



Tulospalkkaus yksityisellä sektorilla

EK:n palkkausjärjestelmä-
tiedustelu 2005

Tulospalkkaus yksityisellä sektorilla

EK:n palkkausjärjestelmätiedustelu 2005

Kesäkuu 2006

Esipuhe

Tulospalkkauksen piirissä oli vuoden 2004 lopussa yli puolet Elinkeinoelämän keskusliiton jäsenyritysten henkilöstöstä. Henkilömääränä tämä on lähes 500 000 palkansaa- jaa. Tulospalkkauksen arvioidaan lähivuosina edelleen yleistyvän.

Täydentävien palkkaustapojen käytöstä on viidessätoista vuodessa tullut suomalaisen palkitsemisen erikoispiirre. Yritysjohdon tai yhtiökokouksen päättämät tulospalkkiot, voittopalkkiot, voitonjakoerät ja osakepohjainen palkitseminen täydentävät yhä useamman henkilön peruspalkkaa. Palkkiojärjestelmät toimivat yrityksissä ohjaamisen, kehittämisen ja palkitsemisen välineinä.

Tämä julkaisu sisältää EK:n palkkausjärjestelmätiedustelusta vuodelta 2005 saadut tulokset tulospalkkauksen yleisyydestä sekä tulospalkkausjärjestelmien perusteista ja niiden arvioiduista vaikutuksista jäsenyrityksissä. Julkaisussa on myös EK:n palkkatilaston tietoja maksetuista tulos- ja voittopalkkioista.

Palkkausjärjestelmätiedustelu koski kaikkia EK:n edustamia toimialoja. Se lähetettiin syksyllä 2005 otannan perusteella 3 200 jäsenyritykselle. Vastaukset saatiin lähes 1 000 yrityksestä. Tiedustelun vastausprosentti oli 64 yritysten henkilöstömäärästä laskettuna. Tulokset kuvaavat varsin luotettavasti koko yksityistä sektoria.

Tiedustelu oli ensimmäinen palkkausta ja palkkausjärjestelmiä koskeva tiedustelu koko EK:n jäsenkentässä.

Palkkausjärjestelmätiedustelusta saatuja tuloksia selostetaan myös muissa EK:n julkaisuissa.

Helsingissä kesäkuussa 2006

Seppo Riski
Johtaja
Työmarkkinat

Sisältö

Yhteenveto 6

- 1. Tulospalkkauksen yleisyys vuonna 2004 8**
- 2. Muutokset tulospalkkauksen yleisyydessä viime vuosina 12**
- 3. Suunnitelmat tulospalkkauksen laajentamisesta 14**
- 4. Tulospalkkauksen perusteet 16**
- 5. Tulospalkkauksen vaikutukset 23**
- 6. Tulos- ja voittopalkkioiden maksaminen 25**

Yhteenveto

Työehtosopimusten palkkausjärjestelmiä on uudistettu 1990-luvulta lähtien aktiivisesti. Pelkästään vuoden 2005 aikana Elinkeinoelämän keskusliiton sopimusaloilla oli käynnissä yli 20 palkkausjärjestelmien uudistushanketta. Uudistuksilla pyritään kannustamaan ja oikeudenmukaiseen palkkojen porrastukseen, jolloin palkka vallitsevan käsityksen mukaan perustuu työn vaativuuteen, henkilön pätevyyteen ja työn tuloksiin.

Samalla kun sopimusten palkkausjärjestelmiä on pyritty uudistamaan, ovat yritykset ottaneet käyttöön erilaisia peruspalkkaa täydentäviä palkkiojärjestelmiä. Tulos- ja voittopalkkiot ovat esimerkkejä näistä 1990-luvulla yleistyneistä täydentävistä palkkaustavoista.

Palkkausjärjestelmätiedustelussa tulospalkkauksella tarkoitettiin henkilöstölle maksettavia tulos- ja voittopalkkioita sekä voitonjakoeria. Mukaan ei luettu voittopalkkioeria, jotka yritys on maksanut henkilöstörahastoonsa. Mukaan ei ole luettu myöskään erilaisia osakepohjaisia palkkioita.

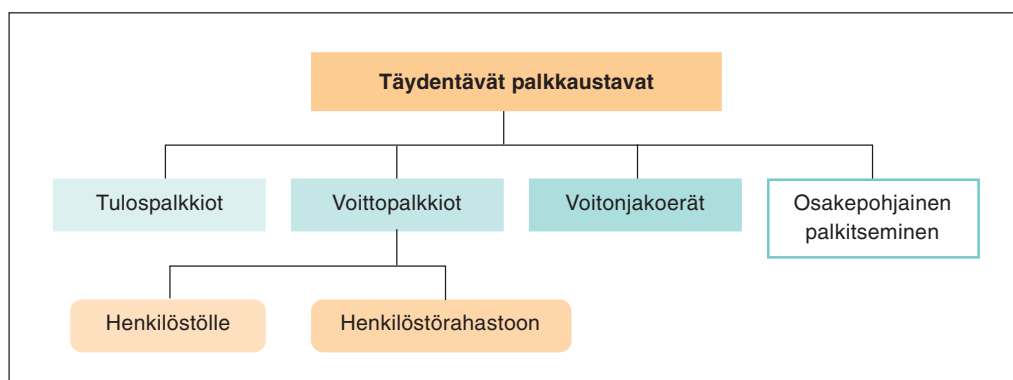
Tulospalkkauksen piirissä oli vuoden 2004 lopussa yli puolet eli 52 prosenttia EK:n jäsenyritysten henkilöstöstä. Henkilömääränä tämä on lähes 500 000 palkansaajaa. Tulospalkkaus oli käytössä joka kolmannessa yrityksessä eli 32 prosentilla yrityksistä.

Tulospalkkaus oli yleisintä teollisuudessa, missä tulospalkkauksen piiriin kuului 69 prosenttia henkilöstöstä. Palvelualoilla vastaava osuus oli 44 ja rakennusalaalla 40 prosenttia.

Tulospalkkaus oli yleisintä energia- ja paperiteollisuudessa, missä tulospalkkaus koski yli 90:ää prosenttia henkilöstöstä. Tietopalveluissa sekä rahoitus- ja vakuutusalaalla tulospalkkauksen kattavuus oli noin 80 prosenttia henkilöstöstä.

Lähes kolmannes eli 29 prosenttia EK:n jäsenyrityksistä suunnittelee lähivuosina tulospalkkauksen käyttöönottoa tai laajentamista. Jos yritysten suunnitelmat toteutuvat, kattaisi tulospalkkaus vuosina 2007–2008 jo noin kaksi kolmannesta eli 67 prosenttia yksityisen sektorin henkilöstöstä.

Pääosa tulospalkkauksen yleistymisestä aiheutuu siitä, että tulospalkkaus aiotaan ottaa käyttöön yrityksissä, joissa sitä ei vielä ole. Pienempi osa lisäyksestä tulee siitä,



että tulospalkkaus aiotaan laajentaa koskemaan vielä suurempaa osaa henkilöstöstä tai koko henkilöstöä yrityksissä, joissa tulospalkkaus on jo käytössä.

Palkkausjärjestelmätiedustelun mukaan henkilöstön palkitseminen ja järjestelmän käyttö johtamisen välineenä ovat ylivoimaisesti tärkeimmät syyt tulos- ja voittopalkkioiden käyttöön. Henkilöstön palkitseminen oli syynä 92 prosentilla ja tulospalkkauksen käyttö johtamisen välineenä 76 prosentilla tulospalkkauksen piiriin kuuluneista henkilöistä.

Tulos- ja voittopalkkiot perustuvat yleisimmin yrityksen tai tulosyksikön liiketaloudelliseen tulokseen. Tämä oli määräytymisperusteena 74 prosentilla tulospalkkauksen piiriin kuuluneista henkilöistä.

Myös toiminnallisilla mittareilla ja tavoitteilla on suuri merkitys. Niinpä asiakaspalvelu ja tuotteiden laatu, tuottavuus, kehitystavoitteet tai niiden yhdistelmät olivat määräytymisperusteena useammalla kuin joka toisella tulospalkkauksen piiriin kuuluneella henkilöllä.

Tulos- ja voittopalkkiot mittaavat toiminnan tuloksellisuutta yleisimmin yrityksen tai tulosyksikön tasolta. Yritys oli mittaustasona hie-

man yli puolella ja tulosyksikkö hieman alle puolella tulospalkkauksen piiriin kuuluneista henkilöistä.

Mittaaminen perustuu usein myös organisaation pienempien osien, kuten ryhmän, tiimin tai osaston toimintaan. Työntekijän omaa, henkilökohtaista suoriutumista käytettiin arviointiperusteena joka kolmannella tulospalkkauksen piiriin kuuluneella henkilöllä.

Yritykset arvioivat tulos- ja voittopalkkiojärjestelmien vaikutukset selvästi positiivisiksi. Tulospalkkaus oli vaikuttanut myönteisimmin toiminnan kehittymiseen ja tuottavuuteen. Selkeitä positiivisia vaikutuksia tulospalkkauksella oli myös johtamisen edellytyksiin ja henkilöstön sitoutumiseen.

Tulos- ja voittopalkkiot mitoitettiin lisäämään palkkaa enimmillään keskimäärin yhdeksän prosenttia. Ylemmillä toimihenkilöillä tulos- ja voittopalkkioiden enimmäismäärä mitoitettiin keskimäärin 12 prosentiksi, toimihenkilöillä 11 prosentiksi ja työntekijöillä 7 prosentiksi vuosiansioista.

Käytännössä toteutuneet tulos- ja voittopalkkiot olivat kaikissa henkilöstöryhmissä noin puolet maksimipalkkioiden suuruudesta: ylemmillä toimihenkilöiden runsaat 6

prosenttia, toimihenkilöillä 5 prosenttia ja työntekijöillä vajaat 4 prosenttia vuosiansioista.

EK:n palkkatilaston mukaan tulos- ja voittopalkkioita maksettiin jäsenyrityksissä vuonna 2005 joka kolmannelle henkilölle. Näin ollen tulospalkkauksen piiriin kuuluneista henkilöistä noin kaksi kolmanesta sai tulospalkkioita ja kolmasnes jäi ilman. Eri aloilla osuus oli samaa suuruusluokkaa.

Tämä kertoo myös siitä, että tulospalkkausjärjestelmän olemassaolo ei sinänsä vielä takaa sitä, että palkkioita myös käytännössä maksetaan. Tulos- ja voittopalkkioiden maksaminen edellyttää sitä, että asetetut tavoitteet todella saavutetaan.

EK:n palkkausjärjestelmätiedustelun toteutettiin syksyllä 2005. Tiedustelussa kartoitettiin yrityksissä käytössä olevia tulos- ja voittopalkkiojärjestelmiä vuoden 2004 lopussa. Tiedusteluun vastasi lähes 1 000 yritystä, joiden palveluksessa oli 434 000 henkilöä.

1. Tulospalkkauksen yleisyys vuonna 2004

Tulospalkkauksen piirissä on puolet henkilöstöstä

Tulospalkkauksen piirissä oli vuoden 2004 lopussa yli puolet eli 52 prosenttia EK:n jäsenyritysten henkilöstöstä. Henkilömääränä tämä on lähes 500 000 palkansaajaa. Tulospalkkaus oli käytössä joka kolmannessa yrityksessä eli 32 prosentilla yrityksistä.

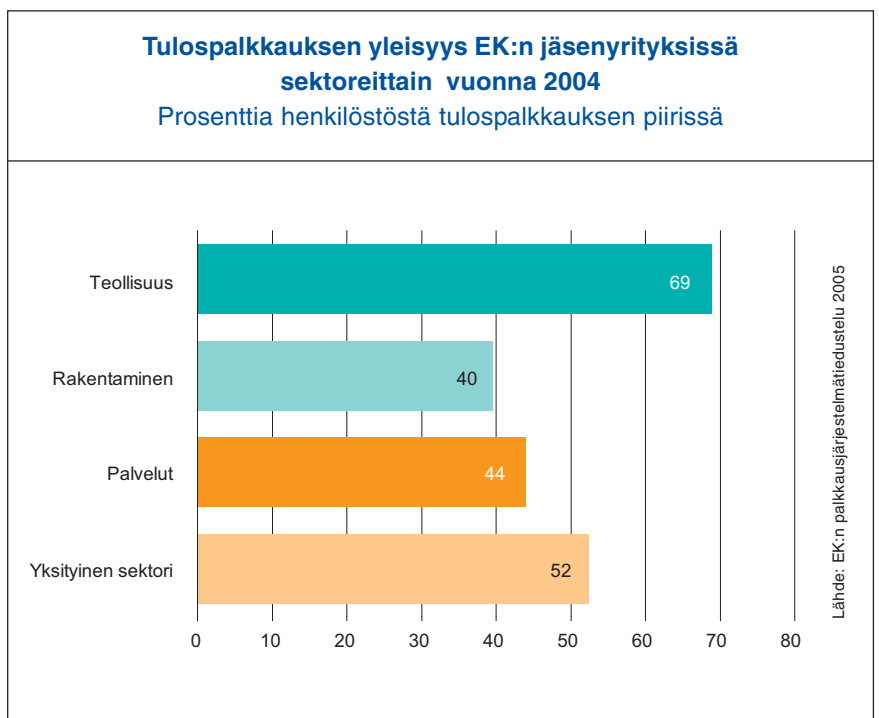
EK:n arvion mukaan koko yksityisellä sektorilla – mukaan luettuna yritykset, jotka eivät ole EK:n jäseniä – tulospalkkauksen piirissä oli vuonna 2004 hieman alle puolet eli 46 prosenttia henkilöstöstä. Ero johtuu siitä, että EK:n jäsenyrityksistä on pieniä yrityksiä suhteellisesti vähemmän kuin koko yrityskentästä.

Tulospalkkauksen yleisyydessä on huomattavia eroja etenkin yrityksen koon ja toimialan mutta myös henkilöstöryhmän mukaan. Tulospalkkausjärjestelmä koskee usein koko henkilöstöä, mutta se voi koskea myös vain osaa henkilöstöstä.

Tulospalkkaus oli teollisuudessa selvästi yleisempää kuin palvelu-aloilla ja rakentamisessa. Teollisuuden henkilöstöstä tulospalkkauksen piiriin kuului 69 prosenttia, palveluyritysten henkilöstöstä 44 prosenttia ja rakennusalan henkilöstöstä 40 prosenttia.

Tulospalkkauksen yleisyys EK:n jäsenyrityksissä sektoreittain vuonna 2004

Prosenttia henkilöstöstä tulospalkkauksen piirissä



Tulospalkkaus = tulospalkkiot, voittopalkkiot ja voitonjakoerät

Palkkausjärjestelmätiedustelussa tulospalkkauksella tarkoitetaan henkilöstölle maksettavia tulos- ja voittopalkkioita sekä voitonjakoeriä. Mukaan ei ole luettu voittopalkkioeriä, jotka yritys on maksanut henkilöstörahastoonsa. Mukaan ei ole luettu myöskään erilaisia osakepohjaisia palkkioita. Vastaavaa määrittelyä noudatetaan myös EK:n palkkatilastoinnissa. Tarkemmin käsitteitä on selostettu sivulla 28.

Tulospalkkaus on yleisintä teollisuudessa, tietopalveluissa ja finanssialalla

Tulospalkkaus on yleisintä useilla teollisuuden aloilla, tietopalveluissa sekä rahoitus- ja vakuutusalailla.

Energia- ja paperiteollisuudessa tulospalkkaus koski vuonna 2004 yli 90 prosenttia henkilöstöstä. Tietopalveluissa sekä rahoitus- ja vakuutusalailla osuus oli noin 80 prosenttia.

Teollisuuden aloista myös kemianteollisuudessa ja teknologiateollisuudessa tulospalkkauksen piirissä oli valtaosa eli 70–80 prosenttia henkilöstöstä. Myös graafisessa teolli-

suudessa ja elintarviketeollisuudessa osuus oli yli 50 prosenttia.

Kaupassa tulospalkkaus kattoi hieman yli puolet henkilöstöstä. Tulospalkkaus oli hieman yleisempää tukkukaupassa (64 prosenttia) kuin vähittäiskaupassa (49 prosenttia).

Useilla palvelualoilla tulospalkkaus kattoi alle puolet henkilöstöstä. Tulospalkkaus oli harvinaisinta yksityisissä koulutuspalveluissa ja sosiaalipalveluissa, missä tulospalkkaus kattoi alle 10 prosenttia henkilöstöstä.

Tulospalkkauksen yleisyys EK:n jäsenyrityksissä toimialoittain vuonna 2004

Prosenttia henkilöstöstä tulospalkkauksen piirissä



Lähde: EK:n palkkausjärjestelmätiedustelu 2005

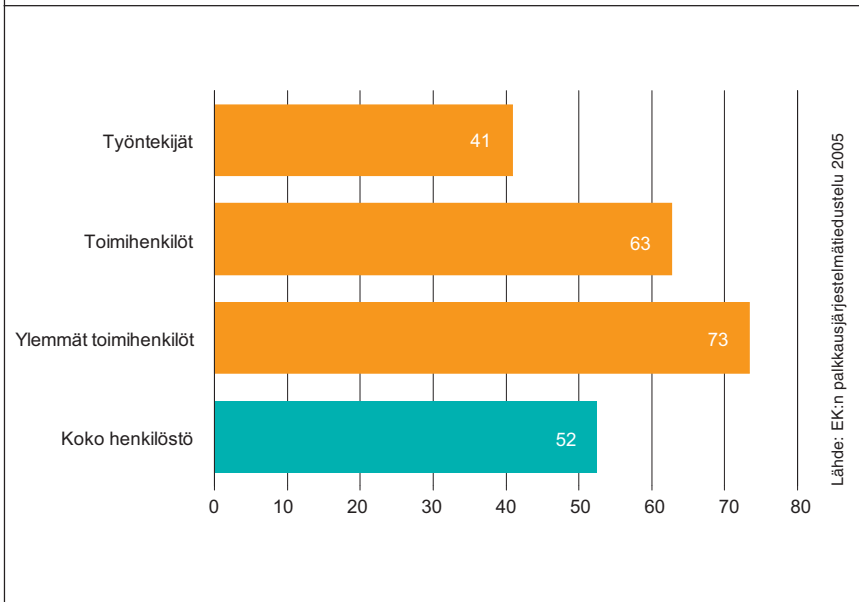
Sektori- ja toimialajaottelu

Yritykset jaettiin toimialan perusteella teollisuuteen, rakentamiseen ja palveluihin. Palvelualoilla käytettiin muun muassa seuraavia toimialaluokitteluja:

- Tietopalvelut = tietoliikenne-, tietotekniikka- ja muut tietopalvelut
- Viestintäpalvelut = kustantaminen, elokuva- ja ohjelmatuotanto sekä radio- ja televisiotoiminta
- Tutkimus- ja tekniset palvelut = lainopilliset, liikkeenjohdolliset ja tekniset palvelut sekä tutkimus- ja mainospalvelut
- Kiinteistöpalvelut = kiinteistönhoito- ja siivouspalvelut
- Liiketoimintapalvelut = työvoima-, turva- ja matkatoimistopalvelut sekä hallinnon tukipalvelut
- Henkilökohtaiset palvelut = kulttuuri- ja virkistyspalvelut, järjestötoiminta ja muut palvelut

Tulospalkkauksen yleisyys EK:n jäsenyrityksissä henkilöstöryhmittäin vuonna 2004

Prosenttia henkilöstöstä tulospalkkauksen piirissä



Tulospalkkaus on yleisempää toimihenkilöillä kuin työntekijöillä

Tulospalkkaus on toimihenkilöillä ja ylemmillä toimihenkilöillä selvästi yleisempää kuin työntekijöillä.

Yksityisen sektorin ylemmistä toimihenkilöistä 73 prosenttia ja muista toimihenkilöistä 63 prosenttia kuului vuoden 2004 lopussa tulospalkkauksen piiriin. Työntekijöillä vastaava osuus oli 41 prosenttia.

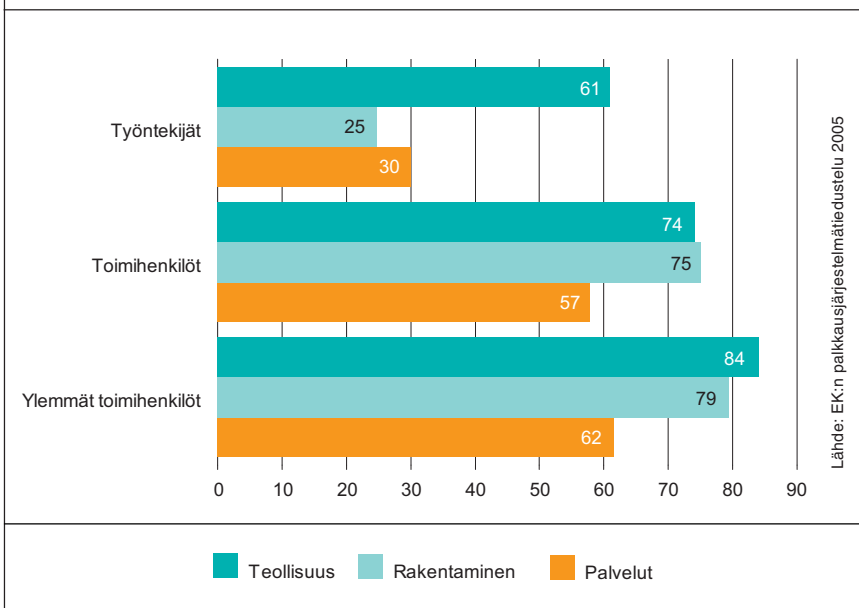
Teollisuudessa tulospalkkaus on varsin yleistä myös työntekijöillä. Heistä peräti 61 prosenttia oli vuoden 2004 lopussa tulospalkkauksen piirissä. Teollisuuden ylemmistä toimihenkilöistä yli 80 prosenttia ja muista toimihenkilöistä yli 70 prosenttia oli tulospalkkauksessa.

Rakennusalaalla tulospalkkaus on erittäin yleistä toimihenkilöillä, mutta selvästi harvinaisempaa työntekijöillä. Tähän vaikuttaa osaltaan työntekijöiden palkkausjärjestelmä, jossa suorituksen perustuva urakka- ja palkkiopalkkaus on yleistä.

Myöskään palvelualoilla työntekijöiden tulospalkkaus ei ole yhtä yleistä kuin teollisuudessa.

Tulospalkkauksen yleisyys EK:n jäsenyrityksissä henkilöstöryhmittäin ja sektoreittain vuonna 2004

Prosenttia henkilöstöstä tulospalkkauksen piirissä



Henkilöstöryhmien jaottelu

Henkilöstöryhmien jaottelussa on hyvä ottaa huomioon se, että jakoa työntekijöiden ja toimihenkilöiden välillä ei monilla aloilla tunneta. Monilla aloilla jako on kuitenkin tärkeä, koska työntekijöillä ja toimihenkilöillä on eri työehtosopimukset ja eri palkkausjärjestelmät. Tiedustelussa pyrittiin löytämään mahdollisimman vertailukelpoinen jaottelu eri henkilöstöryhmien välille, jotta saataisiin tietoa mahdollisista eroista eri henkilöstöryhmissä.

Tulospalkkausta käytetään myös pienissä yrityksissä

Odotusten mukaisesti tulospalkkaus on huomattavasti yleisempää suurissa kuin pienissä yrityksissä. Kuitenkin tulospalkkaus on nykyisin varsin yleistä myös pienissä yrityksissä.

Alle 20 henkilön yritysten henkilöstöstä kuuluu tulospalkkauksen piiriin tosin vain noin 10 prosenttia, mutta 20–50 henkilön yritysten henkilöstöstä jo 30 prosenttia.

Yli 250 henkilön yritysten henkilöstöstä yli 60 prosenttia on tulospalkkauksessa.

Tulospalkkaus koskee yleensä koko henkilöstöä

Kun tulospalkkausta käytetään, se koskee yleensä koko henkilöstöä. Näin oli yli puolella (54 prosentilla) yrityksistä, joissa oli käytössä tulospalkkaus. Näiden yritysten henkilöstön osuus oli 67 prosenttia kaikista tulospalkkauksen piiriin kuuluneista.

Koko henkilöstöä koskevan tulospalkkauksen yleisyyttä voidaan pitää jossain määrin yllättävänä. Tämä on todennäköisesti seurausta siitä, että tulospalkkaus on viime vuosina laajentunut koskemaan yhä useampia henkilöstöryhmiä.

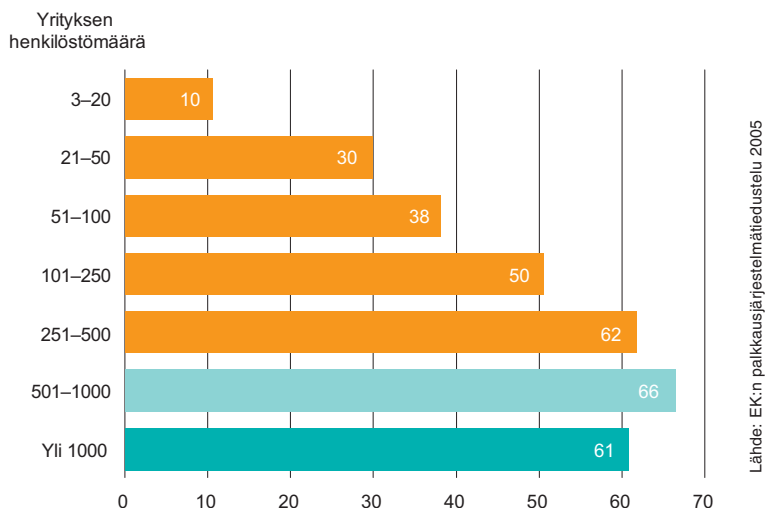
Jos koko henkilöstö on tulospalkkauksen piirissä, voi kyse olla joko yhdestä koko henkilöstöä koskevasta järjestelmästä tai useista eri järjestelmistä, jotka voivat olla erilaisia eri henkilöstöryhmillä.

Yrityksissä, joissa tulospalkkaus ei koske koko henkilöstöä, tulospalkkauksen piirissä ovat yleensä kaikki toimihenkilöt tai ylemmät toimihenkilöt tai ainakin pääosa heistä.

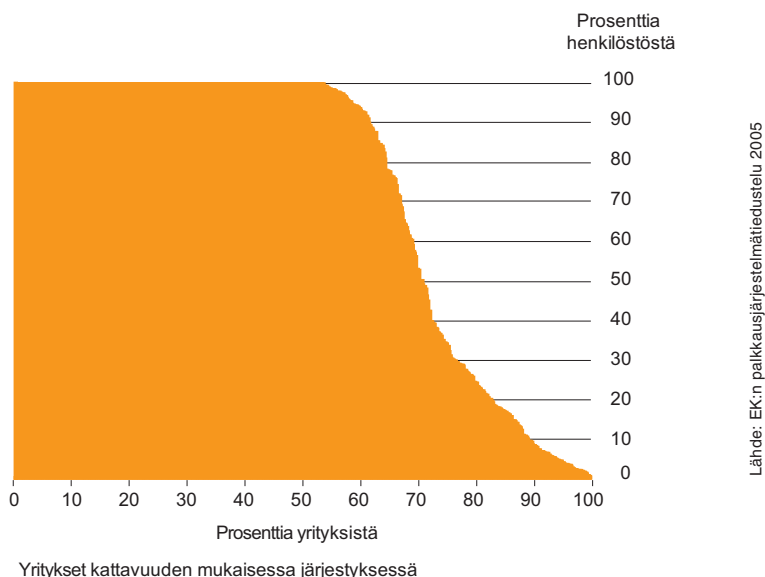
Tulospalkkauksen kasvupotentiaalia on siten vielä jäljellä niissä yrityksissä, joissa tulospalkkaus ei koske koko henkilöstöä.

Tulospalkkauksen yleisyys EK:n jäsenyrityksissä yrityskoon mukaan vuonna 2004

Prosenttia henkilöstöstä tulospalkkauksen piirissä



Tulospalkkauksen kattavuus henkilöstöstä yrityksissä, joissa on käytössä tulospalkkaus vuonna 2004



Yritykset, joilla on käytössä tulospalkkausjärjestelmä, on asetettu kattavuusprosentin mukaiseen järjestykseen. Värillinen alue kuvaa tulospalkkauksen piirissä olevien osuutta. Muu alue kuvaa karkeasti tulospalkkauksen laajenemispotentiaalia, mutta siinä ei ole otettu huomioon yritysten erilaisia henkilöstömääriä.

2. Muutokset tulospalkkauksen yleisyydessä viime vuosina

Tulospalkkaus on edelleen lisääntynyt

EK:n uuden palkkausjärjestelmätiedustelun ja aikaisempien tulospalkkaus- ja palkkaustapatiedustelujen vertailu osoittaa, että tulospalkkaus on viime vuosina edelleen lisääntynyt yksityisellä sektorilla.

Entisten TT:n (Teollisuuden ja Työnantajain Keskusliiton) ja PT:n (Palvelutyönantajien) jäsenyritysten henkilöstöstä hieman alle puolet kuului tulospalkkauksen piiriin vuoden 2001 lopussa. EK:n jäsenyritysten henkilöstöstä tulospalkkaus koski hieman yli puolta (52 prosenttia) vuoden 2004 lopussa. Tulospalkkauksen käyttö on viime vuosina edelleen hieman lisääntynyt.

EK:n uuden ja aikaisempien tiedustelujen vertailussa on otettava huomioon se, että TT:n tiedustelut eivät koskeneet alle 30 henkilön yrityksiä ja PT:n tiedustelu alle viiden henkilön yrityksiä. EK:n palkkausjärjestelmätiedustelu kattoi yli viiden henkilön yritykset. Tämän takia tulospalkkauksen yleisyys vaikuttaa EK:n tiedustelussa hieman pienemmältä kuin aikaisemmissa tiedusteluissa.

Toinen tiedustelujen vertailussa huomioon otettava seikka on se, että EK:n palkkausjärjestelmätiedustelussa on otettu huomioon vas-

tauskadon vaikutus. Myös tämä pienentää tulospalkkauksen yleisyyttä jonkin verran aikaisempiin tiedusteluihin verrattuna. Menetelmää on selostettu tiedustelun toteutusta koskevassa osassa.

Teollisuudessa tulospalkkauksen yleistyminen on hieman hidastunut

Teollisuudessa tulospalkkauksen nopein yleistyminen ajoittui vuosituhaten vaihteeseen. Kun tulospalkkauksen piiriin kuului vuonna 1999 hieman alle puolet henkilöstä, oli osuus kasvanut vuonna 2002 jo kahteen kolmasosaan. Viimeisten kolmen vuoden aikana kasvu on ollut hieman hitaampaa.

Tulospalkkauksen piirissä oli vuoden 2004 lopussa 69 prosenttia teollisuuden henkilöstöstä. Osuus olisi ollut 74 prosenttia, jos se olisi laskettu täsmälleen samalla tavalla kuin aikaisemmissa TT:n tiedusteluissa. Tuloksen muuttuminen EK:n laskentatavalla johtuu pienten yritysten ja vastauskadon huomioon ottamisesta.

Vuonna 2002 toteutetun TT:n palkkaustapatiedustelun mukaan tulospalkkaus olisi kattanut 2–3 vuoden kuluttua noin 75 prosenttia teollisuuden henkilöstöstä, jos yritysten suunnitelmat tulospalkkauksen laajentamisesta toteutuisivat. Vuonna 2005 toteutetun EK:n tiedustelun mukaan näin on myös käy-

Tulospalkkauksen piirissä olleiden osuus teollisuudessa vuosina 1998, 2001 ja 2004

	Työntekijät	Kaikki toimihenkilöt	Koko henkilöstö
1998 (TT:n laskentatapa)	39	57	46
2001 (TT:n laskentatapa)	61	74	67
2004 (TT:n laskentatapa)	66	85	74
2004 (EK:n laskentatapa)	61	79	69

nyt: tulospalkkauksen kattavuus oli vertailukelpoisella tavalla laskettuna 74 prosenttia teollisuuden henkilöstöstä.

Tulospalkkaus oli teollisuudessa vuonna 2004 yleisintä samoilla toimialoilla kuin aikaisemmissakin tiedusteluissa. Kärjessä olivat energia-, paperi-, teknologia- ja kemian-teollisuus. Tulospalkkaus on yleistynyt eniten elintarviketeollisuudessa, missä tulospalkkauksen kattavuus on kasvanut kuudessa vuodessa runsaasta 10 prosentista yli 60 prosenttiin henkilöstöstä.

Myös palveluissa tulospalkkaus on yleistynyt

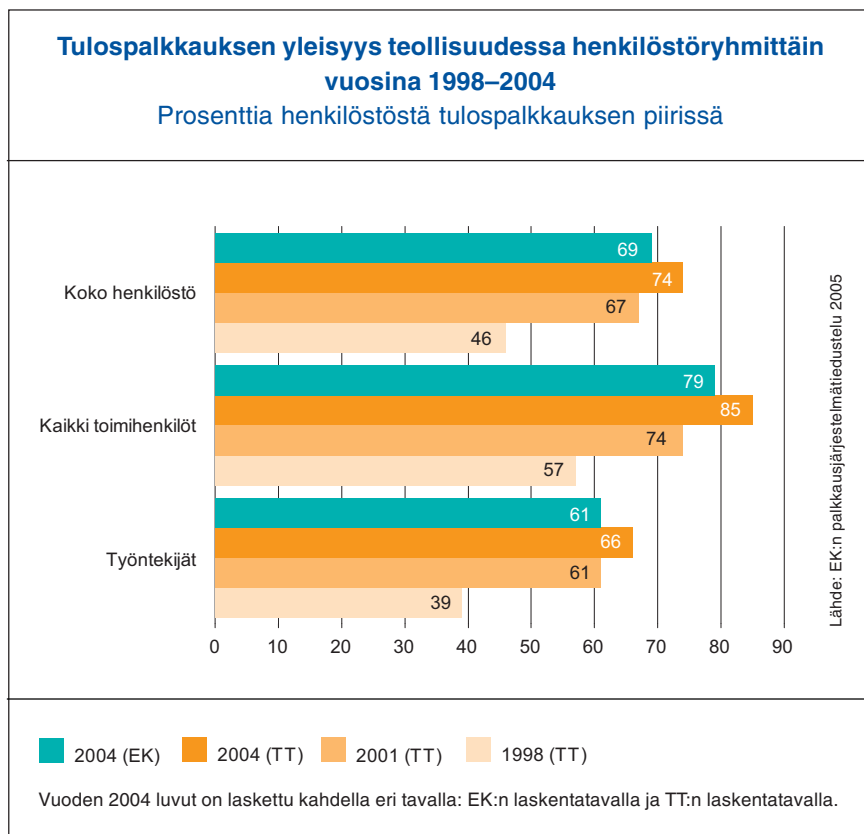
Palvelualoilla tulospalkkauksen piiriin kuuluneiden osuus on kasvanut kolmessa vuodessa noin 40 prosentista 44 prosenttiin.

Tulospalkkaus oli erittäin yleistä rahoitus- ja vakuutusallalla jo vuonna 2001. Näillä aloilla tulospalkkaus ei enää viime vuosina ole lisääntynyt.

Kaupan alalla tulospalkkaus on viime vuosina hieman yleistynyt. Myös hotelli- ja ravintola-alalla tulospalkkaus on viime vuosina li-

sääntynyt, mutta on edelleen huomattavasti harvinaisempaa kuin esimerkiksi kaupassa.

Tietopalveluissa tulospalkkaus on viime vuosina yleistynyt. Vertailua vaikeuttaa kuitenkin se, että EK:n aikaisemmissa tiedusteluissa alan yrityksiä ei ole kyetty tarkastelemaan kokonaisuutena. Sama pätee eräisiin muihin palvelualoihin.



3. Suunnitelmat tulospalkkauksen laajentamisesta

Tulospalkkaus laajenee lähivuosina edelleen

Lähes kolmannes eli 29 prosenttia EK:n jäsenyrityksistä suunnittelee lähivuosina tulospalkkauksen käyttöönottoa tai laajentamista.

Yritysten suunnitelmien mukaan tulospalkkauksen piiriin olisi lähivuosina tulossa lisää 15 prosenttia yksityisen sektorin palkansaajista. Jos yritysten suunnitelmat toteutuvat, kattaisi tulospalkkaus vuosina 2007–2008 jo noin kaksi kolmannta eli 67 prosenttia yksityisen sektorin henkilöstöstä.

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

Luvuissa on otettu huomioon myös se, että pienessä osassa yrityksiä on suunnitelmia tulospalkkauksen supistamiseksi tai lopettamiseksi.

Tulospalkkaus yleistyy eniten rakentamisessa ja palveluissa

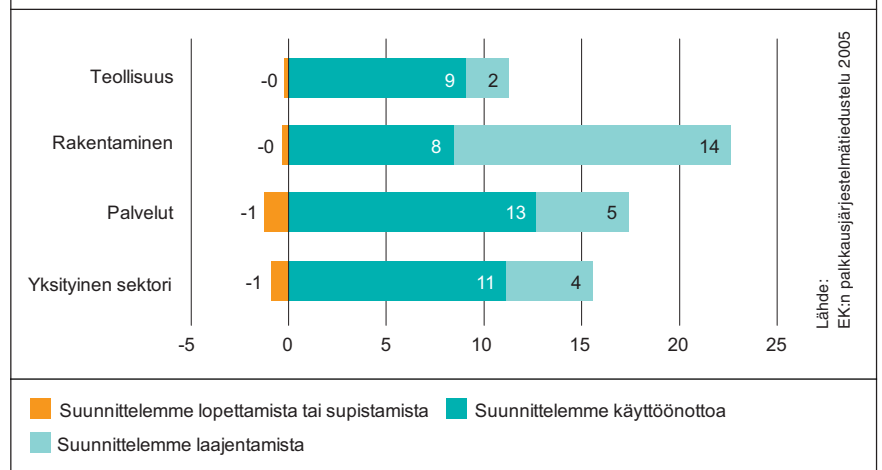
Tulospalkkaus yleistyy yritysten suunnitelmien mukaan eniten rakentamisessa ja palveluissa. Rakentamisessa tulospalkkauksen piiriin voisi lähivuosina tulla lisää 22 prosenttia ja palvelualoilla 16 prosenttia henkilöstöstä. Teollisuudessa, missä jo nyt tulospalkkauksen osuus on suuri, laajeneminen voisi koskea 11:tä prosenttia henkilöstöstä.

Jos yritysten suunnitelmat toteutuvat, tulospalkkaus kattaisi vuosina 2007–2008 jo 80 prosenttia teollisuuden henkilöstöstä ja noin 60 prosenttia rakentamisen ja palvelualojen henkilöstöstä.

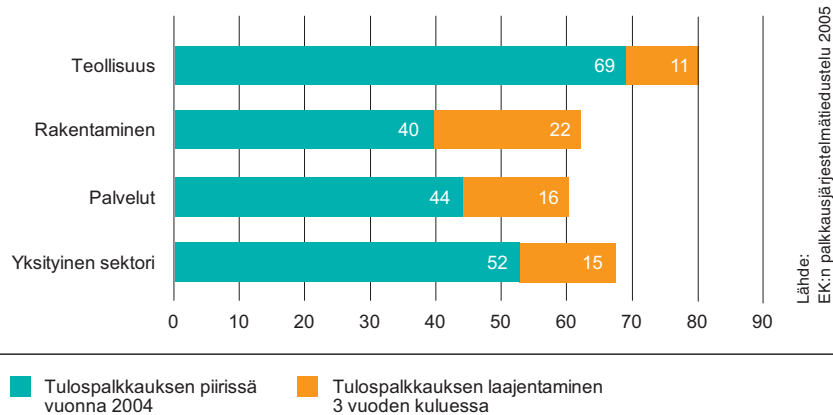
Rakentamisessa tulospalkkaus lisääntyisi pääosin sitä kautta, että entistä suurempi osa henkilöstöstä – lähinnä työntekijät – tulisi tulospalkkauksen piiriin. Palveluissa ja teollisuudessa kasvu tulisi pääosin sitä kautta, että tulospalkkauksen ottaisivat käyttöön sellaiset yritykset, joissa ei vielä ole lainkaan tulospalkkausta.

On kuitenkin huomattava, että tulospalkkauksen laajenemista koskevat suunnitelmat kuvaavat suurinta mahdollista vaihtoehtoa. On todennäköistä, että tulospalkkaus ulottuisi ainakin aluksi hieman pienempään osaan henkilöstöstä kuin tässä on arvioitu.

Suunniteltako tulos- tai voittopalkkioiden käyttöönottoa tai supistamista seuraavan kolmen vuoden aikana?
Prosenttia henkilöstöstä



Tulospalkkauksen yleisyys ja laajentamissuunnitelmat EK:n jäsenyrityksissä vuonna 2004 ja lähivuosina Prosenttia henkilöstöstä tulospalkkauksen piirissä



Tulospalkkauksen laajentaminen ja supistaminen

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

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

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

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

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

Tulospalkkauksessa jo lähes 500 000 henkilöä

Palkkausjärjestelmätiedustelun tulosten perusteella voidaan arvioida, että tulospalkkauksen piirissä oli vuoden 2004 lopussa lähes puoli miljoonaa palkansaajaa EK:n jäsenyrityksissä.

Näistä runsaat 300 000 henkilöä työskentelee yrityksissä, joissa koko henkilöstö on jo nyt tulospalkkauksessa.

Jos yritysten suunnitelmat tulospalkkauksen laajentamisesta toteutuisivat, olisi EK:n jäsenyrityksissä vuosina 2007–2008 jo noin 600 000 palkansaajaa tulospalkkauksen piirissä.

Aikaisemmat tulospalkkaustiedustelut

Aikaisemmat tulospalkkausta koskevat tiedustelut on tehty Teollisuuden ja Työntekijöiden Keskusliitossa (TT) vuosina 1999 ja 2002 ja Palvelutyöntekijöiden (PT) vuonna 2002. Tiedusteluissa on selvitetty erityisesti juuri tulospalkkausjärjestelmien yleisyyttä ja niiden ominaisuuksia.

Tiedustelut lähetettiin TT:n ja PT:n jäsenyrityksille otannan perusteella. Tulokset kuvaavat varsin luotettavasti tulospalkkauksen käyttöä.

TT:n palkkaustapatiedusteluun vuodelta 1998 vastasi 427 yritystä tai toimipaikkaa lähinnä teollisuudesta ja rakennusalaalta. Vastanneissa yrityksissä työskenteli 190 000 henkilöä, jolloin kattavuus oli 62 prosenttia henkilömäärästä laskettuna. Palkkaustapatiedusteluun vuodelta 2001 vastasi 503 yritystä tai toimipaikkaa, joissa työskenteli 248 000 henkilöä. Tiedustelun kattavuus oli 68 prosenttia henkilömäärästä laskettuna.

PT:n tulospalkkaustiedusteluun vuodelta 2001 vastasi 1 508 yritystä yksityisiltä palvelualoilta. Vastanneissa yrityksissä työskenteli 180 000 henkilöä, jolloin kattavuus oli 58 prosenttia henkilömäärästä laskettuna.

4. Tulospalkkauksen perusteet

Tulospalkkaus on palkitsemisen ja johtamisen väline

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

Henkilöstön palkitseminen oli syynä 92 prosentilla ja tulospalkkauksen käyttö johtamisen välineenä 76 prosentilla tulospalkkauksen piiriin kuuluneista henkilöistä.

Palkka- ja työvoimakustannusten joustavuuden lisäämistä pidettiin käyttöönoton syynä noin kolmanneksella henkilöstöstä.

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

Tulospalkkauksen käyttö johtamisen välineenä korostui eniten suurissa yrityksissä ja ylemmillä toimihenkilöillä.

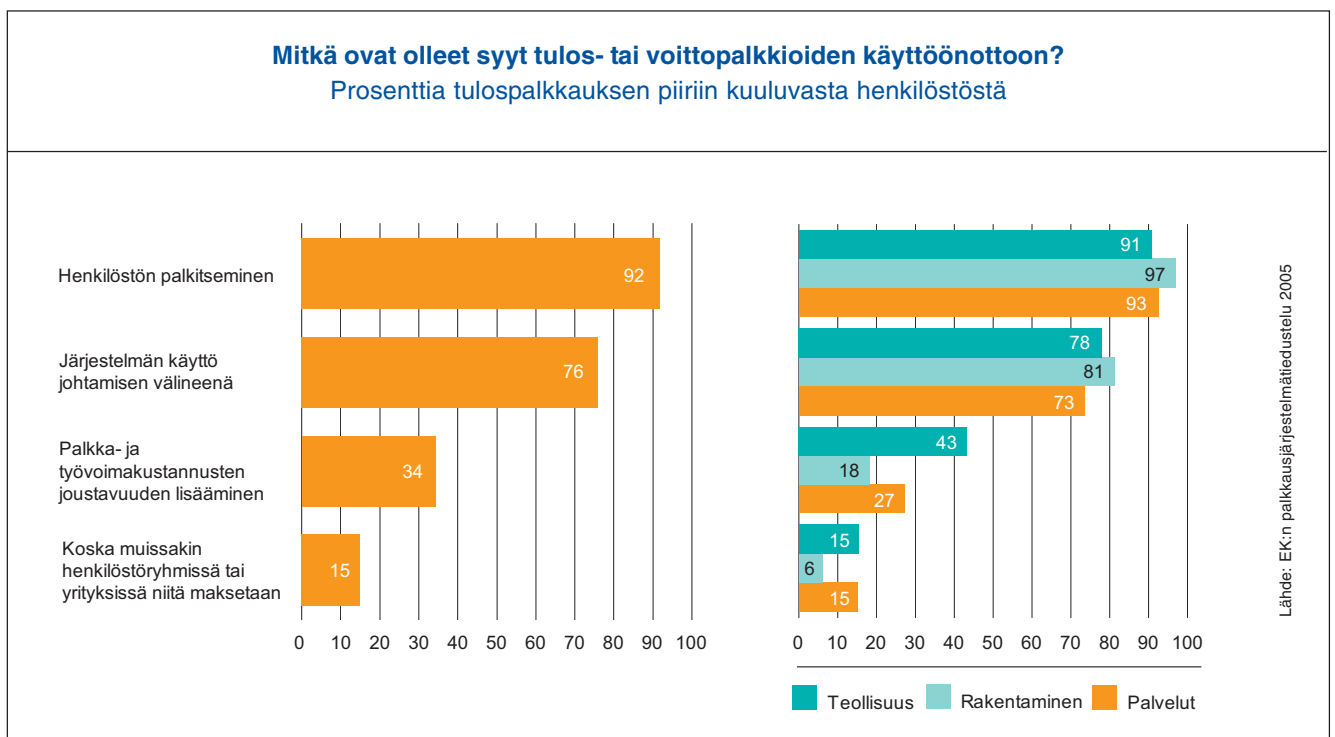
Palkka- ja työvoimakustannusten joustavuuden lisäämistä pidettiin teollisuudessa selvästi tärkeämpänä kuin rakentamisessa ja palveluissa.

Tulospalkkiot määräytyvät tuloksen ja tavoitteiden mukaan

Tulos- ja voittopalkkiot määräytyvät yleensä samanaikaisesti useiden tekijöiden perusteella. Määräytymisperusteita on yleisesti 3–4 kutakin järjestelmää kohti.

Tulos- ja voittopalkkiot perustuvat yleisimmin yrityksen tai yksikön liiketaloudelliseen tulokseen. Tämä on määräytymisperusteena 74 prosentilla tulospalkkauksen piiriin kuuluneista henkilöistä.

Muut yrityksen taloudellista tulosta kuvaavat tekijät, kuten liikevaihto ja käyttökate, ovat määräytymisperusteena joka viidennellä.



Pääoman käytön tehostuminen ja jalostusarvo ovat perusteena joka kymmenennellä.

Myös toiminnalliset mittarit yleisiä

Vaikka yrityksen liiketaloudellinen tulos on yleisimmin käytetty mittari tulospalkkauksessa, on myös toiminnallisilla mittareilla ja tavoitteilla suuri merkitys.

Niinpä asiakaspalvelu ja tuotteiden laatu, tuottavuus, kehitystavoitteet tai niiden yhdistelmät ovat määrittymisperusteena useammalla kuin joka toisella tulospalkkauksen piiriin kuuluneella henkilöllä.

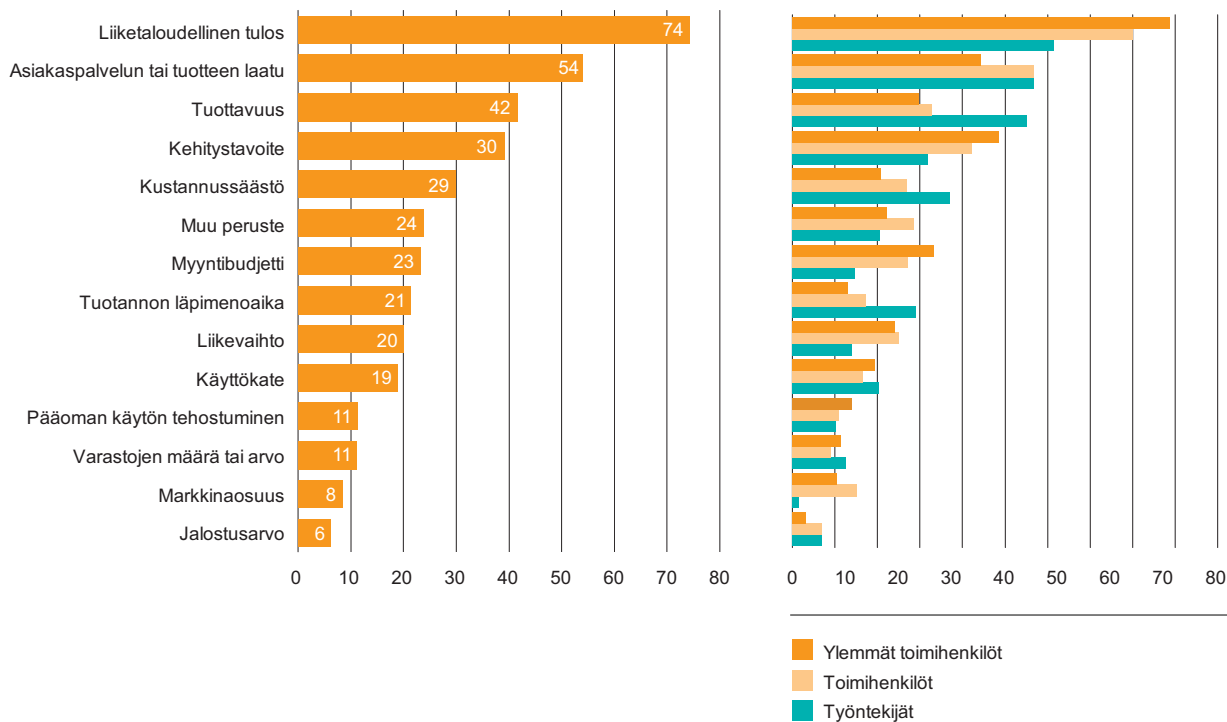
Toimihenkilöillä korostuu tulos, työntekijöillä myös tuottavuus

Liiketaloudellinen tulos on selvästi yleisin tulospalkkioiden määräytymisperuste kaikilla sektoreilla, kaikissa henkilöstöryhmissä ja kaikenkokoisissa yrityksissä.

Liiketaloudellinen tulos korostuu tulospalkkauksessa kuitenkin toimihenkilöillä jonkin verran enemmän kuin työntekijöillä. Työntekijöillä puolestaan korostuu tuottavuuden merkitys.

Mihin tekijöihin tulos- ja voittopalkkioiden määräytyminen perustuu?

Prosenttia tulospalkkauksen piiriin kuuluvasta henkilöstöstä



Lähde: EK:n palkkausjärjestelmätiedustelu 2005

Teollisuudessa korostuvat palveluloja enemmän kustannussäästöt ja tuotannon läpimenoaika. Palveluissa korostuvat puolestaan enemmän asiakaspalvelu ja myyntibudjetti. Rakentamisessa tulospalkkaus perustuu muita sektoreita voimakkaammin liikeloudelliseen tulokseen, laatuun, kehitystavoitteisiin ja kustannussäästöihin.

Tulos- ja voittopalkkioiden määrätymisperusteissa ei liikeloudellisen tuloksen osalta ole tapahtunut merkittäviä muutoksia vuoden 2001 jälkeen. Muutoksia on sen sijaan tapahtunut toiminnallisissa tavoitteissa: teollisuudessa tuotannon läpimenoaikojen, laadun, tuottavuuden ja kustannussäästöjen osuus määrätymisperusteissa on noussut. Palveluissa myyntibudjetin, kustannussäästöjen ja käyttökateen osuus on pienentynyt ja kehitystavoitteiden käyttö yleistynyt määrätymisperusteena.

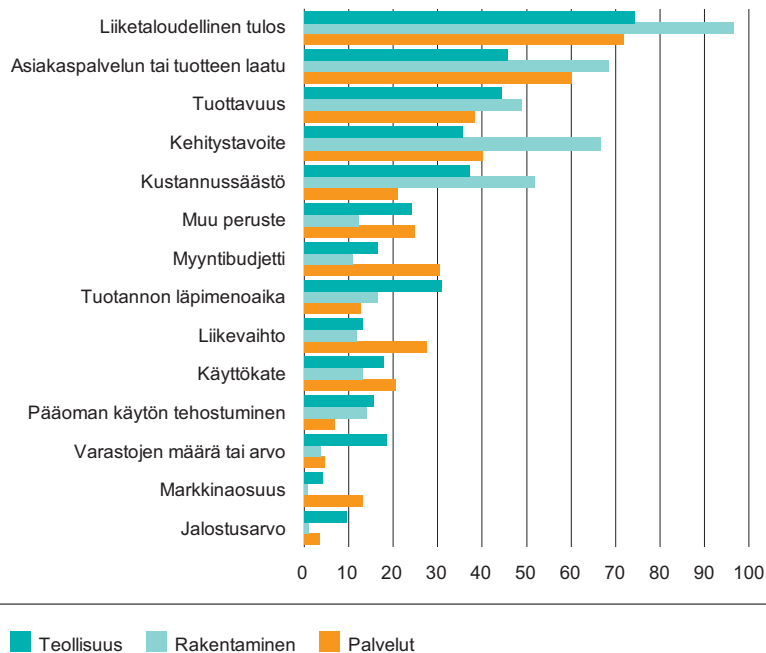
Tulospalkkoja mitataan yrityksen ja tulosyksikön tasolta

Tulos- ja voittopalkkiot mittaavat toiminnan tuloksellisuutta yleisimmin yrityksen tai tulosyksikön tasolta. Yritys on mittaustasona hieman yli puolella ja tulosyksikkö hieman alle puolella tulospalkkauksen piiriin kuuluneista henkilöistä.

Mittaaminen perustuu usein myös organisaation pienempien osien, kuten ryhmän, tiimin tai osaston toimintaan. Työntekijän omaa, henkilökohtaista suoriutumista käytetään arviointiperusteena joka kolmannella tulospalkkauksen piiriin kuuluneella henkilöllä.

Tulos- ja voittopalkkioiden määrätymistä mitataan yleensä useilta toiminnan tasoilta samanaikaisesti. Mittaustasoja on tyypillisesti pari-kolme järjestelmää kohden. Ratkaisut vaihtelevat huomattavasti muun

Mihin tekijöihin tulos- ja voittopalkkioiden määrätymisen perustuu? Prosenttia tulospalkkauksen piiriin kuuluvasta henkilöstöstä



Lähde: EK:n palkkausjärjestelmätiedustelu 2005

muussa yritys-koon ja järjestelmän tarkoituksen mukaan.

Teollisuudessa konserni on mittaustasona selvästi useammin kuin muilla sektoreilla. Rakentamisessa käytetään tulosyksikköä ja palveluissa ryhmää ja omaa työsuoritusta mittaustasona yleisemmin kuin muilla sektoreilla.

Konserni on mittaustasona yleisimmin toimihenkilöillä selvästi yleisempi kuin muilla henkilöstöryhmillä. Työntekijöillä käytetään jonkin verran harvempia mittaustasoja kuin muilla henkilöstöryhmillä.

Tavoitteiden toteutuessa 9 prosenttia lisää palkkaa

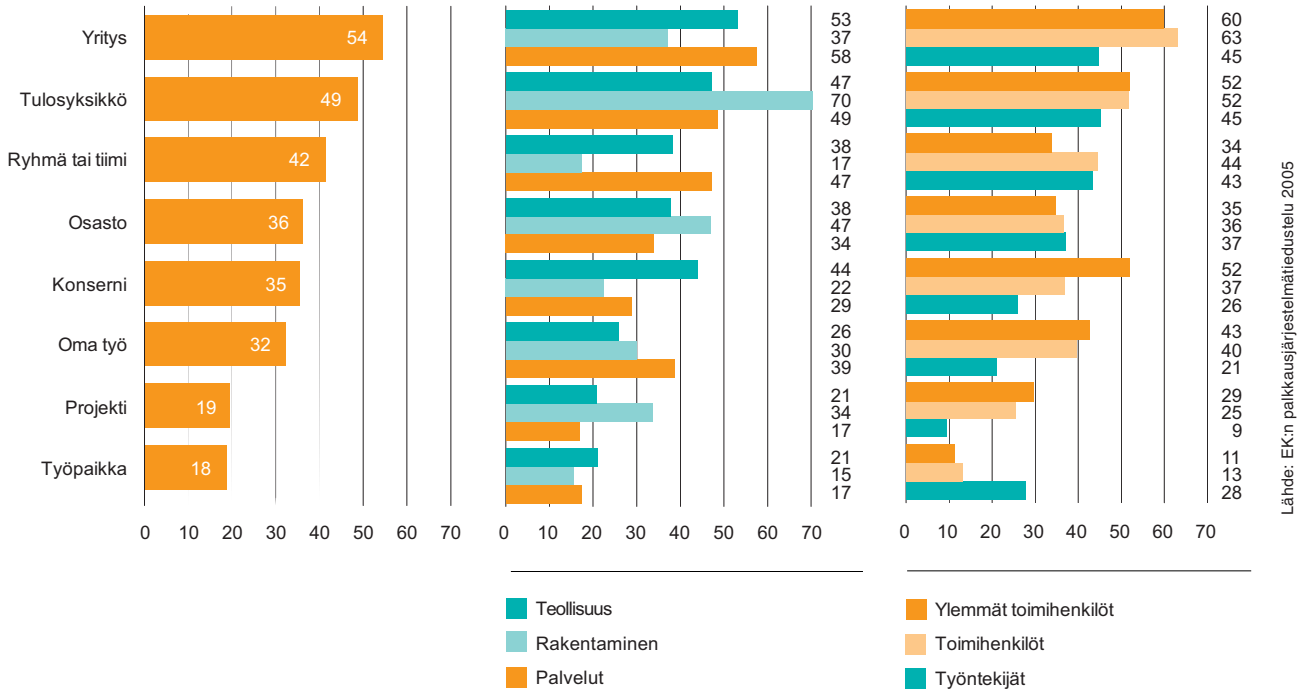
Tulos- ja voittopalkkiot mitoitettiin vuonna 2004 lisäämään palkkaa enimmillään keskimäärin yhdeksän prosenttia.

Palkkausjärjestelmätiedustelussa kysyttiin, kuinka suuren prosentuaalisen lisän tulos- ja voittopalkkiot olisivat enimmillään tuoneet henkilön vuosiansioihin vuonna 2004, jos tulospalkkausjärjestelmän asetamat ehdot olisi täytetty.

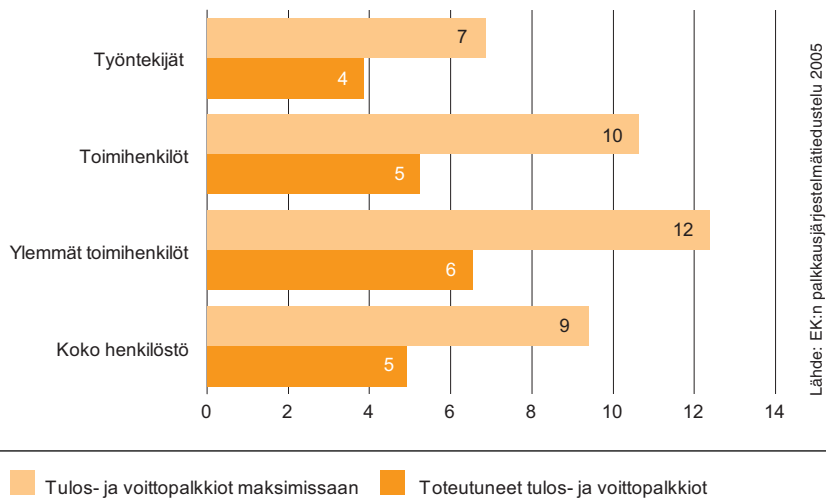
Ylemmillä toimihenkilöillä tulos- ja voittopalkkioiden enimmäismäärä mitoitettiin keskimäärin 12 prosentiksi, toimihenkilöillä 11 prosentiksi ja työntekijöillä 7 prosentiksi vuosiansioista.

Käytännössä toteutuneet tulos- ja voittopalkkiot olivat kaikissa henkilöstöryhmissä noin puolet maksimipalkkioiden suuruudesta. Työntekijöiden tulospalkkiot olivat keskimäärin 3,8 prosenttia, toimihenkilöiden 5,2 prosenttia ja ylempien toimihenkilöiden 6,5 prosenttia vuosiansioista.

Miltä toiminnan tasoilta tulos- ja voittopalkkiotavoitteet mittaavat toimintaa?
 Prosenttia tulospalkkauksen piiriin kuuluvasta henkilöstöstä



Tulos- ja voittopalkkioiden suuruuden mitoittaminen
 keskimäärin henkilöstöryhmittäin vuonna 2004
 Prosenttia vuosiansioista



Luvut ovat lähellä EK:n palkkatilastojen kuvaamaa maksettujen tulos- ja voittopalkkioiden tasoa. Palkkatilaston mukaan tulos- ja voittopalkkiot olivat vuonna 2004 keskimäärin 6,0 prosenttia henkilön vuosiansioista.

Tulos- ja voittopalkkioiden enimmäismäärät mitoitettiin rakentamisessa ja palveluilla korkeammiksi kuin teollisuudessa. Tämä on josain määrin yllättävää ainakin palvelualuejen osalta, missä palkkataso on perinteisesti ollut matalampi kuin teollisuudessa.

Maksetut tulos- ja voittopalkkiot olivat palveluissa kuitenkin suhteellisesti yhtä suuret kuin teollisuudessa. Sen sijaan rakentamisessa myös maksetut tulos- ja voittopalkkiot olivat vuonna 2004 korkeammat kuin teollisuudessa.

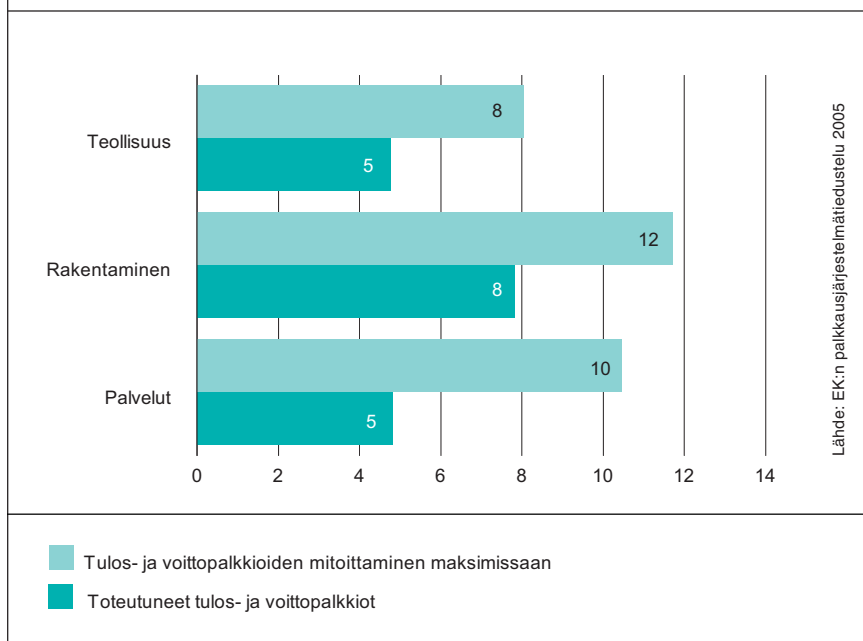
Kun keskimääräinen vuosiansio oli yksityisen sektorin palkansaajilla vuonna 2004 noin 30 000 euroa eli 2 500 euroa kuukaudessa, toivat maksetut tulos- ja voittopalkkiot tiedustelun mukaan palkkaa lisää noin 1 500 euroa vuodessa eli 123 euroa kuukaudessa.

Maksettujen tulospalkkioiden hajonta on suuri

Maksettujen tulos- ja voittopalkkioiden hajonta oli suuri vuonna 2004. Tähän ovat vaikuttaneet toisaalta monet poikkeuksellisen korkeat mitoitukset ja toisaalta se, miten tavoitteet on saavutettu.

EK:n palkkatilaston mukaan yli puolella työntekijöistä ja kolmanneksella toimihenkilöistä maksettu palkkio oli varsin pieni eli alle 3 prosenttia vuosiansioista. Työntekijöistä vain harva sai tulospalkkiona yli 10 prosentin palkan lisän. Sen sijaan toimihenkilöistä 16 prosenttia sai tämän suuruisen palkan lisän.

Tulos- ja voittopalkkioiden suuruuden mitoittaminen keskimäärin sektoreittain vuonna 2004
Prosenttia vuosiansioista



Tulospalkkioita maksetaan kerran vuodessa

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

Työntekijöillä tulos- ja voittopalkkioiden maksurytmi on selvästi tiheämpi kuin toimihenkilöillä. Vähintään kerran kuukaudessa maksetaan tulospalkkioeria työntekijöistä peräti joka viidennelle, mutta toimihenkilöistä vain muutamalle prosentille.

Teollisuudessa ja palveluissa tulos- ja voittopalkkioiden maksurytmi on jonkin verran tiheämpi kuin rakentamisessa.

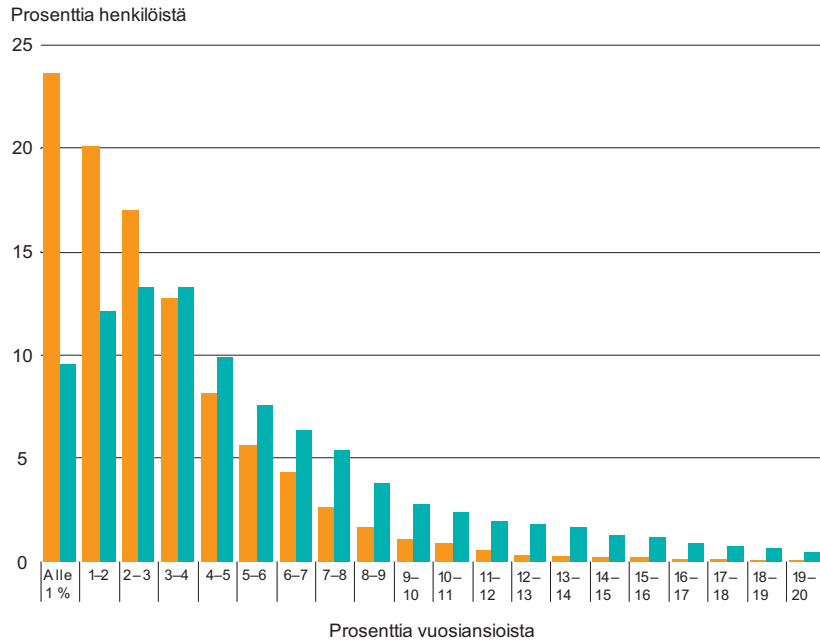
Tulospalkkio maksetaan yleensä maaliskuussa

Tulos- ja voittopalkkioita maksetaan selvästi yleisimmin keväällä maaliskuussa, jolloin palkkioita saa hieman yli puolet (55 prosenttia) henkilöstöstä.

Ajankohta on varsin luonnollinen palkkioiden maksamiselle, koska useimmissa tulospalkkausjärjestelmissä palkkion maksaminen riippuu saavutetusta liiketaloudellisesta tuloksesta. Edellisen tilikauden tulos ja muut taloudelliset tunnusluvut ovat usein selvillä tilinpäätöksen valmistuttua keväällä.

Työntekijöillä tulos- ja voittopalkkioiden maksurytmi on selvästi tiheämpi kuin toimihenkilöillä.

Maksettujen tulos- ja voittopalkkioiden osuus vuosiansioista EK:n jäsenyritysten henkilöstöllä vuonna 2004

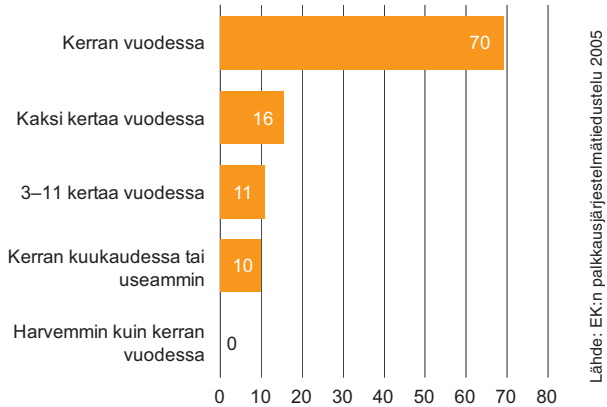


Lähde: EK:n palkkailiasto

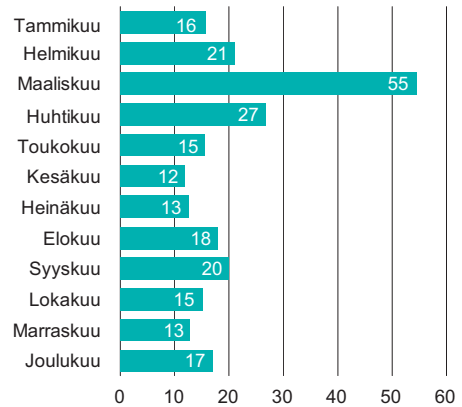
Työntekijät Toimihenkilöt

Maksettujen tulos- ja voittopalkkioiden jakaamaa on tarkasteltu henkilöillä, joille on maksettu näitä palkkioita. Mukana ovat lähes kaikki EK:n edustamat sopimusalat.

Kuinka usein tulos- ja voittopalkkioita maksetaan? Prosenttia tulospalkkauksen piiriin kuuluvasta henkilöstöstä



Minä kuukausina tulos- ja voittopalkkioita maksettiin vuonna 2004? Prosenttia tulospalkkauksen piiriin kuuluvasta henkilöstöstä



Tulospalkkiot jaetaan saman prosentin mukaan

Tulos- ja voittopalkkiot jaetaan yleisimmin samana prosenttiosuutena palkasta. Tämä on jakoperusteena lähes joka toisella (46 prosentilla) tulospalkkauksen piiriin kuuluneista henkilöistä.

Tulos- ja voittopalkkio jaetaan kaikille yhtä suurena rahamääränä joka viidennelle. Jakoperusteessa ei ole otettu huomioon työajan vaikutusta palkkion jakamiseen.

Tulospalkkioiden perusteita muutetaan vuosittain

Tulos- ja voittopalkkioiden perusteita muutetaan yleisimmin joka vuosi. Näin on asian laita 54 prosentilla tulospalkkauksen piiriin kuuluneista henkilöistä. Harvemmin kuin vuosittain perusteita muutetaan joka kolmannella.

Vaikka yrityksessä ei muutettaisikaan joka vuosi tulospalkkausjärjestelmän perusteita, on tavallista, että järjestelmän perusteita arvioidaan ja punnitaan jatkuvasti.

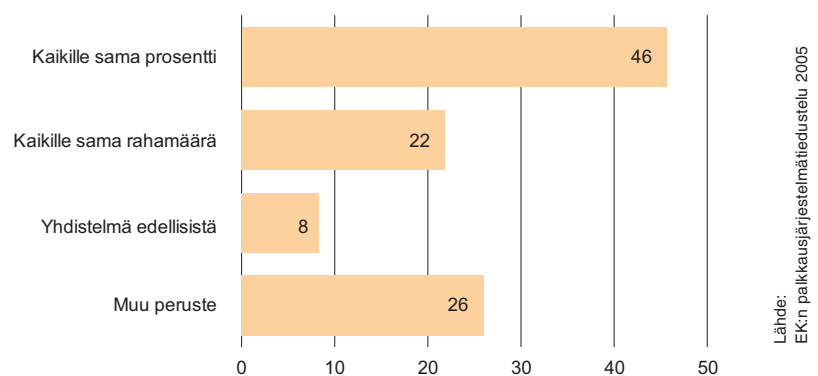
Tulospalkkausta käsitellään henkilöstön kanssa

Yli kaksi kolmasosaa yrityksistä käsittelee tulospalkkauksen sisältöä yhdessä henkilöstön kanssa. Yrityksellä voi olla esimerkiksi tulospalkkausjärjestelmän kehitysryhmä, johon on koottu edustajia organisaation eri tasoilta, tai palkkiojärjestelmää käsitellään yhteistoimintamennettelyn avulla.

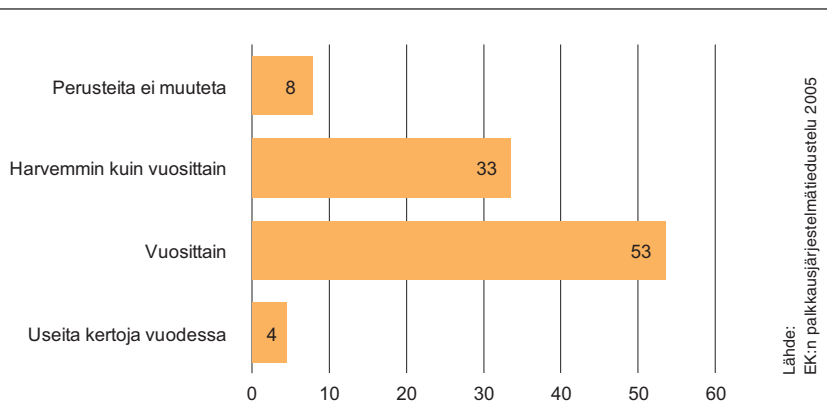
Luonnollista on, että tulospalkkausjärjestelmän sisällöstä ja käytönotosta tiedotetaan henkilöstölle.

Täydentäville palkkaustavoille on luonteenomaista, että päätökset niiden sisällöstä tekee yrityksen johto tai yhtiökokous.

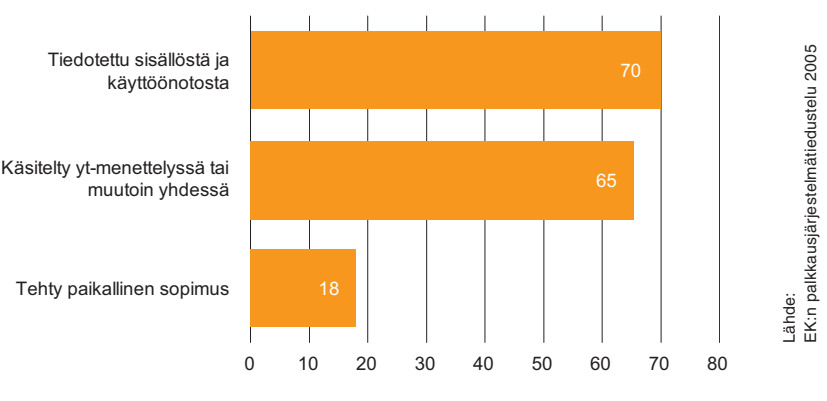
Mikä on tulos- ja voittopalkkioiden jakoperuste, kun työajan vaikutusta ei oteta huomioon? Prosenttia tulospalkkauksen piiriin kuuluvasta henkilöstöstä



Miten usein tulos- ja voittopalkkioiden perusteita muutetaan? Prosenttia tulospalkkauksen piiriin kuuluvasta henkilöstöstä



Miten tulos- ja voittopalkkioiden sisältöä ja käyttöönottoa on käsitelty henkilöstön kanssa? Prosenttia tulospalkkauksen piiriin kuuluvasta henkilöstöstä



5. Tulospalkkauksen vaikutukset

Tulospalkkauksen toimivuus koetaan hyväksi

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

Etenkin ylemmillä toimihenkilöillä tulospalkkauksen toimivuus koettiin erittäin hyväksi. Arvioitu keskiarvo oli peräti 4,2, kun se työntekijöillä oli 3,5.

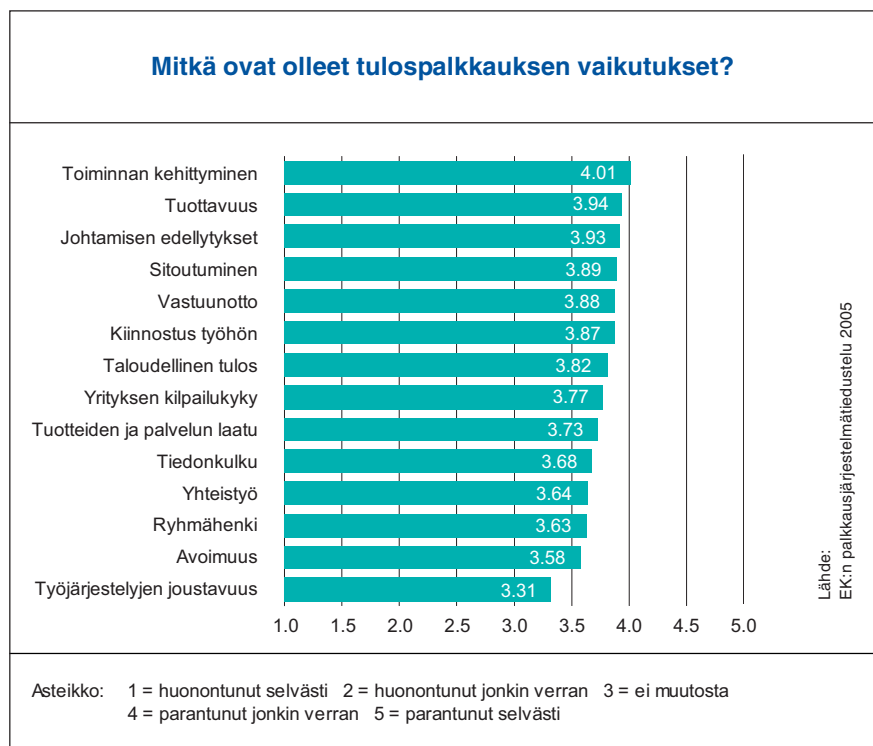
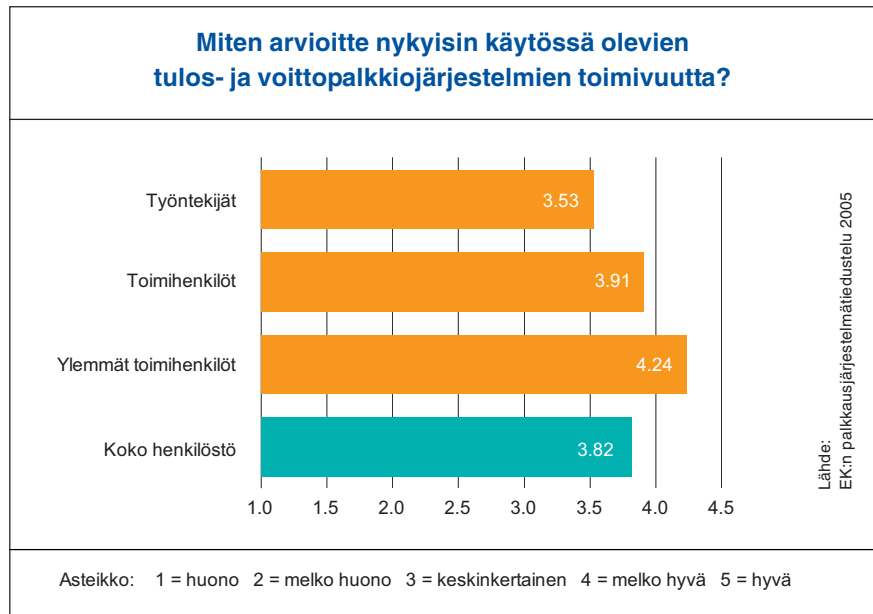
Tulospalkkauksen toimivuuden arvioinnissa ei ollut eroja eri sektoreiden välillä.

Kokemukset tulos- ja voittopalkkioista ovat myönteisiä

Yritykset arvioivat tulos- ja voittopalkkiojärjestelmien vaikutukset selvästi positiivisiksi. Tulospalkkaus oli vaikuttanut myönteisimmin toiminnan kehittymiseen ja tuottavuuteen. Selkeitä positiivisia vaikutuksia tulospalkkauksella oli myös johtamisen edellytyksiin ja henkilöstön sitoutumiseen.

Rakennusalalla yritykset arvioivat tulospalkkauksen vaikutukset selvästi positiivisemmiksi kuin teollisuudessa ja palveluissa. Rakennusalalla arvioitiin tulospalkkauksen vaikuttaneen myönteisimmin paitsi toiminnan kehittymiseen myös työtä ja tuotteiden ja palveluiden laatua koskevaan kiinnostukseen.

Teollisuudessa tulospalkkauksen arvioitiin vaikuttaneen myönteisimmin toiminnan kehittymisen lisäksi



myös johtamisen edellytyksiin ja palveluissa vastuunottoon.

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

Esimerkiksi Sitran tutkimuksessa vuodelta 2003¹ tulospalkkaa toimihenkilöille maksavat yritykset olivat 10–13 prosenttia tuottavampia kuin muut yritykset. Myös palkkiojärjestelmien piirissä olevien ansiot olivat suurempia kuin muilla.

Tulospalkkaus tukee johtamista

Palkkausjärjestelmätiedustelusta saadut tulokset tukevat myös ajatusta, että tulos- ja voittopalkkiot soveltuvat hyvin palkitsemisen ja johtamisen välineeksi pienissä yrityksissä.

Tulospalkkaus ei kuitenkaan automaattisesti lisää esimerkiksi tuottavuutta. Teknillisen korkeakoulun tulospalkkaustutkimuksista² tiedetään, että erot samankaltaisten palkkiojärjestelmien toimivuudessa yritysten välillä voivat olla suuria. Palkitseminen ei korvaa johtamista, mutta voi tukea sitä.

Tulospalkkauksen toimivuutta ja vaikutuksia selvitettiin ensimmäistä kertaa

EK:n palkkausjärjestelmätiedustelussa kysyttiin ensimmäistä kertaa yritysten omia arvioita siitä, miten hyvin tai huonosti tulos- ja voittopalkkiojärjestelmät olivat toimineet ja millaisia kokemuksia yrityksillä niistä oli.

Tiedustelussa määriteltiin tulos- ja voittopalkkiojärjestelmien toimivuus siten, että se sisältää järjestelmän vaikutukset ja yritysten kokemukset niistä. Yrityksiä pyydettiin arvioimaan järjestelmien toimivuutta viisiportaisella asteikolla (1 = huono, 5 = hyvä).

Yrityksiä pyydettiin arvioimaan tulos- ja voittopalkkiojärjestelmien vaikutuksia 14:ään eri osaan yrityksen ja työyhteisön toiminnassa. Näitä olivat muun muassa vaikutukset tuottavuuteen, sitoutumiseen ja tiedonkulkuun. Vaikutuksia arvioitiin viisiportaisella asteikolla (1 = huonontunut selvästi, 5 = parantunut selvästi).

¹ Snellman, K.; Uusitalo, R. & Vartiainen, J. (2003) Tulospalkkaus ja teollisuuden muuttuva palkanmuodostus. Sitra.

² www.palkitseminen.hut.fi

Tulospalkkioita saaneiden osuus on kasvanut

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

Kun vuonna 1994 teollisuuden työntekijöistä vain 15 prosenttia sai tulos- ja voittopalkkioita, oli osuus kasvanut vuonna 2005 jo 38 prosenttiin. Toimihenkilöillä vastaava osuus kasvoi 29 prosentista 63 prosenttiin. Osuus on siis yli kaksinkertaistunut kymmenessä vuodessa.

Tulospalkkiot keskimäärin kuusi prosenttia kokonaisansioista

Vuonna 2005 maksetut tulospalkkiot olivat EK:n jäsenyrityksissä keskimäärin noin kuusi prosenttia henkilön kokonaisansioista. Luku on laskettu niistä henkilöistä, joille palkkatilaston mukaan maksettiin tulospalkkioita vuonna 2005.

Teollisuuden toimihenkilöille maksetut tulospalkkiot olivat vuonna 2005 keskimäärin 9,0 prosenttia ja teollisuuden työntekijöille maksetut tulospalkkiot 3,0 prosenttia kokonaisansioista.

Useimmilla teollisuuden aloilla tulospalkkioiden osuus kokonaisansioista oli 5–6 prosenttia.

Palvelualoilla tulospalkkion osuus kokonaisansioista vaihteli eri toimialoilla kahdesta seitsemään prosenttiin. Korkeimmat tulospalkkiot maksettiin rahoitus- ja tukkukaupassa, molemmilla aloilla tulospalkkioiden osuus oli runsaat 7 prosenttia kokonaisansioista.

Teollisuuden työntekijöille maksetut tulospalkkiot olivat vuonna 2005 keskimäärin 926 euroa ja teollisuuden toimihenkilöille maksetut tulospalkkiot 3 948 euroa. Kaupan alalla henkilöstölle maksettu tulospalkkio oli keskimäärin 1 914 euroa ja rahoitus- ja vakuutus- ja vakuutus- ja vakuutus- ja vakuutus-

Tulospalkkiot 2,5 prosenttia palkkasummasta

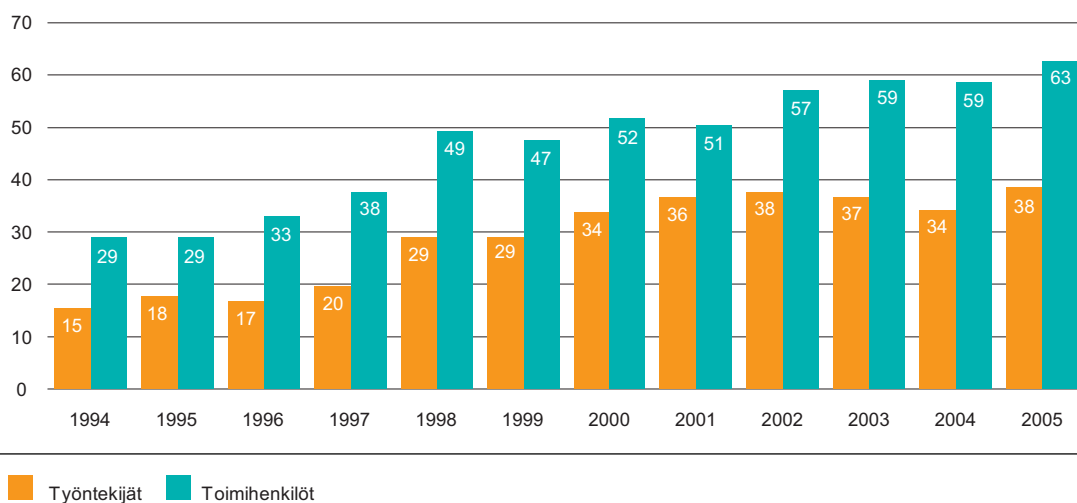
EK:n jäsenyritysten vuonna 2005 maksamat tulos- ja voittopalkkiot olivat noin 2,5 prosenttia jäsenyritysten koko palkkasummasta.

Teollisuudessa tulos- ja voittopalkkioiden osuus oli 3,7 prosenttia palkkasummasta. Toimihenkilöillä tulospalkkioiden osuus oli 6,0 prosenttia ja työntekijöillä 1,3 prosenttia palkkasummasta.

Palvelualoilla tulospalkkioiden osuus oli 1,7 prosenttia palkkasummasta eli pienempi kuin teollisuudessa.

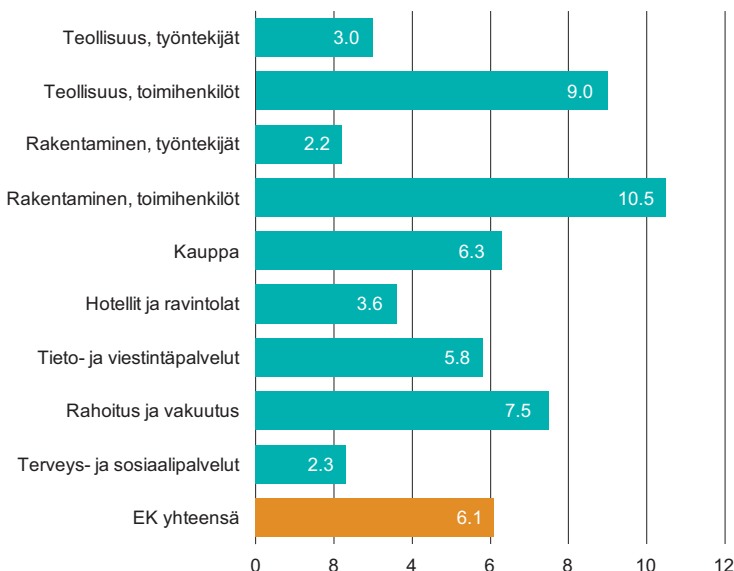
Palkkasummaan on luettu myös niiden työntekijöiden ja toimihenkilöiden palkat, jotka eivät saaneet tulospalkkioita.

Tulospalkkioita saaneiden osuus teollisuudessa vuosina 1994–2005



Lähde: EK:n palkkatilasto

Tulospalkkioiden osuus kokonaisansioista eri aloilla vuonna 2005



Lähde: EK:n palkkatilasto

Palkkausjärjestelmä-tiedustelun toteutus

EK:n ensimmäisen palkkausjärjestelmätiedustelun tavoitteena oli kartoittaa yrityksissä käytössä olevien palkkausjärjestelmien kattavuutta ja kehityssuuntia sekä arvioida niiden toimivuutta yritysten johtamisen ja palkkapolitiikan näkökulmasta. Tiedustelulla selvitettiin myös tulos- ja voittopalkkiojärjestelmien yleisyyttä ja ominaisuuksia. Tiedustelu palvelee sekä keskusliiton että jäsenliittojen tarpeita.

Tiedustelua varten poimittiin EK:n jäsenrekisteristä otos, johon otettiin kaikki yli 100 henkilön yritykset, joka toinen 50–99 henkilön yritys, joka viides 10–49 henkilön yritys ja joka kymmenes 6–9 henkilön yritys. Alle 6 henkilön yrityksiä ei otettu mukaan tiedusteluun. Otokseen poimittiin kaikki EK:n edustamat toimialat ja se kuvaa koko EK:n jäsenkenttää.

Lopullisen otoksen koko oli 3 204 yritystä, joissa työskentelee 681 000 henkilöä. Tämä vastaa 74 prosenttia jäsenyritysten henkilöstöstä.

Tiedusteluun vastasi 958 yritystä eli 31 prosenttia otoksen yrityksistä. Vastanneissa yrityksissä työskenteli 434 000 henkilöä, mikä on 64 prosenttia tiedustelun piirissä olleiden yritysten henkilöstömäärästä. Raportoinnissa käytetään yritysten ilmoittamia työntekijöiden, toimihenkilöiden ja ylempien toimihenkilöiden lukumäärää, joka oli yhteensä 428 960 henkilöä. Tiedustelun kattavuutta voidaan pitää hyvänä.

Tiedustelu lähetettiin yrityksiin elokuussa 2005 ja viimeiset vastaukset saatiin loka-marraskuun vaihteessa. Tiedustelu tehtiin kokonaisuudessaan sähköisesti niin, että yritykset saivat tiedustelun sähköpostin välityksellä ja vastasivat suoraan verkkolomakkeelle.

Tiedustelussa saadut vastaukset korjattiin otoskertoimella vastaamaan koko EK:n jäsenkenttää. Huomioon otettiin myös vastausten kato eli puuttuvat vastaukset. Katokorjauksen avulla korjattiin puuttuvat vastaukset vastaamaan saatuja vastauksia.

Mitä ovat tulos- ja voittopalkkiot?

Yritykset voivat käyttää peruspalkkaustapojen ohella täydentävinä palkkaustapoina muun muassa tulos- ja voittopalkkioita.

Tulos- ja voittopalkkioilla tarkoitetaan peruspalkkaustapoja täydentäviä lisäpalkkoja, joiden perustana on taloudellisten tai toiminnallisten tavoitteiden saavuttaminen. Tavoitteiden saavuttamista mitataan tunnusluvuilla ja mittareilla.

Tulos- ja voittopalkkion määrätymisperusteena voivat olla esimerkiksi yrityksen tai toimintayksikön liiketaloudellinen tulos, tuottavuuden kehitys, asiakaspalvelun laatu ja erilaiset kehitystavoitteet.

EK:n palkkausjärjestelmätiedustelussa tulos- ja voittopalkkioita on käsitelty yhtenä ryhmänä eikä eroa niiden välille ole tehty. Tiedustelussa tulos- ja voittopalkkioihin ei luettu yritysten henkilöstörahastoonsa maksamia voitonjakoeria eikä suoritukseen perustuvia palkkiopalkkoja, kuten tuotantopalkkioita. Rajanvetoa eri palkkiokäsitteiden välillä selvittää oheinen työmarkkinakeskusjärjestöjen tulospalkkaustyöryhmän tekemä erittely.

Rajanvetoa eri palkkiokäsitteiden välillä

Työmarkkinakeskusjärjestöjen tulospalkkaustyöryhmä 2002

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

EK:n palkkatilastointi

Elinkeinoelämän keskusliitto tekee vuosittain palkkatiedusteluja jäsenyritystensä palveluksessa olevien henkilöiden palkoista.

Palkkatiedusteluissa vuodelta 2005 saatiin palkkatiedot noin 600 000 tuntipalkkaisesta ja kuukausipalkkaisesta henkilöstä. Palkkatilastossa eivät ole mukana yritysten ylimpään johtoon tai omistajiin kuuluvat henkilöt, ulkomailla työskentelevät henkilöt, oppilaat, harjoittelijat ja nuoret työntekijät eikä osa-ajatyötä tekevästä henkilöstä.

Palkkatiedustelussa kysytään vuoden aikana maksettujen tulospalkkioiden yhteismäärä. Tulospalkkioihin on luettu varsinaisten tulospalkkioiden lisäksi voittopalkkiot ja voitonjakoerat.

Sen sijaan henkilön suoritukseen perustuvia palkkioita, kuten urakka- ja palkkiopalkkoja, myyntiprovisioita ja bonuksia, ei ole luettu tulospalkkioihin.

Osakepohjainen palkitseminen ja henkilöstörahastot

Täydentäviin palkkaustapoihin luetaan henkilöstölle maksettavien tulos- ja voittopalkkioiden sekä voitonjakoerien lisäksi myös monet osakkeisiin pohjautuvat järjestelmät sekä henkilöstörahastot. Osakkeisiin pohjautuvia ovat muun muassa henkilöstöannit, osakepalkkiot ja työsuhteoptiot.

Vuonna 2005 työsuhteoptiojärjestelmiin kuului suomalaisissa yrityksissä arviolta 65 000 henkilöä, joista noin 40 000 oli suomalaisia³.

Henkilöstörahastoja oli vuoden 2006 alussa 49 kappaletta ja jäseniä niissä 120 000⁴. Yritykset maksoivat vuoden 2005 aikana rahastoihin voittopalkkioeria arviolta noin 70 miljoonaa euroa. Vuosina 2004 ja 2005 perustettiin 14 uutta henkilöstörahastoa. Miltei kaikki rahastoyritykset olivat EK:n jäsenyrityksiä.

³ Lähde: Alexander Corporate Finance Oy

⁴ Lähde: Työministeriö.

Mikä on henkilöstörahasto?

Henkilöstörahasto on yrityksen henkilöstön omistama ja hallinnoima rahasto, jonka tarkoituksena on yritykseltä voittopalkkioina saatujen varojen hallinta. Palkitsemistapana henkilöstörahasto on henkilöstörahastolain säätelemä ja yritykselle vapaaehtoinen. Laki ei velvoita yrityksiä maksamaan voittopalkkioeria tai henkilöstöä perustamaan rahastoa.

Yritykselle rahastoon maksetut voittopalkkioerat ovat vähennyskelpoisia tulohankkimismenoja, joista ei makseta henkilösivukuluja. Rahasto ei maksa veroja saamistaan voittopalkkioeristä. Nostetusta rahastosuudesta 80 prosenttia on saajalleen veronalaista ansiotulua, mutta 20 prosenttia on lain perusteella verovapaata.

Rekisteröidyt henkilöstörahasot ja niiden jäsenten lukumäärä vuonna 2005

Rno	Henkilöstörahasotn nimi	Jäsenten lkm
3	KM-Yhtymä Oy:n henkilöstörahasot hr _____	137
4	Sanoma Osakeyhtiön henkilöstörahasot hr _____	2 083
5	Fortumin henkilöstörahasot hr _____	7 061
8	Metso-konsernin henkilöstörahasot hr _____	6 992
16	Kontiotuote Oy:n henkilöstörahasot hr _____	205
21	Salon Seudun Osuuskaupan henkilöstörahasot hr _____	587
23	Sampo Oyj-konsernin henkilöstörahasot hr _____	3 702
24	ABB Installaatiot-Yhtiöiden henkilöstörahasot hr _____	1 683
28	Savon Mediat henkilöstörahasot hr _____	590
29	Sunila Oy:n henkilöstörahasot hr _____	305
31	Sanoma Lehtimedia -konsernin henkilöstörahasot hr _____	252
34	Rautaruukin henkilöstörahasot hr _____	6 006
37	Dalsbrukin henkilöstörahasot hr _____	n. 987
38	Outokumpu-konsernin henkilöstörahasot hr _____	2 616
39	Tapiola-yhtiöiden henkilöstörahasot hr _____	2 600
41	Oy Teampac Ab:n henkilöstörahasot hr _____	n. 40
42	Lahti Energia Oy:n henkilöstörahasot hr _____	336
43	Inhan Tehtaat Oy Ab:n henkilöstörahasot hr _____	225
44	Perhera hr _____	92
45	Sanoma Magazines Finland Oy:n henkilöstörahasot hr _____	852
46	Kemira Pigments Oy:n henkilöstörahasot hr _____	833
48	Kemira GrowHow Oy:n henkilöstörahasot hr _____	1 059
49	Finnair Oyj:n henkilöstörahasot hr _____	8 315
50	Gummeruksen Kirjapainon henkilöstörahasot hr _____	154
51	Atria-konsernin henkilöstörahasot hr _____	2 883
52	Kemira Oyj:n henkilöstörahasot hr _____	1 254
53	Aamulehti-yhtymän henkilöstörahasot hr _____	1 494
54	Oy Hartwall Ab:n henkilöstörahasot hr _____	1 293
55	Nordea Suomen henkilöstörahasot hr _____	9 825
56	Veritas Eläke- ja Henkivakuutusosakeyhtiöiden henkilöstörahasot hr _____	296
57	Lännen Puhelimen henkilöstörahasot hr _____	294
58	Suomen Volvon henkilöstörahasot hr _____	n. 600
60	Lammaisten Energia Oy:n henkilöstörahasot _____	20
61	TeliaSonera Finland Oy:n henkilöstörahasot hr _____	6 723
62	Olvin henkilöstörahasot hr _____	338
63	Osuuskunta Varubodenin henkilöstörahasot hr _____	364
64	Silta-konsernin henkilöstörahasot hr _____	254
65	Ilmailulaitoksen henkilöstörahasot _____	n. 1 800
66	Elisa Oyj:n henkilöstörahasot hr _____	n. 4 500
67	Teollisuuden Voiman henkilöstörahasot hr _____	528
68	OP-Henkilöstörahasot hr _____	n. 9 000
69	Ålandsbanken Abp:s personalfond pf _____	n. 430
70	Aktia Sparbank Abp –koncerns personalfond pf _____	n. 800
71	Suomen Postin henkilöstörahasot _____	n. 20 000
72	Neste Oil henkilöstörahasot _____	n. 4 300
73	Aspo Oyj:n henkilöstörahasot _____	n. 420
74	Elektrobit Group Oy:n henkilöstörahasot _____	n. 900
75	J. Kärkkäinen Oy:n henkilöstörahasot _____	n. 280
76	TETRA Chemicals Europe Kokkolan henkilöstörahasot hr _____	..

Elinkeinoelämän keskusliitto EK

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

Tilaukset:

MP-Keskus/Julkaisujakelu
Puhelin (09) 4202 2293
Faksi (09) 4202 2330
julkaisujakelu@ek.fi

Raportti internetissä:

www.ek.fi/julkaisut

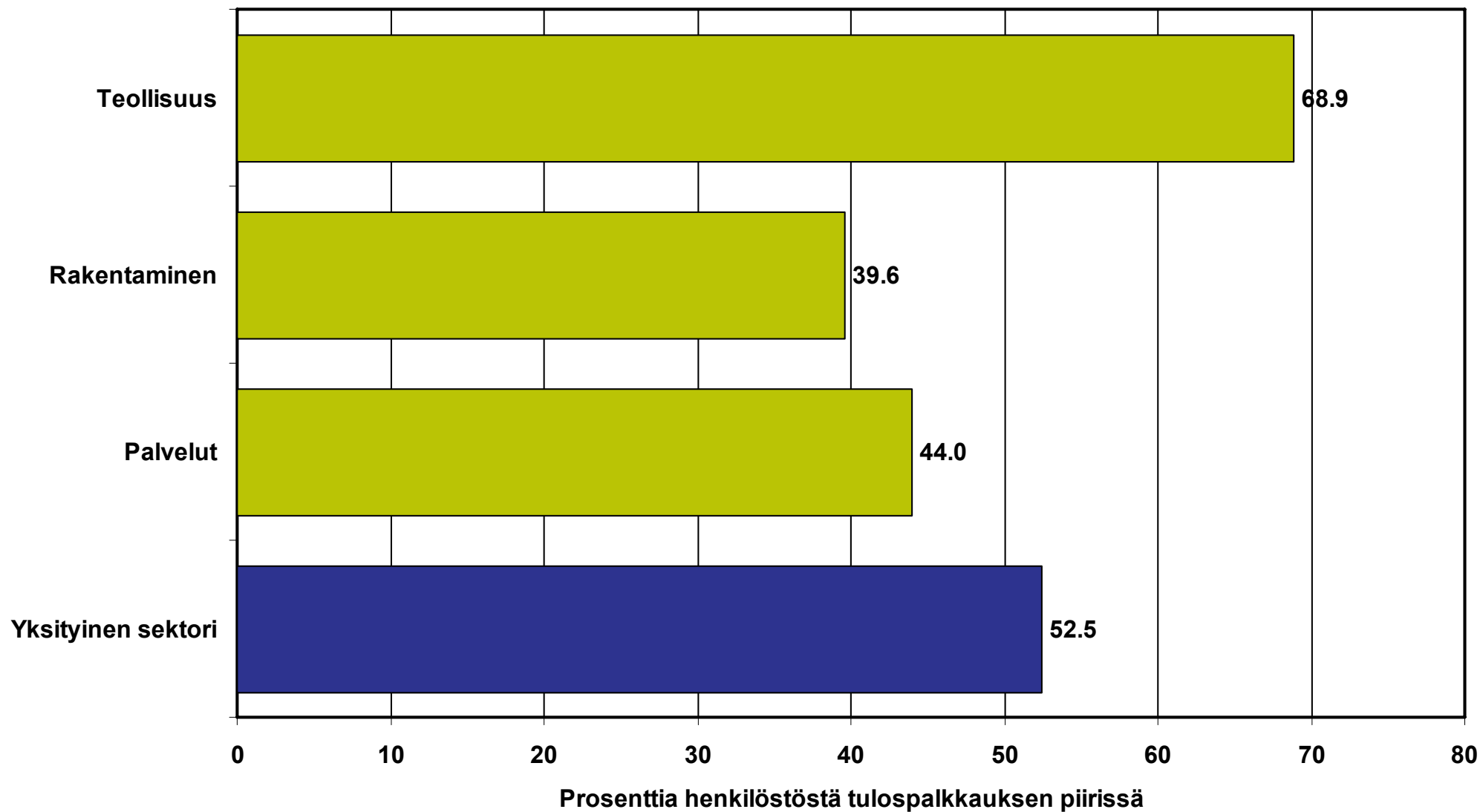
Lisätietoja:

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

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

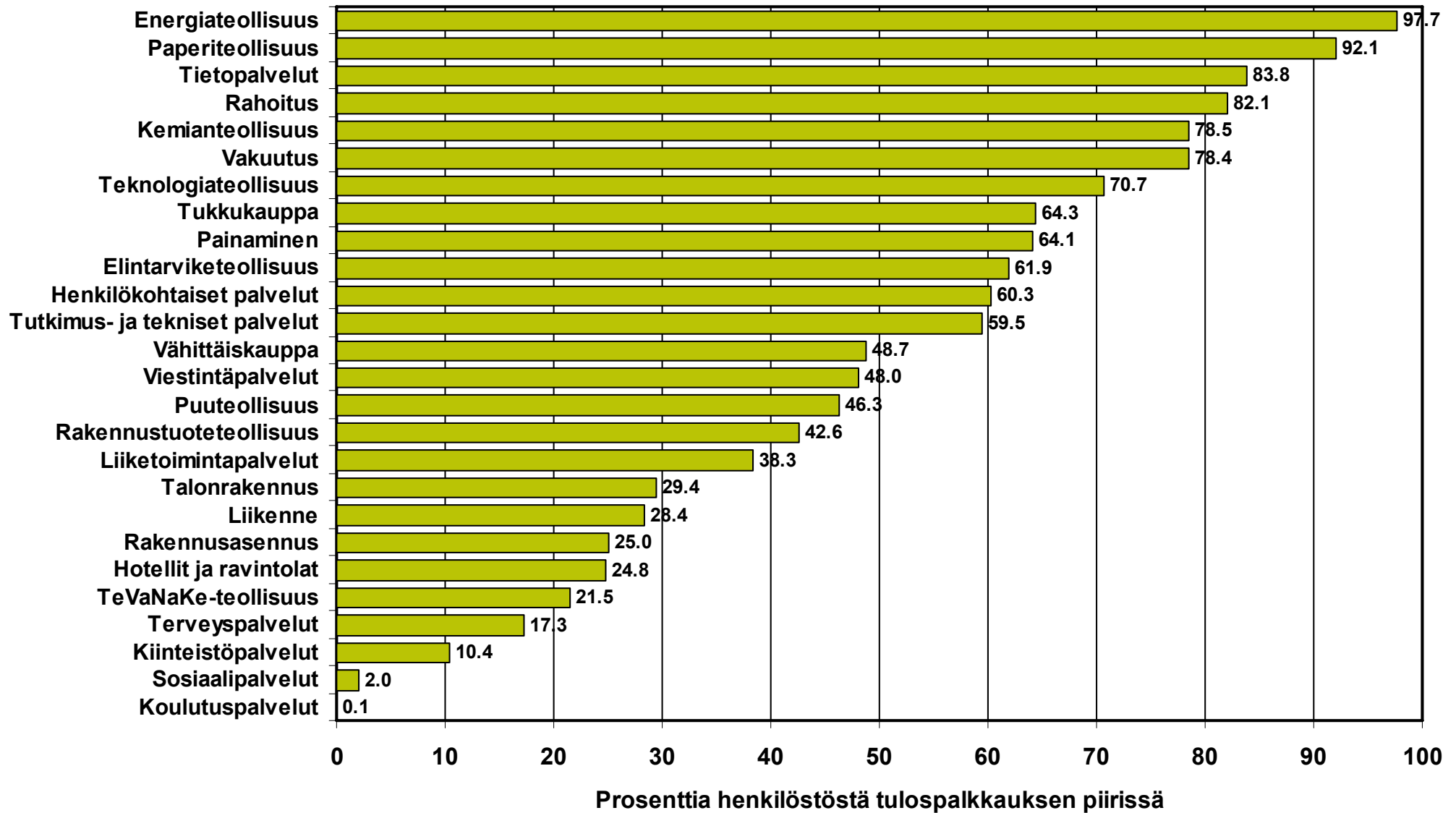
Ulkoasu: Graafinen suunnittelija Ulla Nurminen

Tulospalkkauksen yleisyys EK:n jäsenyrityksissä sektoreittain 2004



Lähde: EK:n palkkausjärjestelmätiedustelu 2005 / 4.7.2006 Saukkonen

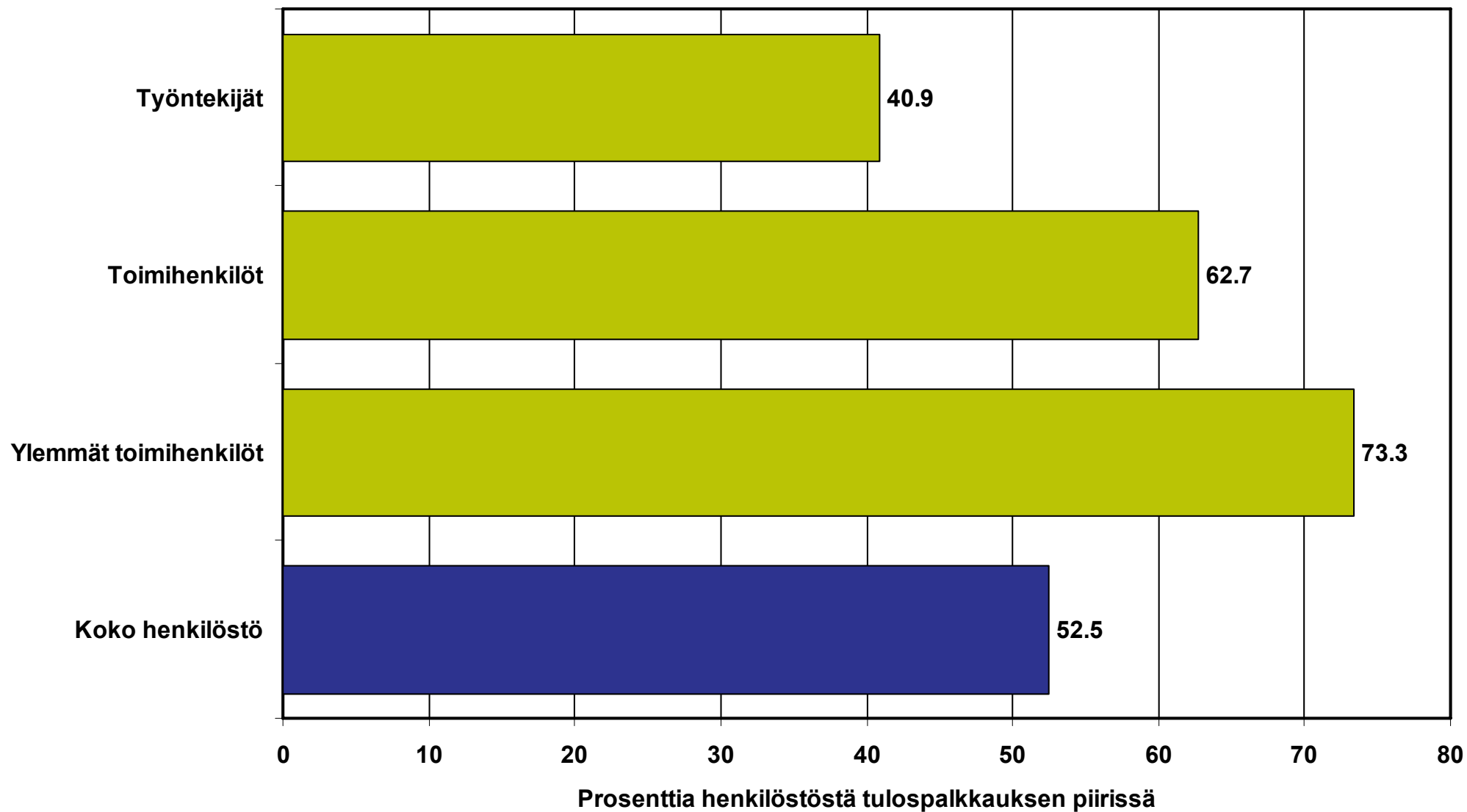
Tulospalkkauksen yleisyys EK:n jäsenyrityksissä toimialoittain 2004



Lähde: EK:n palkkausjärjestelmätiedustelu 2005 / 4.7.2006 Saukkonen

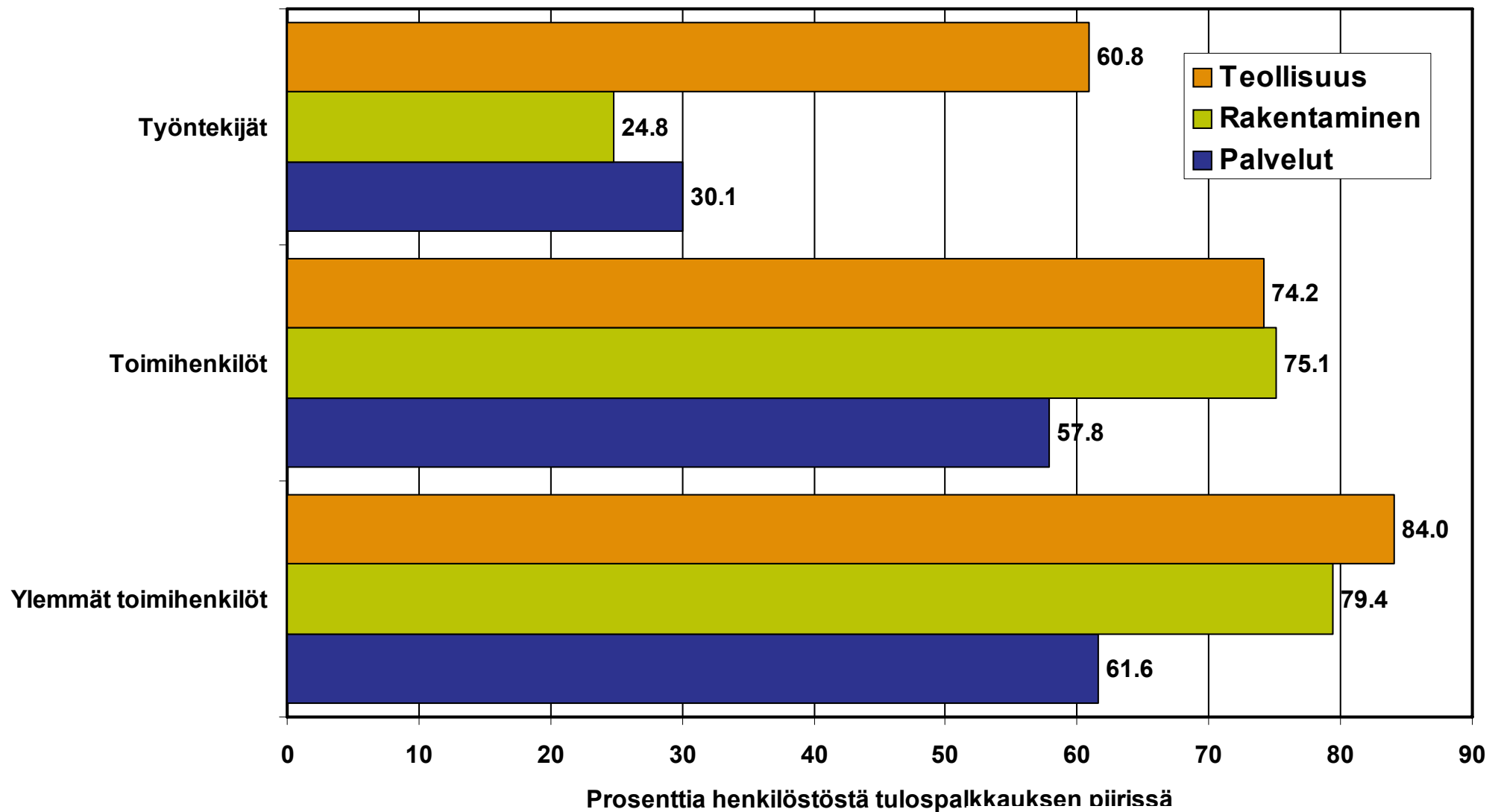


Tulospalkkauksen yleisyys EK:n jäsenyrityksissä henkilöstöryhmittäin 2004



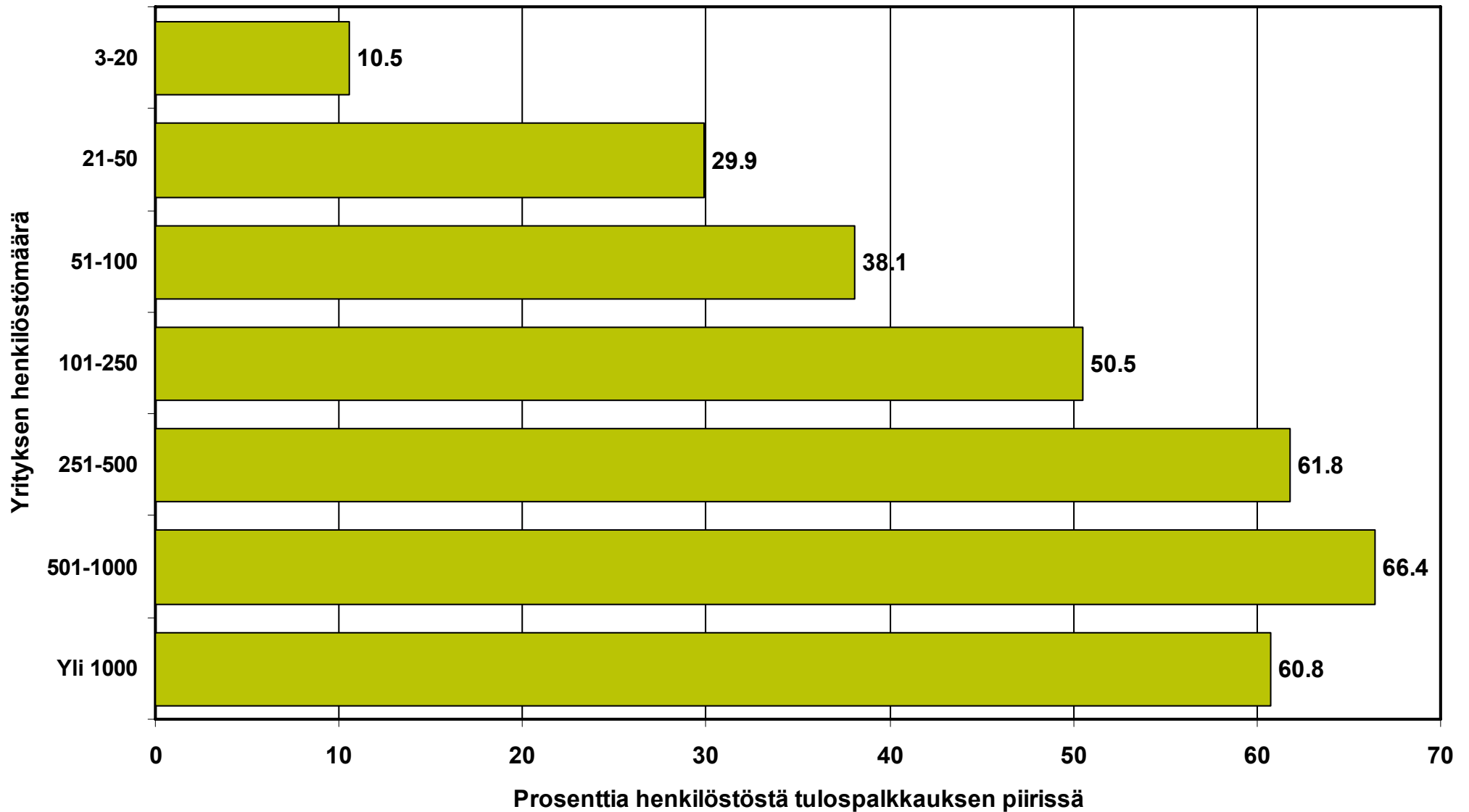
Lähde: EK:n palkkausjärjestelmätiedustelu 2005 / 4.7.2006 Saukkonen

Tulospalkkauksen yleisyys EK:n jäsenyrityksissä henkilöstöryhmittäin ja sektoreittain 2004



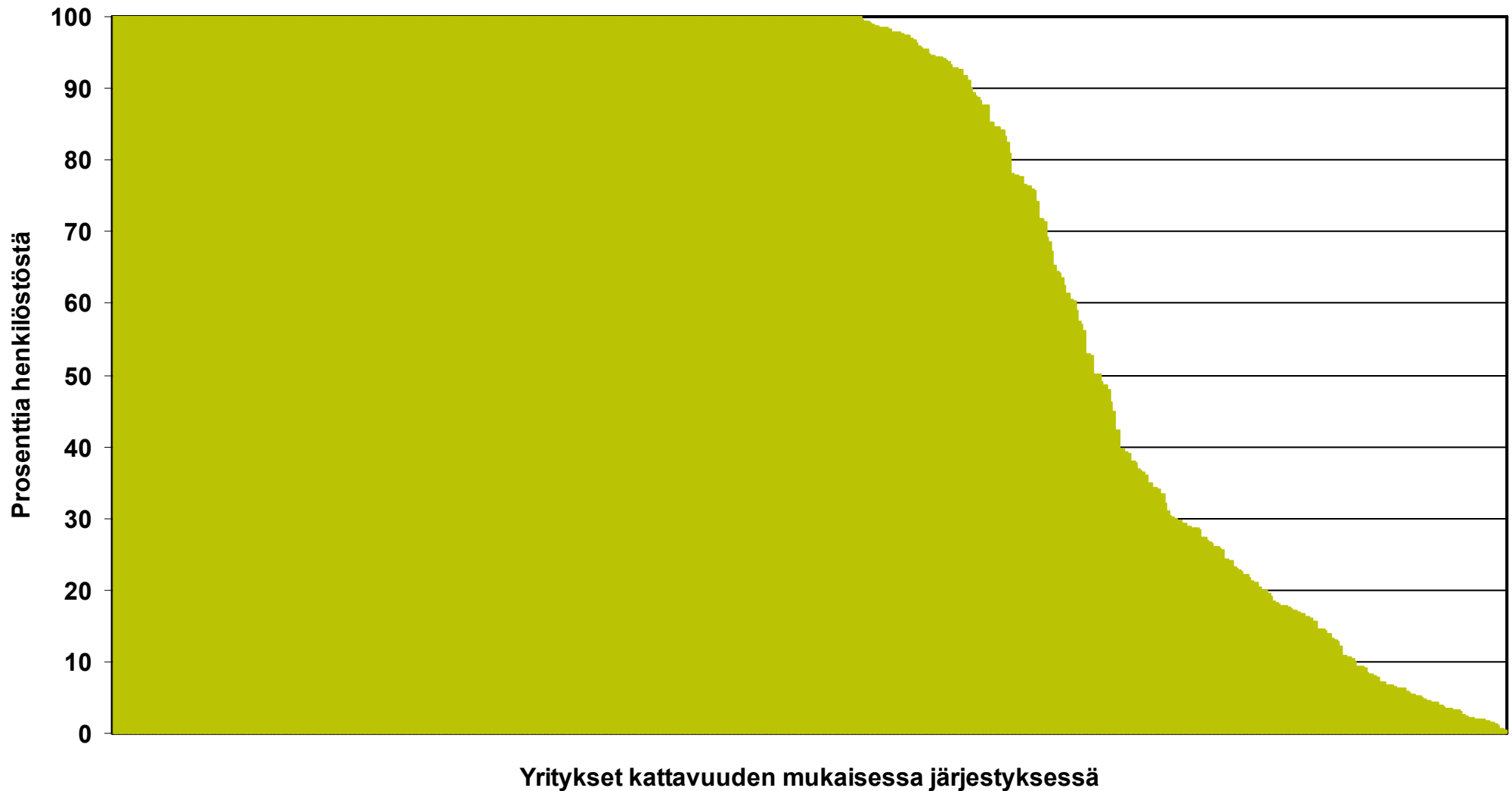
Lähde: EK:n palkkausjärjestelmätiedustelu 2005 / 4.7.2006 Saukkonen

Tulospalkkauksen yleisyys EK:n jäsenyrityksissä yrityskoon mukaan 2004



Lähde: EK:n palkkausjärjestelmätiedustelu 2005 / 4.7.2006 Saukkonen

Tulospalkkauksen kattavuus henkilöstöstä yrityksissä, joissa on käytössä tulospalkkaus 2004

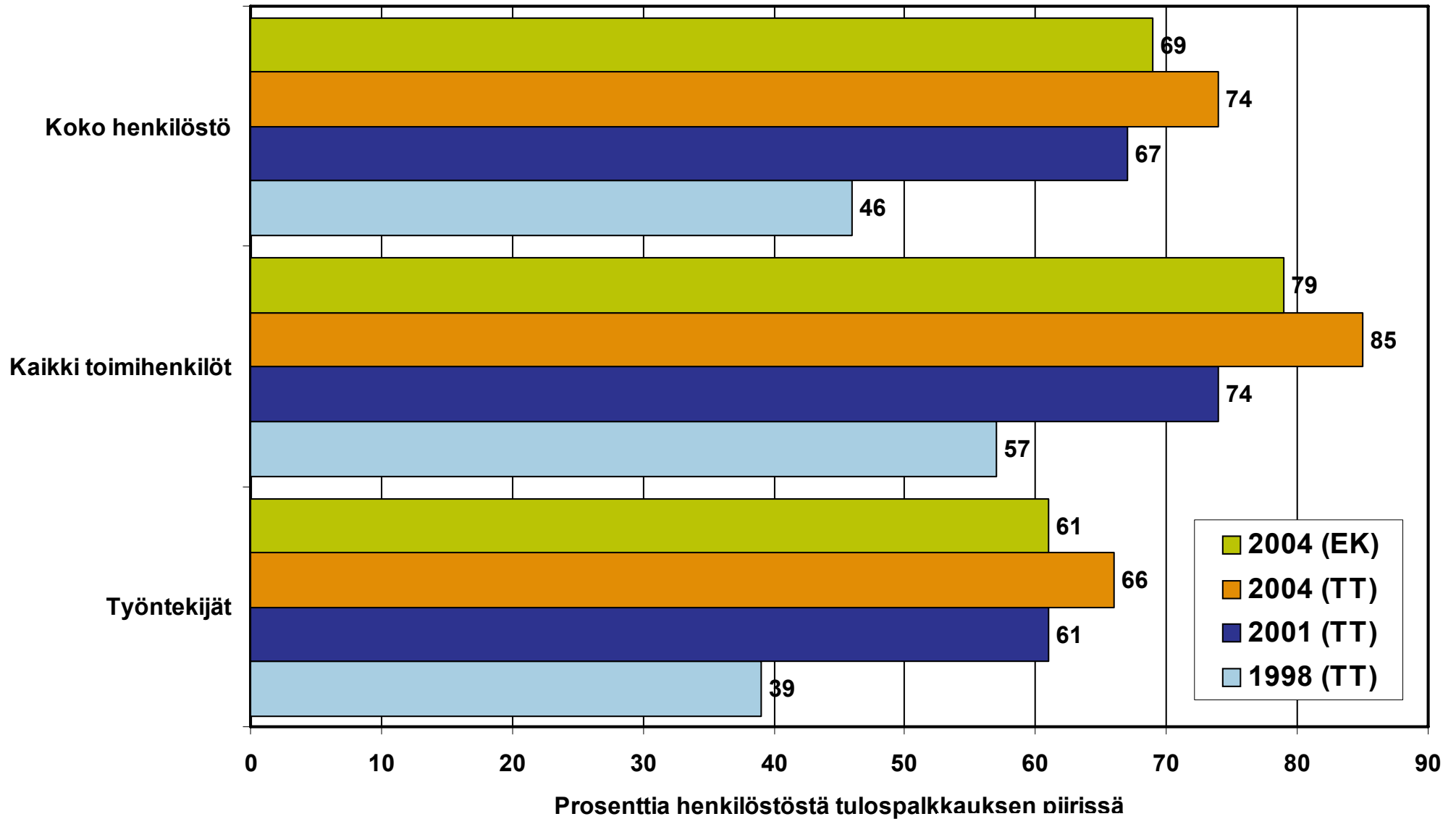


Yritykset, joilla on käytössä tulospalkkausjärjestelmä, on asetettu kattavuusprosentin mukaiseen järjestykseen.

Värillinen alue kuvaa tulospalkkauksen piirissä olevien osuutta. Muu alue kuvaa karkeasti tulospalkkauksen laajenemispotentiaalia, mutta siinä ei ole otettu huomioon yritysten erilaisia henkilöstömääriä.

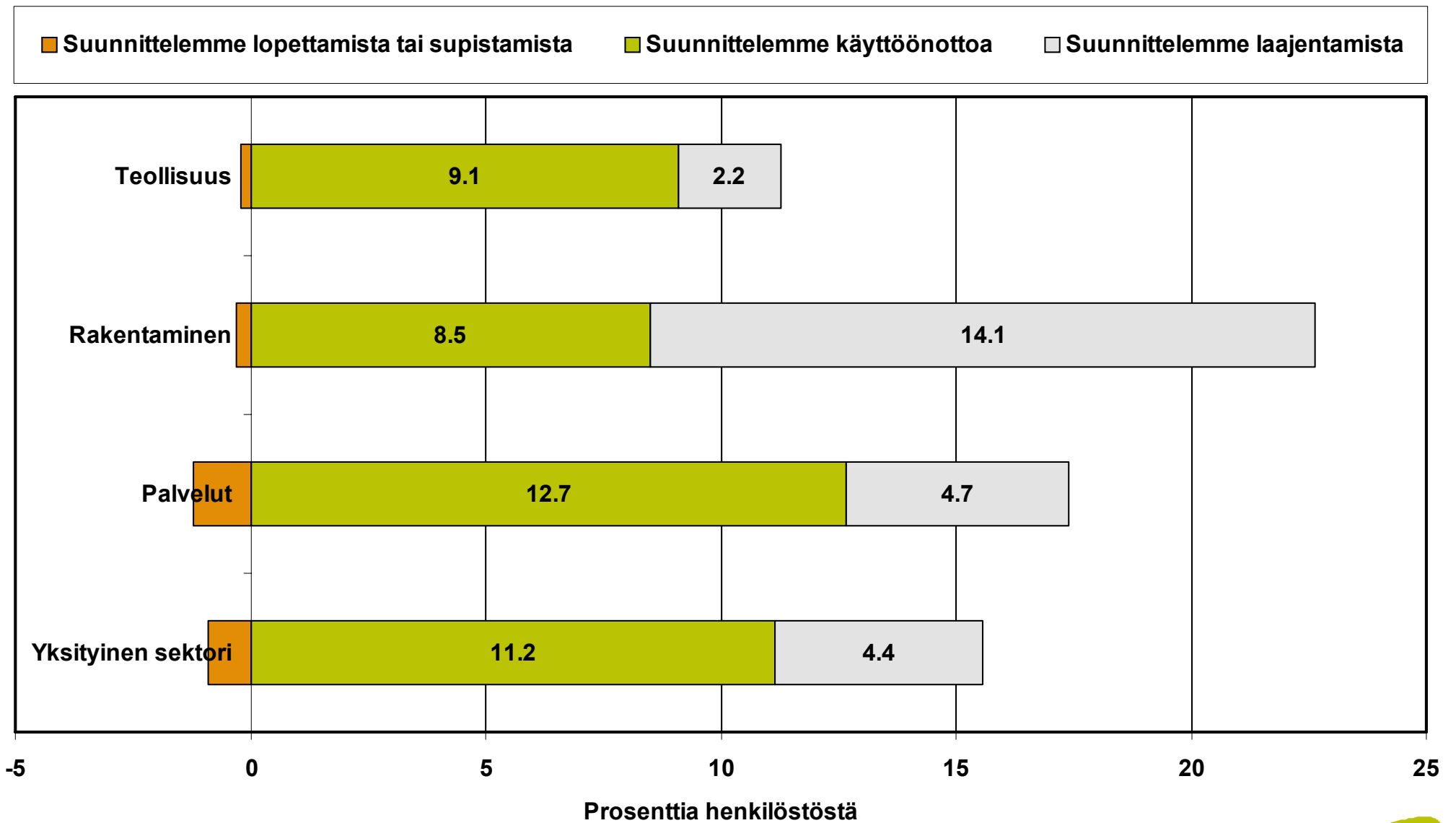
Lähde: EK:n palkkausjärjestelmätiedustelu 2005 / 4.7.2006 Saukkonen

Tulospalkkauksen yleisyys teollisuudessa henkilöstöryhmittäin 1998-2004



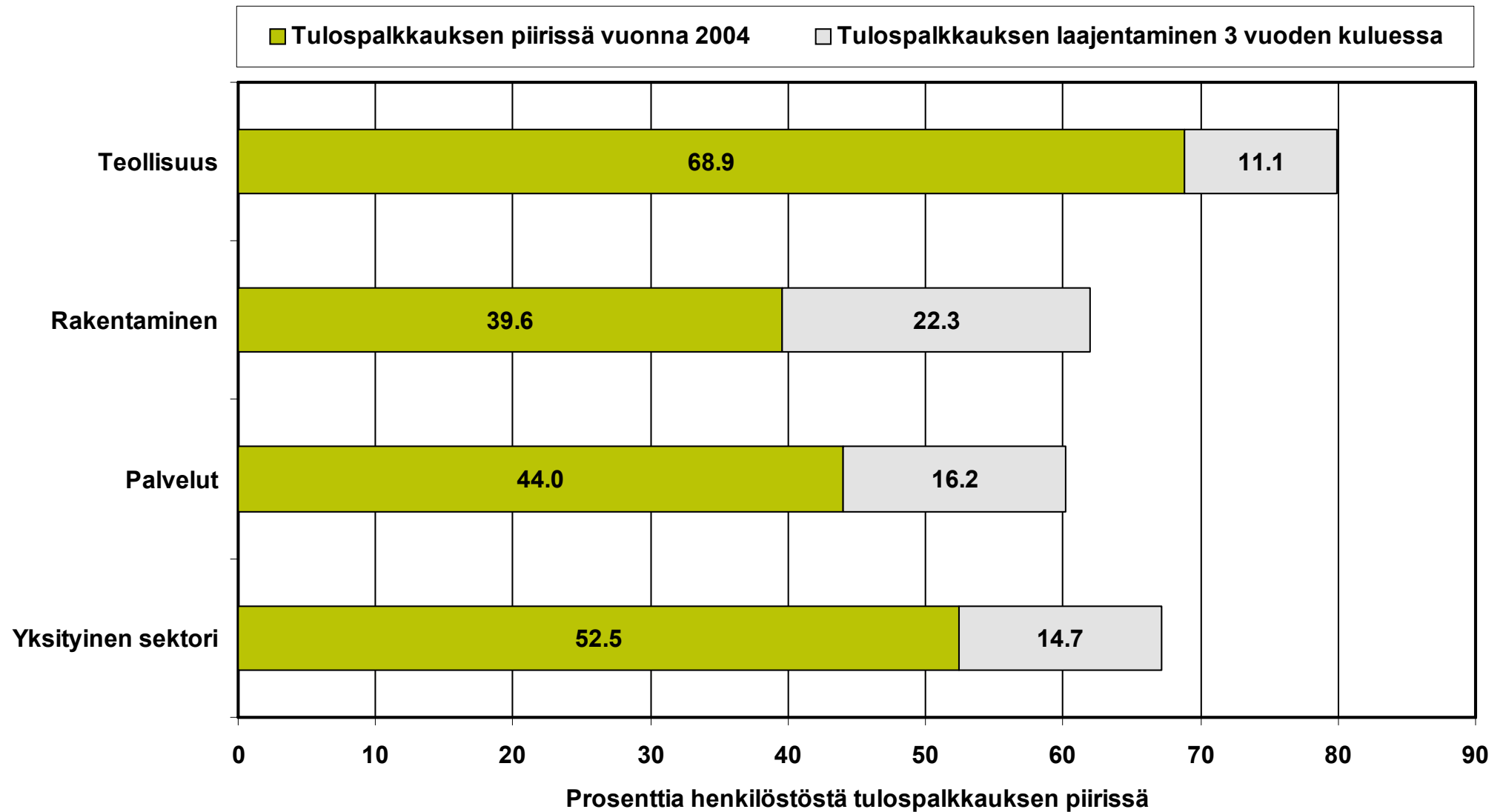
Lähde: EK:n palkkausjärjestelmätiedustelut. Vuoden 2004 luvut on laskettu kahdella eri tavalla:
EK:n laskentatavalla ja TT:n laskentatavalla. / 4.7.2006 Saukkonen

Suunnitelletko tulos- tai voittopalkkioiden käyttöönottoa tai supistamista seuraavan kolmen vuoden aikana?



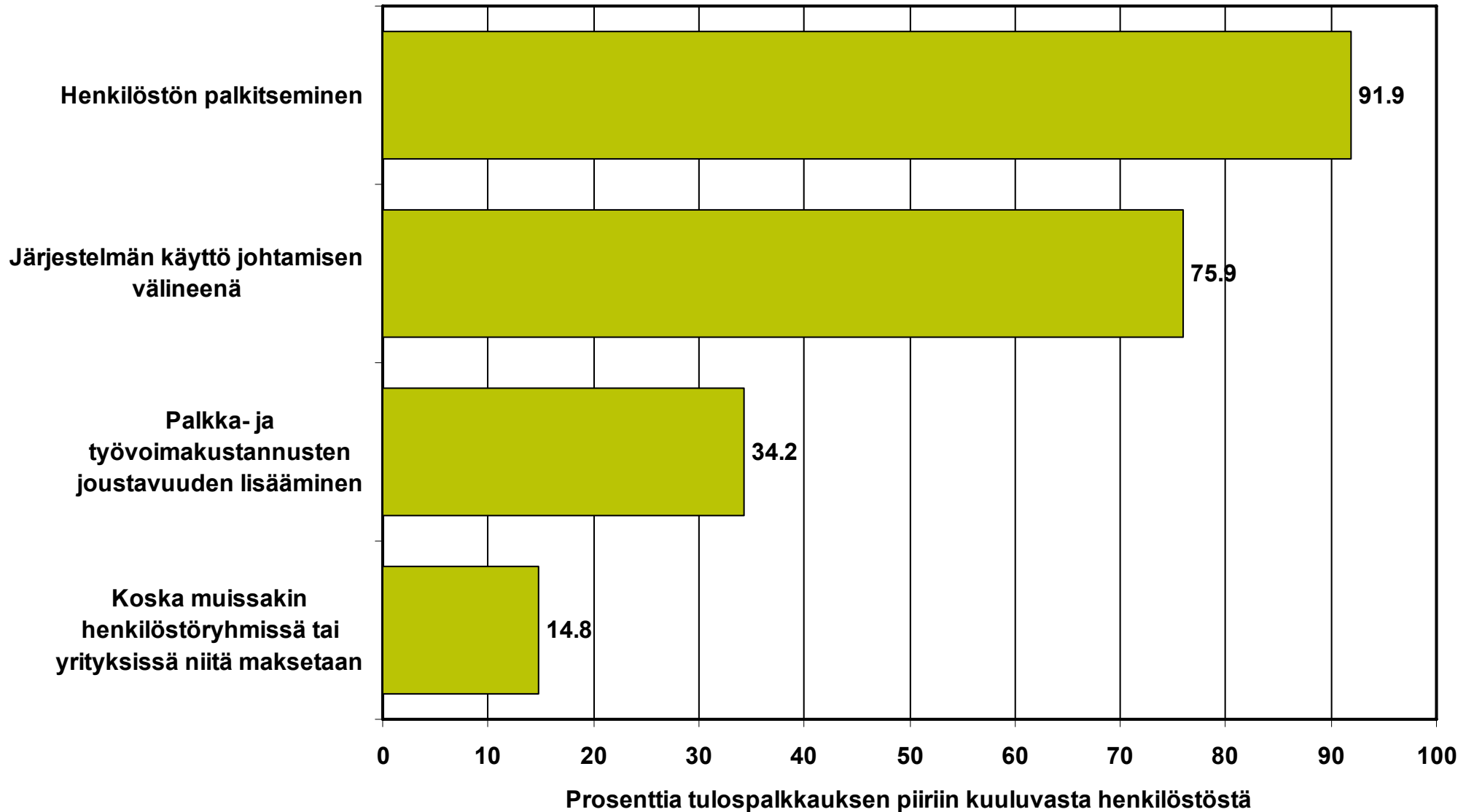
Lähde: EK:n palkkausjärjestelmätiedustelu 2005 / 4.7.2006 Saukkonen

Tulospalkkauksen yleisyys ja laajentamissuunnitelmat EK:n jäsenyrityksissä 2004 ja lähivuosina



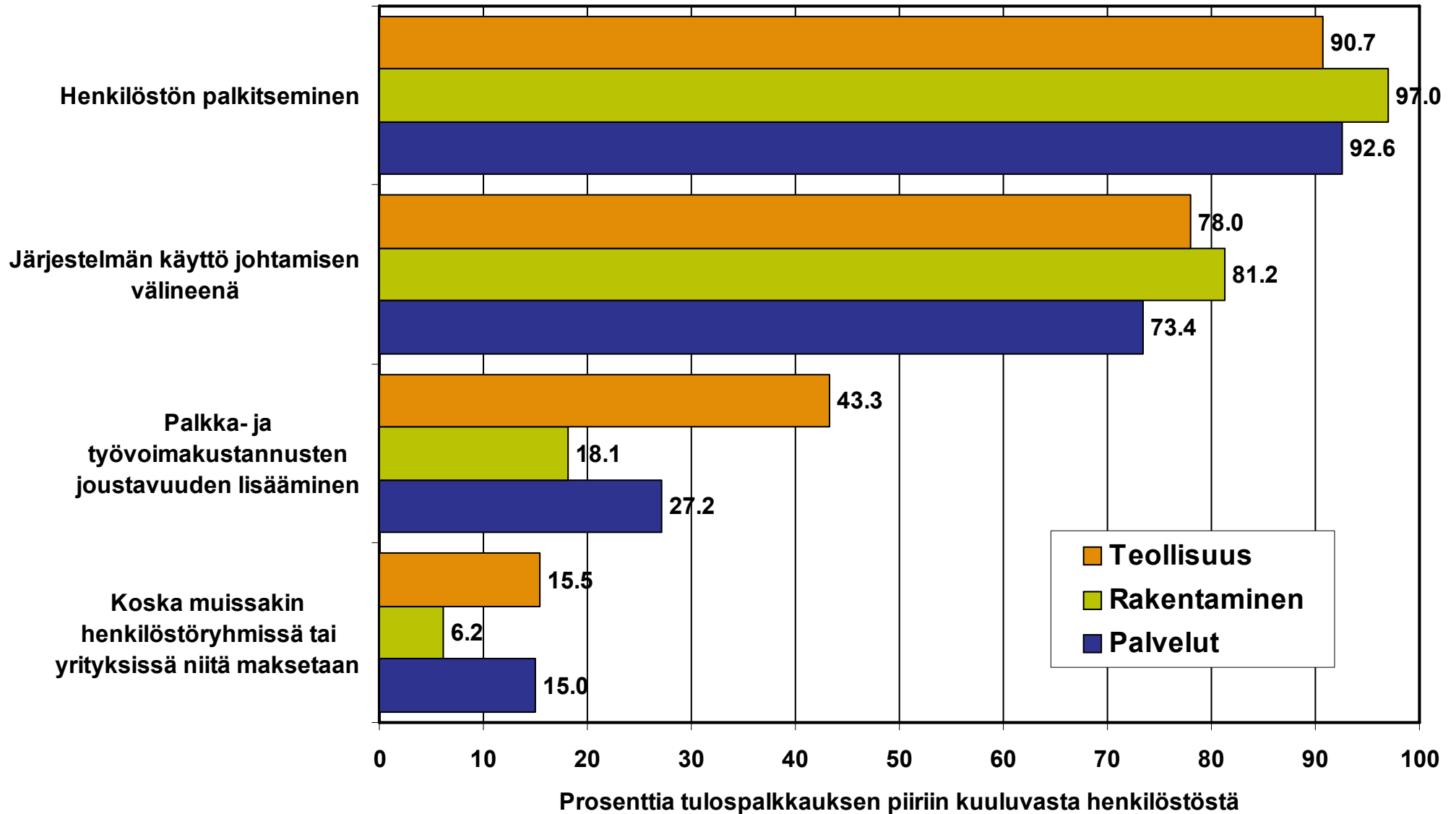
Lähde: EK:n palkkausjärjestelmätiedustelu 2005 / 4.7.2006 Saukkonen

Mitkä ovat olleet syyt tulos- tai voittopalkkioiden käyttöönottoon?



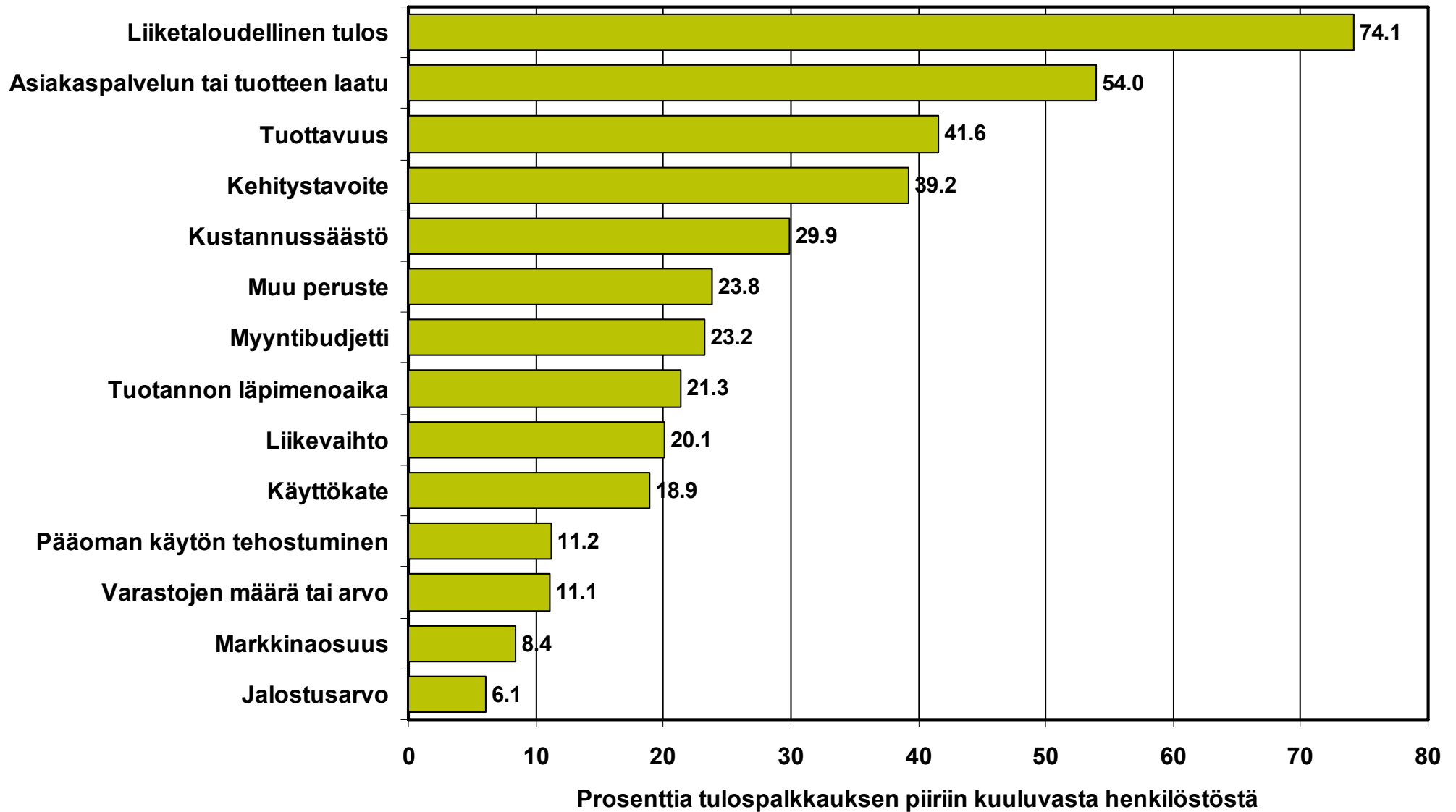
Lähde: EK:n palkkausjärjestelmätiedustelu 2005 / 4.7.2006 Saukkonen

Mitkä ovat olleet syyt tulos- tai voittopalkkioiden käyttöönnottoon?



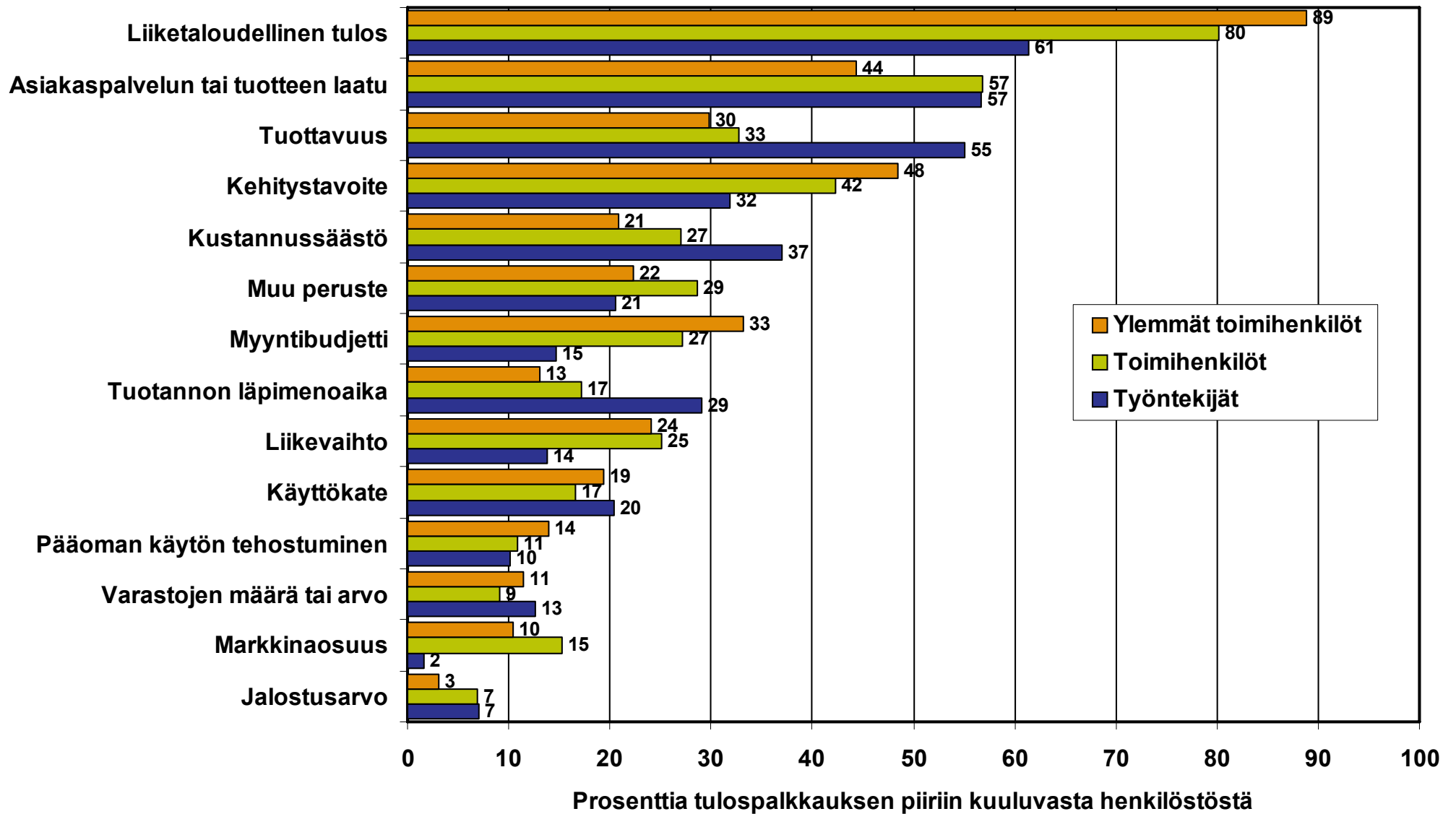
Lähde: EK:n palkkausjärjestelmätiedustelu 2005 / 4.7.2006 Saukkonen

Mihin tekijöihin tulos- ja voittopalkkioiden määräytyminen perustuu?



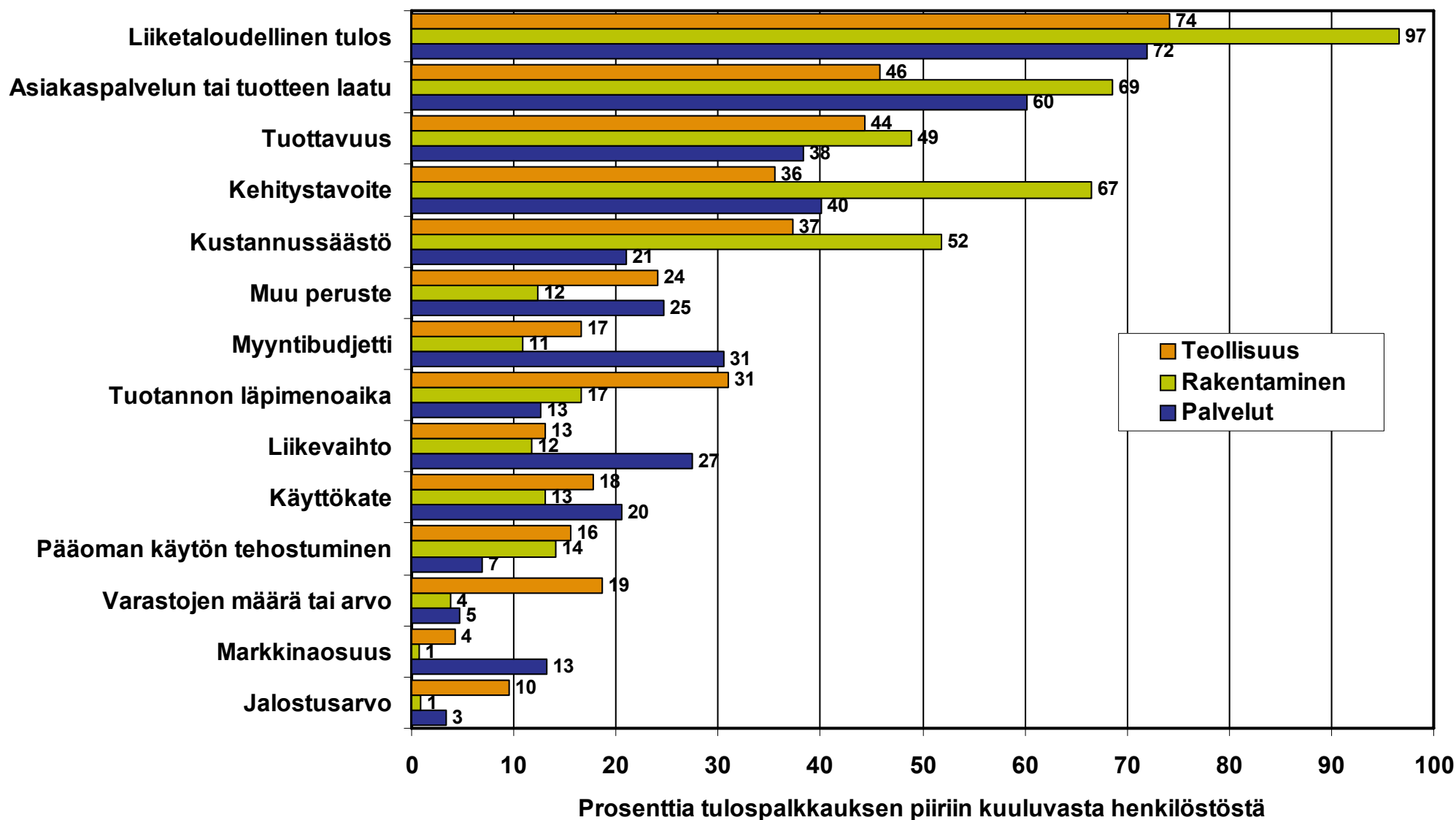
Lähde: EK:n palkkausjärjestelmätiedustelu 2005 / 4.7.2006 Saukkonen

Mihin tekijöihin tulos- ja voittopalkkioiden määräytyminen perustuu?



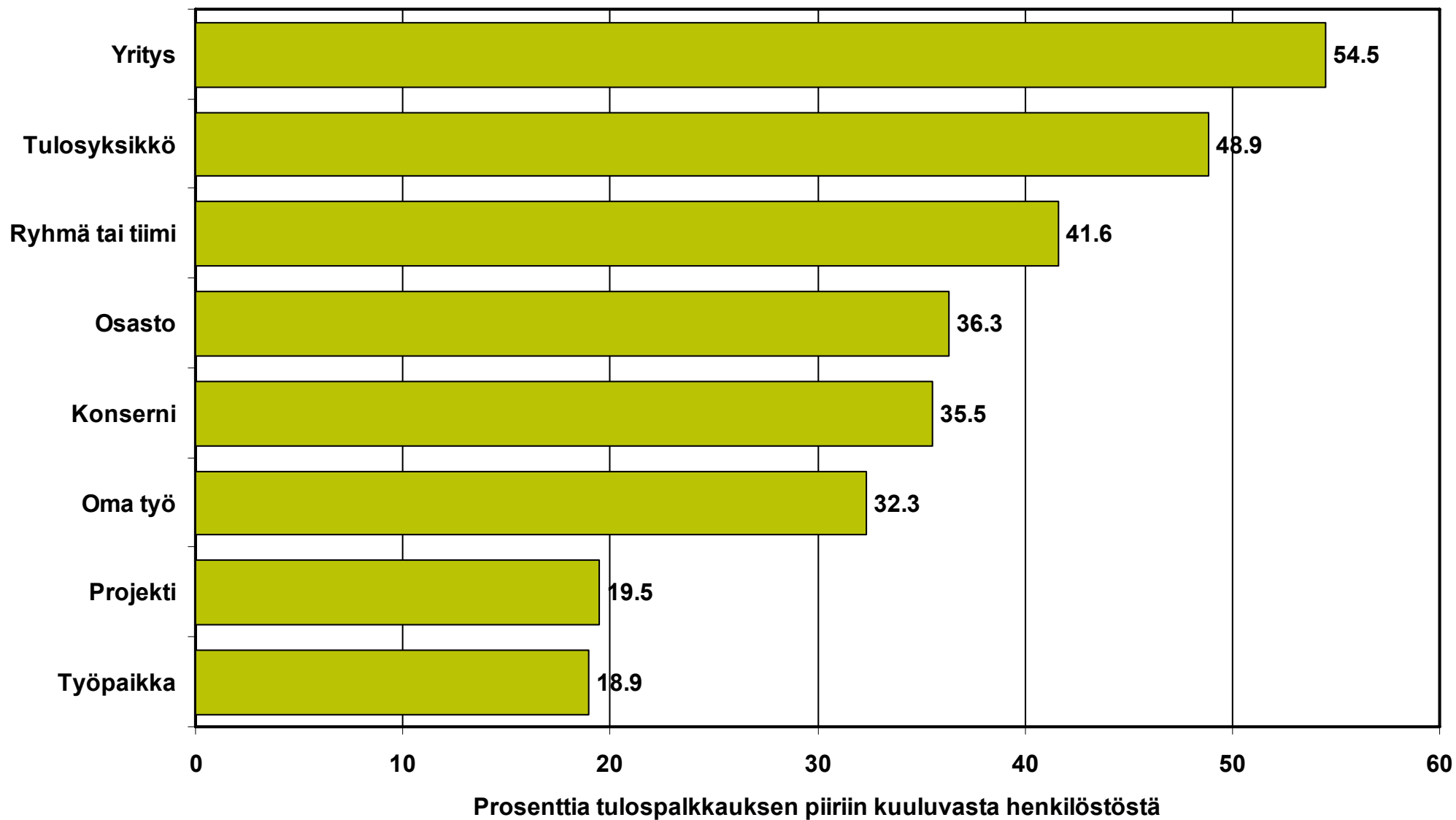
Lähde: EK:n palkkausjärjestelmätiedustelu 2005 / 4.7.2006 Saukkonen

Mihin tekijöihin tulos- ja voittopalkkioiden määräytyminen perustuu?



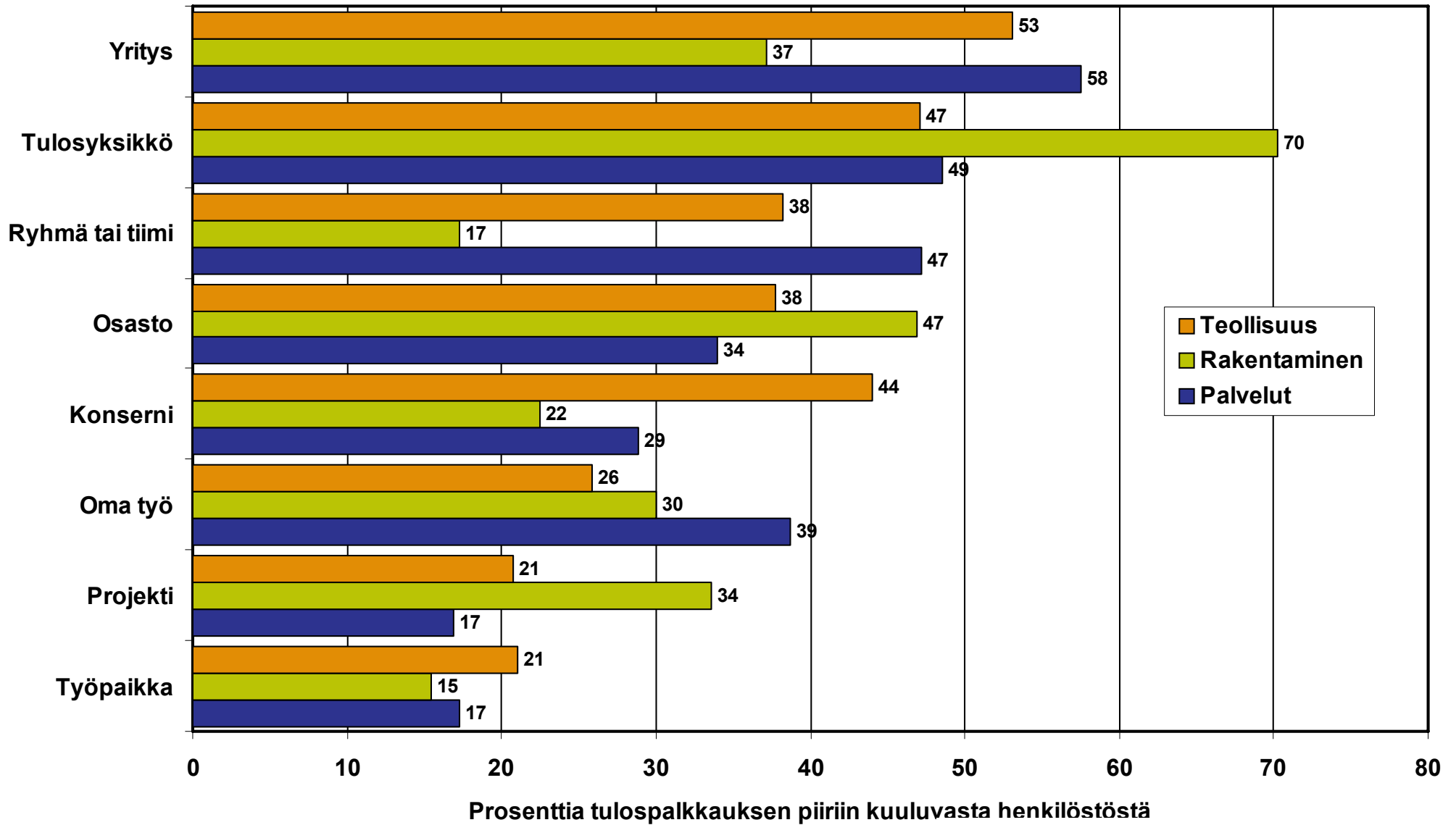
Lähde: EK:n palkkausjärjestelmätiedustelu 2005 / 4.7.2006 Saukkonen

Miltä toiminnan tasoilta tulos- ja voittopalkkiotavoitteet mittaavat toimintaa?



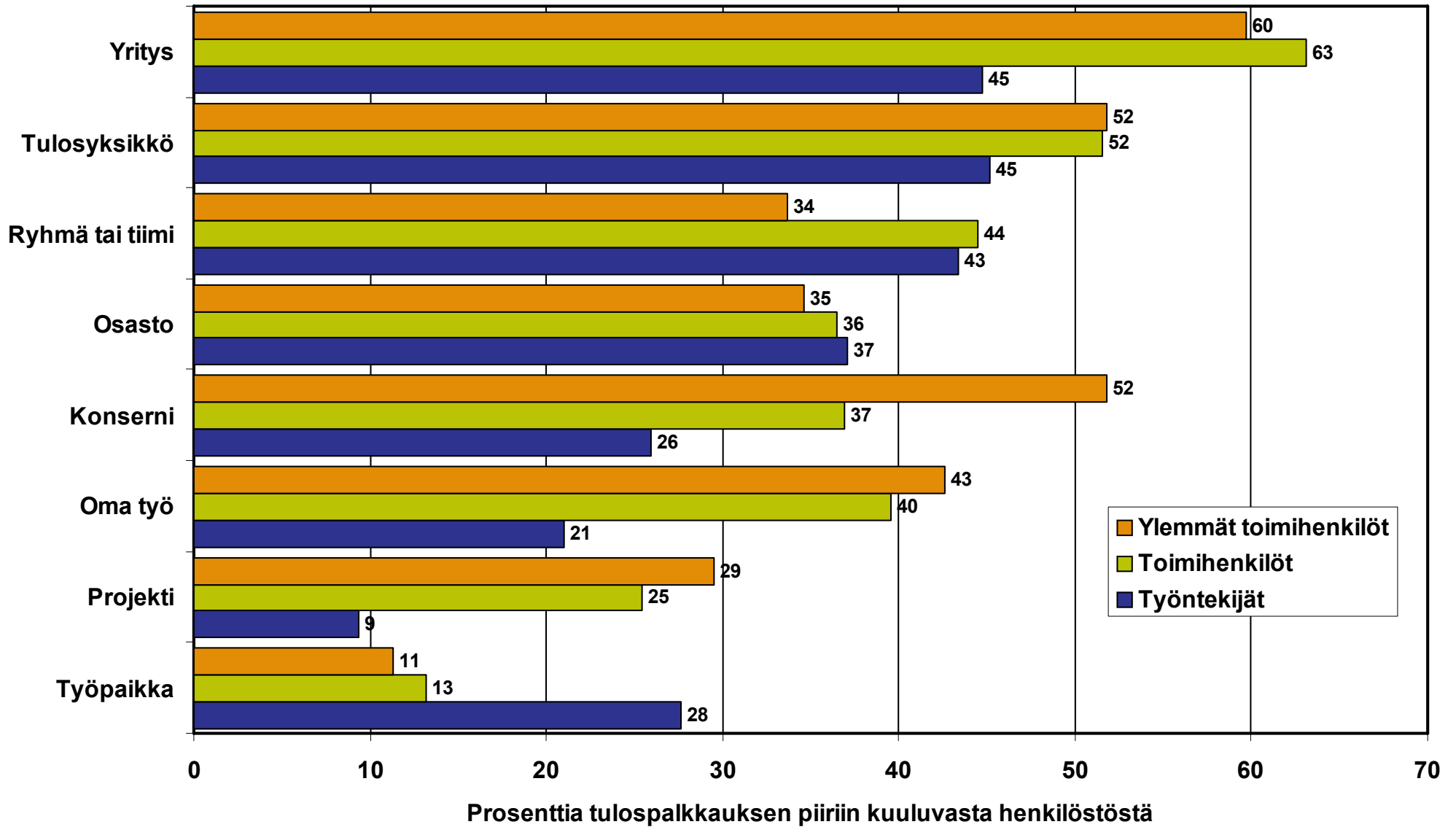
Lähde: EK:n palkkausjärjestelmätiedustelu 2005 / 4.7.2006 Saukkonen

Miltä toiminnan tasoilta tulos- ja voittopalkkiotavoitteet mittaavat toimintaa?



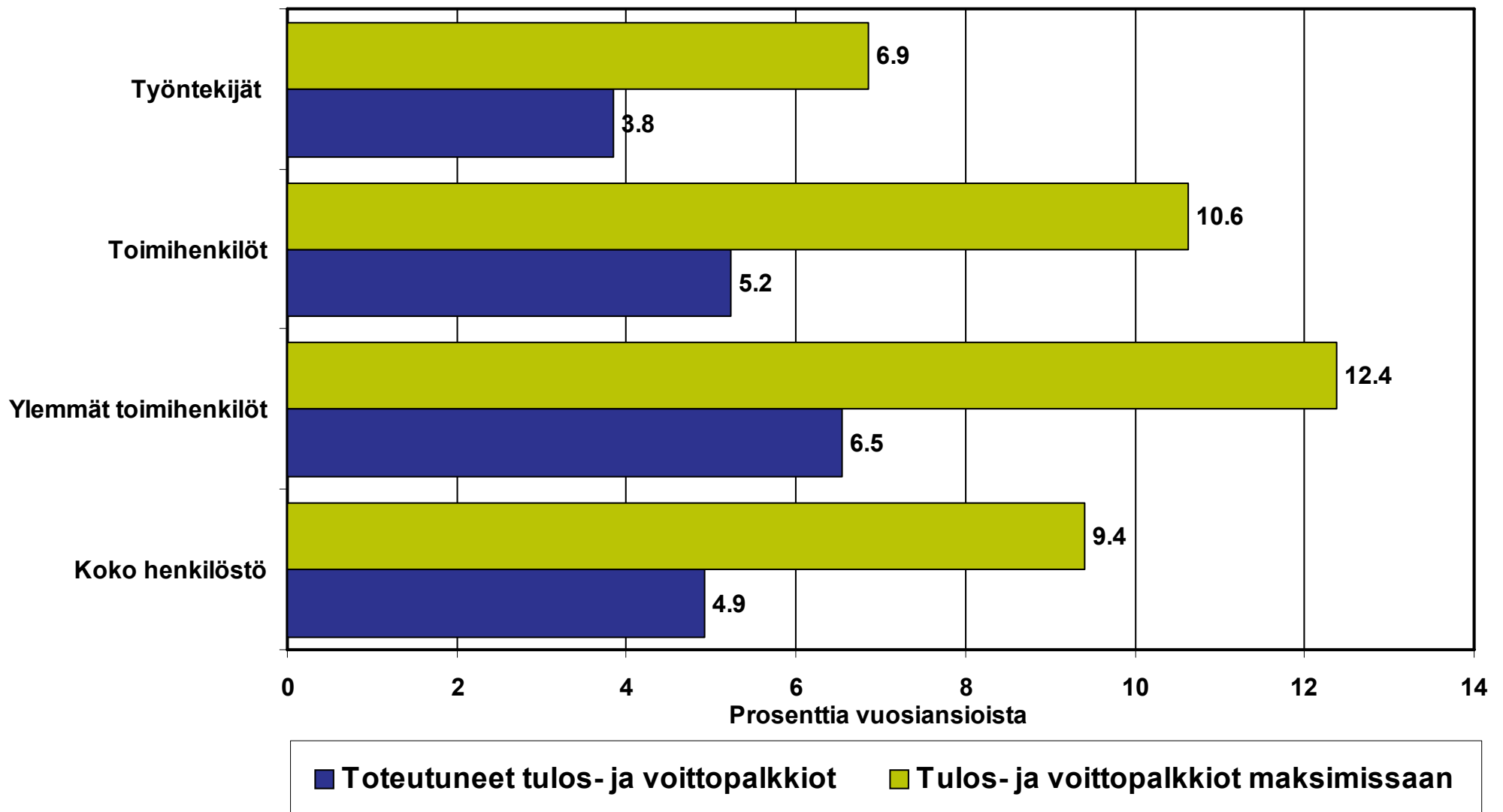
Lähde: EK:n palkkausjärjestelmätiedustelu 2005 / 4.7.2006 Saukkonen

Miltä toiminnan tasoilta tulos- ja voittopalkkiotavoitteet mittaavat toimintaa?



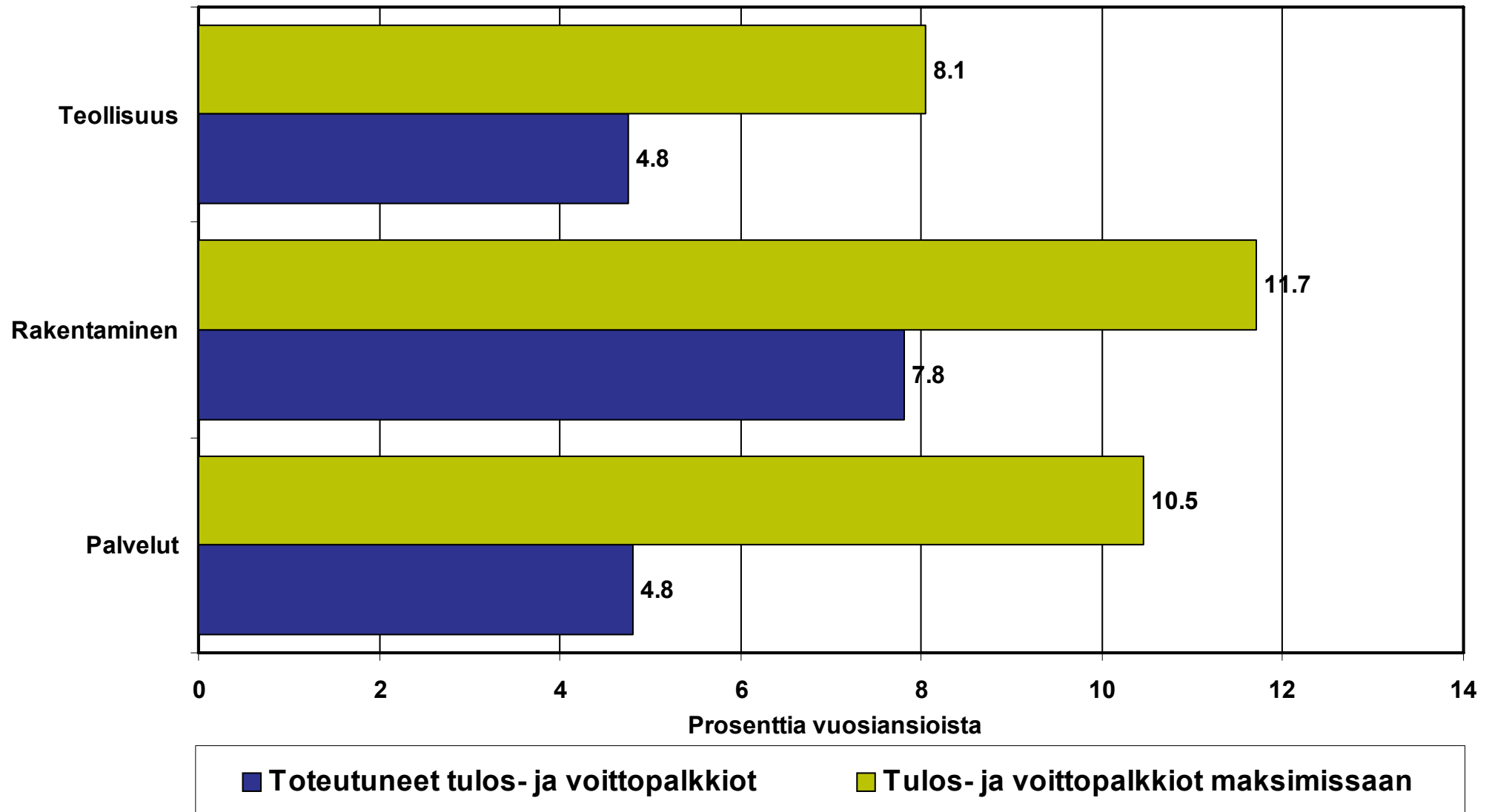
Lähde: EK:n palkkausjärjestelmätiedustelu 2005 / 4.7.2006 Saukkonen

Tulos- ja voittopalkkioiden suuruuden mitoittaminen henkilöstöryhmittäin 2004



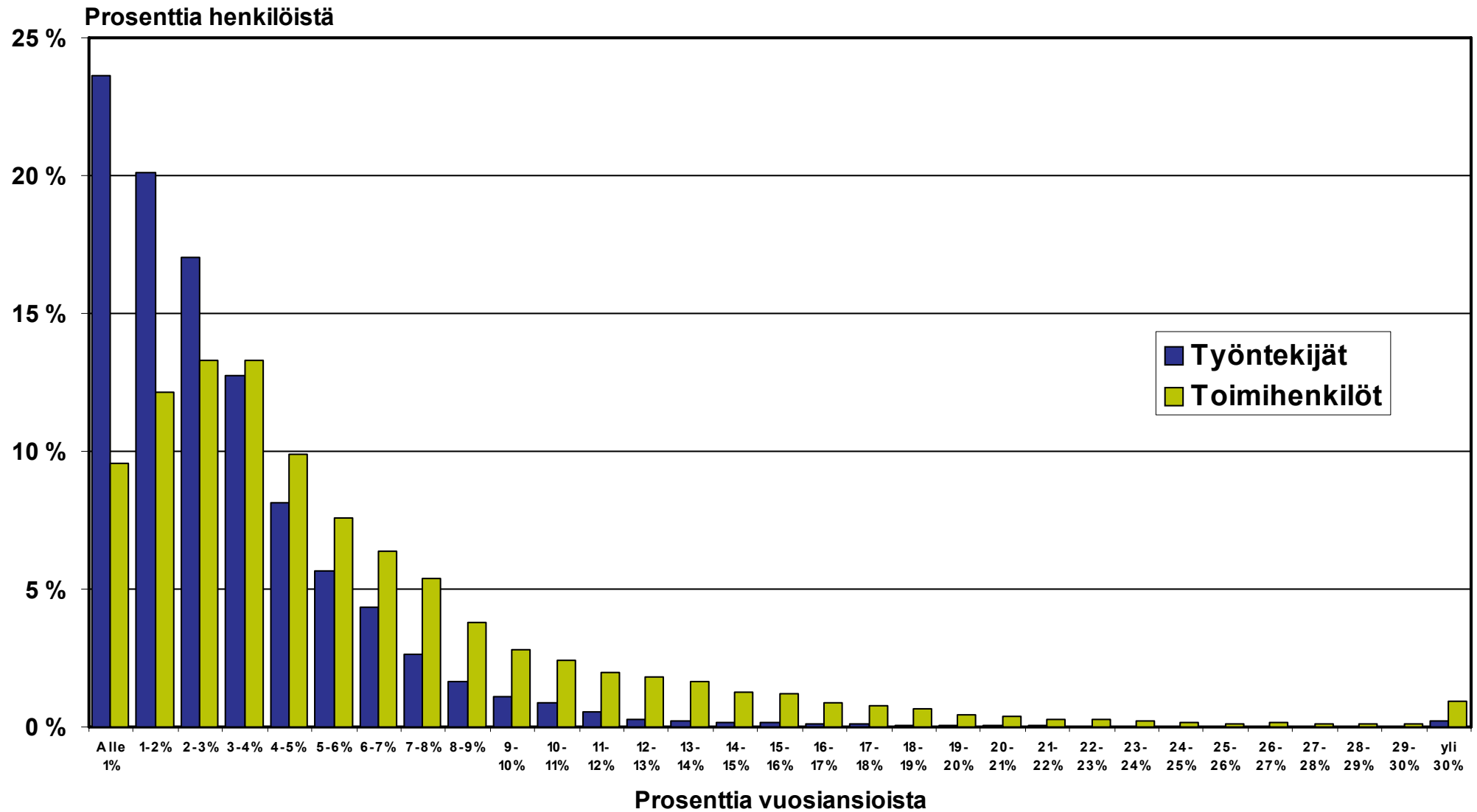
Lähde: EK:n palkkausjärjestelmätiedustelu 2005 / 4.7.2006 Saukkonen

Tulos- ja voittopalkkioiden suuruuden mitoittaminen sektoreittain 2004



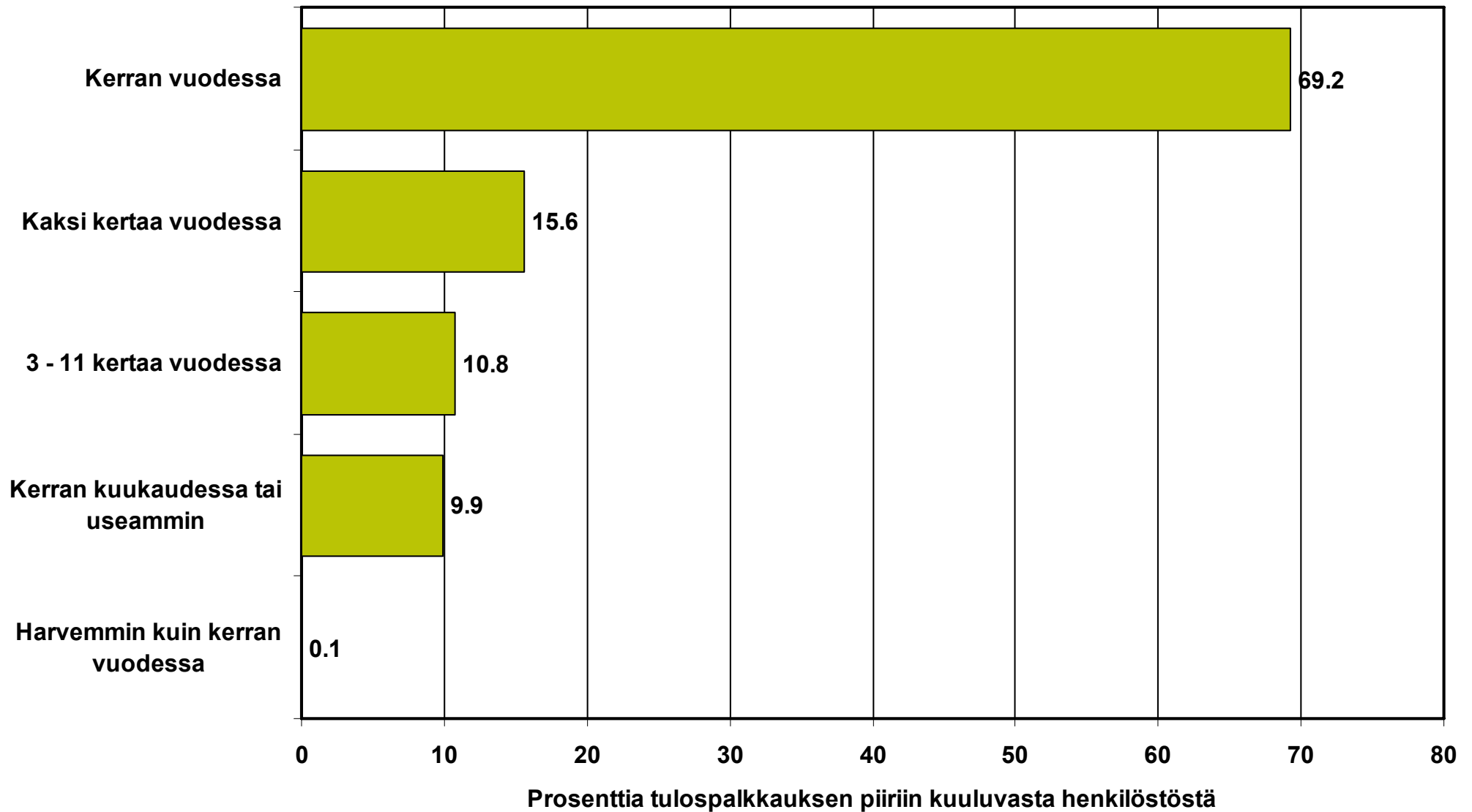
Lähde: EK:n palkkausjärjestelmätiedustelu 2005 / 4.7.2006 Saukkonen

Maksettujen tulos- ja voittopalkkioiden osuus vuosiansioista EK:n jäsenyritysten henkilöstöllä vuonna 2004



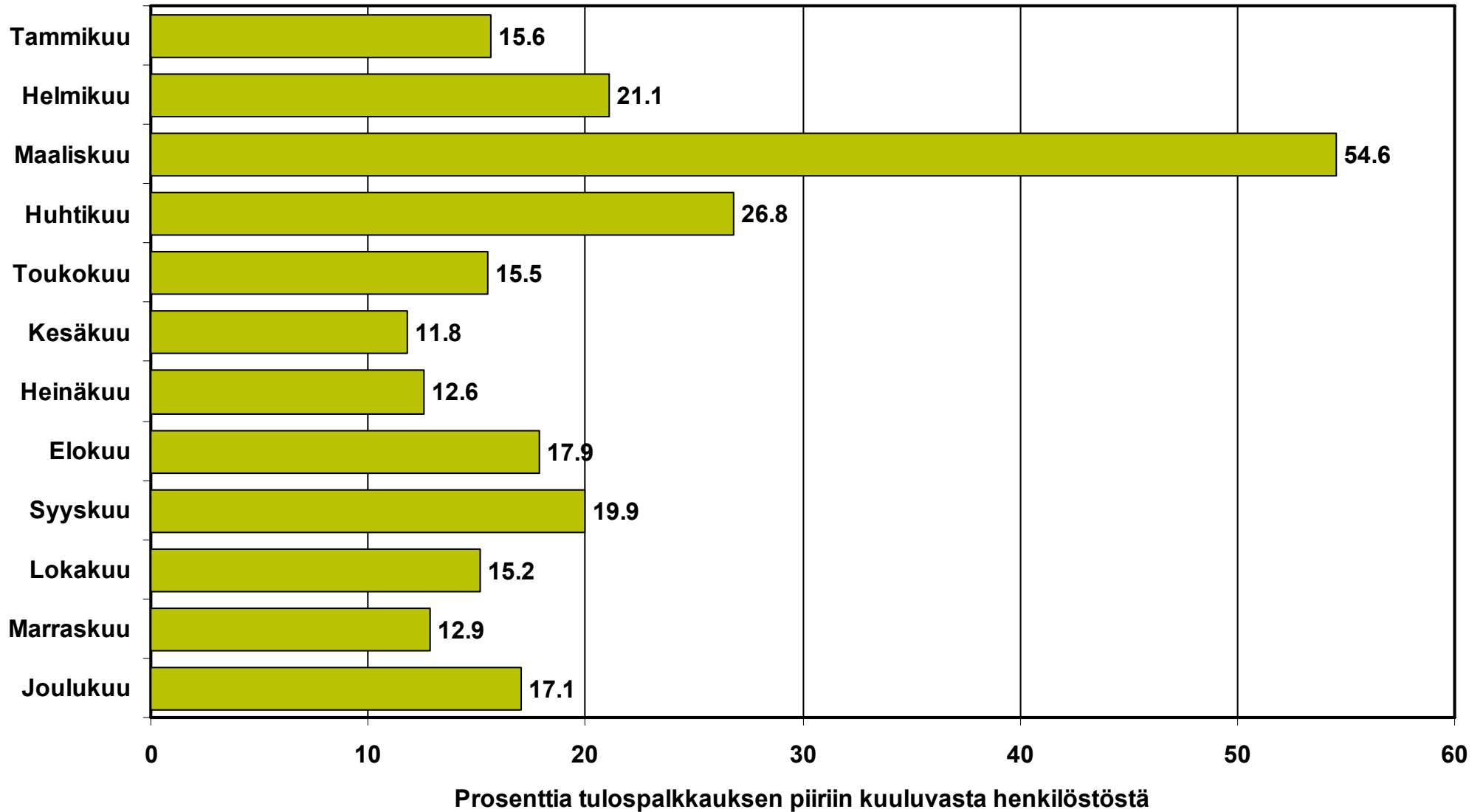
Lähde: EK:n palkkatilasto. Maksettujen tulos- ja voittopalkkioiden jakaumaa on tarkasteltu henkilöillä, joille on maksettu näitä palkkioita. Mukana ovat lähes kaikki EK:n edustamat sopimusalat. / 4.7.2006 Haapasalmi

Kuinka usein tulos- ja voittopalkkioita maksetaan?



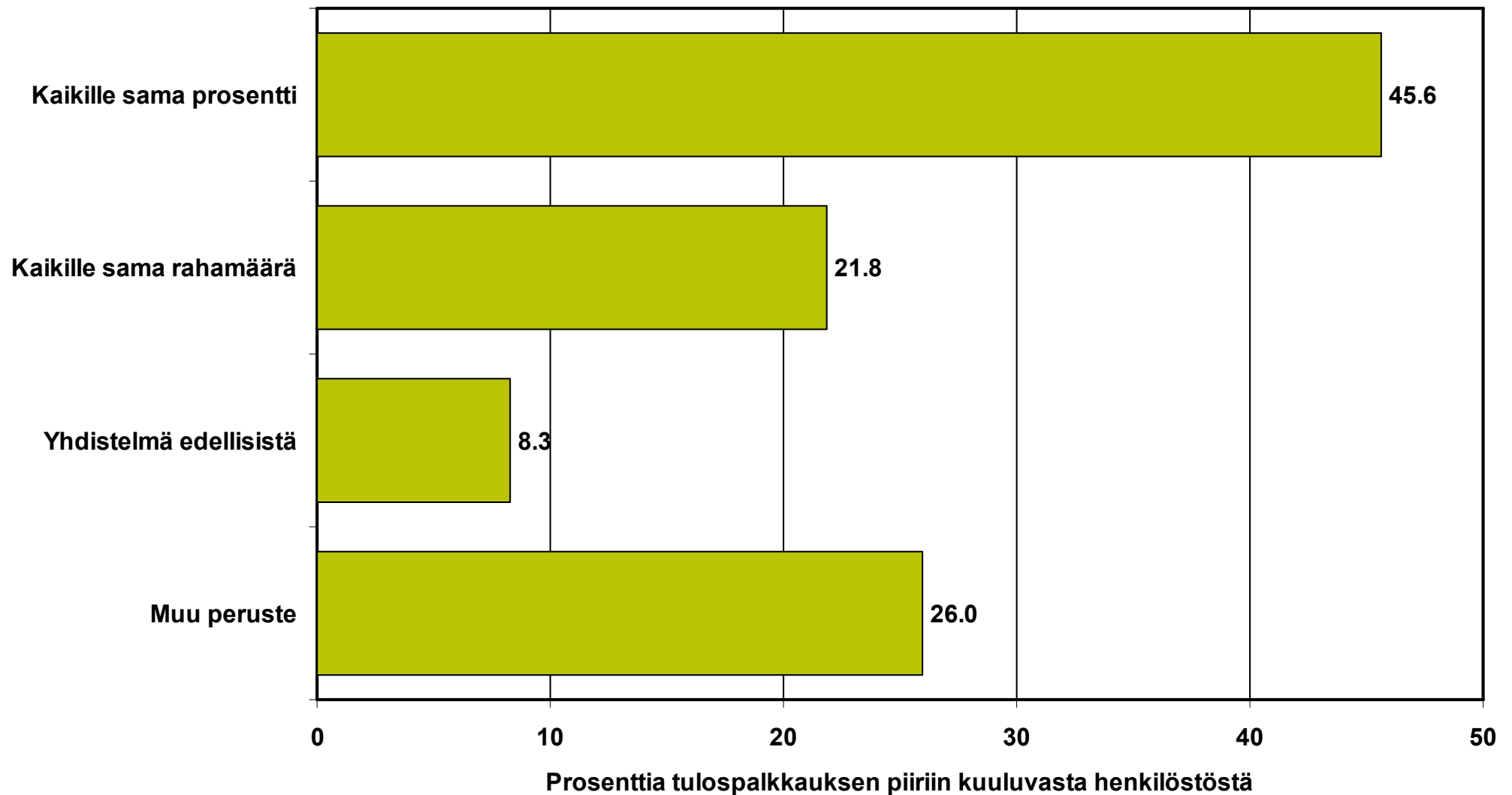
Lähde: EK:n palkkausjärjestelmätiedustelu 2005 / 4.7.2006 Saukkonen

Minä kuukausina tulos- ja voittopalkkioita maksettiin 2004?



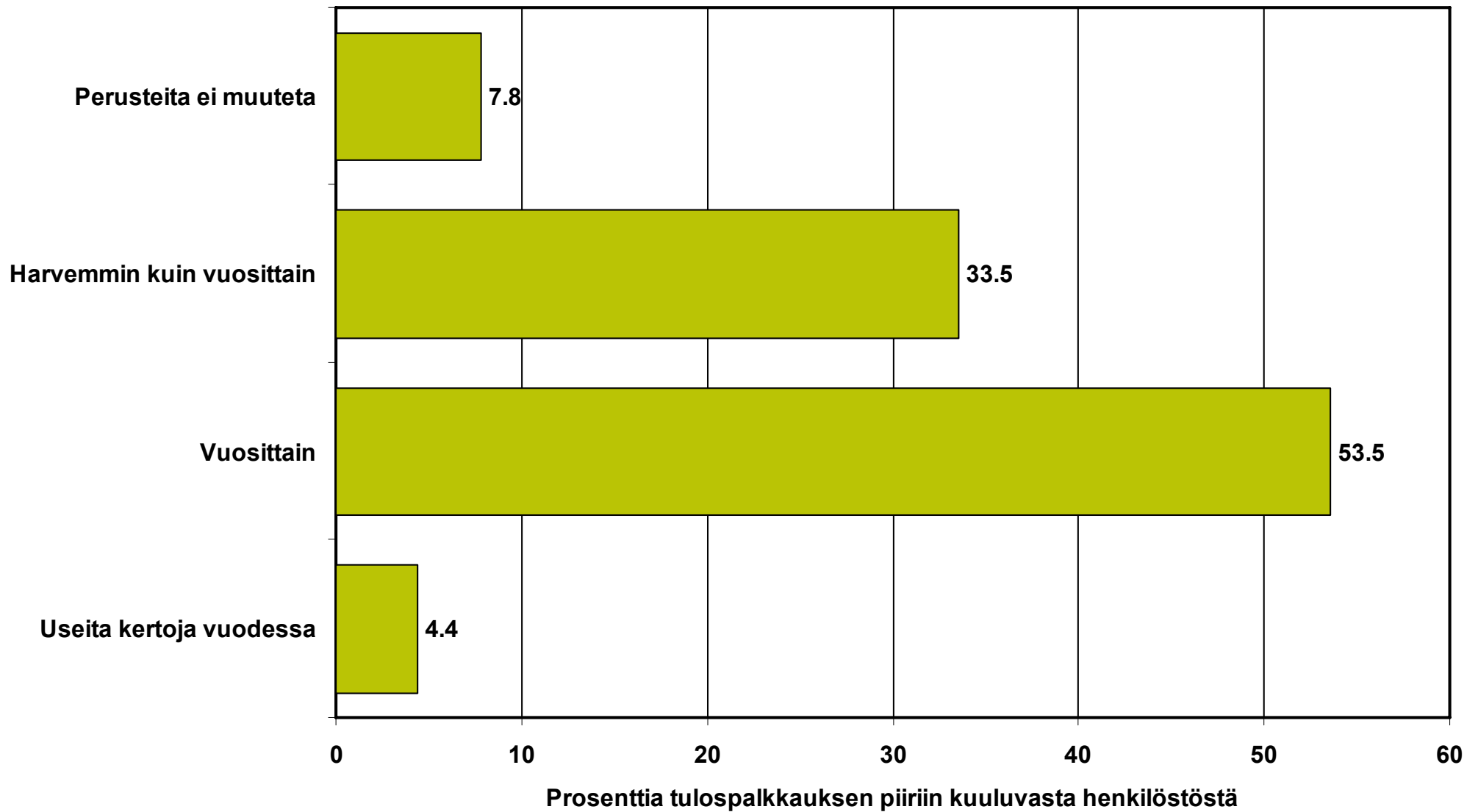
Lähde: EK:n palkkausjärjestelmätiedustelu 2005 / 4.7.2006 Saukkonen

Mikä on tulos- ja voittopalkkioiden jakoperuste, kun työajan vaikutusta ei oteta huomioon?



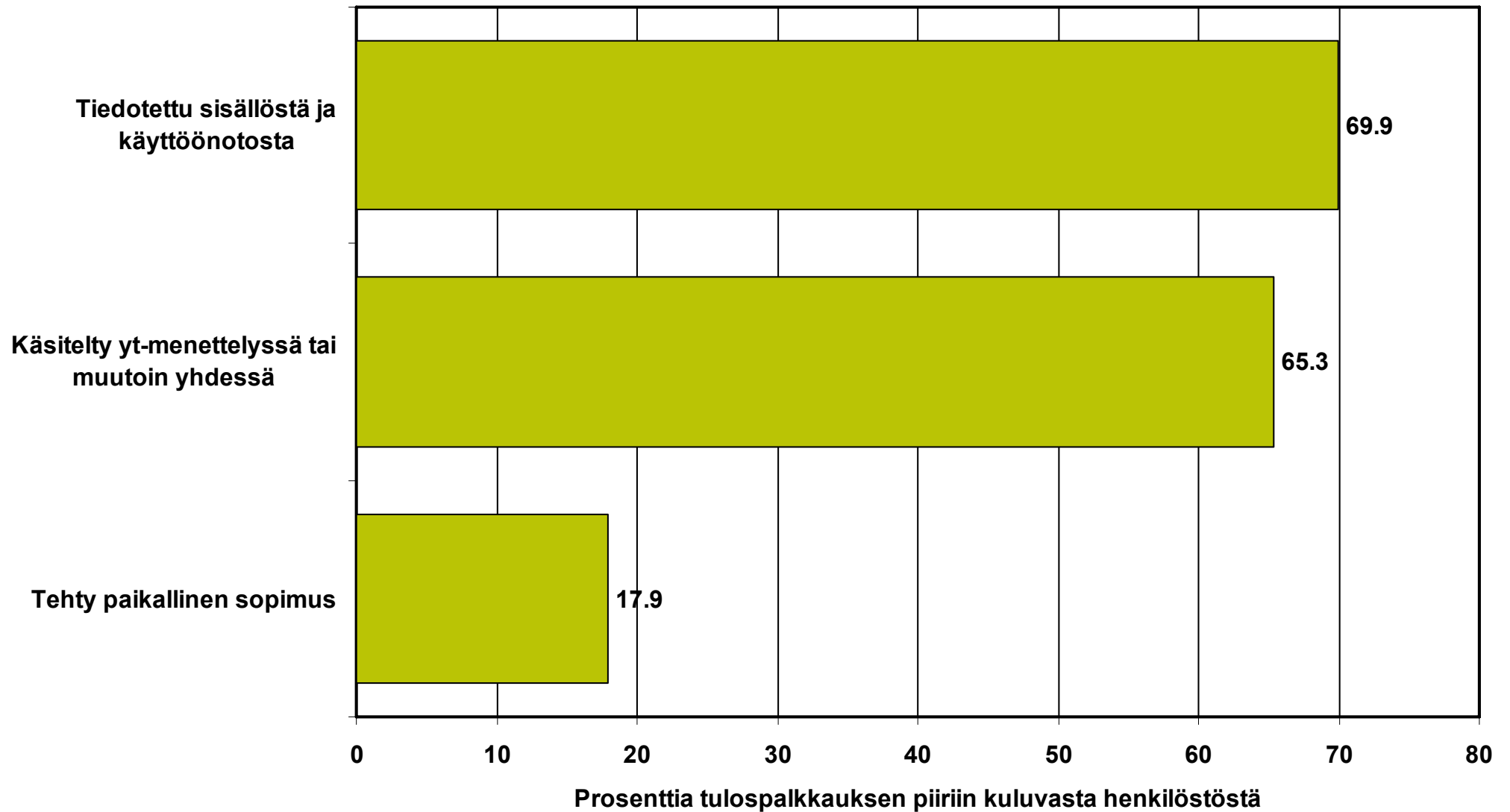
Lähde: EK: palkkausjärjestelmätiedustelu 2005 / 4.7.2006 Saukkonen

Miten usein tulos- ja voittopalkkioiden perusteita muutetaan?



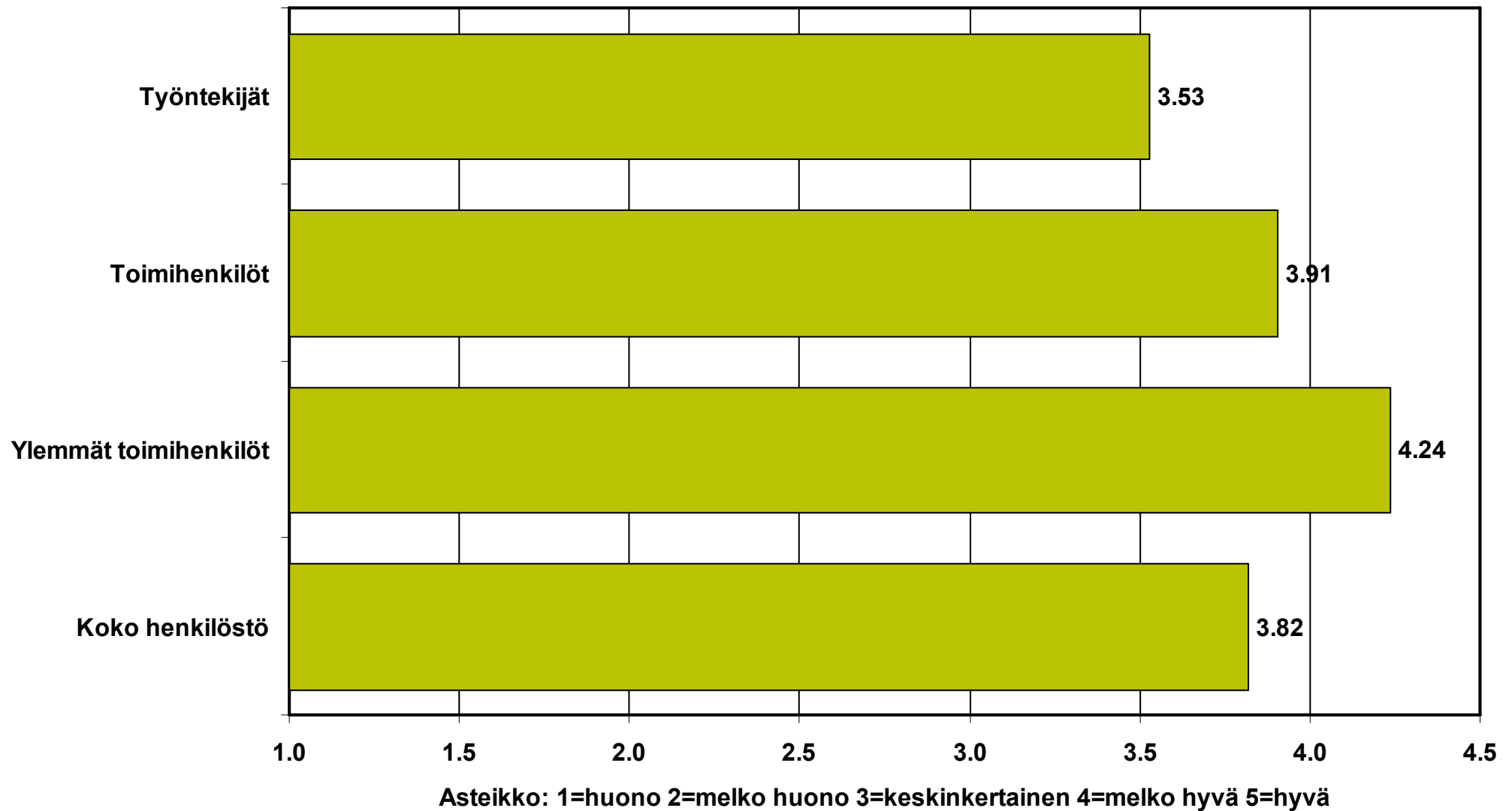
Lähde: EK:n palkkausjärjestelmätiedustelu 2005 / 4.7.2006 Saukkonen

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



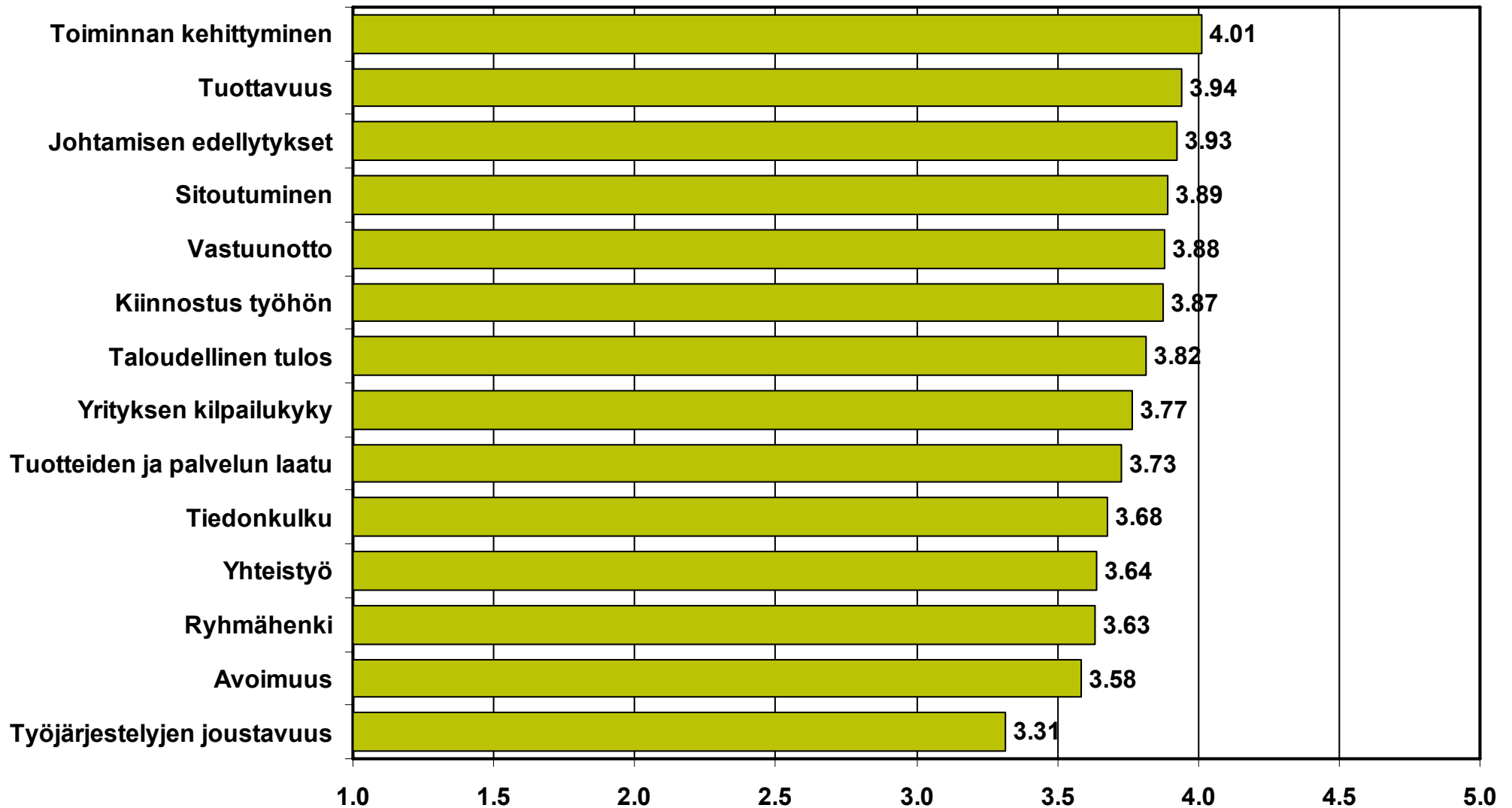
Lähde: EK:n palkkausjärjestelmätiedustelu 2005 / 4.7.2006 Saukkonen

Miten arvioitte nykyisin käytössä olevien tulos- ja voittopalkkiojärjestelmien toimivuutta?



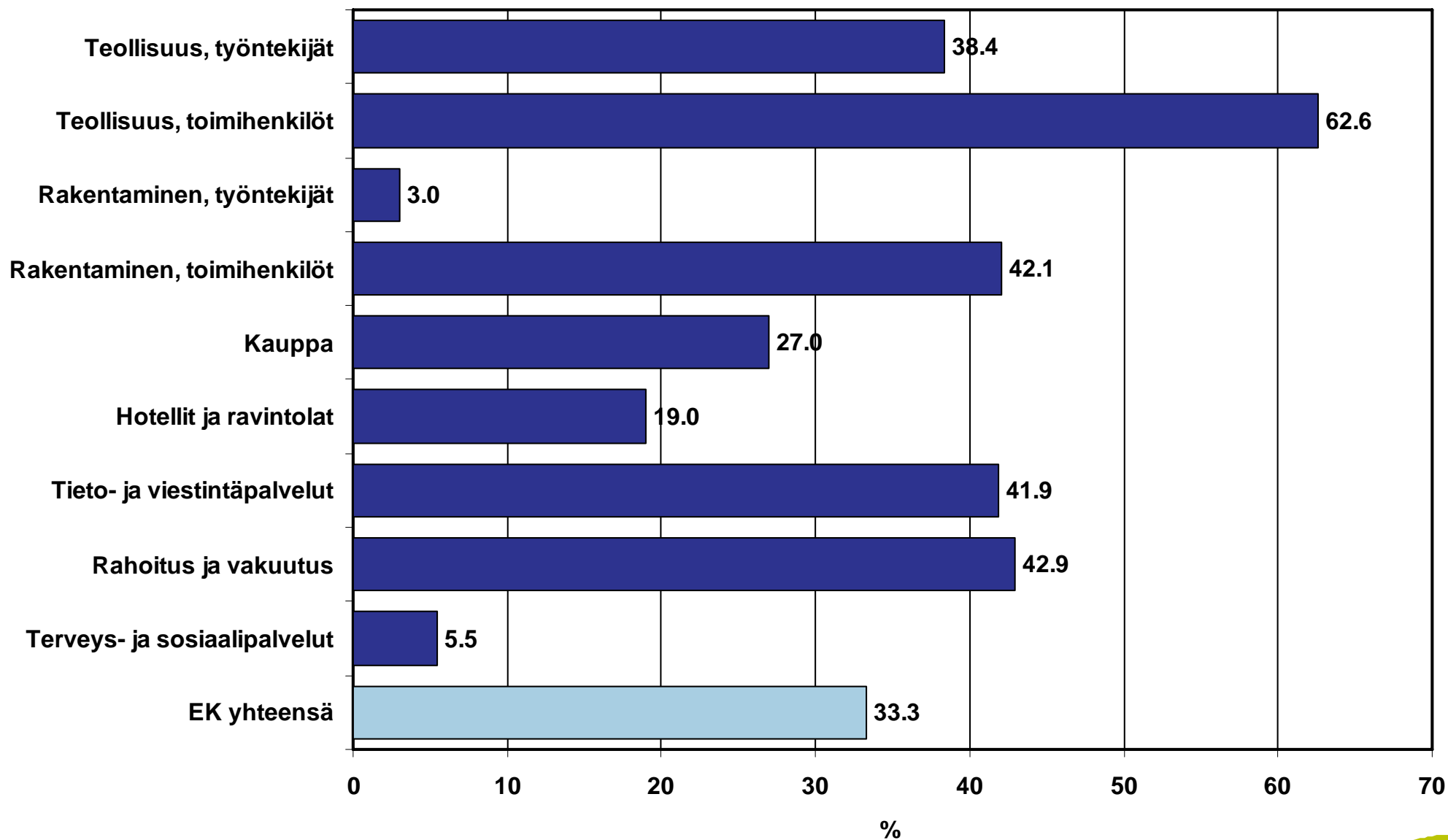
Lähde: EK:n palkkausjärjestelmätiedustelu 2005 / 4.7.2006 Saukkonen

Mitkä ovat olleet tulospalkkauksen vaikutukset?



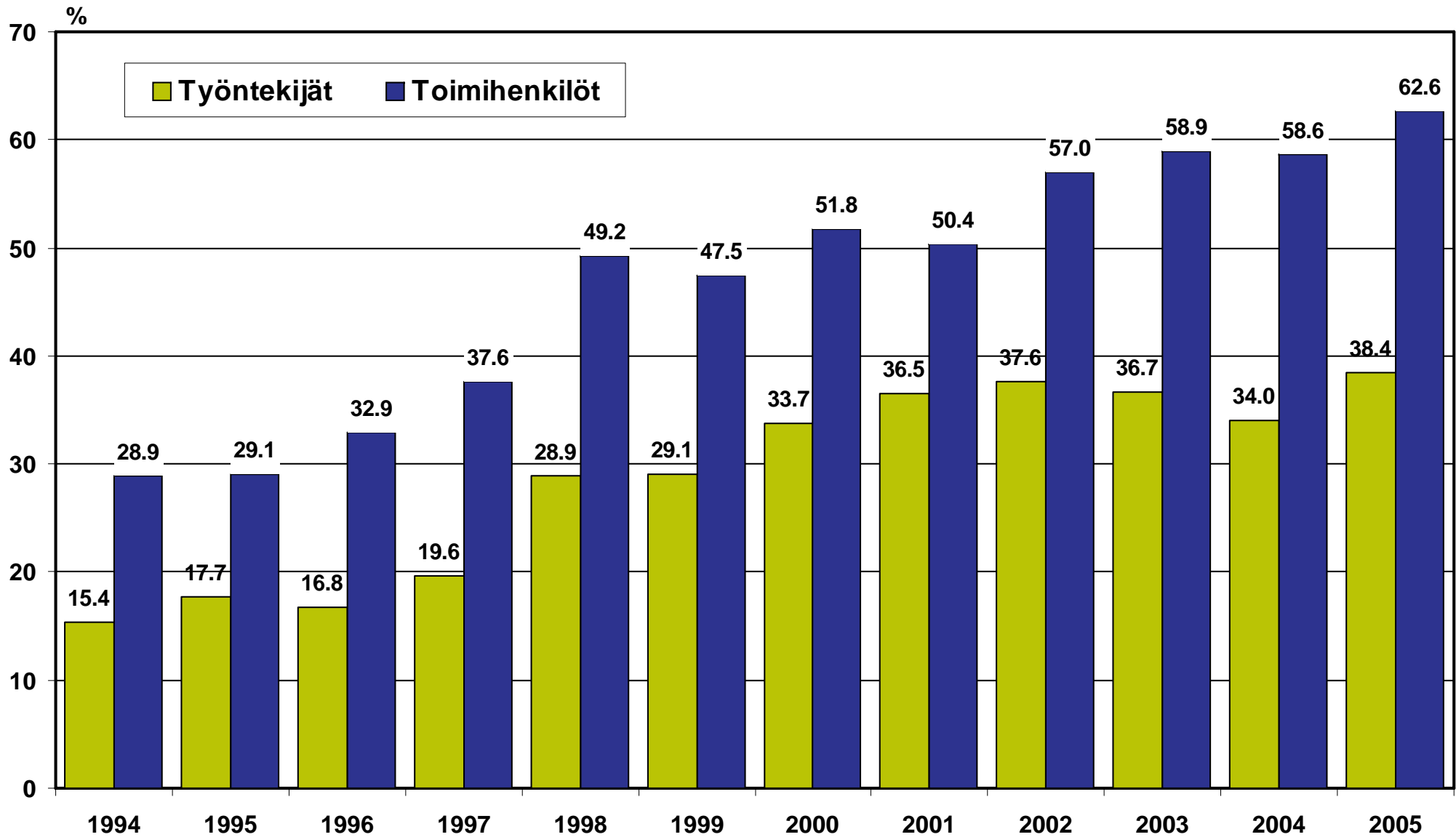
Asteikko: 1=huonontunut selvästi 2=huonontunut jonkin verran 3=ei muutosta 4=parantunut jonkin verran 5=parantunut selvästi

Tulospalkkioita saaneiden osuus henkilöstöstä eri aloilla 2005



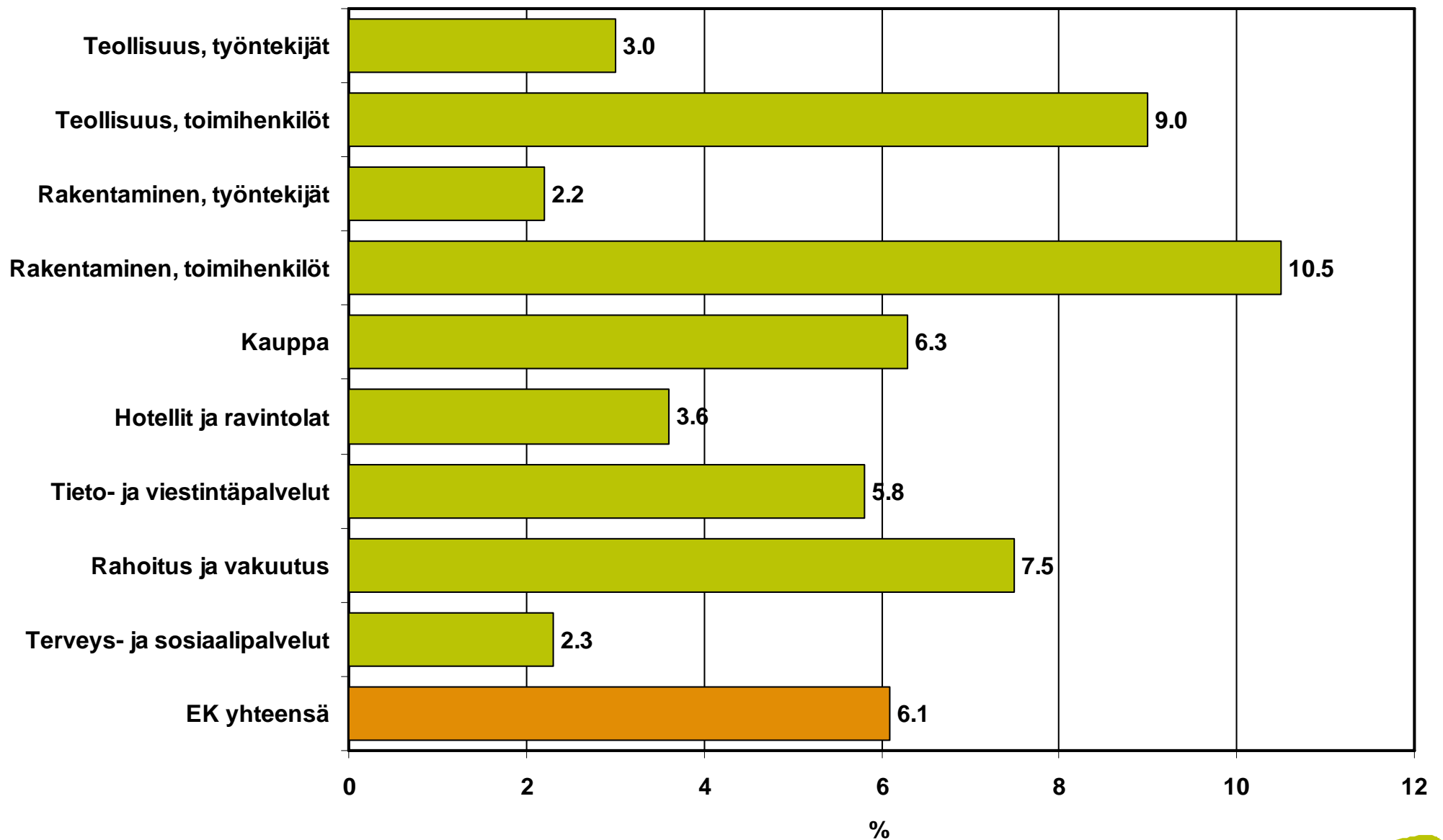
Lähde: EK:n palkkatilasto / 4.7.2006 Saukkonen

Tulospalkkioita saaneiden osuus teollisuudessa 1994-2005



Lähde: EK:n palkkatilasto / 4.7.2006 Saukkonen

Tulospalkkioiden osuus kokonaisansioista eri aloilla 2005



Lähde: EK:n palkkatilasto / 4.7.2006 Saukkonen