



jamk

Tulospalkkion verotehokkuus yrityksen näkökulmasta

Kirjallisuuskatsaus

Essi Kervinen

Opinnäytetyö, AMK

Kesäkuu 2024

Liiketalouden tutkinto-ohjelma

Kervinen, Essi

Tulospalkkion verotehokkuus yrityksen näkökulmasta

Jyväskylä: Jyväskylän ammattikorkeakoulu. Kesäkuu 2024, 52 sivua

Liiketalouden tutkinto-ohjelma. Opinnäytetyö AMK.

Julkaisun kieli: suomi

Julkaisulupa avoimessa verkossa: kyllä

Tiivistelmä

Tutkimuksen tavoitteena oli selvittää tulospalkkion tulouttamisen verotehokkaita keinoja yrityksen näkökulmasta Suomessa. Tavoitteena oli tarkastella tulospalkkion tulouttamisen keinoja yleisimmin käytettyjen tulospalkkion tulouttamisen keinojen valossa. Tulouttamisen keinoiksi valikoituivat työsuhdeoptiot, henkilöstörahasot, ryhmäläkevakuutukset, rahana maksettavat tulospalkkiot, vapaa-aikana tuloutettavat tulospalkkiot sekä työnantajan tarjoamat matkat.

Tutkimus toteutettiin kirjallisuuskatsauksena. Tutkimusmenetelmä valittiin tutkimusten tavoitteiden perusteella. Tutkimuksen toimeksiantajana toimi Konsultointi Larikka Oy. Tutkimusaineisto valittiin tarkkojen sisäänotto- ja poissulkukriteerien avulla, jotta aineisto pysyisi mahdollisimman relevanttina ja ajankohtaisena.

Tutkimuksen teoreettinen viitekehys rakennettiin palkkauksen ja palkitsemisen keinojen, työnantajaa velvoittavien lakien ja muiden säädösten sekä yritysverotuksen perusteiden ympärille. Tutkimuksen tietoperustan tiedonhaku tehtiin muun muassa alan kirjallisuuteen, juridisiin lähteisiin, artikkeleihin ja muihin relevantteihin lähteisiin perustuen.

Tutkimustulosten perusteella löydettiin vero- sekä kustannustehokkaita ratkaisuja tulospalkkioiden tulouttamiskeinoja työnantajayritysten näkökulmasta tarkasteltuna. Tutkimuksen tulokset eivät ole täysin yleistettäviä, sillä jokaisen työnantajayrityksen tulospalkitsemisen keinot tulee suunnitella omana kokonaisuutenaan työnantajayrityksen tarpeet ja resurssit huomioiden. Lisäksi kaikista tutkimuksessa käsiteltävistä tulospalkkioiden tulouttamisen keinoista ei ollut tutkimuksen näkökulmasta tarpeeksi tutkittua tietoa.

Tutkimuksen tuloksia päädyttiin tutkimaan myös työntekijöiden näkökulmasta toimeksiantajan toiveesta. Näin ollen tietoa saatiin myös työntekijän näkökulmasta siitä, miten tulospalkkioiden tulouttaminen vaikuttaa työntekijöiden verotukseen.

Avainsanat (asiasanat)

Tulospalkkio, verotus, henkilöstön palkitseminen, yritysverotus, ennakkoperintä, työnantajan verotus, kirjallisuuskatsaus

Muut tiedot (salassa pidettävät liitteet)

Kervinen, Essi

Tax efficiency of the performance bonus from the perspective of the company

Jyväskylä: Jamk University of Applied Sciences, June 2024, 52 pages

Degree programme in Business Administration. Bachelor's thesis.

Permission for open access publication: Yes

Language of publication: Finnish

Abstract

The goal of the study was to find tax efficient ways for the payments of performance bonuses, from the perspective of the company in Finland. The goal was to observe the ways of the payments of the performance bonuses in light of the most common ways to pay the performance bonuses. The ways of payments of the performance bonuses that were selected were options based on an employment relationship, employee funds, group pension insurances, performance bonuses paid in money, performance bonuses paid as free time and trips paid by the employer.

The research was carried out as a literature review. The research method was chosen based on the goals of the research. The commission for the study was Konsultointi Larikka Oy. The research material was selected using precise inclusion and exclusion criteria in order to keep the material as relevant and up to date as possible.

The theoretical reference framework of the study was built around the methods of remuneration and rewards, the laws and other regulations binding the employer, and the basics of corporate taxation. The information search for the knowledge base of the study was based on, among other things, literature in the field, legal sources, articles and other relevant sources.

Based on the research results, tax- and cost-effective solutions were found for ways to pay the performance bonuses from the point of view of employer companies. The results of the study are not completely generalizable, because there was not enough researched information about all the means of earning performance bonuses from the perspective of the study.

The results of the study were also examined from the perspective of the employees at the request of the client. Thus, information was also obtained from the employee's point of view about how the income of performance bonuses affects the taxation of employees.

Keywords/tags (subjects)

Performance pay, taxation, staff remuneration, corporate taxation, preliminary taxation, employer's taxation, literature review

Miscellaneous (Confidential information)

Sisältö

1	Johdanto	3
2	Tutkimusasetelma	5
3	Henkilöstön palkitseminen tulospalkkioilla	13
3.1	Tulospalkkion tulouttamisen keinot	17
3.2	Yritysverotus.....	20
4	Tutkimuksen tulokset / kirjallisuuskatsaus	24
4.1	Työsuhdeoptiona tuloutettava tulospalkkio	31
4.2	Henkilöstörahoistoihin tuloutettava tulospalkkio	34
4.3	Ryhmäeläkevakuutukseen tuloutettava tulospalkkio	36
4.4	Rahapalkkana tuloutettavan tulospalkkio	36
4.5	Vapaa-aikana tuloutettavat tulospalkkiot.....	40
4.6	Työnantajan tarjoamina matkoina tuloutettavat tulospalkkiot	42
5	Johtopäätökset	45
6	Pohdinta	49
6.1	Jatkotutkimusehdotukset.....	51
	Lähteet	53
	Liitteet	59
	Liite 1. Mindmap	59

Kuviot

Kuvio 1.	Työntekijän A taustatiedot.....	27
Kuvio 2.	Työntekijän B taustatiedot.....	27
Kuvio 3.	Työnantajan profiili	30
Kuvio 4.	Työntekijän A maksettavat kulut työsuhdeoptioedun arvosta	33
Kuvio 5.	Työntekijän B maksettavat kulut työsuhdeoptioedun arvosta.....	34
Kuvio 6.	Työnantajan kulut rahapalkasta työntekijän A osalta	38
Kuvio 7.	Työnantajan kulut rahapalkasta työntekijän B osalta.....	38
Kuvio 8.	Rahapalkkana maksetun tulospalkkion kulut työntekijän A näkökulmasta	39
Kuvio 9.	Rahapalkkana maksetun tulospalkkion kulut työntekijän B näkökulmasta	40
Kuvio 10.	Työnantajan kulut työntekijän A palkallisista vapaapäivistä	41
Kuvio 11.	Työnantajan kulut työntekijän B palkallisista vapaapäivistä	41

Taulukot

Taulukko 1. Tutkimusten sisäänotto- ja poissulkemiskriteerit	9
Taulukko 2. Valitun aineiston kuvaus	10
Taulukko 3. Työntekijöiden tuloutettavat tulospalkkiot	29
Taulukko 4. Tulospalkkion tulouttamistavat työnantajan näkökulmasta	43
Taulukko 5. Tulospalkkion tulouttamistavat työntekijän näkökulmasta.....	44

1 Johdanto

Palkitsemisen kokonaisuus on yrityksen määrittelemä laaja-alainen tapa palkita henkilöstöä niin aineellisin kuin aineettomin keinoin. Aineettoman palkitsemisen keinot ovat ei-rahallisia ja ne voivat olla esimerkiksi mielenkiintoinen työn sisältö, työn tekemisen hyvä ilmapiiri, hyvät työvälineet sekä palautteet niin esihenkilöiltä kuin kollegoilta. Aineelliset keinot ovat rahallisia ja näitä voivat olla esimerkiksi erilaiset tulospalkkiot, henkilöstöedut ja muut rahalliset kannustimet.

Mikä on yrityksen näkökulmasta verotehokkain keino tulouttaa tulospalkkio työntekijöille? Tulospalkkiot ovat osa palkitsemisen kokonaisuuden täydentävää palkkaustapaa. Tulospalkkioista voidaan käyttää monia eri nimityksiä, esimerkiksi bonus, tavoitepalkkio, kannuste ja suoritepalkkio. Nämä kiinteiden kuukausipalkkioiden lisäksi maksettavat lyhyen aikavälin palkitsemiskeinot ovat yritysten itse määrittämiä palkkauksen keinoja, joiden maksaminen perustuu ennalta määritettyihin tavoitteisiin ja mittareihin.

Tulospalkkioita käytetään laaja-alaisesti eri alojen yrityksissä ja tulospalkkioiden kokonaisuuksien rakentaminen on jokaisen yrityksen omalla vastuulla. Toimivan tulospalkkiomallin rakentaminen vaatii hyvää ja toimivaa kommunikointia esihenkilöiden ja työntekijöiden välillä. Työntekijöiden osallistaminen osaksi tulospalkkiomallin luomisprosessia on tärkeää, jotta voidaan rakentaa aidosti motivoiva ja oikeudenmukainen tulospalkkiomalli.

Työnantajaa velvoittavat erinäiset lait, sopimukset ja säännökset. Velvoitteita määritellään muun muassa työsopimus – ja yhdenvertaisuuslaissa sekä eri alojen työehtosopimuksissa. Palkkaa koskevia velvoitteita on työnantajan näkökulmasta määrätty esimerkiksi tuloverolaissa sekä henkilöstörahostolaissa ja työehtosopimuksissa määritetyissä työnormeissa. Tämän opinnäytetyön tarkoitus on käsitellä työnantajaa velvoittavia säädöksiä nimenomaan tulospalkkioita koskevien velvoitteiden näkökulmasta.

Opinnäytetyön toimeksiantajana toimii Konsultointi Larikka Oy, jolla on pitkä kokemus liiketoiminnan kilpailukyvyä kehittämistä toimivien tulospalkkiojärjestelmien avulla. Konsultointi Larikan Tulospalkkiomiehen tavoitteena ja tehtävänä on asiakasyritysten tuottavuuden parantaminen

juuri asiakasyritykselle räätälöityjen täydentävien palkkausjärjestelmien avulla. Yleisenä tahtotilana on luoda sekä henkilöstölle että yritykselle kannattavia tulospalkkiojärjestelmiä. (Tulospalkkiomies N.d.)

Tämän opinnäytetyön tarkoituksena on tarkastella tulospalkkauksen kokonaisuutta verotuksellisesti näkökulmasta katsottuna. Lopputuloksena on tarkoitus löytää verotehokkaita ratkaisuja toimeksiantajayrityksen yritysasiakkaille kokonaispalkitsemisen tueksi rakennettavista tulospalkkiomalleista.

Tämä tutkimus on tehty Konsultointi Larikka Oy:n tulospalkkiojärjestelmien luonti- ja kehitysvaiheen tueksi. Tutkimuksen tuloksia tullaan hyödyntämään Tulospalkkiomiehen asiakkaiden neuvonnassa ja tulospalkkioiden maksattamisen ohjauksessa. Hyötyjinä ovat tulospalkkioita maksavat yritykset ja sen työntekijät. Tutkimuksen tulokset tuovat lisätietoa Tulospalkkiomiehen yritysasiakkaille myynti- ja kaupantekovaiheessa sekä lisäpalkinnan ohjaamisessa yksilöille. Tutkimuksen lopputuloksena syntyy selvitys siitä, mikä tulospalkkion muoto on verotehokkain yritysasiakkaille.

2 Tutkimusasetelma

Tämä opinnäytetyö toteutetaan kirjallisuuskatsauksena, systemaattisena ja asiakokonaisuuden yhteen kokoavana keinona tutustua laajoihin aineistoihin tuottaen uutta tietoa. Kirjallisuuskatsaus on tutkimustapa, jonka tarkoituksena on tutustua ja tutkia muiden tutkijoiden jo olemassa olevia tutkimuksia. Tutkimuksen tarkoitus on tiivistää alkuperäistutkimusten tietoa synteysin keinoin. Kirjallisuuskatsauksen lähtökohtana on järjestelmällinen validien tutkimusten hakuprosessi, tutkimusten kriittinen lukeminen, tutkimusten analyysi sekä uuden tiedon tuottaminen. (Vilka 2023, 10–11). Tämän tutkimuksen tarkoituksena on tarkastella tulospalkkioista jo aiemmin tehtyjä tutkimuksia ja luoda tuloksena toimiva suositus toimeksiantajan asiakasyritysten asiakaskokemuksen parantamiseen verotuksellisesti kustannustehokkaasta näkökulmasta. Tämä lopputuloksena syntyvä tuotos toimii lisäarvoa ja päätöksenteon tukena toimivana katsauksena toimeksiantajan yritysasiakkaille.

Kirjallisuuskatsaus on järjestelmällinen prosessi, jota voidaan kuvailla myös tutkimusten tutkimiseksi. Tarkoituksena on löytää tutkimuksia tutkimalla ohjeita tai esimerkiksi suosituksia tutkittavaan aiheeseen liittyen. Kirjallisuuskatsaus voidaan myös nähdä tieteellisen ja luovan prosessin yhdistelmänä, sillä tutkija voi kirjallisuuskatsausta työstäessään käyttää myös omaa luovuuttaan. Kirjallisuuskatsauksen kaikkien osa-alueiden kohdalla on muistettava kriittisyys, sillä tuloksissa ilmenevät lopputulemat on koko prosessin ajan oltava perusteltavissa. (Vilka 2023, 10–16.)

Kirjallisuuskatsauksen alkuvaiheessa on tärkeää keskittyä relevantin tutkimuskirjallisuuden etsimiseen. Tutkimuksen laatiminen on tiedonhankintaa ja aineistoon tutustumista kattavasti. Tiedon laaja-alainen tutkiminen auttaa löytämään aiheeseen linkittyvät jo tehdyt tutkimukset ja omaa tutkimustyötä tukevan lähdeaineiston, jotta tutkimuksen toteutus on mahdollisimman laadukasta ja mahdollisten ristiriitojen ja puutteiden havaitseminen aineistojen välillä helpottuu. (Mannila 2021).

Tätä tutkimusta voidaan kuvailla myös systemaattiseksi kirjallisuuskatsaukseksi, sillä tutkimuksen tavoitteena on löytää tutkittavien tutkimusten avulla tutkimuskysymykseen tyhjentävä ja toistettavissa oleva vastaus. Vilkan (2023) mukaan tällaisen systemaattisen kirjallisuuskatsauksen haasteeksi voi tutkimusta tehdessä muodostua aiheen laajuus tai määrittelemättömät tutkimuskysymykset. Tätä haastetta väisteltiin työn aiheen valinnalla sekä sen tarkalla rajaamisella. (Vilka

2023, 16.) Tällainen systemaattinen kirjallisuuskatsaus toimii tiivistelmänä tutkimuksen aineiston olennaisesta sisällöstä.

Aiheenvalinta ja rajaus

Tutkimuksen aihe valikoitui osakseen toimeksiantajan tarpeesta ja toisekseen myös tutkijan henkilökohtaisten intressien ja oppimishalun kautta. Aiheenvalintaan haettiin näkökulmia verotuksellisista sekä tulospalkkioiden tulouttamisen keinoista.

Tutkimuksen tutkimuskysymys haettiin osaltaan toimeksiantajan tarpeen kautta. Myös tutkijan oma into tutkia verotuksellista näkökulmaa vaikutti aiheenvalintaan ja tätä myöten myös tutkimuskysymyksen muodostumiseen korostavasti. Tutkimuksen aiheenvalintaa ja rajausta työstettiin mindmap-menetelmällä. Mindmap- miellekartan (Liite 1.) rakentaminen toimi tutkijalle omia tavoitteita ja työn rakennetta hahmottavana visuaalisena kuviona siitä, mitkä tutkimuksen teemat ja avainsanat ovat tutkimustyölle tärkeitä.

Jotta tutkimus ei lähtenyt rönsyilemään liikaa, päätettiin tutkimuksen alussa rajata aihetta nimenomaan tulospalkkioiden verotuksellisia näkökulmia koskien. Koska yritysverotus on laaja käsite, joka sisältää sekä tuloverotusta että arvonlisäverotusta, rajattiin tutkimuksen aihe koskemaan verotehokkuutta menojen tuloverotuksellisen vähennysoikeuden sekä palkitsemisen sivukulujen osalta. Lisäksi verovaikutukset ja esimerkiksi työnantajan sivukulut muuttuvat vuosittain, joten tutkimuksessa käytettiin tuoreimpia tietoja, eli verovuodelle 2024 annettuja lukuja sekä työssä käytettävien työntekijäprofiileiden ennakonpidätysprosentteja laskiessa että työnantajan sivukuluja määritettäessä.

Kun tutkimuksen ongelma on rajattu, alkaa tutkimuksen viitekehyksen koostaminen. On tärkeää miettiä, mikä aiheeseen liittyvä teoretinen tieto on oleellista tutkimuksen näkökulmasta. Viitekehystä koostettaessa on hyvä ottaa huomioon tutkimukseen liittyvät käsitteet ja analysoida aiheesta jo aiemmin tehtyjä tutkimuksia. Tutkijan kannattaa kirjoittaa ylös kaikki aiheesta lukemansa tieto kirjallisuuteen tutustuessaan, sillä se helpottaa tutkimuksen teoreettisen osan koonnissa. (Heikkilä 2014, 24.)

Tutkimuksen teoreettinen viitekehys rakennettiin useita kirjallisuuslähteitä laaja-alaisesti hyödyntäen. Teoreettisen viitekehysten rakentaminen tehtiin tutkittavan aiheen näkökulmasta relevantteihin kirjallisuuslähteisiin tutustuen. Koska esimerkiksi lainsäädäntö ja verotuksen näkökulmat voivat olla lähtökohtaisesti joka vuosi muuttuvia, lähteet haettiin mahdollisimman tuoreista ja päivitysvälistä julkaisuista. Tällä tavoin toimien voitiin varmistaa myös tutkimuksen validiteettia sekä reliabiliteettia.

Tutkimusongelma ja tutkimuskysymykset

Kirjallisuuskatsaus on lähtökohtana kaikelle tieteelliselle tutkimukselle. Tässä opinnäytetyssä kirjallisuuskatsauksen keinoja käytetään perusteluna sille, mitä uutta tietoa tutkimuksen lopputuloksena syntyy ja miksi tehty tutkimus on tärkeä. Tutkimus aloitetaan määrittelemällä tutkimusongelma. (Mannila 2021). Tämän opinnäytetyön tutkimusongelma määriteltiin kysymysten keinoin. *Kuinka määritellä mahdollisimman verotuksellisesti tehokas tulospalkkiomalli yrityksessä? ja Mikä on verotuksen näkökulmasta tehokkain keino palkita työntekijöitä?*

Tutkimuskysymykset on luotava jo ennen kirjallisuuskatsauksen aiheeseen tarkemmin tutustumista. Koska tarkoituksena on löytää mahdollisimman relevanttia tutkimustietoa juuri kirjallisuuskatsauksen aiheeseen liittyen, on tärkeää, että tutkimuskysymykset on määritelty tarkoin omaan tutkimusaiheeseen peilaten. (Vilka 2023, 23.)

Tutkimuskysymys muodostettiin tutkimusongelmasta johtamalla ja tutkimuksen tuloksia sekä johtopäätöksiä tutkitaan niiden valossa. Tutkimuskysymyksen on hyvä sisältää käsitteitä, joiden avulla voidaan helpottaa myös relevantin aineiston etsimistä. (Vilka 2023, 44.) Tutkimuksen tutkimuskysymykseksi muodostui:

Mikä on yrityksen näkökulmasta verotehokkain keino tulouttaa tulospalkkio työntekijöille?

Hyvän kirjallisuuskatsauksen perusteena on analyysi, useista lähteistä juonnettu tiedon synteesi ja kriittinen arviointi niin lähteiden kuin nykyisen tutkimustiedonkin valossa. Kirjallisuuskatsauksen tarkoituksena on löytää tutkimuksen teoreettinen viitekehys, joka toimii tutkimuksen tärkeimpänä

pohjana ja ohjaa sekä pohjustaa tutkimuksen tuloksia. Teoreettinen viitekehys ohjaa tutkimuksen lähtökohtia ja luo perustan tutkimuksen metodeille ja johtopäätöksille. (Vinz 2022).

Aineistonkeruuprosessi

Tämän kirjallisuuskatsauksen aineisto valittiin tutkimusongelmaan ja tutkimuskysymyksiin pohjautuen. Tarkoituksena oli siis löytää tulospalkkioita, niiden tulouttamista ja verotuksellisia toimenpiteitä tulospalkkaukseen liittyen sisältäviä aikaisemmin tehtyjä tutkimuksia. Tutkimuksia etsittiin eri tietokannoista, muun muassa Janet Finnasta, DOAJ:sta, Econbiz:stä ja Google Scholarista. Loppujen lopuksi parhaimmat tätä tutkimusta palvelevat tutkimukset löytyivät Google Scholarista sekä Janet Finnasta, sillä tarkoituksena oli tutkia tutkimuksen aihetta nimenomaan Suomessa.

Aineistoa haettiin hakusanoilla tulospalkkio, verotus, henkilöstön palkitseminen, palkkaus, yritysverotus, ennakonperintä ja työnantajan verotus. Näillä hakusanoilla löytyi jonkin verran tutkimuksen aihetta sivuavia opinnäytetöitä ja Pro Gradu- tutkielmia, joista valittiin tätä tutkimusta parhaiten aineisto, jonka avulla on mahdollista vastata tämän tutkimuksen tutkimuskysymykseen; *Mikä on yrityksen näkökulmasta verotehokkain keino tulouttaa tulospalkkio työntekijöille?*

Tutkimuksen validiteetti ja luotettavuus

Laadullisen tutkimuksen osalta validiteettia voidaan tarkastella tutkimusten tulosten perusteella. Validiteetti kertoo siitä, että vastaavatko tulokset todellisuutta ja ovatko ne yleistettävissä. Lisäksi validiteettia voidaan lisätä sillä, että oikeita asioita tutkitaan oikein menetelmin. Kvalitatiivisen tutkimuksen luotettavuutta arvioidaan aineiston keräämisen, analysoinnin ja tutkimuksen tuloksena syntyvän raportin perusteella. (Hyväri & Vuokila-Oikkonen 2020.)

Tämän tutkimuksen validiteetti varmistettiin sillä, että lähdeaineisto valittiin kriittisesti tarkistellen niiden ajankohtaisuutta sekä sitä, että ne ovat linkitettävissä suoraan tutkittavaan aiheeseen. Lähdeaineisto, sekä teoreettinen viitekehys on rakennettu tarkkojen sisäänotto- ja poissulkemiskriteerien perusteella. Luotettavuuden näkökulmasta opinnäytetyö on luotu johdonmukaiseksi kokonaisuudeksi, joka on selkeä ja täsmällinen.

Aikaisemmat tutkimukset

Tätä tutkimusta varten tutustuttiin laaja-alaisesti jo olemassa olevaan tutkimukseen koskien tulospalkkausta tai tulospalkkioiden verotusta. Tutkimuksia löytyy valtavan suuri määrä ja niihin tutustuminen veikin suurimman osan tutkijan ajasta jo heti työn aloitusvaiheessa. Tutkimukseen valikoitui tiettyjen ennalta määritettyjen sisäänotto- ja poissulkemiskriteerien perusteella (Taulukko 1.).

Taulukko 1. Tutkimusten sisäänotto- ja poissulkemiskriteerit

Tutkimusten sisäänotto- ja poissulkemiskriteerit
1. Tutkimus käsittelee tulospalkkioita
2. Tutkimus vastaa tutkimusongelmaan tai tutkimuskysymykseen
3. Tutkimus on saatavilla kokonaan, ei ainoastaan kuvailusivuna
4. Tutkimus koskee nimenomaan Suomalaisten yritysten tulospalkkiomalleja
5. Tutkimus on toteutettu lähivuosina (2010-2024)

Kuten yllä voi nähdä (Taulukko 1.) tutkimuksia rajattiin tietyin ehdoin. Tutkimusten tuli olla relevantteja, nimenomaan tämän tutkimuksen aihepiiriin liittyviä, lähivuosina tehtyjä tutkimuksia, jotka olivat mahdollisimman tuoreita ja kokonaan verkossa tai muualla saatavissa olevia. Näitä kriteereitä noudattaen tämän tutkimuksen aineistoksi valikoitiin tutkielmia sekä opinnäytetöitä, jotka ovat relevantteja tämän tutkimuksen toteuttamisen kannalta.

Tutkimukseen valittu aineisto

Tutkimukseen haettiin aktiivisesti aineistoa jo tehdyistä tutkimuksista. Kansainväliset lähteet tarjosivat paljon tietoa verotuksellisesta näkökulmasta, mutta ne eivät tuoneet lisäarvoa Suomessa tulolettavien tulospalkkioiden näkökulmasta, joten tällaiset lähteet rajattiin jo alkuvaiheessa aineiston ulkopuolelle. Verotuksellisesta näkökulmasta tutkimuksia ei ollut saatavilla toivotulla tavalla. Tästä syystä tutkimuksen aineistoksi haettiin myös viranomaislähteitä.

Taulukko 2. Valitun aineiston kuvaus

Tekijä/tekijät	Tutkimuksen nimi ja vuosi	Tutkimuksen sisältö	Keskeisimmät tulokset
Flink, Elisa	Osakeperusteisten kannustinjärjestelmien verotus, 2023	Pro Gradu- tutkielma osakeperusteisten kannustiinjärjestelmien verotuksesta Suomessa.	Osakepohjaisten palkitsemismallien välinen rajanveto on haasteellista verotuksellisesta näkökulmasta. Rajoituksista säädetään Tuloverolain 66 § ja 66.3 §. Rajanvedon tärkeys on verotuksellisesta näkökulmasta erittäin tärkeää, jotta veroseuraamuksia ei muodostu työnantajalle tai työntekijälle.
Kallio, Sara	Tulospalkkio osana kokonaispalkitsemista, 2023	Pro Gradu- tutkielma työntekijöiden näkemyksistä ja kokemuksista tulospalkitsemisesta.	Palkkioiden kohdentamisen ja suuruuden vaikutus motivaatioon on suuri. Hyvin suunniteltu kollektiivinen palkitseminen kertoo työnantajajärjestyksen arvomaailmasta ja tämä voi vaikuttaa työntekijöiden motivaatioon ja sitoutumiseen.
Kiuru, Emmi	Työsuhdeoptiot kannustinjärjestelmänä verotuksessa, 2020	Kandidaatintutkielma osakeperusteisten kannustinjärjestelmien verotuksesta	Työnantajan ja työntekijän välisen verokohtelun välillä on ristiriitaisuuksia. Työnantajajärjestyksen menojen vähennysvoimaa muokkaamalla työsuhdeoptioista voitaisiin saada kaikkia osapuolia houkuttelevampi tulospalkitsemisen keino.
Korhonen, Rosanna	Tulospalkkiojärjestelmän luominen suorituksen parantamisen tueksi, 2023	Opinnäytetyö AMK tulospalkkiojärjestelmän luomisesta suorituksen parantamisen tueksi. Kvantitatiivinen kyselytutkimus.	Tulospalkkiojärjestelmien mittarit ja tavoitteet olisi määriteltävä sellaisiksi, että ne kannustavat parempiin tuloksiin. Tutkimuksen tuloksena on syntynyt tulospalkkiojärjestelmä, jonka mittarit on määriteltävä tiimi- ja yksilötason tavoitteisiin.

			Näiden tavoitteiden toivotaan vaikuttavan positiivisesti työn laatuun ja prosessien sujuvuuteen.
Korpela, Verner	Tulospalkkauksen vaikutus työntekijöiden työskentelyyn tuloskeskeisessä organisaatiossa, 2023	Kandidaatintutkielma tulospalkkauksen vaikutuksesta työntekijöiden työskentelyyn.	Tulospalkkioilla on työntekijöiden motivaatioon merkittävä positiivinen vaikutus, jos mallit ovat toimivia. Myös negatiivisia vaikutuksia nousi ilmi. Työnantajyrityksen työilmapiiri vaikuttaa tulospalkkiojärjestelmien motivaatiovaikutukseen.
Kortemaa, Karri	Henkilöstön palkitseminen ja muistaminen yrityksissä, 2023	Opinnäytetyö AMK henkilöstön palkitsemisesta yrityksissä. Kvantitatiivinen kyselytutkimus.	Työnantajat palkitsevat työntekijöitä laaja-alaisesti, yrityksen koosta riippumatta. Rahallisia korvauksia arvotetaan muita palkitsemistapoja korkeammalle.
Maatraiva, Miikka & Ruuska, Antti	Henkilöstörahaston kannattavuus yrityksen ja työntekijän näkökulmasta, 2020	Opinnäytetyö AMK henkilöstörahastojen kannattavuudesta yrityksen ja työntekijöiden näkökulmasta. Empiirinen kvantitatiivinen tutkimus.	Henkilöstörahastot ovat sekä työnantajyrityksille että työntekijöille kannattava tulospalkkion tulouttamisen keino. Henkilöstörahastoihin sijoitetut varat voivat tuoda työntekijälle korkean nettohyödyn oikealla hetkellä nostoja tehdessä.
Rajaniemi, Heini	Henkilöstön palkitsemisjärjestelmien verotuksellinen kustannustehokkuus, 2021	Pro Gradu-tutkielma palkitsemisjärjestelmien verotuksellisesta kustannustehokkuudesta.	Keskimäärin 10 työntekijää työllistävän siviisalan yrityksen verotehokkaimpia palkitsemisen keinoja ovat verovapaat edut sekä henkilöstörahastoon sijoitettavat bonukset.

Tutkimuksesta poissuljettu aineisto

Poissulkukriteereistä tärkein oli se, että tutkimuksen on pohjaututtava Suomessa käytettäviin normeihin. Lisäksi kriteeristöissä painotettiin aineistojen tuoreutta, eli aineistoksi soveltuvan tutkimusvuoden oli oltava vuosien 2010 ja 2024 välillä.

Tulospalkkioita ja niiden vaikutusta työntekijöiden motivaatioon on tutkittu paljon. Tutkimuksia on tehty suoraan toimeksiantajayrityksien näkökulmasta, eikä tutkimuksia ole tehty juurikaan yleisellä tasolla. Tästä syystä osa tutkimuksista jouduttiin jättämään ulos aineistosta. Ne eivät olisi tuoneet tutkimuksen tuloksiin juurikaan lisäarvoa.

Aineiston analyysi

Opinnäytetyön aineiston rajaamisen jälkeen alkaa aineiston analyysi. Kirjallisuuskatsauksen aineistonanalyysi toimii muihin laadullisen tutkimuksen menetelmiin verrattuna aineiston järjestämisen tukena. Tämä helpottaa laaja-alaisesta aineistosta muodostuvien tulosten hahmottamisessa sekä järjestelemisessä loogiseen muotoon tuloksia tarkastellessa. (Tuomi & Sarajärvi 2018.)

Tutkimuksen eettisyys

Tutkimuksen eettisyys tulee varmistaa aktiivisesti koko tutkimusprosessin ajan. Tutkijan on noudatettava hyvää tieteellistä käytäntöä. Hyvän tieteellisen käytännön perusteita ovat rehellisyys, huolellisuus ja tarkkuus tutkimustyötä tehdessä, tuloksia tarkastellessa ja esittäessä. Tärkeää on muistaa myös viittaukset, tutkimustulosten huolellinen raportointi ja tulosten huolellinen kirjaaminen. (Tuomi & Sarajärvi 2018, 109–112.) Tämän opinnäytetyön eettisyys on varmistettu tutkimuksen huolellisella suunnittelulla, toteutuksella ja raportoinnilla. Lisäksi tutkimus on toteutettua tieteellisen vilpin keinoja aktiivisesti tarkastellen ja vältellen. Tuloksia ei sepitetä, eikä vääristellä, eikä tutkimuksessa esitetä omina havaintoina mitään, mikä on toisten tutkijoiden tutkimuksesta johdettua tietoa. Tämä on varmistettu lähdeviitteillä läpi koko opinnäytetyön.

3 Henkilöstön palkitseminen tulospalkkioilla

Henkilöstön oikeanlainen palkitsemisen tarkoituksena on löytää yritykselle sopivaa henkilöstöä, sekä lisätä henkilöstön pysyvyyttä, sitoutumista ja yhteistyötä. Tavoitteena on myös saada henkilöstö kokemaan työnsä merkitykselliseksi ja kokea palkitsemisjärjestelmä mahdollisimman oikeudenmukaisena ja reiluna jokaiselle yksilölle. Kun yritys onnistuu palkitsemisessa, voi lopputulemana olla halutunlaista henkilöstöä houkutteleva kokonaisuus, joka sitouttaa henkilöstöä ja parantaa yrityksen tuloksellisuutta. Myös epäoikeudenmukaisuuden kokemukset ja tehottomuus voivat vähentyä (Ylikorkala, Hakonen, Hakonen, Hulkko-Nyman 2018, 13–14.)

Sekä Sistosen (2008) että Hakosen ja Nylanderin (2015) mukaan henkilöstön palkitsemisen kokonaisuus muodostuu niin sanotuista aineellisista ja aineettomista tavoista. Aineellisina tapoina voidaan pitää kaikkea rahallista tai rahanarvoista tapaa palkita henkilöstöä. Tällaisia aineellisia palkitsemisen keinoja ovat muun muassa rahapalkka, palkkiot ja luontoisedut. Aineettomina tapoina voidaan pitää työn sisältöön tai esimerkiksi henkilöstön kehittymismahdollisuuksiin liittyviä tapoja. Esimerkiksi aineettomista palkitsemistavoista Sistonen (2008) nostaa esille myös positiivisen palautteen sekä hyvän työilmapiirin. (Sistonen 2008, 177; Hakonen & Nylander 2015, 21.)

Nykyaikainen peruspalkkausjärjestelmä ottaa huomioon sekä työkuvaan kuuluvien tehtävien vaativuustason että työntekijän henkilökohtaisen suoriutumisen tason. Voidaan pitää siis oikeudenmukaisena, että vaativammasta työstä maksetaan korkeampaa palkkaa, jota voidaan korottaa entisestään, mikäli työn suorittaa paremmin. (Hakonen & Nylander 2015, 25.)

Tulospalkkio

Tulospalkkio on suoritukseen perustuva täydentävä osa työntekijän peruspalkalle. Tulospalkkiojärjestelmille ominaista on ennalta määritetyt tavoitteet, joihin pääsemällä tai ne ylittämällä työntekijöille maksetaan tulospalkkioita. Yritysten tulospalkkiojärjestelmissä on suuria eroja erilaisten yritysten välillä. Suurten yritysten kohdalla tulospalkitsemisen mallit määritellään eri yrityksen tasoille erilaisin perustein ja toimin, näin ollen yrityksen työntekijöillä, toimihenkilöillä, ylemmillä toimihenkilöillä ja ylimmällä johdolla voi olla suurestikin toisistaan poikkeavat tavoitteet ja tavoitteisiin sidotut tulospalkitsemisen määrät. (Kauhanen 2015, 132–134.)

Peruspalkkausta määrittelevät työehtosopimukset ja lainsäädäntö. Työnantaja veloitetaan noudattamaan näistä johtuvia veloitteita. Peruspalkka voidaan määritellä työnantajan maksamana korvauksena työntekijän työpanoksesta. Koska työntekijöiden kirjo on laaja ja monimuotoinen, myös työntekijöiden panostus ja työhön liittyvä vastuu saattavat vaihdella, jopa samaa työtehtävää tekevien työntekijöiden välillä reilusti. Tätä epätasapainoa tasoittamaan tarvitaan erilaisia työntekijöiden palkitsemisjärjestelmiä. Näitä palkitsemisjärjestelmiä voidaan hyödyntää oikeudenmukaisena kannustimena, johon jokainen yrityksen työntekijä voi sitoutua haluamallaan tavalla. (Hakonen & Nylander 2015, 21–31.)

Peruspalkan ja muiden palkan osien, esimerkiksi tulospalkkioiden muodostama kokonaispalkitseminen kertoo työntekijöille kokonaisuutena siitä, mitä yritys haluaa työntekijöilleen tarjota. Tämä tuo työntekijöille lisäarvoa ja voi lisätä työntekijän sitoutumista työnantajaansa. (Ylikorkala, Hakonen, Hakonen, Hulkko-Nyman 2018, 31)

Palkitsemisen mallit määritellään menestyvissä yrityksissä hyvän esihenkilötyön keinoin. Ei riitä, että esihenkilö tuntee alaisensa työtehtävät ja niiden vaativuuden. Luonnollisesti on tärkeää, että niin sanottu peruspalkka perustuu tehtäväkohtaiseen vaativuuteen, mutta tulospalkkioita silmällä pitäen, tulee ottaa huomioon myös henkilökohtainen suoriutuminen. Tulospalkkiota voidaan hyödyntää myös henkilöstön kehittämisen työkaluna. Laatimalla selkeät tavoitteet, joihin tulospalkkio perustuu, voidaan henkilöstön fokus siirtää arjen keskellä nimenomaan kehittymistä vaativiin osa-alueisiin. Tämä vaatii esihenkilötasolla tarkkaa tulospalkkiomallin kehittämistä ja sen oikeanlaista avaamista ja tiedon jakamista työntekijöille. (Sistonen 2008, 33, 190–193.)

Tulospalkkiojärjestelmän luominen ja sen noudattaminen on yrityksille vapaaehtoista. Tulospalkkiojärjestelmään sitoutumisen tavoitteena on toimia yrityksen henkilöstön suorituksen ja työtulosten parantajana. Yrityksen tavoitteita palvelevan tulospalkkiomallin rakentaminen työntekijää yksilönä silmällä pitäen voi johtaa työntekijän sitoutuvuuteen työnantajayritystä kohtaan ja tätä myöten myös lisätä työtyytyväisyyttä. Tulospalkkiomalli toimii työntekijälle tehokkuutta lisäävänä kannustimena ja työntekijä voi itse omalla panostuksellaan vaikuttaa yrityksen tuloksen syntymiseen ja saada siitä erinäisiin mittareihin perustuvaa korvausta. Nämä mittarit määritellään yrityksen sisäisesti ja tällaisia mittareita voivat olla esimerkiksi palvelun laatu, kustannustehokkuus, yrityksen taloudellinen tulos tai johonkin kehitystavoitteeseen pääseminen. (Hakonen & Nylander

2015, 32–33.) Tulospalkkiomallin rakentamiseen ja toimivan yhdistelmän löytymiseen on hyvä konsultoida myös työntekijöitä itseään. Tällä keinolla voidaan rakentaa luottamusta ja lojaaliutta työnantajaan. Osallistamalla työntekijää tulospalkkiojärjestelmän määrittelyvaiheessa, voidaan lisätä myös työntekijän arvostusta ja yhteenkuuluvuuden tunnetta yrityksen sisällä. (Ylikorkala ym. 2018, 54–56)

Vaikka tulospalkkiojärjestelmien kohdalla työehtosopimuksissa määritellään hyvin vähän rajoituksia, on esihenkilön työnantajan edustajana otettava huomioon kokonaiskuva. Kaikkia yrityksen työntekijöitä ei velvoiteta ottamaan osaksi määritettyä tulospalkkiojärjestelmää, mutta työlainsäädäntö ja oikeuskäytäntö määräävät syrjintäkiellosta ja tasapuolisen kohtelun velvoitteesta. Työnantajan velvollisuus on kohdella työntekijöitä tasapuolisesti ja ketään syrjimättä. (Hakonen & Nylander 2015, 58)

Työnantajaa sitovat lait, säännökset ja velvoitteet

Tässä luvussa tarkastellaan työnantajaa sitovia lakeja ja säännöksiä nimenomaan työnantajan näkökulmasta. Työnantajan velvoitteita määritellään muun muassa työsopimuslaissa, työturvallisuuslaissa, yhdenvertaisuuslaissa, tasa-arvolaisissa, yhteistoimintalaissa, työehtosopimuksissa ja muissa säädöksissä. (Ylikorkala ym. 2018, 31–34) Nämä ohjeet ja säädökset määrittävät palkkaukseen liittyviä velvoitteita.

Työnantajan näkökulmasta päävelvoitteeksi työsuhteessa voidaan Paanetojan (2019) mukaan määritellä työsopimuksen mukaisen palkan maksaminen työntekijälle. Mikään Suomen laki ei määrää maksettavasta vähimmäispalkasta. Peruspalkan vähimmäismäärää ohjaavat eri alojen työehtosopimukset. Palkan suuruus voi olla kuitenkin enemmän kuin työehtosopimuksissa on määritelty, mikäli työsopimuksella on näin sovittu. (Paanetoja 2019, 60) Palkan maksamiseen liittyvistä maksuajoista ja -tavoista sekä esimerkiksi palkan erääntymiseen liittyvistä asioista säädetään työsopimuslaissa.

Työlainsäädäntö on lähtökohtaisesti pakottavaa, eli indispositiivista. Pakottavuus tarkoittaa tässä yhteydessä sitä, että laissa säädetystä sisällöstä ei voida sopia niin, että työntekijän laissa turvattu suoja heikentyy. Paanetojan (2019) mukaan tämä tarkoittaa käytännössä sitä, että mikäli työnantajan ja työntekijän välille on solmittu sopimus, joka heikentää työntekijän laissa määritettyjä

etuja, on sopimus mitätön. Edellä mainitusta tilanteesta säädetään työsopimuslain 13 luvun 6 §:n ensimmäisessä momentissa. Lait voivat olla osaltaan myös dispositiivisia, eli tahdonvaltaisia. Tällaisia työntekijän etujen heikentämistä mahdollistavia, työnantajan ja työntekijän välisillä sopimuksilla sovittavia säännöksiä, voidaan ilmaista laissa esimerkiksi sivulauseilla ”ellei toisin sovita” tai ”ellei toisin ole sovittu”. (Paanetoja 2019, 4–5; Työsopimuslaki 55/2001.)

Työehtosopimukset

Työehtosopimukset ovat työehtosopimuslaissa määritellyjä työsuhteen sisältöä säätelevistä normilähteistä. Työehtosopimuksissa määrätään ehdoista, joita työsopimuksissa on noudatettava. Työehtosopimuksissa määrätään velvoite- ja normimääräyksiä. Hietalan, Kaivannon ja Pystysen (N.d.) mukaan suuri osa työsuhdetta koskevista ehdoista sekä esimerkiksi palkkausta koskevista määräyksistä löytyvät suoraan työehtosopimusten sisällöstä. (Koskinen & Ullakonoja 2020, 60; Hietala, Kaivanto ja Pystynen N.d.) Työehtosopimukset solmitaan työnantajajhdistykseen, eli liittoon, kuuluvan työnantajan sekä työntekijäjärjestöjen, eli ammattiliittojen tai -osastojen välillä (Paanetoja 2019, 6–7).

Työehtosopimusten velvoitemääräykset ovat nimenomaan työehtosopimuksen sopijapuolia, eli työehtosopimuksen allekirjoittavia velvoittavia määräyksiä, joilla määritellään esimerkiksi työehtosopimuksen voimassaoloa. Työehtosopimusten normimääräykset koskevat työsopimuksissa ja työsuhteissa muuten noudatettavia normeja. Nämä normit voivat liittyä esimerkiksi työaikaan tai työstä suoritettavaan palkkaan ja normit vaikuttavat nimenomaan työntekijän ja työnantajan välisessä suhteessa. (Koskinen & Ullakonoja 2020, 61)

Työsopimukset

Työsopimukset ovat sekä työnantajaa että työntekijää velvoittavia sopimuksia. Työsopimuksissa sovitaan muun muassa työntekijän toimenkuvasta, työsuhteen pituudesta, koeajasta ja palkoista. Työsopimuksissa tulee käydä ilmi myös mahdolliset sovellettavat työehtosopimukset. Työsopimuksista säädetään työsopimuslaissa. (Koskinen & Ullakonoja 2020, 62–64)

Tasa-arvo ja yhdenvertaisuus työelämässä

Koskinen ja Ullakonoja (2020) sekä Hyttinen ja Korte (2022) nostavat esiin työnantajan velvollisuuden tasa-arvon edistämiseksi. Tämä on kirjattu myös tasa-arvolakiin. Työnantajan tasa-arvolakiin kirjattu tasa-arvon edistämismääräys linkittyy vahvasti myös palkkaan, sillä laissa säädetään, että vähintään 30 työntekijän työpaikoissa on laadittava erityisesti palkkausta koskeva tasa-arvosuunnitelma. Tähän suunnitelmaan vaaditaan palkkakartoitus, joka selvittää yrityksen samaa tai samanarvoista työtä tekevien naisten ja miesten perusteettomia, välittömästi sukupuoleen liittyviä palkkaeroja. Mikäli palkkakartoituksen seurauksena tällaisia palkkaeroja löytyy, on työnantaja velvollinen ryhtymään välittömiin toimiin niiden ratkaisemiseksi. (Koskinen & Ullakonoja 2020, 117–119; Hyttinen & Korte 2022, 138–139.)

3.1 Tulospalkkion tulouttamisen keinot

Yrityksen palkitsemismallit ovat palkankorotuksista ja ylennyksistä erillisiä henkilökunnan sitouttamisen välineitä. Onnistunut palkitseminen on perusteltua sekä johdonmukaista, myös oikeudenmukaista. On tärkeää, että palkitsemisen mallit ovat henkilöstön tiedossa. Mikäli näin ei ole, voi huonosti suunniteltu ja viestitty palkitsemisen malli alentaa työntekijöiden motivaatiota. Johtamisen välineenä toimiva palkitsemisen malli ja hyvä palkkiojärjestelmä viestii työntekijöille siitä, että yrityksen johto on tietoinen siitä, miten alaiset työskentelevät ja millaista työtä he tekevät arjessaan. (Hietala, Kaivanto, Pystynen N.d.)

Palkitsemisen tapojen ja perusteiden selkiyttäminen työntekijöille on ehdottoman tärkeää, joten päätöksenteon tueksi on hyvä luoda malli tai kehikko, johon palkitseminen perustuu. On tärkeää, että malli kertoo mahdollisimman selkeästi, miksi palkitaan, mistä syystä palkitaan, keitä palkitaan ja miten palkitaan. Palkitsemisen tulee myös vastata yrityksen tarpeita ja palvella juuri kyseisen yrityksen toimintaa. Lisäksi yrityksen johdolla ja esihenkilöillä tulee olla tieto siitä, millainen summa palkkioihin on mahdollisuus käyttää vuositasona. (Hietala ym. N.d.)

Palkitsemisen tavat voidaan jakaa kahteen kategoriaan: nopeisiin ja välittömiin palkkioihin ja pidemmän tähtäimen palkkioihin. Näistä vaihtoehdoista nopeat ja välittömät palkkiot ovat lähtökohteisesti myös kustannustehokkaimpia yrityksen näkökulmasta. Niin sanottuja nopeita ja välittömiä

palkkioita voivat olla esimerkiksi liikelahjat, elokuva liput, kukat, erilaiset lahjakortit, jokin rahasumma tai ylimääräinen vapaapäivä. Pitkän tähtäimen palkkioita ovat esimerkiksi osakkeet, optiot, erilaiset bonukset ja tulospalkkiot. (Hietala ym. N.d.) Seuraavaksi käydään läpi tällaisia pitkän tähtäimen palkkioita, joita suomalaisissa yrityksissä käytetään yleisimmin.

Työsuhdeoptiot

Työsuhdeoptio on 1980-luvulla Suomeen rantautunut tulospalkkauksen muoto. Se perustuu työntekijän ja työnantajayrityksen väliseen työsuhteeseen ja työntekijän oikeuteen merkitä, eli saada tai hankkia yrityksen osakkeita tai osuuksia käypää hintaa alemmalla hinnalla. Optio-oikeus perustuu aina sopimukseen tai johonkin muuhun sitoumukseen. Työsuhdeoptiona nähdään myös saman konsernin yhtiöiden osakkeiden merkintäoikeus, mikäli etu perustuu työsuhteeseen. (Verohallinto 2023.) Käytännössä työsuhdeoptio voidaan siis määritellä työntekijän osto-oikeutena työnantajayhtiön osakkeisiin. Osto-oikeus perustuu työnantajayrityksen ja työntekijän väliseen työsuhteeseen.

Tuloverolaki määrittelee työsuhdeoption käytetyksi sillä hetkellä, kun työntekijä saa tai hankkii option kohteena olevan osakkeen tai osuuden. Tämä määrittelee myös verovuoden, jolle tulo kohdistuu. Optio-oikeuden lahjoittamista ei katsota työsuhdeoption käyttämiseksi. (Tuloverolaki 1535/1992, 66 §.) Ainoastaan pörssiyhtiöt ovat velvoitettuja julkistamaan optiojärjestelynsä (Kauhanen 2015, 140).

Verotuksellisesti työsuhdeoptiot ovat sen saajalle ansiotuloa. Työsuhdeoption edun arvo määritellään osakkeen tai osuuden käyvän arvon ja työntekijän siitä maksaman hinnan erotuksen perusteella. Mikäli etu ei ole koko henkilöstön enemmistön saatavilla, on koko osakkeen tai osuuden hinnasta saatu alennus veronalaista tuloa työntekijälle. (Tuloverolaki 1535/1992, 66 §.)

Henkilöstörahasot

Henkilöstörahasot on yrityksen henkilöstön hallitsema rahasto, jonka tarkoitus on toimia tuottavuutta ja kilpailukykyä parantavana palkitsemiskeinona koko henkilöstölle. Henkilöstörahasot ovat henkilöstön perustamia, omistamia ja hallitsemia rahastoja, joiden toimintaa sääntelee henkilöstörahasotlaki. (Kauhanen 2015, 137–138.) Henkilöstörahasotien määrä Suomessa vuonna 2021

oli 264 henkilöstörahastoa ja niiden määrä Suomessa lisääntyy jatkuvasti (Henkilöstörahastoja voisi jatkossa perustaa pienemmissäkin yrityksissä – lakiluonnos lausunnoille, 2022).

Henkilöstörahaston perustamisen edellytyksiin kuuluu se, että työnantajayritykseen työsuhteessa olevien määrä on vähintään viisi henkilöä ja yrityksen liikevaihdon on oltava rahastoa perustaessa vähintään 100 000,00 euroa. Edellisvuonna perustettujen yritysten kohdalla näistä edellä mainituista vaatimuksista voidaan poiketa, mikäli voidaan pitää todennäköisenä, että vaatimukset täyttyvät henkilöstörahaston kolmen ensimmäisen tilikauden aikana. (Henkilöstörahastolaki 934/2010, 5 §.)

Henkilöstörahaston toimintaperiaate on se, että henkilöstön tulos- ja voittopalkkiot maksetaan suoraan henkilöstörahastoon. Rahastoon maksettavien palkkioiden on perustuttava henkilöstörahastolain säätämiin edellytyksiin. Koska työnantajayrityksen ei tarvitse maksaa henkilöstörahastoon maksettavista palkkioista lainkaan työnantajan sivukuluja, on yrityksellä mahdollisuus maksaa rahastoon suurempia palkkioeriä. (Ylikorkala ym. 2018, 100–101.)

Ryhmäeläkevakuutukset

Yritys voi halutessaan ottaa palkitsemisen osaksi ryhmäeläkevakuutuksen. Suomessa ryhmäeläkevakuutukset toimivat erityisesti johdon ja erinäisten avainhenkilöiden palkinnan välineenä. Ne soveltuvat kuitenkin loistavasti myös koko henkilöstön palkitsemiseen. Ryhmäeläkevakuutus on työnantajan näkökulmasta kustannustehokas vaihtoehto, sillä siitä ei peritä lainkaan työnantajan henkilösivukuluja. Maksut ovat lähtökohtaisesti myös täysin vähennyskelpoisia yrityksen verotuksessa. (Ylikorkala ym. 2018, 103–104.)

Ryhmäeläkevakuutuksiin voidaan maksaa joko ennalta määritettyä summaa tai ne voidaan sitoa osaksi tulospalkkiomittareita. Näin ollen, kun tuloksiin päästään, tuloutetaan palkkio maksuna ryhmäeläkevakuutuksiin. Ryhmäeläkevakuutuksiin maksetut palkkiot pysyvät sijoitettuna ja tekee tuottoa siihen saakka, kunnes työntekijä jää eläkkeelle. Eläkkeelle jäädessään, eläkkeen nostamisen yhteydessä tulosta maksetaan ansiotuloveroa. (Ylikorkala ym. 2018, 103–104.)

Rahapalkkana maksettava tulospalkkio

Rahana maksettavat tulospalkkiot ovat rinnastettavissa suoraan palkkatuloon. Palkan käsite määritellään ennakkoperintälaissa. Ennakkoperintälain 3 § 1 momentin mukaan palkaksi määritellään kaikki työ- tai virkasuhteessa saadut palkat, palkkiot, etuudet ja korvaukset (Ennakkoperintälaki 1118/1996, 3 § 1 momentti).

Vapaa-aika tulospalkkion tulouttamisen keinona

Työntekijät arvostavat vapaa-aikaa. Suomessa vapaa-aikaa käytetään keinona tulouttaa tulospalkkioita. Tällaisessa tilanteessa työntekijä saa ylimääräisiä palkallisia vapaapäiviä muiden tulospalkkauksen tulouttamisen keinojen sijasta. Huomio näissä tilanteissa tulee kuitenkin kiinnittää siihen, että töiden tulee tulla hoidetuksi sillä aikaa, kun työntekijä on poissa. Tällaisessa tilanteessa työnantaja voi määrätä sijaisen hoitamaan poissaolevan työntekijän työtehtäviä. (Hakonen ym. 2014.)

Työnantajan kustantamat matkat

Työnantaja voi kustantaa työntekijöilleen myös matkoja. Nämä voivat olla puhtaasti työtehtäviin liittyviä matkoja tai esimerkiksi virkistysluontoisia matkoja. Työtehtävien tekemiseen liittyvät matkat katsotaan lähtökohtaisesti sellaiset matkat, jolloin työntekijä joutuu matkustamaan niin sanotulle erityiselle työtekemispaikalle. Tällaisessa tilanteessa työtä siis tehdään matkan kohteena olevassa paikassa. Tällaisia matkoja voivat olla esimerkiksi messumatkat tai kansainväliset kongressit. (Karttunen & Pasanen 2019.) Tämän tutkimuksen kannalta relevanttia on tarkastella nimenomaan niitä matkoja, joita ei katsota työtehtäviin liittyviksi työmatkoiksi, vaan nimenomaan virkistysluontoisiksiin kutsuttavia työsuorituksesta korvauksena saatavia matkoja. Virkistysluontoiset matkat, jotka toimivat tässä kontekstissa nimenomaan tulospalkkauksen tulouttamisen keinona, ovat työntekijän palkaksi rinnastettavia korvauksia tehdystä työsuorituksesta (Karttunen & Pasanen 2019).

3.2 Yritysverotus

Tässä kappaleessa käsitellään yritysverotuksen peruseriaatteita Suomessa. Kappaleessa käydään läpi kirjanpidon ja verotuksen yhteyttä, osakeyhtiöiden verotusta sekä työnantajalle pakollisia pal-

kan sivukuluja. Työnantajan on maksettava palkkojen ja palkkioiden lisäksi työntekijöiden palkanmaksusta aiheutuvia muita sivukuluja, joilla on välitön vaikutus maksettavien palkkioiden todelliseen määrään. Näitä palkasta maksettavia työnantajan sivukuluja voidaan määritellä esimerkiksi Veronmaksajien (2024) myös termillä veronluonteiset maksut.

Veromuodot

Verotuksellisesta näkökulmasta verot voidaan eritellä välittömiin ja välillisiin veroihin. Välittömiä veroja ovat tuloverot, eli pääoma- ja ansiotuloverot. Välillisiä veroja, jotka tunnetaan myös nimellä kulutusverot, ovat muun muassa arvonlisävero. Suomessa verovelvollisia ovat kaikki yhteisöt sekä henkilöt. (Leppiniemi & Walden N.d.)

Kirjanpidon ja verotuksen yhteys

Suomessa yritysten verotus perustuu kirjanpitoon. Verotettavan tulon määrä lasketaan kirjanpitoon perustuen. Kirjanpitolain 1 §:n mukaisesti kirjanpitovelvollisia ovat muun muassa avoimet yhtiön, kommandiittiyhtiöt, osakeyhtiöt ja osuuskunnat sekä yhdistykset ja säätiön. Kirjanpitolain 2 §:n mukaan kaikki edellä mainitut ovat velvollisia pitämään kahdenkertaista, eli suoriteperusteista, kirjanpitoa. Suoriteperusteisuus tarkoittaa tässä kontekstissa sitä, että yrityksen tulot ja niistä aiheutuvat menot on kirjattava sille tilikaudelle, johon tulot ja menot kohdistuvat. Lisäksi lain 3 § velvoittaa kirjanpitovelvollisen noudattamaan hyvää kirjanpilotapaa. Tämä tarkoittaa käytännössä sitä, että kirjanpidon tuotoksena syntyvän tilinpäätöksen tulee antaa oikea ja riittävä kuva yrityksen liiketoiminnasta ja taloudellisesta tilanteesta. (Kirjanpilolaki 1336/1997 1–3 §.) Mikäli kirjanpidollinen tilinpäätös ei noudata hyvän kirjanpilotavan periaatteita, voi tästä muodostua yrityksen näkökulmasta veroseuraamuksia ja esimerkiksi tuloverotus voidaan toimittaa arvioverotuksena. Arvioverotus suoritetaan Verohallinnon toimesta ja lisäksi arvioverotusta suorittaessa määrätään Verohallinnon määrittämät veronkorotukset ja muut seuraamusmaksut. (Verohallinto 2018.)

Osakeyhtiön tuloverotus

Yritysten verotuspohjana on se, että verot määräytyvät yrityksen tekemän tuloksen perusteella. Suomessa osakeyhtiöt ja osuuskunnat, eli yhteisöt, ovat itsenäisiä verovelvollisia. Yhteisöjen tulot verotetaan osakeyhtiön tai osuuskunnan tulona. Yhteisöjen tuloveroprosentti Suomessa kiinteä 20 % yhteisöille. Tuloverotuksellisesta näkökulmasta osakeyhtiö maksaa tuloveroa verotettavan tulon

perusteella. Verotettavan tulon määrä voidaan laskea kaavalla yrityksen tulos – aikaisempien vero-
vuosien vahvistetut tappiot = verotettavan tulon määrä. (Verohallinto, 2024)

Yhteisön tulovero määräytyy yrityksen kirjanpidolliseen tulokseen perustuen. Yhteisöillä voi vero-
tuksellisesta näkökulmasta olla muun muassa elinkeinotoiminnan tai maatalouden tulolähde. Elin-
keinotoiminnan käsitteellä tarkoitetaan Elinkeinoverolain mukaisesti liike- ja ammattitoimintaa.
(Elinkeinoverolaki 360/1968 1 §) Elinkeinotoiminnan tulolähteen tulolähteiden verotus toimita-
taan elinkeinoverolain mukaisesti. Osakeyhtiöiden tulot koostuvat lähtökohtaisesti elinkeinotoi-
minnan tuloista. (Tomperi 2022, 36.) Elinkeinotoiminnan tulojen veronalaisuudesta ja menojen vä-
hennyskelpoisuudesta säädetään elinkeinoverolaissa. Elinkeinotoiminnan verotusmenettelystä
säädetään verotusmenettelylaissa. (Tomperi 2022, 10.)

Yritykset ovat velvollisia ilmoittamaan maksamiensa palkkojen ja palkkioiden sekä muiden ansiotu-
lojen määrän tulorekisteriin, joka on Verohallinnon ylläpitämä sähköinen palvelu, joka sisältää tie-
dot Suomen kansalaisten tuloista. Tulorekisteri on hyödyllinen sekä kansalaisille että esimerkiksi
viranomaistahoille. (Tulorekisteri 2023.)

Työnantajan eläkevakuuttaminen

Eläketurva rahoitetaan eläkevakuutusmaksuilla. Työnantaja on velvollinen vakuuttamaan kaikki
työntekijänsä eläkevakuutuksella, joka otetaan eläkevakuutusyhtiön kautta. Työnantaja saa itse
valita haluamansa eläkevakuutusyhtiön. Eläkevakuutusmaksut ovat sekä työnantajan, että työntekijän
vastuulla. Eläkevakuutusmaksuja peritään suoraan sekä työntekijän palkasta että työnantajan
maksujen kautta. Vuoden 2024 keskimääräinen TyEL-maksu on 24,81 %, josta työntekijän osuus on
7,15 % 17–63- vuotiaille palkansaajille ja työnantajan keskimääräinen maksu on 17,34 % (STM
2023). Käytännössä eläkevakuutusmaksut peritään niin, että työnantaja maksaa koko vakuutus-
maksun, mutta perii työntekijän osuuden (7,15 %) suoraan työntekijöiden palkasta. (Veronmaksaj-
jat 2023).

Sairausvakuutusmaksu

Työnantajan on maksettava lähtökohtaisesti kaikista maksamistaan ennakonpidätyksen alaisista palkkioista sairausvakuutusmaksua. Sairausvakuutuslain 11 luvun 3 §:n mukaan sairausvakuutusmaksuja ei tarvitse pidättää sellaisista tuloista, joita ei pidetä palkkana. Tällaisia tuloja ovat esimerkiksi työnantajalta saadut henkilökuntaedut, korkoedut työsuhteen perusteella saadusta lainasta, verottomat kulukorvaukset sekä itsenäisenä yrittäjänä toimivalle henkilölle maksetut työkorvaukset. (Sairausvakuutuslaki 1224/2004 11 luku 3 §.) Sairausvakuutusmaksun määrä on vuonna 2024 1,16 % palkoista. (Veronmaksajat 2023.)

Tapaturmavakuutusmaksu

Työnantajan on vakuutettava työntekijänsä tapaturmien ja ammattitautien varalta. Tapaturmavakuutus on pakollinen kaikille työnantajille, joiden koko vuoden maksettavat palkat ylittävät 1 400,00 euroa. Tapaturmavakuutuksen suuruus riippuu työntekijöille maksetuista palkoista ja yrityksen toimialasta ja toimialan tapaturmariskeistä. Tapaturmavakuutuksen suuruus vaihtelee noin 0,3 % ja 8,00 % välillä. (STM N.d.) Tapaturma- ja ammattitautivakuutuksesta säädetään työtapa- turma- ja ammattitautilaissa, joten vakuutuksen ottaminen on työnantajan lakisääteinen velvollisuus. Tapaturmavakuutuksen voi ottaa vakuutusyhtiöstä, joilla on lakiin perustuva oikeus myydä vakuutuksia työnantajille. Keskimääräinen tapaturmavakuutusmaksu vuonna 2024 on 0,7 %. (Yrittäjät N.d.)

Työttömyysvakuutusmaksu

Työttömyysvakuutusmaksu on työnantajalle pakollinen maksu, joka tilitetään Työttömyysvakuutusrahastolle aina, jos kalenterivuoden maksettavat palkat ylittävät 1 500,00 euroa. Maksuvelvollisuudesta säädetään laissa työttömyysetuuksien rahoituksesta. Työttömyysvakuutusmaksuilla rahoitetaan muun muassa työttömyysturvaa ja esimerkiksi eläke-etuuksia. (Työllisyysrahasto 2022.)

Työttömyysvakuutusmaksua pidätetään jokaisen 18–64-vuotiaan palkasta, joka maksetaan Suomessa tehdystä työstä. Työttömyysvakuutusmaksun maksuista ovat vastuussa sekä työnantaja että työntekijä. Työntekijän palkasta pidätetään työttömyysvakuutusmaksua vuonna 2024 0,79 %. Työnantajan osuus työttömyysvakuutusmaksu riippuu kaikkien vuoden aikana maksettavien palkkojen ja palkkioiden yhteissummasta. Mikäli yrityksen maksamat palkat ovat korkeintaan

2 337 000,00 euroa, työnantajan osuus työttömyysvakuutusmaksusta on 0,27 %. Jos yhteenlasketut palkat ylittävät 2 337 000,00 euroa kalenterivuoden aikana, on ylimenevän osuuden työttömyysvakuutusmaksun osuus 1,09 %. (Veronmaksajat 2023.) Työttömyysvakuutusmaksuja ei peritä esimerkiksi työntekijälle maksettavista työkorvauksista, työnantajan maksamista verovapaista kilometrikorvauksista, päivärahoista, työsuhdeoptioista tai työnantajan maksamista eläkkeistä (Työllisyysrahasto 2022).

Työntekijän pakolliset maksut palkkatuloista

Palkanmaksusta aiheutuu myös työntekijän näkökulmasta pakollisia maksuja. Tällaisia maksuja ovat muun muassa ennakonpidätys, työeläkemaksu ja työttömyysvakuutusmaksu. Vaikka maksut kohdistuvat suoraan työntekijälle maksettavaan tuloon, on työnantajan velvollisuus pidättää maksut tuloutettavasta tulosta. Tätä pääsääntöä noudatetaan kaikkia veronalaisia suorituksia maksettaessa. (Tomperi 2022, 11–12.)

4 Tutkimuksen tulokset / kirjallisuuskatsaus

Tässä kappaleessa tarkastellaan tutkimuksen tuloksia verotehokkuuden näkökulmasta. Kappaleessa käydään läpi tulokset tutkimusten aineiston ja muun lähdekirjallisuuden näkökulmasta tarkasteltuna. Tuloksissa tarkastellaan välittömiä tulospalkkioiden tulouttamiseen liittyviä kustannuksia.

Tuloksissa käydään läpi yritysverotuksessa vähennyskelpoisia menoja ja tulospalkkioiden tulouttamiseen liittyviä sivukuluja, joilla on suuri vaikutus tuloutettavien palkkioiden kokonaiskustannuksiin. Tuloksia käydään läpi myös työntekijän näkökulmasta. Kustannustehokkuutta voidaan tarkastella työntekijän näkökulmasta nettohyödyn laskemisen kautta. Tämän tutkimuksen tulosten ja johtopäätösten kannalta on tärkeää huomioida myös työntekijän näkökulmaa tulospalkkioiden verotehokkuuden kannalta.

Tulospalkkiot, ovat nimensä mukaisesti palkkaa täydentäviä palkkioita, joita maksetaan ennalta määritetyn tulospalkkiojärjestelmän perusteella. Saarinen & al (N.d.) painottavat tulospalkkion ja palkan välistä rajanvetoa. Palkkaus perustuu aina sopimukseen ja tulospalkkiot taas lähtökohtaisesti työnantajan yksipuolisesti luomaan tulospalkkiojärjestelmään. (Saarinen, Aholainen, Anttila,

Jääskeläinen, Murto, Peltomäki, Salo, Siitonen, Korhonen, Kaskinen N.d.) Myös tämän tutkimuksen tuloksia tarkasteltaessa on lähtökohtana työnantajan yksipuolisesti luotu tulospalkkiojärjestelmä.

Kortemaa (2023) selvitti tutkimuksessaan, että henkilöstön palkitsemisjärjestelmiä on käytössä niin suurissa kuin pienissäkin yrityksissä. Suurempien ja vanhempien yritysten tulospalkkauksen etu tulee ilmi rutiininomaisten palkitsemiskäytäntöjen ja palkitsemisen mahdollistavien resurssien kautta. Suuremmilla yrityksillä on mahdollisuus panostaa tulospalkkioihin lähtökohtaisesti enemmän sekä rahallisesti että ajallisesti. Näin ollen suurempien yritysten palkitseminen koettiin olevan paremmalla tasolla, kuin pienten yritysten. (Kortemaa 2023, 76–77.)

Elinkeinoelämän keskusliiton (2023) vuoden 2023 syyskuun palkkatilastosta käy ilmi, että Suomen yksityisen sektorin työntekijöistä yli kolmasosalle on maksettu tulospalkkioita vuoden 2023 syyskuussa. Näiden maksettujen tulospalkkioiden määrä oli keskimääräisesti 7,7 % työntekijän kokonaisansiosta. (Elinkeinoelämän keskusliitto 2023.) Palkkatilasto ei ota huomioon tulospalkkioita, jotka ovat rahastoitu, joten tilasto ei ota huomioon esimerkiksi henkilöstörahastoihin sijoitettuja tulospalkkioita.

Tulospalkkioiden verotehokkuus yrityksen näkökulmasta

Yhteisön tulovero määräytyy verovuosiakohtaisesti ennakkoverona. Ennakkoveron määrä perustuu viimeisimmän päättyneen verotuksen tietoihin, eli ennakkovero määräytyy edellisen verovuoden tuloksen perusteella. Yrityksen tulee antaa veroilmoitus kerran vuodessa Verohallinnolle. Tuloverotus toimitetaan yrityksen tekemän ilmoituksen perusteella. Tuloveron todellinen määrä voi erota ennakkoverona maksetusta suorituksesta ja seurauksena voi olla yritykselle joko jäännösvero tai veronpalautusta. Mikäli tuloveron määrä on todellisuudessa suurempi, kuin alun perin on arvioitu, määräytyy yritykselle jäännösvero. Jäännösveron lisäksi yritykselle määräytyy huojenettu viivästyskorko, jonka määrä on vuonna 2024 6 %. Korko lasketaan jäännösveron eräpäivään saakka. Jos ennakkoveroina maksetut suoritukset ovat suuremmat, kuin tuloveron todellinen määrä, muodostuu yritykselle veronpalautusta. Veronpalautukselle maksetaan hyvityskorkoa, jonka määrä on vuonna 2024 2 %. Tätä veronpalautuksena maksettavaa suoritusta ei pidetä yrityksen veronalaisena tulona. (Verohallinto 2024; Tomperi 2022, 69.)

Osakeyhtiöt ovat velvollisia antamaan veroilmoituksen Verohallintoon aina, huolimatta siitä, onko verovuoden aikana ollut yritystoimintaa. Veroilmoitus annetaan tilikausittain ja ilmoitus tulee antaa viimeistään neljän kuukauden kuluessa siitä, kun tilikauden viimeinen kuukausi on päättynyt. Veroilmoituksesta on käytävä ilmi kirjanpidon mukaiset vähennyskelpoiset palkat, palkkiot, eläkekulut ja muut työnantajataholle pakolliset ja vapaaehtoiset henkilösivukulut. (Verohallinto 2024.)

Vähennyskelpoiset menot yritysverotuksessa

Verotehokkuutta tarkasteltaessa tulospalkkion näkökulmasta on otettava huomioon tuloutettavien erien vähennyskelpoisuus yrityksen verotuksessa. Yritysverotuksen vähennyskelpoisista menoista säädetään Elinkeinoverolaissa. Elinkeinoverolain 7 §:n mukaisesti elinkeinotoiminnasta vähennyskelpoisia menoja ovat tulon hankkimisesta tai säilyttämisestä muodostuvat menot sekä menetykset (Elinkeinoverolaki 360/1968 7 §). Tällaisiksi vähennyskelpoisiksi menoiksi määritellään Elinkeinoverolain 8 §:n mukaisesti elinkeinotoiminnassa työskennelleiden henkilöiden palkat, eläkkeet ja työsuhteeseen perustuvat avustukset, sekä työntekijöiden palkkioiden maksamiseen liittyvät eläke-, sairauskorvaus- sekä työkyvyttömyyskorvausvakuutusmaksut ja niiden kaltaiseksi rinnastettavat oikeuksien ja etujen järjestämiseen liittyvät vakuutusmaksut. Lisäksi tällaiseksi vähennyskelpoiseksi menoksi luetaan henkilöstörahasolakiin perustuvan henkilöstörahastoerän ja sen lisäosat. Menot ovat vähennyskelpoisia sen vuoden verotuksessa, jona kulut ovat muodostuneet. (Elinkeinoverolaki 360/1968 8 §.)

Työntekijäprofiilit

Tämän tutkimuksen tuloksien tarkastelua varten luotiin kaksi kuvitteellista työntekijäprofiilia, joiden valossa tulospalkkioiden tulouttamisen malleja tarkasteltiin. Toinen työntekijöistä, työntekijä A (kuvio 1.), toimii työntekijänä yritys X:ssä ja toinen, työntekijä B (kuvio 2.), esihenkilötehtävissä samassa yrityksessä. Molemmille työntekijöille maksetaan tulospalkkiota.

Taustatiedot työntekijä A

- Vuonna 1998 syntynyt työntekijä, palkansaajana Yrityksessä X
- Palkan määrä kuukausitasolla 3 000,00 € / kuukausi
- Ei otettu huomioon vähennyksiä, ainoastaan tulonhankkimisvähennys 750,00 euroa
- Perheetön henkilö
- Eronnut kirkosta
- Asuu Turussa
- Verokortin ennakonpidätysprosentti 16,50 % ja lisäprosentti 40,00 %

Kuvio 1. Työntekijän A taustatiedot

Taustatiedot työntekijä B

- Vuonna 1979 syntynyt, tiiminvetäjän tehtävissä toimiva henkilö Yrityksessä X
- Palkan määrä 4 500,00 € /kuukausi
- Ei otettu huomioon vähennyksiä, ainoastaan tulonhankkimisvähennys 750,00 €
- Perheeseen kuuluu puoliso ja kolme alaikäistä lasta
- Kuuluu Evankelisluterilaiseen seurakuntaan
- Asuu Turussa
- Verokortin ennakonpidätysprosentti 25,50 % ja lisäprosentti 43,50 %

Kuvio 2. Työntekijän B taustatiedot

Molempien työntekijöiden profiilit koottiin yhteistyössä toimeksiantajan kanssa. Molempia työntekijöitä varten laskettiin palkkatulon verokortti Verohallinnon veroprosenttilaskurin avulla. Veroprosenttilaskurilla voi arvioida suuntaa antavasti, taustatietojen ja muiden vaikuttavien tekijöiden perusteella, ennakonpidätysprosentteja. Laskuri antaa tiedon ainoastaan ennakonpidätysprosentista, sen lisäksi palkansaajan palkkatulosta peritään pakolliset työeläke- ja työttömyysvakuutusmaksut. (Verohallinto 2023.)

Verokortti laskettiin verovuoden 2024 tiedoilla, jotta tieto on mahdollisimman realistinen ja koko vuoden kattava. Verokortin vuositulorajat laskettiin kuukausipalkan avulla. Verohallinnon (2023) mukaan, verokortin vuosituloraja tulee laskea kaavalla kuukausipalkka x 12,5 = koko vuoden tuloraja (Verohallinto 2023). Palkkatulon koko vuoden tuloon lisättiin myös kuukausittaisten tulospalkkioiden määrä. Näin molemmille työntekijöille saatiin mahdollisimman realistiset ennakonpidätysprosentit laskettua koko vuodelle niin, ettei vuositulorajaa tarvitsisi enää muuttaa kesken vuoden.

Yllä mainittua kaavaa käyttäessä työntekijä A:lle (Kuvio 1.) muodostui koko vuoden tulorajaksi 39 450,00 euroa ja ennakonpidätysprosentiksi 16,50 % sekä lisäprosentiksi 40,00 %. Työntekijä B:lle (Kuvio 2.) muodostui koko vuoden tulorajaksi 60 150,00 euroa ja ennakonpidätysprosentiksi 25,50 % sekä lisäprosentiksi 43,50 %.

Työntekijöiden maksettavat tulospalkkiot vuodelta 2024

Molemmat Yrityksessä X työskentelevät työntekijät, työntekijä A sekä työntekijä B, saavat tulospalkkioita. Maksettavien kuukausittaisien tulospalkkioiden määrät muodostettiin yhteistyössä toimeksiantajan edustajan kanssa, mahdollisimman realistisesti esimerkkityöntekijöiden peruspalkkaa silmällä pitäen.

Taulukko 3. Työntekijöiden tuloutettavat tulospalkkiot

Työntekijä A	
	Tuloutettavan tulospalkkion määrä
Tammikuu	0,00 €
Helmikuu	220,00 €
Maaliskuu	0,00 €
Huhtikuu	0,00 €
Toukokuu	375,00 €
Kesäkuu	425,00 €
Heinäkuu	200,00 €
Elokuu	0,00 €
Syyskuu	150,00 €
Lokakuu	220,00 €
Marraskuu	360,00 €
Joulukuu	0,00 €
Yhteensä	1 950,00 €

Työntekijä B	
	Tuloutettavan tulospalkkion määrä
Tammikuu	0,00 €
Helmikuu	440,00 €
Maaliskuu	0,00 €
Huhtikuu	0,00 €
Toukokuu	750,00 €
Kesäkuu	850,00 €
Heinäkuu	400,00 €
Elokuu	0,00 €
Syyskuu	300,00 €
Lokakuu	440,00 €
Marraskuu	720,00 €
Joulukuu	0,00 €
Yhteensä	3 900,00 €

Työnantajaprofiili

Myös työnantajasta kehitettiin tutkimuksen tuloksien tulkinnan selkeyttämiseksi oma kuvitteellinen profiili. Profiilin perusteella voidaan laskea muun muassa työnantajan sivukulujen tarkka määrä, jotta tuloksista saadaan mahdollisimman tulkinnallisesti selkeät.

Yritys X Oy

- Osakeyhtiö
- Kaikkien työntekijöidensä sopimustyönantaja
- Kaikki työntekijät tulospalkkauksen alaisuudessa
- Palkkoja maksetaan yhteensä alle 2 337 000,00 euroa vuoden 2024 aikana
- Eläkevakuuttamisvelvollinen, maksun suuruus vuoden 2024 keskimääräinen maksu 17,34 %
- Sairausvakuutusmaksuvelvollinen, maksun suuruus vuoden 2024 määrätyn maksun mukainen 1,16 %
- Tapaturmavakuuttamisvelvollinen, maksun suuruus vuoden 2024 keskiarvo 0,7 %
- Työttömyysvakuutusmaksuvelvollinen, maksun suuruus 0,27 %

Kuvio 3. Työnantajan profiili

Kuten kuviosta 3 voidaan tulkita, on työnantajasta tulkittavissa seuraavaa. Työnantajayritys on osakeyhtiö, jonka kaikki työntekijät ovat tulospalkkauksen alaisuudessa, palkkoja maksetaan vuoden 2024 aikana alle 2 337 000,00 euroa. Tämä määrittelee suoraan työnantajan sivukuluihin kuuluvan työttömyysvakuutusmaksun määrän, joka tällä profiililla on työnantajalle 0,27 % kaikista työntekijöille tuloutettavista palkoista ja palkkioista. Lisäksi maksettavien palkkojen määrä määrittelee työnantajayrityksen eläkevakuuttamisvelvolliseksi (maksun määrä 17,34 % maksettavista palkoista ja palkkioista), tapaturmavakuuttamisvelvolliseksi (maksun määrä 0,7 % maksettavista palkoista ja palkkioista) sekä sairausvakuutusmaksuvelvolliseksi. Työnantajayritys maksaa tulospalkkioita molemmille työntekijäprofiileille (kuviot 1 & 2).

Tässä tutkimuksessa oletusarvona on se, että työnantajan roolissa oleva yritys on työntekijöiden sopimustyönantaja. Tässä kontekstissa sopimustyönantaja tarkoittaa työnantajaa, joka maksaa vakuutusmaksuja kaikista työntekijöidensä tuloutettavista palkoista ja palkkioista. Työnantaja on sopimustyönantajien lisäksi myös tilapäisiä työnantajia, jotka työllistävät lähtökohtaisesti ainoastaan tilapäisiä työntekijöitä, joiden palkat ovat kuuden kuukauden ajanjaksolla, vuoden 2024 aikana, enintään 9 822,00 euroa. Tällaisten tilapäisten työnantajien ei tarvitse tehdä sopimusta TyEL-vakuuttamisesta, eikä järjestää työntekijöidensä eläketurvaa. (Tulorekisteri 2024.)

4.1 Työsuhdeoptiona tuloutettava tulospalkkio

Työsuhdeoptio voidaan Tilastokeskuksen (N.d.) mukaan määritellä työntekijän oikeudella merkitä työnantajayrityksen osakkeita. Työsuhdeoptiojärjestelmän on perustuttava työsuhteeseen. Työsuhdeoptioiden verotuksesta säädetään Tuloverolain 66 §:ssä sekä 66 a §:ssä. Työsuhdeoptio rinnastetaan edellä mainittujen lakipykälien mukaan veronalaiseen ansiotuloon niissä tilanteissa, kun työsuhdeoptio käytetään. (Tuloverolaki 1535/1992 66 § ja 66 a §)

Työsuhdeoptio katsotaan Tuloverolain 66 §:n mukaisesti käytetyksi siinä vaiheessa, kun työntekijä saa tai hankkii optio-oikeuden kohteena olevat osakkeet tai osuudet. Eli, mikäli tulospalkkion tulouttamisen muoto on työsuhdeoptio, muodostuu siitä palkansaajalle verotettavaa ansiotuloa, sillä hetkellä, kun työntekijä hankkii työsuhdeoption alaisen työnantajayrityksen osakkeen. (Saari-
nen ym. N.d.) Työsuhdeoptiosta saadun edun arvo määritellään osakkeen käyvän arvon ja työsuhdeoptiosta maksetun hinnan erotuksesta.

Kiuru (2020) korostaa työsuhdeoptioiden arvoa työnantajayrityksille, joilla ei esimerkiksi vähäisen pääoman vuoksi ole mahdollisuutta korottaa työntekijöiden palkkoja. Esimerkiksi kasvuyritykset sekä aloittelevat yritykset hyötyvät tällaisissa tilanteissa, sillä työsuhdeoptiot voivat toimia houkuttelevina palkan lisinä työntekijän näkökulmasta. (Kiuru 2020, 21; Bowa N.d.)

Ennakkoperintälain 13 §:n mukaisesti palkaksi luetaan myös luontoisedut. Tuloverolain 66 §:n mukaan tällaiseksi veronalaiseksi ansiotuloksi lasketaan myös työsuhdeoptioista saatu etu. Koska työsuhdeoptiot nähdään verotuksellisesta näkökulmasta työntekijän palkaksi rinnastettavana tulona, tulee työnantajan pidättää siitä rahapalkan tavoin työeläkemaksut sekä työttömyysvakuutusmaksut. Työsuhdeoptioista muodostuvasta edusta ei kuitenkaan makseta sairausvakuutusmaksuja, koska työsuhdeoptioita ei lähtökohtaisesti lueta sairausvakuutuslain mukaiseen työtuloon. (Verohallinto 2023.) Työtapaturma- ja ammattitautilain 81 §:n 2 momentin 4 kohdan perusteella työsuhdeoptioita ei katsota vastikkeiksi tehdystä työstä. Näin ollen työsuhdeoptioista muodostuvasta edusta ei peritä lainkaan tapaturmavakuutusmaksua. (Työtapaturma- ja ammattitautilaki 81 §.)

Tuloksissa tarkastellaan työsuhdeoptiota siltä kannalta, että se ei ole ollut alihintainen eikä sitä ole käytetty alle vuoden kuluessa optio-oikeuden alkamisesta. Näin ollen työnantajayrityksen omia osakkeita koskevan työsuhdeoption käyttämisestä ei muodostu työnantajayritykselle muita kuluja,

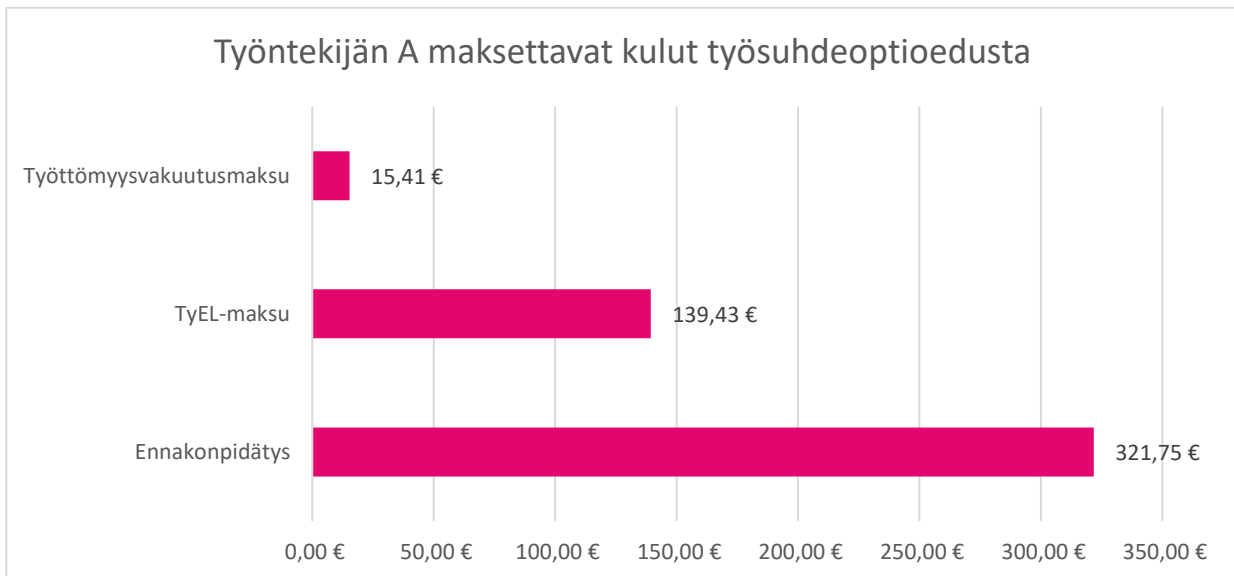
kuin optio-oikeuksien alaiset osakkeet. Näin ollen työnantajayritykselle ei muodostu menoja, jotka olisivat vähennyskelpoisia yrityksen verotuksessa. (Verohallinto 2023.)

Työsuhdeoptioiden vaikutus työntekijän verotukseen

Työsuhdeoptioista saatavat edut ovat optio-oikeutta käyttävälle työntekijälle verotettavaa ansiotuloa, näin toteaa myös Flink (2023). Työsuhdeoptio verotetaan sen hetken tulona, kun työsuhdeoptioetus käytetään. Työsuhdeoption käyttämisestä säädetään Tuloverolain 66 §:ssä ja sen mukaisesti työsuhdeoptio katsotaan käytetyksi sillä hetkellä, kun optio-oikeuden alainen osake hankitaan. (Flink 2023; Tuloverolaki 1535/1992 66 §.)

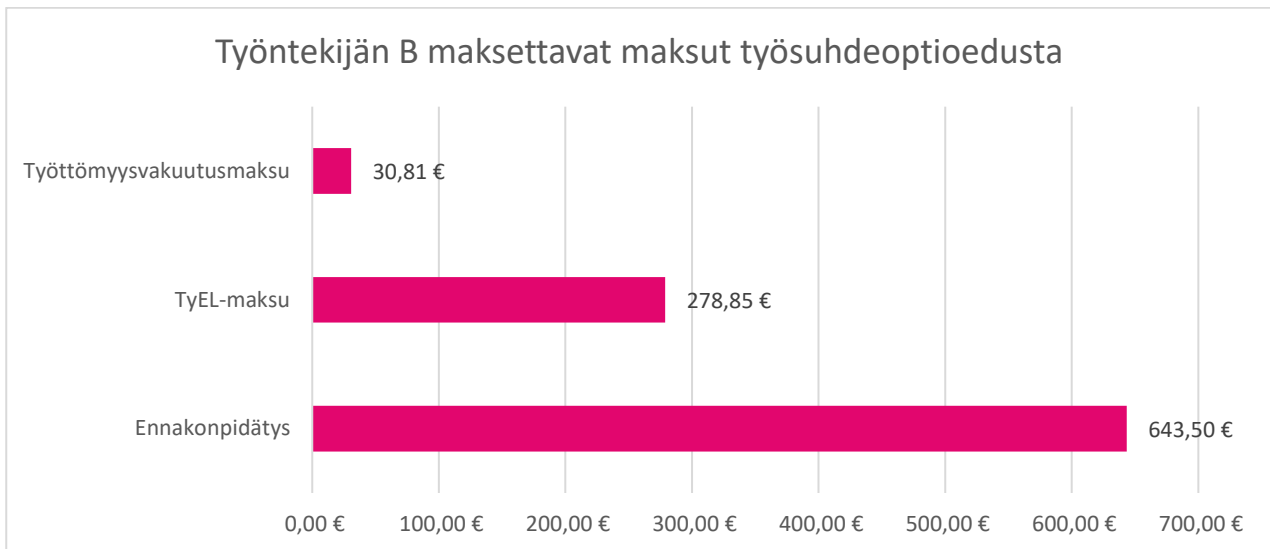
Työsuhdeoption käyttäminen on työntekijän näkökulmasta osakkeen hankkiminen. Työsuhdeoptiosta muodostuvaa etua verotetaan työntekijän näkökulmasta samoin tavoin kuin palkkatuloa. Työntekijän saama hyöty voi Kiurun (2020) mukaan kuitenkin näyttäytyä työntekijän näkökulmasta hyödyttömänä, sillä työsuhdeoption käyttämisestä muodostuu välittömiä kuluja työntekijän verotukseen. Huomioon on kuitenkin otettava se, että optio-oikeuden alaisia osakkeita voi myydä eteenpäin ja niistä voi muodostua tulevaisuudessa työntekijälle tulospalkkiona tuloutettavaa edun arvoa suurempi hyöty. (Kiuru 2020)

Tutkimustulosten selkeyttämiseksi määritellään, että työntekijä on käyttänyt optio-oikeutensa heti, kun se on tullut hänelle mahdolliseksi. Eli molemmat työntekijät ostavat optio-oikeuden alaisia osakkeita. Tässä tilanteessa sekä Työntekijä A (kuvio 1.) että Työntekijä B (kuvio 2.) ovat hankkineet työsuhdeoptio-oikeuden alaisia osakkeita. Työsuhdeoptiosta saatu etu syntyy tässä tilanteessa välittömästi ja työsuhdeoptiosta saatavaksi eduksi on määritelty taulukon 2 mukaisesti Työntekijä A:lle 1 950,00 euroa ja Työntekijä B:lle 3 900,00 euroa.



Kuvio 4. Työntekijän A maksettavat kulut työsuhdeoptioedun arvosta

Kuviosta 4 voidaan tulkita, että työntekijälle A, muodostuu työsuhdeoptio-oikeuden alaisten osakkeiden hankinnasta välittömästi vaikuttavia kuluja, jotka huomioidaan seuraavan palkanmaksun yhteydessä. Näitä kuluja ovat ennakonpidätys 321,75 euroa, TyEL-maksut 139,43 euroa ja työttömyysvakuutusmaksut 15,41 euroa. Nämä pienentävät työntekijälle A maksettavaa nettopalkkaa yhteensä 476,58 euroa.



Kuvio 5. Työntekijän B maksettavat kulut työsuhdeoptioedun arvosta

Työntekijän B kohdalla työsuhdeoptioetuuden käyttämisestä muodostuu kuluja ennakonpidätyksestä 643,50 euroa, TyEL-maksuista 278,85 euroa ja työttömyysvakuutusmaksuista 30,81 euroa. Maksut pienentävät työntekijä B:lle maksettavaa nettopalkkaa yhteensä 953,16 euroa.

4.2 Henkilöstörahastoihin tuloutettava tulospalkkio

Henkilöstörahastoihin tuloutettavat erät ovat täysin työnantajan sivukuluista ja muista kustannuksista vapaita. (Rajaniemi 2021, 70.) Lähtökohtaisesti koko henkilöstörahastoon tuloutettu tulospalkkio on siis työnantajalle erittäin edullinen keino tulouttaa tulospalkkio. Henkilöstörahastoihin tuloutettuna työnantajan maksama summa on yritykselle vähennyskelpoinen meno yrityksen verotuksessa. (Laitinen & Peltomäki 2019.)

Kuten aiemmin todettu, on tämän tutkimuksen lähtökohta se, että työnantaja on tehnyt päätökset tulospalkkioiden tulouttamista koskien. Henkilöstörahastojen osalta on kuitenkin tärkeää ottaa huomioon tiettyjä erityispiirteitä verotuksellisesta näkökulmasta. Verohallinnon (2024) syventävän vero-ohjeen mukaisesti henkilöstörahastoihin sijoitettujen verotusta säädellään tarkasti. Ohje ottaa kantaa työnantajayrityksen ja henkilöstön rooleihin tulouttamisen päätöksenteossa. Mikäli työnantajayritys on yksipuolisesti tehnyt päätöksen siitä, että tulospalkkiot tuloutetaan henkilöstörahastoihin, ovat maksut täysin työnantajan sivukuluista vapaita ja tulot verotetaan työntekijöille vasta niiden rahastosta poisnosto-hetkellä. (Verohallinto 2024.)

Jos työnantajayritys on yksipuolisesti tehnyt päätöksen siitä, että osa tulospalkkiosta tuloutetaan henkilöstörahastoihin ja osa maksetaan työntekijöille käteisnostoina, ovat rahasto-osuudet edelleen työnantajan maksuista vapaita. Käteisnostoina tuloutettavat maksut ovat verotuksellisesta näkökulmasta tässä tilanteessa palkkaa ja niistä peritään sekä työnantajan sivukulut että työntekijän maksut vastaavasti. Mikäli työntekijöillä on valta vaikuttaa tulouttamistapaan, ovat sekä rahasto-osuudet että käteisnostot rinnastettavissa palkkaan ja niitä verotetaan palkkana jo niiden maksuhetkellä, huolimatta siitä siirretäänkö osuudet kokonaisuudessa rahastoon vai tulouttaanko ne käteisnostoina. Tässä tilanteessa mikään osuus rahastoiduista tuloista ei ole verovapaata tuloa työntekijälle. (Verohallinto 2024.) Voidaan siis todeta, että työnantajan näkökulmasta on tärkeää huomioida päätöksenteon yksipuolisuus.

Oletetaan, että työnantajayritys on tehnyt yksipuolisen päätöksen sijoittaa kaikki tulospalkkiot suoraan henkilöstörahastoihin. Tässä tilanteessa työnantajalle muodostuu kuluja työntekijän A osalta tuloutettavan tulospalkkion määrä, eli 1 950,00 euroa ja työntekijän B osalta tuloutettavan tulospalkkion määrä, eli 3 900,00 euroa.

Henkilöstörahastoihin sijoitettujen tulospalkkioiden vaikutus työntekijän verotukseen

Henkilöstörahastoihin tuloutetuista varoista ei ole työntekijöiden näkökulmasta välitöntä vaikutusta verotukseen. Työntekijälle muodostuu verotettavaa tuloa siinä vaiheessa, kun varoja nostetaan henkilöstörahastoista. Henkilöstörahastosta nostetut suoritukset eivät ole Ennakkoperintälain 13 §:n mukaista palkkaa, vaan ne katsotaan muuksi ansiotuloksi. Henkilöstörahastosta voidaan vuosittain nostaa henkilökohtaisia rahasto-osuuksia kerran vuodessa, maksimissaan 15 % omien rahasto-osuuksien arvosta. Henkilöstörahastosta nostettu tulo on Tuloverolain 65 §:n mukaisesti 20 % verovapaata tuloa ja 80 % veronalaista tuloa. (Ennakkoperintälaki 13 §; Henkilöstörahastolaki 45 §; Tuloverolaki 1535/1992 65 §.) Rajaniemi (2021) painottaa myös sitä, että työntekijä voi itse vaikuttaa nostettavan palkkion veroseuraamuksiin muun muassa säätelemällä sitä, minä vuonna hän nostaa rahasto-osuuksia henkilöstörahastosta. Rahastosta nostettu osuus on sen verovuoden tuloa, jolloin nosto tapahtuu. (Rajaniemi 2021, 70.) Henkilöstörahastoihin sijoitetuista varoista ei ole työntekijän näkökulmasta välittömiä verotuksellisia vaikutuksia, joten työntekijän tulevaisuudessa nostamia varoja ei ole tarpeen tarkastella tutkimuksen tulosten näkökulmasta.

4.3 Ryhmäeläkevakuutukseen tuloutettava tulospalkkio

Ryhmäeläkevakuutukset täydentävät työnantajan järjestämää pakollista eläketurvaa. Ryhmäeläkevakuutukseen sijoitettavat varat voidaan sijoittaa esimerkiksi osakerahastoihin. Ryhmäeläkevakuutuksen verotukseen vaikuttaa se, onko etu kollektiivinen, eli onko se tarjolla koko henkilöstölle. Verotuksellisesta näkökulmasta määrääviä tekijöitä ovat lisäksi se, että vakuutuksen on oltava työnantajan ottama, samaan eläkeryhmään kuuluvien työntekijöiden maksettavat etuudet määräytyvät samoin perustein ja eläkkeen alkamisikä on määrätty yhtenäisin perustein sekä vakuutuksella ei korvata palkanmaksua. Mikäli edellä mainitut ehdot täyttyvät, ovat ryhmäeläkevakuutukseen sijoitettavat tulospalkkiot työnantajayrityksen näkökulmasta verovapaita. (Verohallinto 2019.)

Ryhmäeläkevakuutukseen tuloutettavat tulospalkkiot maksetaan suoraan ryhmäeläkevakuutukseen. Sijoitetut varat tekevät tuottoa siihen saakka, kun työntekijä eläköityy. Ryhmäeläkevakuutukseen kollektiivisesti yllä mainittuja reunaehtoja noudattaen sijoitetut varat eivät aiheuta työnantajalle sivukuluja, joten niitä voidaan käsitellä verotuksellisesta näkökulmasta samoin tavoin, kuin henkilöstörahastoihin tuloutettuja palkkioita. (Maatraiva & Ruuska 2020, 22–25.) Ryhmäeläkevakuutukseen sijoittaessa työnantajalle muodostuu kuluja sijoitettavien varojen verran. Tässä tilanteessa työnantajalle muodostuu kuluja työntekijän A osalta 1 950,00 euroa ja työntekijän B osalta 3 900,00 euroa.

Ryhmäeläkevakuutukseen tuloutettujen tulospalkkioiden vaikutus työntekijän verotukseen

Ryhmäeläkevakuutukseen sijoitetut varat ovat työntekijän näkökulmasta verovapaita niiden maksumuutoksella. Työntekijälle syntyy verotettavaa ansiotuloa siinä vaiheessa, kun eläkkeen maksu työntekijälle alkaa (Tuloverolaki 61 §). Ryhmäeläkevakuutukset saattavat ajan kuluessa kasvaa tuottoa, myös tämä osuus on verovapaata säästämisaikana osalta. (Verohallinto 2019.) Koska ryhmäeläkevakuutukseen tulouttamisesta ei aiheudu työntekijän näkökulmasta palkanmaksuun välittömästi vaikuttavia kuluja, tämän tutkimuksen tuloksien kannalta, ei ole olennaista tutkia työntekijälle aiheuttuvia vaikutuksia tuloverotuksen näkökulmasta.

4.4 Rahapalkkana tuloutettavan tulospalkkio

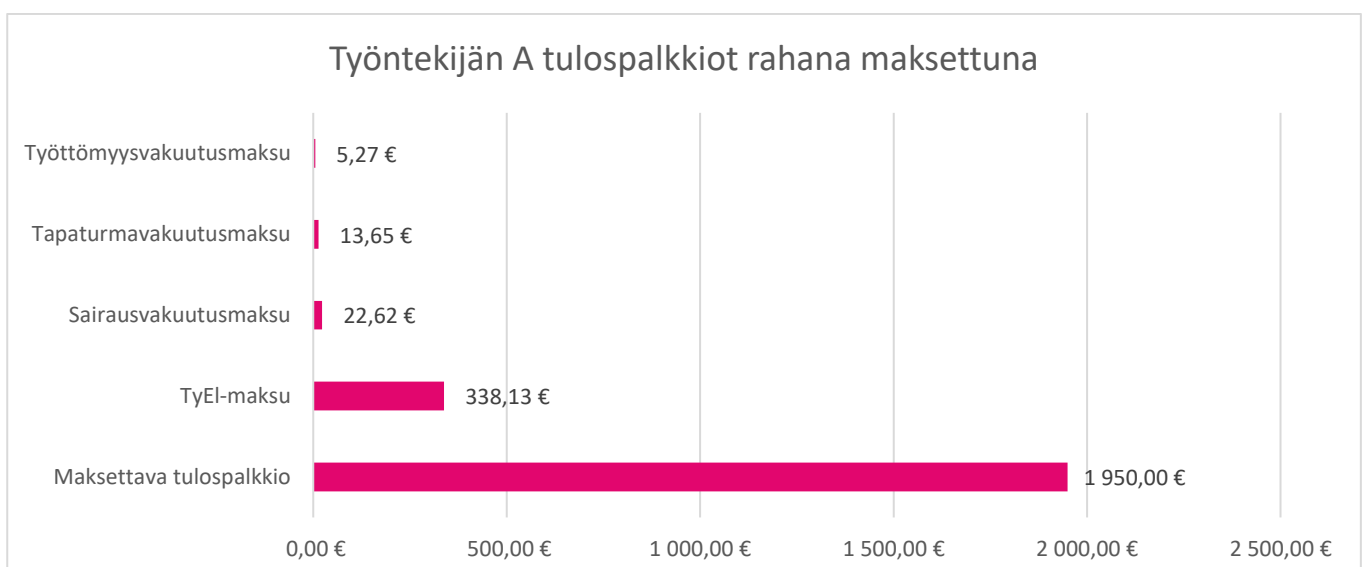
Työnantajalla on palkanmaksuun liittyviä velvollisuuksia. Tärkeimpiä näistä ovat ennakonpidätyksen pidättäminen palkasta sekä maksaa työnantajan sairausvakuutusmaksu. Työnantajan vastuulla

on lisäksi ottaa työntekijöilleen eläkevakuutukset sekä muut työntekijöille määrätyt pakolliset vakuutukset. (Verotieto Oy 2023, 58.)

Rahana maksettavan tulospalkkion verotus käsitellään rahapalkan tavoin. Rahapalkasta pidätetään työntekijän verokortin mukainen ennakonpidätys sekä lisäksi työntekijöille pakolliset eläkevakuutusmaksu, jonka suuruus on vuonna 2024 7,15 % ja työttömyysvakuutusmaksu, jonka suuruus on vuonna 2024 0,79 %. (Verohallinto 2023.) Sekä ennakonpidätys että edellä mainitut pakolliset maksut ovat työntekijälle pakollisia maksuja.

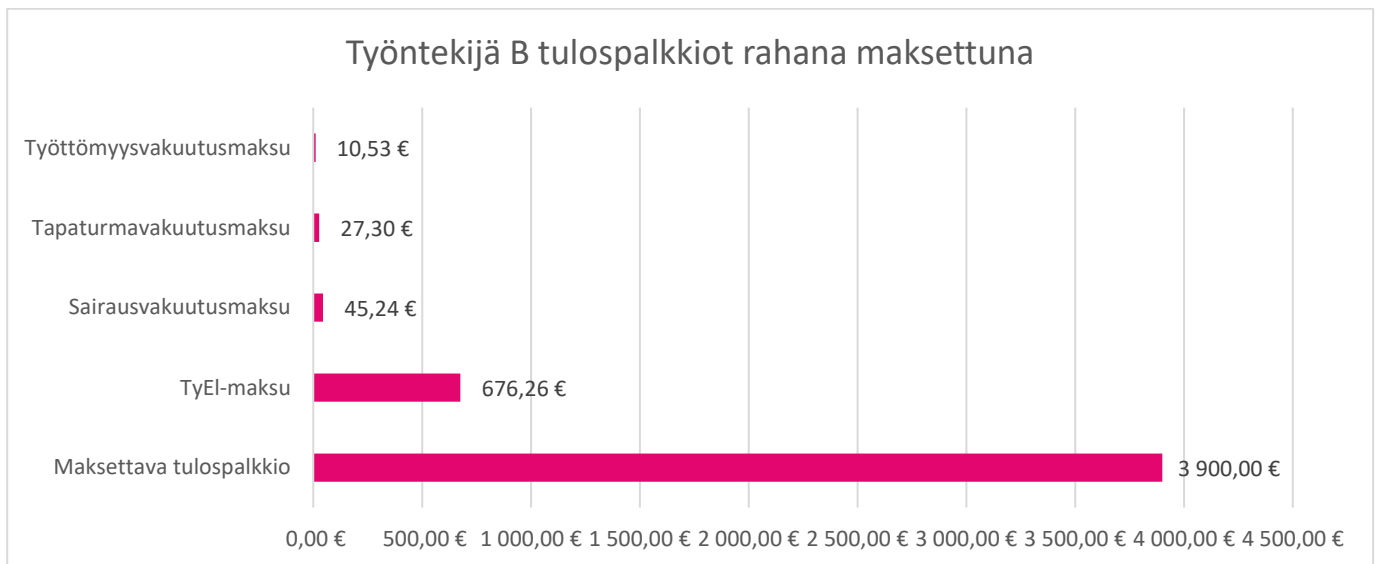
Työnantajan näkökulmasta rahana maksettavan tulospalkkion sivukuluja muodostuu niin eläkevakuutusmaksuista, sairausvakuutusmaksuista, tapaturmavakuutusmaksuista ja työttömyysvakuutusmaksusta. Kaikki edellä mainitut kulut ovat työnantajayrityksen tuloverotuksessa vähennyskelpoisia.

Rajaniemi (2021) nostaa tutkielmassaan esiin, että huolimatta korkeista työnantajan kuluista, ovat rahapalkkiot kuitenkin helppo tapa kohdistaa palkkiot ennalta määriteltujen tavoitteiden täyttymiseen, joka lisää rahapalkkoina maksettavien tulospalkkioiden hyödyllistä vaikutusta työnantajayritykselle. (Rajaniemi 2021, 70.) Myös Korpelan (2023) tutkielmassa käy ilmi, että työntekijät arvostavat rahapalkkaa ehdottomasti eniten ja hänen haastattelemiensa työntekijöiden näkökulmasta rahapalkka motivoi työntekijöitä tekemään työnsä paremmin. Korpela kuitenkin toteaa, että haastateltavien osalta motivaatio voi myös heiketä stressikokemusten vuoksi. (Korpela 2023, 22–23.)



Kuvio 6. Työnantajan kulut rahapalkasta työntekijän A osalta

Kuten kuviosta voidaan huomata, ovat rahana maksettavien tulospalkkioiden sivukulut työnantajan näkökulmasta melko suuret. Työntekijän A (kuvio 4.) osalta koko vuoden tuloutettavan tulospalkkion määrä on yhteensä 1 950,00 euroa. Tästä tulospalkkiona tuloutettavasta summasta työnantajalle muodostuu maksettavan palkkion lisäksi sivukuluja työttömyysvakuutusmaksusta yhteensä 5,27 euroa, tapaturmavakuutusmaksusta yhteensä 13,65 euroa, sairausvakuutusmaksusta yhteensä 22,62 euroa ja TyEl-maksusta yhteensä 338,13 euroa. Työnantajan sivukuluiksi muodostuu palkkion lisäksi 379,79 euroa. Työnantajan kulut ovat yhteensä 2 329,79 euroa.

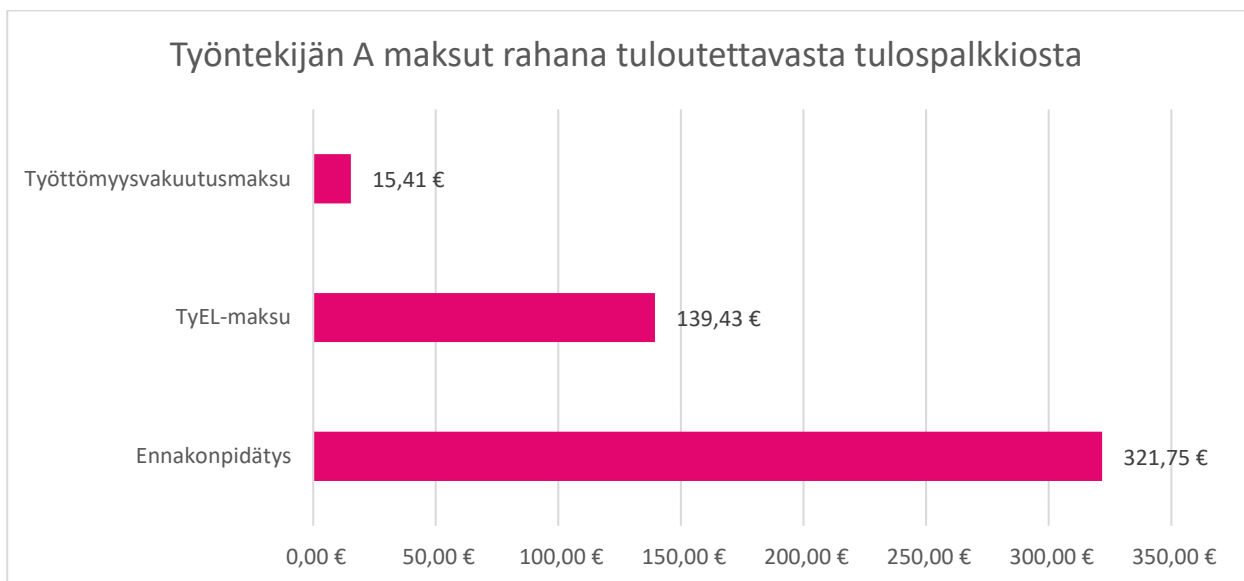


Kuvio 7. Työnantajan kulut rahapalkasta työntekijän B osalta

Työntekijän B (kuvio 5.) osalta koko vuoden tuloutettavan tulospalkkion määrä on yhteensä 3 900,00 euroa. Tästä tulospalkkiona tuloutettavasta summasta työnantajalle muodostuu maksettavan palkkion lisäksi sivukuluja työttömyysvakuutusmaksusta yhteensä 10,53 euroa, tapaturmavakuutusmaksusta yhteensä 27,30 euroa, sairausvakuutusmaksusta yhteensä 45,24 euroa ja TyEl-maksusta yhteensä 676,26 euroa. Työnantajan sivukuluiksi muodostuu palkkion lisäksi 759,33 euroa. Yhteensä työnantajan kulut ovat 4 659,33 euroa.

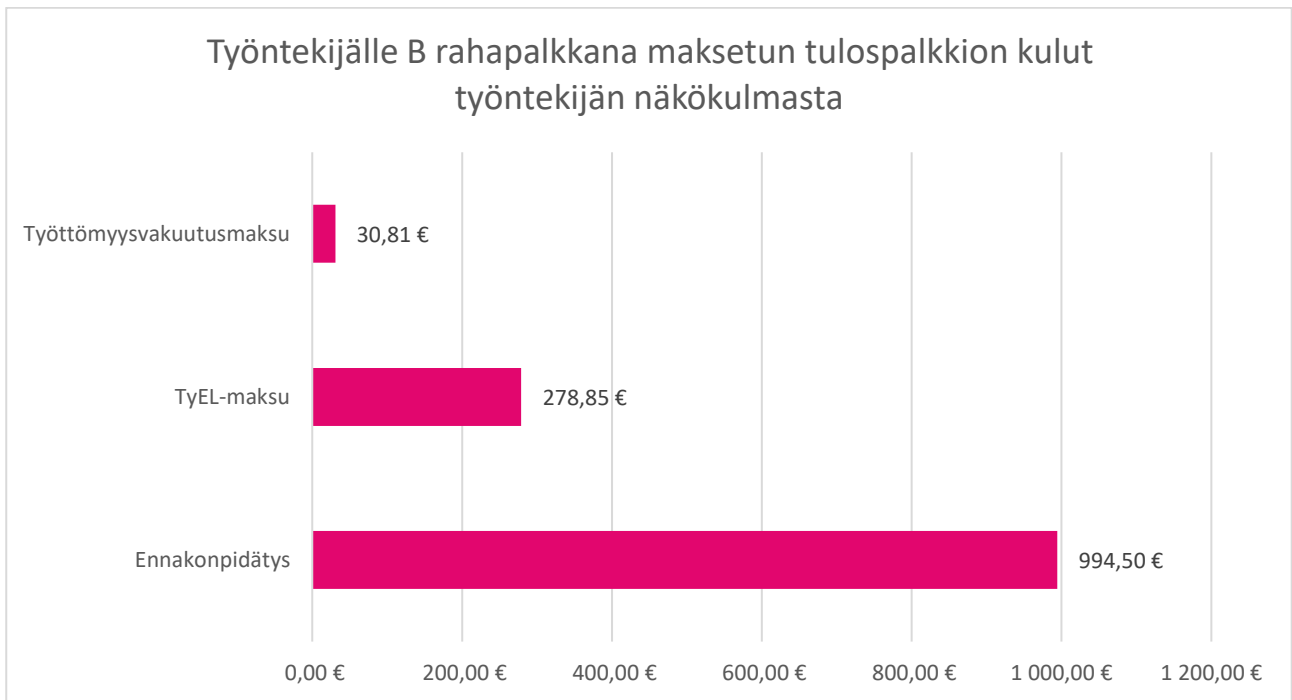
Palkkana tuloutettavan tulospalkkion vaikutus työntekijän verotukseen

Rahana maksettavien tulospalkkioiden verotus on työntekijän näkökulmasta täysin vastaava, kuin kuukausipalkkana maksettavan peruspalkan. Työntekijälle pakollisia maksuja muodostuu työttömyysvakuutusmaksusta, TyEL-maksuista sekä ennakonpidätyksistä. Seuraavissa kuvioissa käsitellään verotuksen vaikutuksia molempien työntekijöiden näkökulmista, kun tulospalkkiot maksetaan heille palkanmaksun yhteydessä rahapalkkana.



Kuvio 8. Rahapalkkana maksetun tulospalkkion kulut työntekijän A näkökulmasta

Kuviosta 8 voidaan tulkita, että työntekijälle rahapalkkana maksettavien tulospalkkioiden nettomäärää pienentävät ennakonpidätys, jonka määrä on 312,75 euroa, TyEL-maksut, jonka määrä on 139,43 euroa ja työttömyysvakuutusmaksu, jonka määrä on 15,41 euroa. Työntekijälle maksettavan 1 950,00 euron tulospalkkiosta nettohyöty työntekijälle on 1 473,42 euroa.



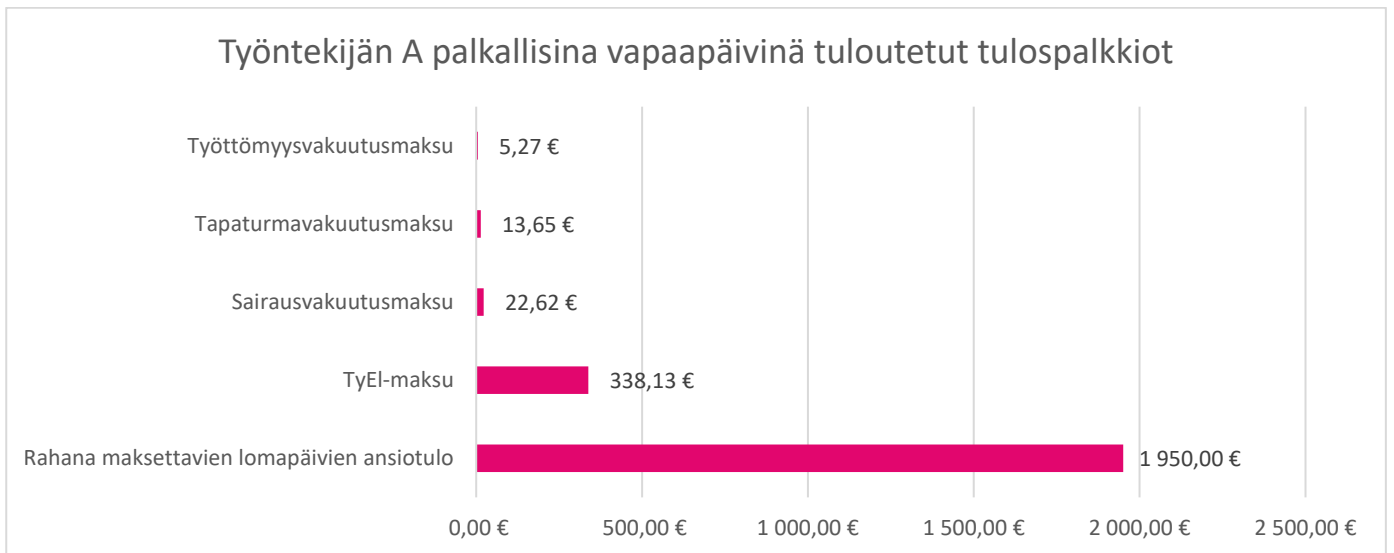
Kuvio 9. Rahapalkkana maksetun tulospalkkion kulut työntekijän B näkökulmasta

Työntekijän B osalta voidaan kuviosta 9 tulkita, että rahapalkkioiden nettomäärää pienentävät ennakonpidätys 994,50 euroa, TyEL-maksu 278,85 euroa ja työttömyysvakuutusmaksu 30,81 euroa. Työntekijän nettohyöty rahapalkkana maksettavasta tulospalkkiosta on yhteensä 2 595,84 euroa.

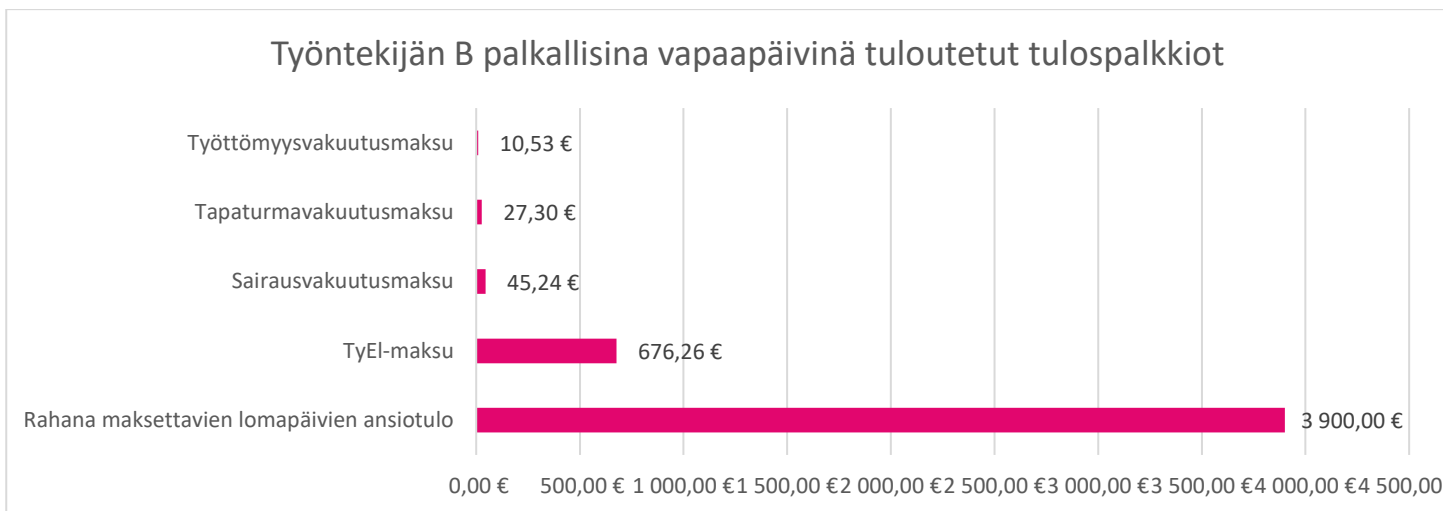
4.5 Vapaa-aikana tuloutettavat tulospalkkiot

Mikäli työntekijän tulospalkkio tuloutetaan ylimääräisinä vapaapäivinä, on verokohtelu samanlainen, kuin rahapalkan maksussa. Käytännössä työntekijä saa tekemästään työstä vastineeksi palkallisen vapaapäivän, joka verotetaan hänen ansiotulonaan. Näin ollen vapaapäivä näkyy myös työnantajana perinteisen palkanmaksun tavoin.

Palkallisten vapaapäivien verotuksellista kustannustehokkuutta voidaan siis tarkastella samoin, kuin tulospalkkioiden tulouttamista rahapalkkana. Esimerkeissä oletetaan, että Työntekijä A sekä Työntekijä B saavat vapaapäiviltään palkkaa saman määrän, kuin tulospalkkiota muissa tilanteissa.



Kuvio 10. Työnantajan kulut työntekijän A palkallisista vapaapäivistä



Kuvio 11. Työnantajan kulut työntekijän B palkallisista vapaapäivistä

Palkallisiksi vapaapäiviksi muunnetut tulospalkkiot ovat verotuksellisesta näkökulmasta täysin identtiset normaalin rahapalkan verotukseen verrattuna. Vapaapäivistä maksettava tulo lasketaan työntekijän palkkatuloksi ja näin ollen työnantajan on maksettava siitä palkkatulon tavoin kaikki työnantajan sivukulut.

Vapaapäivinä tuloutettujen tulospalkkioiden vaikutus työntekijän verotukseen

Kallion (2023) tutkielmassa myös vapaa-ajan tärkeys nousi esiin. Työntekijät hänen tutkimassaan yrityksessä toivoivat nimenomaan vaihtoehtoisia keinoja tulouttaa tulospalkkiot ja yhtenä keinona esiin nousi vapaa-aika. Tutkimuksessa nostettiin esiin työskentelyn lisäarvon tuottavuus vapaa päivien näkökulmasta. Näin ollen tulospalkkion tulouttamisen keinot voitaisiin nähdä entistä enemmän työntekijälähtöisenä. (Kallio 2023, 65.) Tulospalkkion motivoivaa näkökulmaa korostavat myös MMA:n tuottaman kyselyn tulokset. Kyselyyn vastanneista 24 % koki, että työskentelymotivaatiota lisää jokin muu, kuin rahana tuloutettavat palkkiot. (Kunnas 2017.)

Vaikutukset tulonsaajan, eli työntekijän verotukseen ovat täysin samat, kuin rahana tuloutettavien tulospalkkioiden osalta (kuviot 8 ja 9). On kuitenkin huomioitava, että palkallisen vapaa päivän vaikutukset eivät ole suoriltaan verrannollisia rahana maksettaviin palkkioihin. Vapaa-ajan kustannustehokkuutta ei voida näin ollen määritellä rahallisesti.

4.6 Työnantajan tarjoamina matkoina tuloutettavat tulospalkkiot

Työnantajan maksamien työpanokseen sidoksissa oleviin matkoihin ei juurikaan löydy tutkimustietoa matkojen verotuksellisesta näkökulmasta. Matkoja pidetään lähtökohtaisesti mielekkäinä palkitsemisen keinoina, mutta verotuksellisesta näkökulmasta tarkastelu on haasteellista. Kun kyseessä on työpanokseen sidoksissa oleva palkkioksi saatava matka, on se lähtökohtaisesti työntekijälle verotettavaa tuloa. Tällaisessa tilanteessa matkan arvo lasketaan siis kokonaan työntekijälle kuuluvaksi tuloksi. Näin ollen myös matkoista tulisi maksaa työnantajan sivukulut. Koska tämänkaltaisista tulospalkkion tulouttamisen keinoista ei juurikaan löydy tutkimustietoa, ei myöskään työnantajan sivukuluja tai mahdollista vähennysoikeutta kulujen suhteen voida tutkia. Tämänhetkisen tutkimustiedon valossa ei voida tarkalleen ottaa kantaa siihen, mitkä työnantajayritykselle muodostuvat kulut todellisuudessa ovat. (Kallio 2023; Karttunen & Pasanen 2019.)

Kunnas (2017) toteaa, että MMA:n toteuttaman palkitsemiskyselyn perusteella vapaa-ajan matkat ovat kyselyyn vastanneiden mielestä kolmanneksi motivoivin palkitsemistapa. Voidaan siis todeta, että vaikka tutkimuksen kannalta tarpeeksi relevanttia tietoa työnantajien maksamien matkojen

suhteen ei löydy, ovat matkat työntekijöiden näkökulmasta mieluisia palkitsemisen keinoja. (Kunnas 2017.) Tämä näkökulma tulee tiedostaa myös tulevaisuuden jatkotutkimusten osalta. Näistä lisää kappaleessa 8.3. Jatkotutkimusehdotukset.

Yhteenveto

Tässä kappaleessa kootaan edellä olevat tiedot taulukoiksi sekä työnantajan että työntekijän hyötynäkökulmasta tarkasteltuna.

Taulukko 4. Tulospalkkion tulouttamistavat työnantajan näkökulmasta

Tulospalkkion tulouttamistapa	Edut	Ongelmakohdat	Muuta huomioitavaa
Henkilöstörahasot	Rahastoihin sijoitetuista varoista ei mene työnantajan sivukuluja, työnantajalle edullinen tulouttamistapa.	-	Päätöksenteon yksipuolisuus; työntekijöillä ei saa olla valtaa päättää tulouttamistavoista. Mikäli työntekijät voivat vaikuttaa tulouttamiseen, verovapaus poistuu.
Ryhmäläkevakuutukset	Rahastoihin sijoitetuista varoista ei mene työnantajan sivukuluja, työnantajalle edullinen tulouttamistapa.	-	Edun pitää olla kollektiivinen, koko henkilöstölle tarjolla oleva tulospalkkion tulouttamisen keino.
Työsuhdeoptiot	Ei työnantajan sivukuluja.	Edun arvon määrittäminen voi olla hankalaa. Virheellisestä menettelystä voi olla veroseuraamuksia.	Maksettavan edun määrä ei ole vähennyskelpoinen työnantajan jayrityksen verotuksessa. Työnantajan on oltava tietoinen, milloin työsuhdeoptio-oikeuden alaiset optiot hankitaan, aiheuttaa lisätyötä.
Rahapalkka	Selkeä tulouttamistapa, tuloutetaan rahapalkan yhteydessä.	Työnantajalle kallis tulouttamistapa.	-
Vapaa-aika	Työntekijöiden hyvinvointi ja sitoutuvuus korostuvat.	Työnantajalle kallis tulouttamistapa.	Poissaolevan työntekijän sijaisuuksien hoitaminen.
Työnantajan tarjoamat matkat	Työntekijöiden suosima palkitsemistapa.	Ei tarpeeksi tietoa verotuskäytännöistä.	Työnantajan näkökulmasta tarkka rajata matkojen laatu, jotta verotuksellinen käytäntö olisi selkeämpää.

Taulukosta 4 voidaan todeta tulospalkkioiden tulouttamisen keinojen järjestys työnantajan näkökulmasta edullisimmasta kalleimpaan tapaan järjestettynä. Taulukkoa tarkasteltaessa on hyvä huomioida, että tulokset ovat järjestyksessä niiden vero- ja kustannustehokkuuden perusteella. Taulukkoa voidaan hyödyntää myös kustannustehokkuus ohittaen, sillä se kerää yhteen tulospalkkioiden tulouttamisen edut, ongelmakohdat ja erityiset muut huomioitavat asiat tulouttamiskeinoa valittaessa.

Taulukko 5. Tulospalkkion tulouttamistavat työntekijän näkökulmasta

Tulospalkkion tulouttamistapa	Edut	Ongelmakohdat	Muuta huomioitavaa
Henkilöstörahasotot	Ei välittömiä vaikutuksia työntekijän verotukseen tulouttamisvaiheessa. Verotetaan ansiotulona. Verovapaa osuus rahastoista nostetuista varoista 20 %.	Tulouttamisen päättävältä lähtökohteisesti työnantajayrityksellä, työntekijän mahdollisuus vaikuttaa tulouttamistapaan muuttaa verotuksellista näkökulmaa.	Henkilöstörahasoista voidaan nostaa varoja kerran vuodessa, maksimissaan 15 % rahastoon sijoitetuista kunkin työntekijän henkilökohtaisista varoista. Tällä menettelyllä voidaan vaikuttaa myös tulon verotusvuoteen.
Ryhmäläkevakuutukset	Ei välittömiä vaikutuksia työntekijän verotukseen tulouttamisvaiheessa.	Verotukselliset seuraamukset vasta tulevaisuudessa, työntekijän eläköityessä.	Työntekijän tulee laskea nostettaville eläkkeille oma verokortti.
Työsuhdeoptiot	Mahdollisuus hankkia työnantajayrityksen osakkeita. Mahdollisuus myydä osakkeet tulevaisuudessa voitollisesti.	Optioedun arvosta pidätetään ennakonpidätys seuraavan palkanmaksun yhteydessä (Poisluetuna suuret optioedut, jotka voidaan jakaa verovuoden jäljellä oleville kuuksuille.)	Nettohyöty realisoituu vasta siinä vaiheessa, kun optioetuuden alaiset osakkeet myydään eteenpäin.
Rahapalkka	Välitön hyöty taloudellisesti.	Verotetaan samoin, kuin muut rahapalkat. Aiheuttaa työntekijälle suuret kustannukset.	-
Vapaa-aika	Mielekäs tulouttamisen tapa työntekijöille, jonka hyöty työntekijälle suuri ja välitön.	Verotetaan samoin, kuin muut rahapalkat. Aiheuttaa työntekijälle suuret kustannukset.	-
Työnantajan tarjoamat matkat	Työntekijöiden suosima tulouttamisen tapa.	Verotuksellisia näkökulmia ei voitu tutkia tarpeeksi.	-

Taulukossa 5 esitetty järjestys tulospalkkioiden tulouttamisen keinoista perustuu työntekijälle muodostuvien välittömiin verotuksellisiin vaikutuksiin. Järjestys ei ole objektiivinen, sillä jokainen työntekijä kokee tulouttamisen keinot eri tavalla ja arvottaa ne oman kokemuksensa mukaan. Työntekijä saattaa esimerkiksi kokea, että vapaa-aika on hänelle tärkeämpää kuin välittömien kustannusten välttäminen, ja tästä syystä arvottaisi sen taulukossa ylimmäiseksi. Taulukosta 5 voidaan kuitenkin tulkita työntekijän näkökulmasta tulospalkkioiden tulouttamiskeinoihin liittyviä etuja ja ongelmakohtia.

Korhonen (2023) nostaa tutkimuksessaan esiin työntekijöiden sitouttamisen jo tulospalkkiomallien kehittämisvaiheessa. Hänen tutkimuksessaan kävi ilmi, että työntekijöiden enemmistö arvostaa rahallista palkitsemista muita tulospalkitsemisen muotoja huomattavasti enemmän. Vapaa-aika nousi Korhosen tutkimuksessa korkealle rahallisen palkitsemisen rinnalle. Tutkimuksesta kävi ilmi myös se, että työntekijät suosivat kaksi kertaa vuodessa tapahtuvaa tulospalkkioiden maksatusta. (Korhonen 2023, 49–52.)

5 Johtopäätökset

Työnantajan näkökulma

Tämän tutkimuksen tarkoituksena oli vastata tutkimuskysymykseen ja löytää sitä kautta työnantajan näkökulmasta verotehokkaimmat keinot tulouttaa tulospalkkiot työntekijöille. Tutkimusta varten määritellyt tutkimuskysymys oli:

Mikä on yrityksen näkökulmasta verotehokkain keino tulouttaa tulospalkkio työntekijöille?

Tuloksia tarkastellessa voidaan todeta, että verotehokkuuden näkökulmasta tulospalkkion tulouttamisen keinoilla ei ole juurikaan keskinäistä eroa. Tutkimusta tehdessä kävi ilmi, että kaikki työnantajan maksamat työpanokseen perustuvat palkat ja palkkiot sivukuluineen ovat työnantajan tuloverotuksessa vähennyskelpoisia kuluja, työsuhdeoptioita lukuun ottamatta. Tästä syystä tutkimuksen aiheen näkökulmasta on tärkeää tarkastella työnantajayritykselle muodostuvia muita sivukuluja. Koska nämä tulospalkkioiden kokonaiskustannukseen välittömästi vaikuttavat kulut

maksetaan tulouttamisen yhteydessä, voidaan niitä tarkastella nimenomaan kustannustehokkuuden näkökulmasta. Vähennyskelpoiset menot realisoituvat yrityksen verotettavaa tuloa laskettaessa ja ne vaikuttavat tulon määrään, ja näin ollen myös veron määrään, alentavasti.

Tuloksista voidaan päätellä, että työnantajan näkökulmasta kustannustehokkaimpia keinoja tulouttaa tulospalkkiot työntekijälle ovat lähtökohtaisesti henkilöstörahasot. Sekä Rajaniemi (2021), että Maatraiva & Ruuska (2020) toteavat, että henkilöstörahasoihin maksettavien palkkioiden tehokkuus on lähtökohtaisesti nimenomaan työnantajan näkökulmasta suurta. Tämä voidaan todeta myös tämän tutkimuksen tuloksista. Koska työnantajan sivukuluja ei henkilöstörahasoon rahastoitujen varojen perusteella määräydy, on erittäin kustannustehokasta tulouttaa varat nimenomaan kyseisiin rahastoihin. Maatraiva & Ruuska (2020) toteavat, että henkilöstörahasot toimivat työntekijöitä sitouttavina ja motivoivina tulospalkkauksen keinoina. Tämä lisää hyötyä työnantajayrityksen näkökulmasta. (Rajaniemi 2021, 67–68; Maatraiva & Ruuska 2020, 33.)

Tulosten valossa toinen yhtä kustannustehokas vaihtoehto työnantajalle on ryhmäeläkevakuutukset. Ryhmäeläkevakuutuksiin tuloutettavat tulospalkkiot vastaavat henkilöstörahasojen kustannustehokkuutta. Myöskään ryhmäeläkevakuutuksista ei pidätetä työnantajan sivukuluja. Näin ollen ryhmäeläkevakuutuksiin kohdistuvat kulut ovat ainoastaan työnantajan niihin sijoittamat varat.

Työsuhdeoptiot voidaan nähdä työnantajayritykselle kustannustehokkaana tapana tulouttaa tulospalkkiot. Käytännössä, mikäli Tuloverolaissa määritellyt työsuhdeoptioiden verotukseen vaikuttavat ehdot täyttyvät, aiheutuu työnantajalle kuluksi ainoastaan työsuhdeoptioiden kohteena olevat osakkeet. Kun työsuhdeoptio-oikeus perustuu osakeyhtiön omien osakkeiden luovutukseen, ei yhtiön näkökulmasta muodostu veronalaista tuloa tai vähennyskelpoista menoaa. Rajaniemen (2021) tutkimuksesta käy myös ilmi, ettei hänen tutkimansa noin 10 henkilöä työllistävän perheomisteisen yrityksen näkökulmasta ole realistista käyttää osakepohjaisia tulospalkkion tulouttamisen keinoja, varsinkaan niissä tilanteissa, kun henkilöstön kokoonpano vaihtelee. (Rajaniemi 2021) Työsuhdeoptioita kohdellaan verotuksellisesti eri näkökulmista, mikäli työsuhdeoptio on ollut alihintainen. Alihintaisen työsuhdeoption verotehokkuuteen ei tässä tutkimuksessa otettu tarkemmin kantaa, mutta asiaan on työnantajan näkökulmasta kiinnitettävä tarkkaa huomiota.

Tutkimuksen tuloksista käy ilmi, että työnantajan näkökulmasta eniten sivukuluja aiheuttavia tulouttamisen keinoja ovat rahana maksettavat tulospalkkiot ja palkallisina vapaapäivinä tulouttavat palkkiot. Molempia edellä mainittuja kohdellaan verotuksellisesti samoin. Työnantajan kustannukset kasvavat edellä mainituissa tulospalkkauksen keinoissa melko suuriksi, sillä kaikista pidätetään työnantajan sivukulut; eläkevakuutusmaksut, sairausvakuutusmaksut, tapaturmavakuutusmaksut sekä työttömyysvakuutusmaksut. Voidaan siis todeta, että edellä mainitut tulospalkkion tulouttamisen keinot ovat lähtökohtaisesti yrityksen näkökulmasta nimenomaan kalleimpia. Kallion (2023) mukaan palkitseminen voidaan yleisesti mieltää rahana maksettaviin tai niihin rinnastettavissa oleviin palkkioihin, myös vapaa-aika toimii yhtenä palkitsemisen keinona. Nykypäivän kiireisessä arjessa, vapaa-aika on arvostettua ja toimii tulospalkkion tulouttamisen keinona erinomaisesti. (Kallio 2023.) Tässä tilanteessa onkin hyvä ottaa huomioon työntekijän näkökulma tulospalkkaukseen. Vaikka jokin keino on kustannustehokas, ei se kulje käsi kädessä esimerkiksi työntekijän motivaation kanssa.

Työnantajan verotuksellisesta näkökulmasta tutkittuna matkat ovat haasteellisin tulospalkkauksen muoto. Verotuskohtelusta on vähän tutkimustietoa, eikä tutkimuksissa oteta juurikaan kantaa työnantajan kuluihin matkoja tarkastellessa. Tutkimuksessaan esimerkiksi Rajaniemi (2021) nostaa esiin matkat verovapaiden luontoisetujen näkökulmasta, mutta tämän tutkimuksen tutkittavan aiheen raameissa, tilanteessa ei ole kyse verovapaasta edusta. (Rajaniemi 2021, 46.)

Tulospalkkiomalleja rakennettaessa on muistettava suunnittelun tärkeys, jotta veroseuraamuksilta vältytään niin henkilökunnan kuin työnantajan näkökulmasta. Vaikka tulospalkkioiden tulouttamiseen kohdistuvat varat ovat työnantajayritykselle lähtökohtaisesti vähennyskelpoisia, on yrityksen otettava huomioon niihin välittömästi vaikuttavat sivukulut. Työnantajayrityksen on siis budjetoitava tulospalkkioihin tuloutettavat menot niiden pakollisia sivukuluja tarkastellen. Lisäksi on myös hyvä painottaa työntekijöiden osallisuutta järjestelmien työstämisessä. Työnantajayrityksen näkökulmasta on myös hyvä ottaa huomioon palkkioiden kollektiivisuus. Lähtökohtaisesti palkintatapojen tulisi koskettaa koko henkilöstöä ja jokaisella työntekijällä tulee olla mahdollisuus kerryttää tulospalkkioita tekemäänsä työpanokseen perustuen. Mikäli työnantajayritykselle on epäselvää, että minkälaista verotuskohtelua potentiaalinen tulospalkkion tulouttaminen noudattaa, on yrityksen mahdollista hakea Verohallinnolta ennakkoratkaisua. Ennakkoratkaisun hakemiseksi yrityksen on tehtävä kirjallinen hakemus, jossa kuvataan mahdollisimman tarkasti se, johon päätöstä haetaan.

Verohallinnon tekemä ennakkoratkaisu on sitova päätös siitä, miten verotus tullaan toimittamaan hakemuksessa kuvatussa tilanteessa. Tuloverotuksen ennakkoratkaisu on voimassa määräajan, enintään sen verovuoden ajan, joka päättyy päätöksen antamista seuraavan kalenterivuoden aikana. Yrityksen näkökulmasta on kuitenkin huomioitava, että ennakkoratkaisun hakeminen on aina maksullista. Maksun määrä määritellään Verohallinnon toimesta. (Verohallinto, 2024.)

Tutkimuksen tuloksista voidaan johtaa tietoa siitä, mikä todellisuudessa on yrityksen näkökulmasta välittömien kustannusten valossa sekä vero- että kustannustehokkain keino tulouttaa tulospalkkiot työntekijöille. Täytyy kuitenkin pitää mielessä, että tulospalkkiot eivät ole yleispäteviä kaikille työnantajayrityksille, vaan yritysten täytyy suunnitella omat, heidän toimintaansa palvelevat tulospalkkiojärjestelmät itse. Myös työntekijöiden subjektiiviset kokemukset tulospalkkioiden tulouttamisesta ovat suuressa osassa työntekijöiden motivaation ja sitoutuvuuden kannalta. Yrityksen tulee tiedostaa, ettei tulospalkkiomallin kehittämisessä voida yksioikoisesti käyttää ainoastaan yrityksen näkökulmasta tehokkaimpia palkkauksen tulouttamisen keinoja, vaan koko tulospalkkiomallin kehittämisessä tulisi huomioida myös työntekijöiden näkökulma. Lähtökohta hyvän ja ennen kaikkea kaikkia osapuolia palvelevalle tulospalkkiomallille on järjestelmän reiluus, avoimuus ja selkeys.

Työntekijän näkökulma

Henkilöstörahasot ovat myös työntekijän näkökulmasta edullinen palkitsemistapa, sillä siihen ei tulouttamishetkellä liity välittömiä työntekijän verotukseen vaikuttavia kuluja. Maatraiva & Ruuska (2020) painottavat henkilöstörahasotn helppoutta, sillä henkilöstörahasot ovat vaivaton keino kasvattaa työntekijän pääomaa. Työnantajan suoritukset menevät suoraan rahastoon, eikä sijoittaminen vaadi työntekijän rahallista panostusta. Lisäksi ne ovat muihin tulospalkkioiden tulouttamiskeinoihin verrattuna potentiaalisesti paremmin tuottavia, eli työntekijän lopullinen nettohyöty voi kasvaa verrattain suureksi. (Maatraiva & Ruuska 2020, 32–33.) Lisäksi työntekijän hyötynäkökulmaa lisää se, että mikäli työntekijä haluaa nostaa henkilöstörahasotsta varoja omaan käyttöönsä, verotetaan nostetusta summasta 80 % ansiotulona ja 20 % tulosta on aina verovapaata tuloa sen saajalle.

Työntekijälle ei muodostu myöskään ryhmäeläkevakuutuksiin sijoitettujen varojen tulouttamishetkellä välittömiä verotukseen vaikuttavia kuluja. Näin ollen hyöty eläkevakuutuksiin sijoittamisesta

on suurta. Lisäksi ryhmäeläkevakuutuksiin sijoitetut varat saattavat kasvaa ajan kuluessa tuottoa, joka on työntekijälle säästämisaikalta verovapaata. Työntekijälle muodostuu verotettavaa ansiotuloa siinä vaiheessa, kun eläkkeitä aletaan nostamaan. On kuitenkin otettava huomioon, että ryhmäeläkevakuutuksista nostettavien varojen verotuskäytäntö toteutuu edellä mainituin tavoin, vain siinä tapauksessa, että työntekijä nostaa varoja aikaisintaan saavutettuaan eläkeiän.

Työsuhdeoptioista saatavaa hyötyä voidaan tarkastella sekä välittömien kustannusten osalta että työntekijän saamien osakkeiden osalta. Työsuhdeoptioiden verotukselliseen tehokkuuteen vaikuttaa työntekijän näkökulmasta ennakonpidätyksen määrä. Työsuhdeoptioista saatava hyöty voidaan nähdä työntekijän näkökulmasta eri tavalla; toisaalta omistukseen saa työnantajayrityksen osakkeita edulliseen hintaan, toisaalta taas ennakonpidätys pidätetään hankintahetken palkasta. Tämä voi aiheuttaa työntekijän nettopalkkaan suuren loven.

Koska työsuhdeoptio on verotuksellisesta näkökulmasta työntekijän palkkaa, voi optio-oikeuden alaisten osakkeiden hankintaan liittyvien ennakonpidätyksien määräksi muodostua suuremmissa työsuhdeoptioeduissa jopa maksettavan palkkatulon määrää suurempi ennakonpidätys. Tämän tutkimuksen esimerkkityöntekijöillä näin ei kuitenkaan ole.

Rahapalkat ovat työntekijän näkökulmasta välittömiltä kustannuksiltaan suuria. Rahapalkkojen hyöty kuitenkin konkretisoituu työntekijälle välittömästi maksun yhteydessä. Rahapalkkana maksettavat tulospalkkiot kasvattavat kokonaisansiota maksukuukauden aikana ja nettohyöty on työntekijälle välittömästi saatavilla. Vapaa-aikaa voidaan tarkastella täysin samoin mittarein, kuin rahapalkkoja. Kustannukset ovat työntekijälle suuret, mutta nettohyöty on sekä vapaa-ajan että rahapalkan osalta suuri. Siitä huolimatta, että joissain tutkimuksissa matkat oli todettu suosituiksi tavoiksi palkita työntekijöitä, ei työnantajan maksamien matkojen kustannuksia voitu realistisesti arvioida tutkimusten puuttumisen vuoksi.

6 Pohdinta

Tämä tutkimus toteutettiin kirjallisuuskatsauksen keinoin jo olemassa olevaan tutkimustietoon tulospalkkioista perustuen. Jo tutkimuksen alkuvaiheessa kävi ilmi, ettei tutkimustietoa löydy paljoa

tulospalkkioiden tulouttamisesta yrityksen näkökulmasta tarkasteltuna. Tulospalkkiot ovat esimerkiksi monen opinnäytetyön ja gradun aiheena, mutta näistä tutkimuksista tietoa löytyy suurimaksi osaksi työntekijän näkökulmasta tarkasteltuna.

Tutkimuksen alkuperäinen aikataulu ylitettiin roimasti. Koska tämä on tutkijan ensimmäinen tutkimus, relevanttien tutkimusten valinta oli haasteellista, sillä se vaati todella paljon erilaisten tutkimusten lukemista ja niihin tutustumista. Lisäksi aihetta on tutkittu suureksi osaksi nimenomaan työntekijöiden motivaation näkökulmasta ja työnantajan näkökulma jää tässä tilanteessa varjoon. Näin ollen aineistoksi valitut aikaisemmat tutkimukset eivät tuoneet tarpeeksi tietoa opinnäytetyön aiheeseen liittyen. Tämän vuoksi tuloksissa oli välttämätöntä käyttää myös muita kirjallisia aineistoja, sekä verkkolähteitä, esimerkiksi lakia, Verohallinnon syventäviä vero-ohjeita ja muuta ajantasaista lähdeaineistoa.

Tutkimuksen aiheen rajaus olisi voinut olla tarkempi ja aihe olisi kannattanut rajata tarkemmin yritysverotuksellisiin näkökulmiin. Opinnäytetyössä päästiin kuitenkin tarkastelemaan tulospalkkioiden tulouttamisen keinojen verotuksellisia keinoja, esimerkiksi vähennyskelpoisten menojen näkökulmasta. Aiheenrajausten tärkeys korostui myös relevantin tiedonhaun näkökulmasta, sillä aihetta olisi tullut tarkastella enemmän myös kirjanpidollisista näkökulmista.

Tarkempi verotuksellinen menettely kirjanpidollisesti työnantajan näkökulmasta vaatisi toisenlaisen tutkimusotteen valitsemista, jotta todellisia tulospalkkioiden tulouttamisen vaikutuksia voitaisiin tutkia nimenomaan yritysverotuksellisista näkökulmista. Lisäksi esimerkiksi yrityksen tulospalkkioiden tulouttamiseen liittyviä vähennyskelpoisia kuluja voitaisiin tarkastella nimenomaan yrityksen kirjanpidon näkökulmasta, yrityksen tulosta laskettaessa.

Luotettavuus ja eettisyys oman työn osalta

Oman työskentelyn luotettavuus ja eettisyys varmistettiin mahdollisimman läpinäkyvällä prosessilla koko opinnäytetyön toteuttamisen aikana. Tutkimusta tehdessä varmistettiin myös se, että tutkimuksen tulokset on mahdollista toistaa myös esimerkiksi tutkimusta ensi kertaa lukevan ulkopuolisen henkilön toimesta. Tämä tarkoittaa käytännössä sitä, että tutkimuksen lopputulos ei eroa jo olemassa olevasta tiedosta, eikä uutta tutkimusta tehtäessä voida päätyä lähtökohtaisesti eri tulokseen, mikäli tutkimusta tehdään samasta näkökulmasta. Tässä kontekstissa on hyvä muistaa

lainsäädäntöjen muuttumisen vaikutukset esimerkiksi verotukselliseen näkökulmaan. Eli mikäli haussa tulevaisuudessa tehtäisiin vastaava tutkimus, voi verotuksellinen näkökulma olla hieman eri.

Tutkimuksen eettisyys voidaan varmistaa sillä, että tutkimuksen tuloksia ei vääristellä tai sepitetä. Tutkijan on otettava huomioon tutkimuksensa eettisyys koko tutkimusprosessin ajan. Hyvä tieteellinen käytäntö voidaan määritellä Vuoren (2021) mukaan rehellisyytenä, huolellisuutena ja tarkkuutena tutkimusta tehtäessä. Tämä on varmistettu tutkimuksessa esimerkiksi lähdeviittausten avulla sekä tuloksia vääristelemättä. Tutkimus on myös täysin tutkijan omaa tekstiä, eikä mitään osioita ole plagioitu.

Toimeksiantajan hyödyt

Tämän tutkimuksen suurimpana hyötynä on toimia toimeksiantajan, Tulospalkkiomiehen, apuvälineenä yritysasiakkaiden ohjauksessa. Hyötynäkökulmasta tarkasteltuna opinnäytetyö tuo toimeksiantajan yritysasiakkaille näkökulmaa tulospalkkioiden verotuksellisesta käsittelystä niin työnantajan kuin työntekijänkin näkökulmasta. Työn tuloksia voidaan käyttää apuna esimerkiksi tulospalkkiomallien suunnitteluvaiheessa.

6.1 Jatkotutkimusehdotukset

Tutkimuksen tarkoitus oli selvittää tulospalkkioiden tulouttamisen verotehokkaita keinoja nimenomaan työnantajayritysten näkökulmasta. Koska tämä tutkimus on vain pintaraapaisu tulospalkkioiden kustannustehokkuuteen, jatkotutkimuksia voitaisiin tehdä toimeksiantajayrityksen taloudellisiin mittareihin perustuen. Tällaisessa tilanteessa suoraan yrityksestä saatavat aitoihin tunnuslukuihin perustuvat tiedot antaisivat lähtökohtaisesti syvempää tietoa kyseisen yrityksen toiminnasta ja tulospalkkioiden todellisista tuloutettavista määristä. Näin ollen saataisiin aitoa aineistoa, jotta tutkimuksessa voitaisiin määrittää, mitkä keinot ovat lähtökohtaisesti juuri kyseiselle yritykselle parhaita tulospalkkion tulouttamisen keinoja.

Työntekijöiden näkökulmasta palkitsemisen keinot eivät ole lähtökohtaisesti yksiselitteisiä, sillä työntekijöiden kokemus palkitsemisesta on lähtökohtaisesti yksilön subjektiivinen näkemys. Toi-

selle työntekijälle tärkeintä tulospalkkion tulouttamisessa on rahana maksettavan palkkion suuruus, toiselle taas vapaa-aika. Koska subjektiivisuus on vallitsevaa, on jatkotutkimukselle tarvetta. Tarkoituksena ei suinkaan ole löytää yhtä absoluuttista totuutta tulospalkkioiden tulouttamiselle, vaan kartoittaa myös työntekijöiden näkemyksiä ja mielikuvia tulospalkkausmallien kokonaisuudesta.

Jatkotutkimusta voisi tehdä verotuksellisesta kirjanpidon tärkeydestä ja esimerkiksi siitä, kuinka tulospalkkioihin tuloutettavat varat tulisi huomioida kirjanpidollisesti, jotta yritys voisi realistisesti tulouttaa niissä tilanteissa, kun maksatuksen työntekijöille on tarkoitus tapahtua. Tästä näkökulmasta jatkotutkimusta voisi hyvin tehdä Verohallinnon aineistoihin pohjaten.

Työnantajien kustantamien matkojen verotuksellisesta käsittelystä tutkimustietoa ei juurikaan ole. Tätä näkökulmaa olisi erittäin tärkeä tutkia lisää. Tätä tulospalkkioiden tulouttamiskeinoa voisi tutkia työnantajan näkökulmasta siltä kannalta, että onko tällainen tulouttamistapa edes mahdollinen työnantajalle. Lisäksi verotuksellista käsittelyä tulisi tutkia lisää.

Lähteet

Bowa. N.d. Työsuhdeoptio – Mitä ne ovat ja miten ne toimivat? Artikkelin BOWA Legal-verkkosivuilla. Viitattu 4.6.2024. <https://www.bowa.fi/optiot>.

Elinkeinoelämän keskusliitto. 2023. Palkkatilastot. Viitattu 1.6.2024. <https://ek.fi/tavoitteemme/talouspolitiikka/palkkatilastot/>.

Flink, E. 2023. Osakeperusteisten kannustinjärjestelmien verotus. Viitattu 5.6.2024. <https://osuva.uwasa.fi/handle/10024/15641>

Hakonen, A & Nylander, M. 2015. Palkitseminen ihmisten johtamisessa. Juva: PS-kustannus.

Heikkilä, T. 2014. Tilastollinen tutkimus. Helsinki: Edita.

Henkilöstörahasoja voisi jatkossa perustaa pienemmissäkin yrityksissä – lakiluonnos lausunnoille. 2022. Tiedote Valtioneuvoston www-sivuilla 6.9.2022. Viitattu 5.3.2024. <https://valtioneuvosto.fi/-/1410877/henkilostorahastoja-voisi-jatkossa-perustaa-pienemmissäkin-yrityksissä-lakiluonnos-lausunnoille>.

Hietala, H., Kaivanto, K. & Pystynen, J. N.d. Esihenkilön työoikeus. Alma Talent. Helsinki. Viitattu 13.3.2024. <https://janet.finna.fi/>, Alma Talent.

Hyttinen, M. & Korte, A. 2022. Työoikeuden perusteet: Oppikirja. 2. painos. Helsinki: BoD - Books on Demand.

Hyväri, S., Vuokila-Oikkonen, P. 2020. Osallistavan ja tutkivan kehittämisen opas 2.0. Opas Diak-ammattikorkeakoulun verkkosivuilla. Viitattu 5.6.2024. <https://libguides.diak.fi/c.php?g=670543&p=4760642>.

Kallio, S. 2023. Tulospalkkio osana kokonaispalkitsemista. Pro Gradu- tutkielma. Tampereen yliopisto, Johtamisen ja talouden tiedekunta, kauppatieteiden tutkinto-ohjelma, yrityksen laskenta-toimi. Viitattu 25.5.2024. <https://trepo.tuni.fi/bitstream/10024/149574/2/KallioSara.pdf>.

Karttunen, S. & Pasanen, V. 2019. Luontoisedut ja muut henkilökuntaedut verotuksessa. 2., uudistettu painos. Viitattu 5.6.2024. <https://janet.finna.fi/>, Alma Talent Pro.

Kauhanen, J. 2015. Esimies palkitsijana – aseta tavoitteet, mittaa ja palkitse. Helsingin seudun kauppakamari. Vaasa: Waasa Graphics.

Kiuru, E. 2020. Työsuhdeoptiot kannustinjärjestelmänä verotuksessa. Viitattu 29.5.2024. <https://aaltodoc.aalto.fi/bitstreams/7a7175a0-6e03-4748-8b6c-52566eed9832/download>.

Konsultointi Larikka Oy. N.d. www-dokumentti. Viitattu 13.4.2024. <https://larikka.fi/>.

Korhonen, R. 2023. Tulospalkkiojärjestelmän luominen suorituksen parantamisen tueksi. Viitattu 5.6.2024. <https://urn.fi/URN:NBN:fi:amk-2023052413679>.

Korpela, V. 2023. Tulospalkkauksen vaikutus työntekijöiden työskentelyyn tuloskeskeisessä organisaatiossa. Viitattu 4.6.2024. <https://trepo.tuni.fi/bitstream/handle/10024/153203/KorpelaVerneri.pdf?sequence=2&isAllowed=y>.

Kortemaa, K. 2023. Henkilöstön palkitseminen ja muistaminen yrityksissä. Viitattu 3.6.2023. <https://urn.fi/URN:NBN:fi:amk-2023120333753>.

Koskinen, S., Ullakonoja, V., Mansnerus, S. & Ullakonoja, V. 2020. Oikeudet ja velvollisuudet työsuhteessa. 5. uudistettu painos. Helsinki: Edita.

Kunnas, P. 2017. MMA:n kysely: Raha motivoi, tavara ei. Artikkelit Myynnin & markkinoiden ammattilaiset -verkkosivuilla. Viitattu 25.5.2024. <https://mma.fi/ajankohtaista/artikkelit/mman-kysely-raha-motivoi-tavara-ei/>.

Laitinen, M. & Peltomäki, T. 2000. Ennakkoperintä. Helsinki: WSOYpro.

Laki elinkeinotulon verottamisesta 360/1968. Elinkeinoverolaki. Annettu 24.6.1968. Viim. muutos 21.12.2023. Viitattu 15.5.2024. <https://finlex.fi/fi/laki/ajantasa/1968/19680360>.

Laki henkilöstörahasista 934/2010. Henkilöstörahasolaki. Annettu 5.11.2010. Viim. muutos. 16.2.2023. Viitattu 5.3.2024. <https://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2010/20100934>.

Laki sairausvakuutuksista 1224/2004. Sairausvakuutuslaki. Annettu 21.12.2004. Viim. muutos 8.12.2023. Viitattu 12.4.2024. <https://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2004/20041224>.

Laki tuloverotuksesta 1535/1992. Tuloverolaki. Annettu 30.12.1992. Viim. muutos 21.12.2023 Viitattu 5.6.2024. <https://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/1992/19921535>.

Laki työsopimuksista 55/2001. Työsopimuslaki. Viitattu 11.4.2024. <https://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2001/20010055>.

Leppiniemi, J. & Walden, R. 2000. Tilinpäätös- ja verosuunnittelu. Päivittyvä julkaisu Alma Talent-verkkokirjahyllyssä. Viitattu 15.5.2024. <https://janet.finna.fi>. Helsinki: WSOYPro.

Maatraiva, M. & Ruuska, A. 2020. Henkilöstörahasen kannattavuus yrityksen ja työntekijän näkökulmasta. Viitattu 29.05.2024. <https://urn.fi/URN:NBN:fi:amk-2020061018124>.

Paanetoja, J. 2019. Työoikeus tutuksi: Käsikirja. Ajankohtaistettu ja laajennettu versio. Helsinki: Edita.

Rajaniemi, H. 2021. Henkilöstön palkitsemisjärjestelmien verotuksellinen kustannustehokkuus. Pro Gradu- tutkielma. Vaasan yliopisto, laskentatoimen ja rahoituksen akateeminen yksikkö, talousoikeus. Viitattu 15.5.2024. https://osuva.uwasa.fi/bitstream/handle/10024/13109/Heini_Rajaniemi_Heini_Rajaniemi_progradu.pdf?sequence=2&isAllowed=y.

Saarinen, M., Aholainen, J., Anttila, O., Jääskeläinen, R., Murto, J., Peltomäki, T., Salo, E., Siitonen, S., Korhonen, T., Kaskinen, J. N.d. Palkkahallinto. Päivittyvä julkaisu Alma Talent Pro-palvelussa. Viitattu 8.4.2024. <https://janet.finna.fi/>. Helsinki: Talentum Media.

Sistonen, S. 2008. Paranna tuloksia ja palkitse. Talentum Media. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino.

Tomperi, S. 2022. Yritysverotus: Suunnittelusta tilinpäätökseen. 1. painos. Viitattu 31.5.2024. <https://janet.finna.fi>. Helsinki: Edita Publishing Oy.

Tulorekisteri. 2023. Mikä on tulorekisteri? Tulorekisteri selkokielellä. Viitattu 14.5.2024. <https://www.vero.fi/tulorekisteri/tietoa-meist%C3%A4/tulorekisteri-selkokieli/>.

Tulorekisteri. 2024. Tilapäinen työnantaja (ei TyEL-vakuutussopimusta). Ohje tulorekisteri.fi -verkkosivuilla. Viitattu 14.4.2024. <https://www.vero.fi/tulorekisteri/yritykset-ja-organisaatiot/suorituksen-maksajat/palkkatiedot/pakolliset-ja-t%C3%A4yden%C3%A4v%C3%A4t-tiedot/tilap%C3%A4inen-ty%C3%B6nantaja/>.

Tuomi, J. & Sarajärvi, A. 2018. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. Uudistettu laitos. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Tammi. Viitattu 4.6.2024. <https://janet.finna.fi/>.

Työllisyysrahasto. 2022. Työttömyysvakuutusmaksuvelvollisuus. Viitattu 26.5.2024. <https://www.tyollisyysrahasto.fi/tyottomyysvakuusmaksut/tyottomyysvakuutusmaksuvelvollisuus/>.

Verohallinto. 2023. Työsuhdeoptioiden verotus. Verohallinnon syventävä vero-ohje. Viitattu 5.3.2024. <https://www.vero.fi/syventavat-vero-ohjeet/ohje-hakusivu/47752/tyosuhdeoptioiden-verotus6/>.

Verohallinto. 2024. Ennakkoratkaisuhakemus. Ohje Verohallinnon yritysasiakkaille. Viitattu 2.6.2024. <https://www.vero.fi/yritykset-ja-yhteisot/yhteistyö-ja-palvelut/ennakkoratkaisu-tai-poikkeuslupa/>.

Verohallinto. 2024. Osakeyhtiön ja osuuskunnan tuloverotus. Verohallinnon ohje yritysasiakkaille. Viitattu 30.5.2024. <https://www.vero.fi/yritykset-ja-yhteisot/verot-ja-maksut/osakeyhtio-ja-osuuskunta/tuloverotus/>.

Verohallinto. 2024. Veronpalautus – yhteisöasiakkaat. Ohje Verohallinnon yritysasiakkaille. Viitattu 12.5.2024. <https://www.vero.fi/yritykset-ja-yhteisot/verot-ja-maksut/maksaminen-yritykset-ja-yhteisot/veronpalautus/>.

Verohallinto 2024. Yhteisön jäännösveron maksaminen. Ohje Verohallinnon yritysasiakkaille. Viitattu 1.6.2024. <https://www.vero.fi/yritykset-ja-yhteisot/verot-ja-maksut/maksaminen-yritykset-ja-yhteisot/yhteison-jaannosveron-maksaminen/>.

Veronmaksajat. 2024. Palkkakuitti 2024. Artikkelin Veronmaksajat-verkkosivuilla. Viitattu 3.6.2024. <https://www.veronmaksajat.fi/tutkimus-ja-tilastot/tuloverot/palkkakuitti/#dfc975d5>.

Veronmaksajat. 2023. Sairausvakuutusmaksut 2024. Yleinen tiedote Veronmaksajat- verkkosivuilla. Viitattu 25.5.2024. <https://www.veronmaksajat.fi/neuvot/henkiloverotus/tyo-elake-ja-etuudet/ansiotulojen-verot-ja-maksut/2024/sairausvakuutusmaksut-2024/#dfc975d5>.

Veronmaksajat. 2023. Työttömyysvakuutusmaksu 2024. Yleinen tiedote Veronmaksajat- verkkosivuilla. Viitattu 13.4.2024. <https://www.veronmaksajat.fi/neuvot/henkiloverotus/tyo-elake-ja-etuudet/ansiotulojen-verot-ja-maksut/2024/tyottomyysvakuutusmaksu-2024/#dfc975d5>.

Vinz, S. 2023. What Is a Theoretical Framework? | Guide to Organizing. Opas opinnäytetyön kirjoittamiseen Scribbr.com- verkkosivuilla. Viitattu 24.3.2024. <https://www.scribbr.com/dissertation/theoretical-framework/>.

Ylikorkala, A., Hakonen, A., Hakonen, N. & Hulkko-Nyman, K. 2018. Kokonaispalkitsemisen johtaminen – Ohjaa tai ajaudu. Helsinki: Alma Talent.

Yrittäjät. N.d. Työnantajamaksut ja vakuutukset. Artikkelellä yrittäjät.fi-verkkosivuilla. Viitattu 13.4.2024. <https://www.yrittajat.fi/tyonantajalle/tyonantajan-velvollisuudet/tyonantajamaksut-ja-vakuutukset/#kenet-pitaa-vakuuttaa>.

Liitteet

Liite 1. Mindmap

