

## LEHDISTÖN TULOSPALKKAUSTYÖRYHMÄN LOPPURAPORTTI

Tulospalkkauksen edistämiseksi alalla liitot sopivat vuoden 2005 lehdistön työehtosopimusneuvotteluissa työryhmästä, jonka tehtävänä oli koota ajantasaista tietoa alalle soveltuvista erilaisista tulospalkkaus- ym. järjestelmistä sekä välittää paikallisten osapuolten käyttöön erilaisia tulospalkkausmalleja, yleisesti käytössä olevia hyvän tulospalkkauksen kriteerejä sekä ohjeistusta neuvottelumenettelystä tulospalkkausjärjestelmän aikaansaamiseksi alan yrityksissä.

Työryhmän jäseninä ovat olleet Elina Nissi ja Jaana Villikka-Storm Viestinnän Keskusliitosta sekä Arto Nieminen ja Petri Savolainen Suomen Journalistiliitosta.

Työn taustaksi työryhmä on selvittänyt tulospalkkausjärjestelmien käyttöä lehdistössä vuosina 1999 - 2006. Aiemman selvityksen liitot tekivät tulospalkkauksen käytöstä toimituksissa vuonna 2000.

Työryhmä on perehtynyt aihepiiristä kirjoitettuun kirjallisuuteen ja keskusjärjestöjen tulospalkkausta koskeviin selvityksiin. Lisäksi SJL on selvittänyt lehdistön luottamusmiehiltä alan palkitsemisjärjestelmiä.

Työryhmä on saanut työnsä valmiiksi.

Työryhmän työn tuloksena on tehty liittojen yhteinen muistio tulospalkkauksesta ja koulutusaineisto. Muistion alussa on liittojen yhdessä sopimat hyvän tulospalkkauksen avaimet. (LIITTEET)

SUOMEN JOURNALISTILIITTO

VIESTINNÄN KESKUSLIITTO

Arto Nieminen

Jaana Villikka-Storm

Petri Savolainen

Elina Nissi

## VKL-SJL HYVÄN TULOSPALKKAUSJÄRJESTELMÄN AVAIMET

1. Järjestelmä kehitetään yhteistyössä henkilöstön ja sen edustajien kanssa. Käsittely- ja sopimistapoja on useita.
2. Yrityksen tarpeista lähtevät tulostavoitteet määritellään selkeästi.
3. Järjestelmän tavoitteista, mittareista ja maksuperusteista annetaan avoimesti tietoa koko henkilöstölle.
4. Henkilöstö tiedostaa omat vaikutusmahdollisuutensa tavoitteisiin ja miten oma toiminta vaikuttaa tulokseen. Tavoitteet ovat saavutettavissa.
5. Järjestelmä on osa johtamista. Esimiesten merkitys järjestelmän toimivuuteen on keskeinen. Esimiehiä on koulutettava tehtävään.
6. Tavoitteiden saavuttamisesta saadaan palautetta. Tarvittaessa ryhdytään korjaaviin toimenpiteisiin.
7. Palkkioiden kehittymistä voidaan seurata.
8. Palkkioita pidetään oikeudenmukaisina.
9. Järjestelmä vaatii ylläpitoa – saavutettuja tuloksia ja tavoitetasoja tarkastellaan yhteistyössä.

**TULOSPALKKAUKSEN TOIMIVUUS** = tyytyväisyys tulospalkkausjärjestelmään ja tulospalkkauksen arvioidut myönteiset *vaikutukset* toiminnan laatuun ja tehokkuuteen sekä työpaikan ilmapiiriin ja yhteistyöhön.

15.5.2007

## LEHDISTÖN TULOSPALKKAUS

### TULOSPALKKAUKSEN MÄÄRITELMÄ

Tulospalkkaus on perinteisiä palkkaustapoja täydentävä palkkakannustin, johon kuuluvat tulospalkkiot, voittopalkkiot, voitonjako sekä osakeoptiot ja muut henkilöstöä koskevat osakejärjestelyt. Sen tarkoituksena on ohjata toiminnan ja tuloksen kehittymistä.

Perinteiset palkkaustavat jaetaan aikapalkkaan ja suorituspalkkaan. Aikapalkassa maksun perusteena on työssäoloaika (esim. kuukausi tai tunti), suorituspalkassa työsuoritus (esim. lehtiartikkelin kirjoittaminen).

Tulospalkkausmuodot:

- *Tulospalkkioiden* perusteena on tavoitteiden saavuttaminen ja niiden ylittäminen. Eri tulospalkkausmuodoista näitä käytetään yleisimmin.
- *Voittopalkkiot* määräytyvät olennaisilta osin yrityksen liiketaloudellisesta tuloksesta. Myös henkilöstörahasistolain mukaan määräytyvät palkkiot ovat voittopalkkioita.
- *Voitonjaolla* tarkoitetaan rahasuorituksia, jotka yrityksen yhtiökokous päättää suorittaa yrityksen tuottamasta voitosta yrityksen henkilöstölle osakkeenomistajille maksettavien osinkojen ohella.
- *Osakejärjestelyillä* tarkoitetaan palkitsemista yhtiön osakkeilla.
- *Optiojärjestelyissä* työntekijälle annetaan mahdollisuus merkitä yhtiön osakkeita itselleen tiettyyn hintaan tiettyinä ajankohtana.

Tulospalkkauksen lisäksi työnantaja voi palkkapolitiikkansa ja omien erityistarpeittensa mukaisesti käyttää muitakin täydentäviä palkkaustapoja, esimerkiksi aloite -ja kertapalkkioita.

Tulospalkkaus on yleensä työehtosopimuksen ulkopuolinen, perinteistä työehtosopimus-palkkausta täydentävä ja oman järjestelmänsä mukaan määräytyvä palkanosa. Esimerkiksi graafisen alan toimituksellista henkilöstöä koskevassa työehtosopimuksessa ei ole määräyksiä tulospalkkauksesta. Yleensä järjestelmien käyttöönotosta ja rakenteesta on sovittu yrityskohtaisesti.

Toimiva tulospalkkausjärjestelmä kohottaa henkilöstön ansiotasoa ja lisää sitoutumista yrityksen toimintaan ja tavoitteisiin. Tällöin tuottavuuden kasvu kattaa lisääntyvät henkilöstökulut.

Tulospalkkauksen käyttöönottoon vaikuttaa yleensä yrityksen taloudellinen menestyminen. Tosin tulospalkkausta voidaan käyttää myös taloudellisen tuloksen parantamiseen huonona taloudellisena aikana.

Tulospalkkaus on luonteva tapa palkita henkilöstöä ja kehittää yritysکوhtaista sopeutumiskykyä siten, että ansio- ja kustannuskehitys vastaavat entistä paremmin yrityksen taloudellista tilannetta. Yrityskohtaisina ”puskureina” ne joko palkitsevat tai sopeuttavat taantumassa kustannuksia automaattisesti siellä missä on tarvetta. Samalla ne vähentävät tarvetta työvoiman supistuksiin.

Tulospalkkiosta peritään ennakkoveroa ja siitä maksetaan palkkojen sivukulut kuten muustakin palkasta. Säännöllisen kuukausipalkan ohessa maksettava tulospalkka vaikuttaa myös vuosilomapalkan määräytymiseen.

Tulospalkkauksen osuuden henkilöstön palkkauksessa arvioidaan yleisesti edelleen lisääntyvän.

## **TOIMITUKSELLISEN HENKILÖSTÖN TULOSPALKKAUS GRAAFISELLA ALALLA ELINKEINOELÄMÄN KESKUSLIITON (EK) SELVITYKSEN MUKAAN**

Syksyllä 2005 EK selvitti tulospalkkauksen käyttöä yksityisellä sektorilla. Tämän kyselyn tulokset on koottu lehtikustantajien osalta tähän selvitykseen.

EK:n palkkaustapakyselyssä syksyllä 2005 selvitettiin mm. tulospalkkauksen käyttöä yksityisellä sektorilla vuonna 2004. Tiedusteluun vastasi 40 graafisen alan yritystä, jotka työllistivät vajaa 8 000 henkilöä. Vastanneista alan yrityksistä 18 harjoitti myös lehtien kustannustoimintaa. Nämä työllistivät reilut 3 300 henkilöä. Lehtien kustannustoimintaa harjoittavista yrityksistä yhdessätoista oli käytössä tulos- tai voittopalkkiojärjestelmä ja kolmessa se oli suunnitteilla.

Yleisin syy tulospalkkausjärjestelmän rakentamiselle oli henkilöstön palkitseminen ja käyttö johtamisen välineenä.

Palkkiojärjestelmiin tehtiin tyypillisesti muutoksia vuosittain.

Tulos- ja voittopalkkiojärjestelmät perustuvat yleisimmin liiketaloudelliseen tulokseen. Muita yleisesti käytettyjä perusteita olivat asiakaspalvelun tai tuotteen laatuun sekä erikseen määritelty kehitystavoite.

Järjestelmät mittaavat tuloksellisuutta yritys- ja konsernitasolta, mutta yleisesti käytössä oli myös ryhmän/tiimin tuloksellisuus.

Kaikissa tulos- tai voittopalkkiojärjestelmiä käyttävissä yrityksissä järjestelmän sisällöstä ja käyttöönotosta oli tiedotettu henkilöstöä. Melkein joka toinen yritys oli käsitellyt järjestelmän sisältöä myös YT-toimikunnassa tai muulla tavoin yhdessä.

Palkkiot maksettiin poikkeuksetta kerran vuodessa. Yleisimmät maksukuukaudet olivat helmi- ja huhtikuu.

Yleisimmin käytössä ollut palkkioiden jakoperuste oli kaikille sama rahamäärä. Toiseksi eniten tulospalkkoja maksettiin samalla prosenttimäärällä.

Kyselyn mukaan maksetut palkkiot olivat keskimäärin 3,4 prosenttia vuosiansioita. Enimmillään palkkiojärjestelmien kautta palkkioita olisi voitu maksaa 4,3 prosenttia. Maksimipalkkioiden hajonta vaihteli yrityksestä toiseen 1 - 10 prosentin välillä.

Järjestelmän toimivuutta arvioitiin yleisesti melko hyväksi. Useissa yrityksissä nähtiin, että järjestelmän käyttöönotto on lisännyt selvästi avoimuutta. Myös muihin kysytyihin tekijöihin järjestelmällä katsottiin olevan jonkin verran vaikutusta.

EK:n selvityksen mukaan edelliseen, liittojen (VKL-SJL) tekemään journalisteja koskevaan kyselyyn nähden työnantajien edustajat arvioivat tulospalkkausjärjestelmien toimivuuden myönteisemmäksi. Järjestelmien mukaiset maksimipalkkiot ovat myös kasvaneet.

Alan vastaukset tulospalkkausjärjestelmien sisällön osalta eivät poikkea yksityisen sektorin yleisestä linjasta. Tulospalkkausjärjestelmien käyttö sen sijaan on harvinaisempaa kuin keskimäärin teollisuudessa, mikä kertoo myös viestintäalan rakenteesta. Yksityisellä sektorilla tulospalkkausjärjestelmät ovat yleisimpiä suurissa yrityksissä. Pienissä palvelualan yrityksissä niiden käyttö on puolestaan vähäisempää.

## **SJL:N TEKEMÄ PALKITSEMISJÄRJESTELMÄKYSELY**

SJL teki tammikuussa 2007 liittojen välisen tulospalkkausta koskevan tse-työryhmä toimeksiannon ohessa oman selvityksen lehdistön palkitsemisjärjestelmistä. 60 luottamusmiestä vastasi kyselyyn.

Vastanneista 32 lehdessä on käytössä palkitsemisjärjestelmä ja 25:ssä ei. Palkitsemisjärjestelmät perustuvat tulospalkkaukseen (24 kpl) ja henkilöstörahastoon (5 kpl). Kolmannes järjestelmistä on otettu käyttöön ennen 2000-lukua. Viime vuonna näyttää alkaneen palkitsemisjärjestelmien uusi aalto - järjestelmiä otettiin käyttöön peräti kuudessa lehtitalossa. Kahdessa talossa suunnitellaan käyttöönottoa.

Lähes kaikissa järjestelmissä on mukana koko toimituksellinen henkilöstö. Perusteena yleisin on liiketaloudellinen voitto.

Palkitsemisjärjestelmän muuttamisen hajonta oli yllättävän suurta. Vuosittain muutetaan joka kolmatta järjestelmää. Samoin kolmannesta muutetaan harvemmin kuin vuosittain. Liki joka viidennessä palkitsemisjärjestelmässä perusteita taas ei ole muutettu kertaakaan.

Palkitseminen perustuu usein yrityksen useiden tasojen tulokseen. Journalistin oma työ vaikuttaa joka neljännessä tapauksessa, samoin lehden osasto. Yleisimmin perusteina ovat koko lehden, yrityksen tai konsernin menestyminen.

Palkitseminen jakaantuu yleisimmin kahtia. Joko palkitaan kaikkia samalla rahamäärällä tai samalla prosentilla. Lähes kaikissa tapauksissa palkitseminen tapahtuu kerran vuodessa.

Tulospalkkaus on nostanut ansioita yleisimmin 3-5 % vuodessa. Lähes yhtä usein korotus on ollut 1-2 % vuodessa.

Johto on päättänyt yksin palkitsemisjärjestelmän käyttöönotosta lähes 60 prosentissa tapauksista.

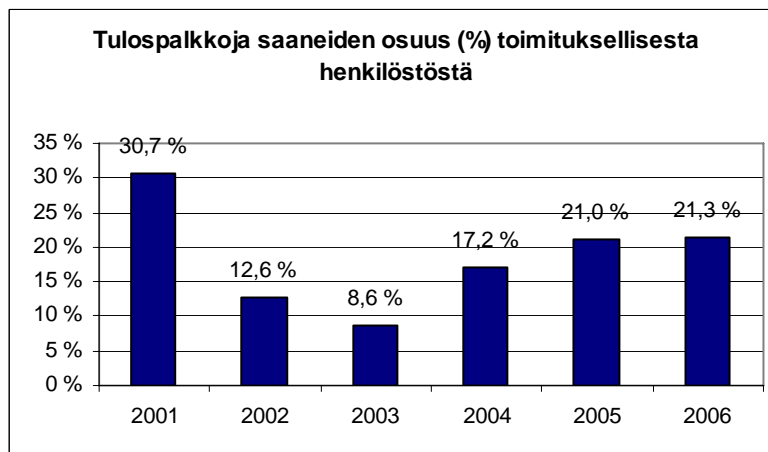
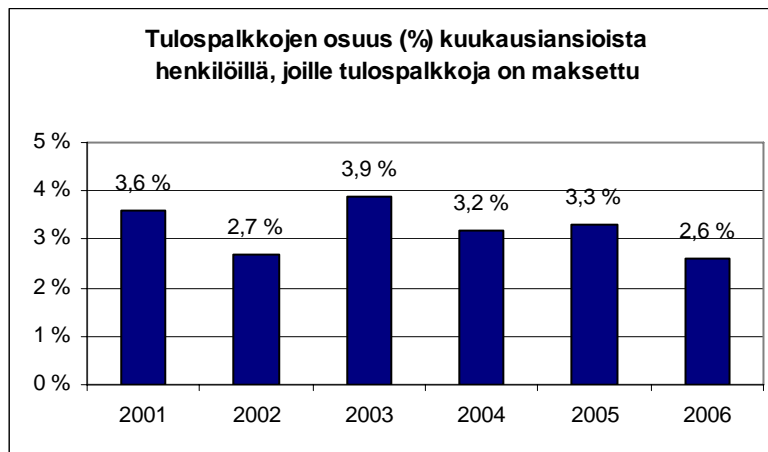
Vastaukset järjestelmän toimivuudesta jakaantuvat lähes tasan neljään osaan hyvän, tyydyttävän, kohtalaisen ja huonon välillä.

## TULOSPALKAT ALAN PALKKATILASTOISSA

Viestinnän Keskusliiton palkkatilaston mukaan vuonna 2005 tulos- ja voittopalkkioita maksettiin 21 prosentille toimituksellisista henkilöistä. Palkkioiden osuus ansioista oli 3,3 prosenttia.

Vuonna 2006 palkkioita saaneiden osuus nousi hieman - 21,3 prosenttiin. Tulospalkkioiden osuus ansioista laski ja ne olivat keskimäärin 2,6 prosenttia. Maksetut tulospalkat olivat 0,6 prosenttia koko palkkasummasta.

Toimitukselliselle henkilöstölle maksetut tulospalkat 2001 – 2006 (lähde: VKL:n palkkatilastot)



Suomen Journalistiliiton työmarkkinatutkimuksen (4/2006) mukaan tulospalkkaa vuonna 2005 maksettiin 43 prosentille vastanneista, joiden työpaikka oli lehdistössä. Tulospalkkioiden keskimääräinen osuus vuosiansioista oli 3,6 %. Osuuden ilmoitti vain 35 % vastanneista, mistä syystä tämä tieto on vain suuntaa-antava.

## **KIRJALLISUUS**

### **Vanhempaa kirjallisuutta**

Alho, Kari

- Tulospalkkaus – EMU-ajan palkkausmuoto (Helsinki 1998)

Gustafsson, Rolf – Jokinen, Antti

- Tulospalkalla tavoitteeseen (Helsinki 1998)

Kokko, Maire – Winter, Lars

- Tulospalkkaus, PHL-Palvelu Oy (Helsinki 1997)

Nurmela, Kirsi – Hakonen, Niilo ym.

- Miten tulospalkkaus Suomessa toimii? 40 tapaa tutkineen hankkeen loppuraportti (Helsinki 1999)

### **Uudempaa kirjallisuutta**

Tulospalkkaustyöryhmän raportti 2002

Teollisuuden palkkausjärjestelmät (SAK – TT) 2004

Juustoa ruisleivälle – tulospalkkausopas (TT, STTK, YTN, TL, STL) 2001

Rantamäki, Tomi - Kauhanen, Juhani - Kolari, Anu:  
Onnistu palkitsemisessa (2006)

Hulkko, Kiisa – Hakonen, Anu – Hakonen, Niilo – Palva, Anna  
Toimiva tulospalkkaus (2002)

Hakonen, Niilo – Hakonen, Anu – Hulkko, Kiisa – Ylikorkala, Anna  
Palkitse taitavasti – palkitsemistavat johtamisen välineenä (2005)

### **Muuta kirjallisuutta**

TT:n tulospalkkausselvitys 2000

SJL-VTA tulospalkkausselvitys 2000

EK:n tulospalkkakysely syksyllä 2005

EK:n palkkatilastot 1999 – 2005

VKL:n palkkatilastot 1999 - 2005

SJL:n työmarkkinatutkimus 4/2006

SJL:n palkitsemisjärjestelmäkysely 1/2007

## Verkkolähteet

[www.palkitseminen.hut.fi](http://www.palkitseminen.hut.fi)

[www.worldatwork.org](http://www.worldatwork.org)

## LISÄTIETOJA

**Jaana Villikka**  
**Elina Nissi**

**@vkl.fi**

**Petri Savolainen**  
**Arto Nieminen**

**@journalistiliitto.fi**