisen tulisi myös tukea kokonaisuuden onnistumista, ei pelkästään jonkun työvaiheen. Tällaisessa tilanteessa työkohtaista palkkaustapaa parempi vaihtoehto olisi koko ryhmää koskeva palkkaustapa. Esimerkiksi määrällistä ja laadullista työtulosta tukee ryhmäkohtainen palkkiopalkka. Määrällinen ja laadullinen normi määritetään sen mukaan, mitä pidetään hyvänä työtuloksena.

## Aika- ja suorituspalkkojen palkkahallinnollinen käsittely

Aika- ja suorituspalkat ovat tehdyn työajan palkkaa ja palkkahallinnollisesti tämä tarkoittaa sitä, että ne otetaan huomioon

- laskettaessa lomapalkkaa ja.-korvausta sekä neljännesvuoden keskituntiansiota
- maksettaessa lakisääteisiä sosiaalivakuutusmaksuja ts. sosiaaliturvamaksu(SOTU), työeläkemaksu (TyEL), tapaturma-, työttömyys- ja ryhmähenkivakuutusmaksut
- 1/4 vuositilastossa, joka tehdään IV vuosineljännekseltä sekä vuosipalkkatilastoinnissa.

## ■ Täydentävät tulos- ja voittopalkkiot

Tulos- ja voittopalkkioiden tavoitteena on tukea yrityksen liikeideasta ja strategioista johdettujen päätavoitteiden toteutumista ja kannattavuuden parantamista koko organisaation voimavarojen avulla. Kyseessä on palkitsemisjärjestelmän lisäksi ennen kaikkea johtamisen väline, jolla toimintaa ohjataan kokonaistavoitteen suuntaan.

Erilaisia täydentäviä palkitsemistapoja ovat esimerkiksi tulospalkkiot, tavoitepalkkiot, kannustepalkkiot, bonukset, kertapalkkiot, pikapalkkiot, voittopalkkiot, osakepalkkiot, optiot ja voitonjako.

Palkitsemistapa määräytyy mittarien ja järjestelmän luonteen mukaan. Tulospalkkion perusteena ovat yrityksen toiminnalliset tavoitteet. Toiminnallisilla tavoitteilla tarkoitetaan esimerkiksi tuottavuuden, toimitusvarmuuden tai asiakaspalvelun parantamista tai jonkin kehitystavoitteen toteutumista. Yrityksen taloudellisiin tunnuslukuihin perustuvat etukäteen laaditut ja päätetyt palkkiojärjestelmät ovat voittopalkkioita. 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 eriä. Lisäksi käytössä on erilaisia osakepohjaisia palkitsemisjärjestelmiä, joissa henkilöstöä palkitaan osakkeilla tai optioilla. Yhteenveto erityyppisistä palkitsemisjärjestelmistä ja niiden palkkahallinnollisista vaikutuksista on kuvassa 10.

Kun yrityksessä käsitellään erilaisia täydentäviä 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. Palkitsemistavasta yrityksessä käytetty nimitys ei ratkaise järjestelmän tyyppiä, vaan ratkaisevaa on järjestelmän ja mittarien luonne.

## Tulos- ja voittopalkkion mitoitus

Tulos- ja voittopalkkiot ovat ensisijaisesti johtamis- ja toiminnanohjausjärjestelmiä. Aikaansaadusta paremmasta toiminnasta saadusta rahasta osa käytetään palkkioihin. Tämän rahan tulee kattaa kaikki palkkakustannukset sivukuluihin. Miten suuri osuus aikaansaadusta palkkiopotista voidaan jakaa palkkiona suoraan työntekijöille, riippuu mm. siitä, onko kyse voittopalkkiosta vai tulospalkkiosta.

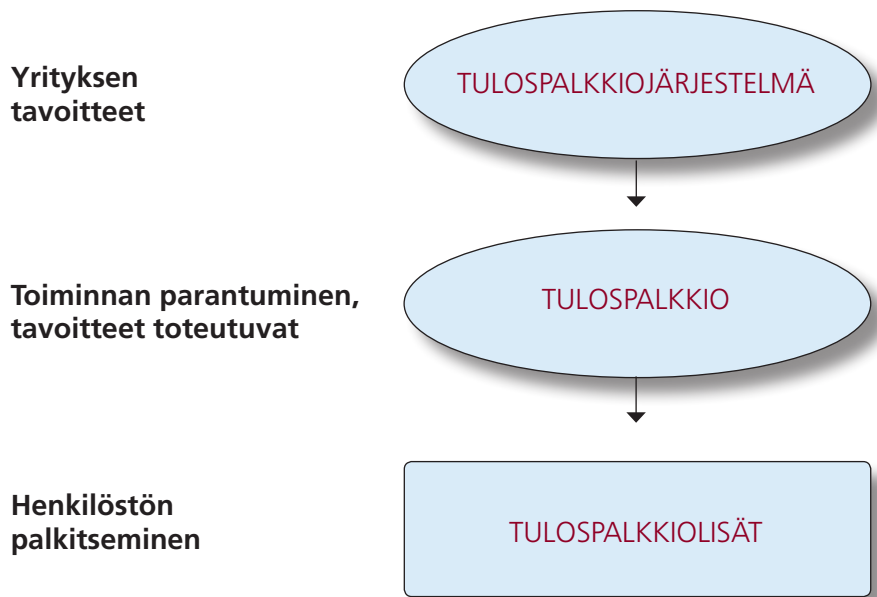
### Esimerkki

Jaettavan palkkion kustannusvaikutusta kuvataan luvulla 100. Työntekijälle maksettava suoritus määräytyy seuraavasti:

Tekijä	Tulospalkkiolisä	Johdon päättämä käteinen voittopalkkio	Yhtiökokouksen päättämä käteinen voittopalkkio tai voitonjakoerä
Palkkion kustannusvaikutus	100	100	100
- sosiaaliturvamaksu	2	2	
- muut sosiaalivakuutusmaksut	21	21	
- vuosiloma	12		
Palkkiona maksettava	65	77	100

## Tulospalkkiot ja tulospalkkiolisät

Seuraavassa tarkastellaan erikseen tulos- ja voittopalkkiota ja niiden eroja.



**Kuva 9. Tulospalkkiotermit**

Tulospalkkion perusteena ovat yrityksen toiminnalliset tavoitteet. Toiminnallisilla tavoitteilla tarkoitetaan mm. tuottavuuden, toimitusvarmuuden, asiakaspalvelun parantamista, läpimenoajan lyhentämistä, jonkin kehitystavoitteen toteutumista jne. Tavoitteiden saavuttaminen edellyttää oikeiden asioiden oikea-aikaista tekemistä. Ne ovat monien tekijöiden summa, harvoin yksittäisen tekijän kuntoon saattamista. Tässä toiminnassa korostuu yhteistyön onnistuminen. Esimerkiksi läpimenoajan puolittaminen edellyttää tyypillisesti koko jalostusketjun parantamista, koneiden käyttöasteen nostamista, työvaihekohtaisten aikojen lyhentämistä ja tehollisen työajan lisäämistä.

Tavoitteiden perusteella laaditaan mittarit, joiden avulla mitataan onnistumista. Tulosten mittaaminen kohdistuu valitun kokonaisuuden, esim. osasto, aikaansaannoksiin, ei pelkästään määrälliseen tekemiseen. 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. Tulospalkkiolisä maksetaan toiminnan kehittymisestä.

Tulospalkkioiden käyttöalue on laaja. Palkkion maksuperusteen luonteesta johtuen tulospalkkiojärjestelmä soveltuu työryhmien ja ns. osastotason palkitsemiseen. Tulospalkkioissa voidaan ottaa huomioon

- tuottavuuden ja kannattavuuden vaatimukset
- työntekijän työmotivaatioon vaikuttavat tekijät kuten pätevyyden huomioiminen
- toiminnallisten tavoitteiden saavuttaminen kuten läpäisyajan lyhentäminen
- työntekijän(öiden) mahdollisuudet vaikuttaa palkan maksuperusteisiin
- palkan maksuperusteet voidaan määrittellä laajempaa kokonaisuutta koskemaan ja näin tukea työn organisointia
- perusteille voidaan määrittellä hyväksyttävissä olevat tavoitteet.

Kuten havaitaan, palkkiopalkan ja tulospalkkion maksuperusteet voivat olla hyvin lähellä toisiaan tai jopa samat ja ratkaisun tekeminen siitä, kummasta on kyse, on vaikea. Keskeisin ero on siinä, miten ja kuinka suuressa määrin ulkopuoliset tekijät vaikuttavat palkkion saamiseen.



Tulospalkkiojärjestelmän käyttämisestä, sisällöstä, rakenteesta jne. päättää yrityksen johto. Käyttöön otosta sovi-  
taan paikallisesti ja se kirjataan.

Tulospalkkiolisä on tehdyn työajan palkkaa ja palkkahallinnollisesti tämä tarkoittaa sitä, että tulospalkkiolisä ote-  
taan huomioon

- laskettaessa lomapalkkaa ja -korvausta, mikäli laskentaperuste ei näitä palkkoja sisällä
- maksettaessa lakisääteisiä sosiaalivakuutusmaksuja ts. sosiaaliturvamaksu (SOTU), työeläkemaksu (TyEL), tapa-  
turma, työttömyys- ja ryhmähenkivakuutusmaksut
- vuosipalkkatilastoinnissa.

Tulospalkkiolisää ei oteta huomioon laskettaessa neljännesvuoden keskituntiansiota. Tulospalkkiolisään ei myös-  
kään sovelleta työehtosopimuksen mukaisia palkankorotuksia.

## **Käteinen voittopalkkio**

Käteinen voittopalkkio perustuu yrityksen taloudelliseen tulokseen. Voittopalkkion tarkoituksena on kiinnittää hen-  
kilöstön huomiota yrityksen kannattavuuden kannalta keskeisiin tekijöihin ja ohjata toimintaa kustannustehokkaa-  
seen suuntaan. Koko organisaation kattava voittopalkkiojärjestelmä korostaa henkilöstön yhteenkuuluvuutta ja  
kaikkien mahdollisuutta vaikuttaa tulokseen. Tämä edellyttää yrityksen eri toimintojen välistä yhteistyötä ja huomi-  
on kiinnittämistä kokonaisuuteen.

Maksuperusteensa laajuudesta johtuen voittopalkkiojärjestelmä kattaa yleensä yrityksen koko henkilöstön. Mikäli  
tuloslaskelmapohjaiset kannattavuusmittarit ulotetaan työryhmä tai ns. osastotasolle, on myös kaikki tuotot ja  
kustannukset kyettävä kohdistamaan samalle tasolle.

Käteisessä voittopalkkiossa palkkion määrä riippuu tekijöistä, joihin työntekijät voivat joiltakin osin vaikuttaa, mut-  
ta myös tekijöistä, joihin he eivät voi vaikuttaa. Tästä syystä on erittäin tärkeää palautteen antaminen ja talou-  
dellisen tietämyksen lisääminen siitä, miten itse kukin, työryhmä, koko henkilöstö omalla toiminnallaan vaikuttaa  
kustannusten syntyyn ja kannattavuuteen.

Käteisen voittopalkkion käyttämisestä, sisällöstä, rakenteesta ja käyttöön otosta päättää yrityksen johto. Järjestelmä  
on yleensä laadittu etukäteen.

Käteiset voittopalkkiot jaetaan kahteen ryhmään, yrityksen johdon päätöksiin ja yhtiökokouksen päätöksiin pe-  
rustuviin. Näiden erot ovat palkkion maksuperusteessa ja palkkion vaikutuksessa välillisiin työvoimakustannuksiin.

## **Johdon päätökseen perustuva käteinen voittopalkkio**

Palkkion määrä perustuu olennaisilta osiltaan tai kokonaan taloudelliseen tulokseen. Käytettäviä perusteita ovat  
mm. liikevaihto, käyttökate, jalostusarvo ja liiketulos.

Johdon päätökseen perustuva käteinen voittopalkkio on muun kuin tehdyn työajan palkkaa, mutta kuitenkin  
työsopimuslain ja työeläkelakien mukaista palkkaa. Palkkahallinnollisesti tämä tarkoittaa sitä, että ne otetaan huo-  
mioon

- maksettaessa lakisääteisiä sosiaalivakuutusmaksuja ts. sosiaaliturvamaksu (SOTU), työeläkemaksu (TyEL), tapa-  
turma, työttömyys- ja ryhmähenkivakuutusmaksut
- vuosipalkkatilastoinnissa.

Johdon päättämää käteistä voittopalkkiota ei oteta huomioon laskettaessa neljännesvuoden keskituntiansiota ja  
lomapalkkaa tai -korvausta

## Yhdistelmäratkaisut

Yhdistelmäratkaisulla tarkoitetaan sellaisia yrityskohtaisia järjestelmiä, joissa saman otsikon alle, samaan järjestelmään, on koottu selvästi eritasoisia, toisistaan riippumattomia lisäpalkkioita. Näiden osalta joudutaan ratkaisemaan niiden luonne (tehdyn työajan palkka, muun kuin tehdyn työajan palkka, ei palkkaa) ja vaikutukset (maksetaanko välilliset työvoimakustannukset kokonaan vai osittain). Tällöin palkkaus- ja palkitsemisjärjestelmän eri määrittämisspe- rusteita tarkastellaan kutakin omanaan ja ratkaisut tehdään siltä pohjalta.

Mikäli yhdistelmäratkaisun erittelyä ei tehdä, työehtosopimuksen määräysten soveltaminen voi johtaa ristiriitoihin. Esimerkkeinä näistä ovat mm. yleiskorotuksen toteuttaminen, hinnoittelusäännön noudattaminen, tulospalkkion käyttöönotosta sopiminen. Eryteisesti sellaisia yhdistelmäratkaisuja tulee välttää, joissa nk. peruspalkkaustapoja (aika- ja suorituspalkat) ja täydentäviä tulos- ja voittopalkkioita yhdistetään.

## Yhtiökokouksen päätökseen perustuva käteinen voittopalkkio

Käteinen voittopalkkio on yhtiökokouksen päätöksellä käteisenä maksettu voittopalkkioerä. Voittopalkkioerällä tarkoitetaan rahasuoritusta, joka määräytyy olennaisesti yrityksen tuloslaskelman tai siihen rinnastuvalla sisäisel- lä laskentatoimella tuotetun laskelman mukaisesta käyttökatteesta tai sen jälkeisestä toiminnan kannattavuutta osoittavasta erästä ja mahdollisesti lisäksi muista yrityksen toiminnan tehokkuutta osoittavista tekijöistä. (Henkilös- törahastolaki 2 §).

Käytettäviä perusteita ovat mm. käyttökate, voitto ja pääoman tuotto.

Järjestelmä on laadittu ennalta edellisen yhtiökokouksen joko hyväksymänä tai valtuutuksen puitteissa.

Yhtiökokouksen päätökseen perustuva käteinen voittopalkkio ei ole työ sopimuslain ja työeläkelain mukaista palk- kaa, jos seuraavat ehdot toteutuvat:

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

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 josak- keenomistajille maksettavien osinkojen yhteismäärä.
- Käteisellä voittopalkkiolla ei pyritä korvaamaan työehtosopimusten tai työ sopimusten edellyttämää palkkausjär- jestelmää.
- Käteisen voittopalkkion jättäminen TyEL:n alaisen palkan ulkopuolelle perustuu Eläketurvakeskuksen päätök- siin.

- Palkkahallinnollisesti tämä tarkoittaa sitä, että yhtiökokouksen päättämää käteistä voittopalkkiota EI OTETA huomioon laskettaessa
  - lakisääteisiä sosiaalivakuutusmaksuja
  - neljännesvuoden keskituntiansiota
  - lomapalkkaa ja -korvausta.

Vuosipalkkatilastoinnissa voittopalkkio merkitään kohtaan "käteinen voittopalkkio".

Huom! Mikäli käteinen voittopalkkio ei täytä kaikkia edellä mainittuja ehtoja, maksetaan kaikki lakisääteiset sosiaalivakuutusmaksut.

## Voitonjakoerä

Voitonjaosta on kysymys silloin, kun yhtiökokous päättää suorittaa osan yrityksen tuottamasta voitosta koko henkilöstölle. Voitonjakoerä perustuu yhtiökokouksen jälkikäteis päätökseen ja se edellyttää voittoa.

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

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

- Kyseessä on osakeyhtiö. Muutkin yhtiömuodot voivat tulla kysymykseen, mikäli niiden tilinpäätöksestä selviää osakeyhtiön voittokäsitettä vastaava tulokäsitemuoto.
- 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 maksamis päätös eikä palkkion määräytymis- ja jakoperusteita määritellä etukäteen.
- Voitonjako-osuus maksetaan koko henkilöstölle. Voitonjaon piirissä tulee olla yrityksen koko henkilöstö. Esimerkiksi tulosityksikkökohtainen palkkio ei täytä voitonjaon edellytyksiä.

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

## Rahastoitava tulos- ja voittopalkkio

Rahastoitava tulos- ja voittopalkkio perustuu henkilöstörahasolakiin. Henkilöstörahas to voidaan perustaa, jos yrityksen tai sen tulosityksikön työsuhteessa olevien henkilöiden määrä on säännöllisesti vähintään kymmenen ja yrityksen liikevaihto tai sitä vastaava tuotto on rahastoa perustettaessa vähintään tilintarkastuslaisissa säädetyn määräinen.

Henkilöstörahas toa suunniteltaessa yrityksen ja sen henkilöstön on käsiteltävä henkilöstörahas ton perustamista sekä henkilöstörahas toeriä kerryttävää tulos- tai voittopalkkiojärjestelmää ja sen määräytymisperusteita yhteistoiminnasta yrityksissä annetussa laissa säädetyllä tavalla.

Yritys päättää henkilöstörahas toeriä kerryttävästä tulos- tai voittopalkkiojärjestelmästä ja sen soveltamisesta sekä henkilöstörahas toerän lisäosasta.

Lain mukaan henkilöstörahas toerällä tarkoitetaan rahasuoritusta, jonka enimmäismäärä määräytyy yhdenmu kaisten periaatteiden mukaan sekä sellaisen kaikkia rahastoon kuuluvia jäseniä koskevan tulos- tai voittopalkkiojärjestelmän mukaan, joka on otettu käyttöön henkilöstörahas ton piiriin kuuluvissa yrityksissä ja tulosityksiköissä.

Puolestaan henkilöstörahasstoerän lisäosalla tarkoitetaan rahasuoritusta, josta kukin henkilöstörahasston piiriin kuuluva yritys tai tulosityksikkö voi päättää erikseen ja joka koskee päätöksen tehneessä yrityksessä tai tulosityksikössä määrättyä osaa koko henkilöstöstä ja jonka enimmäismäärä voi olla vuodessa enintään lisäosaa saavien jäsenten kuukauden palkkasumma tai kunkin jäsenen kuukauden palkka.

Työeläkelain mukaisesti henkilöstörahasstolaissa tarkoitettut henkilöstörahasstoerät ja niiden lisäosat, jotka on siirretty henkilöstörahasstoon tai henkilöstörahasstosta nostettu rahasto-osuus eivät ole eläkkeen perusteena olevaa työansiota. Rahastoitavat tulos- ja voittopalkkiot eivät edellä kuvatusti ole palkkaa eikä niistä makseta eläke- eikä muita sosiaalikuluja. Rahaston jäsenen nostamasta rahasto-osuudesta ja ylijäämästä 80 % on veronalaista ansiotuloa. Loppuosa on jäsenelle verovapaata (20 % veroetu).

Kuva 10. Työntekijöiden palkka- ja palkitsemisjärjestelmien käsitteet teknologiaeteollisuudessa

TUNNUSPIIRTEITÄ	PERUSTEITA	PÄÄTÖS	NIMITYS	LUONNE
<ul style="list-style-type: none"> <li>Perustuu <b>välittömään</b> työsuoritukseen, suoritusnormiin tai yksikköhintaan</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>pätevyys</li> <li>työsuoritus</li> <li>yksikköhinta</li> <li>työn vaativuus</li> </ul>	Yrityksen johto <ul style="list-style-type: none"> <li>TES, sovitut palkkaustavat</li> <li>paikallisesti sovitut</li> </ul>	Aikapalkka Suorituspalkka TES 11.2	Tehdyn työajan palkka
<ul style="list-style-type: none"> <li>Perustuu <b>välillisesti</b> työsuoritukseen, suoritusnormiin tai yksikköhintaan</li> <li>Perustuu tekijöihin, joihin työntekijät voivat vaikuttaa</li> <li>Laadittu ennalta</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>tuottavuus</li> <li>toimitusvarmuus</li> <li>asiakaspalvelu</li> </ul>	Yrityksen johto <ul style="list-style-type: none"> <li>käyttöönosta sovitaa</li> <li>kirjataan</li> </ul>	Täydentävä tulospalkkio TES 13	Tehdyn työajan palkka
<ul style="list-style-type: none"> <li>Perustuu joitakin osin tekijöihin, joihin työntekijät voivat toiminnallaan vaikuttaa</li> <li>Perustuu <b>myös</b> tekijöihin, joihin työntekijät <b>eivät</b> voi vaikuttaa (ulkopuolisiin)</li> <li>Laadittu yleensä ennalta</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>liikevaihto</li> <li>käyttökate</li> <li>liiketulos</li> </ul>	Yrityksen johto <ul style="list-style-type: none"> <li>työnantaja päättää</li> </ul>	Käteinen voittopalkkio	Muun kuin tehdyn työajan palkka
<ul style="list-style-type: none"> <li>Perustuu ”olennaisilta osin tuloslaskelman käyttökatteseen...”</li> <li>Edellyttää voittoa</li> <li>Laadittu ennalta</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>käyttökate</li> <li>voitto</li> <li>pääoman tuotto</li> </ul>	Yhtiökokous <ul style="list-style-type: none"> <li>ennen päätöstä TyEL-asiasta yt-menettely tai</li> <li>vastaava pienissä yrityksissä</li> </ul>	Käteinen voittopalkkio Ei palkkaa	
<ul style="list-style-type: none"> <li>Perustuu yhtiökokouksen jälkikäteispäätökseen</li> <li>Edellyttää voittoa</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>voitto</li> </ul>	Yhtiökokous <ul style="list-style-type: none"> <li>ei voi sopia</li> </ul>	Voitonjakoerä	Ei palkkaa
<ul style="list-style-type: none"> <li>Perustuu henkilöstörahasitolakiin</li> <li>Perustuu ”olennaisilta osin tuloslaskelman käyttökatteseen...”</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>käyttökate</li> <li>voitto</li> <li>pääoman tuotto</li> </ul>	Yritys <ul style="list-style-type: none"> <li>tulos- ja voittopalkkiojärjestelmä</li> <li>Henkilöstö</li> <li>rahasto</li> </ul>	Rahastoitava tulos- ja voittopalkkio	Ei palkkaa

**Yhteenveto välillisistä palkka ja työvoimakustannuksista sekä tilastoinnista eri palkkaustapojen ja niitä täydentävien palkkioiden osalta**

MAKSETTAVA ERÄ	KESKI-TUNTI ANSIO	VUOSI-LOMA	1/4-VUODEN PALKKA-TILASTO	VUOSI-PALKKA-TILASTO	SOTU	MUUT LAKI-SÄÄTEISET SOSIAALIVAKUUTUSMAKSUT
Aika- ja suorituspalkat	x	x	x	x	x	x
Tulospalkkiolisä	-	x	-	x	x	x
Yritysjohdon päättämä käteinen voittopalkkio	-	-	-	x	x	x
Yhtiökokouksen päättämä käteinen voittopalkkio	-	-	-	x	-	-
Voitonjakoerä	-	-	-	x	-	-
Rahastoitava tulos- ja voittopalkkio	-	-	-	-	-	-

Sotu = sosiaaliturvamaksu

Muilla lakisääteisillä sosiaalivakuutusmaksuilla tarkoitetaan mm. työeläkemaksua, tapaturma-, työttömyys- ja ryhmähenkivakuutusmaksua

## IV Palkitsemistapojen käyttöönottoon ja käyttöön liittyviä näkökohtia

Yritysten organisaatiot ovat madaltuneet ja henkilöstön osallistuminen kehittämistoimintaan on lisääntynyt. Hierarkkisista ja käskyvaltaisista organisaatioista siirrytään uusiin toimintatapoihin, joissa henkilöstö toimii itsenäisesti mutta kuitenkin sitoutuneena ennalta määriteltyihin tavoitteisiin.

Yrityksen toiminnan tuloksellisuus ja sen kehittyminen johtuu monista tekijöistä, joista keskeistä on ihmisten työpanos. Oikeudenmukaisella ja kannustavalla palkitsemisella on myönteinen vaikutus ihmisten motivaatioon ja edelleen työpanokseen. Toisaalta epäonnistuneella, rämettyneellä palkitsemisella on vastaavasti kielteisiä vaikutuksia.

Tavoitteiden saavuttaminen ja hyvien tulosten aikaansaaminen on koko mukana olevan henkilöstön yhteisten ponnistusten tulosta. Jotta tähän päästään, on tärkeää selvittää henkilöstölle palkitsemistavan sisältö, tarkoitus ja tavoitteet sekä myös henkilötasolla miten toimin tavoitteiden saavuttamisessa. Mitä paremmin henkilöstö on perillä asiasta, sitä paremmin yhteisten tavoitteiden toteuttamiseen sitoudutaan ja asetetut tavoitteet saavutetaan.

Palkkaustavan ja palkkajärjestelmän valinnassa vaikuttavat myös yleiset palkkapolitiittiset tavoitteet ja päämäärät. Palkkajärjestelmien eri osat antavat henkilöstölle joka tapauksessa voimakkaan toimintaa ohjaavan viestin, joka on syytä ottaa huomioon järjestelmiä kehitettäessä.

Töiden ja työmenetelmien muuttuessa palkkauksen perusteet ja käytettävä palkkaustapa on pidettävä ajan tasalla. Käytettävän palkkaustavan on sovittava yhteen tekemisedellytysten, toimintatavan ja yrityksen tavoitteiden kanssa.

Työpaikkakohtaisella yhteistyöllä aikaansaadaan parhaat palkkasovellukset. Yhteistyöllä ja tiedottamisella parannetaan palkkausjärjestelmän toimivuutta ja kannustavuutta niin järjestelmän kehittämisessä, käytössä kuin ylläpidossa. Tiedottamista on syytä toteuttaa usealla eri tasolla; erilaisissa tiedotustilaisuuksissa, luottamusmiehen ja työnantajan edustajan välillä sekä yksittäisen työntekijän ja hänen esimiehensä välillä.

### ■ Yhteenvedona palkitsemistapojen käyttöönottoon ja käyttöön liittyviä näkökohtia

#### Perustilanteen kartoitus

Lähtökohtana palkitsemisen kehittämiselle on tarve muuttaa palkitsemista vastaamaan paremmin yrityksen tavoitteita ja toimintatapaa. Kannustava ja kannattava palkitseminen pohjautuu yrityksen strategiaan ja tavoitteisiin ja palkitsee tavoitteiden saavuttamisesta.

Pelkkä palkitsemisen kehittäminen ei paranna yrityksen tuottavuutta. Palkitsemisen ja toiminnan kehittämistä tehdään yleensä yhteisessä projektissa yrityksessä. Toiminnan kehittämiseen liittyviä näkökohtia on tarkasteltu edellä luvussa II ja kuvissa 2–4. Toiminta ja ”verstas” on saatava kuntoon ennen palkkauksen kehittämistä - tuottavalle työlle on luotava edellytykset.

Palkkauksen kehittämisessä selvitettäviä asioita ovat palkkaporrastuksen ja peruspalkkojen kannustavuus ja oikeudenmukaisuus sekä nykyisten palkkaustapojen toimivuus.

Palkkaporrastuksen kannustavuuden ja oikeudenmukaisuuden selvityksessä tarkastellaan muun muassa vaativuusmäärittelyn oikeellisuutta ja ylläpidon tasoa, pätevyysmittarin ajantasaisuutta sekä pätevyysmittarin käyttämistä ja työsuoritusten arviointia. Palkkaporrastuksen kehittämiseen liittyviä näkökohtia on selvitetty liittojen palkkarakeneoppaassa.

Nykyisistä palkkaustavoista selvitetään, mikä on hyvin ja mikä on huonosti palkkauksessa. Palkkausta tarkastellaan sen kannustavuutta, tukeeko se tavoitteiden saavuttamista sekä onko ylläpito hoidettu ja milloin palkkausta on viimeksi uusittu.

## **Palkitsemisen onnistumisen edellytyksiä**

Palkitsemistavan kehittämisen tarkoituksena on saada aikaan muutoksia toimintatapoihin. Tarve tulos- ja voittopalkkioiden käyttöönottoon lähtee yrityksen kehittämisestä.

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

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.

Tulosten mittaaminen ohjaa kehitystä. Tulosten seurannan on oltava riittävän selkeä ja palautetta tulee antaa jatkuvasti varsinkin, jos palkkion maksuväli on pitkä. Tulosten perusteella tehdään tarvittavat korjaukset. Erinomainen ja huono tulos on välitasoineen pystyttävä toteamaan ja mittaamaan oikein. Tuloksen mittaamisen oikeellisuudesta ja riittävästä tarkkuudesta on oltava yhteinen käsitys

Toimiva yhteistoiminta järjestelmän rakentamisessa on tärkeää palkitsemisen onnistumiselle. Tavoitteista tulisi valita mahdollisimman suuri yhteisymmärrys työpaikalla. Henkilöstön on tunnettava palkkiojärjestelmä ja sen tulostavoitteet sekä niiden liittyminen yrityksen tavoitteisiin. Yhteistyö ongelmien ratkaisussa ja tulostavoitteiden määrittämisessä lisää henkilöstön sitoutumista ja suuntaa kehitystä haluttuun suuntaan.

## **Toimimattomien palkkausjärjestelmien käytön lopetus**

Tilanteissa, joissa palkkaustapa ei vastaa todellisia olosuhteita ja menetelmiä, on perusteltua lopettaa palkkaustavan käyttö. Esimerkkejä tällaisista tilanteista ovat muuttuneet tekemisedellytykset, yrityksen toimintatapa, työn sisältö tai työolosuhteet.

Normaalisti suorituspalkkatyö päättyy, kun työ saadaan tehdyksi. Palkkaustapavaihtoehdot seuraavan työn osalta ovat aikapalkka tai uusi suorituspalkkatyö. Suorituspalkan rakenne voi tällöin muuttua tai hinnoitellaan uudestaan muuttunutta tilannetta vastaavaksi. Liittojen yhteisesti laatimista ja sopimista, työehtosopimuksen soveltamisohjeissa mainituista palkkaustavoista työnantaja voi valita työkohtaisesti sopivan palkkaustavan. Tällaisen palkkaustavan muuttaminen tai käytön lopettaminen on mahdollista, kun aloitettu työ saadaan tehdyksi.

Jos palkkaustavasta on tehty paikallinen sopimus, menetellään muutostilanteissa paikallisen sopimuksen mukaisesti. Tällöin palkkaustapamuutoksen toteutus edellyttää yleensä tehdyn paikallisen sopimuksen irtisanomista ennen kuin palkkaustapaa voidaan muuttaa tai sen käyttö lopettaa. Toistaiseksi voimassa oleva paikallinen sopimus voidaan irtisanoa kolmen kuukauden irtisanomisaikaa noudattaen, ellei irtisanomisajasta ole muuta sovittu.

Tulos- ja voittopalkkiojärjestelmät ovat tyypillisesti voimassa tietyn ennalta ilmoitetun tai käyttöönottosopimuksessa todetun määräajan, yleensä kalenterivuoden kerrallaan. Määräajan päätyttyä päättyy myös palkkiojärjestelmän käyttö.



## Uuden palkitsemisjärjestelmän käyttöönotto

Tarkoituksena on yrityksen kehittäminen ja henkilöstön palkitseminen paremmista suorituksista ja tuloksista.

- Selvitä, mitkä ovat mahdollisuudet saada aikaan muutoksia toimintatapoihin.
- Muista, että hyvällä yhteistyöllä aikaansaadaan parhaat palkkasovellukset sen suunnittelusta alkaen.
- Varmista, että esimiehet ja luottamusmiehet hallitsevat palkkausjärjestelmän ja käyttävät sitä suunnitellulla tavalla.
- Hoida tehokas tiedotus järjestelmän tavoitteista ja työntekijöiden vaikutusmahdollisuuksista niiden toteuttamiseksi.
- Etene vaiheittain ja varmista järjestelmän oikea käyttö.

Uusi palkkaustapa on joko työehtosopimuksen mukainen liittojen yhteisesti laatima ja sopima, paikallisesti sovittu tai työntekijän kanssa työkohtaisesti sovittu.

Siirryttäessä suorituspalkkaustavasta toiseen uusi suorituspalkka hinnoitellaan siten, että aikaisempi keskimääräinen ansiotaso on mahdollista saavuttaa; tämä toteutuu tavoitteen mukaisella suoritusasteella työskennellessä. Uusien yksikköhintojen on vastattava todellisia olosuhteita ja menetelmiä. Yksittäisen työntekijän palkka määräytyy uuden suorituspalkkaustavan mukaan ja se saattaa tällaisessa tilanteessa muuttua.

Siirryttäessä aikapalkasta suorituspalkkaustapaan työntekijän henkilökohtainen aikapalkka säilyy entisen suuruisena. Suorituspalkka hinnoitellaan työehtosopimuksen mukaan, jolloin keskimääräinen ansiotaso ja yksittäisen työntekijän ansio määräytyvät suorituspalkkaustavan mukaan. Työehtosopimuksen mukaan suorituspalkan takuupalkka on peruspalkka, ei aikapalkka.

Siirryttäessä suorituspalkkaustavasta aikapalkkaan työntekijän henkilökohtainen aikapalkka säilyy entisen suuruisena. Aikapalkan taso määritellään yrityksen palkkapolitiikan ja työehtosopimuksen mukaan, ei vanhan suorituspalkka-ansion perusteella.

## Palkkauksen hoito ja palkkausjärjestelmän ylläpito

Kannustavat ja oikeudenmukaiset palkkausjärjestelmät perustuvat mitatuille palkkaperusteille. Työntekijän peruspalkan on vastattava hänen säännönmukaisesti tekemiensä töiden vaativuutta sekä hänen ammatinhallintaansa, monitaitoisuuttaan, työtulostaan ja huolellisuuttaan. Tämä todetaan säännöllisin väliajoin tapahtuvissa uudelleemmäärityksissä. Palkkausperusteiden dokumentointi ja seuranta on tärkeää pitää ajan tasalla. Töiden ohjauksen tulee perustua työntekijöiden ammattitaitoon ja sen kehittymiseen; tästä on seurauksena kannustava palkkakehitys.

Hyvä yrityksen palkkapolitiikan, palkkaperusteiden ja palkka-asioiden hoito edellyttää, että työnantaja nimeää vastuhenkilöt hoitamaan palkkaukseen liittyviä vastuualueita. Nämä vastuualueet tulee määritellä selkeästi.

Palkkausjärjestelmän ylläpidossa on eri henkilöillä erilaisia vastuualueita. Esimerkiksi työnvaativuustyöryhmän jäsenet huolehtivat ohjetöiden vaativuuksien ylläpidosta. Henkilöstöasioista vastaava huolehtii siitä, että palkkaukseen ja sen ylläpitoon liittyvät tehtävät hoidetaan säännöllisesti ja että tarvittavat toimintatavat ja järjestelmät, esimerkiksi pätevyyden mittausjärjestelmä, pidetään yllä. Luottamusmies edistää työntekijöiden ja työnantajan yhteistoimintaa palkkausasioissa sekä valvoo osaltaan työehtosopimuksen noudattamista. Esimiehet vastaavat muun muassa pätevyyden arvioinnista ja palautteen antamisesta työntekijöille. Johdon tehtävänä on määritellä ja ylläpitää yrityksen palkkapolitiikkaa osana henkilöstöpolitiikkaa.

Työpaikkakohtaisen palkkapolitiikan on tarkoitus tukea palkkarakenteen mukaista palkkaporrastusta. Palkkaperusteet ja palkkapolitiikka ovat eri asioita.

## **Tulosten seuranta**

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 palkitsemisjärjestelmän ohjausvaikutus olisi mahdollisimman hyvä. Palautetta tulee antaa jatkuvasti varsinkin, jos palkkion maksuväli on pitkä. Erinomainen ja huono tulos on välitasoinea pystyttävä toteamaan ja mittaamaan oikein. Tuloksen mittaamisen oikeellisuudesta ja riittävästä tarkkuudesta on oltava yhteinen käsitys.

## **Huolehdi ylläpidosta – vältät ongelmia**

# V Mikä palkitsemistapa on kyseessä

Palkka maksetaan tehdystä työstä, jolloin kyseessä on aina joko aika- tai suorituspalkka (= perustuu välittömään työsuoritukseen, suorituskohintaan tai yksikköhintaan).

Näitä voidaan täydentää tulos- ja voittopalkkiolla (= perustuu välillisesti työsuoritukseen, suorituskohintaan tai yksikköhintaan).

Määriteltäessä, mikä palkkaustapa on kyseessä, selvitetään

1. Miten työsuoritus vaikuttaa palkan määrään:

- välillisesti työmäärä = aikapalkka
- yksinomaan työmäärä = suora urakka
- kiinteä osa ja työmäärä = osurakka
- kiinteä osa ja työtulos = palkkiopalkka

Määriteltäessä, onko kyseessä tulos- vai voittopalkkio, selvitetään:

1. Maksetaanko toiminnallisten tavoitteiden saavuttamisen perusteella = tulospalkkio
2. Maksetaanko taloudellisen tuloksen saavuttamisen perusteella = voittopalkkio

## Esimerkkejä

**Esimerkki 1.** Työntekijän aikapalkka on 16 €/t ja hänelle maksetaan lisäksi hyvästä työsuorituksesta 1 €/t.

Mikäli hyvä työsuoritus määritetään jälkikäteen ja lisän suuruus on 1 €/t, kyseessä on aikapalkka. Mikäli hyvä työsuoritus olisi määritetty etukäteen, kyseessä on joko osurakka tai palkkiopalkka riippuen siitä, onko perusteena työmäärä tai työtulos.

**Esimerkki 2.** Työntekijän kiinteä palkanosa on 13 €/t ja hän saa mitatun laadun perusteella palkkiota?

Palkkion peruste on etukäteen määritetty ja sen suuruus riippuu työsuorituksesta. Kyseessä on palkkiopalkka.

**Esimerkki 3.** Työntekijän kiinteä palkanosa on 13 €/t ja tulosisää perusteena annetun ajan alitus?

Palkkion nimityksellä ei ole merkitystä vaan sen maksuperusteella. Annetun ajan ja tehdyn työajan suhde kuvaa työmäärää. Kyseessä on osurakka.

**Esimerkki 4.** Työryhmä saa erään työn tekemisestä 250 €?

Yksikköhinta on etukäteen määritetty. Palkka on yksinomaan riippuvainen työsuorituksesta. Kyseessä on suora urakka.

**Esimerkki 5.** Työntekijän kiinteä palkanosa on 13 €/t ja osaston tuotannon määrän perusteella palkkiota?

Osaston tuotannon määrä muodostuu erilaisista toiminnoista, joiden hyvänä pidetty määrällinen työtulos on etukäteen määritetty. Kyseessä on palkkiopalkka.

**Esimerkki 6.** Työntekijän aikapalkka on 16 €/t ja osaston taloudellisen tuloksen perusteella palkkiota?

Taloudellinen tulos perustuu tekijöihin, joihin työntekijät voivat tekemisellään vaikuttaa, mutta myös tekijöihin, joihin he eivät voi vaikuttaa. Kyseessä on aikapalkka ja yhtiön johdon päättämä käteinen voittopalkkio.

**Esimerkki 7.** Työnjohtaja lupasi työntekijälle erään kiireellisen työn tekemisestä aikapalkan (16 €/t) lisäksi palkkiota 1 €/t. Työhön kului aikaa 10 h.

Palkan suuruus ei ole riippuvainen työsuorituksesta, työntekijä saa tässä tapauksessa yhden euron lisää palkkaa riippumatta siitä, kuinka kauan työn tekeminen kestää. Kyseessä on aikapalkka.

**Esimerkki 8.** Työntekijän palkka muodostuu

- kiinteästä osasta (€/t, €/kk)
- osaston tuotannon määrän perusteella maksettavasta palkkiosta
- tuotteiden läpimenoajan parantamisen ja toimitusvarmuuden perusteella maksettavasta palkkiosta
- yrityksen taloudellisen tuloksen ylittäessä budjetoidun tuloksen, maksetaan ylittävistä osasta palkkiota kerran vuodessa.

Esimerkissä palkitsemisjärjestelmä sisältää eri palkitsemistasojen asioita.

- Kiinteä osa ja osaston tuotannon määrän perusteella maksettava palkkio ovat yhdessä palkkiopalkkaa.
- Tuotteiden läpimenoajan parantamisen ja toimitusvarmuuden perusteella maksettava palkkio on tulospalkkiolisä.
- Yrityksen taloudellisen tuloksen perusteella maksettava palkkio on käteinen voittopalkkio.

## VII Tuottavuus ja kannattavuuskäsitteitä

Julkaisun teksteissä on keskeisellä sijalla tuottavuus ja kannattavuus. Tuottavuus ja kannattavuusmittareissa on tuotos ja panos käsitteet. Näitä ovat mm.

Rahamääräisiä tuotosmittareita ovat mm:

- Liikevaihto
- Tuotannon arvo = liikevaihto +- varastomuutokset
- Jalostusarvo = tuotannon arvo - (materiaalikustannukset + ostetut palvelut)

Määrällisiä tuotosmittareita ovat mm:

- Kappaleet
- Metrit, kilometrit
- Kilot, tonnit

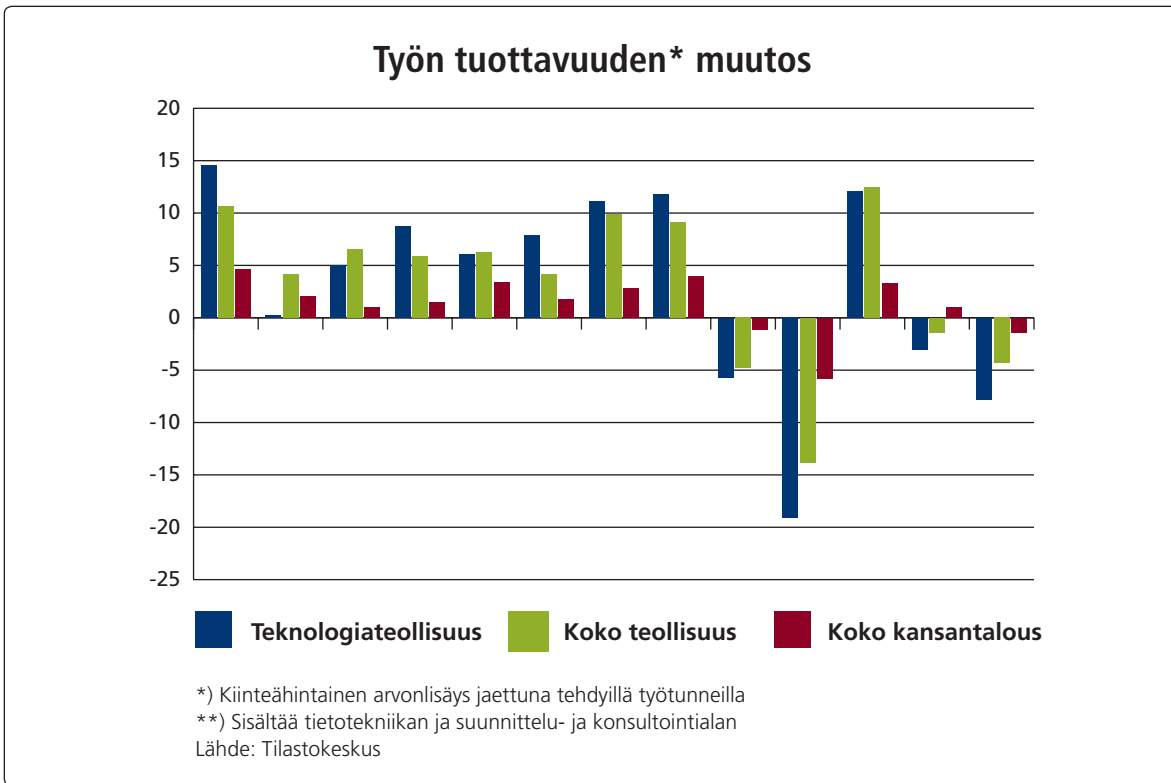
Panosmittareita ovat mm.

- Työpanosmittareita
  - Tehdyt työtunnit
  - Työvoimakustannukset (palkat + sosiaalivakuutusmaksut)
  - Henkilöstön määrä
- Materiaalipanosmittareita
  - Raaka-aineet (arvo tai määrä)
  - Raaka-aineet + alihankinta
  - Raaka-aineet + sähköenergia (muu energia)
- Pääomapanosmittareita
  - Käyttöomaisuus (koneet, rakennukset, maa-alueet)
  - Vaihto-omaisuus (varastot, keskeneräiset työt)
  - Rahoitusomaisuus (myyntisaatavat, kassavarat)

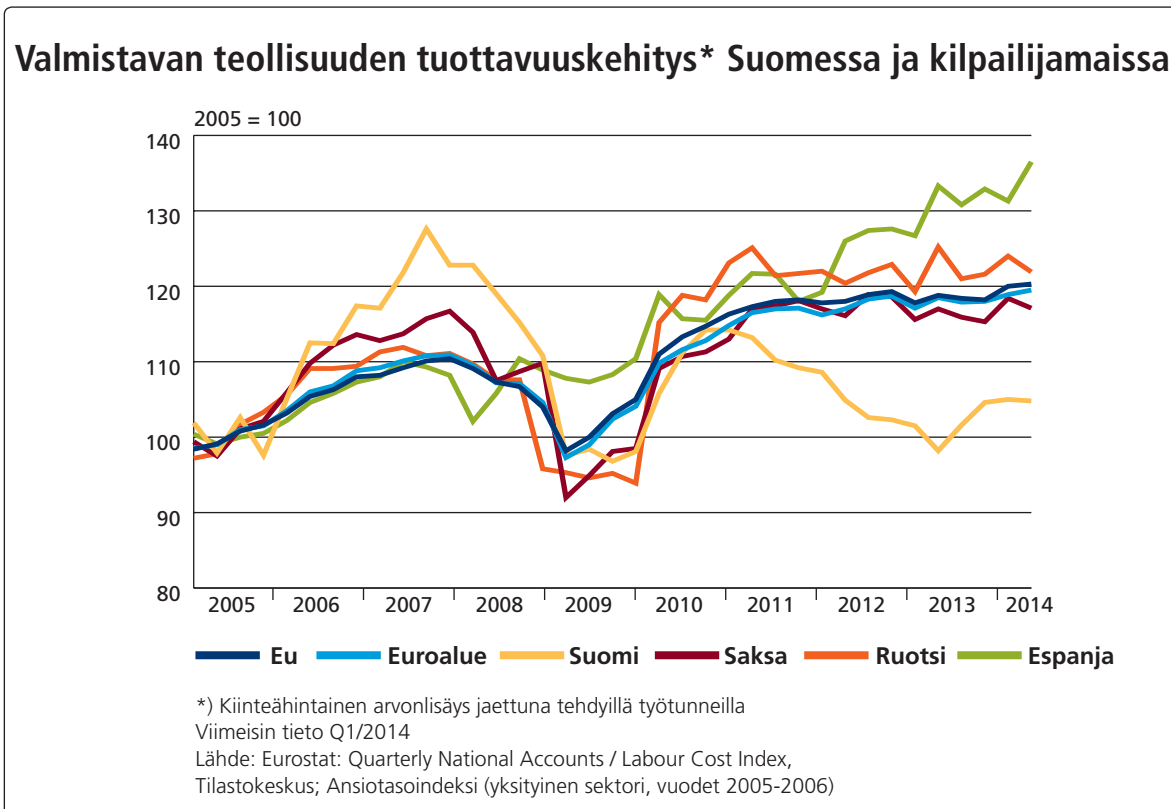
Tuotos- ja panosmittareista voidaan muodostaa tunnuslukuja, jotka kuvaavat esimerkiksi:

TOIMINNAN LAAJUUTTA JA TUOTTAVUUTTA	KANNATTAVUUTTA	PÄÄOMAN KÄYTÖN TEHO KUUTTA
• Työn tuottavuus	• Käyttökate	• Sijoitetun pääoman kierto nopeus
• Materiaalin tuottavuus	• Nettotulos	• Vaihto-omaisuuden kierto nopeus
• Pääoman tuottavuus	• Sijoitetun pääoman tuotto	• Käyttöpääoman kierto nopeus
• Jalostusarvo/tunti		
• Työvoimakulut jalostusarvosta		
• Liikevaihdon muutos		

Aihealueena tuottavuus ja kannattavuus sekä niiden mittaaminen ja tulosten analysointi on laaja kokonaisuus. Aiheesta on kirjoitettu lukuisa määrä teoksia, joten tässä julkaisussa ei ole katsottu tarpeelliseksi käsitellä aihetta tarkemmin.



Kuva 11. Työn tuottavuuden muutos teollisuudessa 2000–2012



Kuva 12. Valmistavan teollisuuden tuottavuuskehitys 2005–2014





**Teknoliigiteollisuus ry**

Eteläranta 10

PL 10, 00131 Helsinki

Puhelin (09) 19 231

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

**Metallityöväen Liitto ry**

Hakaniemenranta 1

PL 107, 00531 Helsinki

Puhelin 020 774 001

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