



VAASAN AMMATTIKORKEAKOULU  
UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES

Hilkka Piirto

# HENKILÖSTÖN AINEELLISEN PALKITSEMISEN VAIHTOEHTOJA

Opinnäytetyö

Liiketalous AMK  
2024

## TIIVISTELMÄ

Tekijä	Hilkka Piirto
Opinnäytetyön nimi	Henkilöstön aineellisen palkitsemisen vaihtoehtoja
Vuosi	2024
Kieli	suomi
Sivumäärä	61 + 5 liitettä
Ohjaaja	Sari Saarikoski

---

Tämän opinnäytetyön tarkoitus on esittää erilaisia aineellisen palkitsemisen malleja, joita kohdeyritys sekä muut työnantajayritykset voisivat käyttää. Keskeisenä tutkimuskysymyksenä oli vertailla erilaisten palkkioiden kokonaiskustannuksia verrattuna maksettavan palkkion suuruuteen. Empiriaosuudessa selvitettiin, miten työntekijät kokevat aineellisen palkitsemisen, ovatko palkitsemisperusteet tuttuja ja olisiko heillä uusia ideoita palkitsemiseen liittyen.

Palkitsemisesta löytyy erilaisia tutkimuksia ja teorioita. Tässä opinnäytetyössä esitetään muutamia palkitsemisen motivaatioihin liittyviä teorioita. Empiriaosuudessa käytettiin kvantitatiivista, puolistrukturoitua lomakehaastattelua kohdeyrityksen työntekijöille, jonka pohjalta tehtiin havaintoja ja päätelmiä.

Tutkimuksessa ilmeni, että erityisesti rahalliset palkkiot ovat toivottuja, kuten muutkin aineelliset palkkiot, mutta myös ihan vain sanallista positiivista palautetta toivottiin. Käytössä olevat palkka- ja palkitsemismallit eivät olleet kaikille yksiselitteisesti tuttuja, mutta henkilöstö piti niitä kuitenkin pääosin hyvinä ja luotettavina.



# SISÄLLYS

TIIVISTELMÄ

ABSTRACT

1	JOHDANTO.....	9
1.1	Toimeksianto.....	10
2	AIKAISEMPIA TUTKIMUKSIA AIHEESTA .....	11
3	YLEISTÄ PALKITSEMISESTA .....	13
3.1	Työnluokitus ja toimenvaativuuden arviointi esimerkkiyrityksessä .....	13
3.2	Palkitsemisen tarkoitus.....	14
3.3	Epäsuora palkitseminen / edut.....	15
3.4	Sääntely.....	15
3.5	Palkkiojärjestelmiä .....	16
3.6	Tavoitteiden asettaminen.....	16
3.7	Tulospalkkion yleisyys.....	16
3.8	Palkitsemisen kehittäminen.....	16
3.9	Palkitsemiseen liittyviä huomioita.....	17
4	TEORIOITA PALKITSEMISEN MOTIVAATIOISTA .....	18
4.1	Maslown tarvehierarkia .....	18
4.2	Herzbergin kaksifaktoriteoria (motivaatio- ja hygienieoria) .....	19
4.3	Adamsin Tasapainoteoria .....	20
4.4	Vroomin odotusarvoteoria .....	20
4.5	Tulevaisuuden motivaattorit .....	21
5	TYÖNTEKIJÄN RAHALLISEN PALKITSEMISEN MALLEJA.....	22
5.1	Palkka .....	22
5.1.1	Työperusteisten palkkioiden verotus ja sivukulut .....	23
5.2	Lakisääteiset edut .....	23

5.2.1	Työterveyshuollon verotus .....	24
5.3	Luontoisedut .....	24
5.4	Henkilökuntaedut .....	25
5.5	Ravintoetu.....	26
5.5.1	Luontoisetujen ja henkilökuntaetujen verotus ja sivukulut.....	26
5.6	Kertapalkitseminen, lahjat ja palkinnot .....	28
5.7	Henkilökunta-alennukset .....	29
5.8	Virkistystoiminta .....	30
5.9	Tulokseen ja tavoitteiden täyttymiseen perustuvat edut .....	30
5.9.1	Tulospalkkiot .....	30
5.9.2	Henkilöstörahasto .....	31
5.9.3	Voitonjakoerät osakeyhtiössä.....	32
5.10	Osakepohjainen palkitseminen.....	33
5.10.1	Työsuhdeanti.....	34
5.10.2	Työsuhdeoptiot .....	34
5.10.3	Synteettinen optio .....	35
5.11	Lisäeläkevakuutukset .....	36
5.11.1	Lisäeläkkeiden verotus ja sivukulut.....	37
6	RAHALLINEN PALKITSEMINEN TYÖNANTAJAN NÄKÖKULMASTA.....	39
6.1	Rahallisen palkitsemisen merkitys.....	39
6.2	Miten valita palkitsemismalli .....	39
6.3	Palkasta maksettavat kulut.....	39
7	EMPIIRISEN TUTKIMUKSEN TULOKSIA .....	43
7.1	Vastaajat .....	43
7.2	Peruspalkka ja luontoisedut.....	43
7.3	Tulospalkkiot .....	44
7.4	Edut ja muut palkkiot.....	45
7.5	Palkitsemisen merkitys .....	47
8	JOHTOPÄÄTÖKSET .....	51

8.1 Pohdinta .....	52
8.2 Jatkotutkimusehdotuksia.....	53
LÄHTEET .....	55
LIITTEET .....	62

## KUVIO- JA TAULUKKOLUETTELO

<b>Kuvio 1.</b> Maslown tarvehierarkia.	19
<b>Kuvio 2.</b> Työvoimakustannusten rakenne. (EK, Palkkojen ja työvoimakustannusten rakenne, n.d.)	42
<b>Kuvio 3.</b> Toimihenkilöillä käytettävä METTOVA-toimenvaativuusmittari on minulle tuttu.	44
<b>Kuvio 4.</b> Koen voivani osaltani vaikuttaa palkitsemisen tavoitteiden saavuttamiseen.	45
<b>Kuvio 5.</b> Olen saanut jonkin kertaluonteisen palkinnon työnantajalta. (voi valita useampia)	47
<b>Kuvio 6.</b> Millainen palkitseminen kannustaa minua (järjestä 1. eniten .. 5. vähiten)	48
<b>Kuvio 7.</b> Mikä muu palkitsemismalli tai henkilökuntaetu olisi mielestäni sopiva tähän yrityksen? (voi valita useampia)	49
<b>Taulukko 1.</b> Työnantajan sivukulut 2024. (Palkanlaskijan opas, Palkkahallinnon tärkeät luvut 2024.).....	42

## **LIITELUETTELO**

LIITE 1. Maksut

LIITE 2: Kustannukset

LIITE 3. Kysely Forms

LIITE 4. Kysely vastauksia

LIITE 5. Kustannukset Excel

## 1 JOHDANTO

Palkitseminen kiinnostaa yleensä kaikkia työssä olevia ja uutta työpaikkaa etsiviä. Rahallisen palkitsemisen motivoivuus vaihtelee henkilöittäin. Vaihtoehtoja aineelliseen palkitsemiseen on paljon peruspalkasta, etuihin ja erilaisiin palkkioihin. Aineettomat palkkiot saavat usein enemmän arvostusta, kuin aineellinen palkitseminen. Varsinainen rahallinen palkka sinänsä on ylipäätään keskeinen syy työnteokoon. Onkin kuitenkin tärkeää, että yrityksissä panostetaan myös aineettomiin motivaattoreihin.

Tässä tutkimuksessa keskitytään kuitenkin ensisijaisesti aineelliseen palkitsemiseen. Keskeisimpinä kysymyksinä esitetään;

1. Mitkä palkitsemistavat ovat tuttuja, mitä on ollut käytössä ja mitä voitaisiin jatkossa käyttää.
2. Miten työntekijät suhtautuvat palkitsemiseen?
3. Löytyykö tutkimuksen myötä ideoita uusiin malleihin?

Toimeksiantajaa kiinnostaa erityisesti erilaisten palkitsemismallien kustannusvaikutukset kokonaisuudessaan.

Opinnäytetyössä esitellään erilaisia palkitsemisvaihtoehtoja ja niiden kustannusvaikutuksia, eli mitä maksuja on suoritettava varsinaisen palkkion lisäksi ja miten verotus niitä kohtelee. Palkitsemismalleihin perehtyessä esille tulivat monenlaiset tilanteet ja tulkinnat. Yksiselitteisiä sääntöjä ei juuri ole, vaan lähes kaikessa on huomioitava tapauskohtaiset poikkeukset ja rajoitukset. Näin ollen mallien esimerkit perustuvat pääosin vain yksinkertaisimpiin versioihin, ilman erityisehtoja tms. Palkitsemismalleja on paljon erilaisia ja uusia kehitetään, joten näin ollen tämä ei ole kaikenkattava esitys, vaan sattumanvarainen kooste.

Teoriaosuudessa esitellään palkitsemisen motivaatioita eri tutkijoiden kehittämien teorioiden pohjalta. Empiirinen aineisto on kerätty metalliteollisuusyrityksen toimihenkilöiltä puolistrukturoidulla kyselylomakkeella aikavälillä 8.–11.10.2024.

## 1.1 Toimeksianto

Opinnäytetyö perustuu yritys X:n toimeksiantoon. Metalliteollisuusyritys työllistää Suomen tehtaillaan kahdella paikkakunnalla yhteensä noin 150 henkilöä, joista noin kolmannes on toimihenkilöitä ja kaksi kolmannesta on työntekijöitä. Yritystä sitovat Teknologiateollisuuden työntekijöitä, toimihenkilöitä sekä ylempiä toimihenkilöitä koskevat työehtosopimukset. Yrityksessä on käytössä joitakin palkitsemismalleja. Pitkään käytössä olleista malleista on päätetty aikanaan yrityksen johdoryhmässä. Varsinaiset palkankorotukset perustuvat pääosin työehtosopimukseen, ja niiden mukaisesti osasta yrityskohtaisista korotuksista on tehty paikallisia sopimuksia ja kohdistettu esimiesten ja HR:n arvioiden perusteella henkilöille, jotka ovat jääneet ns. palkkakuoppaan tai joita päätetään palkita hyvästä työstä.

Erityisesti erilaisten palkitsemismallivaihtoehtojen kustannusvaikutus kiinnostaa yrityksen johtoa. Lisäksi selvitettiin, millainen palkitsemismalli motivoi yrityksen henkilökuntaa. Palkitsemiseen on paljon vaihtoehtoja sekä myös erityissääntöjä ja poikkeuksia.

## 2 AIKAISEMPIA TUTKIMUKSIA AIHEESTA

Palkitsemisesta löytyy useita opinnäytetöitä ja tutkimuksia. Tutkimukset keskittyvät joko aineelliseen, aineettomaan tai molempiin palkitsemismalleihin. Monissa tutkimuksissa on käsitelty ensisijaisesti palkitsemisen merkitystä johtamiseen, henkilöstötyytyväisyyteen ja motivaatioon eri kanteilta katsottuna. Jonkin verran löytyi myös tutkimuksia ja tilastoja siitä, mitä rahallisen palkitsemisen keinoja yrityksissä useimmiten käytetään, miten työnantajat ja työntekijät niihin suhtautuvat ja miten eri palkitsemismallit käyttäytyvät taloushallinnon ja verotuksen näkökulmista.

Mandatum on teettänyt Innolinkillä tutkimuksen suomalaisten yritysten palkitsemismalleista vuosina 2020, 2022 ja 2024. Viimeisimmän tutkimuksen tulokset on julkaistu <https://www.mandatum.fi/kampanjasivut/palkitsemistutkimus-2024/> (Mandatum, 2024; Innolink, 2020, 2022). Mandatumin palkitsemisen liiketoimintajohtaja Kiisa Hulkko-Nyman esitteli vuoden 2022 tutkimuksen keskeisimpiä tuloksia ja Mandatumin tarjoamia palveluita palkitsemiseen liittyen Kauppakamari-aamiaisella Vaasassa 5.5.2023.

Hulkko-Nyman otti esiin mm. henkilöstörahasolain uudistuksen 4/2023, samapalkkaisuusdirektiivin ja palkitsemisen tuloksellisuuden. Hän esitteli mm. eläkesäästämistä, henkilöstörahasoja ja niiden verotusta. Hän totesi, että tulospalkkaus ei kasvata kiinteitä palkkakuluja, koska ne perustuvat aina positiiviseen tulokseen. Mikäli yrityskohtainen tulospalkkio jää saamatta, ei henkilökohtaisiakaan jaeta. Palkitsemisesta on syytä viestiä riittävästi ja mahdollisimman monen kanavan kautta henkilöstölle, sillä tietoa tarvitaan oikeudenmukaisuuden kokemiseen. Parhaaksi koetaan sellainen palkitseminen, johon työntekijä kokee voivansa itse vaikuttaa. Mittareiksi on syytä valita muutama selkeä mittari, ei liian montaa, sillä se aiheuttaa vain enemmän hämmennystä. (Hulkko-Nyman, 2023.)

Palkitsemista motivaatiotekijöiden kautta on tutkittu useammassa opinnäytetyössä. Esimerkiksi Jenni Hirvonen (Hirvonen, 2009) on tutkinut työmotivaatiota

Frederick Herzbergin kaksifaktoriteorian näkökulmasta. Carlson Kaisa (Carlson, 2015) on tehnyt opinnäytetyön Henkilöstön palkitseminen. Siinä haettiin tietyn yrityksen tarpeisiin sopivaa rahallista palkitsemisjärjestelmää työntekijöiden toiveiden perusteella. Siinä on esitetty taloudellisia palkitsemismenetelmiä jaoteltuna suoriin ja epäsuoriin menetelmiin.

Haaga Heliassa Roman Saldukas on tehnyt opinnäytetyön ”Aineettoman palkitsemisen vaikutus motivaatioon myyntityössä”. Siinä keskitytään ensisijaisesti aineettomaan palkitsemiseen ja sen vaikutuksesta motivaatioon myyntityössä, mutta huomioidaan myös rahallisen palkitsemisen kuuluminen kokonaisuuteen. Aineeton palkitseminen voi auttaa henkilöstön sitouttamisessa sekä tilanteissa, jolloin palkankorotukset jäävät niukoiksi. (Saldukas. 2021, luku 2.; Ylikorkala ym. 2018, s. 31; Kauhanen, 2015, s. 121)

### 3 YLEISTÄ PALKITSEMISESTA

Työtehtävän tulee olla tekijälleen mielekäs sekä mahdollistaa kehitystä. Sen lisäksi työympäristön tulee olla turvallinen, kannustava ja yhteistyön sujuvaa. (Linjassa, n.d., Palkitseminen.)

Palkitseminen kuuluu työnantajavelvoitteisiin: tehdystä työstä on aina maksettava palkka. Peruspalkan lisäksi työntekijöille tarjotaan usein myös muita palkitsemisen muotoja, joko aineellisia tai aineettomia. Parhaimmillaan nämä yhdessä muodostavat yhtenäisen kokonaisuuden. Aineellinen palkitseminen tarkoittaa rahallista tai rahan arvoista palkitsemista, kuten erilaisia etuja. Aineeton palkitseminen tarkoittaa työympäristöön, työn sisältöön, työssä kehittymiseen ja palautteeseen liittyvät asiat. Myös työ- ja perhe-elämän yhteensovittamisen mahdollistaminen on aineetonta palkitsemista (Hakonen & Nylander, 2015, luku 1.1.)

Suomessa työn vaatavuutta, työssä suoriutumista ja tuloksellisuutta on pitkään pidetty yleisesti hyväksyttynä palkan perusteena. Tulevaisuudessa palkitsemisessa tulisi huomioida sen houkuttelevuus, motivointi ja erilaisten työntekijöiden sitouttaminen sekä tarjota riittävä toimeentulo. Palkitsemisen tulee tukea joustavia työtapoja sekä edistää tavoitteiden saavuttamista, yhteistyötä, oppimista ja kehittämistä. Palkitsemisen tulee joustaa suhdannevaihteluissa talouden ja työllisyyden tukemiseksi. Palkitsemiskäytäntöjen suunnittelussa on huomioitava enemmän työntekijöiden näkemyksiä, kuin oletuksia tai ulkopuolisia konsultteja. (Hakonen & Nylander, 2015, luku 5.1.)

#### 3.1 Työluokitus ja toimenvaativuuden arviointi esimerkkiyrityksessä

Metalliteollisuusalan yrityksessä on työntekijöille käytössä työluokitusjärjestelmä PARAKE. Palkkaperusteita ovat työn vaatavuus, henkilön pätevyys ja työsuoritus, joita arvioidaan PARAKE:n avulla. Teknolgiateollisuuden palkkaustavat ovat aikapalkka ja urakkapalkka. Peruspalkka muodostuu työkohtaisesta sekä henkilökohtaisesta osuudesta. Teknolgiateollisuus ry yhteistyössä Teollisuusliitto ry:n

kanssa ovat laatineet Palkkarakenneoppaan käytettäväksi sekä liittojen että työpaikkojen järjestämässä koulutuksissa. (Palkkarakenneopas, 2020.)

Toimihenkilötehtäviä arvioidaan METTOVA-toimenvaativuusmittarilla. Siinä vaativuustekijöitä ovat: tarvittavat tiedot ja taidot, ratkaisujen ja päätösten vaikutukset, vuorovaikutus sekä tehtävä- ja johtamisvastuu. Toimihenkilön palkkaustapa on ensisijaisesti aikapalkka, joka maksetaan kuukausittain. Lisäksi tavoitteiden saavuttamisesta maksetaan usein tulos- ja voittopalkkioita. Erityistilanteissa voidaan käyttää myös provisio- ja palkkiopalkkoja. Palkka rakentuu tehtäväkohtaisesta, henkilökohtaisesta ja usein myös yrityskohtaisesta osuudesta, joka perustuu työehtosopimuksen pohjalta yrityksen palkkapolitiikkaan. Teknologiateollisuus ry yhteistyössä Ammattiliitto Pro ry:n kanssa ovat laatineet Palkkausjärjestelmäoppaan käytettäväksi sekä liittojen että työpaikkojen järjestämässä koulutuksissa. (Palkkausjärjestelmäopas, 2014, s. 7–13.)

Ylemmillä toimihenkilöillä palkasta sovitaan henkilökohtaisesti, huomioiden tehtävän vaativuus, koulutus ja ammattipätevyys. Osa kokonaisansiosta voi muodostua yrityskohtaisten palkkatekijöiden perusteella. Yrityksen tulisi luoda palkkapolitiikka, jonka periaatteista on päätetty yhteisymmärryksessä. (Teknologiateollisuuden ylemmät toimihenkilöt työehtosopimus, 2023, s. 12–13.)

### **3.2 Palkitsemisen tarkoitus**

Työtehtävään kuuluvan peruspalkan lisäksi käytettävällä palkitsemisella voidaan osaltaan vaikuttaa mm. henkilöstön motivaatioon sekä ohjata työn tekemistä haluttuun suuntaan. Selkeä tavoite sopivassa aikasyklissä kannustaa yrittämään enemmän. On hyvä tutustua erilaisiin motivaatioteorioihin, voidakseen paremmin ymmärtää ihmisten erilaisia motivoitumismalleja. Sama ihminen voi eri elämänvaiheessaan motivoitua erilaisista asioista. Myös ryhmädynamiikka ja esimiestyö vaikuttavat tavoitteen onnistumiseen. Ryhmädynamiikan kehittämiseen kannattaa panostaa esimiestyössä. Johdon on siis hyvä tuntee alaisensa, jotta voidaan luoda mahdollisimman motivoivia palkitsemismalleja ja siten osaltaan sitouttaa

henkilöstö yritykseen ja sen tavoitteisiin. (Ruohotie, 1988, s. 55–57; Hakonen & Nylander, 2015, luku johdanto, 2.2, 3.2, 4.1.; Paunonen-Ilmonen, 2020; Pesonen, 2018.)

### **3.3 Epäsuora palkitseminen / edut**

Houkutellakseen työntekijöitä, helpottaakseen työn ja vapaa-ajan sujuvuutta, sekä tavoitellakseen molemmille osapuolille taloudellisia hyötyjä ja säästöjä, työnantajat tarjoavat usein erilaisia etuja. Osa eduista on myös lakisääteisiä tai työehtosopimukseen perustuvia. Edut voivat olla talouteen, hyvinvointiin, turvallisuuteen sekä vapaa-aikaan liittyviä. Ne voivat olla osa palkkaa tai siitä irrallisia, mutta ne eivät suoranaisesti perustu tehdyn työn laatuun tai tuloksellisuuteen. (Hakonen & Nylander, 2015, luku 1.1.)

### **3.4 Sääntely**

Palkitsemista säätelevät esim. *työlainsäädäntö*, joka kattaa mm. työsopimuslain, työaikalain, vuosilomalain, tasa-arvolain ja yhdenvertaisuuslain sekä yritystä sitova *työehtosopimus*, jossa on määräyksiä palkkauksesta, työajoista, vuosilomista, muista vapaista ja luottamusmiestoiminnasta. Yritys kuitenkin itse päättää millä tavalla palkitsee työntekijöitään. Työsopimuslaki velvoittaa työnantajaa edistämään suhdettaan työntekijöihin. (Hakonen & Nylander, 2015, luku 1.2.)

Myös *verotus* ohjaa osaltaan palkitsemista. Verotus ja välilliset työvoimakustannukset ovat yleensä prosenttiosuuksia maksettavasta palkasta ja vaikuttavat suuressi työntekijän nettotuloihin. Suomessa verokiila eli työnantajan työvoimakustannusten ja työntekijän nettotulon välinen ero nostaa työllistämisen kustannuksia. (Hakonen & Nylander, 2015, luku 1.2.)

### 3.5 Palkkiojärjestelmiä

Suomessa yleisimpiä palkkiojärjestelmiä ovat erilaiset tulos- ja voittopalkkiojärjestelmät. Lisäksi käytetään esimerkiksi henkilöstörahastoja, työsuhdeoptioita, osakepalkkioita sekä urakka-, palkkio- ja provisiopalkkoja. (Hakonen & Nylander, 2015, luku 1.2.)

### 3.6 Tavoitteiden asettaminen

SMART on lyhenne tavoitteiden asettamisen menetelmästä. Se tulee sanoista **S**pecific (täsmällinen), **M**easurable (mitattava), **A**chievable (saavutettavissa), **R**ealistic (realistinen), **T**ime-bound (aikataulutettu). (Doran, 1981.)

Tavoitteiden asettaminen auttaa kohdistamaan toiminnan oikeisiin asioihin. Tavoitteiden tulisi olla sopivan haastavia, sillä liian helpot tavoitteet voivat johtaa kyllästymiseen ja vastaavasti liian vaativat voivat johtaa uupumiseen. (Hakonen & Nylander, 2015, luku 4.3.)

### 3.7 Tulospalkkion yleisyys

Elinkeinoelämän keskusliiton eli EK:n vuoden 2023 kuukausipalkkatilastoon kuuluvista yli kolmannekselle maksettiin tulospalkkiota vuodelta 2022. Keskimääräinen tulospalkkio oli 7,7 % kokonaisansioista (vaihteluväli eri aloilla 3,3–10,8 %). Tulospalkkiotilastossa ei huomioida rahastoitavia palkkioita. (EK, Kuukausipalkkatilasto, 2023.)

Tuntipalkkatilasto on vuodelta 2022. Tuolloin teollisuuden työntekijöistä 38 % sai tulospalkkiota ja keskimääräinen palkkio oli 3,7 % kokonaisansiosta. Vaihteluväli eri aloilla on 1,1–4,5 % ja alojen keskiarvo 3,13 %. (EK, Tuntipalkkatilasto, 2022.)

### 3.8 Palkitsemisen kehittäminen

Mikään palkitsemismalli ei ole sellaisenaan ikuisesti hyvä. Kehittäminen on keskeinen osa toimivaa palkitsemista. Palkitsemista tulee kehittää yrityksen muuttuvia

tarpeita ja henkilöstön toiveita tukevaan suuntaan. Kehittäminen tulee kuitenkin tehdä harkitusti. Apuna kehittämistarpeiden tunnistamisessa voi käyttää kysymyksiä: Miksi kehitetään? Mitä kehitetään? Kuka kehittää? ja Miten kehitetään? (Hakonen & Nylander, 2015, luku 4.2.)

### **3.9 Palkitsemiseen liittyviä huomioita**

Palkitsemismallia valittaessa on huomioitava myös ulkoinen toimintaympäristö, kuten lait, työehtosopimukset, johtamisen eetokset ja historia. (Hakonen & Nylander, 2015, luku 1.1.)

On tärkeää tietää, millä perusteilla palkka ja palkkiot määräytyvät, ja miten niihin voi omalla toiminnallaan vaikuttaa. Tutkimukset osoittavat ihmisten olevan sitä tyytyväisempiä palkkaansa, mitä enemmän he sen perusteista tietävät. Palkkatietämys myös lisää sitoutumista ja vähentää irtisanoutumisaikeita. Vaikka tulospalkkiojärjestelmä olisi selvä ja tuttu, työntekijän omat toiveet ja arvostus voivat poiketa siitä, eikä se tällöin motivoi toimimaan työnantajan toivomalla tavalla. (Hakonen & Nylander, 2015, luku 3, 5.2.)

## 4 TEORIOITA PALKITSEMISEN MOTIVAATIOISTA

Erityisesti 1950–70-luvuilla on kehitetty erilaisia motivaatioteorioita. Rakenneanalyttisen johtamisopin perusajatus on, että organisaatiot ovat avoimia järjestelmiä ja menestyäkseen niiden on luotava sopiva suhde ympäristöönsä. Myös palkitsemisjärjestelmien, palkitsemistapojen ja tavoitteiden tulee tukea organisaation strategiaa. Suomessa työnluokitukseen perustuva palkkaustapa alkoi jo 1940-luvulla. Vuonna 1966 julkaistiin ensimmäinen metalliteollisuuden työnluokitusjärjestelmä, jonka periaatteena oli ”samasta työstä sama palkka”. Järjestelmää kehitettiin työnantaja- ja työntekijäjärjestöjen yhteistyöllä ja näin vuonna 1978 valmistui uusi metalliteollisuuden työnluokitusjärjestelmä (PARAKE). Siinä on määritelty työn vaativuustekijät, niiden mittarit ja painoarvot sekä käyttöohjeet ja koulutus-tarve. Teollisuuden toimihenkilöille vastaava malli oli luotu vuonna 1974. Osa motivaatioteorioista olettaa kaikkien motivoituvan samoista asioista ja osassa ihmiset nähdään yksilöinä erilaisine kokemuksineen. (Hakonen & Nylander, 2015, luku 1.3, 3.2.)

### 4.1 Maslown tarvehierarkia

Abraham Maslow (Maslow 1943) esittää tarpeiden hierarkian, jossa tarpeet kehittyvät fyysisestä henkisempään suuntaan. Alimman tason tarpeiden täytyttyä riittävässä määrin, tulee tarve tavoitella seuraavia tasoja (Kuvio 1).

Palkkauksen palkitsevuudessa portaita voisi ajatella vaikkapa seuraavasti: Ensin on tyydytettävä **fyysiset** tarpeet, eli työstä on saatava *peruspalkka*, että saa ostettua perustarpeita, kuten ruoka, juoma ja vaatteet. **Turvallisuuden** tunne lisääntyy, kun palkka riittää mm. asumiskuluihin; ehkäpä palkkaan sisältyy luontoisetuna *asumisetu*. Tässä voisi ajatella myös esim. työnantajan tarjoamaa *työterveyshuoltoa*. **Yhteiskuuluvuuden** tarpeeseen vastaa kuuluminen työyhteisöön ja kenties yhteisiin harrastuksiin, joihin työnantaja saattaa tarjota esimerkiksi *henkilökuntaetuja*. **Arvonannon** tarvetta voisivat tyydyttää esimerkiksi *yrityksen tulokseen perustuvat*

*palkkiot*. **Itsensä toteuttamisen** tarpeisiin saattavat vastata henkilökohtaiset *ker-tapalkkiot* tai esimerkiksi *henkilöstörahas*to, jonka tuotoilla voi toteuttaa jotakin haaveita.

”There are at least five sets of goals, which we may call basic needs. These are briefly physiological, safety, love and self-actualization. In addition, we are motivated by the desire to achieve or maintain the various conditions upon which these basic satisfactions rest and by certain more intellectual desires.” (Maslow)



**Kuvio 1.** Maslowin tarvehierarkia.

#### 4.2 Herzbergin kaksifaktoriteoria (motivaatio- ja hygienieiteoria)

Frederick Herzberg on tutkinut työmotivaatiota ja huomannut että asiat, jotka aiheuttavat tyytymättömyyttä ovat eri asioita, kuin ne, jotka lisäävät tyytyväisyyttä ja motivaatiota. Hän on todennut peruspalkan tyydyttävän vain alemman tason tarpeita ja tulojen kasvaessa sen merkityksen vähenevän. Mikäli palkka sidotaan tulokseen, tulee siitä samalla myös menestyksen mittari ja se lisää sen merkitystä. Toisin sanoen palkka ja työolot, joita Herzberg kutsui hygienieiteoreijöiksi, eivät sinällään motivoi, mutta voivat aiheuttaa tyytymättömyyttä ollessaan riittämättömiä. Saavutukset, kasvu ja tunnustus sen sijaan motivoivat ja lisäävät tyytyväisyyttä. Näitä Herzberg kutsui motivaatiotekijöiksi. (Herzberg, 1966.)

### 4.3 Adamsin Tasapainoteoria

John Stacey Adams käsitteli motivaatiota oikeudenmukaisuuden näkökulmasta. Adamsin tasapaino- ja oikeudenmukaisuusteorian mukaan oikeudenmukaisuus toteutuu, mikäli palkkiot ovat oikeassa suhteessa annettuun panokseen. Panoksia työntekijältä ovat esimerkiksi työhön käytetty aika, tehty työ, koulutus, kokemus, taito, sitoutuneisuus, sopeutumiskyky jne. Palkkioita puolestaan ovat esimerkiksi palkka, palkkiot, luontoisedut, asema ja arvostus. Palkkioiden määrä ei ole oleellista. Ihmiset vertaavat panos-hyöty-suhteen oikeellisuutta sopivaksi katsomiinsa vertailukohtiin, esimerkiksi toisiin samassa asemassa oleviin, sosiaalsiin normeihin, omaan palkkahistoriaansa, tuttaviansa tai muuhun vastaavaan.

Aina kun kaksi osapuolta vaihtaa panoksiaan, yleensä joko toinen tai molemmat kokevat vaihdon olevan tasapuolista. Mikäli palkitsemisen koetaan olevan epäoikeudenmukaista, se aiheuttaa ahdistusta ja halua muuttaa asioita oikeudenmukaisuuden tunteen luomiseksi. Työntekijä voi muuttaa työpanostaan isommaksi tai pienemmäksi, keskittyä tekemään sellaista, mistä palkitaan, vääristellä havaintoja ihmisten ja itsen tekemisen määrästä, vaihtamalla vertailukohdetta itselle edullisemmaksi. Mikäli oikeudenmukaisuutta ei saada aikaan, voi syntyä halu vaihtaa työpaikkaa. (Adams, 1963, s. 422–436; World of Work; Ruohotie, 1998, s. 55–57.)

### 4.4 Vroomin odotusarvoteoria

Victor Harold Vroom loi vuonna 1965 odotusarvoteorian. Sitä on sittemmin kehitetty edelleen. Teorian mukaan motivaation määrä riippuu itselleen realistisesta suorituksesta saatavan hyödyn ja palkkion houkuttelevuudesta. Teoriassa on määritely toimintaan johtavia motivaation lähteitä: usko tavoitteen saavutettavuuteen, usko tavoitteen arvoon ja merkitykseen sekä usko siihen että ponnistus palkitaan. Työntekijä arvioi itse omaa pystyvyyttään ja tavoiteltavan palkinnon kiinnostavuutta. Oleellista on tietää, mitä tavoitteen täyttymiseksi on tehtävä ja miten tavoitteen saavuttaminen on linkitetty palkkioon. (Vroom, 1964; Hakonen & Nylander, 2015, luku 4.1.)

#### **4.5 Tulevaisuuden motivaattorit**

Erilaiset kehitetyt motivaatioteoriat voivat toimia myös tulevaisuudessa, sillä ihmisten tarpeet, työolosuhteet sekä toimintaympäristön tarjoamat palkkiot ja rangaistukset vaikuttavat motivoitumiseen jatkossakin. Saavutettavissa olevat tavoitteet, työn tulosten arvostaminen ja tulosten tasapuolinen arviointi motivoivat työntekijöitä. Työntekijän on myös tärkeä tietää mitä häneltä odotetaan. Tehokkuuteen vaikuttavat myös toisen ihmisen, kuten esimiehen, voimaannuttava vaikutus, mallina toimiminen ja suostuttelemine. Organisaation menettelytavat ja vuorovaikutus tulee kokea oikeudenmukaiseksi. Ihmisillä on tarve itsemääräämisoikeuden, kyvykkyyden ja yhteenkuuluvuuden tuntemuksiin ja kokemuksiin. (Hakonen & Nylander, 2015, luku 5.1; Latham & Ernst, 2006, s. 181–198.)

## 5 TYÖNTEKIJÄN RAHALLISEN PALKITSEMISEN MALLEJA

### 5.1 Palkka

”Työntekijällä on oikeus työstä maksettavaan vastikkeeseen, ja palkanmaksuvelvollisuus on työnantajan päävelvoite” (Työsuojelu, n.d. Palkka). Palkka maksetaan yleensä rahana, mutta myös luontoisetu tai tavara voivat olla palkkaa tai palkan osa. Suomessa ei ole minimipalkkalakia, mutta laki velvoittaa kuitenkin maksamaan vähintään tavanomaista ja kohtuullista palkkaa. Useimpia työnantajia kuitenkin sitoo toimialalla käytetyt yleissitovat työehtosopimukset, riippumatta siitä, onko työnantaja työnantajaliiton jäsen vai ei. (Työsuojelu, n.d., Palkka.)

Peruspalkka koostuu usein tehtäväkohtaisesta ja henkilökohtaisesta palkanosasta. Tehtäväkohtainen osuus perustuu työn vaativuuteen ja henkilökohtainen osuus työssä suoriutumiseen ja kokemukseen. Työn vaativuutta, henkilön pätevyyttä ja työn tuloksia on voitava mitata ja arvioida tietyillä mittareilla, jotta ne ovat vertailukelpoisia eri työntekijöiden välillä. (Hakonen & Nylander, 2015, luku 1.1.)

Palkka voi perustua myös aikaansaannokseen, joko kokonaan tai osittain. Urakkapalkka perustuu tehdyn työn määrään (kappaleet tai kokonaisuus) ja palkkiopalkka työssä saatuun tulokseen. Palkkiopalkka vastaa pitkälti tulospalkkiota, mutta se on yleensä TES-sidonnainen. Tulospalkkio sen sijaan on yrityksen oman harkinnan mukaista ja se voidaan myös lakkauttaa yritysjohdon päätöksestä. (Hakonen & Nylander, 2015, luku 1.1.)

Palkankorotukset perustuvat yleensä liittojen työmarkkinaneuvotteluihin. Niistä voidaan neuvotella myös suoraan työntekijän kanssa tietyissä rajoissa. EU:ssa 10.5.2023 annetun direktiivin (2023/970) on tarkoitus estää syrjivää palkkausta lisäämällä palkka-avoimuutta ja ohjaamalla työnantajia maksamaan samanarvoisesta työstä saman tasoista palkkaa. (Eur-lex, Miesten ja naisten samapalkkaisuus; Direktiivi 2023/970/EU.)

Suomessa tasa-arvolaki on jo kauan velvoittanut maksamaan samaa palkkaa samanarvoisesta työstä sukupuolesta riippumatta. Työehtosopimusten käyttö on täällä hyvin yleistä ja niiden palkkausjärjestelmät on luotu tasa-arvoisiksi. Samanarvoisuutta ei tarvitse vertailla eri työehtosopimusten välillä, joten jatkossakin voi olla, ettei ns. ylemmillä toimihenkilöillä ole työehtosopimukseen määritelty palkkausjärjestelmiä, sillä työnantajan on kuitenkin huolehdittava omien ylempien toimihenkilöidensä palkkojen tasa-arvoisuudesta. (Leppänen, 2024.)

### 5.1.1 Työperusteisten palkkioiden verotus ja sivukulut

Lähtökohtaisesti kaikki työnteolla ansaitut aineelliset palkkiot, eli raha, tavarat ja palvelut ovat **verotettavaa tuloa**, josta on suoritettava myös **kaikki sosiaalivakuutusmaksut**. Luontoisetu on osa palkkaa ja perustuu työn tekemiseen. Kertaluontoisia palkkioita kutsutaan usein *bonuksiksi, tulos- tai voittopalkkioiksi*. Myös *option* nimellä annetut palkkiot, synteettistä optiota lukuun ottamatta, kuuluvat tähän. Niitä maksetaan yleensä ennalta määriteltyjen ehtojen perusteella. Verotuksen kannalta ei ole merkitystä onko tavoite yksilö-, ryhmä- tai yrityskohtainen. Palkkiot katsotaan saaduksi maksuhetkellä, jolloin myös ennakonpidätys ja sosiaalivakuutusmaksut suoritetaan. (Tuloverolaki, 1992, 29§, 61–92§; Verohallinto, 2023, luku 5.5; Myllymäki, 2023a.)

### 5.2 Lakisääteiset edut

Työterveyshuolto ja vuosilomat ovat lakisääteisiä eli kaikille työntekijöille kuluvia etuja. Moni työnantaja tarjoaa lakisääteisen työterveyshuollon lisäksi myös sairaudenhoidon palveluita, vaikka ne eivät ole pakollisia. Myös työ- ja virkaehtosopimuksissa voidaan määritellä joitakin etuja. Esimerkiksi lomakertymä on joissakin tapauksissa sovittu lakisääteistä paremmaksi. (Hakonen & Nylander, 2015, 1.1.)

Työnantaja voi tarjota esimerkiksi työvaatteet, erilaisia vakuutuksia ja työmatkakuljetuksen (Hakonen & Nylander, 2015, luku 1.1). Nämä eivät kuitenkaan ole pa-

kollisia. Sen sijaan tarkoituksenmukaiset suojarusteet ovat työnantajan hankittavia (Työsuojelu, n.d., luku ”suojaimet työssä”; Työturvallisuuslaki, 738/2002 2:15§). Pakollisia vakuutuksia ovat palkanlaskennassa huomioitavat työeläke-, työttömyys-, tapaturmavakuutus (Palkanlaskijan opas, palkkahallinnon tärkeät luvut 2024) sekä joissakin työehtosopimuksissa myös ryhmähenkivakuutus (TRHV, n.d., työntekijäin ryhmähenkivakuutus). Työmatkakulut asunnon ja työpaikan välillä ovat ehtojen täyttyessä työntekijän verotuksessa vähennettäviä kuluja. Työnantaja voi halutessaan maksaa päivärahoja ja kulukorvauksia, mikäli matkustaminen on työtehtävästä johtuvaa (Verohallinto, 2024, Työmatkat).

### **5.2.1 Työterveyshuollon verotus**

Työsuhteen voimassaoloaikana, sekä korkeintaan 6 kuukautta työsuhteen päättyttyä (TVL 69 §:n 6 momentti), työnantajan järjestämä tavanomainen ja kohtuullinen työterveyshuolto on verovapaita saajalleen sekä pakollisten että vapaaehtoisten palveluiden osalta. Yksittäisen leikkauksen kohtuullinen kustannus on noin 3 000 euroa. Rajan ylittävä osuus on työntekijälle veronalaista tuloa. Mikäli työnantaja järjestää yli 6 kuukautta työsuhteen päättymisen jälkeen terveydenhuolto- palveluita muille, kuin eläkkeelle jääneille työntekijöilleen, edun käypä arvo on veronalaista tuloa. (Verohallinto 2024, Henkilökuntaedut verotuksessa, 3.2.)

### **5.3 Luontoisedut**

Luontoisedulla tarkoitetaan verotuksessa työnantajan muuna kuin rahana työstä suorittamaa vastiketta palkansaajalle (Verohallinto 2024, Luontoisedut verotuksessa, 1.1). Työntekijällä on oikeus käyttää työnantajan maksamaa (omistamaa tai hallitsemaa) hyödykettä, eli tavaraa tai palvelua, joka on arvotettu käypään arvoon. Tämä käyttöoikeus on verotettavaa tuloa, kuten rahapalkkakin, ellei työntekijältä peritä nettopalkasta luontoisedun arvoista korvausta. Luontoisetu voidaan antaa sovitun rahapalkan lisäksi tai siitä voidaan tehdä kokonaispalkkasopimus, jolloin luontoisedun määrä vähentää rahana maksettavaa palkkaa. Joissakin tilanteissa saamatta jäänyt luontoisetu voidaan maksaa rahana. Luontoisetu päättyy

viimeistään työsuhteen päättyessä. Verohallinto määrittää vuosittain luontoisetujen arvon, mikäli vahvistettua verotusarvoa ei ole, käytetään edun käypää arvoa. Yleisimpiä luontoisetuja ovat autoetu, polkupyöräetu, työsuhdematkalippu, matkapuhelinetu, täysihoitoetu, ravintoetu, autotallietu, asuntoetu ja sähkön käyttöoikeus. (Veronmaksajat, 2024, Luontoisedut.)

Luontoisetu voidaan arvostaa luontoisetupäätöksen mukaisesti vain omille työntekijöille. ”Muualta kuin työnantajalta saatu etu arvostetaan käypään arvoon” (Verohallinto, 2024, Luontoisedut verotuksessa, luku 1.11). Näin ollen vuokratyöntekijöille annettu etu on muuta veronalaista ansiotuloa käyvällä arvolla, eli todennäköisellä luovutushinnalla. Vaikka käyttäjäryitys ei voi tehdä ennakonpidätystä, on etu ilmoitettava tulorekisteriin muuna veronalaisena tulona. Vuokralle antaja voi kuitenkin huomioida käyttäjäryityksen antaman luontoisedun työntekijän palkkalaskelmalla ja silloin etu voidaan arvostaa luontoisetupäätöksen mukaisesti, vaikka etu ei ole työntekijän työnantajan tarjoama. (Verohallinto, 2024, Luontoisedut verotuksessa, luku 1.11.)

#### **5.4 Henkilökuntaedut**

”Henkilökuntaedut voivat olla joko verovapaita tai veronalaista tuloa” (Suomi.fi, henkilökuntaedut). Henkilökuntaetu ei ole korvausta työstä, vaan etu, joka on tarkoitettu kaikille työsuhteessa oleville sekä haluttaessa myös työnantajan palveluksesta eläkkeelle jääneille, mutta jonka käyttöön otosta työntekijä voi itse päättää. Etua ei ole pakko tarjota lyhytaikaisissa työsuhteissa, koeajalla tai perhevapailla oleville. Ollakseen verovapaita, niiden tulee olla kohtuullisia ja saatavilla samanarvoisena koko henkilöstölle. (Verohallinto, 2024, Henkilökuntaedut verotuksessa, luku 1, 3.1).

Mikäli henkilökuntaetu ei ole yrityksen kaikkien työntekijöiden käytettävissä tai etu ei ole tavanomainen ja kohtuullinen, on etu saajalleen lähtökohtaisesti ve-

ronalaista tuloa. Henkilökuntaetuja ovat esimerkiksi terveydenhuoltoon sekä virkistys- ja harrastustoimintaan liittyvät edut, henkilökunta-alennukset, lounas- ja liikuntasetelit sekä erilaiset vähäiset lahjat. (Suomi.fi, n.d., henkilökuntaedut.)

Mikäli henkilö kieltäytyy henkilökuntaedusta, ja työnantaja haluaa korvata edun rahana, korvaus katsotaan veronalaiseksi palkaksi. Kaikki rahana maksetut edut tai lahjat työntekijälle katsotaan veronalaiseksi palkaksi. (Verohallinto, 2024, Henkilökuntaedut verotuksessa, luku 2.4.)

## **5.5 Ravintoetu**

Lounaissa on erilainen määräytymisperuste, kuin muissa luontois- ja henkilökuntaeduissa. Verottaja sallii vain yhden ruokailun työssäolopäivää kohden. Käyttämättä jäänyttä etua ei korvata. Lounas voidaan tarjota joko luontoisetuna, jolloin 75 % edun arvosta on verotettavaa tuloa saajalleen tai lounasvähennyksenä, jolloin työntekijältä peritään 75 % edun verotusarvosta nettopalkasta. Edun nimellisarvo vuonna 2024 on vähintään 8,50 € ja enintään 13,50 €. (Edenred, n.d., Lounasedun verotus; Verohallinto, 2023, Luontoisedut verotuksessa, luku 5.1, 5.3)

### **5.5.1 Luontoisetujen ja henkilökuntaetujen verotus ja sivukulut**

On tärkeä osata erottaa luontoisedut henkilökuntaeduista. Luontoisetu on osa palkkaa ja näin veronalaista tuloa, joissa huomioidaan verottajan käyvän arvon määritelmät. Henkilökuntaedut voivat olla vastaavia, kuin luontoisedut, mutta työsuorituksesta riippumattomina lähtökohtaisesti verotonta käypään arvoon tai Verohallinnon päätökseen perustuvaan arvoon asti. (Edenred, n.d., Mitä luontois- ja henkilökuntaeduilla tarkoitetaan?)

Vuonna 2024 verovapaasti tarjottava henkilökuntaetu liikunta- tai kulttuuriseteleillä voi olla enintään 400 euroa vuodessa. Hierontaetu voi keskusverolautakunnan ennakkotapauksen perusteella olla enintään 360 euroa vuodessa. Polkupyöräetu on veroton 1 200 ja työsuhdematkalippu 3 400 euroon asti. On kuitenkin

huomattava, että mikäli työntekijä saa sekä polkupyöräedun että työsuhdematkalipun, niiden veroton yhteissumma voi olla enintään 3 400 euroa. Sairaalan lapsen hoidon tarjoaminen on neljän päivän osalta verotonta. Verohallinnon päätöksessä mainitsemattomat työsuhde-edut arvostetaan käypään arvoon. (Verohallinto, 2024, Työsuhde-edut 2024; Verohallinto, 2023, Verohallinnon päätös vuodelta 2024 toimitettavassa verotuksessa noudatettavista luontoisetujen laskentaperusteista; Verohallinto, 2024, Henkilökuntaedut verotuksessa, luku 3.5.2.9.)

Mikäli työntekijä maksaa työnantajalle, eli käytännössä työnantaja perii nettopalkasta, vähintään edun luontoisetuarvon suuruisen korvauksen, ei verotettavaa etua synny. Etu on kuitenkin ilmoitettava tulorekisteriin. (Verohallinto, 2023, Luontoisedut verotuksessa, luku 1.2.)

Verovapaasta henkilökuntaedusta ei suoriteta ennakonpidätystä, eikä sairausvakuutusmaksuja. Veronalaisesta koko henkilökunnalle tarjottavasta henkilökuntaedusta suoritetaan ennakonpidätys, mutta ei savamaksuja. Veronalaisesta vain osalle henkilöstöä tarjottavasta henkilökuntaedusta suoritetaan sekä ennakonpidätys että savamaksut. (Verohallinto, 2024, Henkilöstöedut verotuksessa, luku 5.4.2.)

Ladattavien täyssähköautojen ja ladattavien hybridautojen lataaminen työnantajan tarjoama työpaikalla tai julkisessa latauspisteessä on työntekijälle verovapaa etu vuoteen 2025 asti, mikäli lataukseen käytetyn sähkön määrä mitataan erillisellä mittauslaitteella. Verovapaus koskee siis vain lataamiseen käytettyä sähköä. Edun tarjoaminen ei ole pakollista. Latauksesta voidaan myös periä maksu ja näin ansaita rahaa yritykselle. (Verohallinto, 2023, Luontoisedut verotuksessa, luku 7.8.10.)

Kohdennetut maksuvälineet luontois- ja henkilökuntaeduissa tulee olla henkilökohtaisia ja niillä voi ostaa ainoastaan kyseisen ryhmän tuotteita tai palveluita. (Verohallinto, 2020, Luontois- ja henkilökuntaetujen hankkiminen kohdennetuilla maksuvälineillä, luku 2, 4.1.)

## 5.6 Kertapalkitseminen, lahjat ja palkinnot

Kertapalkitseminen on nimensä mukaisesti kertaluonteista palkitsemista esimerkiksi rahalla, tavaralla, palvelulla tai vaikka diplomilla. Kertapalkkio on nopea keino reagoida huomioon arvoiseen tapahtumaan ja se onkin monesti saajalleen yllätys. Kertapalkitsemista voi olla myös jonkin tavoitteen, kuten työhön liittyvän koulutuksen tutkinnon suorittaminen tai jonkin projektin onnistunut loppuun saattaminen, ideointi- tai keksintöpalkkio. Myös merkkipäivämuistamiset ja eläkelahjat ovat kertapalkitsemista. (Hakonen & Nylander, 2015, luku 1.1.)

Verovapaus merkkipäivämuistamisessa edellyttää, että saman arvoisten lahjojen antaminen koskee koko henkilöstöä. Lahjan arvo on ns. samanaikaisesti saatu kokonaisuus, eli työntekijä ei voi jättää vastaanottamatta lahjaa saadakseen seuraavalla kerralla arvokkaamman lahjan. Merkkipäiviksi katsotaan esimerkiksi tasakymmenvuosisyntymäpäivät (50 ja 60 vuotta), yli 10 vuoden palvelus ja eläkkeelle jääminen. Läksiäislahjoja, perheenlisäyksen muistamisia tai esimerkiksi 65-vuotis-syntymäpäiviä ei katsota merkkipäiviksi, mutta mikäli niistä muistetaan, ja se koskee koko henkilöstöä, voidaan antaa vähäinen lahja, joka kalenterivuodessa saa olla maksimissaan 100 €. Työnantajan merkkipäiviksi katsotaan yrityksen ikään liittyvät merkkipäivät. (Verohallinto, 2024, Henkilökuntaedut verotuksessa, luku 3.4.)

Työnantajan valitsema tai työntekijän etukäteen määritellyistä vaihtoehtoista valitsema kohtuullinen merkkipäivän tavara- tai palvelulahja ovat verottomia. Mikäli koko henkilöstölle annettava esinelahja on veronalaista, suoritetaan siitä ennakonpidätys, mutta ei savakuluja. Mikäli veronalainen esinelahja annetaan vain tiettyille henkilöille, suoritetaan siitä sekä ennakonpidätys, että savakulut. (Verohallinto, 2024, Henkilökuntaedut verotuksessa, luku 3.4, 5.4.)

Sen sijaan rahalahja tai siihen verrattavat ja helposti rahaksi vaihdettavat, kuten pörssiosakkeet ja rahasto-osuudet ovat verotettavaa tuloa saajalleen. Lahjakortti on veroton vain, mikäli sen käyttö on rajattu vain tietystä paikasta hankittavaan

esineeseen tai palveluun, eikä sitä voi vaihtaa rahaksi. Lahjakortti on siis verollinen, mikäli sillä voi ostaa mitä tahansa tuotteita tai palveluita k.o. paikasta. Merkkipäivälahjan kohtuulliseksi arvoksi katsotaan 1–2 viikon bruttopalkkaa vastaava määrä, siitä suoritetaan ennakonpidätys, mutta ei savamaksuja. Yli 2 viikon bruttopalkkaa vastaavasta rahalahjasta suoritetaan sekä ennakonpidätys että savamaksut. Työnantaja voi merkkipäivälahjojen lisäksi lahjoittaa koko henkilökunnalle vähäisiä lahjoja verovapaasti korkeintaan 100 eurolla vuodessa per työntekijä. Rahana tai rahaan verrattava lahja on kuitenkin aina verotettavaa palkkaa. (Verohallinto, 2024, Henkilökuntaedut verotuksessa, luku 3.4, 5.4.)

Helsingin kaupungin henkilöstökeskus on koonnut oppaan omista kertapalkitsemisen periaatteistaan [http://www.aatos.fi/xxx/Kertapalkitsemisen\\_periaatteet\\_esite\\_2013.pdf](http://www.aatos.fi/xxx/Kertapalkitsemisen_periaatteet_esite_2013.pdf). Siellä on havaittu, että ”samoilla kriteereillä ei ole tarkoituksenmukaista palkita useampaan kertaan” (Helsingin kaupunki, n.d., Henkilöstökeskus, luku 2). Esityksiä palkkioiden saajiksi voi ehdottaa kuka tahansa, vaikka päätöksen tekee aina esimies tai muu palkitsemisen avainhenkilö (Helsingin kaupunki, n.d., Henkilöstökeskus, luku 6).

## **5.7 Henkilökunta-alennukset**

Henkilökunta-alennukset ovat verovapaita, mikäli ne ovat koko henkilökunnan käytettävissä ja on arvoltaan tavanomaisia ja kohtuullisia. Kohtuulliseksi katsotaan alennus, joka on korkeintaan samansuuruinen, kuin alennus parhaalle asiakkaalle, euromäärästä riippumatta. Alennukset koskevat työnantajan sekä konsernisuhteissa olevien yritysten tuottamia tai kaupan pitämiä uusia tai käytettyjä tavaroita. Käyttöomaisuuteen kuuluvan omaisuuden alennukset eivät ole verovapaita. Mikäli työntekijä saa käyttää työnantajan sopimuskumppaneilta saamia asiakasalennuksia, ne eivät ole henkilökuntaetuja, vaan verottomia asiakasalennuksia. (Verohallinto, 2024, Henkilökuntaedut verotuksessa, luku 3.3.)

## 5.8 Virkistystoiminta

Työnantajan koko henkilökunnalle järjestämä virkistys- ja harrastustoiminta on työntekijälle verovapaa etu. Työnantaja voi järjestää edun myös ulkopuolisen toimittajan kautta, jolloin työntekijä voi valita annetuista vaihtoehdoista mieluisimman. Mikäli harrastustoiminnan tukeminen on yksilöllistä tai työnantaja maksaa työntekijän itse valitseman harrastuksen kuluja, katsotaan kulu työntekijän omien elantokustannusten korvaamiseksi ja etu on tällöin veronalaista palkkaa. (Verohallinto, 2024, Henkilökuntaedut verotuksessa, luku 3.5.)

Työkyky- ja työhyvinvointipäivien virkistystoiminnan sekä juhlatilaisuuksien tavantomaiset kustannukset ruokailuineen ovat verovapaita. Työnantaja voi maksaa myös juhlatilaisuuksien matkakustannukset matkalaskua vastaan, mikäli tapahtuma on muualla kuin työntekijän varsinaisella työpaikalla. (Verohallinto, 2024, Henkilökuntaedut verotuksessa, luku 3.5.)

Enintään 100 euron arvoinen tavarapalkinto, muusta kuin työsuorituksesta, on lähtökohtaisesti verotonta (Verohallinto, 2019, Palkintojen verotus, luku 2).

## 5.9 Tulokseen ja tavoitteiden täyttymiseen perustuvat edut

### 5.9.1 Tulospalkkiot

Monissa yrityksissä, kuten myös esimerkiksi valtion tehtävissä on käytössä erilaisia tulospalkkiomalleja. Etukäteen määriteltyjen tulosten saavuttamisesta maksetaan etukäteen määritelty palkkio. Valtion tulospalkkiojärjestelmästä on Valtion työmarkkinalaitos julkaissut esitteen ”Tulospalkkaus tutuksi”, jossa on mainittu monia yksityisyhtiöihin soveltuvia periaatteita.

Tärkeä periaate on, että tulospalkkauksen tavoitteita mietitään yhdessä organisaation tavoitteiden kanssa. Tehokas ja tuloksellinen toiminta johtaa tulostavoitteiden saavuttamiseen ja ylittämiseen sekä mahdollistaa tulospalkkioiden maksamisen. (Valtion työmarkkinalaitos, n.d., 4.)

Tulospalkkiolla voidaan säädellä palkkakustannuksia hyvien ja huonojen aikojen mukaan. Tulospalkkiota voidaan käyttää myös ohjaamaan tekemistä haluttuun suuntaan, vaikka saavutettu tulos ei olisikaan aina suoraan taloudellisesti mitattavissa. (Hakonen & Nylander, 2015, luku 1.1).

Tulospalkkio on koko määrältään veronalaista ansiotuloa, eli siitä suoritetaan ennakonpidätys ja sivukulut, ellei sitä siirretä henkilöstörahastoon. (Tulorekisteri, 2023, luku 1.3.3.)

### **5.9.2 Henkilöstörahasto**

Yksi tulospalkkion maksumuoto on tulospalkkion ohjaaminen henkilöstörahastoon, jonka toiminnasta säädetään henkilöstörahastolaissa. Lain tarkoituksena on edistää koko henkilöstöä koskevien palkitsemisjärjestelmien käyttöä sekä parantaa siten tuottavuutta ja kilpailukykyä (Henkilöstörahastolaki 934/2010 1§.)

Henkilöstörahaston omistaa henkilöstö. Se perustetaan yhteistoiminnassa työnantajan ja henkilöstön kanssa. Kaikki yrityksen työntekijät kuuluvat rahastoon työsuhteen voimassa ollessa. Jäsenyydestä ei voi kieltäytyä. (Myllymäki, 2023b.)

Henkilöstörahastolakiin on tullut muutoksia 1.4.2023 (Laki henkilöstörahastolain muuttamisesta 229/2023). Kriteerit ovat puolittuneet; nyt henkilöstörahaston voi perustaa jo 5 hengen yritykseen, jonka liikevaihto on vähintään 100 000 euroa. Jatkossa työntekijä voi työpaikkaa vaihtaessaan siirtää rahasto-osuutensa uuteen rahastoon. (YT-asiamies, n.d., Henkilöstörahastolakiuudistus.)

Henkilöstörahasto sitouttaa henkilökuntaa osaltaan, sillä rahasto karttuu vähitellen. Henkilökohtaista rahasto-osuutta voi nostaa enintään 15 % vuosittain, mikäli rahaston säännöt tähän oikeuttavat. Koko henkilökohtaisen rahasto-osuuden voi nostaa neljän kuukauden kuluessa työsuhteen päättymistä seuraavan arvonmäärityspäivän jälkeen. (YT-asiamies, n.d., Henkilöstörahastolakiuudistus.)

”Rahaston kautta saadut palkkiot eivät kerrytä eläkettä, eikä palkkioita lueta etuuksien perusteisiin” (Myllymäki, 2023b).

#### **5.9.2.1 Henkilöstörahastoon maksetun tulos- tai voittopalkkion verotus ja sivukulut**

Henkilöstörahastoon maksetut palkkiot eivät ole rahastoon maksuhetkellä työntekijän veronalaista tuloa, eikä siitä makseta sosiaalivakuutusmaksuja. Työnantaja saa vähentää rahastoon maksamansa henkilöstörahastoerät tuloverotuksessaan.

Työntekijän nostaessa rahasto-osuuksiaan rahastosta, maksettavasta erästä 80 % verotetaan ansiotulona ja loppu 20 % on verovapaata tuloa. Tässä vaiheessakaan ei suoriteta sosiaalivakuutusmaksuja, sairaanhoitomaksua lukuun ottamatta. (Myllymäki, 2023b.)

Kyösti Jurvelin kirjoittaa, että Verohallinto on lähettänyt uuden soveltamisohjeen lausuntokierrokselle henkilöstörahastoihin liittyen, sillä on esiintynyt käytäntöjä, joissa palkkatuloja on pyritty muuttamaan rahastoon siirrettäviksi palkkioiksi. (Jurvelin, 2024.)

#### **5.9.3 Voitonjakoerät osakeyhtiössä**

Osakeyhtiölaissa (624/2006) on säädetty osakeyhtiön voitonjaosta eli osingoista. Varojen jako perustuu viimeisimpään vahvistettuun tilinpäätökseen ja jakaa voi vapaata omaa pääomaa, kunhan siitä on vähennetty jakamatta jätettävät varat ja kehitysmenoiksi merkattu määrä. (Osakeyhtiölaki, 2006, 4:13:3–5 §)

Tilinpäätöksen jälkeen yhtiökokouksen päättämät voitto-osuudet, voitonjakoerät ja voittopalkkiot eivät ole työeläkevakuutusmaksun (TyEL) alaista tuloa. (Työeläkeyhtiö Elo, 2024, s. 9–11.)

#### **5.9.3.1 Voittopalkkioiden verotus ja sivukulut**

*Voittopalkkio* eroaa bonuksesta ja tulospalkkiosta siinä tapauksessa, mikäli palkkio määräytyy kokonaan tai olennaisilta osin yrityksen tuloslaskelman mukaisesta

käyttökatteesta tai muusta toiminnan kannattavuutta mittavasta tuloslaskelman erästä. Määräytymiseen saattavat vaikuttaa myös muut yrityksen tehokkuusmitarit, kuten tietyt tuotot ja kulut sekä toimitusaikataulujen pitävyys. Mikäli sosiaalivakuuttamista koskevien lakien edellytykset täyttyvät, ei voittopalkkiota pidetä palkkana (työansiona).

Edellytyksiä ovat:

- voittopalkkio maksetaan koko henkilöstölle (sitä ei kuitenkaan ole pakko maksaa lyhyissä määräaikaissa työsuhhteissa oleville, kuten kausiapulaisille)
- se ei korvaa työehtosopimuksen tai työsopimuksen palkkajärjestelmää
- sen määräytymisperusteet ovat henkilöstörahastolain 2§:n 2 ja 3 kohdan mukaiset
- yrityksen vapaan pääoman määrä on isompi, kuin käteisen voittopalkkion ja osakkeenomistajille maksettavien osinkojen yhteismäärä
- sen maksamisesta ei ole tehty työnantajaa velvoittavaa sopimusta
- sen maksupäätös tehdään tilikauden päätyttyä yhtiökokouksessa ja palkkiot maksetaan tämän jälkeen
- asia käsitellään yhteistoimintalain mukaisella tai vastaavalla tavalla.

Kaikkien em. ehtojen täytyessä palkkiosta ei suoriteta sosiaalivakuutusmaksuja, sairaanhoitomaksua lukuun ottamatta. Huomattava on, että yhdenkin edellytyksen puuttuessa, palkkiosta maksetaan kaikki sosiaalivakuutusmaksut. Voittopalkkioon määrä ei ole pakko olla kaikille työntekijöille yhtä suuri, kunhan määräytymisen perusteet ovat kaikille yhdenmukaiset. (Myllymäki, 2023a.)

*Voitonjako* vastaa voittopalkkiota muuten, mutta siitä ei ole ennalta laadittu suunnitelmaa, vaan yhtiökokous voi päättää, että osa tilinpäätöksen mukaisista voittovaroista jaetaan henkilöstölle. (Myllymäki, 2023a.)

### **5.10 Osakepohjainen palkitseminen**

Osakepohjainen palkitseminen sisältää monenlaisia työsuhhteeseen perustuvia oikeuksia hankkia osakkeita tai osuuksia käypää arvoa alempaan hintaan. Esimerkkeinä Verohallinnon ohjeistus mainitsee työsuhdeoption, osakepalkkion, rajoitetut osakkeet sekä osakeoikeudet, warrantin, vaihtovelkakirjalainan, optiolainan,

holdingyhtiöjärjestelyn, rahastot ja osakeannin. Kaikissa on omanlaisensa säänte-lyt, joihin on syytä perehtyä huolella ennen mallin valintaa ja käyttöönottoa. (Verohallinto, 2023, Työsuhdeoptioiden verotus, luku 2.3)

### **5.10.1 Työsuhdeanti**

Työsuhdeannin ja Työsuhdeoption välinen rajanveto on joskus hankalaa. Tarvittaessa syytä on tutkia myös Korkeimman hallinto-oikeuden (KHO) päätöksiä. Työsuhdeoption tavoin myös työsuhdeannissa on oikeus merkitä yhtiön osakkeita käypää hintaa edullisemmin. Osakeannissa merkintä tapahtuu lyhyessä ajassa, eli kolmen kuukauden sisällä osakeantipäätöksen jälkeen, kun taas työsuhdeoptio merkitään vasta tulevaisuudessa etukäteen sovitulla ehdoilla ja hinnalla. Osakeannissa osakkeita voidaan antaa merkittäväksi joko maksua vastaan tai ilmaiseksi. (Verohallinto, 2023, Työsuhteeseen perustuvan osakeannin verotus, luku 1–3.7.)

#### **5.10.1.1 Työsuhdeannin verotus ja sivukulut**

Työsuhdeannista saatu etu on veronalaista ansiotuloa saajalleen. Mikäli etu on henkilöstön enemmistön käytettävissä, vero suoritetaan vasta 10 prosenttia ylittävältä osalta. Kaikkien ei kuitenkaan ole pakko käyttää tarjottua mahdollisuutta. Mikäli etu on tarjottu vain joillekin henkilöille, veronalaista etua on koko osakkeista maksetun määrän ja käyvän hinnan erotus. Työnantajan verotuksessa työsuhdeannin verovähennysoikeus vastaa työsuhdeoptioiden ohjeistusta. (Verohallinto, 2023, Työsuhteeseen perustuvan osakeannin verotus, luku 3, 8.)

### **5.10.2 Työsuhdeoptiot**

Työsuhdeoptio on työsuhteeseen perustuva oikeus saada tai ostaa kohde-etuus (osakeoptiossa osake) ennalta määrätyn ehdoin. Osakkeen ei tarvitse olla sen yhtiön osake, jossa palkansaaja on työsuhteessa. Optiolla voi hankkia osakkeita, tai muita kohde-etuuksia, käypää arvoa alempaan hintaan. Osakeyhtiössä yhtiökou- kous tekee päätöksen työsuhdeoptioiden antamisesta. Optioiden käyttöoikeus, eli

mahdollisuus merkitä tai jopa myydä niitä, alkaa yleensä jonkin ennalta määritellyn ajankohdan jälkeen (rajoitusjakso). Osakkeisiin voidaan liittää myös työsuhteen voimassaoloehto, jolloin palkansaaja voi menettää merkitsemänsä osakkeet, mikäli työsuhde päättyy rajoitusjakson aikana. Ehdossa voi olla myös ansaintajakso ja ehtoja, joiden täytyttyä selviää annettavien optioiden määrä. (Verohallinto, 2023, Työsuhdeoptioiden verotus, luku 2.1–2.2)

#### **5.10.2.1 Työsuhdeoptioiden verotus ja sivukulut**

Työsuhdeoptioihin liittyy monenlaisia tilanteita, jotka vaikuttavat sen käyttöön ja myös verotukseen. Niihin voi perehtyä Verottajan sivustoilla. Lähtökohtaisesti työsuhdeoptiosta saatu etu on palkkaa ja siitä on toimitettava ennakonpidätys sekä TyEL- ja työttömyysvakuutusmaksut. Vero vähennetään siinä vaiheessa, kun työntekijä käyttää työsuhdeoptiota. Työsuhdeoptiosta saatavan edun arvoksi katsotaan osakkeen käypä arvo työsuhdeoption käyttöhetkellä. Tästä vähennetään verovelvollisen maksama hinta. Mikäli työsuhdeoptiosta saatu veronalainen etu on suurempi kuin työntekijän koko rahapalkka, voidaan siinä tapauksessa työntekijän TyEL ja työttömyysvakuutusmaksuja pidättää takautuvasti seuraavista palkoista kahden vuoden kuluessa. Työsuhdeoptioista voi aiheutua työntekijälle myös kuluja, kuten välityspalkkio ja varainsiirtovero. Nämä ovat ensisijaisesti palkansaajan hoidettavia, eikä niitä saa vähentää ennen ennakonpidätyksen suorittamista. (Verohallinto, 2023, Työsuhdeoptioiden verotus, luku 2.2, 6.1–6.6; Ennakkoperintälaki 13§, 13a§.)

Vaikka osakeyhtiön verotuksessa ei lähtökohtaisesti synny veronalaista tuloa omien osakkeiden luovutuksesta, voi henkilökunnalle työsuhteen perusteella luovutetuista osakkeista syntyä vähennyskelpoinen meno. (Verohallinto, 2023, Työsuhdeoptioiden verotus, luku 9.1; Laki elinkeinotulon verottamisesta 18§:3)

#### **5.10.3 Synteettinen optio**

Synteettinen optio on osakesidonnainen tulospalkkio tai bonus. Siinä työntekijä saa työnantajalta rahasuorituksen, jonka määrä perustuu työnantajan osakkeen

arvonnousuun, eli ehdoissa määrätyn käyvän hinnan ja ennalta määritellyn ajan-  
kohdan merkintähinnan erotukseen. Synteettinen optio ei oikeuta merkitsemään  
osakkeita, joten siihen ei sovelleta työsuhdeoption sääntöjä. (Myllymäki, 2023a.)

Synteettisestä optiosta suoritetaan ennakonpidätys, mutta pääsääntöisesti ei so-  
siaalivakuutusmaksuja, sairaanhoitomaksua lukuun ottamatta (sairaanhoito-  
maksu sisältyy ennakonpidätysprosenttiin). Kaikki sosiaalivakuutusmaksut kuiten-  
kin maksetaan, mikäli työntekijällä oikeus osakkeen arvon mukaan määräytyvään  
etuun, vaikka osakkeen arvo ei nouse tai jos olennaisesti alihintaiseen synteetti-  
seen optioon perustuva etu maksetaan vuoden kuluessa optio-oikeuden antami-  
sesta. (Myllymäki, 2023a.)

### **5.11 Lisäeläkevakuutukset**

Lisäeläketurvan voi ottaa joko ryhmäeläkevakuutuksena tai yksilöllisenä eläkeva-  
kuutuksena. Vakuutusmaksuista ei makseta työnantajan sivukuluja, koska niitä ei  
katsota palkaksi. Ne ovat työnantajalle pääosin verovähennyskelpoisia. Lisäeläk-  
keen voi sopia saatavaksi silti, vaikka vaihtaisi työpaikkaa. Lisäeläkettä voi halutes-  
saan nostaa myös työskentelyn aikana. Sen keston voi määritellä määräajaksi tai  
elinikäiseksi. (Eläketurvakeskus, n.d., Lisäeläketurva; Tuloverolaki 1992, Työnanta-  
jan ottamat vapaaehtoiset eläkevakuutukset, luku 2, 3; Työeläke, 2024, Työnanta-  
jan järjestämä lisäeläke.)

*Yksilöllisessä eläkevakuutuksessa* työnantaja voi maksaa verovapaasti enintään  
8 500 euroa vakuutusmaksuja vuodessa. Sen ylittävä osa katsotaan työntekijän  
palkaksi ja siitä tulee maksaa kaikki palkan verot ja sivukulut. Kertynyt lisäeläke  
maksetaan määräajoin vuosittain tai useammin, joko vakuutetun jäljellä olevan  
eliniän mukaan tai vähintään 10 vuoden aikana, jolloin jäljellä oleva säästö määrä  
jaetaan vuosittain jäljellä olevien vuosien lukumäärällä. Eläkkeen maksu alkaa Tu-  
loverolain 54d§: 2:2 mukaisen eläkeiän perusteella, eikä siitä voi sopia muuta. (Ve-  
rohallinto, 2019, Työnantajan ottamat vapaaehtoiset eläkevakuutukset, luku 2.1.)

*Ryhmäeläkevakuutuksen edellytys on, että kaikki samassa määritellyssä työtehtävässä, ammattiasemassa tai esimerkiksi toimipaikassa olevat saavat sen kollektiivisesti ja yhtenäisillä ehdoilla. Mikäli lisäeläkevakuutus halutaan antaa vain joillekin, työnantajan tulee ottaa tälle yksilöllinen eläkevakuutus. Työntekijällä on oikeus kieltäytyä lisäeläkevakuutuksesta vakuutusta otettaessa tai työsuhteen alussa, mutta vakuutuksen jo voimassa ollessa, kieltäytymiselle täytyy olla perusteltu syy. (Verohallinto, 2019, Työnantajan ottamat vapaaehtoiset eläkevakuutukset, luku 2.1.)*

Ryhmäeläkevakuutus voi olla etuusperusteinen, eli sovitussa iässä maksettava lisäeläke on esimerkiksi prosenttiosuus palkasta, tai se voi olla maksuperusteinen, eli maksettava lisäeläke perustuu vakuutussäästön kertymään. Ryhmäeläkevakuutuksella ei ole mitään vuosittaista enimmäismäärää, kuten yksilöllisellä eläkevakuutuksella. Työnantajan maksaessa kaikki maksut kokonaisuudessaan, voidaan sopia eläkkeen maksamisen alkamisajaksi mitä vain. Työntekijöillä voi olla oikeus lykätä, mutta ei varhentaa, oman eläkkeenmaksunsa alkamisaikaa kollektiivisesti sovitusta. Työntekijän maksaessa osan vakuutusmaksuista, eläkeikä määräytyy syntymävuoden perusteella, eikä sitä voi aikaistaa. (Eläketurvakeskus, Lisäeläketurva; Verohallinto, 2019, Työnantajan ottamat vapaaehtoiset eläkevakuutukset, luku 3.1–3.2.)

#### **5.11.1 Lisäeläkkeiden verotus ja sivukulut**

Lisäeläkkeiden verovapaus edellyttää, ettei vakuutuksella korvata palkanmaksua, eli se ei voi olla palkkio tehdystä työstä, vaan vastaa lähinnä henkilökuntaetua. Lisäeläkevakuutuksen ollessa osa palkkaa, tai elleivät kaikki ehdot täyty, siitä suoritetaan ennakonpidätys ja palkan sivukulut. (Verohallinto, 2019, Työnantajan ottamat vapaaehtoiset eläkevakuutukset, luku 2–3.)

*Ryhmäeläkevakuutuksessa eläkkeen maksuilla ei ole alarajaa, mikäli työnantaja maksaa koko vakuutusmaksun. Maksu on siis verovähennyskelpoinen eläköitymisestä riippumatta. Mikäli työntekijä on maksanut itse osan vakuutusmaksuista,*

eläkettä maksetaan syntymävuoden ja eläkesopimuksen alkamisen perusteella määräytyvästä eläkeiästä alkaen. Työntekijä saa maksaa enintään puolet vuosittaisista vakuutusmaksuista. Työntekijä voi vähentää maksamiaan vakuutusmaksuja korkeintaan 5 % k.o. työnantajan maksamasta palkasta tai enintään 5 000 euroa. (Eläketurvakeskus, n.d., Lisäeläketurva; Verohallinto, 2019, Työnantajan ottamat vapaaehtoiset eläkevakuutukset, luku 2–3.)

Verovähennysoikeuden alaikäraja on 18-vuotta ja yläikäraja on sama kuin vakuuttamisvelvollisuuden yläikäraja, eli 68 vuotta ennen vuotta 1957 syntyneillä, 69 vuotta 1958–1961 syntyneillä ja 70 vuotta sen jälkeen syntyneillä. Ennen vuotta 2013 tehdyissä sopimuksissa on poikkeavat ikärajat. Yläikäraja on sama kollektiivisessa lisäeläkevakuutuksessa, mikäli työntekijä maksaa osan vakuutusmaksuista. Eläkkeen alkamisikä voi olla joissakin tapauksissa alempi, kuten esimerkiksi työnantajan maksaessa vakuutusmaksut kokonaisuudessaan tai mikäli henkilöstä tulee pysyvästi työkyvytön. (Eläketurvakeskus, n.d., Lisäeläketurva; Verohallinto, 2019, Työnantajan ottamat vapaaehtoiset eläkevakuutukset, luku 2–3.)

Mikäli yksilöllisen lisäeläkkeen maksun alkamisikä on tuloverolain syntymäaikaan perustuvaa määriteltyä eläkeikää aikaisemmin, on vakuutusmaksu kokonaisuudessaan työntekijän palkkaa, josta maksetaan normaalit palkan sivukulut. Siinä tapauksessa lisäeläkevakuutus ei siis ole verovähennyskelpoista työnantajalle. Ryhmäeläkevakuutukselle tuloverolaki ei määrittele alinta vanhuuseläkkeen alkamisikärajaa, mikäli työnantaja maksaa koko vakuutusmaksun. Mikäli työntekijä maksaa osan maksuista, pätevät samat ikärajat, kuin yksilöllisessä lisäeläkevakuutuksessa ja rajojen alittuessa verovähennysoikeutta ei ole. (Verohallinto, 2019, Työnantajan ottamat vapaaehtoiset eläkevakuutukset, luku 2–3.)

Työntekijälle lisäeläkevakuutusmaksuja ei ehtojen täyttyessä katsota tuloksi, eikä siitä suoriteta ennakonpidätystä eikä sosiaalivakuutusmaksuja. Eläkettä saadessa lisäeläke verotetaan ansiotulona. (Eläketurvakeskus, n.d., Lisäeläketurva)

## 6 RAHALLINEN PALKITSEMINEN TYÖNANTAJAN NÄKÖKULMASTA

### 6.1 Rahallisen palkitsemisen merkitys

Palkitsemisen tarkoituksena on kannustaa työntekijää sitoutumaan työnantajan menestymiseen vaikuttaviin toimintatapoihin. Sillä halutaan myös antaa tunnustusta hyvin onnistuneista työsuorituksista. Palkitsemisjärjestelmää voidaan hyödyntää myös työnjohtotehtävissä ja rekrytoinnissa. Yritykset haluavat jakaa rahallista tulostaan myös työntekijöilleen, koska nämä ovat tuloksen mahdollistaneet. Palkitseminen voi olla myös aineetonta, etenkin jos rahapalkkioihin ei ole mahdollisuuksia. Aineeton palkitseminen tukee myös henkilöstön työhyvinvointia.

Palkitsemisella on ensisijaisesti psykologinen vaikutus. ”Hyvä palkitsemisjärjestelmä lisää henkilöstön motivaatiota ja ohjaa työtä haluttuun suuntaan.” (Palkkatalo, n.d., työntekijän palkitseminen). Esimerkiksi Mandatum on teettänyt palkitsemistutkimuksia useampana vuonna. Heidän viimeisin tutkimustuloksensa on tilattavissa yrityksen nettisivuilta (Mandatum, n.d., palkitseminen.)

### 6.2 Miten valita palkitsemismalli

On tärkeää, että yrityksellä on käytössään toimiva palkitsemismalli. Sitä arvioitaessa kannattaa miettiä etenkin kysymystä: ”miksi tämä palkitsemistapa on meillä käytössä?” Mallin on oltava riittävän selkeä ja yksinkertainen, vastaten kuitenkin parhaiten yrityksen ja sen henkilön tarpeita ja odotuksia. Tärkeää on myös kehittää palkitsemismallia tarpeen mukaan ja tarkastella sen toimivuutta esimerkiksi strategian päivittämisen yhteydessä. (Hakonen & Nylander, 2015, luku johdanto, 4.2.)

### 6.3 Palkasta maksettavat kulut

Rahallinen palkitseminen on yleensä verrattavissa palkkaan, jolloin on huomiotava myös verotus ja välilliset kustannukset. Vuonna 2020 palkkakustannukset

muodostivat keskimäärin 79,5 %, sosiaaliturvan kustannukset 18,4 % ja muut kustannukset 2,1 % kokonaistyövoimakustannuksista. (Tilastokeskus, n.d., Työvoimakustannustutkimus 2020.)

Uudempaa työvoimakustannusten tilastoa ei Tilastokeskukselta löytynyt, mutta suuntaa voi laskea vuoden 2024 sivukuluista, jotka ovat listattu esimerkiksi Palkanlaskijan oppaassa (Palkanlaskijan opas, n.d., Palkkahallinnon tärkeät luvut 2024; Taulukko 1). Näistä työnantajalle kertyy palkan lisäksi keskimäärin 19,95 % kulut, eli palkkakustannukset olivat keskimäärin 80,05 % kokonaispalkkakuluista. Tässä ei oteta kantaa muihin työvoimakustannuksiin, kuten työterveyshuolto, työvaatteet, koulutus, henkilökuntaedut, jotka kyllä kuuluvat kokonaistyövoimakustannuksiin ja siten laskevat palkkakustannusten osuutta (Kuvio 2).

Palkansaajalle maksettavasta bruttotulosta vähennetään:

- Henkilökohtainen **ennakonpidätys**, joka perustuu henkilön odotettaviin vuosituloihin, sisältää päivärahamaksun, jonka osuus yli 16499 tuloista on 1,01 %, sekä sairausvakuutusmaksun 0,51 %. Tilitetään Verohallinnolle.
- **Työeläkevakuutusmaksu**, joka on 17–52-vuotiailta sekä 63–68-vuotiailta 7,15 % ja 53–62-vuotiailta 8,65 %. Työnantajan valitsema eläkeyhtiö laskee tulorekisteritietojen perusteella. TyEL-maksun yläkäräjä riippuu syntymävuodesta ennen vuotta 1957 syntyneillä se on 68 vuotta, 1958–1961 syntyneillä 69 vuotta ja vuodesta 1962 syntyneistä nuoremmilla 70 vuotta. (TyEL-vakuutus, 2024)
- **Työttömyysvakuutusmaksu**, joka on 0,49 %. Työllisyysrahasto laskee tulorekisteritietojen perusteella.

Näiden lisäksi työnantajan tilittää palkkasummaan ja ikään perustuen:

- **Sairausvakuutusmaksun (SAVA)**, joka on 16–67-vuotiailta työntekijöiltä 1,16 %. Tämä tilitetään Verohallinnolle. (Verohallinto, 2023, Työnantajan ja vakuutetun sairausvakuutusmaksu, luku 1.3.)

- **Työeläkevakuutusmaksun (TyEL)** Työnantajan valitsema eläkeyhtiö laskuttaa tulorekisteritietojen perusteella. Työnantajan TyEL-maksun prosenttiosuus perustuu yrityksen valitseman eläkeyhtiön maksuperusteisiin. Keskimääräinen työnantajan osuus vuonna 2024 on 17,34 % (Tela, n.d., Työeläkemaksut).
- **Työttömyysvakuutusmaksun (TVR)**, joka vuonna 2024 on 2 337 000 euron palkkasummaan asti 0,27 % ja sen ylittävältä palkkasummalta 1,09 %. Keskimääräinen työttömyysvakuutusprosentti vuonna 2024 on 0,82 %. Työllisyysrahasto laskuttaa tulorekisteritietojen perusteella. (Palkanlaskijan opas, n.d.; Työllisyysrahasto, työttömyysvakuutusmaksut.)
- Työnantajan on myös **vakuutettava** työntekijät **työtapaturma- ja ammattitautien** varalta valitsemassaan vakuutusyhtiössä, joka on Tapaturmavakuutuskeskuksen (TVK) jäseniä (TVK, Vakuuttaminen). Vakuutusyhtiöillä on omat maksuperusteensa, joiden mukaan laskuttavat työnantajaa. Tapaturmavakuutusmaksu vuonna 2024 on keskimäärin 0,57 % (Palkanlaskijan opas, n.d.).
- Mikäli työnantajaa koskevassa työehtosopimuksessa on sovittu, on työnantajan otettava myös **ryhmähenkivakuutus** samassa vakuutusyhtiöstä, jossa tapaturmavakuutuskin on. (Verohallinto, 2023, sosiaalivakuutusmaksut.) Ryhmähenkivakuutusmaksu vuonna 2024 on keskimäärin 0,06 % (Palkanlaskijan opas).

**Taulukko 1.** Työnantajan sivukulut 2024. (Palkanlaskijan opas, n.d., Palkkahallinnon tärkeät luvut 2024.)

Ikä	sava	TyEL	TVR	Tapaturmav.
alle 16 v.	-	-	-	x
16 vuotta	x	-	-	x
17 vuotta	x	tt 7,15 %	-	x
18–52 v.	x	tt 7,15 %	x	x
53–62 v.	x	tt 8,65 %	x	x
63–64 v.	x	tt 7,15 %	x	x
65–67 v.	x	tt 7,15 %	-	x
68 v. ->	-	-	-	x

Tehdyltä työajalta maksetut rahapalkat	Muulta kuin tehdyiltä työajalta maksetut rahapalkat	Sosiaalivakuutusmaksut	Muut työvoimakustannukset
<ul style="list-style-type: none"> <li>* Aikapalkat</li> <li>* Urakkapalkat</li> <li>* Palkkiopalkat</li> <li>* Ylityökorotukset</li> <li>* Sunnuntaityökorotukset</li> <li>* Työaikaan liittyvät lisät</li> <li>* Muut erilliset lisät</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>* Tulos- ja voittopalkkiot, voitonjakoerät</li> <li>* Vuosilomapalkat ja -korvaukset</li> <li>* Vapaapäivien palkat</li> <li>* Sairausajan palkat</li> <li>* Muut palkat</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>* Työeläkemaksut</li> <li>* Sosiaaliturvamaksu</li> <li>* Tapaturmavakuutusmaksu</li> <li>* Työttömyysvakuutusmaksu</li> <li>* Ryhmähenkivakuutusmaksu</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>* Työterveyshuolto</li> <li>* Työpaikkaruokailu (ravintoetu)</li> <li>* Työpaikkakuljetukset (autoetu)</li> <li>* Työvaatteet</li> <li>* Asumisen tukeminen (asuntoetu)</li> <li>* Koulutus</li> <li>* Muut henkilökuntaetuudet</li> </ul>
<b>KOKONAISPALKAT</b>			
	<b>VÄLILLISET TYÖVOIMAKUSTANNUKSET</b>		
<b>KOKONAISTYÖVOIMAKUSTANNUKSET</b>			

**Kuvio 2.** Työvoimakustannusten rakenne. (EK, Palkkojen ja työvoimakustannusten rakenne, n.d.)

Liitteessä 1 on taulukko yleisimmistä palkkioista suoritettavista maksuista (LIITE 1. Maksut). Taulukko löytyy myös Excel-muotoisena. (LIITE 5. Kustannukset Excel)

Liitteessä 2 on esimerkkejä yleisimmistä palkkiomuodoista, niiden kustannusvai-  
kutuksista eri ikäisten työntekijöiden ja työnantajan osalta (LIITE 2. Kustannukset).

## **7 EMPIIRISEN TUTKIMUKSEN TULOKSIA**

Määrällisessä eli kvantitatiivisessa tutkimuksessa käytettiin puolistrukturoitua lomakekyselyä, jossa oli pääosin valmiit vastausvaihtoehdot, mutta mukana oli myös mahdollisuus esittää joitakin omia näkemyksiä lyhyesti. Kysely lähetettiin kohdeyrityksen toimihenkilöille ja ylemmille toimihenkilöille Forms-kyselynä sähköpostitse. Työntekijät rajattiin pois kyselystä yrityksen johdon pyynnöstä. Kysely oli anonyymi. Vastaamiskynnyksen madaltamiseksi vastanneiden kesken arvottiin lahjakortteja henkilöryhmittäin. Lahjakorttiarvontaa varten yhteystiedot annettiin erikseen sähköpostilla. Taustatietoina käytettiin ainoastaan TES-henkilöryhmää sekä työsuhteen kestoa. Tutkimuksessa esitettiin väitteitä k.o. yrityksessä olevista palkitsemismalleista sekä pyydettiin ehdotuksia mahdollisista muista malleista, jotka kiinnostavat vastaajia. Tutkimusmetodina käytettiin aineistolähtöistä sisälönanalyysia.

### **7.1 Vastaajat**

Vastauksia tuli yhteensä 25 kappaletta, joka on noin 54 % kohderyhmästä. Viidesosa vastaajista oli toimihenkilöitä ja 4/5 ylempiä toimihenkilöitä. Viidesosa vastaajista on ollut työsuhteessa yritykseen alle kaksi vuotta, toinen viidesosa kahdesta viiteen vuotta ja loput 3/5 yli 5 vuotta.

### **7.2 Peruspalkka ja luontoisedut**

Toimihenkilöt tuntevat palkkaansa määrittelevän METTOVA-toimenvaativuusmittarin kohtalaisesti, kaksi vastaajista ei tunnistanut mittaria (Kuvio 3). Kaikki kuitenkin kokivat, että mittarin osa-alueet ovat ainakin osittain oikeudenmukaisesti määriteltyjä.



**Kuvio 3.** Toimihenkilöillä käytettävä METTOVA-toimenvaativuusmittari on minulle tuttu.

Ylempien toimihenkilöiden palkka määritellään henkilökohtaisesti. Siihen ei ole olemassa mitään valmiita taulukoita työehtosopimuksessa, mutta työnantaja on velvollinen huolehtimaan riittävästä tasapuolisuudesta. Ylemmistä toimihenkilöistä 65 % koki palkkansa olevan määritelty oikeudenmukaisesti ja loput 35 % osittain oikeudenmukaisesti. Kukaan ei siis kokenut peruspalkkaansa epäoikeudenmukaisena.

Puhelinetu kuuluu yrityksessä lähtökohtaisesti kaikille toimihenkilöille ja ylemmille toimihenkilöille, ellei erikseen muuta sovita. Vastanneista vain kaksi ilmoitti, ettei heidän palkkaansa ole puhelinetua. Polkupyöräedun puolestaan oli ottanut joka viides vastaajista. Toiveita muista luontoiseduista esitettiin muutamia ja esimerkiksi autoetua ehdotettiin.

### 7.3 Tulospalkkiot

Toimihenkilöillä on vähän erilaiset tulospalkkiomallit kahdessa eri yhtiössä. Toisilla on kuukausittainen tulospalkkio ja toisilla tulosta tarkastellaan vuositasolla. Palkkiota jaetaan, mikäli yrityksen tulos on positiivinen ja täyttää tietyt ehdot. Kuukausittain maksettava palkkio perustuu työssäoloon seurantajaksolla ja se lasketaan prosenttiosuutena henkilön omasta palkasta. Vuositason palkkiossa huomioidaan työntekijän suoriutuminen ja työssäolon osuus vuositasolla.

Tulospalkkiojärjestelmä oli tuttu 64 %:lle vastaajista, 32 % tunnisti sen osittain, 4 % ei tunnistanut. Tulospalkkiota muisti saaneensa 76 % vastaajista, 20 % ei muistanut saaneensa ja 4 % ei ollut varma. Palkitsemisjärjestelmä koettiin tarkoituksenmukaiseksi ja kannustavan parempaan suoritukseen 32 %:n mielestä, 44 % koki sen olevan osittain ja 24 % ei kokenut palkitsemisjärjestelmää tarkoituksenmukaisena tai kannustavana. Palkitsemisen tavoitteiden saavuttamiseen koki voivansa vaikuttaa 32 % vastaajista, 48 % osittain ja loput 20 % ei kokenut vaikutusmahdollisuuksia olevan (Kuvio 4).



**Kuvio 4.** Koen voivani osaltani vaikuttaa palkitsemisen tavoitteiden saavuttamiseen.

#### 7.4 Edut ja muut palkkiot

Vastaajista 72 % oli käyttänyt ainakin joskus henkilökuntaetuja, joita yrityksessä tällä hetkellä ovat kulttuuri-, liikunta- ja hierontaetuu.

Toiveena esitettiin yhdistettyä lounas- ja kulttuuriseteliä. Tämä ei kuitenkaan ole mahdollista, sillä lounasedun maksuvälineen edellytys on, että sillä voi maksaa ainoastaan aterioita. Yrityksessä on luovuttu lounasedusta luontoisetuna, koska sen seuranta palkanlaskennassa on turhan haasteellista. Lounasvähennys olisi työnantajalle edullisempi ja helpompi hallinnoida, mutta sitä ei ainakaan toistaiseksi ole otettu käyttöön.

Smartum-seteleitä (kulttuuri-, liikunta- ja hierontaetu) toivottiin omavastuuosuu-  
dettomiksi. Se on mahdollista, sillä omavastuuosuuden periminen niistä ei ole pa-  
kollista, vaikkakin melko yleistä. Omavastuuosuus ohjaa mm. sitä, ettei etua oteta,  
ellei sitä oikeasti haluta ja näin säästyy ylimääräistä vaivaa kaikilta.

Yritys tarjoaa jäsenyyttä Rautpohjan sairaskassaan. Jäsenyyttä voi hakea työsuh-  
teen alussa, koeajan päätyttyä, mutta ei enää myöhemmin. 52 % vastanneista kuu-  
luu sairaskassaan.

Työnantaja tarjoaa työsuhteen keston mukaan 1/6–1 kuukausipalkkaa vastaavan  
rahakorvauksen 50- ja 60-vuotta täyttävälle. Täyttäneistä 83 % muisti saaneensa  
lahjan. 52 % vastaajista ei ole vielä sen ikäisiä tai he eivät ole olleet työsuhteessa  
täyttäessään. Työnantaja muistaa jouluna kinkkulahjakortilla ja kesällä kassillisella  
grillattavia tuotteita työntekijöitään. Muistaminen oli kaikille vastaajille mieluista.  
Koettiin että ruokalahja on useammille mieluisampi vaihtoehto, kuin esimerkiksi  
pyyhe tai muu tavaralahja.

Työnantaja järjestää toisinaan tapahtumia, juhlia tai muita yhteisaktiviteetteja.  
Esimerkiksi viikoittain on tarjolla ohjattu taukojumppa halukkaille työpaikalla. Suu-  
rin osa kertoi osallistuvansa erilaisiin tapahtumiin mielellään ainakin joskus. Vain  
muutama ei ollut kiinnostunut osallistumaan tapahtumiin.

Työnantaja tarjoaa vapaa-ajantapaturmavakuutuksen sekä lakisääteistä laajem-  
mat terveyspalvelut kaikille työntekijöilleen. 96 % vastaajista piti etuja hyvinä ja 4  
% ei osannut ottaa kantaa. Kukaan ei pitänyt etuja huonoina.

Kertaluontoisia palkkioita muisti saaneensa noin puolet vastaajista (Kuvio 5). Palk-  
kioita muistettiin saadun mm. tutkinnosta, erikoisprojektin hoitamisesta, turvalli-  
suushavainnon tekemisestä, hyvästä työsuorituksesta ja palvelusvuosista. Toinen  
puoli vastaajista ei muistanut saaneensa kertaluonteisia palkkioita.



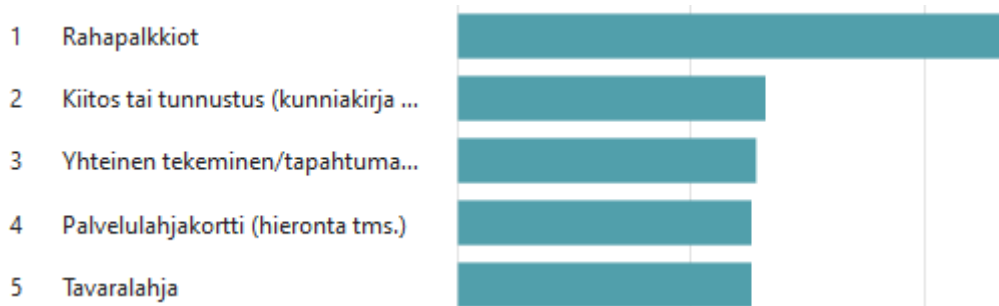
**Kuvio 5.** Olen saanut jonkin kertaluonteisen palkinnon työnantajalta. (voi valita useampia)

### 7.5 Palkitsemisen merkitys

Vastaajien tuli järjestää paremmuusjärjestykseen annetut vaihtoehdot palkitsemisen vaikutuksista. Yksi vaihtoehto oli ”muu”, johon sai itse määritellä mitä vaikutuksia palkitsemisella voi olla. Suurin osa valitsi ensisijaiseksi vaikutukseksi **henkilöstön motivoinnin**. Toiseksi tuli **yrityksen tuloksen parantaminen (tulos ja laatu)**. Kolmantena **henkilöstön sitouttaminen**. Neljänneksi **työnantajan vetovoimaisuuden**. **Muu** vaihtoehdossa esitettiin mm. **työilmapiirin paranemista** sekä **yhteenkuuluvuuden ja yhteishengen lisääntymistä** työyhteisössä, kun **kaikki tekevät parhaansa** yhteisen, tasapuolisen ja läpinäkyvän, tavoitteen eteen. Huomioitavaa on, että tavoitteen ja palkitsemisen tulee olla selkeää, oikeudenmukaista ja saavutettavissa. Onnistumisesta ja hyvästä työstä on syytä palkita. Palkitsemiseksi riittää myös pelkkä kiitos, ei ole pakko aina olla tavaraa tai rahaa. Palkitsemisen katsotaan voivan myös **vähentää** mielenterveyssyistä johtuvia **poissaoloja**, sillä negatiivinen palaute vaikuttaa mielialaa alentavasti. Palkitsemisen koettiin **antavan merkitystä** erittäin hyvin tehdyille työlle. Palkitsemisesta voi joissakin tilanteissa syntyä myös pahaa mieltä.

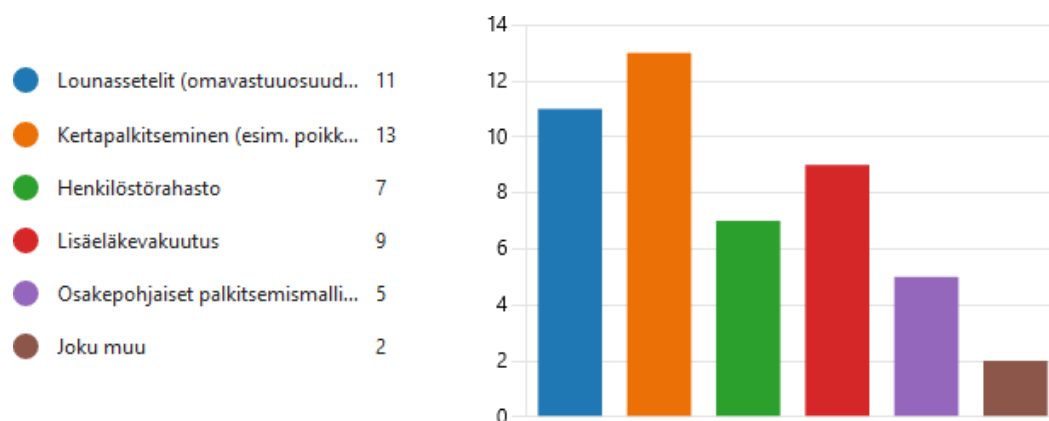
Itseä kannustavat palkitsemistavat tuli laittaa tärkeysjärjestykseen (Kuvio 6). Rahapalkkiot olivat ylivoimaisesti suosituin vaihtoehto. Se oli ensimmäinen valinta 76 %:lla ja toinen valinta loppuilla 24 %:lla vastaajista. Vaihtoehtoina olivat lisäksi

kiitos tai tunnustus (kunniakirja tms.), yhteinen tekeminen/tapahtumapäivä, palvelulahjakortti (hieronta tms.) ja tavaralahja. Muut valmiit vaihtoehdot jakautuivat todella tasaisesti edellä mainitussa järjestyksessä. Lisäksi sai kertoa, mikä muu palkitseminen kannustaisi vastaajaa. Siinä toivottiin muutoksia henkilökuntaetuihin.



**Kuvio 6.** Millainen palkitseminen kannustaa minua (järjestä 1. eniten 5. vähiten)

Vastaajia pyydettiin arvioimaan mitä muita palkitsemismalleja tai henkilökuntaetuja heidän mielestään sopisi kohdeyritykseen (Kuvio 7). Kysymykseen oli mahdollista valita useampia vaihtoehtoja. Valmiina vaihtoehtoina tarjottiin: lounassetelit (omavastuuosuudella), kertapalkitseminen, henkilöstörahassto, lisäeläkevakuutus, osakepohjaiset palkitsemismallit sekä joku muu, johon sai ehdottaa omaa palkitsemismallia. Näistä lounassetelit (28 %) ja kertapalkitseminen (23 %) saivat eniten pisteitä. Seuraavaksi lisäeläkevakuutukset (19 %), henkilöstörahassto (15 %) ja Osakepohjaiset palkitsemismallit (10 % annetuista pisteistä). Joku muu kohdassa toivottiin, että sanat ”kiitos” ja ”hyvää työtä” olisivat käytössä ja että palkitsemismalli olisi läpinäkyvä ja tasapuolinen.



**Kuvio 7.** Mikä muu palkitsemismalli tai henkilökuntaetu olisi mielestäni sopiva tähän yrityksen? (voi valita useampia)

Lopuksi esitettiin vapaamuotoinen kysymys siitä, millaisista asioista pitäisi palkita ja millaisia mittareita niihin voisi käyttää. Useimmissa vastauksissa todettiin, että hyvistä työsuorituksista ja onnistumisista olisi syytä palkita ensisijaisesti henkilökohtaisella palkkiolla. Suorituksia olisi hyvä arvioida sekä hetkellisesti että pitkäaikaisesti. Lisäksi palkitsemista toivotaan mm. tuloksen, tuottavuuden, laadun, tiimin suorituksen ja muiden yhdessä sovittujen tavoitteiden saavuttamisesta. Henkilökohtainen moniosaaminen, vaativuus, ansiokkaat työvuodet, ahkeruus, joustavuus ja sitoutuneisuus olisivat myös palkitsemisen arvoisia. Kehitysideat, keksinnöt ja aloitteet, joilla on yrityksen toimintaa tai prosesseja kehittävä vaikutus.

Voitaisiin tehdä kysely, jossa työyhteisö voisi ehdottaa arvostamiaan henkilöitä, ei siis palkittaisi pelkästään esimiestason tekemiä valintoja. Suhteellisen suuri osuus palkkioista suotaisiin työntekijöille, jotka tuloksen käytännössä tekevät. Huomioitava olisi myös ns. hiljaiset, helpot ja tunnolliset työntekijät, jotka helposti jäävät huomiotta. Myös ryhmä tai tiimitason palkitseminen mainittiin, sekä asetettaessa yhteinen etu yksilön etujen edelle. Nykyisin käytössä oleva tuotantopalkkio mainittiin toimivaksi.

Varsinaisista mittareista ei tullut juurikaan ideoita, mutta esitettiin toivomuksia, että esimerkiksi kehityskeskusteluissa määriteltäisiin henkilön työtehtävään ja tavoitteisiin sopivat mittarit ja niiden laskentamallit. Yleisellä tasolla toivottiin, että arviointi sekä arvioijat olisivat oikeudenmukaisia, tasa-arvoisia ja objektiivisiä.

## 8 JOHTOPÄÄTÖKSET

Opinnäytetyöhön koostettiin erilaisia palkitsemisvaihtoehtoja ja niiden kustannusvaikutuksia. Sanallisen osuuden lisäksi liitteeksi tehtiin myös Excel-taulukko, joka helpottaa kustannusten arviointia henkilön iän mukaisesti. Palkasta perittävistä kuluista voi laskea myös sen paljonko annetusta palkkiosta jää työntekijälle nettona käteen. Huomio asiaan perehtymisen myötä kiinnittyi siihen, että aineellisia palkitsemistapoja on lähes rajattomasti, joten kaiken kattavaa listausta on käytännössä mahdotonta tehdä. Monissa palkitsemismalleissa on lisäksi myös paljon erilaisia variaatioita, jotka vaikuttavat kustannuksiin ja tulkintoihin. On siis tärkeää perehtyä syvemmin haluttuun palkitsemismalliin ja sen ehtoihin, ennen kuin se otetaan käyttöön.

Tutkimusosuudessa haettiin ensisijaisesti vastausta kysymykseen: miten työntekijät tuntevat ja kokevat suoran tai epäsuoran rahallisen palkitsemisen? Siksi kysymykset sisälsivät useimmat yrityksessä käytössä olevat palkitsemisen muodot; peruspalkan, luontoisedut, tulospalkkion ja muut käytössä olevat edut. Lomakkeella kysyttiin kokemuksia ja ajatuksia myös palkitsemisen merkityksestä.

Kaikki vastaajat pitivät peruspalkkaansa vähintään osittain oikeudenmukaisesti määriteltynä. METTOVA-toimenvaativuusmittari oli tuttu vain 20 %:lle toimihenkilöistä, osittain 40 %:lle ja loput 40 % eivät tunnistaneet mittaria. Tulospalkkiojärjestelmä oli tuttu 64 %:lle vastaajista, sisältö ei kuitenkaan ollut täysin tuttu kaikille. Työsuhteen kestolla ei näyttänyt olevan merkitystä tunnettuuteen, eli ei voi olettaa, että epäselvyyttä olisi vain uusilla työntekijöillä. Tämä kertoo, että perusteista tulisi tiedottaa enemmän ja kattavasti. Mittareihin ja palkkiojärjestelmiin perustuviin arviointeihin ja maksatuksiin kuitenkin pääosin luotettiin.

Yrityksessä käytössä olevat erilaiset edut ovat pääosin tuttuja ja ne ovat käytössä heillä, jotka niitä haluavat käyttää. Kehittämistä toki aina löytyy ja siihen voi saada vinkkejä vastausten pohjalta. Palkitsemisen ei välttämättä aina tarvitse olla aineellista, mutta aineellinen kuitenkin miellyttää useimpia työsuhteen kestosta tai tes-

ryhmästä riippumatta. Raha oli kaikilla joko ensimmäiseksi tai toiseksi kannustavin palkkio. Tavarat eivät niinkään houkuta, koska ne ovat harvoin kaikille mieluisia. Myös suullisen palautteen tarve tuli vastauksista ilmi.

Annetut vastaukset mukailivat myös teorioissa esiin tulleita asioita. Erityisesti läpinäkyvyyden ja oikeudenmukaisuuden tarve korostuivat palkkioiden osalta, kuten Adamsin tasapaino- ja oikeudenmukaisuusteoriassakin. Myös Herzbergin kaksifaktoriteorian motivaatiotekijät tulivat tutkimuksessa esille, eli saavutukset, kasvu ja tunnustus motivoivat ja lisäävät tyytyväisyyttä. Vroomin teoriasta korostui se, että on oleellista tietää, mitä tavoitteen täyttymiseksi on tehtävä ja miten tavoitteen saavuttaminen on linkitetty palkkioon. Maslowin tarvehierarkiasta sosiaalisuus näkyi halusta yhdessä onnistumiseen ja arvostus tuli esille siinä, että moni toivoi sanallista positiivista palautetta enemmän.

### **8.1 Pohdinta**

Opinnäytetyön tarkoitus oli koostaa listausta käytössä olevista vaihtoehdoista ja esimerkkejä niiden käytöstä sekä huomioon otettavia asioita, esimerkiksi kirjanpidon näkökulmasta. Mielestäni tämä onnistui melko hyvin. Tietoa löytyi monista eri lähteistä ja vähän eri näkökulmistakin. Haasteeksi muodostui se, että variaatioita oli niin paljon, että yksiselitteisiä ohjeita on vaikea koostaa. Jos siis tästä opinnäytetyöstä ottaa jotakin vinkkejä yrityksen palkitsemiseen, täytyy kuitenkin perehtyä myös halutun palkitsemistavan uusimpiin ohjeisiin ja siihen, mitä eri variaatiot tarkoittavat ja mitkä niistä ovat tarkoituksenmukaisimpia yrityksen kannalta.

Empiria osuudesta pelkäsin, kohdeyrityksen tuntien, ettei vastauksia juurikaan tulisi. Oli kuitenkin ilo huomata, että vähän yli puolet kohderyhmästä vastasi kyselyyn, ja myös omia kommentteja annettiin jonkin verran. Pyrin madaltamaan vastauskynnystä laittamalla kysymykset mahdollisimman helpoiksi vastata, eikä omien kommenttienkaan tarvinnut olla kovin pitkiä. Lisäksi laitoin vielä lahjakorttiarvonnan porkkanaksi. Lopullisesta kohderyhmästä kuitenkin vain alle puolet vastanneista halusi osallistua arvontaan. Olin ajatellut, että mikäli olisin saanut

teettää kyselyn myös työntekijöille, olisin mennyt paikanpäälle ja pyytänyt vastaukset heiltä paperimuodossa ja arvannon lisäksi vienyt ihan konkreettisia porkkanoita tarjolle tunnelmaa keventämään.

Koska kyselyssä kysyttiin ensisijaisesti yrityksessä käytössä olevista tai vastaajien mielestä sinne sopivista palkitsemismalleista, ja kyselyyn vastasi yli puolet kohdeyryhmästä, joka käsitti 46 henkilöä, katsoisin kyselyn tulosten luotettavuuden, eli reliabiliteetin olevan melko hyvä. Ei kuitenkaan hyvä, sillä aina voi spekuloida, olisivatko puuttuvat vastaukset muuttaneet vastausten jakautumista, eli olisiko kysely toistettavissa samanlaisin tuloksin.

Tulkitsen tutkimuksen validiteetin olevan hyvä, sillä kyselyn kysymykset olivat selkeitä ja tulkintavirheitä tuskin pääsi syntymään, näin ollen tulokset vastaavat kysytyjä asioita. Kysymysten tuli siis vastata mm. siihen, miten työntekijät suhtautuvat rahalliseen palkitsemiseen ja onko etuja saatu tai käytetty. Myös ”Työntekijän rahallisen palkitsemisen malleja” -luku vastaa tutkimuskysymyksiin: ”Mitä vaihtoehtoja työntekijän rahalliselle palkitsemiselle on käytettävissä? sekä ”Mitä vaikutuksia palkitsemismalleilla on yrityksen sekä palkansaajan verotukseen ja palkan sivukuluihin?”.

Olisi ollut kiinnostavaa vertailla eri yritysten malleja tai kohdeyrityksen koko henkilökuntaa, mutta tehtävä painottui lopulta vain yhden yrityksen toimihenkilöihin. Varsinaiseen rahallisen palkitsemisen kehittämiseksi jäivät aika pieneen osaan, mutta kuitenkin suurin osa vastaajista esitti jotakin näkemyksiä etenkin siitä, mistä pitäisi palkita ja mitkä palkitsemismallit ovat kiinnostavia. Varsinaisesti mittareista ei kuitenkaan osattu sanoa muuta kuin että niiden olisi oltava tarkoitukseen sopivia, selkeitä ja oikeudenmukaisia.

## **8.2 Jatkotutkimusehdotuksia**

Rahallisessa palkitsemisessa on todella paljon erilaisia variaatioita. Verotus ja sivukulujen osuus on erilainen erilaisissa tilanteissa. Jatkossa voisi tutkia ja jäsentää

esimerkiksi vain joitakin yksittäisiä palkitsemismalleja vielä kattavammin ja yksityiskohtaisemmin erilaisine variaatioineen. Myös henkilöstön kokemuksia ja toiveita voisi kartoittaa vielä tarkemmin. Kyselyä voisi edeltää jonkinlainen luento erilaisista vaihtoehdoista. Täten toiveetkin olisivat ehkä realistisempia, kun olisi enemmän tietoa eri mallien vaikutuksista käytännön tasolla. Kiinnostavaa olisi myös vertailla eri yritysten työntekijöiden ja johdon näkemyksiä kullakin yrityksellä käytössä olevista malleista ja siitä, miten ne koetaan henkilöstön näkökulmasta ja millaisia parannusehdotuksia palkitsemiseen ehdotettaisiin.

## LÄHTEET

Adams, J.S. 1963. and understanding of inequity. Journal of Abnormal And Sosial Psychology, 5, 422–436. Noudettu 17.8.2024 osoitteesta [https://edisciplinas.usp.br/pluginfile.php/5325998/mod\\_folder/content/0/1964-04111-001%20%281%29.pdf](https://edisciplinas.usp.br/pluginfile.php/5325998/mod_folder/content/0/1964-04111-001%20%281%29.pdf)

Carlson, K. 2015. Opinnäytetyö. Henkilöstön palkitseminen. Noudettu 13.11.2022 osoitteesta <https://urn.fi/URN:NBN:fi:amk-2015060111772>

Direktiivi 2023/970/EU: Miesten ja naisten samapalkkaisuuden periaatteen soveltamisen lujittamisesta palkkauksen läpinäkyvyyden ja täytäntöönpanomekanismien avulla. Noudettu 13.8.2024 osoitteesta <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/FI/TXT/HTML/?uri=CELEX:32023L0970>

Doran, G. T. 1981. There's a S.M.A.R.T. Way to Write Management's Goals and Objectives. Management Review, 70, 35–36.

Edenred. n.d. Lounasedun verotus. Noudettu 17.10.2024 osoitteesta <https://edenred.fi/fi/lounari>

Edenred. n.d. Mitä luontois- ja henkilökuntaeduilla tarkoitetaan. Noudettu 7.9.2024 osoitteesta <https://edenred.fi/fi/blog/verotus-luontoisedut-henkilokuntaedut>

Elinkeinoelämän (EK). n.d. Kuukausipalkkatilasto syyskuulta 2023. Noudettu 14.8.2024 osoitteesta <https://ek.fi/wp-content/uploads/2024/04/Kuukausipalkkatilasto-syyskuulta-2023.pdf>

Elinkeinoelämän keskusliitto (EK). n.d. Palkkojen ja työvoimakustannusten rakenne. Noudettu 19.8.2024 osoitteesta [https://ek.fi/wp-content/uploads/10\\_Palkkojen\\_ja\\_tyovoimakustannusten-rakennekuva.pdf](https://ek.fi/wp-content/uploads/10_Palkkojen_ja_tyovoimakustannusten-rakennekuva.pdf)

Elinkeinoelämän keskusliitto (EK). n.d. Tuntipalkkatilasto 4. neljännekseltä 2022. Noudettu 14.8.2024 osoitteesta <https://ek.fi/wp-content/uploads/2023/06/Tuntipalkkatilasto-4.-neljannes-2022.pdf>

Eläketurvakeskus. n.d. Lisäeläketurva. Noudettu 10.9.2024 osoitteesta <https://www.etk.fi/suomen-elakejarjestelma/elaketurva/tyoelake-etuudet/lisaelaketurva/>

EUR-lex. 2023. Miesten ja naisten samapalkkaisuus – palkkauksen läpinäkyvyyttä koskevat säännöt. Noudettu 13.8.2024 osoitteesta <https://eur-lex.europa.eu/FI/legal-content/summary/equal-pay-for-equal-work-or-work-of-equal-value-between-men-and-women-rules-on-pay-transparency.html>

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

Helsingin kaupungin henkilöstökeskus. n.d. Kertapalkitsemisen periaatteet – kertapalkkio. Noudettu 24.10.2023 osoitteesta [http://www.aatos.fi/xxx/Kertapalkitsemisen\\_periaatteet\\_esite\\_2013.pdf](http://www.aatos.fi/xxx/Kertapalkitsemisen_periaatteet_esite_2013.pdf)

Herzberg, F. 1966. One more time: How do you motivate employees? Harvard Business Review. Magazine. 2003, January. Noudettu 15.8.2024 osoitteesta <https://hbr.org/2003/01/one-more-time-how-do-you-motivate-employees>

Hirvonen, J. 2009. Työmotivaatio Frederik Herzbergin kaksifaktoriteorian näkökulmasta. Noudettu 11.9.2024 osoitteesta [https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/2865/Hirvonen\\_Jenni.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/2865/Hirvonen_Jenni.pdf?sequence=1&isAllowed=y)

Hulkko-Nyman, K. 2023. Kauppakamariaamiainen palkitsemisesta ja henkilöstön sitouttamisesta 5.5.2023. [esitelmä]. Mandatum ja Pohjanmaan kauppakamari. Vaasa.

Innolink. 2020. Palkitsemistutkimus 2020. Noudettu 23.10.2023 osoitteesta <https://www.mandatum.fi/kampanjasivut/palkitsemistutkimus-2020/>

Innolink. 2020. Palkitsemistutkimus 2022. Noudettu 23.10.2023 osoitteesta <https://www.mandatum.fi/kampanjasivut/palkitsemistutkimus-2022/> ja <https://info.mandatumlife.fi/palkitsemistutkimuksen-kooste-2022>

Jurvelin, K. 2024. Verottaja löysi keplottelua. Talouselämä 2024, 38. Noudettu 20.9.2024 osoitteesta <https://www.talouselama.fi/uutiset/verottaja-loysi-keplottelua-uusi-linjaus-koskee-liki-200000-suomalaista/05301515-bdd9-4b44-8222-ae2982fe6e9f>

Kauhanen, J. 2015. Esimies palkitsijana – Aseta tavoitteet, mittaa ja palkitse. Kauppakamari. Helsinki.

Latham, G.P. & Ernst, C.T. 2006. Keys to motivating tomorrow's workforce. Human Resource Management Review 16, 181–198. Noudettu 4.9.2024 osoitteesta <https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S1053482206000155>

Leppänen, K. 2024. Palkka-avoimuusdirektiivi ei vaadi palkkausjärjestelmien uudistamista. Elinkeinoelämän keskusliitto (EK). Noudettu 19.8.2024 osoitteesta <https://ek.fi/ajankohtaista/uutiset/palkka-avoimuusdirektiivi-ei-vaadi-palkkausjarjestelmien-uudistamista/#spf-palkka-%20ja%20ty%C3%B6voimakustannusten%20rakenne>

Linjassa Oy. n.d. Johtajuus.info. Palkitseminen. Noudettu 26.8.2024 osoitteesta <https://johtajuus.info/johtajuus-ilmiona/esimiehen-rooli-ja-tehtavat/motivointi-ja-palkitseminen/>

L 4.6.1968/360. Laki elinkeinotulon verottamisesta. Finlex. Noudettu 27.8.2024 osoitteesta <https://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/1968/19680360#O2L2P18>

L 30.12.1992. Tuloverolaki. Finlex. Noudettu 27.9.2024 osoitteesta <https://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/1992/19921535#O3L3P54d>

L 20.12.1996/1118. Ennakkoperintälaki. Finlex. Noudettu 27.8.2024 osoitteesta <https://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/1996/19961118#L2P13>

L 30.12.1998/1535. Tuloverolaki. Finlex. Noudettu 7.9.2024 osoitteesta <https://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/1992/19921535>

L 23.8.2002/738. Työturvallisuuslaki. Finlex. Noudettu 13.8.2024 osoitteesta <https://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2002/20020738#L2P15>

L 21.7.2006/624. Osakeyhtiölaki. Finlex. Noudettu 19.8.2024 osoitteesta <https://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2006/20060624#O4L13>

L 5.11.2010/934. Henkilöstörahasolaki. Finlex. Noudettu 22.10.2023 osoitteesta <https://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2010/20100934>

L 16.2.2023/229. Laki henkilöstörahasolain muuttamisesta. Finlex. Noudettu 13.8.2024 osoitteesta <https://www.finlex.fi/fi/laki/alkup/2023/20230229>

Mandatum. 2024. Palkitsemistutkimus 2024. Noudettu 8.8.2024 osoitteesta <https://www.mandatum.fi/palkitseminen/>

Maslow, A.H. 1943. Maslow's Hierarchy of Needs / A Theory of Human Motivation. Noudettu 15.8.2024 osoitteesta <http://psychclassics.yorku.ca/Maslow/motivation.htm>

Myllymäki, J. 2023a. Henkilöstön palkitseminen – verotus ja sosiaalivakuuttaminen ja tulorekisteri. Osa 1: Rahapalkitseminen. Tilisanomat 2023, 4. Noudettu 30.8.2024 osoitteesta <https://tilisanomat.fi/palkka-ja-henkilostohallinto/henkiloston-palkitseminen-verotus-sosiaalivakuuttaminen-ja-tulorekisteri-osa-1raha-palkitseminen>

Myllymäki, J. 2023b. Henkilöstörahasolain muuttamisesta. Tilisanomat 2023, 3. Noudettu 30.8.2024 osoitteesta <https://tilisanomat.fi/palkka-ja-henkilostohallinto/henkilostörahasolain-muuttamisesta>

Palkanlaskijan opas. n.d. Palkkahallinnon tärkeät luvut 2024. Noudettu 13.8.2024 osoitteesta <https://palkanlaskijanopas.fi/taulukot/palkkahallinnon-tarkeat-luvut/palkkahallinnon-tarkeat-luvut-2024/>

Palkkatalo. n.d. Työntekijän palkitseminen. Noudettu 8.8.2024 osoitteesta <https://palkkatalo.fi/2022/11/29/tyontekijan-palkitseminen/>

Paunonen-Ilmonen, M. 2020. Ryhmän johtamisen sudenkuopat. Kollega. Noudettu 28.10.2024 osoitteesta <https://kollega.fi/2020/09/ryhman-johtamisen-sudenkuopat/>

Pesonen, J. 2018. Osaatko sinä johtaa tiimisi ryhmäytymisen myrskyvaiheen läpi? Luontaiset taipumukset. Noudettu 28.10.2024 osoitteesta <https://luontaisetaipumukset.fi/2018/10/25/osaatko-sina-johtaa-tiimisi-ryhmaytymisen-myrskyvaiheen-lapi/>

Ruohotie, P. 1998. Motivaatio, tahto ja oppiminen. Edita. Helsinki.

Saldukas, R. 2021. Opinnäytetyö. Aineettoman palkitsemisen vaikutus motivaatioon myyntityössä. Noudettu 23.8.2024 osoitteesta [https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/497969/Saldukas\\_Roman.pdf?sequence=2&isAllowed=y](https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/497969/Saldukas_Roman.pdf?sequence=2&isAllowed=y)

Suomi.fi. n.d. Henkilökuntaedut. Noudettu 22.10.2023 osoitteesta <https://www.suomi.fi/yritykselle/tyonantajuus/tyontekijan-palkkaaminen/opas/palkkaaminen/henkilokuntaedut>

Tapaturmavakuutuskeskus (TVK). n.d. Vakuutuksesta lyhyesti. Noudettu 8.8.2024 osoitteesta <https://www.tvk.fi/vakuuttaminen/vakuutuksesta-lyhyesti/>

Teknoliateollisuuden työnantajat ry & Ylemmät Toimihenkilöt YTN ry. 2023. Työehtosopimus teknoliateollisuuden ylemmät toimihenkilöt. Noudettu 22.8.2024 osoitteesta [https://ytn.fi/app/uploads/2023/03/ytn\\_teknologiates\\_suomi\\_2023.pdf](https://ytn.fi/app/uploads/2023/03/ytn_teknologiates_suomi_2023.pdf)

Teknoliateollisuus ry & Ammattiliitto Pro ry. 2014. Teknoliateollisuuden toimihenkilöiden työehtosopimus palkkausjärjestelmäopas. 8. painos. Noudettu 22.8.2024 osoitteesta [https://www.teknologiatyonantajat.fi/sites/teknologiatyonantajat/files/inline-files/palkkausjarjestelmaopas\\_tt\\_pro\\_2014.pdf](https://www.teknologiatyonantajat.fi/sites/teknologiatyonantajat/files/inline-files/palkkausjarjestelmaopas_tt_pro_2014.pdf)

Teknoliateollisuus ry & Teollisuusliitto ry. 2020. Teknoliateollisuuden työehtosopimus palkkarakenneopas. 17. painos. Helsinki. Kopio Niini Oy.

Tilastokeskus. n.d. Työvoimakustannustutkimus 31.12.2020. Noudettu 14.8.2024 osoitteesta <https://stat.fi/julkaisu/cktmqfp5s4whg0c53auhz09hh>

Tulorekisteri. 2023. Tietojen ilmoittaminen tulorekisteriin: Työntekijän palkitseminen. Noudettu 23.9.2024 osoitteesta <https://www.vero.fi/tulorekisteri/yriytykset-ja-organisaatiot/yksityiskohtaiset-tulorekisterin-ohjeet/65852/ty%C3%B6ntekij%C3%A4n-palkitseminen-yritt%C3%A4j%C3%A4lle-maksettavat-suoritukset-ja-muut-erityistilanteet/#1.3-henkil%C3%B6st%C3%B6rahasto,-tulospalkkio-ja-voit-topalkkio>

TyEL-vakuutus. 2024. Tyel-vakuutuksen ikäraja. Noudettu 19.9.2024 osoitteesta <https://tyel-vakuutus.fi/ikaraja/>

Työeläke. 2024. Työnantaja tai työntekijä voi maksaa vapaaehtoista lisäeläkettä. Noudettu 28.10.2024 osoitteesta <https://www.tyoelake.fi/mika-tyoelake-on-lisaelaketta-vapaaehtoisesti/>

Työeläkevakuuttajat TELA ry. n.d. Työeläkevakuutusmaksut. Noudettu 8.8.2024 osoitteesta <https://www.tela.fi/tyoelakkeiden-rahoitus/tyoelakemaksut/>

Työeläkeyhtiö Elo. 2024. Työnantajan TyEL-vakuutusopas 2024. Noudettu 19.8.2024 osoitteesta <https://core-public.editaprima.fi/elo/download/97/10>

Työllisyysrahasto. n.d. Työttömyysvakuutusmaksut. Noudettu 27.9.2024 osoitteesta <https://www.tyollisyysrahasto.fi/tyottomyysvakuusmaksut/>

Työntekijäin ryhmähenkivakuutus/TRHV. n.d. Työntekijäin ryhmähenkivakuutus. Noudettu 13.8.2024 osoitteesta <https://www.tvk.fi/trhv/>

Työsuojelu. n.d. Palkka. Noudettu 22.10.2023 osoitteesta <https://www.tyosuojelu.fi/tyosuhde/palkka>

Työsuojelu. n.d. Suojaimet työssä. Noudettu 13.8.2024 osoitteesta <https://tyosuojelu.fi/tyoolot/suojaimet-tyossa>

Valtion työmarkkinalaitos 18.1.2008. Tulospalkkaus tutuksi -julkaisu.

Valtiovarainministeriö. n.d. Tulospalkkaus. Noudettu 22.10.2023 osoitteesta <https://vm.fi/valtio-tyonantajana/virka-ja-tyoehdot-henkilostohallinnon-asiakirjat/palkkaus-kannustejarjestelmat/tulospalkkaus>

Verohallinto. 2019. Palkintojen verotus. Noudettu 14.8.2024 osoitteesta <https://www.vero.fi/syventavat-vero-ohjeet/ohje-hakusivu/75204/palkintojen-verotus2/>

Verohallinto. 2019. Työnantajan ottamat vapaaehtoiset eläkevakuutukset. Noudettu 11.9.2024 osoitteesta <https://www.vero.fi/syventavat-vero-ohjeet/ohje-hakusivu/48268/ty%C3%B6nantajan-ottamat-vapaaehtoiset-el%C3%A4kevakuutukset3/>

Verohallinto. 2020. Luontois- ja henkilökuntaetujen hankkiminen kohdennetuilla maksuvälineillä. Noudettu 17.10.2024 osoitteesta <https://www.vero.fi/syventavat-vero-ohjeet/ohje-hakusivu/48429/luontois--ja-henkil%c3%b6kuntaetujen-hankkiminen-kohdennetuilla-maksuv%c3%a4lineill%c3%a4/>

Verohallinto. 2023. Luontoisedut verotuksessa. Noudettu 4.9.2024 osoitteesta <https://www.vero.fi/syventavat-vero-ohjeet/ohje-hakusivu/47886/luontoisedut-verotuksessa13/>

Verohallinto. 2023. Työnantajan ja vakuutetun sairausvakuutusmaksu. Noudettu 9.9.2024 osoitteesta <https://www.vero.fi/syventavat-vero-ohjeet/ohje-hakusivu/48793/tyonantajan-ja-vakuutetun-sairausvakuutusmaksu3/>

Verohallinto. 2023. Työsuhdeoptioiden verotus. Noudettu 26.8.2024 osoitteesta <https://www.vero.fi/syventavat-vero-ohjeet/ohje-hakusivu/47752/tyosuhdeoptioiden-verotus6/>

Verohallinto. 2023. Työsuhteeseen perustuvan osakeannin verotus. Noudettu 11.9.2024 osoitteesta <https://www.vero.fi/syventavat-vero-ohjeet/ohje-hakusivu/77578/tyosuhteeseen-perustuvan-osakeannin-verotus4/>

Verohallinto. 2023. Verohallinnon päätös vuodelta 2024 toimitettavassa verotuksessa noudatettavista luontoisetujen laskentaperusteista. Noudettu 2.9.2024 osoitteesta <https://www.vero.fi/syventavat-vero-ohjeet/paatokset/47380/verohallinnon-paatos-vuodelta-2024-toimitettavassa-verotuksessa-noudatettavista-luontoisetujen-laskentaperusteista/>

Verohallinto. 2024. Henkilökuntaedut verotuksessa. Noudettu 14.8.2024 osoitteesta <https://www.vero.fi/syventavat-vero-ohjeet/ohje-hakusivu/62486/henkilokuntaedut-verotuksessa8/>

Verohallinto. 2024. Sosiaalivakuutusmaksut. Noudettu 8.8.2024 osoitteesta <https://www.vero.fi/yritykset-ja-yhteisot/verot-ja-maksut/yritys-tyonantaja/sosiaalivakuutusmaksut/>

Verohallinto. 2024. Työmatkat. Noudettu 13.8.2024 osoitteesta <https://www.vero.fi/henkiloasiakkaat/vahennykset/matkakulut/tyomatka/>

Verohallinto. 2024. Työsuhde-edut. Noudettu 2.9.2024 osoitteesta <https://www.vero.fi/henkiloasiakkaat/verokortti-ja-veroilmoitus/tulot/ansiotulot/tyosuhdeedu/>

Veronmaksajat.fi. 2024. Luontoisedut. Noudettu 7.8.2024 osoitteesta <https://www.veronmaksajat.fi/neuvot/henkiloverotus/tyo-elake-ja-etuudet/palkansaajan-tulot/luontoisedut/#6796f0e0>

Worldofwork. n.d. Adams' Equity Theory of Motivation: A Simple Summary. Noudettu 17.8.2024 osoitteesta <https://worldofwork.io/2019/02/adams-equity-theory-of-motivation/>

Vroom, V.H. 1964. Work and Motivation. John Wiley & Sons. New York.

Yhteistoiminta-asiamies. n.d. Henkilöstörahasolakiuudistus. Noudettu 13.8.2024 osoitteesta <https://yt-asiamies.fi/henkilostorahastolakiuudistus>

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

# LIITTEET

## LIITE 1. Maksut

Palkitsemismuoto	Palkka ja luontoisedut verotusarvoltaan, tavanomaisen ja kohtuullisen ylittävä osuus eduista ja lahjoista, yksilölliset edut	Rahana maksettavat bonus- ja tulospalkkiot	Kollektiiviset henkilökuntaedut verottajan sallimissa rajoissa	Työsuorituksesta riippumaton lahjatavara tai lahjakortti koko henkilöstölle alle 100 €/vuosi.	Voittopalkkio, mikäli lain ehdot täyttyvät, muuten kaikki maksut	Henkilöstörahasto max. 15 % nostettavasta osuudesta	Lisäeläkevakuutukset max. 8 500 €/vuosi	Työsuhdeanti ollessaan kollektiivinen etu	Työsuhdeoptio osakkeiden merkintähetkellä edun osuus verollista	Synteettinen optio pääsääntöisesti (kaikki maksut, mikäli olennaisesti alihintainen optio tai tulospalkkion luontoinen etu)
<b>Työntekijä</b>										
Ennakkonpidätys palkasta	X	X	Verollisesta kollektiivisesta henkilökunta-edusta ennakkonpidätys mutta ei savakuluja	Verollisesta kollektiivisesta esinelahjasta ennakkonpidätys mutta ei savakuluja	X	Nostoista 20 % verovapaata, loput 80 % on verollista	Eläkettä maksettaessa verotus ansiotulona	10 %:n osuus verovapaata, loput 90 % verollista	X	X
Päivärahamaksu ja sairaanhoitomaksu sisältyvät ennakkonpidätykseen										
Työeläkevakuutusmaksu TT:n osuus 2024	X	X	-	-	-	-	-	X	X	-
Työttömyysvakuutusmaksu TT:n osuus 2024	X	X	-	-	-	-	-	X	X	-
Ostavastuu	-	-	luontoisedun verotusarvo	-	-	-	halutessa 5 % työnantajan maksamasta palkasta, max. 5 000 €	-	-	-
Kerryttää eläkettä	X	X	-	-	-	-	lisäeläkettä	X	X	-
<b>Työnantaja</b>										
Työeläkevakuutusmaksu TA:n osuus keskimäärin 2024	X	X	-	-	-	-	-	X	X	-
Sairausvakuutusmaksu 2024	X	X	-	-	-	-	-	X	X	X
Työttömyysvakuutusmaksu TA:n osuus 2024	X	X	-	-	-	-	-	X	X	-
Tapaturmavakuutus	X	X	-	-	-	-	-	X	X	-
Ryhmähenkivakuutus	X	X	-	-	-	-	-	X	X	-
Verovähennys-kelpoisuus	X	X	X	-	-	X	X	X	X	-
Ilmoitettava verottajalle	X	X	X	-	-	X	vakuutuksen tarjoaja ilmoittaa	X	X	X













## LIITE 3

### Kysely palkitsemisesta

Kyselyn on laatinut Hilka Piirto AMK:n opinnäytetyötä varten yhteistyössä työnantajan kanssa. Vastaukset käsitellään anonyymisti, yksittäistä vastaajaa ei pystytä jäljittämään. Kiitos osallistumisesta!

\* Pakollinen

#### Taustatiedot

##### 1. Työsuhteeni kesto \*

alle 2 vuotta

2-5 vuotta

yli 5 vuotta

##### 2. Työsuhteessani sovellettava työehtosopimus \*

Toimihenkilö

Ylempi toimihenkilö

#### Peruspalkka toimihenkilöt

##### 3. Toimihenkilöillä käytettävä METTOVA-toimennaavuusmittari on minulle tuttu. \*

Kyllä

Osittain

Ei

##### 4. Mielestäni mittarilla arvioitavat tiedot ja taidot, ratkaisujen ja päätösten vaikutukset, vuorovaikutus sekä tehtävä- ja johtamisvastuu ovat määritelty oikeudenmukaisesti. \*

Kyllä

Osittain

Ei

#### Peruspalkka ylemmät toimihenkilöt

##### 5. Koen palkkani olevan oikeudenmukaisesti määritelty. \*

Kyllä

Osittain

Ei

## Luontoisedut

6. Puhelinetu on osa palkkaani. \*

Kyllä

Ei

7. Polkupyöräetu on osa palkkaani. \*

Kyllä

Ei

8. Haluaisin saada osan palkastani jonakin muuna luontoisetuna. \*

Kyllä

Ei

9. Mitä luontoisetuja haluaisin? \*

## Tulospalkkiot

10. Kuukausittaiseen tai vuotuisen taloudelliseen tulokseen ja suoriutumiseen perustuva palkitsemisjärjestelmä on minulle tuttu. \*

Kyllä

Osittain

Ei

11. Olen saanut tulospalkkiota joltakin tai joiltakin kuukausilta tai vuosilta? \*

Kyllä

Ei

En ole varma

12. Palkitsemisjärjestelmä on mielestäni tarkoituksenmukainen ja kannustaa parempaan suoritukseen. \*

Kyllä

Osittain

Ei

13. Koen voivani osaltani vaikuttaa palkitsemisen tavoitteiden saavuttamiseen. \*

Kyllä

Osittain

Ei

## Edut

14. Olen käyttänyt henkilökuntaetuja. (kulttuuri- liikunta- ja/tai hierontasetelit) \*

Kyllä

Joskus

Ei

15. Kuulun Rautpohjan sairaskassaan? \*

Kyllä

Ei

16. Olen saanut 50- tai 60-vuotissyntymäpäivästä rahalahjan työnantajalta. \*

Kyllä

Ei

En ole vielä sen ikäinen tai ollut työsuhteessa täytettyäni

17. Työnantajan joulu- ja juhannusmuistamiset ovat minulle mieluisia \*

Kyllä

Ei

Haluaisin jotakin muuta

18. Mitä muuta esimerkiksi? \*

19. Osallistun mielelläni työnantajan järjestämiin tapahtumiin, juhliin tai muihin yhteisiin aktiviteetteihin. (esim. ryhmäliikunta) \*

Kyllä

Joskus

Ei

20. Mielestäni työnantajan tarjoama vapaa-ajan tapaturmavakuutus ja lakisääteistä laajempi terveyspalveluiden tarjoaminen ovat hyviä työsuhte-etuja. \*

Kyllä

Ei

En osaa sanoa

21. Olen saanut jonkin kertaluonteisen palkinnon työnantajalta. (voi valita useampia) \*

Palvelusvuosimuistaminen

Yrityksen erityinen muistaminen

Palkinto hyvästä työsuorituksesta

Muu

En muista saaneeni kertaluonteisia palkkioita

22. Mitä sain ja mistä syystä?

### Palkitsemisen merkitys

23. Mitä palkitsemisella mielestäni voidaan tavoitella/saavuttaa? (järjestä nuolilla 1. eniten .. 5. vähiten) \*

Henkilöstön motivointi

Yrityksen tuloksen parantaminen (tulos ja laatu)

Työnantajan vetovoimaisuus (houkuttelee työntekijöitä)

Henkilöstön sitouttaminen

Muu

24. Mitä muuta palkitsemisella voidaan saavuttaa?

25. Millainen palkitseminen kannustaa minua? (järjestä nuolilla 1. eniten .. 5. vähiten) \*

Kiitos tai tunnustus (kunniakirja tms.)

Tavaralahja

Palvelulahjakortti (hieronta tms.)

Rahapalkkiot

Yhteinen tekeminen/tapahtumapäivä

26. Mikä muu palkitseminen kannustaisi minua?

27. Mikä muu palkitsemismalli tai henkilökuntaetu olisi mielestäni sopiva tähän yritykseen? (voi valita useampia) \*

- Lounassetelit (omavastuuosuudella)
- Kertapalkitseminen (esim. poikkeuksellisen hyvä suoritus, tulos tms.)
- Henkilöstörahasto
- Lisäeläkevakuutus
- Osakepohjaiset palkitsemismallit (osakkeiden osto-ohjelmat, optiot, synteettiset optiot tms.)
- Joku muu

28. Oma ehdotus palkitsemismallista.

29. Millaisista asioista pitäisi palkita ja mitä mittareita niihin voisi käyttää? \*

## Arvontaan osallistuminen

Kysely on anonyymi, joten mikäli haluat osallistua S-ryhmän 25 euron arvoisen lahjakortin arvontaan, lähetä nimesi, puhelinnumerosi ja työntekijäryhmäsi koulun sähköpostiosoitteeseen [s2000904@edu.vamk.fi](mailto:s2000904@edu.vamk.fi) aiheeksi voi laittaa "arvonta". Lahjakortit arvotaan toimihenkilöille ja ylemmille toimihenkilöille.

---

Tämä ei ole Microsoftin luomaa tai suosittelemaa sisältöä. Lähettämäsi tiedot lähetetään lomakkeen omistajalle.

## LIITE 4

### Kyselyn vastaukset (valmiiden vastausvaihtoehtojen osalta)

25 Vastaukset

08:53 Keskimääräinen vastaamisaika

Suljettu Tila

#### 1. Työsuhteeni kesto

● alle 2 vuotta	5
● 2-5 vuotta	5
● yli 5 vuotta	15



#### 2. Työsuhteessani sovellettava työehtosopimus

● Toimihenkilö	5
● Ylempi toimihenkilö	20



#### 3. Toimihenkilöillä käytettävä METTOVA-toimenvaativuusmittari on minulle tuttu.

● Kyllä	1
● Osittain	2
● Ei	2



#### 4. Mielestäni mittarilla arvioitavat tiedot ja taidot, ratkaisujen ja päätösten vaikutukset, vuorovaikutus sekä tehtävä- ja johtamisvastuu ovat määritellyt oikeudenmukaisesti.

● Kyllä	3
● Osittain	2
● Ei	0



5. Koen palkkani olevan oikeudenmukaisesti määritely.

 Kyllä	13
 Osittain	7
 Ei	0




6. Puhelinetu on osa palkkaani.

 Kyllä	23
 Ei	2



7. Polkupyöräetu on osa palkkaani.

 Kyllä	5
 Ei	20



8. Haluaisin saada osan palkastani jonakin muuna luontoisetuna.

 Kyllä	2
 Ei	23



9. Mitä luontoisetuja haluaisin?

2  
Vastaukset

Uusimmat vastaukset

10. Kuukausittaiseen tai vuotuisen taloudelliseen tulokseen ja suoriutumiseen perustuva palkitsemisjärjestelmä on minulle tuttu.

Kyllä	16
Osittain	8
Ei	1



11. Olen saanut tulospalkkiota joltakin tai joiltakin kuukausilta tai vuosilta?

Kyllä	19
Ei	5
En ole varma	1



12. Palkitsemisjärjestelmä on mielestäni tarkoituksenmukainen ja kannustaa parempaan suoritukseen.

Kyllä	8
Osittain	11
Ei	6



13. Koen voivani osaltani vaikuttaa palkitsemisen tavoitteiden saavuttamiseen.

Kyllä	8
Osittain	12
Ei	5



14. Olen käyttänyt henkilökuntaetuja. (kulttuuri- liikunta- ja/tai hierontasetelit)

Kyllä	16
Joskus	2
Ei	7



15. Kuulun Rautpohjan sairaskassaan?

<span style="color: blue;">●</span> Kyllä	13
<span style="color: orange;">●</span> Ei	12



16. Olen saanut 50- tai 60-vuotissyntymäpäivästä rahalahjan työnantajalta.

<span style="color: blue;">●</span> Kyllä	10
<span style="color: orange;">●</span> Ei	2
<span style="color: green;">●</span> En ole vielä sen ikäinen tai ollut	13



17. Työnantajan joulu- ja juhannusmuistamiset ovat minulle mieluisia

<span style="color: blue;">●</span> Kyllä	24
<span style="color: orange;">●</span> Ei	0
<span style="color: green;">●</span> Haluaisin jotakin muuta	1



18. Mitä muuta esimerkiksi?

1

Vastaukset

Uusimmat vastaukset

19. Osallistun mielelläni työnantajan järjestämiin tapahtumiin, juhliin tai muihin yhteisiin aktiviteetteihin. (esim. ryhmäliikunta)

<span style="color: blue;">●</span> Kyllä	10
<span style="color: orange;">●</span> Joskus	12
<span style="color: green;">●</span> Ei	3



20. Mielestäni työnantajan tarjoama vapaa-ajan tapaturmavakuutus ja lakisääteistä laajempi terveystalveluiden tarjoaminen ovat hyviä työsuhte-etuja.

● Kyllä	24
● Ei	0
● En osaa sanoa	1



21. Olen saanut jonkin kertaluontoisen palkinnon työnantajalta. (voi valita useampia)

● Palvelusvuosimuistaminen	5
● Yrityksen erityinen muistaminen	0
● Palkinto hyvästä työsuorituksesta	4
● Muu	4
● En muista saaneeni kertaluonte...	13



22. Mitä sain ja mistä syystä?

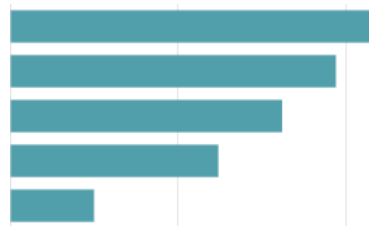
6

Vastaukset

Uusimmat vastaukset

23. Mitä palkitsemisella mielestäni voidaan tavoitella/saavuttaa? (järjestä nuolilla 1. eniten.....5. vähiten)

1	Henkilöstön motivointi
2	Yrityksen tuloksen parantamine...
3	Henkilöstön sitouttaminen
4	Työnantajan vetovoimaisuus (ho
5	Muu



24. Mitä muuta palkitsemisella voidaan saavuttaa?

6

Vastaukset

Uusimmat vastaukset

