

Kaisu Kylämarttila

# TULOSPALKKIO TALOUSHALLINNON NÄKÖKULMASTA

Opinnäytetyö

Liiketalouden ammattikorkeakoulututkinto

Liiketalouden koulutus

2024



**Kaakkois-Suomen  
ammattikorkeakoulu**

Tutkintonimike	Tradenomi (AMK)
Tekijä	Kaisu Kylämarttila
Työn nimi	Tulospalkkio taloushallinnon näkökulmasta
Toimeksiantaja	Konsultointi Larikka Oy
Vuosi	2024
Sivut	57 sivua, joista liitteitä 7 sivua
Työn ohjaajat	Heli Viinamäki, Tommi Larikka

## TIIVISTELMÄ

Tämän opinnäytetyön tarkoituksena oli tutkia erilaisia tulospalkkion käsittelymenetelmiä ja selvittää, miten ne vaikuttavat itse tulospalkkioon sekä työntekijän palkkaan. Erilaisia palkitsemiskeinoja on useita, mutta tässä työssä keskitytään pelkästään tulospalkkion taloushallinnolliseen käsittelyyn. Taloushallinnollinen käsittely tarkoittaa tämän työn osalta erilaisia palkanlaskennan ja kirjanpidon käsittelymenetelmiä sekä muita toimenpiteitä, jotka vaikuttavat tulospalkkion maksamiseen.

Opinnäytetyön tavoitteena oli tuottaa opas, joka auttaa toimeksiantajan asiakasyrityksiä käsittelemään tulospalkkiot omassa palkanlaskennassa ja kirjanpidossa niin, että siitä olisi mahdollisimman paljon hyötyä yritykselle sekä työntekijälle. Oppaassa esitellään erilaisia käsittelymenetelmiä ja kerrotaan erilaisista mahdollisuuksista tulospalkkion käsittelyyn.

Tämä työ on toiminnallinen opinnäytetyö, jossa hyödynnettiin kvantitatiivista tutkimusmenetelmää. Aineiston keruun tavaksi valikoitui kyselytutkimus, joka toteutettiin hyödyntäen Webropol-ohjelmaa. Kyselytutkimuksesta saatujen vastausten ja työn teorian pohjalta laadittiin työn lopullinen tuotos eli opas tulospalkkion taloushallinnolliseen käsittelyyn.

Tutkimuksen tulosten perusteella tulospalkkiot maksetaan pääasiassa suoraan työntekijän tilille ja esimerkiksi henkilöstörahastojen käyttö on hyvin vähäistä yrityksissä. Suurin osa yrityksistä maksaa tulospalkkioita useammin kuin kerran vuodessa. Maksuväliin vaikuttaa tulospalkkion määräytymisperuste sekä mitattavat tavoitteet. Maksuväli ei vaikuta merkittävästi tulospalkkion kirjanpitoon. Palkanlaskennan osalta tulospalkkion käsittelyyn vaikuttaa alalla sovellettava työehtosopimus sekä tulospalkkiojärjestelmän ehdot.

Tuloksista voitiin päätellä, että työntekijöille on tärkeää, että tulospalkkiot maksetaan suoraan työntekijän omalle tilille ja niitä maksetaan useammin kuin kerran vuodessa. Tämän takia henkilöstörahastojen käyttö on vähäistä yrityksissä. Tulospalkkion käsittelyyn vaikuttavat niin yrityksen omat kuin toimialankin käytännöt, alan työehtosopimus sekä tulospalkkiojärjestelmän ehdot ja säännöt, eikä siihen ole yhtä tiettyä tapaa, joka hyödyttäisi jokaista yritystä.

**Asiasanat:** tulospalkkio, tulospalkkiojärjestelmä, taloushallinto, palkanlaskenta, kirjanpito

Degree title	Bachelor of Business Administration
Author	Kaisu Kylämarttila
Thesis title	Performance bonus from the perspective of financial management
Commissioned by	Konsultointi Larikka Oy
Time	2024
Pages	57 pages, 7 pages of appendices
Supervisors	Heli Viinamäki, Tommi Larikka

## ABSTRACT

The objective of the thesis was to determine how performance bonuses should be handled in the company's payroll and accounting so that it would be as beneficial as possible for the employer and for the employees. The purpose was to compare different performance bonus processing methods and examine how they affect the amount of the bonus and the employee's salary and create a guide for the commissioner.

The thesis was a practice-based study that used quantitative research methods utilizing a Webropol survey. The survey was directed to the commissioner's business customers. A total of 20 companies responded to the survey. The responses from the survey were used in the compilation of the guide.

Based on the results of the survey, it seems that it is important for the employees that performance bonuses are paid directly to their own account and more often than once a year. Most likely, this is the reason why the use of personnel funds is rare in companies. The processing of the performance bonus is affected by the company's own working practices, the industry's collective agreement, and the terms and rules of the performance bonus system, and there seems to be no permanently fixed way that would benefit every company. As a result of the thesis, a guide was created for the financial administrative processing of the performance bonus.

**Keywords:** performance bonus, financial management, payroll, accounting

## SISÄLLYS

1	JOHDANTO .....	6
2	NYKYTILANNE JA SIIHEN LIITTYVÄT ONGELMAT .....	8
2.1	Toimeksiantajan toiminnan kuvaus.....	8
2.2	Kehittämisen lähtökohdat ja kehittämistarpeen määrittely .....	8
2.3	Kehittämistyössä käytettävät menetelmät.....	9
2.3.1	Toiminnallinen tutkimusmenetelmä.....	9
2.3.2	Määrällinen tutkimusmenetelmä .....	10
3	PALKITSEMINEEN JA TULOSPALKITSEMINEEN .....	11
3.1	Yleistä palkitsemisesta .....	12
3.2	Täydentävä palkitseminen .....	13
3.3	Tulospalkkiot.....	15
3.4	Tulospalkkiojärjestelmät .....	16
4	TULOSPALKKION KÄSITTELY TALOUSHALLINNOSSA .....	19
4.1	Palkkahallinnollinen käsittely .....	19
4.1.1	Vuosilomapalkka.....	20
4.1.2	Tulospalkkion maksaminen palkan mukana .....	21
4.1.3	Tulospalkkion maksaminen henkilöstörahoon.....	21
4.2	Kirjanpidollinen käsittely .....	23
4.2.1	Hyvä kirjanpito .....	24
4.2.2	Kirjaamisperusteet .....	24
4.3	Palkanmaksu kirjanpidossa .....	25
4.3.1	Palkkojen suoriteperusteinen kirjaaminen tilikaudella.....	26
4.3.2	Palkkojen suoriteperusteiden toteuttaminen tilinpäätöksessä.....	27
4.3.3	Palkkakauden pituuden vaikutus kirjanpitoon .....	27
5	KEHITTÄMISTYÖ JA SEN TOTEUTUS .....	28
5.1	Kehittämistyön toteutuksen kuvaus käytännössä .....	28
5.1.1	Kysymysten ja kyselylomakkeen muotoilu .....	29

5.1.2	Lopullinen tuotos.....	31
5.2	Aineiston analysointi .....	31
5.3	Tulokset .....	32
5.4	Toteutuksen arviointi.....	42
5.5	Johtopäätökset .....	43
6	LOPUKSI .....	46
	LÄHTEET.....	48

## LIITTEET

Liite 1. Webropol-kyselytutkimus

Liite 2. Opas tulospalkkion taloushallinnolliseen käsittelyyn

## 1 JOHDANTO

Tämän opinnäytetyön aiheena ovat tulospalkkiot ja niiden käsittely taloushallinnon näkökulmasta. Taloushallinnon näkökulma tarkoittaa tässä työssä sitä, että aihetta käsitellään pääasiassa palkanlaskennan ja kirjanpidon perspektiivistä. Erilaisia palkitsemistapoja on useita, ja niitä käsitellään palkkahallinnossa ja kirjanpidossa eri tavoin. Niiden käsittelyyn liittyy monia erityispiirteitä. Aihe on tärkeä, koska se keskittyy juuri tulospalkkion käsittelyyn. Lisäksi toimiva tulospalkkiojärjestelmä on merkittävä tekijä yrityksen tuloskehityksessä, henkilöstön motivaation lisäämisessä sekä palkkatyytyväisyydessä.

Opinnäytetyön toimeksiantajana toimii Konsultointi Larikka Oy. Yritys on erikoistunut tulospalkkiojärjestelmien konsultointiin, ja sillä on pitkä kokemus liiketoiminnan kilpailukyvyyn kehittämisestä. Yrityksen päätarkoituksena on tarjota asiakkaalle toimiva tulospalkkiojärjestelmä ja tuoda konkreettisia toimintamalleja johtamisen tueksi avaimet käteen -projektina. (Konsultointi Larikka Oy s.a.)

Tämän opinnäytetyön tarkoituksena on tutkia erilaisia tulospalkkion käsittelymenetelmiä ja selvittää, miten ne vaikuttavat itse tulospalkkioon sekä työntekijän palkkaan. Tutkimuksen tavoitteena on auttaa erilaisia yrityksiä käsittelemään tulospalkkiot omassa palkanlaskennassa ja kirjanpidossa niin, että siitä olisi mahdollisimman paljon hyötyä kyseiselle yritykselle sekä työntekijälle. Työn lopullisena tarkoituksena on luoda kirjallinen ohjeistus tulospalkkion käsittelyyn kohdeyrityksille. Kohdeyrityksillä tarkoitetaan ensisijaisesti toimeksiantajan asiakasyrityksiä. Työ voi kuitenkin hyödyttää myös muita yrityksiä.

Työn tutkimuskysymykset ovat seuraavat:

- Miten tulospalkkio käsitellään taloushallinnon näkökulmasta?
- Minkä perusteella tulospalkkiota maksetaan?
- Miten eri menetelmät tulospalkkion käsittelyssä vaikuttavat työntekijän palkkaan?
- Miten tulospalkkion käsittely tulee ottaa huomioon palkanlaskennassa ja kirjanpidossa?

Valitsin kyseisen aiheen, koska olen kiinnostunut erilaisista palkitsemisen keinoista sekä siitä, miten ne vaikuttavat erityisesti kirjanpidossa ja palkanlaskennassa sekä ylipäätään taloushallinnon toiminnoissa. Mielestäni on mielenkiintoista, että pääsen aiheessani käsittelemään sekä taloushallinnon osa-alueita mutta myös hieman henkilöstöhallinnon käsitteitä. Kaikista palkitsemisen keinoista perehdyn juuri tulospalkkioon, koska toimeksiantaja on erikoistunut tulospalkkiojärjestelmien kehittämiseen.

Työssäni käytettiin kahta eri tutkimusmenetelmää. Työ on toiminnallinen opinnäytetyö, jossa hyödynnettiin kvantitatiivista tutkimusmenetelmää. Aineiston hankinta suoritettiin käyttäen kvantitatiivista menetelmää ja tarkemmin kyselytutkimusta. Toiminnallisen osuuden tuotoksena syntyi opas, joka koottiin kerätyn aineiston pohjalta. Opas on työn lopullinen tuotos.

Opinnäytetyössä kuvataan johdannon jälkeen tarkemmin toimeksiantajan toimintaa, käsitellään tutkimusongelman lähtökohtia sekä määritellään kehittämistarpeet. Lisäksi tutustutaan opinnäytetyössä käytettäviin tutkimusmenetelmiin.

Tämän jälkeen käsitellään teoriaa, joka jakautuu kahteen suurempaan aihealueeseen. Ensimmäisessä aihealueessa eli luvussa 3 keskitytään yleisesti palkitsemiseen, tulospalkkioon sekä tulospalkkiojärjestelmiin. Siinä kuvataan palkitsemisen kokonaisuutta, tulospalkkion tunnuspiirteitä sekä sitä, miten tulospalkkiojärjestelmä rakentuu ja toimii käytännössä. Tämän jälkeen luvussa 4 perehdytään tulospalkkion käsittelyyn. Aiheita on palkanlaskennasta ja kirjanpidosta sekä niiden eri osa-alueista. Käydään läpi niitä taloushallinnollisia laskenta- ja käsittelymenetelmiä, jotka vaikuttavat tulospalkkion määrään ja siihen, paljon työntekijälle maksetaan palkkaa.

Luvussa 5 kuvataan työn toteutus käytännössä, analysoidaan tutkimuksen tuloksia, arvioidaan tutkimuksen toteutusta ja tehdään johtopäätöksiä tutkimusten tulosten pohjalta. Luvussa 6 pohditaan opinnäytetyön onnistumista sekä sen hyötyä itselle, toimeksiantajalle ja muille.

## **2 NYKYTILANNE JA SIIHEN LIITTYVÄT ONGELMAT**

Tässä luvussa esitellään opinnäytetyön toimeksiantaja ja kuvataan toimeksiantajan toimintaa. Lisäksi käydään läpi lähtökohtia, jotka ovat käynnistäneet tarpeen tälle opinnäytetyölle ja määritellään kehittämistä vaativa ongelma. Lopuksi käsitellään ongelman ratkaisussa käytettäviä menetelmiä teorian näkökulmasta.

### **2.1 Toimeksiantajan toiminnan kuvaus**

Toimeksiantaja Konsultointi Larikka Oy on tulospalkkiojärjestelmiin erikoistunut konsultointialan yritys, jolla on pitkä kokemus liiketoiminnan kilpailukyvyyn kehittämisestä. Yrityksen toiminnasta vastaa tulospalkkiomies Tommi Larikka. Yrityksen päätuotteita ovat tulospalkkiojärjestelmät sekä jatkuvan parantamisen ja tuottavuuden parantamisen mallit. Yrityksen tavoitteena on olla Suomen johtava tulospalkkioasiantuntija. Tämän tavoitteen saavuttamiseksi on yrityksessä tehty kehittämistyötä viime vuosien aikana. (Konsultointi Larikka Oy s.a.)

Yrityksen päätehtävänä on asiakkaan tuottavuuden parantaminen. Tämä toteutetaan toimivan tulospalkkiojärjestelmän ja konkreettisten toimintamallien avulla. Palvelut toteutetaan avaimet käteen -projekteina. Yrityksen palvelut auttavat myös kehittämään asiakasyrityksen yhteishenkeä sekä löytämään yrityksen piilossa olevan potentiaalin. (Konsultointi Larikka Oy s.a.)

### **2.2 Kehittämisen lähtökohdat ja kehittämistarpeen määrittely**

Toimeksiantajalla on verkkosivuillaan tarjolla useita opinnäytetyöaiheita tulospalkkiosta. Vaikka tulospalkkio ja tulospalkkiojärjestelmät ovat olleet jo pitkään käytössä suomalaisissa työpaikoissa, niiden oikeanlainen hyödyntäminen on edelleen monesti haastavaa, eikä niiden toimivuuteen aina olla tyytyväisiä. Myös tietoisuus tulospalkkiosta ja tulospalkkiojärjestelmistä on lisääntynyt viime vuosien aikana, mutta toimeksiantaja kokee, että tulospalkkioon liittyviä aiheita tulisi käsitellä vielä tarkemmin ja eri näkökulmista.

Myös taloushallinnollinen näkökulma on tärkeä. Siihen, miten juuri tulospalkkio on mahdollista käsitellä yrityksen taloushallinnossa eli esimerkiksi kirjanpidossa, budjetoinnissa, palkanlaskennassa ja verotuksessa, ei ole olemassa ohjeistusta tai koottua opasta. Erilaiset tavat käsitellä tulospalkkiota vaikuttavat kuitenkin eri tavalla näihin taloushallinnon osa-alueisiin ja samalla myös siihen, paljonko työntekijälle jää maksettavaa palkkiota erilaisten vähennysten jälkeen.

Toimeksiantaja halusi erityisesti selvittää, miten tulospalkkion maksuväli vaikuttaa kirjanpitoon. Lisäksi haluttiin saada selville, miten eri tulospalkkion käsittelytavat vaikuttavat tulospalkkion suuruuteen ja onko jotain tiettyä menettelytapaa, joka olisi edullisin tai hyödyllisin niin työntekijän kuin yrityksenkin kannalta.

Edellä mainittujen lähtökohtien ja kehittämistarpeiden pohjalta lähdin ideoimaan opinnäytetyön aihetta. Aluksi työn näkökulma painottui kirjanpitoon toimeksiantajan ehdotuksen myötä. Kun aloin etsimään aiheesta enemmän tietoa, minulle tuli vastaan useita eri tulospalkkion käsittelyä koskevia kirjoituksia ja artikkeleita. Moni niistä käsitteli tulospalkkiota esimerkiksi sen maksamisen, palkanlaskennan tai verotuksen näkökulmasta. Lopulta aiheen näkökulma rajautui taloushallintoon, sillä siten sain yhdistettyä kirjanpidon näkökulman löytämiini lähteisiin.

## **2.3 Kehittämistyössä käytettävät menetelmät**

Tämä työ on toiminnallinen opinnäytetyö, jossa hyödynnettiin kvantitatiivista eli määrällistä tutkimusmenetelmää ja tarkemmin kyselytutkimusta aineiston hankintaa varten. Seuraavaksi käsitellään kyseessä olevia tutkimusmenetelmiä teorian näkökulmasta.

### **2.3.1 Toiminnallinen tutkimusmenetelmä**

Toiminnallisen opinnäytetyön tavoitteena on ohjeistaa, opastaa, järkeistää ja järjestää ammatillisen käytännön toimintaa. Työ voi olla ohje, ohjeistus tai opastus, kuten perehdyttämisopas, turvallisuusohjeistus tai ympäristöohjelma riippuen alasta, johon se on suunnattu. Riippuen koulutusalaista se voi myös

olla jonkin tapahtuman järjestäminen (Vilka & Airaksinen 2003, 9.) Toiminnallisen opinnäytetyön on tarkoitus olla ammatillinen tuotos, joka palvelee jotakin kohderyhmää, kuten asiakkaita tai työntekijöitä. Se voi palvella myös tietyn toimintaympäristön, kuten yrityksen tai palvelun arjen käytäntöjä (Kostamo ym. 2022, 8–9).

Toiminnallisen opinnäytetyön laatimisessa tavoitteena on, että tekijä osoittaa ammatillista asiantuntijuutta tehdyllä tuotoksella ja työn raportoinnilla. Asiantuntijaksi kehittymisessä ei riitä pelkkä tuotos, vaan tekijältä odotetaan myös huolellista kehittämisprosessin raportointia ja tehtyjen valintojen perustelua. Tuotoksen ratkaisut perustellaan ammatillisella lähdekirjallisuudella ja aiemmista tutkimuksista saaduilla tuloksilla. (Kostamo ym. 2022, 9.)

Työssä päädyttiin tekemään opas. Vilka ja Airaksinen (2003) huomauttavat, että erityisesti oppaiden ja ohjeistusten laatimisessa tulee olla lähdekriittinen. Tiedot voidaan hankkia tutkimuksista, kirjallisuudesta, artikkeleista, internetistä, lehdistä, laista, asetuksista, ohjeista tai konsultaatioista. Työssä tuleekin pohtia, mistä tiedot oppaaseen on hankittu. Lisäksi tulee kuvata, miten on varmistuttu siitä, että käytetyt tiedot ovat oikeita ja luotettavia. Huomioon on myös otettava se, ettei kaikki kerätty tieto ole välttämättä ajantasaista ja jokin tieto saattaa kumota jo aiemmin käytetyn tiedon. Erityisesti internetiä käytettäessä voidaan myös huomata, ettei jokaisen kirjoittajan auktoriteetti tiedon jakajana ole samanlainen. (Vilka & Airaksinen 2003, 53–54.)

### **2.3.2 Määrällinen tutkimusmenetelmä**

Aineiston hankinta on suoritettu hyödyntäen kvantitatiivista eli määrällistä tutkimusmenetelmää. Määrällinen tutkimuksen avulla selvitetään kysymyksiä, jotka liittyvät lukumääriin ja prosenttiosuuksiin (Heikkilä 2014, 16). Määrällisessä tutkimuksessa määritellään perusjoukko ja otos. Perusjoukko tarkoittaa määritettyä joukkoa esimerkiksi yrityksiä tai ihmisiä. Se sisältää kaikki havaintoyksiköt, joista tutkimuksessa halutaan saada tietoa. Otos sen sijaan muodostuu tietyistä havaintoyksiköistä. (Vilka 2021, 80.)

Tutkimuksen tuloksia havainnollistetaan yleensä taulukoiden ja kuvioiden avulla, sillä tutkittavia asioita kuvataan numeeristen suureiden avulla. Määrällisessä tutkimuksessa selvitetään usein tapahtuneita muutoksia tutkittavassa ilmiössä tai riippuvuuksia eri asioiden välillä. Tilastollisen päättelyn menetelmien avulla aineistoista saatuja tuloksia pyritään yleistämään laajempaan joukkoon tutkittujen havaintoyksiköiden perusteella. (Heikkilä 2014, 16.)

Kyselylomake on yleisin aineiston keräämisen tapa määrällisessä tutkimusmenetelmässä. Kyselylomaketutkimuksen avulla pystytään keräämään tietoa tehokkaasti suurelta ja hajallaan olevalta joukolta ihmisiä. Kyselytutkimus on yleensä anonyymi, jolloin vastaajan on helpompi vastata arkaluontoisempiinkin kysymyksiin. Kyselylomakkeen tyypillisin riski on vastausprosentin jääminen alhaiseksi, jolloin puhutaan vastauskadosta. (Vilkkä 2021, 76.) Kyselytutkimus toteutettiin internetkyselynä. Internetkysely on tehokas tapa kerätä tietoa. Kyselyn linkki voidaan toimittaa vastaajille useilla eri tavoilla. Niistä yleisin tapa on sähköposti. Internetpohjaisia tiedonkeruuohjelmia on olemassa erilaisia. Esimerkiksi Webropolin ja Digium Enterprisen avulla koko tutkimus voidaan suorittaa kyselyn suunnitteluvaiheesta tulosten tarkasteluun asti. (Heikkilä 2014, 67.)

Heikkilän (2014) mukaan kyselyn kysymykset tulee suunnitella tarkasti, sillä kysymysten vääränlainen muoto on yksi suurimmista syistä sille, että koko tutkimus epäonnistuu. Kyselylomakkeen suunnittelu vaatii sitä, että sen laatija on tutustunut kirjallisuuteen, määritellyt käsitteitä, pohtinut ja tarkentanut tutkimusongelmaa ja valinnut tutkimusasetelman. Lisäksi tulee miettiä sitä, miten aineisto tullaan käsittelemään ja huomioida käytettävän ohjelman ominaisuudet. Kysymysten ja vastausvaihtoehtojen muotoilussa on mietittävä sitä, miten tarkkoja vastauksia halutaan ja kuinka tarkkoja vastauksia on edes mahdollista saada. (Heikkilä 2014, 45.)

### **3 PALKITSEMINEN JA TULOSPALKITSEMINEN**

Palkitseminen on osa montaa työpaikkaa. Palkitsemisen tavoitteena on yleensä suunnata tekeminen strategian mukaiseen työskentelyyn, motivoida henkilöstöä tehokkaampaan suoritukseen ja parantaa työhyvinvointia. Palkitsemisratkaisuja on monenlaisia, sillä eri yritykset palkitsevat työntekijöitään eri

tavoin. (Hakonen & Nylander 2015, 8.) Palkitsemisen keinona tulospalkitseminen on yleistynyt 1990-luvulta lähtien Suomessa. Tulospalkkiojärjestelmät ovat tulleet pysyväksi osaksi suomalaista työelämää. (Ylikorkala ym. 2018, 119.) Tulospalkkiota on pidetty tehokkaana välineenä oikeiden tavoitteiden saavuttamiseksi (Hakonen ym. 2014, 122). Seuraavaksi perehdymme palkitsemisen kokonaisuuteen, täydentäviin palkitsemistapoihin sekä tarkemmin tulospalkitsemiseen ja tulospalkkiojärjestelmiin.

### **3.1 Yleistä palkitsemisesta**

Aineelliset ja aineettomat palkitsemistavat muodostavat palkitsemisen kokonaisuuden. Aineellinen palkitseminen tarkoittaa rahallisia tai rahanarvoisia palkitsemistapoja. (Hakonen & Nylander 2015, 16.) Näihin kuuluvat työstä saatava peruspalkka sekä tuloksiin ja onnistumisiin kuuluvat ylimääräiset, täydentävät palkkiot, kuten tulospalkkiot ja kannustepalkkiot. Lisäksi taloudelliset etuudet, kuten verotettavat luontoisedut ja verovapaat edut kuuluvat aineellisen palkitsemisen kenttään. Aineettomat palkitsemistavat koostuvat sen sijaan sellaisista asioista, joita ei voi mitata rahassa. Näitä ovat esimerkiksi mahdollisuus oppia ja kehittyä työssä, työstä saatu palaute ja arvostus sekä työtehtävien ja työympäristön mielekkyys. (Viitala 2021, 88–89.)

Yrityksen palkitsemisen kokonaisuus muodostuu siis aineellisista ja aineettomista palkitsemistavoista, jotka yritys on itse määritellyt ja rajannut omiin tarpeisiinsa sopivaksi kokonaisuudeksi (Hakonen & Nylander 2015, 16). Tätä kutsutaan palkitsemisjärjestelmäksi, ja se koostuu kokonaisuudessaan valituista palkitsemisen tavoista sekä niihin liittyvistä prosesseista (Viitala 2021, 90).



Kuva 1. Palkitsemisen kokonaisuus (Viitala 2021, 89)

Kuvasta 1 nähdään, mitä palkitsemisen kokonaisuuteen sisältyy. Kokonaisuus jakautuu aineelliseen ja aineettomaan palkitsemiseen. Kuvan yläreunassa olevat kolme laatikkoa käsittävät aineellisen palkitsemisen keinot ja alareunassa oleva laatikko kuvaa aineettoman palkitsemisen keinoja.

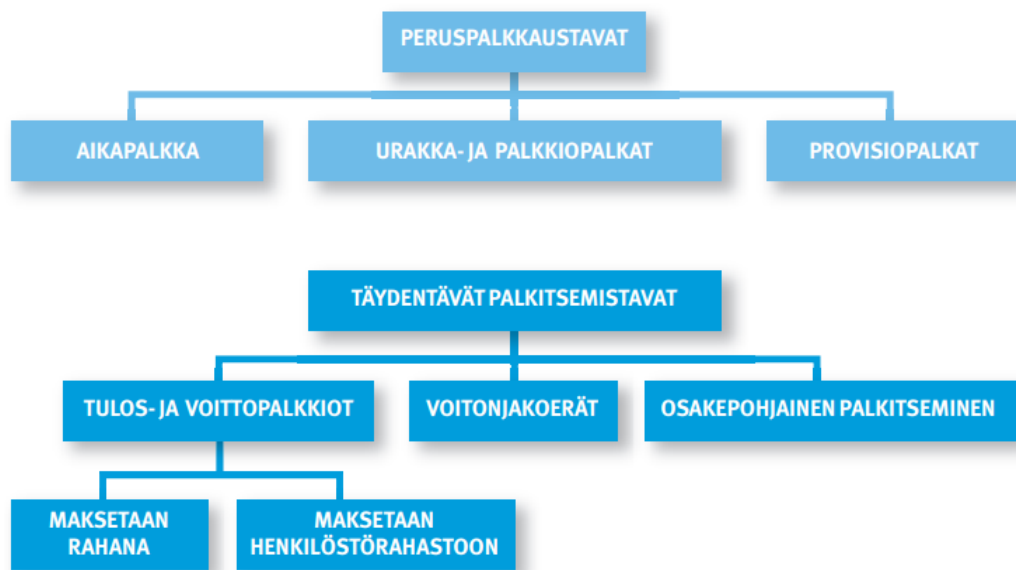
Palkitsemisjärjestelmän avulla toteutetaan palkitsemisstrategiaa. Palkitsemisstrategia muodostuu yrityksessä palkitsemisen yleisistä ja pitkän aikavälin periaatteista. Strategian laatimisessa tulee ottaa huomioon erilaiset kysymykset ja pääperiaatteet. Sen laatiminen kuuluu ylimmälle johdolle, mutta yleensä se muodostuu henkilöstöammattilaisten tai ulkopuolisten asiantuntijoiden avulla. (Viitala 2021, 89.)

### 3.2 Täydentävä palkitseminen

Täydentävän palkitsemisen tavoitteena on yrityksen kilpailukyvyn parantaminen ja menestyminen. Palkitsemisen kehittäminen auttaa kehittämään myös koko organisaation toimintaa. Täydentäviä palkitsemistapoja ovat esimerkiksi tulospalkkiot, kannustepalkkiot, tavoitepalkkiot, kertapalkkiot, voittopalkkiot, bonukset, pikapalkkiot, osakepalkkiot, voitonjako sekä optiot. (Palkkataito 2014, 5–9.)

Täydentävät palkkaustavat jaetaan yleensä lyhyen ja pitkän aikavälin kannustimiin. Lyhyen aikavälin kannustimissa tavoitteet on asetettu korkeintaan vuoden pituiselle ajanjaksolle. Tällaisia kannustimia ovat tyypillisesti erilaiset tulos- ja voittopalkkiot. Tulospalkkioita, jotka ovat sidottu lyhyen aikavälin tavoitteisiin, voidaan maksaa myös viiveellä, esimerkiksi 3–5 vuoden jaksolla. Tällöin kyseessä on pitkän aikavälin kannuste. (Hakonen & Nylander 2015, 19–20.)

Sen sijaan pitkän aikavälin kannustimissa seuranta-aika on pidempi. Tyypillisesti tällaisia kannustimia ovat erilaiset osakepohjaiset järjestelmät. Lisäksi henkilöstörahastoon maksettava voitto- tai tulospalkkio voidaan katsoa pitkän aikavälin kannustimeksi. (Hakonen & Nylander 2015, 19–20.)



Kuva 2. Peruspalkkaustavat ja täydentävät palkkaustavat (Palkkataito 2014, 9)

Kuvassa 2 on havainnollistettu, miten peruspalkkaustavat ja täydentävät palkitsemistavat jakaantuvat. Kuvassa on näkyvillä muutama esimerkki täydentävistä palkitsemistavoista. Lisäksi voidaan huomata, että tulos- ja voittopalkkiot on mahdollista maksaa joko rahana tai henkilöstörahastoon.

### 3.3 Tulospalkkiot

Tulospalkitseminen kuuluu aineellisen palkitsemisen osa-alueeseen ja tarkemmin täydentäviin palkitsemistapoihin. Tulospalkkio on peruspalkan lisäksi maksettava palkkio, jonka perusteena ovat yrityksen ennalta määritellyt tavoitteet ja tulos. (Viitala 2021, 94.)

Tulospalkkiota kutsutaan monella eri nimityksellä, kuten bonus, tavoite-, suorite-, kannuste, kehittämis- tai tuloksellisuuspalkkio (Hakonen & Nylander 2015, 21). On kuitenkin tärkeää tietää, milloin puhutaan mistäkin palkkiojärjestelmästä, sillä eri palkkiojärjestelmät käyttäytyvät eri tavoin palkkahallinnossa ja päätöksenteossa (Hakonen ym. 2014, 124). Lisäksi näiden eri palkitsemistapojen tilastointi sekä yleisyyden arviointi on haastavaa, kun käytössä on monia eri nimityksiä (Hakonen & Nylander 2015, 21).

Tulospalkkioiden määräytymisperusteita voivat tavallisesti olla liiketaloudelliset tulostavoitteet, asetetut kustannussäästöt, prosessien sujuvuus tai tavoiteltu laatu esimerkiksi asiakaspalvelussa. Määräytymisperusteet julkishallinnon palkkiojärjestelmissä saattavat poiketa hieman näistä, kun tavoitteena ei ole voiton kerryttäminen. Perusteet keskittyvät voiton tavoittelun sijaan esimerkiksi palvelujen laatuun ja vaikuttavuuteen, kehityshankkeiden läpivientiin sekä kustannustehokkuuteen. (Hakonen & Nylander 2015, 21.)

Tulospalkitsemisen tavoitteena on henkilöstön motivoiminen saavuttamaan asetetut tavoitteet. Usein tarkoituksena on pyrkiä lisäämään tuottavuutta sekä tehokkuutta, kun taas joskus sen avulla voidaan nopeuttaa jonkin halutun muutoksen toteutumista. (Viitala 2021, 94.)

Viitalan (2021) mukaan tulospalkkion maksaminen riippuu siitä, onko haluttuja tavoitteita saavutettu. Tuloksen saavuttamista arvioidaan ja mitataan etukäteen asetettujen mittareiden avulla. Liiketaloudellinen tulos, tuottavuuden parantaminen, tuotteiden laatu, asiakastyytyväisyys ja työtapaturmien määrä ovat esimerkkejä mahdollisista mittareista. (Viitala 2021, 94.)

Tulospalkkiota maksetaan usein palkkakautta harvemmin. Maksutiheyteen vaikuttavat kyseessä olevat tehtävät ja tavoitteet. Tulospalkkioita voidaan

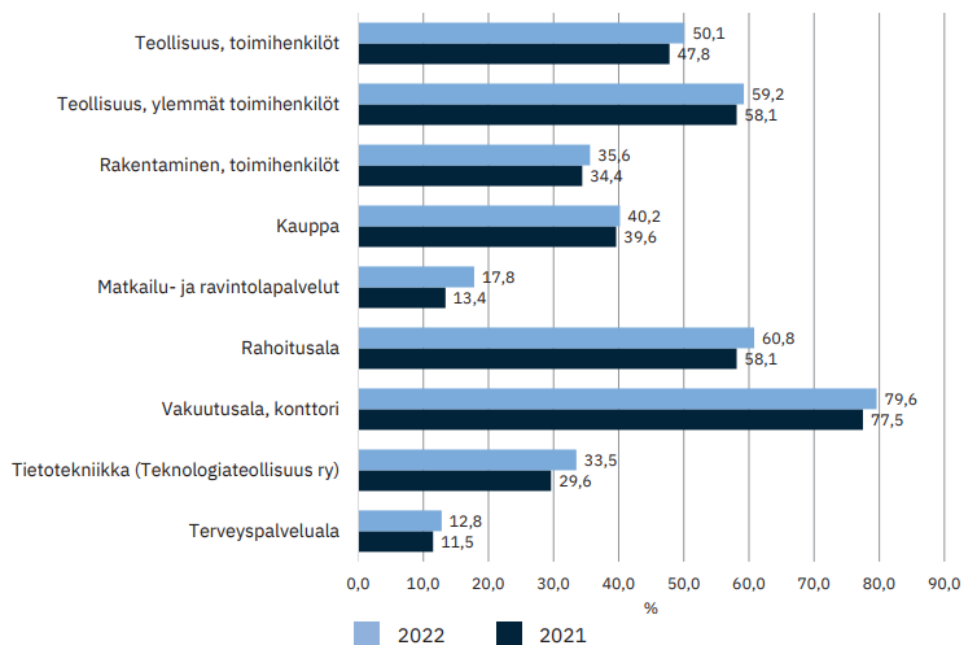
maksaa esimerkiksi 1–4 kertaa vuodessa, projektin välitavoitteiden mukaan, myyjille kuukauden välein tai johdolle kolmen vuoden välein. (Hakonen ym. 2014, 131.) Kaikkia mitattavia asioita ei myöskään välttämättä ole järkevää seurata vuositasolla (Hakonen & Nylander 2015, 23).

Palkkiota voidaan maksaa koko henkilöstölle tai tietyille ryhmille. Tulospalkkaus ei nosta palkkatasoa pysyvästi toisin kuin peruspalkan korotukset. Niinpä se on joustava tapa nostaa kokonaispalkkatasoa, silloin kun yrityksellä menee hyvin. Toisaalta taloudellisesti haastavina aikoina sen avulla voidaan pitää palkkakustannukset hallinnassa. (Hakonen & Nylander 2015, 21.)

### 3.4 Tulospalkkiojärjestelmät

Yksityisen sektorin toimialoista teollisuuden alalla ja vakuutusalla hyödynnetään eniten tulospalkkiojärjestelmiä. Terveyspalvelualalla tulospalkkioiden käyttö on edelleen harvinaista. (Ylikorkala ym. 2018, 119.) Tämä käy ilmi myös Elinkeinoelämän keskusliiton (EK) viimeisimmästä kuukausipalkkatilastosta, jossa on esitetty vuonna 2021 ja 2022 tulospalkkiota saaneiden osuus henkilöstöstä eräillä EK:n aloilla (Elinkeinoelämän keskusliitto 2023, 7).

**KAAVIO 8** Tulospalkkioita saaneiden osuus henkilöstöstä eräillä EK:n aloilla 2021 ja 2022



Kuva 3. Tulospalkkiota saaneiden osuus henkilöstöstä eräillä EK:n aloilla (Elinkeinoelämän keskusliitto 2023, 7)

Yrityksen strategia ja kehittämissuunta vaikuttavat palkitsemisjärjestelmään. Palkitsemisjärjestelmän tarkoituksena on tukea yrityksen tavoittelemia muutoksia. Lisäksi yrityksen arvot ja kulttuuri vaikuttavat osaltaan järjestelmään. (Ikäheimo ym. 2019, 167.) Koska tulospalkkiojärjestelmän tulee tukea juuri kyseessä olevan yrityksen tarpeita, on erilaisia tulospalkkiojärjestelmiä olemassa monenlaisia (Ylikorkala ym. 2018, 119–121). Saman toimialan palkitsemisjärjestelmien rakenne ja palkkiotaso on kuitenkin hyvä ottaa huomioon. Ne toimivat yleisenä palkitsemisjärjestelmän peruslähtökohtana, sillä ne usein edustavat alan hyväksi koettuja käytäntöjä. (Ikäheimo ym. 2018, 167.)

Palkkiojärjestelmässä on yleensä määritelty 3–5 oleellista tavoitetta. Mukana on usein 1–2 tärkeintä tavoitetta, jotka koskettavat koko yritystä tai tulosyksikköä ja liittyvät tavallisesti taloudelliseen menestykseen. Näiden lisäksi voi olla yksikkö-, ryhmä- tai yksilötasolle asetettuja tavoitteita. Ainakin osan tavoitteista olisi hyvä olla sellaisia, joihin palkkion piirissä oleva henkilöstö pystyy vaikuttamaan suoraan omalla toiminnallaan. (Ylikorkala ym. 2018, 121.)

Tulospalkkiojärjestelmää käyttöön ottaessa tulee ottaa huomioon sen aiheuttamat kustannukset eli varsinaiset palkkiot, niiden sivukulut sekä muut kustannukset. Tulospalkkion on parannettava yrityksen tulosta enemmän, kuin mitä järjestelmä aiheuttaa. Koska tulospalkkiota maksetaan peruspalkan päälle, on sen katettava palkkiojärjestelmän kaikki kustannukset toiminnan tehostumisen avulla. (Palkkatalo 2014, 13.)

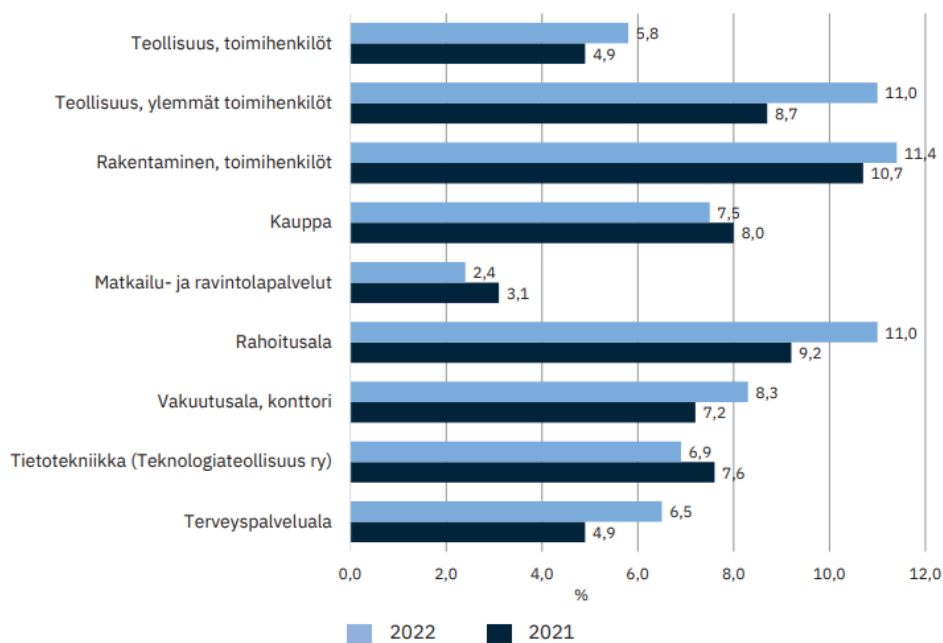
Toisaalta palkkioiden on oltava tarpeeksi suuria, jotta ne olisivat henkilöstölle kannustavia. Palkkion suuruus on oltava sopiva suhteessa siihen, kuinka paljon oletetaan tarvittavan uurastusta tunnuslukujen parantamiseksi. Palkkion suuruuteen ei kuitenkaan ole olemassa yhtä optimaalista lukua, sillä tyytyväisyys työn kannustavuuteen syntyy monen eri tekijän yhteisvaikutuksesta. (Palkkatalo 2014, 13.)

Suomessa tulospalkkion enimmäismäärä on tavallisesti noin yhden kuukauden palkkaa vastaava summa. Enimmäispalkkioiden suuruudessa on merkittävää vaihtelua riippuen yrityksestä, alasta ja henkilöstöryhmästä. Usein maksimipalkkion määrä vaihtelee pelkästään yhden yrityksen sisällä, kun työntekijöille, myynnille, ylemmille toimihenkilöille sekä johdolle on käytössä erilaisia

enimmäispalkkioita. Tyypillisesti maksipalkkion suuruus kasvaa työntekijöistä johtoon. Maksimipalkkio voi esimerkiksi olla jokin tietty prosenttiosuus henkilön vuosiansiosta. (Ylikorkala ym. 2018, 120.)

Kuvasta 4 voidaan nähdä, mikä on tulospalkkion prosenttiosuus kokonaisansioista joillakin EK:n aloilla vuosina 2021 ja 2022. Teollisuus- ja rakentamisalan toimihenkilöillä sekä rahoitusalan työntekijöillä on korkeimmat prosenttiosuudet. Toisaalta taas matkailu- ja ravintolapalvelualalla tulospalkkioiden osuus kokonaisansioista on selkeästi pienin verrattuna muihin aloihin.

**KAAVIO 9 Tulospalkkion osuus kokonaisansioista\* eräillä EK:n aloilla 2021 ja 2022**



\*) Säännöllisen työajan ansio tulospalkkioineen

Kuva 4. Tulospalkkion osuus kokonaisansioista eräillä EK:n aloilla 2021 ja 2022 (Elinkeinoelämän keskusliitto 2023, 7)

Maksimipalkkiot eivät ole kuitenkaan sama asia kuin toteutuneet palkkiot, sillä palkkion maksaminen voi edellyttää tiettyjen kynnysehtojen täyttymistä sekä tavoitteiden saavuttamista (Ylikorkala ym. 2018, 120). Tavallisesti tulospalkkiojärjestelmä rakentuu niin, että siihen on määritetty minimitaso, tavoitetaso sekä maksimitaso. Minimitaso on se, josta alkaen tulospalkkiota maksetaan ja maksimitaso on se, jonka jälkeen tulospalkkion määrä ei enää kasva. Toisin sanoen jos minimi- eli kynnystasoa ei saavuteta, tulospalkkiota ei makseta ollenkaan. Toisaalta jos maksimi- eli kattotaso ylittyy, tulospalkkiota ei kerry sen enempää. (Ikäheimo ym. 2019, 166.)

## 4 TULOSPALKKION KÄSITTELY TALOUSHALLINNOSSA

Taloushallinto on yritystoiminnan keskeinen osa. Se tarkoittaa kaikkea sitä, mikä liittyy yrityksen rahaliikenteeseen ja talouteen. Taloushallinto koostuu monista eri osa-alueista, kuten kirjanpidosta, tilinpäätöksestä, budjetoinnista, osto- ja myyntilaskujen hoitamisesta, palkanlaskennasta sekä viranomaisilmoitusten tekemisestä. Taloushallinnon tarkoituksena on seurata yrityksen taloudellisia tapahtumia ja raportoida niistä ulkoisille sekä sisäisille sidosryhmille. (Räsänen 2023.)

### 4.1 Palkkahallinnollinen käsittely

Palkkahallinnossa palkat ja täydentävät palkkiot käsitellään eri tavalla. Palkan vaikutus näkyy kaikissa välillisissä palkoissa ja sivukuluissa. Täydentäviä palkitsemisen keinoja on olemassa erilaisia. Niiden palkkahallinnollinen käsittely eroaa toisistaan, joten palkanlaskennan kannalta on ratkaisevaa, mikä palkitsemisen muoto on käytössä. Se, käsitelläänkö palkkio tehdyltä työajalta maksettuna palkkana, muun kuin tehdyn työajan palkkana vai muuna suorituksena, vaikuttaa esimerkiksi ylityökorvausten, välillisten palkkakulujen sekä sosiaalivakuutusmaksujen laskentaan. (Palkkataito 2014, 42.)

Välilliset palkat tarkoittavat muun kuin tehdyn työajan palkkaa eli poissaoloajalta maksettavaa palkkaa. Tällaisia ovat esimerkiksi lakisääteisesti maksettavat loma-ajan palkat, sairauspoissaolon tai perhevapaan ajalta maksettavat palkat. Palkan sivukulut tarkoittavat työnantajan lakisääteisiä sosiaalivakuutusmaksuja (Kouhia-Kuusisto ym. 2017, 199, 202).

Tulospalkkiot käsitellään pääasiassa tehdyn työajan palkkana. Tämä tarkoittaa, että ne voivat vaikuttaa vuosilomapalkkaan ja palkan sivukuluihin. Muihin välillisiin palkkoihin ne eivät välttämättä vaikuta. Lisäksi palkkioiden palkkahallinnolliseen käsittelyyn saattaa löytyä poikkeuksia työehtosopimuksista. (Palkkataito 2014, 42.)

#### 4.1.1 Vuosilomapalkka

Koska tulospalkkiot käsitellään yleensä tehdyn työajan palkkana, tarkoittaa se sitä, että ne otetaan huomioon vuosilomapalkkaa laskettaessa. Vuosilomaan liittyviä määräyksiä säätelee vuosilomalaki. Lomapalkan laskemiseen vaikuttaa työ sopimuksen mukainen loman ansaintaperuste sekä palkkausperuste eli se, onko kyseessä esimerkiksi tunti- vai kuukausipalkka. (Kouhia-Kuusisto ym. 2017, 123, 130, 136.)

Kun yrityksessä maksetaan niin henkilökohtaisesti kuin ryhmäkohtaisesti määräytyviä tulospalkkioita, herää kysymys siitä, otetaanko myös tällaiset huomioon vuosilomapalkkaa ja vuosilomakorvausta laskettaessa. Vuosilomalain pääasiallinen periaate on se, että työntekijä saa loma-ajaltaan vähintään keskimääräisen tai säännönmukaisen palkkansa. Laista löytyy monenlaisia palkanlaskentasääntöjä. Usein joudutaan soveltamaan useampaa eri sääntöä samanaikaisesti. Lisäksi tulospalkkion kertymis- ja jakoperusteissa on useita eri vaihtoehtoja. (Hietala & Kaivanto 2023.)

Hietala ja Kaivanto (2023) tiivistävät, että työneuvoston lausunnon TN 1346-98:n mukaan tulospalkkio on otettava huomioon vuosilomapalkassa, jos sitä ei muuten kerry loman ajalta. Laskettaessa tulospalkkion osuutta lomapalkkaan noudatetaan vuosilomalain 11. §:n momenttien 1 ja 2 ohjeistusta.

Työneuvoston mukaan palkkio tulisi lähtökohtaisesti ottaa huomioon vuosilomalain 7. §:n momentissa 1 määrätyn työntekijän vuosilomapalkkaa laskettaessa riippumatta siitä, lasketaanko palkkiot työntekijän henkilökohtaisen suorituksen vai työryhmän suorituksen perusteella. Tähän vaatimuksena on, että palkkiota maksetaan säännöllisesti ja sitä on täten pidettävä sovitun palkan osana. (Työneuvoston lausunto TN 1346-98.)

Hietala ja Kaivanto (2023) toteavat, että työneuvoston lausunnossa TN 1346-98 asia on ratkaistu niin, että sellaiset tulospalkkiot, jotka maksetaan tai jotka erääntyvät maksettaviksi kuukausipalkan lisäksi, tulee huomioida vuosilomapalkan laskennassa. Tämä pätee silloin, kun työntekijälle ei kerry tulospalkkiota vuosiloman ajalta. Ratkaisun mukaan myös vuosilomalain mukaista vuosilomakorvausta laskettaessa tulee tulospalkkio huomioida. Sen sijaan jos lain

ja sen soveltamiskäytännön edellyttämät ehdot tulospalkkion huomioimiseen vuosilomapalkassa ei täyty tulospalkkiojärjestelmän osalta, palkkiota ei huomioida, jos siitä ei erikseen sovita.

#### **4.1.2 Tulospalkkion maksaminen palkan mukana**

Tulospalkkio käsitellään tavallisen rahapalkan tavoin. Palkasta suoritetaan erilaisia vähennyksiä. Palkasta kuuluu toimittaa ennakonpidätys, pidättää sosiaalivakuutusmaksut ja ilmoittaa se tulorekisteriin. (Tulorekisteri 2023.)

Tulospalkkio on sosiaalivakuutusmaksujen alaista palkkaa koko määrältään (Myllymäki 2023). Työntekijä sekä työnantaja maksavat sosiaalivakuutusmaksuja. Työnantajan maksuja ovat sairausvakuutus-, työeläkevakuutus-, työttömyysvakuutus-, työtapaturma- ja ammattitautivakuutus- sekä ryhmähenkivakuutusmaksu. Vakuutetun maksuja sen sijaan ovat sairausvakuutusmaksu, työttömyysvakuutusmaksu sekä työeläkemaksu. (Verohallinto 2023.)

Tulospalkkio on myös kokonaisuudessaan veronalaista ansiotuloa, ja sen käsitteeseen sovelletaan palkkatulon verotusta koskevia yleisiä säännöksiä. Se katsotaan saaduksi maksuhetkellä, joten siitä toimitetaan tavallisesti ennakonpidätys sekä myönnetään palkkatulosta tehtävät vähennykset. (Myllymäki 2023.)

Maksajan tulee aina ilmoittaa maksetut rahapalkat tulorekisteriin vähintään yhteissummuna (ilmoitustapa 1) tai halutessaan eritellymin (ilmoitustapa 2) (Tulorekisteri 2023). Tulospalkkion ilmoittaminen tulorekisteriin tapahtuu palkkatietoilmoituksella. Tulospalkkion voi ilmoittaa omalla tulolajilla Tulospalkkio (223), jonka oletuksena on, että palkkion koko määrästä maksetaan kaikki sosiaalivakuutusmaksut. Tulospalkkion voi kuitenkin myös ilmoittaa tulolajilla Palkka yhteisumma (101). (Myllymäki 2023.)

#### **4.1.3 Tulospalkkion maksaminen henkilöstörahastoon**

Tulospalkkioiden tallettamiseen on myös mahdollista käyttää henkilöstörahastoa, jos työnantaja on niin päättänyt yhteisymmärryksessä työntekijöiden kanssa. Työnantaja päättää palkitsemisjärjestelmän ehdoista. Jos palkkiojärjestelmän säännöt sallivat, on työntekijällä kuitenkin usein mahdollisuus valita,

ohjaako hän ne henkilöstörahaan vai ottaako tulospalkkiot suoraan omalle tililleen. (Ranta-aho 2021.) Lisäksi henkilöstörahojen käyttöä säätelee henkilöstöraholaki (5.11.2010/934).

Työntekijät voivat perustaa henkilöstörahan sen jälkeen, kun työnantaja on päättänyt sen käytöstä. Uusi henkilöstöraholaki on tullut voimaan 1.4.2023. Sen mukaan henkilöstörahan voi perustaa, jos yrityksessä on vähintään viisi henkilöä ja yrityksen liikevaihto tai vastaava tuotto on vähintään 100 000 euroa. (Henkilöstöraholaki 5.11.2010/934.) Aiemmin henkilöstöä on pitänyt olla vähintään 10 ja liikevaihdon tai vastaavan tuoton on pitänyt olla yli 200 000 euroa (Viitala 2021, 34).

Henkilöstörahastossa rahasto-osuudet saattavat kertyä entisestään, jos tulospalkkiojärjestelmän perusteella saadut rahat sijoitetaan sinne (Hakonen & Nylander 2015, 23). Rahasto-osuuksien kertymiseen vaikuttaa kuitenkin se, miten anteliaasti henkilöstöä palkitaan sekä se, nostavatko sijoitusmarkkinoiden suhdanteet sijoitusten arvoa ylöspäin (Ranta-aho 2021).

Työntekijällä on mahdollisuus nostaa henkilöstörahastosta rahasto-osuuksia tai erää käteisenä (Tulorekisteri 2023). Verotuksen näkökulmasta palkkiot olisi järkevää kierrättää henkilöstörahan kautta, sillä sieltä nostetusta rahasto-osuudesta vain 80 prosenttia on verotettavaa ansiotuloa ja loput 20 prosenttia on verovapaata tuloa. Henkilöstörahan kautta kierrätetyistä tulospalkkioista ei tarvitse myöskään suorittaa sosiaalivakuutusmaksuja työntekijän eikä yrityksen osalta. (Ranta-aho 2021.)

Tulorekisteriin ilmoitetaan henkilöstörahastosta nostettu veronalainen osuus. Tulolajina käytetään Henkilöstörahastosta nostettu rahasto-osuus ja ylijäämä (veronalainen 80 %) (309). Verovapaata osuutta ei kuitenkaan ilmoiteta. Varojen siirtoja henkilöstörahaan ei tarvitse ilmoittaa ollenkaan tulorekisteriin. (Tulorekisteri 2023.)

Tulospalkkioiden maksaminen henkilörahaston kautta tai palkan mukana on yritykselle kustannusneutraali. Työntekijälle jää kuitenkin tulospalkkiosta enemmän käteen, jos se maksetaan henkilöstörahan kautta. Myöskään

eläkkeen määrän karttumiseen ei ole vaikutusta sillä, maksetaanko palkkiot rahastoon vai tilille. (Ranta-aho 2021.)

Palkkiot ja niille karttavat tuotot jaetaan jokaisen jäsenen henkilökohtaisiin rahasto-osuuksiin henkilöstörahastossa (Ranta-aho 2021). Rahastosta saa nostaa 15 % koko rahasto-osuudesta kerran vuodessa. Eläkkeelle lähdeettäessä tai työsuhteen päättyessä jäsenyys rahastossa päättyy. Tällöin koko henkilökohtainen rahasto-osuus on mahdollista nostaa. (Hakonen & Nylander 2015, 23.)

Työsuhteen päättyessä rahaston varat tulee tilittää viimeistään neljän kuukauden kuluttua työsuhteen päättymistä seuranneesta arvonmäärityspäivästä. Sen sijaan taloudellisista ja tuotannollisista syistä irtisanotuilla työntekijöillä ja eläkkeelle lähtevillä on oikeus lunastaa rahasto-osuutensa enintään neljänä seuraavana vuosittaisena maksupäivänä työsuhteen päättymisen jälkeen. Rahasto-osuuden saa nostaa haluamansa suuruudessa erissä. (Ranta-aho 2021.)

Henkilöstörahasto voi kuitenkin olla huono vaihtoehto pitää niin sanottuna vararahastona. Sinne talletettuja varoja ei kannata pitää hätävarana, koska nosto on mahdollista tehdä kerran vuodessa, ja siitäkin tulee ilmoittaa etukäteen hyvissä ajoin. Varoja ei myöskään ole mahdollista nostaa niin paljon kuin haluaa. (Ranta-aho 2021.)

## **4.2 Kirjanpidollinen käsittely**

Palkkatietojen rekisteröimiseen ja kirjanpitoon vaikuttaa se, onko palkanmaksaja kirjanpitovelvollinen (Kouhia-Kuusisto ym. 2017, 189). Kirjanpitovelvollisia ovat avoin yhtiö, kommandiittiyhtiö, osakeyhtiö, osuuskunta, yhdistys ja säätiö (Kirjanpitolaki 30.12.1997/1336, 1. §). Lisäksi kirjanpitovelvollisia ovat ammatin- ja liikkeenharjoittajat (Kirjanpitolaki, 1 a. §).

Päätarkoituksena kirjanpidossa on selvittää yritystoiminnan tulos (Tomperi 2023, 11). Kirjanpitolaki, kirjanpitoasetus ja valtioneuvoston asetus pien- ja mikroyrityksen tilinpäätöksessä esitettävistä tiedoista ovat kirjanpitolainsäädännön perusta. Kirjanpitolainsäädäntö ei ole kovinkaan kattava, ja usein käy-

tännön ongelmassa tulisi tukeutua hyvän kirjanpitotavan noudattamiseen. Kuitenkin myös muusta lainsäädännöstä löytyy säännöksiä, jotka koskevat kirjanpitoa ja tilinpäätöstä. (Ihantola & Leppänen 2023, 14–15.)

#### **4.2.1 Hyvä kirjanpitotapa**

Kirjanpitolain edellytys kirjanpitovelvolliselle on noudattaa hyvää kirjanpitotapaa. Hyvää kirjanpitotapaa ei ole kuitenkaan määritelty lainsäädännössä, mutta sen katsotaan olevan kirjanpidon hoitamista hyvin. Se edellyttää, että kirjanpidossa noudatetaan kirjanpitolakia ja -asetusta, jotka ovat kirjanpidon keskeisintä lainsäädäntöä. Kirjanpidossa on kuitenkin otettava huomioon myös eri yhteisölaite, kuten osakeyhtiölaki, osuuskuntalaki, laki avoimista ja kommandiittiyhtiöistä, yhdistyslaki sekä säätiölaki. Nämä käsittelevät eri yhteisömuotojen erityispiirteisiin liittyviä säännöksiä, jotka vaikuttavat myös kirjanpitoon. Suomessa kansainvälinen käytäntö, erityisesti EU:n direktiivit sekä IAS/IFRS-normisto vaikuttavat myös siihen, mitä pidetään hyvän kirjanpitotavan mukaisena. (Tomperi 2021, 9.)

Hyvän kirjanpitotavan olennaisin tulkitsija on kirjanpitolautakunta (KILA). Se antaa eri tahojen pyynnöstä ohjeita ja lausuntoja hyvän kirjanpitotavan mukaisesta menettelystä juuri tietyissä tapauksissa. Näitä ohjeita ja lausuntoja voidaan soveltaa muissa vastaavanlaisissa tapauksissa, ja siten ne vaikuttavat hyvän kirjanpitotavan kehittymiseen. (Tomperi 2021, 9.)

Lisäksi hyvää kirjanpitotapaa ohjaavat kirjanpidon yleiset periaatteet. Näihin katsotaan kuuluvan kaikki kirjanpitoa koskevat säännöt, käytännöt ja menettelytavat, jotka ovat yleisesti hyväksytyt kyseisellä hetkellä ja kyseisellä alueella. Ajan mittaan ne siis kehittyvät ja muuttuvat. Kirjanpidon yleiset periaatteet auttavat kirjanpidon kysymyksissä, joista ei ole olemassa lainsäädäntöä tai kirjanpitolautakunnan ohjetta eikä suositusta. Ne muodostavat perustan ongelmien ratkaisemiseksi. (Tomperi 2021, 10.)

#### **4.2.2 Kirjaamisperusteet**

Kirjauskypsyys määrittää sen, mille päivälle tai kaudelle tietty liiketapahtuma kirjataan. Se tarkoittaa siis sitä, missä vaiheessa liiketapahtuman katsotaan

olevan valmis kirjattavaksi kirjanpitoon. (Ihantola & Leppänen 2023, 23.) Kirjanpidossa käytetään kolmea erilaista kirjaamisperustetta, jotka määräytyvät kirjanpitolain 2. luvun 3. §:n mukaan. Näitä ovat suoriteperusteisuus, maksuperusteisuus ja laskuperuste (Tomperi 2023, 43). Seuraavaksi perehdytään näistä kahteen ensimmäiseen.

Suoriteperusteinen kirjaaminen tarkoittaa sitä, että meno tai tulo kirjataan silloin, kun se syntyy. Käytännössä se siis tarkoittaa sitä, että kirjaus tapahtuu, kun tuotannon tekijä vastaanotetaan tai silloin, kun suorite luovutetaan. Kirjanpidossa suoriteperustetta käytettäessä tarvitaan myyntisaamisten ja ostovelkojen tilit. (Tomperi 2023, 43.)

Maksuperusteisuus tarkoittaa taas sitä, että kirjaus tehdään vasta silloin, kun maksu on tapahtunut. Tyypillisesti ajan kulumiseen perustuvat tulot ja menot, kuten palkat, vuokrat, korot, puhelin-, sähkö- ja vakuutuskulut ovat sellaisia, joiden ainoana kirjaamisperusteena voidaan käyttää maksuperustetta. Maksuperusteisessa kirjanpidossa ei käytetä myyntisaamis- ja ostovelkatilejä. Kirjanpitolain mukaan myyntisaamisten ja ostovelkojen määrä on kuitenkin voitava selvittää milloin tahansa. (Tomperi 2023, 43.) Käytännössä tämä vaatii reskontran eli velkoja ja saamisista koskevan osakirjanpidon pitämistä (Ihantola & Leppänen 2023, 25).

Kirjanpitolain 2. luvun 3. §:n mukaan tilikauden aikana kirjaukset on sallittua tehdä käyttäen joko suorite-, maksu- tai laskuperustetta. Tilinpäätös on kuitenkin tehtävä aina suoriteperusteisena. Kun tilinpäätöstä laadittaessa siirrytään maksuperusteisesta suoriteperusteiseen kirjanpitoon, selvitetään tilikaudelle kuuluvat vielä maksamatta olevat tulot ja menot niitä koskevan osakirjanpidon avulla, ja kirjataan ne saamisiksi ja veloiksi. (Ihantola & Leppänen 2023, 25.)

### **4.3 Palkanmaksu kirjanpidossa**

Kirjanpitovelvollisen maksajan tulee pitää palkkakirjanpitoa työnantajan sairausvakuutusmaksuista sekä niistä suorituksista, jotka ovat ennakonpidätyksen ja lähdeveron alaisia. Valtioneuvoston asetus oma-aloitteisten verojen verotusmenettelystä säätelee palkkakirjanpitoa. (Mattinen ym. 2022, 364.)

Kirjanpidossa käytetään pääkirjanpidon apuna erilaisia osakirjanpitoja. Ne käsittelevät kirjanpidon eri osa-alueita. (Kouhia-Kuusisto ym. 2017, 190.) Palkkakirjanpitoa pidetään tällaisena osakirjanpitona. Tiedot palkanlaskennasta siirretään pääkirjanpitoon joko tapahtumien yhdistelmänä tai yksittäisinä tapahtumina. (Mattinen ym. 2022, 364.) Palkkakirjanpito on hyvä täsmäyttää pääkirjasaldoihin esimerkiksi kuukausittain, mutta se on tehtävä vähintään tilikausittain (Kouhia-Kuusisto ym. 2017, 190).

#### **4.3.1 Palkkojen suoriteperusteinen kirjaaminen tilikaudella**

Kuten aiemmin on todettu luvussa 4.2.2 kirjaamisperusteet, kirjanpitolain 2. luvun 3. §:n mukaan tilikauden aikana kirjaukset on sallittua tehdä millä tahansa kirjaamisperusteella. Kuitenkin yrityksen suurin menoerä ovat monesti palkka- ja sosiaalivakuutuskulut. Merkittävien menoerien käsitteleminen suoriteperusteisesti myös tilikauden aikana on hyvän kirjanpitotavan ja hyvän tilitoimistotavan mukaista. (Lindroth 2016.)

Kuitenkin palkanmaksujaksoja ja palkanmaksun käytäntöjä määräävät esimerkiksi eri työehtosopimukset ja muut sopimukset. Suoriteperustetta on helppo toteuttaa, jos palkka maksetaan kohdekuukauden aikana tai jos palkkajakso on yhden kuukauden pituinen, ja palkka maksetaan seuraavan kuukauden aikana. (Koponen & Törmänen 2023.)

Suoriteperusteisuus tarkoittaa palkkojen kirjaamisen osalta sitä, että palkka-kausi on se ajanjakso, jona yritys on vastaanottanut työntekijältä työsuorituksen. Nykyaikainen taloushallinnon ohjelmisto tekee aina kirjanpidon suoriteperusteisesti. Tällöin kirjanpidon tulos on milloin tahansa selvillä ja lähes tilinpäätösvalmis. (Koponen & Törmänen 2023.)

Kaikki kirjanpidon tositteet palkanlaskennasta, myynti-, osto- ja matkalaskuilta olisi luontevinta kirjata suoritteelle kuuluvalla kuukaudella, sillä tuloveroilmoitukset ja tilinpäätökset tehdään aina suoriteperusteisesti yrityksissä. Lisäksi nykyään suoriteperusteinen palkkakirjanpito on mahdollista täsmäyttää tulorekisterin palkkitietoilmoitukseen, kun taloushallinto-ohjelman sekä tulorekisterin raportit ovat mahdollista ottaa niin maksupäivän kuin palkkakaudenkin mukaan. (Koponen & Törmänen 2023.)

### **4.3.2 Palkkojen suoriteperusteen toteuttaminen tilinpäätöksessä**

Sellaiset kulut, joista ei ole suoritettu maksua ja jotka ovat toteutuneet suoriteperusteisesti tai suoriteperustetta vastaavalla tavalla ovat kirjanpidossa siirtovelkoja (Kirjanpitolaki 6. §). Tilikauden maksamattomat palkat kirjataan siis siirtovelkoihin tilinpäätöksessä. Maksamattomia palkkoja ovat esimerkiksi tulospalkkiot, kesälomapalkka(velka) ja ylityöpalkat. Lisäksi näihin liittyvät henkilösivukulut käsitellään siirtovelkana. (Leppiniemi 2002.)

Palkkoihin kuuluvat maksamatta olevat laskennalliset työntekijän eläke-, työtömyys-, tapaturma- ja ryhmähenkivakuutusvelat käsitellään myös siirtovelkoina. Osa niistä tilitetään jo ennakonpidätysten yhteydessä tilikauden maksettujen palkkojen osalta, joten ne käsitellään siltä osin, kuin niitä ei ole vielä tilitetty. Taseen erässä muut lyhytaikaiset velat käsitellään sen sijaan maksamatta olevia veroja ja veroluonteisia maksuja. (Leppiniemi 2002.)

### **4.3.3 Palkkakauden pituuden vaikutus kirjanpitoon**

Työehtosopimusmääräysten vuoksi monella alalla palkanlaskenta perustuu niiden mukaiseen viikkorytmiin. Esimerkiksi rakennus-, logistiikka- tai ravintola-alalla jakson pituus saattaa olla kaksi, kolme tai neljä viikkoa. Tällöin joudutaan joko odottamaan tietoja kyseisen kuun maksamattomista palkoista tai laskemaan ja kirjaamaan arvioidut palkkakulut, jotta saataisiin kirjanpitoon oikean palkan jaksottaminen onnistumaan kuukausitasolla. (Koponen & Törmänen 2023.)

Usein tuntipalkkojen palkkakausi on kaksi viikkoa. Tämän takia palkkakulut eivät jakaudu kalenterikuukausittain maksupäivän perusteella. Suoriteperusteisuus tällaisessa tilanteessa voidaan toteuttaa jakamalla palkkakulut työpäivien tai kalenteripäivien perusteella. (Makkonen s.a.)

Palkkakausi voi esimerkiksi olla 28.12.–10.1. ja maksupäivä 15.1. Koska palkka kirjataan maksupäivän mukaan kirjanpitoon, kahden viikon palkkakulut kohdistuvat tammikuulle. Joulukuun palkkojen osuus tulee kirjata joulukuulle palkkakuluiksi sekä siirtovelaksi suoriteperusteen mukaan. Tammikuussa

tämä kirjaus puretaan vastakirjauksella. Palkkojen sivukulut maksetaan maksupäivän mukaan, joten joulukuun palkkojen yhteydessä niitä ei mene. Tämän takia kirjanpidossa nämä kannattavat pitää eri tileillä. Palkkamenot kannattaa kirjata erilliselle palkkakulujen jaksotustilille. (Makkonen s.a.)

Palkkojen jaksot ja maksupäivät edellyttävät erilaisten menettelytapojen käyttöä riippuen toimialasta, esimerkiksi sitä, miten ja millä tarkkuudella palkat tulee kirjatuksi. Tilikaudella palkkojen maksuperusteinen kirjaaminen saattaa olla hyvä vaihtoehto, jos palkkojen oikeaa määrää ei saada selville. (Koponen & Törmänen 2023.)

## **5 KEHITTÄMISTYÖ JA SEN TOTEUTUS**

Tässä luvussa kerrotaan, miten tutkimustyö käytännössä toteutettiin ja kuvataan, miten tutkimuksesta saatu aineisto analysoidaan. Tämän jälkeen esitellään tutkimuksen tuloksia, arvioidaan työn onnistumista ja lopuksi tehdään johtopäätöksiä saatujen tuloksien perusteella.

### **5.1 Kehittämistyön toteutuksen kuvaus käytännössä**

Tässä opinnäytetyössä tutkittiin tulospalkkion taloushallinnollisen käsittelyn vaikutusta työntekijälle maksettavaan tulospalkkioon sekä sitä, millaisia eri menetelmiä tulospalkkion käsittelyyn on olemassa. Lisäksi tutkittiin, millä perusteella ja kuinka usein tulospalkkiota maksetaan eri yrityksissä. Tutkimusmenetelmäksi valikoitui kyselytutkimus, koska kysely haluttiin lähettää suurelle ja hajallaan olevalle joukolla. Kyselytutkimuksen anonymiteetillä tavoiteltiin sitä, että kyselyyn vastaamiseen olisi matalampi kynnyks ja saataisiin mahdollisimman todenmukaisia vastauksia.

Kyselytutkimus toteutettiin Webropol-ohjelman avulla. Ohjelmaksi valikoitui Webropol, koska sen käyttö on tullut tutuksi jo aiemmin opinnoissa ja sen avulla kyselytutkimuksen saa toteutettua suunnitteluvaiheesta tulosten tarkasteluun ja analysointiin saakka vaivattomasti. Kysymysten suunnittelu alkoi kootun teoria-aineiston pohjalta. Kysymysten ja kyselylomakkeen suunnitteluun ja muotoiluun saatiin apua sekä koulun että toimeksiantajan puolelta. Kysely lähetettiin muutamalle ulkopuoliselle henkilölle ennen kyselyn varsinaista julkaisua varmistamaan kyselyn toimivuus ja selkeys.

Kyselylomake (liite 1) sisälsi esittelyn tutkimuksesta ja kyselyyn liittyvistä asioista, taustatietokysymyksiä yrityksestä, kysymyksiä tulospalkkion maksu-  
perusteesta ja maksuvälistä sekä tulospalkkion käsittelyyn liittyviä kysymyksiä  
palkanlaskennan, kirjanpidon ja budjetoinnin näkökulmasta. Kysely oli ano-  
nyymi eikä siinä kysytty henkilötietoja tai muita arkaluontoisia asioita, joten tie-  
tosuojaselostetta ei tarvittu. Kyselyssä oli yhteensä 18 kysymystä, joista puo-  
let olivat monivalintakysymyksiä ja puolet avoimia kysymyksiä. Kyselyn arvi-  
oitu vastausaika oli noin 5–10 minuuttia.

Kysely oli avoinna 26.2.–10.3.2024 eli kaksi viikkoa. Kaksi viikkoa tuntui sopi-  
valta ajalta, koska siinä ajassa ehtii hyvin vastaamaan kyselyyn, mutta vas-  
tausaika ei ole kuitenkaan niin pitkä, että kyselyyn unohdettaisiin vastata sen  
takia, että vastausaikaa olisi liian paljon jäljellä. Toimeksiantaja lähetti linkin  
kyselyyn sähköpostilla hänen yrityskontakteilleen, joita oli 200. Kyselyyn saa-  
tiin lopulta vastauksia yhteensä 20. Kysely oli avattu 52 kertaa ja vastaaminen  
oli aloitettu 26 kertaa.

### **5.1.1 Kysymysten ja kyselylomakkeen muotoilu**

Taustatietokysymyksinä kyselyssä kysyttiin yrityksen toimialasta, koosta ja yri-  
tysmuodosta. Yrityksen toimiala haluttiin selvittää, koska eri toimialoilla mak-  
setaan eri tavoin ja perustein tulospalkkiota. Yrityksen koko ja yritysmuoto sen  
sijaan vaikuttavat esimerkiksi kirjanpitoon, joten myös niitä kysyttiin. Tämän  
jälkeen seuraavalla välilehdellä kyselyssä kysyttiin sitä, millä perusteella ja ke-  
nelle tulospalkkioita yrityksessä maksetaan. Lisäksi kysyttiin, kuinka usein tu-  
lospalkkioita maksetaan ja selvitettiin, onko maksuväli tällä hetkellä toimiva.  
Tiedusteltiin myös sitä, minkä takia koetaan, että maksuväli on toimiva tai  
miksi se ei ole toimiva. Palkan ja palkkion maksuväli vaikuttaa siihen, miten ne  
kirjataan kirjanpitoon. Kysymyksillä maksuvälistä haluttiin siis selvittää, vaikut-  
taako yrityksen maksuväli esimerkiksi siihen, mitä kirjaamisperustetta käytet-  
tään.

Näiden jälkeen siirryttiin selvittämään sitä, vaikuttaako tulospalkkio palkanlas-  
kentaan ja erityisesti välillisten palkkojen laskentaan, koska teoria-aineiston  
osalta siihen ei saatu selkeää vastausta. Lisäksi eri alojen työehtosopimukset

ja tulospalkkion maksuperuste voivat vaikuttaa siihen, otetaanko tulospalkkio huomioon jossakin palkan erässä. Ensiksi kysyttiin, otetaanko tulospalkkiot huomioon työntekijöiden vuosilomapalkan laskennassa ja tarkentavana kysymyksenä kysyttiin, että jos ei vaikuta, niin miksi ei. Sitten tiedusteltiin vielä sitä, otetaanko tulospalkkiot huomioon muuten palkanlaskennassa, esimerkiksi muiden välillisten palkkojen kuin vuosilomapalkan laskennassa ja miten.

Kyselylomakkeen toiseksi viimeisellä välilehdellä selvitettiin sitä, minne tulospalkkiot maksetaan yrityksessä ja miksi ne maksetaan juuri tietyllä tavalla, koska se, maksetaanko tulospalkkio esimerkiksi työntekijän tilille palkan mukana vai henkilörahastoon, vaikuttaa palkkion verolliseen käsittelyyn. Samalla se vaikuttaa siihen, paljonko palkkiosta jää maksettavaa työntekijälle verojen ja muiden vähennysten jälkeen.

Kyselylomakkeen viimeisellä sivulla kysyttiin sitä, jaksotetaanko tulospalkkiot yrityksen kirjanpidossa maksu- vai suoriteperusteisesti, sillä molemmat kirjaamisperusteet ovat sallittuja tilikauden aikana. Lisäksi kysyttiin, onko jotain syytä, miksi juuri tietty jaksotustapa on käytössä, ja sitä, miten tulospalkkion maksuväli vaikuttaa yrityksen kirjanpitoon. Viimeiseksi kyselyssä kysyttiin, otetaanko tulospalkkiot tai tulospalkkion maksuväli huomioon yrityksen budjetoinnissa ja miten. Edellä mainittujen kysymysten avulla haluttiin selvittää, kuinka laajasti tulospalkkion maksuväli vaikuttaa sen taloushallinnollisessa käsittelyssä vai vaikuttaako se ollenkaan.

Kyselyn kysymykset ryhmiteltiin eri välilehdille kysymyksien aiheen mukaan niin, että ne etenisivät loogisessa järjestyksessä ja olisivat suunnilleen aihealueittain. Tämä selkeyttää kyselylomakkeen ulkonäköä ja helpottaa vastaajaa hahmottamaan kyselyä.

Kyselyssä käytettiin paljon avoimia kysymyksiä, koska moni kysymyksistä oli sisällöltään sellainen, ettei niihin voinut esimerkiksi lisätä monivalintaa, koska se rajaisi liikaa mahdollisia vastauksia. Tästä syystä monen kysymyksen kohdalla haluttiin antaa vapaa mahdollisuus kertoa oma näkemys. Kyselyyn pyrittiin kuitenkin saamaan mahdollisimman moneen kohtaan monivalintakysymys, jotta vastauksia olisi helpompi analysoida myöhemmin. Kyselystä jätettiin pakolliset kysymykset kokonaan pois, koska tuntui, että pakolliset kysymykset

tässä kyselyssä olisivat todennäköisemmin karkottaneet vastaajia kuin lisännyt hyödyllisiä vastauksia. Näin kävisi varsinkin sen takia, koska avoimia kysymyksiä oli paljon.

### **5.1.2 Lopullinen tuotos**

Tähän työhön valittiin toiminnallinen tutkimusmenetelmä, koska toimeksiantaja toivoi, että opinnäytetyön tuotoksena syntyisi kirjallinen opas tulospalkkion taloushallinnolliseen käsittelyyn. Oppaassa esitellään erilaisia palkanlaskentaan ja kirjanpitoon liittyviä käsittelymenetelmiä ja kerrotaan niiden mahdollisuuksista. Opas tulee palvelemaan ensisijaisesti toimeksiantajan yritysasiakkaita. Opas on viiden sivun pituinen pdf-tiedosto, joka laadittiin Word -ohjelmalla.

Opas koottiin kyselytutkimuksesta saadun aineiston ja aiheesta olemassa olevan teorian pohjalta. Toiminnallinen osuus on lisätty työn liitteisiin. Opas lähetetään erillisenä tiedostona toimeksiantajalle, jotta sitä pystyy helpommin hyödyntämään.

## **5.2 Aineiston analysointi**

Kyselytutkimuksesta saadun aineiston analysoinnissa hyödynnettiin Webropol -ohjelmaa. Ohjelman raportointi -välilehdellä nähdään jokaiseen kysymykseen tulleet vastaukset sekä eri vastausvaihtoehtojen vastaajamäärät ja prosenttiosuudet. Vastausten analysoinnissa hyödynnettiin näitä ohjelman luomia kuvia vastauksista, koska niiden avulla vastausten jakautumista on helpompi hahmottaa. Analysoinnissa hyödynnettiin myös ohjelman suodatustyökalua, jonka avulla pystytään näkemään esimerkiksi tietyn vastaajan kaikki vastaukset tai suodattamaan tietyn ehdon perusteella vastauksia näkyviin. Kyseisen työkalun avulla vastauksista voidaan löytää syy-seuraussuhteita. Lisäksi hyödynnettiin ohjelman ryhmien vertailu -toimintoa.

Kyselyssä oli paljon avoimia kysymyksiä. Avoimien kysymyksien vastauksia analysoin niin, että pyrin löytämään vastauksista yhtäläisyyksiä. Lisäksi useista avoimiin kysymyksiin tulleista vastauksista on lisätty kuva tuloksia esittelevään lukuun, jotta vastauksista saadaan kattava kokonaiskuva sen sijaan, että ne olisivat avattu vain tekstin muodossa.

### 5.3 Tulokset

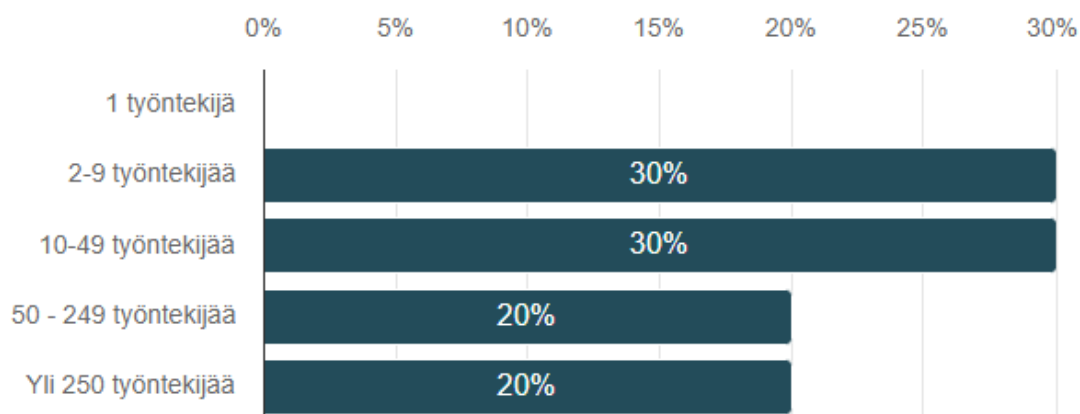
Seuraavaksi esitellään kysetutkimuksen tuloksia kysymyskohtaisesti. Vastaa-  
jien kokonaismäärä kyselyssä oli 20, mutta kaikissa kysymyksissä ei ole yhtä  
paljon vastaajia, koska pakollisia kysymyksiä ei ollut. Kysymyksiä oli yhteensä  
18, joista puolet olivat monivalintakysymyksiä.

Ensimmäisessä kysymyksessä tiedusteltiin yrityksen toimialaa. Kyselyyn osal-  
listui vastaajia melko laajasti eri aloilta. Kuvasta 5 nähdään, että eniten vas-  
taajia oli eri teollisuuden aloilta, kuten elintarviketeollisuudesta, valmistavasta  
teollisuudesta ja metalliteollisuudesta. Vastaajien kokonaismäärä oli 18.

Tilitoimisto
Elintarviketeollisuus
Valmistava teollisuus
IT
Mainostoimisto
Teollisuus
Metalliteollisuus, metallituotteiden valmistus
Metalliteollisuus
Asiantuntijayritys
Ravintola
mainos- ja markkinointitsto
Ammattiajoneuvojen rakennuttaminen, maahantuonti ja myynti
69201 Kirjanpito- ja tilinpäätöspalvelu
Yksityiset turvallisuuspalvelut
Konsultointi
62010 Ohjelmistojen suunnittelu ja valmistus. Yhtiö tuottaa taloushallinnon ulkoistuspalveluita SME-sektorin yrityksille.
29320 Muiden osien ja tarvikkeiden valmistus moottoriajoneuvoihin.
Valmistamme muovilokasuojia, -roiskeenestolaitteita ja kuorma-autojen työkalulaatikoita, sekä em. kiinnitys- ja kannakointiratkaisuja.
Sosiaalipalvelut (pääosa liikevaihdosta tulee tältä toimialalta)

Kuva 5. Yrityksien toimialat (vastaajien kokonaismäärä 18)

Toisessa kysymyksessä kysyttiin yrityksen kokoa työntekijämäärän perus-  
teella. Kuvasta 6 nähdään, että alle 10 henkilön ja alle 50 henkilön yrityksiä on  
yhteensä 60 % vastauksista. 2–9:n ja 10–49 henkilön yrityksiä on molempia  
kuusi. 50–249 ja yli 250 henkilön yrityksiä on molempia neljä. Tämän kysy-  
myksen kohdalla vastaajien kokonaismäärä oli 20.



Kuva 6. Työntekijöiden määrä yrityksessä (vastaajien kokonaismäärä 20)

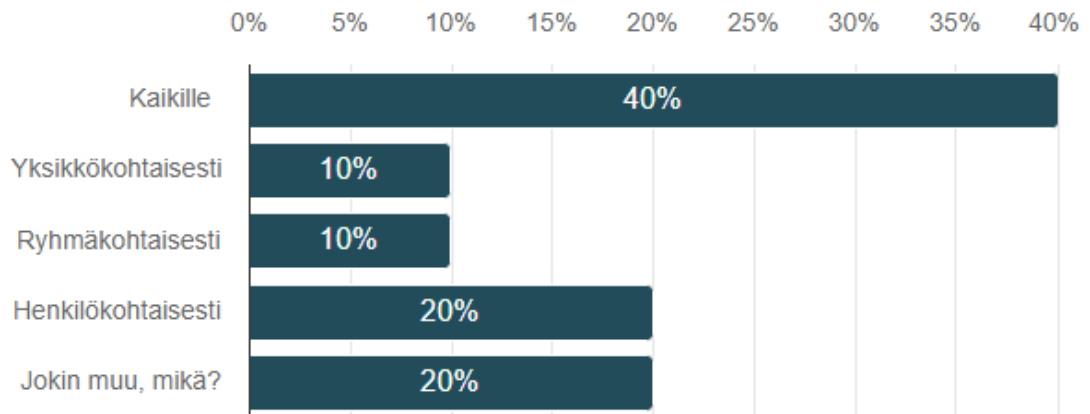
Kolmannessa kysymyksessä kysyttiin yrityksen yritysmuotoa. Tässä kysymyksessä vastaajia oli yhteensä 19, joista kaikki olivat vastanneet yritysmuodoksi osakeyhtiön. Osakeyhtiön lisäksi vaihtoehtoina olivat avoin yhtiö, kommandiittiyhtiö, osuuskunta sekä yksityinen elinkeinoharjoittaja eli toiminimi.

Tämän jälkeen taustatietokysymyksistä siirryttiin kysymään sitä, millä perusteella yrityksessä maksetaan tulospalkkiota. Kuvasta 7 nähdään, että perusteita tulospalkkion maksamiselle eri yrityksissä on paljon erilaisia. Vastauksista nousi erityisesti esille perusteiksi liikevoitto ja liikevaihto. Vastaajia oli yhteensä 18.

Tulos per hlö per kolme kk Liikevaihto per hlö per kolme kk Laskutetut tunnit per hlö Ohjeiden kirjoitusprosentti Fiilismittari
tehokkuuden ja tuottavuuden
Mittarien toteutumisesta per kk
Kate
jos kk tulos on positiivinen, niin tulospalkkiota voidaan maksaa
Tavoitteiden ylittyminen ja turvallisuus
Yrityksen määrittelemien kpi mittareiden mukaan
Mikäli viivan alle jää tarpeeksi
Yhtiön liikevoiton perusteella. Kokonaispalkkio jakaantuu 1/3 tasan kaikille palkkion piirissä oleville, 1/3 liiketoimintojen tavoitteiden saavuttamisen perusteella, 1/3 henkilöhtaisten tavoitteiden saavuttamisen perusteella.
Henkilöstökulu- sekä myyntikateprosenttitavoitteiden täyttymisestä. Maksamisen edellytyksenä on myös +10% liikevaihtoa edellisen vuoden vastaavaan jaksoon verrattuna.
Tulokunto/hlö/3kk, laatupalaverit asiakkaiden kanssa, NPS ja reklaamatiokustannus = tulospalkkio
Toteutuneen myynnin perusteella
Erillinen tulospalkkiomittaristo (mm. laskutusprosentti, fiilismittari)
Yrityksen tulos on ratkaiseva. Muita mittareita on liikevaihto, haittalisien seuranta sekä prosessit kuntoon pisteytys.
Satunnaisesti tuloksen salliessa
Suhteessa asetettujen tavoitteiden toteumaan. Seuranta kuukausittain, maksu vakuutuksen muodossa.
Budjetin mukainen, toteutunut positiivinen liiketulos. Eli pitää jäädä tulosta, josta jakaa palkkiota.
- Liiketoiminnan tulos - Työyhteisön hyvinvointi - Yleishyödyllisen toiminnan vaikuttavuusmittarit - Konsernin maine(tutkimuksen tulos)

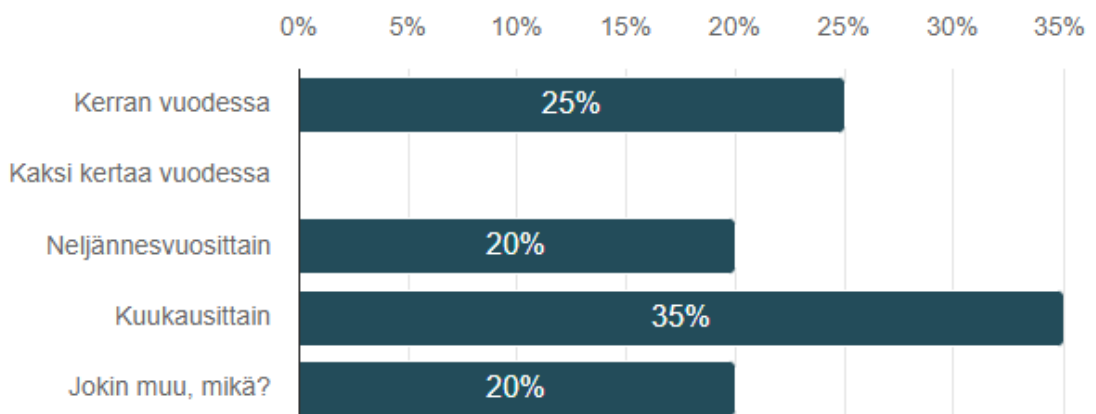
Kuva 7. Tulospalkkion maksuperusteita (vastaajien kokonaismäärä 18)

Seuraavaksi selvitettiin, kenelle yrityksessä maksetaan tulospalkkioita. Vastaajien kokonaismäärä oli 20. 40 % eli 8 vastaajista vastasi, että tulospalkkioita maksetaan kaikille yrityksessä. Vähiten tulospalkkiota maksetaan yksikkökohtaisesti (10 % vastaajista) ja ryhmäkohtaisesti (10 % vastaajista). 20 % vastaajista ilmoitti, että tulospalkkioita maksetaan henkilökohtaisesti. Vastausvaihtoehdon ”jokin muu, mikä?” -vastauksissa mainittiin esimerkiksi, että tulospalkkiota maksetaan kaikille työntekijöille paitsi yrittäjälle sekä pääasiassa johdoryhmille ja yksittäisille avainhenkilöille.



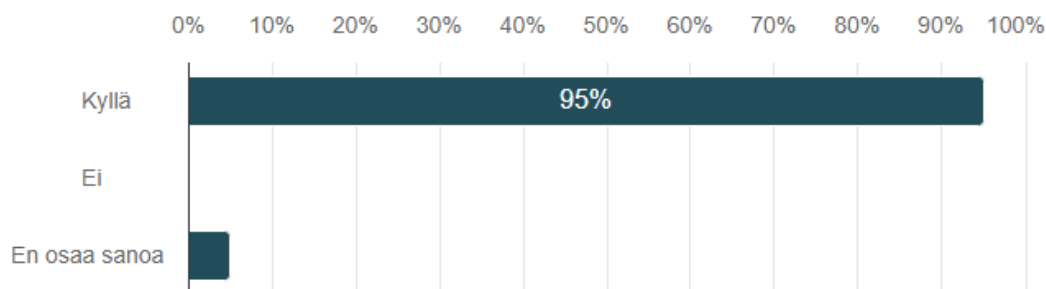
Kuva 8. Tulospalkkion saajat (vastaajien kokonaismäärä 20)

Kuvasta 9 nähdään, kuinka usein yrityksissä maksetaan tulospalkkioita. Vastaajia oli yhteensä 20, joista 7 eli 35 % vastasi, että tulospalkkiota maksetaan kuukausittain. Viidessä yrityksessä maksetaan kerran vuodessa ja neljässä yrityksessä neljännesvuosittain. Yhdessäkään yrityksessä ei makseta kaksi kertaa vuodessa. Neljässä yrityksessä tulospalkkion maksuväli on jokin muu kuin mikään edellä mainituista vaihtoehdoista. Tulospalkkiota saatetaan maksaa jokaisen palkanmaksun yhteydessä eli kaksi kertaa kuukaudessa, vakuutusmaksuerien mukaan tai silloin, kun henkilöstö haluaa oman maksunsa ulos. Eräässä yrityksessä tulospalkkiota maksetaan taas kuukausittain, kahden kuukauden välein sekä neljännesvuosittain.



Kuva 9. Tulospalkkion maksuväli (vastaajien kokonaismäärä 20)

Kuvasta 10 nähdään, että 95 % vastasi kyllä seuraavaan kysymykseen. Suurin osa vastaajista on siis sitä mieltä, että yrityksen käytössä oleva maksuväli on toimiva. Vastaajia oli 20, joista vain yksi vastasi, ettei osaa sanoa, onko maksuväli toimiva.



Kuva 10. Maksuvälin toimivuus (vastaajien kokonaismäärä 20)

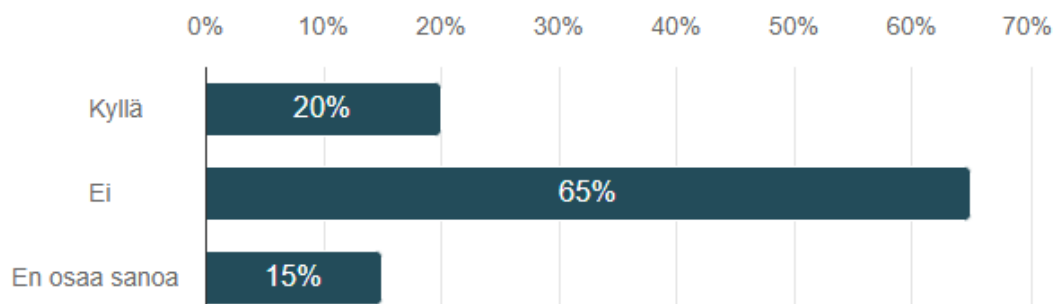
Tämän jälkeen kysyttiin sitä, miksi koetaan, että käytössä oleva maksuväli on toimiva tai miksi se ei ole toimiva. Kyseiseen kysymykseen tuli vastauksia yhteensä 17. Kuvassa 11 on näkyvillä vastaajien perusteluita esitettyyn kysymykseen. Perusteluina maksuvälin toimivuudelle on ollut esimerkiksi se, että käytössä oleva maksuväli motivoi ja kannustaa henkilöstöä hyvään suoritukseen. Maksuvälin toimivuutta on myös perusteltu sillä, että käytössä olevat mittarit ja niillä mitattavat tavoitteet vaativat tietyn maksuvälin.

Jokainen saa kerätä pottia niin suureksi kuin haluaa
Kannustaa tekemään parhaansa, mutta ei tuota riittävästi vielä yritykselle
Joka kuukausi tulospalkkio maksetaan mikäli mittarit ovat tietyllä tasolla.
Palkanmaksun yhteydessä pieniä summia kerrallaan ei myöskään rasita tulosta.
Joka kk on eri myynti
Väli on sopivan lyhyt kannustamaan hyvän tuloksen tekemiseen joka kuukausi. Jos joku kk sakkaa, niin uusi kk on jo oven takana
Kvartaalissa ehtii kertyä merkittävämpi summa vs kuukaudessa
Kuukausittain maksettuna motivoi henkilöstöä ja ohjaa toimintaa nopeasti. Haittapuoli, aiheuttaa 12xvuodessa toimenpiteitä
On tullut positiivista palautetta
Soveltuu toimialalle ja on vakiintunut käytäntö.
Mikäli joka kk on tapahtumia niin hyvä maksaa heti toteutuneet kaupat, muutenkin kaupanteko prosessina on pitkä.
Maksuvälinä vuosi on "liian" pitkä mutta meidän liiketoiminnassa mittarit ovat toimivampia ja luotettavampia koko vuoden ajalla.
Yhtiön tulosta mitataan kuukausitasolla, joten myös tulospalkkion kertymistä on hyvä seurata kk-tasolla
Tulospalkkio motivoi jatkamaan hyvällä tiellä, kun se rapsahtaa aina silloin tällöin palkan mukana tilille ja ei vaadi erillistä maksuun laittoa taas sitten kuitenkaan kuukausittain
Kerran vuodessa antaa kokonaiskuvan tilanteesta. Yksi kvartaali tai puolisko voi olla hyvä, seuraava taas huono.
Kannustava
Käytäntö on osittanut toimivuuden.
Mittareista monet ovat vuositaso mittareita (arvoja ei saada useammin)
Kehitysprojektit ottavat aikaa (ennen kuin tulokset näkyvät). Vain tuloksista palkitaan

Kuva 11. Syytä yrityksen maksuvälin toimivuudelle tai epätoimivuudelle (vastaajien kokonaismäärä 17)

Tämän jälkeen kyselyssä siirryttiin palkanlaskentaan liittyviin kysymyksiin. Ensimmäiseksi kysyttiin sitä, otetaanko tulospalkkiot huomioon vuosilomapalkan laskennassa. Vastaajien kokonaismäärä oli 20, joista neljä eli 20 % vastasi kyllä, kuten kuvasta 12 nähdään. Kuvasta 12 nähdään myös, että vastaajista

kolme ei osaa sanoa, otetaanko tulospalkkiot huomioon ja suurin osa eli 13 vastaajista ilmoitti, ettei niitä oteta huomioon vuosilomapalkan laskennassa.

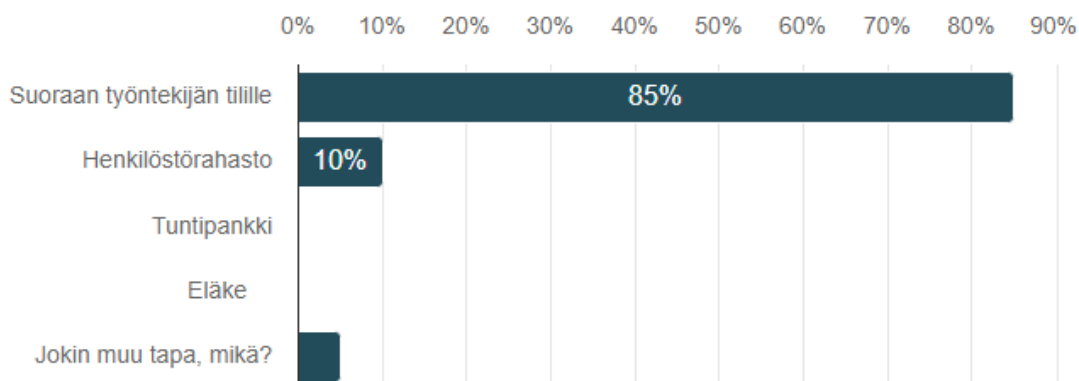


Kuva 12. Tulospalkkion huomioiminen vuosilomapalkan laskennassa (vastaajien kokonaismäärä 20)

Sen jälkeen haluttiin selvittää, että jos tulospalkkiota ei otetaan huomioon vuosilomapalkan laskennassa, niin miksi näin on. Vastauksia tähän kysymykseen tuli yhteensä 12. Päälimmäisiksi syyksi sille, ettei tulospalkkiota oteta huomioon vuosilomapalkkalaskennassa, nousi esille esimerkiksi se, että tulospalkkion katsotaan olevan ylimääräinen tai erillinen palkkio. Vastauksissa mainittiin syiksi myös se, että palkkio maksetaan vakuutuksen muodossa tai virkistyskassaan. Yhtenä syynä oli myös se, ettei tulospalkkio ole osa työsopimuksen palkkausta.

Lisäksi kysyttiin vielä sitä, otetaanko tulospalkkiot muuten huomioon palkanlaskennassa, esimerkiksi muiden välillisten palkkojen kuin vuosilomapalkan laskennassa, ja jos otetaan, niin miten se tapahtuu. Vastauksia tämän kysymyksen kohdalla on yhteensä 11. Kahdeksan näistä oli vastannut, että tulospalkkiota ei oteta huomioon myöskään muuten palkanlaskennassa. Ne, jotka olivat vastanneet kyllä, mainitsivat, että tulospalkkio vaikuttaa keskituntiansion kautta.

Näiden kysymysten jälkeen kysyttiin sitä, minne tulospalkkiot maksetaan yrityksessä. Vastauksia tähän kysymykseen tuli yhteensä 20. Kuvasta 13 nähdään, että 85 % vastaajista eli 17 vastasi, että tulospalkkiot maksetaan suoraan työntekijän tilille. Kaksi eli 10 % vastaajista on vastannut, että palkkiot maksetaan henkilöstörahastoon. Yhdessä yrityksessä ei ole käytössä mikään vastausvaihtoehtoista, vaan siellä tulospalkkiot maksetaan vakuutuksen muodossa.



Kuva 13. Tulospalkkioiden maksukohde (vastaajien kokonaismäärä 20)

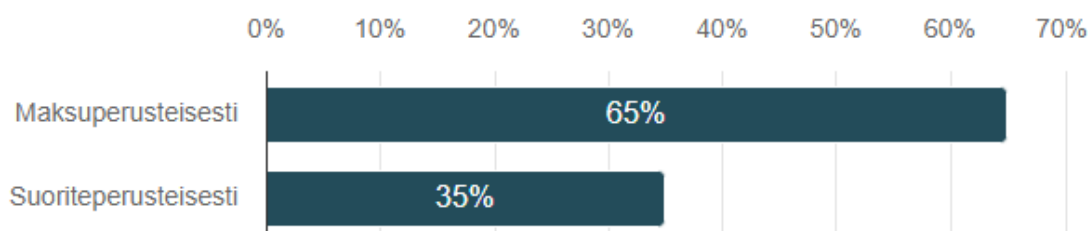
Edeltävän kysymyksen yhteydessä kysyttiin lisäksi sitä, miksi tulospalkkiot maksetaan yrityksessä juuri valitulla tavalla. Tämän kysymyksen kohdalla vastaajien kokonaismäärä oli 16. Vastauksissa nousi syiksi erityisesti se, että tietty maksutapa on vakiintunut käytäntö tai se on todettu toimivaksi yhdessä työntekijöiden kanssa.

Tämä on sovittu malli tässä kohtaa. Yhteinen päätös.
Tämä on pilotin yksi vaihe ja kehitetään toimintaa eteenpäin pala palalta
Helpoin tapa hallinnollisesti ja työntekijät valitsisivat luultavasti saman mikäli olisi vaihtoehtoja.
Normaalin palkan kanssa
Vuosien kokemuksella on huomattu että myyntiin perustuvassa yrityksessä raha tilille on myyjälle kaikkein motivoivin tapa tehdä tulosta
Vakiintunut käytäntö
Työntekijät haluavat valitun toimintatavan
Tämän koettiin olevan reilua kaikille
Ei ole muita vaihtoehtoja edes mietitty. Henkilöstörahasto vaatii turhan paljon vaivaa näin pienessä yrityksessä!?
Tulospalkkio maksetaan seuraavan kk palkkaan, jos niitä on saatu. Tulospalkkion voi myös säästää, esihenkilö pitää kirjaa kertyneistä palkkioista. Eli säästämällä tulospalkkion, sen voi ottaa myöhemmin maksuun, jos yllättää isompi rahantarve. Säästetylle palkkiolle ei makseta korkoa.
Työntekijät valitsivat tämän tavan.
Ei olla muuta keksitty
Työntekijöiden omasta toiveesta
Sopimuksen mukaan
Vanha toimintamalli.
Kysymyksessä rahapalkkio. Tilille maksaminen on yksinkertaisinta. Palkkiosaajien joukko on hyvin pieni (n. 1 % henkilöstöstä)

Kuva 14. Perusteluita käytössä olevalle tulospalkkion maksutavalle (vastaajien kokonaismäärä 16)

Tämän jälkeen kyselyssä siirryttiin kyselylomakkeen viimeiselle välilehdelle. Siinä kysyttiin ensimmäiseksi, jaksotetaanko tulospalkkiot yrityksen kirjanpidossa maksu- vai suoriteperusteisesti. Vastaajien määrä oli 20. Kuvasta 14

voidaan nähdä, että 65 % yrityksistä jaksottaa tulospalkkiot maksuperusteisesti ja 35 % suoriteperusteisesti.



Kuva 15. Tulospalkkioiden jaksotustapa (vastaajien kokonaismäärä 20)

Lisäksi haluttiin selvittää, miksi juuri valittu jaksotustapa on käytössä. Tähän kysymykseen saatiin vastauksia yhteensä 15. Maksuperustetta käyttäviä yrityksiä edellisessä kysymyksessä oli 13. Näistä yhdeksän on perustellut, miksi tulospalkkion kirjaamisperusteena käytetään maksuperustetta. Perustelut olivat melko yhteneviä. Maksuperuste on koettu yksinkertaiseksi, selkeäksi ja toimivaksi tavaksi. Toisena syynä on ollut yrityksen tai konsernin vakiintunut käytäntö maksuperusteen käyttöön. Sen sijaan seitsemästä suoriteperusteen valinneesta yrityksestä kuusi on perustellut valintansa. Kuvasta 15 nähdään, että perusteluina on esimerkiksi ollut kirjanpitolain ja hyvän kirjanpitotavan noudattaminen.

Ei tietoa
Tulospalkkiot jaksotetaan kirjanpitolain vaatimalla tavalla suoriteperusteisesti tilinpäätökseen, kun liikevoitto on selvillä
en osaa sanoa
kulu tulee jaettua tasaisesti joka kuukaudelle vuoden aikana
Vakuutusmaksut jaksotetaan vakuutuskausittain
Lähinnä jaksottaminen tehdään vuoden vaihteessa.
Hyvä kirjanpitotapa vaatii tämän käsittelyn

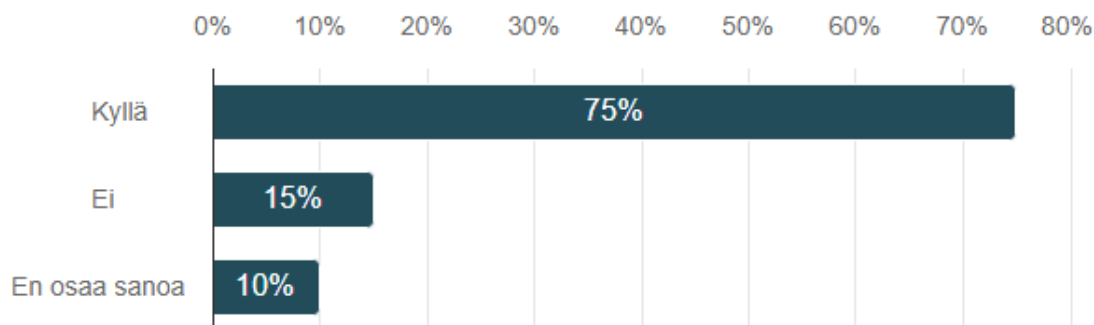
Kuva 16. Perusteluita suoriteperusteen käytölle

Seuraavaksi tiedusteltiin sitä, miten tulospalkkion maksuväli vaikuttaa yrityksen kirjanpitoon. Tähän kysymykseen vastauksia tuli 16. Näistä yhdeksän oli sitä mieltä, ettei tulospalkkion maksuväli vaikuta kirjanpitoon juuri mitenkään. Kuvassa 16 on loput seitsemän kysymykseen tullutta vastausta, joissa on kerrottu, miten maksuväli vaikuttaa kirjanpitoon.

Vaikuttaa ko. Kuukauden tulokseen
Teemme menovarauksen kuukausittain. Vuoden vaihteessa tehdään menovaraus maksuja varten, koska maksupäivä on vasta helmikuussa.
Jos maksetaan, kun tulospalkkiota saadaan, niin kuukausittainen kulu pystytään ennakoimaan ja tulos näyttää totuudenmukaiselta.
Varauksella
Jaksotetaan mikäli tiedetään isomman summan menevän maksuun seuraavassa kuussa
Tulosvaikutus kohdistuu maksukuulle.
Käytännössä jaksotus tehdään vuoden vaihteessa ja puretaan, kun mahdolliset palkkiot maksetaan q2:n aikana. Koska summat ovat maltillisia ja saajien joukko pieni, ei palkkioilla ole muuten juuri vaikutusta kirjanpitoon tai tulokseen.

Kuva 17. Tulospalkkion maksuvälin vaikutus kirjanpitoon

Kyselyn kahdessa viimeisessä kysymyksessä haluttiin saada selville, otetaanko tulospalkkiot tai tulospalkkion maksuväli huomioon yrityksen budjetoinnissa ja miten. Kuvan 17 mukaan 75 % yrityksistä ottaa tulospalkkiot tai tulospalkkion maksuvälin huomioon budjetoinnissaan. Yrityksistä 15 % on vastannut kieltävästi ja 10 % ei ole osannut sanoa. Vastaajia kysymyksessä oli 20.



Kuva 18. Tulospalkkioiden huomioiminen yrityksen budjetoinnissa (vastaajien kokonaismäärä 20)

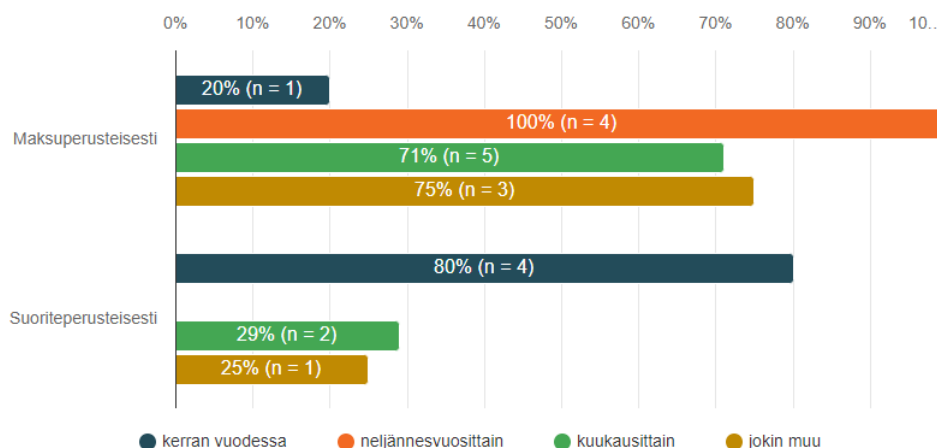
Viimeisessä kysymyksessä haluttiin saada vielä tarkemmin selville, miten tulospalkkiot tai tulospalkkion maksuväli otetaan huomioon yrityksen budjetoinnissa. Tähän kysymykseen vastauksia tuli 15. Vastauksista käy ilmi, että yritykset varautuvat budjetoinnin avulla maksamaan mahdolliset tulospalkkiot tulevan vuoden aikana. Sen sijaan vastauksien perusteella budjetoinnissa tulospalkkion maksuväliä ei niinkään oteta huomioon.

Se on budjetoitu osaksi hlöstökulua niin että sitä tulisi maksimit joka kuukausi.
ei vielä merkittävästi mitenkään
En tiedä
varautumalla mahdollisesti maksettaviin tulospalkkioihin siten että kassa tämän kestää. Palkkiot maksetaan asiakkaan laskutuksen mukaisesti.
Tulospalkkiona maksettava summa (arvio) on mukana palkkakuluissa ja jaksotetaan koko vuodelle.
Budjetoimme tavoitteet ilman palkkioita
Tulospalkkioita ei ole paljonkaan maksettu työntekijöille, koska tulospalkkiotaulukon tulostavoitteet on asetettu liian korkealle => Liian korkeat tavoitteet eivät motivoi työntekijöitä.
lasketaan hinnoittelussa
Laskennallinen ja arvioitu maksu huomioidaan budjetissa ja se jaksotetaan kuukausittain.
Tulospalkkioille on oma budjetti
Ei oteta
Arvioidaan vuoden tulospalkkiot menneen vuoden ja budjetoidun pohjalta. Maksuväliä ei huomioida vaan jaksotetaan melko taisyteisesti kuukausille.
Budjetoidaan osana vakuutusmenoja
Arvioidaan tulevan vuoden maksettavat palkkiot ja jaksotetaan myynnin mukaisella kk-jaksotuksella.
Budjetoidaan taisyteisesti kuukausitasoisesti muutamalle kustannuspaikalle palkkakustannuksina ja henkilösivukuluina. Summat ovat maltillisia ja saajien joukko pieni, joten ei suurta merkitystä kokonaisbudjetissa.

Kuva 19. Tulospalkkion tai tulospalkkion maksuvälin huomioiminen yrityksen budjetoinnissa (vastaajien kokonaismäärä 15)

Seuraavaksi esitellään kyselytutkimuksen tuloksia kahden kysymyksen kohdalla niin, että ne ovat ryhmitelty maksuvälin mukaan, koska työssä haluttiin selvittää maksuvälin vaikutusta kirjanpitoon. Maksuväleinä ovat seuraavat: kerran vuodessa, neljännesvuosittain, kuukausittain ja jokin muu. Vastausvaihtoehto jokin muu sisältää neljä vastausta: silloin kuin henkilöstö haluaa maksunsa ulos, kaksi kertaa kuukaudessa, vakuutuksen maksuerien mukaan sekä kuukausittain, kahden kuukauden välein ja neljännesvuosittain. Vaihtoehtoa kaksi kertaa vuodessa ei ole huomioitu tässä, koska siihen ei tullut ollenkaan vastauksia.

Kuvassa 20 eri pituiset maksuvälit on ryhmitelty niin, että niitä voidaan vertailla keskenään. Kuvassa 20 vertailu on tehty kysymykseen siitä, jaksotetaanko tulospalkkiot kirjanpidossa maksu- vai suoriteperusteisesti. Kuvasta 20 nähdään, että esimerkiksi ne yritykset, jotka maksavat tulospalkkioita kerran vuodessa, käyttävät enemmän suoriteperustetta kuin maksuperustetta. Ne yritykset, jotka maksavat tulospalkkioita neljännesvuosittain, ei ole vastannut käyttävänsä suoriteperustetta ollenkaan.



Kuva 20. Jaksotustapa maksuvälin perusteella

Kuvassa 21 nähdään vastauksia kysymykseen siitä, miten tulospalkkion maksuväli vaikuttaa yrityksen kirjanpitoon. Kuvassa 21 eri pituiset maksuvälit on ryhmitelty taas niin, että niitä voidaan vertailla keskenään. Kun maksuväli on neljännesvuosi, kuukausi tai jokin muu, ei maksuvälin koeta vaikuttavan kirjanpitoon ollenkaan tai merkittävästi. Kun maksuväli on vuosi, vastauksista käy ilmi, että kirjanpidossa tehdään varaus tulospalkkioiden maksua varten.

kerran vuodessa	neljännesvuosittain	kuukausittain	jokin muu
Ei mitenkään	Ei pitäisi kovinkaan vaikuttaa	Ihan normaalisti	Ei juuri hiomaa, sujahtaa hyvin muiden kulujen joukkoon
Teemme menovarauksen kuukausittain. Vuoden vaihteessa tehdään menovarauks maksuja varten, koska maksupäivä on vasta helmikuussa.	ei mitenkään.	koska ne maksetaan normaalin palkanmaksun yhteydessä niin ei vaikuta kirjanpitoon oikeastaan mitenkään	ei ole merkittävä, koska käsittää niin pienen osan henkilöstöä
Varauksella		Vaikuttaa ko. Kuukauden tulokseen	Ei mitenkään
Käytännössä jaksotus tehdään vuoden vaihteessa ja puretaan, kun mahdolliset palkkiot maksetaan q2:n aikana. Koska summat ovat maltillisia ja saajien joukko pieni, ei palkkiolla ole muuten juuri vaikutusta kirjanpitoon tai tulokseen.		ei mitenkään	Tulosvaikutus kohdistuu maksukuulle.
		Jos maksetaan, kun tulospalkkiota saadaan, niin kuukausittainen kulu pystytään ennakoimaan ja tulos näyttää totuudenmukaiselta.	
		Jaksotetaan mikäli tiedetään isomman summan menevän maksuun seuraavassa kuussa	

Kuva 21. Maksuvälin vaikutus kirjanpitoon maksuvälin perusteella

## 5.4 Toteutuksen arviointi

Kysely lähetettiin kahdellesadalle yritykselle, joista 20 vastasi kyselyyn. Tavoitteena oli, että kyselyyn tulisi vähintään 20 vastausta. Tavoite vastaajamäärän osalta siis onnistui. Lisäksi oli hyvä, että vastauksia saatiin melko laajasti eri toimialoilta ja eri kokoisista yrityksistä. Kattavamman näkemyksen saamiseksi vastaajamäärä olisi voinut olla suurempi.

Kyselystä päätettiin jättää kokonaan pois pakolliset kysymykset, mutta jälkeenpäin mietittynä kyselyssä olisi voinut olla myös pakollisia kysymyksiä. Ainakin yrityksen taustatietokysymykset olisivat voineet olla pakollisia, jotta niihin olisi

saatu kaikkien 20 vastaajan vastaukset. Vaikka pakollisia kysymyksiä tässä kyselyssä ei ollutkaan, saatiin kuitenkin moneen kysymykseen kaikkien vastaajien vastaukset.

Pääasiassa kysymyksiin saatiin sellaisia vastauksia, joita kysymyksillä haettiin. Kuitenkin jotkin kysymykset olisi voinut muotoilla paremmin ja miettiä tarkemmin, miten vastaaja ne mahdollisesti tulee ymmärtämään. Parin kysymyksen kohdalla muotoilu on sellainen, että sen ymmärtää hyvin, jos on perehtynyt tarkemmin tulospalkkioihin ja tulospalkkiojärjestelmiin, mutta jos asiat eivät ole kovin tuttuja vastaajalle, saattaa kysymyksen ymmärtää hieman väärin. Joihinkin kysymyksiin olisi voinut myös lisätä esimerkkejä tai tarkentavia kysymyksiä tukemaan kysyttävää asiaa. Tästä huolimatta kyselyyn saatiin hyviä ja hyödyllisiä vastauksia.

## **5.5 Johtopäätökset**

Kyselyyn tuli vastauksia monelta eri toimialalta. Luvussa 3.4 todettiin, että tulospalkkioita maksetaan eniten yksityisen sektorin aloista teollisuuden alalla. Tämä näkyy myös toteutetussa kyselyssä, sillä vastauksia tuli suhteessa eniten teollisuuden alalta. Kahdeksastatoista vastauksesta viisi tuli teollisuuden alan yritykseltä. Sen sijaan kyselyn perusteella tulospalkkioita maksetaan kaiken kokoisissa yrityksissä. Kyselyyn vastasi vain yrityksiä, joiden yritysmuotona on osakeyhtiö. Tämä johtuu luultavasti osittain siitä, että osakeyhtiö on Suomessa yleisin yritysmuoto (Yrittäjät s.a.).

Tulospalkkioita maksetaan eri perustein eri yrityksissä. Kyselyssä haluttiin selvittää, mitä nämä perusteet ovat. Luvun 3.3 mukaan tavallisesti tulospalkkion määräytymisperusteita ovat liiketaloudelliset tulostavoitteet, asetetut kustannussäästöt, prosessien sujuvuus tai tavoiteltu laatu esimerkiksi asiakaspalvelussa (Hakonen & Nylander 2015, 21). Kyselyssä nousi esille juuri edellä mainittuja määräytymisperusteita. Kyselyn vastauksista voidaan kuitenkin myös päätellä, että eri yrityksissä on käytössä hyvin yksilöidyt määräytymisperusteet. Perusteet katsotaan yrityskohtaisesti, niin että tukevat yritystoimintaa ja strategiaa.

Kyselyssä haluttiin selvittää, vaikuttaako tulospalkkio palkanlaskentaan muuten kuin sosiaalivakuutusmaksujen osalta, sillä teoriaosuudessa kysymykseen ei saatu suoraa vastausta. Luvussa 4.1 todettiin, että tulospalkkiot voivat vaikuttaa työntekijän vuosilomapalkkaan, mutta eivät välttämättä vaikuta muihin välillisiin palkkoihin. Lisäksi luvussa on mainittu, että eri työehtosopimuksissa saattaa olla poikkeuksia tulospalkkioiden palkkahallinnolliseen käsittelyyn. (Palkkataito 2014, 42.) Kyselyn tulosten perusteella voidaan päätellä, että tulospalkkion huomioiminen vuosilomapalkassa riippuu toimialalla noudatettavasta työehtosopimuksesta ja sen määräyksistä. Lisäksi se riippuu tulospalkkiojärjestelmän ehdoista ja siitä, katsotaanko tulospalkkio erillisenä vai sovitun palkan osana. Vaikka tulospalkkiota ei kyselyn perusteella pääasiassa huomioida vuosilomapalkan tai muun palkan laskennassa, ei kysymykseen ole täysin yksiselitteistä ja yleispätevää vastausta.

Kyselyn tulosten perusteella valtaosa yrityksistä maksaa tulospalkkiot suoraan työntekijän tilille. Palkkion maksamista tilille perusteltiin erityisesti sillä, että se on työntekijöille mieleisin tapa. Luvussa 4.1.3 todettiin, että tulospalkkiosta jää työntekijälle enemmän käteen, kun ne maksetaan henkilöstörahaston kautta. Kuitenkin henkilöstörahastosta saa tehdä noston vain kerran vuodessa. Ne yritykset, jotka ovat vastanneet, että tulospalkkiot maksetaan suoraan työntekijän tilille, maksavat tulospalkkioita pääsääntöisesti useita kertoja vuodessa. Kyselyyn saatujen vastausten perusteella voidaan päätellä, että työntekijöille on tärkeää saada palkkioita useammin kuin kerran vuodessa ja niin, että ne maksetaan suoraan tilille. Vastauksista nousee esille myös se, ettei muita maksamisen tapoja ole mietitty, keksitty tai henkilöstörahasto tuntuu liian työläältä vaihtoehdolta. Voi siis myös olla, ettei yrityksissä ole tarpeeksi tietoa henkilöstörahastosta tai sen hyödyistä.

Kyselytutkimuksessa oli tarkoituksena myös selvittää, vaikuttaako maksuväli merkittävästi yrityksen kirjanpitoon tai budjetointiin. Kuvasta 20 voidaan nähdä yrityksen kirjanpidon jaksotustapa maksuvälin perusteella. Kuvan 20 tulosten perusteella vaikuttaa siltä, että suoriteperustetta käytetään enemmän silloin, kun maksuväli on harvempi, esimerkiksi vuosi. Sen sijaan silloin, kun maksuväli on tiheämpi, on maksuperusteen käyttö yleisempää. Kun kyselyssä kysyttiin, miten maksuväli vaikuttaa yrityksen kirjanpitoon tai budjetointiin, vastauk-

sisä toistui se, ettei vaikuta mitenkään tai ei vaikuta merkittävästi. Kun vastaukset ryhmiteltiin kuvan 21 mukaisesti, huomattiin, että silloin kun maksuväli on vuosi, kirjanpidossa tehdään varaus tulospalkkion maksua varten. Varaus tehdään sen takia, että tulospalkkiot maksetaan usein vasta tulospalkkion määräytymisvuotta seuraavan vuoden aikana. Kun tulospalkkiot maksetaan, varaus puretaan.

Jokaisessa yrityksessä on omanlaiset tavat maksaa ja käsitellä tulospalkkiota. Siihen vaikuttavat toimialan ja yrityksen omat käytännöt, alan työehtosopimus sekä tulospalkkiojärjestelmän säännöt ja ehdot. Tulospalkkion taloushallinnolliseen käsittelyyn ei ole olemassa yhtä oikeaa keinoa. Erilaiset menettelytavat tukevat eri tavoin yrityksen tapoja ja toimintaa. Joillekin yrityksille muut taloushallinnolliset menettelytavat toimivat paremmin kuin ne, jotka teoreettisesti olisivat edullisempia tai optimaalisempia. Teorian tasolla voidaan siis laskelemoida edullisin tapa tulospalkkion käsittelyyn ainakin työntekijän näkökulmasta, mutta se ei tarkoita, että se sopisi hyvin jokaiseen yritykseen tai olisi työntekijöiden mieleen.

Kvantitatiivisessa tutkimuksessa työn luotettavuutta tulee pohtia kyselylomakkeen näkökulmasta. Lomake ei ohjaa kyselyyn vastaamista, jolloin kyselylomake näyttäytyy kaikille vastaajille samanlaisena. On mahdollista, että vastaajat ymmärtävät kysymykset omasta näkökulmastaan, eikä ole varmuutta siitä, vastaako jokainen vastaaja todenmukaisesti. (Kananen 2015, 340–341.)

Tässä työssä luotettavuutta saattaa haitata se, että jotkin kyselylomakkeen kysymykset ovat muotoiltu niin, että vastaaja on saattanut ymmärtää ne eri tavalla kuin oli tarkoitettu. Työn luotettavuutta olisi myös lisännyt suurempi vastaajamäärä. Luotettavuuteen on varmasti vaikuttanut myös se, että tutkija ja vastaaja tulkitsevat aihealuetta eri näkökulmista, mikä näkyy yleisesti kyselyn suunnittelussa ja toisaalta taas vastauksissa.

Työn lopputuotoksena syntyi opas. Opas laadittiin työn teoriaosuuden luvun 4 rakenteen mukaisesti ja siinä hyödynnettiin teoria-aineistoa. Kyselytutkimuksesta saatuja vastauksia käytettiin tukemaan teoriaosuudessa saatuja tietoja ja lisäämään uutta tietoa. Oppaan luotettavuutta arvioidaan erityisesti lähteiden näkökulmasta. Teoriaosuus ja täten opas on koottu käyttäen lähteinä la-

keja, lausuntoja, ohjeistuksia, blogeja, artikkeleita, alan kirjallisuutta sekä esimerkiksi Verohallinnon ja Tulorekisterin verkkosivuja. Lähteiden käytössä on arvioitu niiden ajantasaisuutta ja pyritty löytämään uusin saatavilla oleva tieto. Oppaan luotettavuuteen on vaikuttanut myös kyselytutkimus, jonka ongelmakohtia on avattu edellä.

## 6 LOPUKSI

Tämän opinnäytetyön tarkoituksena oli tutkia, miten tulospalkkio käsitellään taloushallinnossa. Haluttiin saada selville, miten eri tulospalkkion taloushallinnolliset käsittelytavat vaikuttavat itse tulospalkkioon ja työntekijälle maksettavaan palkkaan. Lisäksi haluttiin selvittää, miten tulospalkkion käsittely tulee ottaa huomioon palkanlaskennassa ja kirjanpidossa, ja millä perusteella tulospalkkiota maksetaan. Työn tavoitteena oli selvittää, miten tulospalkkiot kannattaisi käsitellä yrityksen omassa palkanlaskennassa ja kirjanpidossa niin, että siitä olisi mahdollisimman paljon hyötyä yritykselle sekä työntekijälle.

Kehittämistehtävän tutkimuskysymyksiin saatiin vastauksia niin teorian kuin kyselytutkimuksenkin avulla. Toimeksiantaja halusi saada myös selville, miten tulospalkkion maksuväli vaikuttaa kirjanpitoon, ja onko olemassa jotain tiettyä menettelytapaa, joka olisi edullisin tai hyödyllisin työntekijän sekä yrityksen kannalta. Työssä saatiin tutkittua myös näitä kysymyksiä. Kuitenkin jälkimmäiseen kysymykseen saatiin selvitettyä pääasiassa vain työntekijän kannalta edullisin vaihtoehto. Tämän tutkimuksen perusteella yrityksen näkökulmasta ei ole tiettyä menettelytapaa, joka tulisi sille edullisimmaksi tai hyödyllisimmäksi. Jokainen menettelytapa hyödyttää kuitenkin omalla tavallaan eri yrityksiä ja työntekijöitä, jolloin jää yrityksen päätettäväksi mikä tapa sopii parhaiten sen ja sen työntekijöiden tarpeisiin.

Opinnäytetyöstä ja kehittämistyön tuotoksena olevasta oppaasta on hyötyä toimeksiantajalle sekä toimeksiantajan asiakasyrityksille, koska sen avulla yritys pystyy vertailemaan erilaisia tulospalkkion taloushallinnollisia käsittelymenetelmiä ja valitsemaan itselleen sopivimman vaihtoehdon, josta on eniten hyötyä yritykselle sekä sen työntekijöille. Työstä voi olla myöhemmin hyötyä

myös muille tulospalkkioita maksaville yrityksille kuin toimeksiantajan asiakas-yrityksille. Opinnäytetyötä tehdessä opin myös itse paljon erityisesti tulospalkkioista ja palkanmaksusta kirjanpidossa.

Opinnäytetyön yhdeksi ongelmakohtaksi osoittautui kyselytutkimuksen toteutus. Vaikka kyselytutkimuksesta saatiin hyödyllisiä vastauksia, olisi kyselylomakkeen kysymyksiä voinut suunnitella ja muotoilla vielä huolellisemmin parempien vastauksien saamiseksi. Paremman näkökulman saamiseksi tutkittavaan aiheeseen vastauksia olisi ollut hyvä saada enemmän, useammilta eri toimialoilta ja erilaisilta yrityksiltä.

Tässä työssä jäi avoimeksi se, onko tulospalkkion taloushallinnolliseen käsittelyyn jotakin tiettyä menettelykeinoa, joka olisi yrityksen kannalta optimaalisin. Tämän tutkimuksen perusteella yritykselle ei ole sellaista tiettyä keinoa, joten esimerkiksi tätä asiaa voisi tutkia vielä. Opasta voisi myös jatkokehittää.

## LÄHTEET

Elinkeinoelämän keskusliitto. 2023. Kuukausipalkkatilasto syyskuulta 2022. PDF-dokumentti. Saatavissa: <https://ek.fi/wp-content/uploads/2023/03/Kuukausipalkkatilasto-syyskuulta-2022.pdf> [viitattu 31.1.2024].

Hakonen, N., Hakonen A., Hulkko-Nyman, K. & Ylikorkala, A. 2014. Palkitse taitavammin: palkitsemistavat esimiestyön ja johtamisen välineinä. 2. uudistettu painos. Helsinki: Talentum Media. E-kirja. Saatavissa: <https://kaakkuri.finna.fi/Record/kaakkuri.217967?sid=3902125592> [viitattu 30.1.2024].

Hakonen, A. & Nylander, M. 2015. Palkitseminen ihmisten johtamisessa. Jyväskylä: PS-kustannus. E-kirja. Saatavissa: <https://kaakkuri.finna.fi/Record/kaakkuri.219609?sid=3772764173> [viitattu 23.1.2024].

Heikkilä, T. 2014. Tilastollinen tutkimus. 9. uudistettu painos. Helsinki: Edita. E-kirja. Saatavissa: <https://kaakkuri.finna.fi/Record/kaakkuri.223632> [viitattu 18.3.2024].

Henkilöstörahasolaki 5.11.2010/934.

Hietala, H. & Kaivanto, K. 2023. Tulospalkkioiden huomioiminen vuosilomapalkassa. Blogi. Päivitetty 6.4.2023. Saatavissa: <https://www.almatalent.fi/blogi/tulospalkkion-huomioiminen-vuosilomapalkassa/> [viitattu 7.2.2024].

Ihantola, E. & Leppänen, P. 2023. Yrityksen kirjanpito: liiketapahtumista tilinpäätökseen. Helsinki: Gaudeamus. E-kirja. Saatavissa: <https://kaakkuri.finna.fi/> [viitattu 16.1.2024].

Ikäheimo, S., Malmi, T. & Walden, R. 2019. Yrityksen laskentatoimi. 8. uudistettu painos. Helsinki: Alma Talent Oy. E-kirja. Saatavissa: <https://kaakkuri.finna.fi/Record/kaakkuri.225287> [viitattu 31.1.2024].

Kananen, J. 2015. Opinnäytetyön kirjoittajan opas: näin kirjoitan opinnäytetyön tai pro gradun alusta loppuun. Jyväskylä: Jyväskylän ammattikorkeakoulu.

Kirjanpitolaki 30.12.1997/1336.

Konsultointi Larikka Oy. s.a. WWW-dokumentti. Saatavissa: <https://larikka.fi/> [viitattu 8.2.2024].

Koponen, S. & Törmänen, S. 2023. Palkkojen jaksotus kirjanpidossa – erilaisia tilanteita, erilaisia toimintamalleja. Tilisanomat. WWW-dokumentti. Päivitetty 6.3.2023. Saatavissa: <https://tilisanomat.fi/kirjanpito/palkkojen-jaksotus-kirjanpidossa-erilaisia-tilanteita-erilaisia-toimintamalleja> [viitattu 9.2.2024].

Kostamo, P., Airaksinen, T. & Vilkkä, H. 2022. Kirjoita itsesi asiantuntijaksi: opas toiminnalliseen opinnäytetyöhön. Helsinki: Art House. E-kirja. Saatavissa: <https://kaakkuri.finna.fi/Record/kaakkuri.228667?sid=4184057040> [viitattu 15.3.2024].

Kouhia-Kuusisto, K., Mikkonen, L., Syvänperä, O. & Turunen, L. 2017. Palkka-  
vuosi. 10. uudistettu painos. Helsinki: Edita. E-kirja. Saatavissa: <https://kaakkuri.finna.fi/Record/kaakkuri.224712?sid=3901631051> [viitattu 9.2.2024].

Leppiniemi, J. 2002. Palkkavelka ja tilinpäätös. Taloussanomien WWW-dokumentti. Päivitetty 30.12.2002. Saatavissa: <https://www.is.fi/taloussanomien/art-2000001377929.html> [viitattu 27.2.2024].

Lindroth, T. 2016. Palkkojen ja sosiaalikulujen suoriteperusteinen kirjaaminen. Tilisanomat. WWW-dokumentti. Päivitetty 23.3.2016. Saatavissa: <https://tilisanomat.fi/palkka-ja-henkilostohallinto/palkkojen-ja-sosiaalikulujen-suoriteperusteinen-kirjaaminen> [viitattu 15.2.2024].

Makkonen, S. s.a. Jaksotus- ja arvostussäännökset. Blogi. Saatavissa: <https://smakkonen.com/tilinpaatos/tulon-ja-menon-jaksottaminen/> [viitattu 13.2.2024]

Mattinen, K., Parnila, K. & Väisänen, M. 2022. Palkanlaskenta käytännönläheisesti. 4. uudistettu painos. Helsinki: Kauppakamari. E-kirja. Saatavissa: <https://kaakkuri.finna.fi/Record/kaakkuri.228153?sid=4071419939> [viitattu 27.2.2024].

Myllymäki, J. 2023. Henkilöstön palkitseminen – verotus, sosiaalivakuuttaminen ja tulorekisteri. Osa 1: Rahapalkitseminen. Tilisanomat. WWW-dokumentti. Päivitetty 29.8.2023. Saatavissa: <https://tilisanomat.fi/palkka-ja-henkilostohallinto/henkiloston-palkitseminen-verotus-sosiaalivakuuttaminen-ja-tulorekisteri-osa-1rahapalkitseminen> [viitattu 7.2.2024].

Palkkataito. 2014. Opas tulospalkkioiden rakentamiseen. Hyvää työtä – hyvää mieltä. Palkkataito Oy:n julkaisuja. PDF-dokumentti. Saatavissa: [https://www.tek.fi/sites/default/files/attachments/hyvaa\\_tyota\\_hyvaa\\_mielta\\_2014.pdf](https://www.tek.fi/sites/default/files/attachments/hyvaa_tyota_hyvaa_mielta_2014.pdf) [viitattu 6.2.2024].

Ranta-aho, H. 2021. Tulospalkkiot tilille vai henkilöstörahastoon. Taloustaito. WWW-dokumentti. Päivitetty 15.10.2021. Saatavissa: <https://www.taloustaito.fi/tyo-elake/tulospalkkiot-tilille-vai-henkilostorahastoon/#cd4afa68> [viitattu 7.2.2024].

Räsänen, J. 2023. Yrityksen taloushallinto selkokielellä. Blogi. Päivitetty 22.3.2023. Saatavissa: <https://procourt.fi/blogi/taloushallinto/> [viitattu 7.2.2024].

Tomperi, S. 2021. Kehittyvä kirjanpitolaitos. 18. uudistettu painos. Helsinki: Edita. E-kirja. Saatavissa: <https://kaakkuri.finna.fi/> [viitattu 16.1.2024].

Tomperi, S. 2023. Käytännön kirjanpito. 31. uudistettu painos. Helsinki: Edita. E-kirja. Saatavissa: <https://kaakkuri.finna.fi/> [viitattu 16.1.2024].

Tulorekisteri. 2023. Tietojen ilmoittaminen tulorekisteriin: työntekijän palkitseminen, yrittäjälle maksettavat suoritukset ja muut erityistilanteet. WWW-dokumentti. Päivitetty 28.12.2023. Saatavissa: <https://www.vero.fi/tulorekisteri/yritykset-ja-organisaatiot/yksityiskohtaiset-tulorekisterin-ohjeet/65852/ty%C3%B6ntekij%C3%A4n-palkitseminen->

[yritt%C3%A4j%C3%A4lle-maksettavat-suoritukset-ja-muut-erityistilanteet/](#) [viitattu 7.2.2024].

Työneuvoston lausunto TN 1346-98 (34/97). 1998. Työ- ja elinkeinoministeriö. PDF-dokumentti. Päivitetty 26.2.1998. Saatavissa: <https://tem.fi/documents/1410877/119207902/Lausunto+TN+1346-98.pdf/e5fa7914-1d09-d3a8-931c-28cd7601fe96/Lausunto+TN+1346-98.pdf?version=1.1&t=1684137478607> [viitattu 7.2.2024].

Verohallinto. 2023. Sosiaalivakuutusmaksut. WWW-dokumentti. Päivitetty 20.12.2023. Saatavissa: [https://www.vero.fi/yritykset-ja-yhteisot/verot-ja-makсут/yritys\\_tyonantajana/sosiaalivakuutusmaksut/](https://www.vero.fi/yritykset-ja-yhteisot/verot-ja-makсут/yritys_tyonantajana/sosiaalivakuutusmaksut/) [viitattu 7.2.2024].

Viitala, R. 2021. Henkilöstöjohtaminen: keskeiset käsitteet, teorit ja trendit. Helsinki: Edita. E-kirja. Saatavissa: <https://kaakkuri.finna.fi/> [viitattu 16.1.2024].

Vilka, H. 2021. Tutki ja kehitä. 5. päivitetty painos. Jyväskylä: PS-kustannus. E-kirja. Saatavissa: <https://kaakkuri.finna.fi/Record/kaakkuri.227023> [viitattu 18.3.2024].

Vilka, H. & Airaksinen, T. 2003. Toiminnallinen opinnäytetyö. Helsinki: Tammi.

Ylikorkala, A., Hakonen, A., Hakonen, N. & Hulkko-Nyman, K. 2018. Kokonaispalkitsemisen johtaminen: ohjaa tai ajaudu. Helsinki: Alma Talent Oy. E-kirja. Saatavissa: <https://kaakkuri.finna.fi/Record/kaakkuri.223538> [viitattu 31.1.2024].

Yrittäjät. s.a. Osakeyhtiö. WWW-dokumentti. Saatavilla: <https://www.yrittajat.fi/tietopankki/yrittajaksi-ryhtyminen/yritysmuodot/osakeyhtio/> [viitattu 8.4.2024].

## Tulospalkkio taloushallinnon näkökulmasta

Hei!

Opiskelen Kaakkois-Suomen ammattikorkeakoulussa ja teen opinnäytetyötä, jonka aiheena on tulospalkkio taloushallinnon näkökulmasta. Tämän kyselyn avulla kerätään tietoa työtä varten. Toimeksiantajana työssä toimii Tulospalkkiomies Tommi Larikka, Konsultointi Larikka Oy.

Tämän kyselyn tarkoituksena on selvittää tulospalkkioiden maksamiseen ja taloushallinnolliseen käsittelyyn liittyviä kysymyksiä. Kyselyn avulla tutkitaan, miten tulospalkkiot käsitellään palkanlaskennassa ja kirjanpidossa erilaisissa yrityksissä.

Kysely on avoinna 26.2.-10.3.2024. Kyselyssä on yhteensä 18 kysymystä, joista puolet ovat monivalintakysymyksiä. Vastaaminen vie aikaa noin 5-10 minuuttia. Kyselyn vastaukset käsitellään anonyymisti.

Kiitos vastauksista!

Terveisin,

Kaisu Kylämarttila

[Seuraava](#)



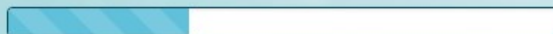
### 1. Mikä on yrityksenne toimiala?

### 2. Minkä kokoinen yrityksenne on?

- 1 työntekijä
- 2-9 työntekijää
- 10-49 työntekijää
- 50 - 249 työntekijää
- Yli 250 työntekijää

### 3. Mikä yritysmuoto yrityksellänne on käytössä?

- Osakeyhtiö
- Avoin yhtiö
- Kommandiittiyhtiö
- Osuuskunta
- Yksityinen elinkeinonharjoittaja eli toiminimi

[Edellinen](#)[Seuraava](#)

**4. Millä perusteella yrityksessänne maksetaan tulospalkkioita?****5. Kenelle tulospalkkioita maksetaan yrityksessänne?**

- Kaikille
- Yksikkökohtaisesti
- Ryhmäkohtaisesti
- Henkilökohtaisesti
- Jokin muu, mikä?

**6. Kuinka usein tulospalkkioita maksetaan yrityksessänne?**

- Kerran vuodessa
- Kaksi kertaa vuodessa
- Neljännesvuosittain
- Kuukausittain
- Jokin muu, mikä?

**7. Onko käytössä oleva maksuväli mielestänne toimiva?**

- Kyllä
- Ei
- En osaa sanoa

**8. Miksi käytössä oleva maksuväli on toimiva tai miksi se ei ole toimiva?**[Edellinen](#)[Seuraava](#)

**9. Otetaanko tulospalkkiot huomioon työntekijöiden vuosilomapalkan laskennassa?**

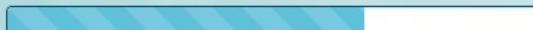
- Kyllä  
 Ei  
 En osaa sanoa

**10. Jos ei, niin miksi?**

**11. Otetaanko tulospalkkiot huomioon muuten palkanlaskennassa, esimerkiksi muiden välillisten palkkojen kuin vuosilomapalkan laskennassa? Miten?**

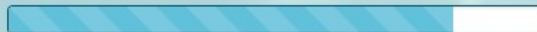
Edellinen

Seuraava



**12. Minne tulospalkkiot maksetaan yrityksessänne?**

- Suoraan työntekijän tilille
- Henkilöstörahasto
- Tuntipankki
- Eläke
- Jokin muu tapa, mikä?

**13. Miksi yrityksessänne tulospalkkiot maksetaan juuri valitsemallasi tavalla?**[Edellinen](#)[Seuraava](#)

**14. Miten tulospalkkiot jaksotetaan kirjanpidossanne?**

- Maksuperusteisesti
- Suoriteperusteisesti

**15. Miksi juuri valitsemanne jaksotustapa on käytössä?****16. Miten tulospalkkion maksuväli vaikuttaa yrityksenne kirjanpitoon?****17. Otetaanko yrityksenne budjetoinnissa tulospalkkiot tai tulospalkkion maksuväli huomioon?**

- Kyllä
- Ei
- En osaa sanoa

**18. Miten yrityksenne budjetoinnissa tulospalkkiot tai tulospalkkion maksuväli otetaan huomioon?**[Edellinen](#)[Lähetä](#)

**Opas tulospalkkion taloushallinnolliseen käsittelyyn**

Opas tullaan lähettämään erillisenä liitteenä toimeksiantajalle.