

VIRPI LIINALAAKSO • ELINA MOISIO • JUKKA TIIHONEN

# Reilu palkitsemis- järjestelmä

PK-YRITYKSEN  
OPAS PALKKAUKSESTA  
JA PALKITSEMISESTA

Tämän teoksen osittainenkin kopiointi ja saattaminen yleisön saataviin on tekijänoikeuslain (404/61, siihen myöhemmin tehtyine muutoksineen) mukaisesti kielletty ilman nimenomaista lupaa.

Lupia teoksen osittaiseen valokopiointiin, skannaamiseen tai muuhun digitaaliseen kopiointiin myöntää tekijöiden ja kustantajien valtuuttamana KOPIOSTO ry. Muuhun käyttöön luvat on kysyttävä suoraan kunkin teoksen oikeudenhaltijoilta.

JULKAISIJA  
KUSTANTAJA JA MYYNTI

Teknologiaeollisuus ry  
Teknologiainfo Teknova Oy  
Eteläranta 10, 4. krs  
00130 HELSINKI  
puh. (09) 19231/julkaisumyynti  
[www.teknologiainfo.net](http://www.teknologiainfo.net)  
ISBN 978-952-238-150-7  
ISBN 978-952-238-151-4 (epub)

© Teknologiainfo Teknova Oy

Ulkoasu ja taitto: Public Design Oy  
Painopaikka: Grano Oy, 2016

# SISÄLLYS

ESIPUHE .....	6
MISTÄ YRITYKSEN MENESTYS TULEE? .....	8
PALKITSEMINEN JA PALKKAUS .....	12
Palkitsemisen määritelmä .....	12
Palkitsemisen kokonaisuus .....	13
Aineelliset palkitsemistavat .....	16
Aineettomat palkitsemistavat .....	36
MIKÄ TEKEE PALKITSEMISESTA TOIMIVAA? .....	42
Toimivan palkitsemisen määritelmä .....	42
Toimivuus suunnittelun näkökulmasta .....	44
Yhteensopivuus yrityksen tilanteen kanssa .....	44
Palkitsemisjärjestelmä .....	46
Toimivuus kokemusten näkökulmasta .....	48
Yksilön tulkinta .....	48
Vaikutukset: tyytyväisyys, motivaatio ja toiminta .....	54
NÄIN KEHITÄT PALKITSEMISTA .....	58
Miksi kehitetään? .....	58
Mitä kehitetään? .....	59
Kuka kehittää? .....	59
Osallistava kehittäminen, neuvottelemine ja sopimine .....	61
Miten kehitetään? .....	66
Suunnittele .....	66
Arvioi nykytilanne .....	67
Aseta tavoitteet .....	69
Rakenna .....	71
Testaa .....	78
Ota käyttöön .....	78
LOPUKSI .....	81
LÄHTEET .....	82

# Lista tapauskuvauksista

- CASE 1 Palkitsemisen kokonaisuuden kuvaamisella tehoa palkitsemisviestintään*
- CASE 2 Puutteellisten TVR-määritysten ongelmia*
- CASE 3 Toimivalla suorituspalkalla tehokkuutta ja hyviä ansioita*
- CASE 4 Tehokkuus ja tiedottaminen – mitä mittaat, sitä saat*
- CASE 5 Asiantuntijayrityksen hyvin suunniteltu palkankorotuskierros*
- CASE 6 Voittopalkkiolla yrityksen taloudellinen tulos kiinnostavaksi myös työntekijöille*
- CASE 7 Start-up yrityksen palkitseminen kehittyä kasvun myötä*
- CASE 8 Asiantuntijayritys sitouttaa myös ilmapiirillä*
- CASE 9 Ohjelmistoyrityksen palkitseminen tukee strategiaa*
- CASE 10 Palkkausjärjestelmä, joka johti osaoptimointiin*
- CASE 11 Rämetyntyt palkkausjärjestelmä*
- CASE 12 Paikalliset palkkaneuvottelut*
- CASE 13 Toimihenkilöiden Heko-kriteerien määrittely*
- CASE 14 Työntekijöiden henkilökohtaisen palkanosuuden toimivuuden kehittäminen*
- CASE 15 Rämetyntyyn palkkiopalkan uudistaminen, mitä sitten tapahtui?*
- CASE 16 Huolehdi tiedottamisesta – välttää ongelmia*

# ESIPUHE

**P**alkkaus ja palkitseminen ovat tärkeä osa yrityksen johtamista. Toimivat palkkaus- ja palkitsemisjärjestelmät koetaan kannustaviksi ja oikeudenmukaisiksi. Ne ohjaavat henkilöstön toimintaa yrityksen menestyksen kannalta oikeisiin asioihin. Ne auttavat rekrytoinneissa ja osaajien sitouttamisessa. Hyvä palkkausjärjestelmä parantaa tutkitusti yrityksen tuottavuutta.

Havaintojemme mukaan monet pienet ja keskisuuret yritykset eivät kuitenkaan käytä palkkauksen ja muun palkitsemisen tarjoamia mahdollisuuksia hyväkseen. Syynä voi olla puutteelliseksi koettu osaaminen, asian edellyttämä ajankäyttö, huoli ei-toivotuista vaikutuksista tai yksinkertaisesti se, ettei asian merkityksellisyyttä ja mahdollisuuksia ole tultu ajatelleeksi.

Teknolohiateollisuudessa erityisesti työntekijöiden ja toimihenkilöiden työehtosopimuksissa on paljon palkkausta koskevia määräyksiä, jotka saatetaan kokea rajoittaviksi. Niissäkin on kuitenkin mahdollisuuksia muokata palkkausjärjestelmää oman yrityksen tarpeisiin sopivaksi. Yrityksissä saatetaan arastella näiden vaihtoehtojen käyttämistä, puhumattakaan paikallisten palkkausta koskevien sopimusten tekemistä.

Tämä opas on laadittu antamaan ideoita ja tietoa yrityksen ja sen henkilöstön kannalta toimivampien palkkaus- ja palkitsemisjärjestelmien kehittämiseksi. Oppaan kohderyhmänä ovat erityisesti Teknolohiateollisuuden pienet ja keskisuuret yritykset. Teknolohiateollisuuden yrityksistä 91 % työllistää alle 250 henkeä. Henkilöstön määrä näissä yrityksissä on yhteensä yli 70000. Pk-yritykset ovat Suomen talouden kannalta avainroolissa. Oppaan ajatukset soveltuvat muunkinlaisiin yrityksiin ja muille toimialoille.

Kirjan innoittajana oli alun perin Teknolohiateollisuuden ja Aalto-yliopiston palkitsemisen tutkimusohjelman vuosina 2013–2014 toteutettu yhteinen Topakka-hanke (toimivaa palkitsemista pk-yrityksille), jossa viisi jäsenyritystämme kehitti palkitsemistaan. Hanke oli antoisa ja siinä päästiin tutustumaan systemaattisesti pk-yritysten kohtaamiin palkitsemisen kehittämisen haasteisiin. Halusimme jakaa saatuja kokemuksia. Kirjan kirjoittajat ovat palkkauksen kehittäjiä ja asiantuntijoita, jotka osallistuivat myös Topakka-hankkeeseen. Kirjoitustyön aikana päädyttiin laajentamaan esiteltävien kokemusten kenttää kirjoittamalla lyhyitä tapauskuvauksia myös useiden muiden jäsenyritystemme kokemuksista palkkauksen kehittämisessä. Mukana on niin teollisuusyrityksiä kuin tietotekniikan palvelualan sekä suunnittelu- ja konsultointialan yrityksiä. Jotta nämä tositarinat palvelisivat lukijaa, on mukana oltava myös kuvauksia harhapoluista. Tästä syystä yrityksiä ei esitellä nimellä. Lämpimät kiitokset kaikille yrityksille, joista saatiin kerätä materiaalia tätä opasta varten.

Kiitokset myös Työsuojelurahastolle, joka on tukenut taloudellisesti sekä

## Kirjoittajat

**Virpi Liinalaakso** (HTM) työskentelee Aalto-yliopiston palkitsemisen tutkimusohjelmassa. Virpi on toiminut tutkijana ja projektipäällikkönä useissa Aalto-yliopiston toteuttamissa palkkaus- ja palkitsemisjärjestelmien tutkimus- ja kehittämishankkeissa. Laajan tutkimuskokemuksensa myötä Virpi on kehittänyt palkkaus- ja palkitsemisjärjestelmiä kymmenissä organisaatioissa. Tällä hetkellä Virpi on opintovapaalla viimeistelemässä palkkausjärjestelmien toimivuutta koskevaa väitöskirjaansa. Väitöskirjatyön ohella Virpi konsultoi organisaatioita näiden palkkausjärjestelmien kehittämistyössä yrityksensä Performa Consultingin kautta. Virpin erityisosaamista on erityisesti toimihenkilö- ja asiantuntijatyöiden palkkaus- ja palkitsemisjärjestelmät sekä palkkauksen oikeudenmukaisuus ja tasa-arvo.

**Elina Moisio** (TkL, MBA) toimii Teknologiateollisuus ry:ssä aluepäällikkönä ja palkkausasiantuntijana. Palkkausasioihin hän perehtyi työskennellessään aiemmin tutkijana ja projektipäällikkönä Aalto-yliopiston palkitsemisen tutkimusohjelmassa. Tällöin kiinnostuksen kohteina olivat erityisesti palkitsemisen vaikutukset osaamiseen, oppimiseen ja innovatiivisuuteen. Teknologiateollisuudessa hän on mm. ollut kehittämässä palkkausoppaita ja koulutusmateriaaleja sekä kouluttanut ja tukenut jäsenyrityksiä palkkauksen ja palkitsemisen kehittämisessä.

**Jukka Tiihonen** (DI) on konsultti ja Palkkatalo Oy:n toimitusjohtaja. Jukalla on pitkä kokemus teollisuusyritysten palkkausjärjestelmien kehittämisestä ja työmarkkinatoiminnasta. Jukka on toiminut 13 vuotta eri teollisuusyrityksissä kehittämis- ja johtotehtävissä sekä 13 vuotta palkkausasiantuntijana Teknologiateollisuus ry:ssä. Jukan erityisosaamisalaa ovat palkkaus ja palkitseminen, urakka- ja palkkiopalkat, työsuhteasiat ja yhteistoiminnan kehittäminen työpaikalla. Palkkatalo Oy on asiantuntija- ja koulutuspalveluja tarjoava yritys, jonka liikeidea on parantaa teollisuusyritysten kannattavuutta tehokkaiden ja kannustavien palkkausjärjestelmien sekä työsuhteasioiden hyvän hoidon avulla. Yhtiön erityisalaa ovat teollisuuden työntekijöiden kannustavat palkkausjärjestelmät.