



Aalto-yliopisto  
Kauppakorkeakoulu

## TASAPUOLISEN KOHTELUN PERIAATE JA PALKITSEMISEN TEHOKKUS

Onko työntekijöiden erilainen palkitseminen sallittua ja toisaalta kannattavaa?

Maisterin tutkielma  
Satu Ahola  
Aalto-yliopiston  
kauppakorkeakoulu  
Yritysjuridiikka  
Kevät 2018

---

**Tekijä** Satu Ahola

---

**Työn nimi** Tasapuolisen kohtelun periaate ja palkitsemisen tehokkuus: onko työntekijöiden erilainen palkitsemisen sallittua ja toisaalta kannattavaa?

---

**Tutkinto** Kauppatieteiden maisteri

---

**Koulutusohjelma** Yritysjuridiikka

---

**Työn ohjaaja** Matti Rudanko

---

**Hyväksymisvuosi** 2018

**Sivumäärä** 19 + 73

**Kieli** suomi

---

---

## Tiivistelmä

Tutkielman tarkoitus on selvittää, miten erilaisilla palkitsemiskeinoilla voidaan selittää työntekijöiden ja yrityksen suoritusta ja miten epäoikeudenmukaiseksi koettu palkitsemisen vaikuttaa työntekijään. Tutkielman toinen tarkoitus on tulkita ja systematisoida voimassaolevaa tasapuolisen kohtelun periaatteeseen liittyvää lainsäädäntöä ja oikeuskäytäntöä palkitsemisen osalta sekä havainnoida niiden puutteita. Tutkielma jakaantuu seitsemään lukuun. Johdannon jälkeen toisessa luvussa jäsenellään erilaisia palkitsemisen keinoja ja selvitetään millaista tutkimusnäyttöä palkitsemisen vaikuttavuudesta työntekijän ja yrityksen suoritukseen on löydettävissä. Kolmannessa luvussa tarkastellaan työntekijän oikeudenmukaisuuden kokemusta ja sen vaikutusta työntekijän suoritukseen. Neljännessä luvussa käsitellään tasapuolisen kohtelun periaatteen sääntelyn nykytilaa. Viidennessä luvussa käsitellään tasapuolisen kohtelun periaatteen tulkintaa ja tasapuolisesta kohtelusta poikkeamisen perusteita sekä arvioidaan sääntelyn nykytilan toimivuutta. Luvussa kuusi annan kehitysehdotuksia siitä de lege ferenda millaista tasapuolisen kohtelun sääntelyn tulisi olla. Viimeisessä luvussa käydään läpi tutkimuksen aikana syntyneet johtopäätökset.

Tulospalkkioiden hyötyinä voidaan nähdä parempi työn laatu, vähentyneet poissaolot, pienempi vaihtuvuus sekä henkilöstön työasenteiden myönteinen kehitys. Tulospalkkiot eivät nosta pysyvästi yrityksen palkkatasoa ja vähentävät irtisanomisia ja irtisanoutumisia. Osakepohjaisten kannustinjärjestelmien hyötyinä voidaan nähdä omistaja-arvon kasvattaminen, henkilöstön ja omistajien etujen yhdistäminen, henkilöstön sitouttaminen ja houkuttelu sekä yrityksen ja johdon uskottavuuden lisääminen. Osakeomistuksen on todettu lisäävän yhtiön tuottavuutta ja kannattavuutta sekä työntekijöiden mielenkiintoa työtä ja yhtiötä kohtaan. Kannattavuuden osalta myös vastakkaisia tutkimustuloksia on olemassa.

Työntekijän kokemus oikeudenmukaisuudesta on yhteydessä organisaatioon sitoutumiseen, työsuoritukseen, työtyytyväisyyteen ja luottamukseen esimiestä kohtaan. Palkitsemisen osalta oikeudenmukaisuuden kokemus vaikuttaa siihen, kuinka palkkapäätökset hyväksytään, miten suoritustavoitteisiin ja -arviointiin suhtaudutaan ja millaisena palkkausjärjestelmä koetaan. Mikäli työntekijä kokee saavansa muita huonomman tuloksen omasta panoksestaan suhteessa muiden antamaan panokseen, syntyy kokemus epäoikeudenmukaisuudesta, joka vaikuttaa työntekijän käyttäytymiseen ja asenteeseen. Mikäli työntekijä kokee menettelytavan palkitsemisen osalta oikeudenmukaiseksi, luottaa hän siihen, että myös lopputulos on oikeudenmukainen. Jaon ja menettelytapojen oikeudenmukaisuuskokemusten on todettu olevan lievästi yhteydessä toiminnan tuloksellisuuteen.

Palkitsemisjärjestelmän tulee olla huolellisesti suunniteltu, selkeä ja läpinäkyvä. Erityisesti kannustinpalkkauksen osalta mallin tulee olla ennakoitavissa ja työntekijän tulee ymmärtää mistä häntä palkitaan, miten hän voi täyttää tavoitteet ja minkälainen palkkio häntä odottaa hyvästä suorituksesta. Esimiesten kouluttaminen viestimään, käymään keskusteluita ja antamaan palautetta palkitsemisjärjestelmään ja sen soveltamiseen liittyen on tärkeää.

Työsopimuslain mukaan työnantajan on kohdeltava työntekijöitä tasapuolisesti, jollei siitä poikkeaminen ole työntekijöiden tehtävät ja asema huomioon ottaen perusteltua. Työnantajan tulee noudattaa tasapuolista kohtelua laajasti läpi työsuhteen keston työntekijöille annetuissa eduissa ja heihin kohdistuvissa velvollisuuksissa. Työsopimuslaissa tai lain esitöissä ei ole käsitelty tarkemmin mitä työntekijöiden tehtävän ja aseman huomioiminen tasapuolisen kohtelun periaatteen poikkeamisen osalta tarkoittaa, joten tulkinta-apua tulee hakea yhdenvertaisuuslaista, oikeuskäytännöstä ja oikeuskirjallisuudesta.

Tarkasteltaessa tasapuolisen kohtelun periaatteen toteutumista palkitsemisen osalta tulee tehdä jako yleisiin palkitsemiskeinoihin ja toisaalta tehtäväsidonnaisiin erityisempiin palkitsemiskeinoihin. Yleiset palkitsemiskeinot voidaan jakaa edelleen kahteen kategoriaan:

---

---

yleisiin, ei-tehtävään liitettäviin etuihin ja yleisiin, työehtosopimukseen tai lakiin perustuviin etuihin. Työehtosopimukseen tai lakiin perustuvat etuudet ovat sellaisia, että ne tulee tarjota kaikille työntekijöille, joihin tulee noudatettavaksi kyseessä oleva työehtosopimus tai laki. Yleisten, lakiin tai työehtosopimukseen perustuvien etuuksien osalta voimassa olevaa lainsäädäntöä tulisi selkeyttää ja laintulkintaa tältä osin muuttaa. Voimassa olevan laintulkinnan mukaisesti pelkästään eri työehtosopimuksen (laillinenkaan) noudattaminen saman viiteryhmän sisällä ei ole riittävä peruste tasapuolisen kohtelun periaatteesta poikkeamiseen, jollei ole materiaalisia ja asiallisia lisäsyitä, kuten liikkeen luovutus, ammattitaito, pätevyys, kokemus tai työnantajan vaikeus toimi toisin. Ei-tehtävään liitettävät yleiset etuudet ovat sellaisia, jossa saatavaa etuutta ei voida liittää mihinkään tehtävään esimerkiksi edun luonteen tai työtehtävän suorittamisen edellytyksen osalta. Yleiset, ei-tehtävään liitettävät etuudet tulee tarjota vastaavan tasoisine kaikille yhtiön työntekijöille, jollei ole työntekijän tehtävästä ja asemasta seuraavia erityisiä perusteita, joiden johdosta pääsäännöstä voitaisiin poiketa. Tehtäväsidonnaiset palkitsemiskeinot ovat luonteeltaan joko palkanluontoisia tai vähän palkitsevia ja joiden avulla työntekijää esimerkiksi sitoutetaan yhtiöön tai jotka ovat välttämättömyys työntekijälle työtehtävien hoitamisen kannalta.

Oikeuskäytäntö tasapuolisen kohtelun periaatteen osalta on monipuolista ja osin sekavaa, joten tulkitsijan tulisi huomioida palkitsemiskeinon, viiteryhmän ja poikkeusperusteiden olemassaolon vaikutus ratkaistaessa tasapuolisen kohtelun periaatteen täyttymistä. Käytännössä tarkastelu tulee aina viedä henkilötasolle, poikkeuksellisesti myös ammattiryhmän tasolla tapahtuva tarkastelu on mahdollinen. Tarkasteluun voi vaikuttaa myös yrityksen toimiala ja koko. Mitä suurempi ja useammalla toimialalla toimiva yritys on kyseessä, sitä enemmän variaatioita poikkeusperusteille voi löytyä. Oikeuskäytännössä hyväksyttäväksi katsottuja poikkeusperusteita ovat olleet muun muassa avainhenkilöiden sitouttaminen, korkeamman suojelutarpeen tarvitsevien työntekijöiden suojelu, poissaolojen työnantajalle aiheuttamien ongelmien ehkäiseminen ja todellisen yhdenvertaisuuden turvaaminen. Lisäksi vaikeus ja kohtuuttomuus toimia toisin, yhdistettynä eron perustamiseen työehtosopimukseen tai liikkeen luovutukseen on nähty hyväksyttäväksi perusteeksi, sillä edellytyksellä, ettei taustalla ole tosi asiassa muita syitä rikkoa yhdenvertaisuutta, tasa-arvoa tai tasapuolisen kohtelun tavoitetta. Toteutettujen poikkeusten tulee olla tavoite huomioon ottaen sopivia ja oikein mitoitettuja. Resurssien rajallisuus, resurssien turvaamistarve, kustannusnäkökohdat, aiempiin tapahtumiin vetoaminen, virkaikä tai tarkoituksenmukaisuus ei ole yksin riittävä peruste. Jälkeenpäin esitettyjä tai ilmenneitä perusteita ei voida myöskään pitää hyväksyttävänä. Oikeuskäytännön muodostama tulkinta tasapuolisen kohtelun periaatteeseen tehtävistä poikkeuksista palkitsemisen osalta on osoittautunut tiukemmaksi kuin oikeuskirjallisuudessa esitetyt näkemykset. Myös oikeuskäytäntö on tiukentanut tulkintaansa. Ratkaisuehdotuksena esitän nykyisen lainsäädännön muuttamista ennakoitavuuden ja kohtuullisuuden edistämiseksi.

---

**Avainsanat** tasapuolinen kohtelu, palkitseminen, työsopimuslaki, oikeudenmukaisuus

---

---

<b>Author</b> Satu Ahola		
<b>Title of thesis</b> Principle of equal treatment and effective remuneration: is unequal treatment of employees permissible or profitable		
<b>Degree</b> Master of Science in Economics and Business Administration		
<b>Degree programme</b> Business Law		
<b>Thesis advisor(s)</b> Matti Rudanko		
<b>Year of approval</b> 2018	<b>Number of pages</b> 19 + 73	<b>Language</b> Finnish

---

---

## Abstract

The purpose of the thesis is to clarify how various remuneration methods can explain the performance of employees and companies and how unfair remuneration affects employees. The second aim of the thesis is to interpret the existing legislation and jurisprudence related to the principle of equal treatment. This thesis is divided into seven chapters. Following the introduction, in the second chapter the various remuneration methods are categorized. The third chapter examines fairness experience of the employees and its impact on employee performance. The fourth chapter addresses the current regulation. Chapter five deals with the interpretation of the principle and the grounds for derogation of equal treatment. Chapter six consist of suggestions *de lege ferenda* on the regulation of equal treatment. The last chapter sums up the conclusions of the study.

Better quality of work, reduced absenteeism and positive working attitude can be seen as the benefits of the performance bonuses. Performance bonuses do not permanently raise the company's wage level but reduce layoffs. Equity-based incentive schemes can enhance shareholder value, combine the interests of employees and owners, engage and attract employees and increase the credibility of the company and management. Employee shareholding has been shown to increase the company's productivity and profitability as well as employees' interest for the company. In the case of profitability, there are also conflicting research results.

Employee's experience of fairness is related to commitment, performance, work satisfaction and trust in the supervisor. As far as remuneration is concerned, the experience of fairness affects how wage decisions are adopted, how performance goals, assessments as and the pay system are perceived. If an employee feels that (s)he is receiving less from own contribution than some other, there is an experience of injustice that affects employee behaviour and attitude. If the employee feels fair in terms of remuneration process, (s)he trusts that the outcome is equitable as well. The divisional and procedural fairness experiences are linked with the effectiveness of the company.

The remuneration system must be carefully designed, clear and transparent. In particular, in the case of performance pay, the model must be predictable and the employee must understand what (s)he is rewarded for. Training of supervisors in communicating is important.

According to the Employment Contracts Act, the employer must treat all employees equally, unless deviating from this is justified in view the duties and position of the employees. The employer must apply equal treatment throughout the duration of the employment relationship to the benefits and responsibilities of the employees. When looking at the principle of equal treatment with regard to remuneration, a distinction should be made between general remuneration and, on the other hand, on task-related remuneration. General remuneration can be further divided into two categories: general, non-task related benefits and general, collective or statutory benefits. Collective or statutory benefits must be offered to all employees who are subject to the collective agreement or law in question. With reference to statutory and collective benefits, the existing legislation should be clarified and the legal interpretation in this respect should be changed.

The case law of the principle of equal treatment is varied and partly confusing. Admissibility of equal treatment in case-law include the commitment of key persons, the protection of workers in need of higher protection, the prevention of absenteeism and the protection of real equality. In addition, the difficulty and unfairness of acting differently, combined with the difference of a collective bargaining agreement or the transfer of a business, has been regarded as a reasonable justification. The limitation of resources, the need to safeguard resources, cost aspects, appeal to previous events or seniority is not sufficient enough alone. The interpretation by the case-law has proved to be stricter than the views expressed in legal literature. As a solution, I propose changes to the existing legislation to promote predictability and moderation.

---

**Keywords** equal treatment, remuneration, Employment Contracts Act, fairness

---

# Sisällys

1 Johdanto .....	20
1.1 Lähtökohtia tutkimukselle .....	20
1.2 Metodista .....	22
1.3 Aiheen rajaus ja tutkimuskysymykset .....	25
1.4 Tutkimuksen sisällöstä.....	26
2 Erilaiset palkitsemiskeinot, niiden vaikuttavuus ja luokittelu .....	26
2.1 Yleistä palkitsemisesta.....	26
2.2 Johdon palkitseminen.....	27
2.3 Rahallinen palkitseminen .....	32
2.3.1 Peruspalkka.....	32
2.3.2 Suoritukseen perustuvat tulos- ja bonuspalkkiot.....	33
2.3.3 Osake- ja optiokannustimet .....	35
2.3.4 Muut rahalliset palkitsemiskeinot.....	41
2.4 Työsuhde-etuudet .....	43
3 Palkitsemisteoreettinen tarkastelu: oikeudenmukaisuuden kokemus palkitsemisessä.....	45
3.1 Palkitsemisteorioista .....	45
3.2 Oikeudenmukaisuusteoria.....	46
3.2.1 Yleistä oikeudenmukaisuusteorioista.....	46
3.2.2 Jaon oikeudenmukaisuus.....	47
3.2.3 Menettelytapojen oikeudenmukaisuus.....	51
3.2.4 Vuorovaikutuksen oikeudenmukaisuus.....	53
4 Tasapuolisen kohtelun vaatimus de lege lata.....	56
4.1 Voimassa oleva lainsäädäntö .....	56
4.2 Tasapuolisen kohtelun vaatimuksen ja syrjinnän ero .....	59
4.3 Lainsäädännön kehitys .....	60
5 Tasapuolisen kohtelun vaatimuksen analyysi ja poikkeusperusteet palkitsemisen kannalta de lege lata .....	64
5.1 Poikkeusperusteet lainsäädännössä ja oikeuskirjallisuudessa .....	64
5.2 Analyysi tasapuolisen kohtelun vaatimuksen arvioinnissa huomioitavista seikoista .....	67
5.2.1 Oikeuskäytäntö.....	67
5.2.2 Vaikuttaako palkitsemisen luonne ja sisältö siihen, miten tasapuolisuutta tarkastellaan?.....	69
5.2.3 Miten määritellään arvioitava viiteryhmä palkitsemisen osalta? .....	72

5.2.4 Miten määritellään johdon viiteryhmä ja voiko johdon sisällä olla useita eri viiteryhmiä?.....	75
5.2.5 Mitkä ovat perusteet tasapuolisen kohtelun periaatteesta poikkeamiselle palkitsemisen osalta? Millä kaikilla seikoilla on merkitystä, kun ratkaistaan poikkeusperusteen oikeutusta? .....	78
5.3 Yhteenveto analyysin ja poikkeusperusteiden arvioinnin osalta .....	84
6 Tasapuolisen kohtelun periaate palkitsemisen kannalta de lege ferenda .....	85
7 Yhteenveto ja johtopäätökset .....	86



## LÄHTEET

### Virallislähteet

Hallituksen esitys nro 242/1989 Eduskunnalle talletuspankkeja koskevaksi lainsäädännöksi.  
(HE 242/1989) <https://www.edilex.fi/he/fi19890242.pdf>

Hallituksen esitys nro 309/1993 Eduskunnalle perustuslakien perusoikeussäännösten muuttamisesta.  
(HE 309/1993) [https://www.eduskunta.fi/FI/vaski/HallituksenEsitys/Documents/he\\_309+1993.pdf](https://www.eduskunta.fi/FI/vaski/HallituksenEsitys/Documents/he_309+1993.pdf)

Hallituksen esitys nro 34/1996 Eduskunnalle työaikalaiksi ja laiksi kotitaloustyöntekijän työsuhteesta annetun lain 9 §:n muuttamisesta. (HE 34/1996)  
[https://www.eduskunta.fi/FI/vaski/HallituksenEsitys/Documents/he\\_34+1996.pdf](https://www.eduskunta.fi/FI/vaski/HallituksenEsitys/Documents/he_34+1996.pdf)

Hallituksen esitys nro 157/2000 Eduskunnalle työsopimuslaiksi ja eräksi siihen liittyviksi laeiksi.  
(HE 157/2000) [https://www.eduskunta.fi/FI/vaski/HallituksenEsitys/Documents/he\\_157+2000.pdf](https://www.eduskunta.fi/FI/vaski/HallituksenEsitys/Documents/he_157+2000.pdf)

Hallituksen esitys nro 19/2014 Eduskunnalle yhdenvertaisuuslaiksi ja eräksi siihen liittyviksi laeiksi.  
(HE 19/2014) [https://www.eduskunta.fi/FI/vaski/HallituksenEsitys/Documents/he\\_19+2014.pdf](https://www.eduskunta.fi/FI/vaski/HallituksenEsitys/Documents/he_19+2014.pdf)

Perustuslakivaliokunnan lausunto nro 41/2000 Työ- ja tasa-arvovaliokunnalle. (PeVL 41/2000)  
[https://www.eduskunta.fi/FI/vaski/Lausunto/Documents/pevl\\_41+2000.pdf](https://www.eduskunta.fi/FI/vaski/Lausunto/Documents/pevl_41+2000.pdf)

Työ- ja tasa-arvoasiainvaliokunnan mietintö nro 13/2000. (TyVL 13/2000)  
[https://www.eduskunta.fi/FI/vaski/mietinto/Documents/tyvm\\_13+2000.pdf](https://www.eduskunta.fi/FI/vaski/mietinto/Documents/tyvm_13+2000.pdf)

### Itsesäntely

Listayhtiöiden hallinnointikoodi 2015

<https://cgfinland.fi/wp-content/uploads/sites/6/2015/10/hallinnointikoodi2015finweb1.pdf>

### Kirjallisuuslähteet

Aarnio, Aulis

*Oikeussäännösten systematisointi ja tulkinta.*

Teoksesta Minun metodini, s. 35 – 56. Toimittanut Häyhä, Juha.

Werner Söderström Lakitieto Oy. Porvoo 1997.

(Aarnio: Oikeussäännösten systematisointi ja tulkinta)

Ahtela, Karoliina – Bruun, Niklas – Koskinen, Pirkko K. – Nummijärvi, Anja – Saloheimo, Jorma  
*Tasa-arvo ja yhdenvertaisuus.*

Talentum Oy ja Gummerus Kirjapaino Oy. Helsinki 2006.

(Ahtela – Bruun – Koskinen – Nummijärvi – Saloheimo 2006)

Bruun, Lars

*Johtajasopimus.*

Ekonomia-sarja. Amer-Yhtymä Oy. Espoo 1986.

(Bruun 1986)

Colquitt, Jason - Greenberg, Jerald - Zapata-Phelan, Cindy

*What is organizational justice? A historical overview.*

Teoksesta Handbook of organizational justice, s. 3-58. Toimittanut Colquitt, Jason – Greenberg, Jerald

Lawrence Erlbaum Associates. New Jersey, USA 2005.  
(Colquitt - Greenberg – Zapata - Phelan 2005)

Elo, Anna-Liisa – Ervasti, Jenni – Teräsaho, Mia – Hemmilä, Petri – Lipponen, Jukka – Salimäki, Aino  
*Oikeudenmukaisella palkitsemisella kohti hyvinvointia ja tuloksellisuutta: tutkimus kahdessa yliopistossa.*  
Työ—elinkeinoministeriön julkaisuja. Työ ja yrittäjyys sarja 50/2009.  
(Elo – Ervasti – Teräsaho – Hemmilä – Lipponen – Salimäki 2009)

Greenberg, Jerald – Cropanzano, Russell  
*The social side of fairness: Interpersonal and informational classes of organizational justice.*  
Teoksesta Justice in the workplace: Approaching fairness in human resource management.  
Lawrence Erlbaum Associates. Hillsdale, USA 1993.  
(Greenberg – Cropanzano 1993)

Greenberg, Jerald - Folger, Robert  
*Procedural justice, participation, and the fair process effect in groups and organizations.*  
Teoksesta Basic Group Processes. Toimittanut Paulus, Paul.  
Springer. New York, USA, 1983.  
(Greenberg – Folger 1983)

Hakonen, Anu – Hakonen, Niilo – Hulkko, Kiisa – Ylikorkala, Anna  
*Palkitse taitavasti. Palkitsemistavat johtamisen välineinä.*  
WSOY. WS Bookwell Oy. Juva 2005.  
(Hakonen – Hakonen – Hulkko – Ylikorkala 2005)

Hakonen, Anu – Nylander, Minna  
*Palkitseminen ihmisten johtamisessa.*  
PS-kustannus Oy. Jyväskylä 2015  
(Hakonen – Nylander 2015)

Hulkko-Nyman, Kiisa  
*Agenttiteoria – vaihtoehtoinen näkemys yksilön toimintaan vaikuttamisesta.*  
Teoksesta Palkitseminen ihmisten johtamisessa. Toimittanut Hakonen, Anu – Nylander, Minna.  
PS-kustannus Oy. Jyväskylä 2015.  
(Hulkko-Nyman 2015)

Hulkko, Kiisa – Hakonen, Anu – Hakonen, Niilo – Palva, Anna  
*Toimiva tulospalkkaus – opas kehittämiseen.*  
WSOY. WS Bookwell Oy. Juva 2002.  
(Hulkko – Hakonen – Hakonen – Palva 2002)

Ikäheimo, Seppo - Löyttyniemi, Timo – Tainio, Risto  
*Ylimmän johdon palkitsemisjärjestelmät: hyvä saa palkkansa?*  
Talentum Oyj 2003.  
(Ikäheimo - Löyttyniemi – Tainio 2003)

Kairinen, Martti  
*Oikeustapauskommentaari ratkaisuun KKO 2009:52.*

Teoksesta KKO:n ratkaisut kommentein 1/2009. Toimittanut Timonen, Pekka.  
Talentum Oyj. Hämeenlinna 2009.  
(Kairinen: Oikeustapauskommenttaari ratkaisuun KKO 2009:52)

Kauhanen, Antti – Piekkola, Hannu  
*Profit sharing in Finland: earnings and productivity effects.*  
No. 817. ETLA Discussion Papers. ETLA 2002.  
(Kauhanen – Piekkola 2002)

Kauhanen, Juhani  
*Suorituksen johtaminen ja palkitseminen.*  
Hansaprint Oy. Vantaa 2010.  
(Kauhanen 2010)

Koskinen, Seppo – Ullakonoja, Vesa  
*Oikeudet ja velvollisuudet työsuhteessa.*  
Edita Publishing Oy ja Otava Kirjapaino Oy. Keuruu 2016.  
(Koskinen – Ullakonoja 2016)

Kuoppamäki, Markku  
*Yhdenvertaisuus ja syrjintä työelämässä.*  
Edita Oy. Helsinki 2008.  
(Kuoppamäki 2008)

Leppisaari, Marja  
*Tasapuolinen kohtelu palkkauksessa työsopimuslain mukaan.*  
Teoksesta Helsingin hovioikeuden julkaisuja: Kirjoituksia työoikeudesta. Toimittanut Jalanko, Risto – Siiki, Marika  
Hakapaino Oy. Helsinki 2009.  
(Leppisaari 2009)

Leventhal, Gerald  
*What should be done with equity theory?*  
Teoksesta Social exchange. Toimittanut Gergen, Kenneth – Greenberg, Martin – Willis, Richard  
Springer Oy. Boston, USA 1980.  
(Leventhal 1980)

Maaniemi, Johanna  
*Oikeudenmukaisuus palkitsemisessa – mitä se on, miksi sillä on väliä?*  
Teoksesta Palkitseminen ihmisten johtamisessa. Toimittanut Hakonen, Anu – Nylander, Minna.  
PS-kustannus Oy. Jyväskylä 2015.  
(Maaniemi 2015)

Maaniemi, Johanna  
*Reflections of Systemic Justice? Employees' and Supervisors' Experiences of Injustice in the Performance Appraisal and Merit pay Context.*  
Aalto yliopisto. Tuotantotalouden laitos 2013.  
(Maaniemi 2013)

Mäkinen, Mikko

*Essays on stock compensation schemes and CEO compensation.*

Helsinki School of Economics 2007

(Mäkinen 2007)

Piekkola, Hannu

*Palkkaerot ja tulospalkkaus. Osaamispääoman hyödyntäminen teknologisessa murroksessa.*

Etlä. Taloustieto Oy. Helsinki 2002.

(Piekkola 2002)

Sistonen, Samuli

*Johdon palkitseminen.*

Boardman Oy. Espoo 2011.

(Sistonen 2011)

Tiitinen, Kari-Pekka – Kröger, Tarja

*Työsopimuslaki 2001.*

Talentum Oy. Helsinki 2001.

(Tiitinen – Kröger 2001)

Tiitinen, Kari-Pekka – Kröger, Tarja

*Työsopimusoikeus.*

Talentum Oy ja Gummerus kirjapaino Oy. Helsinki/Jyväskylä 2003.

(Tiitinen – Kröger 2003)

Timonen, Pekka

*Määräysvalta, hinta ja markkinavoima.*

Kauppakaari Oy – Lakimiesliiton kustannus. Helsinki 1997.

(Timonen 1997)

Timonen, Pekka

*Corporate Governance: instituutiot ja lainsäädännön merkitys.*

Kauppakaari Oyj – Lakimiesliiton kustannus. Helsinki 2000.

(Timonen 2000)

Valkonen, Mika

Teoksesta Työoikeus, juridiikka. Toimittanut Kairinen, Martti – Koskinen Seppo – Nieminen Kimmo – Ullakonoja Vesa – Valkonen Mika.

Talentum Oyj. Helsinki 2004.

(Valkonen 2004) (Kirja on Internet-kirja Talentum Fokus palvelussa, jossa ei ole sivunumeroita)

Weitzman, Martin - Kruse, Douglas.

*Profit sharing and productivity.*

Teoksesta The economic nature of the firm. Toimittanut Putterman, Louis – Kroszner, Randall.

Cambridge University Press. 1996.

(Weitzman – Kruse 1996)

Wilhelmsson, Thomas

*Sosiaalisen siviilioikeuden metodiset lähtökohdat.*

Teoksesta Minun metodini, s. 339 – 358. Toimittanut Häyhä, Juha.

Werner Söderström Lakitieto Oy. Porvoo 1997.  
(Wilhelmsson: Sosiaalisen siviilioikeuden metodiset lähtökohdat)

Ylikorkala, Anna - Sweins, Christina  
*Palkitsemisen kokonaisuus.*  
Teoksesta Palkitseminen ihmisten johtamisessa. Toimittanut Hakonen, Anu – Nylander, Minna  
PS-kustannus Oy. Jyväskylä 2015.  
(Ylikorkala – Sweins 2015)

#### Artikkelit

Abowd, John  
*Does performance-based managerial compensation affect corporate performance?*  
ILR Review 1990/43(3), 52S-73S.  
(Abowd: Does performance-based managerial compensation affect corporate performance?)

Adams, J. Stacy  
*Towards an understanding of inequity.*  
The Journal of Abnormal and Social Psychology 1963/67(5), 422-436.  
(Adams: Towards an understanding of inequity)

Adams, J. Stacy.  
*Inequity in social exchange.*  
Advances in experimental social psychology. Academic Press, 1965/2, 267-299.  
(Adams: Inequity in social exchange)

Azfar, Omar – Danninger, Stephan  
*Profit-sharing, employment stability and wage growth.*  
ILR Review 2001/54(3), 619-630.  
(Azfar – Danninger: Profit-sharing, employment stability and wage growth)

Bebchuk, Lucian – Fried, Jesse  
*Pay without performance: Overview of the issues.*  
Journal of applied corporate finance 2005/17(4), s. 8-23  
(Bebchuk – Fried: Pay without performance: Overview of the issues)

Belfield, Richard – Marsden, David  
*Performance pay, monitoring environments, and establishment performance.*  
International Journal of Manpower, 2003/24(4), 452-471.  
(Belfield – Marsden: Performance pay, monitoring environments, and establishment performance.)

Bertrand, Marianne – Mullainathan, Sendhil  
*Agents with and without principals.*  
American Economic Review 2000/90(2), 203-208.  
(Bertrand – Mullainathan: Agents with and without principals)

Bhargava, Suresh  
*Profit sharing and the financial performance of companies: Evidence from UK panel data.*  
Economic Journal, 1994/104(426), 1044-1056.  
(Bhargava: Profit sharing and the financial performance of companies: Evidence from UK panel data)

Brockner, Joel - Wiesenfeld, Batia

*An integrative framework for explaining reactions to decisions: interactive effects of outcomes and procedures.*

Psychological bulletin 1996/120(2), s. 189-208.

(Brockner - Wiesenfeld: An integrative framework for explaining reactions to decisions: interactive effects of outcomes and procedures)

Cohen-Charash, Yochi - Spector, Paul

*The role of justice in organizations: A meta-analysis.*

Organizational behavior and human decision processes, 2001/86(2), 278-321.

(Cohen-Charash – Spector: The role of justice in organizations: A meta-analysis)

Colquitt, Jason- Conlon, Donald - Wesson, Michael - Porter, Christopher - Ng, K. Yee

*Justice at the millennium: a meta-analytic review of 25 years of organizational justice research.*

Journal of applied psychology, 2001/86(3), 425-445.

(Colquitt – Conlon – Wesson - Porter – Ng: Justice at the millennium: a meta-analytic review of 25 years of organizational justice research)

Conte, Michael – Tannenbaum, Arnold

*Employee-owned companies: Is the difference measurable?*

Monthly Labor Review 1978/101(7), 23-28.

(Conte – Tannenbaum: Employee-owned companies: Is the difference measurable?)

Core, John - Holthausen, Robert – Larcker, David

*Corporate governance, chief executive officer compensation and firm performance.*

Journal of financial economics 1999/51(3), s. 371-406.

(Core – Holthausen – Larcker: Corporate governance, chief executive officer compensation and firm performance.)

Cropanzano, Russell - Greenberg, Jerald

*Progress in organizational justice: Tunneling through the maze.*

International review of industrial and organizational psychology, 1997/12, 317-372.

(Cropanzano - Greenberg: Progress in organizational justice: Tunneling through the maze)

D'Art, Daryl – Turner, Thomas

*Profit sharing, firm performance and union influence in selected European countries.*

Personnel review 2004/33(3), 335-350.

(D'Art – Turner: Profit sharing, firm performance and union influence in selected European countries)

DeFusco, Richard - Zorn, Thomas – Johnson, Robert

*The effect of executive stock option plans on stockholders and bondholders.*

The Journal of Finance 1990/45(2), s. 617-627.

(DeFusco – Johnson - Zorn: The effect of executive stock option plans on stockholders and bondholders)

DeFusco, Richard - Zorn, Thomas – Johnson, Robert

*The association between executive stock option plan changes and managerial decision making.*

Financial Management 1991, 36-43.

(DeFusco – Zorn - Johnson: The association between executive stock option plan changes and managerial decision making)

Eisenhardt, Kathleen

*Agency theory: An assessment and review.*

Academy of management review 1989/14(1), 57-74.

(Eisenhardt: Agency theory: An assessment and review)

Folger, Robert - Konovsky Mary

*Effects of procedural and distributive justice on reactions to pay raise decisions.*

Academy of Management journal 1989/1, 115-130

(Folger - Konovsky: Effects of procedural and distributive justice on reactions to pay raise decisions)

Frye, Melissa

*Equity-based compensation for employees: firm performance and determinants.*

Journal of Financial Research 2004/27(1): 31-54.

(Frye: Equity-based compensation for employees: firm performance and determinants)

Greenberg, Jerald

*Determinants of perceived fairness of performance evaluations.*

Journal of applied psychology 1986/71(2), 340-342.

(Greenberg: Determinants of perceived fairness of performance evaluations)

Hall, Brian - Murphy, Kevin.

*The trouble with stock options.*

Journal of economic perspectives 2003/17(3), 49-70.

(Hall - Murphy: The trouble with stock options)

Hartzell, Jay - Starks, Laura

*Institutional investors and executive compensation.*

The journal of finance 2003/58(6), 2351-2374.

(Hartzell - Starks: Institutional investors and executive compensation)

Holmstrom, Bengt

*Pay without performance and the managerial power hypothesis: A comment.*

J. Corp. L. 2004/30, 1-13.

(Holmstrom: Pay without performance and the managerial power hypothesis: A comment)

Jensen, Michael – Meckling, William

*Theory of the firm: Managerial behavior, agency costs and ownership structure.*

Journal of financial economics 1976/4(3), 305-360.

(Jensen – Meckling: Theory of the firm: Managerial behavior, agency costs and ownership structure)

Kaplan, Steven

*Are US CEOs Overpaid?*

The Academy of Management Perspectives 2008/22(2), s. 5-20.

(Kaplan: Are US CEOs Overpaid?)

Kim, W. Chan – Mauborgne, Renee

*Implementing global strategies: The role of procedural justice.*

Strategic Management Journal 1991/12(1), s. 125-143.

(Kim – Mauborgne: Implementing global strategies: The role of procedural justice)

Kole, Stacey  
*The complexity of compensation contracts.*  
Journal of Financial Economics 1997/43(1), s. 79-104.  
(Kole: The complexity of compensation contracts)

Koskinen, Seppo  
*Tasapuolisen kohtelun vaatimuksesta.*  
Oikeustieto 3/2011.  
(Koskinen: Tasapuolisen kohtelun vaatimuksesta)

Koskinen, Seppo  
*Näkökohtia vanhojen ja uusien tasapuolisesta kohtelusta palkan osalta.*  
Edilex 9/2011  
(Koskinen: Näkökohtia vanhojen ja uusien tasapuolisesta kohtelusta palkan osalta)

Kulla, Heikki  
*Yhdenvertaisuuden osapuista.*  
Edilex, julkaisupäivä 20.4.2006  
(Kulla: Yhdenvertaisuuden osapuista)

Livingston, D. Thomas – Henry, James  
*The effect of employee stock ownership plans on corporate profits.*  
Journal of Risk and Insurance 1980, 491-505.  
(Livingston – Henry: The effect of employee stock ownership plans on corporate profits)

Locke, Edwin – Latham, Gary  
*Building a practically useful theory of goal setting and task motivation: A 35-year odyssey.*  
American psychologist 2002/57(9), 705.  
(Locke – Latham: Building a practically useful theory of goal setting and task motivation: A 35-year odyssey)

McFarlin, Dean – Sweeney, Paul  
*Distributive and procedural justice as predictors of satisfaction with personal and organizational outcomes.*  
Academy of management Journal 1992/35(3), s. 626-637.  
(McFarlin - Sweeney: Distributive and procedural justice as predictors of satisfaction with personal and organizational outcomes)

Oyer, Paul  
*Why do firms use incentives that have no incentive effects?*  
The Journal of Finance 2004/59(4), 1619-1650.  
(Oyer: Why do firms use incentives that have no incentive effects?)

Pritchard, Robert  
*Equity theory: A review and critique.*  
Organizational behavior and human performance 1969/4(2), 176-211.  
(Pritchard: Equity theory: A review and critique.)

Rudanko, Matti  
Yritysjuridiikka – kauppaoikeutta vai liiketaloutta?



Lakimies 7–8/2004 s. 1225–1243  
(Rudanko: Yritysjuridiikka – kauppaoikeutta vai liiketaloutta?)

Rudanko Matti  
Kauppaoikeuden kehityssuuntauksia II. Kaupallisten oikeussuhteiden teoria  
Lakimies 1/1998 s. 68–89  
(Rudanko: Kauppaoikeuden kehityssuuntauksia II. Kaupallisten oikeussuhteiden teoria)

Taylor, M. Susan - Tracy, Kay - Renard, Monika - Harrison, Kline - Carroll, Stephen  
*Due process in performance appraisal: A quasi-experiment in procedural justice.*  
Administrative science quarterly, 1995/3, 495-523.  
(Taylor - Tracy - Renard - Harrison - Carroll: Due process in performance appraisal: A quasi-experiment in procedural justice)

Toiviainen, Heikki  
*Kasvun illuusio ja vapaat markkinat – tien pää.*  
Edilex 17/2008, s. 1 – 21. Edilex Publishing, Helsinki 2008  
(Toiviainen: Kasvun illuusio ja vapaat markkinat – tien pää)

Tyler, Tom  
*The psychology of procedural justice: A test of the group-value model.*  
Journal of personality and social psychology 1989/57(5), s. 830-838.  
(Tyler: The psychology of procedural justice: A test of the group-value model)

Walsh, James  
*CEO compensation and the responsibilities of the business scholar to society.*  
The Academy of Management Perspectives 2008/22(2), 26-33.  
(Walsh: CEO compensation and the responsibilities of the business scholar to society)

#### Internetlähteet

Ekonomiliiton kotisivut  
Yleisimmät työsuhde-edut <https://www.ekonomit.fi/tyosuhde-etu> Katsontopäivä 18.3.2017

Helsingin sanomien kotisivut  
Uutinen 11.4.2018 <https://www.hs.fi/politiikka/art-2000005637529.html> Katsontopäivä 15.4.2018

Helsingin sanomien kotisivut  
Mielipidekirjoitus 27.1.2017 <http://www.hs.fi/mielipide/art-2000005061990.html> Katsontopäivä 26.3.2017

Keskuskauppakamarin selvitys  
Huipulla tuulee – vaihtuvuus pörssiyritysten johdossa 2017  
<https://kauppakamari.fi/wp-content/uploads/2018/03/huipulla-tuulee-vaihtuvuus-porssiyhtioiden-johdossa-maaliskuu-2018.pdf> Katsontopäivä 6.4.2018

Mandatumin kotisivut  
Henkilöstö- ja palkkiorahastot  
[https://www.mandatumlife.fi/palvelut/palkitseminen/palkkiorahasto?cid=v\\_30e0abcdbc8e608349b37aa10bbd273d&cidtype=cpc](https://www.mandatumlife.fi/palvelut/palkitseminen/palkkiorahasto?cid=v_30e0abcdbc8e608349b37aa10bbd273d&cidtype=cpc) Katsontopäivä 13.5.2018

MTV:n kotisivut

Uutinen 3.8.2017

<https://www.mtv.fi/uutiset/kotimaa/artikkeli/lentoemantayhdistys-finnairin-toimitusjohtajan-130-000-euron-lisaelakkeesta-kasittamatonta-marka-ratti-vastoin-kasvoja/6524620>

Katsontopäivä 5.4.2018

STTK:n kotisivut

Uutinen 31.10.2016: Naisten ja miesten palkkaero on kääntynyt kasvuun

<http://www.sttk.fi/2016/10/31/sttk-palkkaero-kaantynyt-kasvuun/> Katsontopäivä 22.1.2017

Talouselämän kotisivut

Uutinen 17.3.2016

<https://www.talouselama.fi/uutiset/jattipotkuja-jakaneen-postin-toimitusjohtajan-palkka-nousi/348df7b9-b3a3-37f2-918c-afb0fa1052f5> Katsontopäivä 5.4.2018

Tilastokeskuksen kotisivut

Tilastot: Yritysten kannattavuus ja rahoitusasema 2016

[http://www.stat.fi/til/yrti/2016/yrti\\_2016\\_2017-12](http://www.stat.fi/til/yrti/2016/yrti_2016_2017-12)

[18\\_kat\\_001\\_fi.html#\\_ga=2.151288638.647955330.1523790054-216675088.1523790054](http://www.stat.fi/til/yrti/2016/yrti_2016_2017-12)

Katsontopäivä 15.4.2018

Valtiovarainministeriön kotisivut

Uutinen 19.12.2017 [http://vm.fi/artikkeli/-/asset\\_publisher/noususuhdanne-jatkuu-tulevina-vuosina](http://vm.fi/artikkeli/-/asset_publisher/noususuhdanne-jatkuu-tulevina-vuosina)

Katsontopäivä 15.4.2018

Ylen kotisivut

Uutinen 31.10.2017 <https://yle.fi/uutiset/3-9908965> Katsontopäivä 24.3.2018

## **OIKEUSTAPAUKSET**

### Korkein oikeus

KKO 1992:18

KKO 1999:97

KKO 1998:130

KKO 2004:103

KKO 2004:133

KKO 2009:52

KKO 2010:5

KKO 2010:93

KKO 2013:10

KKO 2013:11

KKO 2014:47

### Työtuomioistuim

TT 2001-49

TT 2002-7

TT 2002-10

TT 2007-45

TT 2011-29

Euroopan Unionin tuomioistuin

Bilka 170/84 (EYT)

Enderby C-127/92 (EYT)

Hill ja Stapleton C-243/95 (EYT)

Hennings ja Mai C-297/10 ja C-297/10

**LYHENTEET**

KKO Korkein oikeus

OYL Osakeyhtiölaki (21.7.2006/624)

PL Suomen perustuslaki (11.6.1999/731)

TSL Työsopimuslaki (26.1.2001/55)

RL Rikoslaki (19.12.1889/39)

VanhTSL Työsopimuslaki (30.4.1970/320)

YVL Yhdenvertaisuuslaki (30.12.2014/1325)

# 1 Johdanto

## 1.1 Lähtökohtia tutkimukselle

Yritykset ovat viimeisen kymmenen vuoden aikana kärsineet talouden taantumasta, joka on koskettanut myös Suomea. Yrityksiä on ajautunut konkurssiin ja työntekijöitä on irtisanottu, vaikkakin viime aikoina bruttokansantuotteen positiivinen kehitys ja usko talouskasvuun on vahvistunut<sup>1</sup>. Myös yritysten kannattavuus on keskimäärin parantunut<sup>2</sup>. Palkkojen ja kotitalouksien reaalityön uskotaankin kasvavan vuosina 2018 ja 2019. Tuottavuuden odotetaan jatkavan kasvuaan ja parantavan suomalaisten yritysten kilpailukykyä.<sup>3</sup> Vire markkinoilla on positiivinen.

Julkisuudessa työnantajapuoli on kritisoinut korkean palkkatason aiheuttamaa kilpailukyvyn puutetta ja hankalia työoikeuden säännöksiä, jotka hankaloittavat ja jopa lykkäävät yritysten rekrytointipäätöksiä<sup>4</sup>. Hallitus haki vuonna 2017 viennin vauhdittamiseen ja palkkauskynnyksen alentamiseen apua kilpailukyky sopimuksesta ja työlainsäädännön muutoksista, joilla lyhennettiin muun muassa yrityksen takaisinottovelvoitteen kestoa<sup>5</sup> sekä pidennettiin koeajan kestoa kuuteen kuukauteen aiemmasta neljästä kuukaudesta<sup>6</sup>. Samalla työehtosopimuksen piiriin kuuluvien työntekijöiden työaika nousi ilman palkankorotusta. Vastaantulona työntekijäpuolelle, irtisanotuille työntekijöille varmistettiin oikeus työterveyshuollon piirissä säilymiseen kuuden kuukauden ajan työskentelyvelvoitteen päättymisestä<sup>7</sup>. Lisäksi työnantaja velvoitettiin tarjoamaan kuukauden palkkaa vastaava koulutus tuotannollisista ja taloudellisista syistä irtisanotulle<sup>8</sup>. Nollakorotuslinjan jälkeen työnantajaosapuoli joutui taipumaan suureen yleiskorotustasoon työehtosopimusneuvotteluissa vuodelle 2018<sup>9</sup>. Tuorein pienten yritysten palkkauksen esteitä poistava esitys tuli hallituksen vuoden 2019 kehysriihen yhteydessä, kun hallitus päätti helpottaa alle 20 henkilöä työllistävien yritysten irtisanomista sekä määräaikaisten työsopimusten laatimista siten, että jatkossa pienet yritykset eivät tarvitse perusteita henkilökohtaiselle työsuhteen päättämiseksi taikka alle 30-vuotiaan vähintään kolme kuukautta työttömänä olleen työntekijän määräaikaisen työsopimuksen laadinnalle<sup>10</sup>.

---

<sup>1</sup>Valtiovarainministeriön uutinen 19.12.2017.

<sup>2</sup>Tilastokeskus: Yritysten kannattavuus ja rahoitusasema 2016.

<sup>3</sup>Valtiovarainministeriön uutinen 19.12.2017.

<sup>4</sup>HS:n mielipidekirjoitus 27.1.2017.

<sup>5</sup>Työsopimuslaki 6:6 §.

<sup>6</sup>Työsopimuslaki 1:4 § (voimassa 31.12.2018 saakka).

<sup>7</sup>Työterveyshuoltolaki (21.12.2001/1383) 2 §.

<sup>8</sup>Työsopimuslaki 7:13 §.

<sup>9</sup>Ylen uutinen 31.10.2017.

<sup>10</sup>HS:n uutinen 11.4.2018.

Taloudellisesta tilanteesta riippumatta myös yhdenvertaisen ja tasapuolisen kohtelun asiat ovat olleet pitkään keskustelun kohteena. Erityisesti naisten ja miesten välinen palkkaero on usein esillä julkisuudessa<sup>11</sup>. Palkan ja sivukustannusten lisäksi isoimpia henkilöstöön liittyviä kustannuseriä yrityksille on sairauspoissaoloista ja työkyvyttömyyseläkkeistä aiheutuvat maksut. Kustannussäästöjä hakiessaan yritykset ovat alkaneet miettimään tarjoamiaan palkitsemiskeinoja, ja voisiko niiden vähentämisestä tai kohdentamisesta ainoastaan tietyille ammattiryhmille saada säästöä. Esimerkiksi lounas- ja liikuntaedut sekä työterveyshuollon järjestäminen ovat yrityksille hyvinvointia ja työkykyä edistävän tarkoituksen lisäksi myös suuri kuluerä. Palkitsemisen muuttamiseen ja rajaamiseen henkilöstöryhmien kesken liittyy myös juridisia haasteita, sillä voimassa olevan lainsäädännön mukaisesti työntekijöitä tulee kohdella yhdenvertaisesti ja tasapuolisesti. Jakaessaan niukkoja resursseja, on kuitenkin loogista, että yritys kohdentaa resurssejaan aiempaa tarkemmin.

Samaan aikaan, kun työntekijöille on tarjottu nollakorotuslinjaa tai irtisanomisia, on otsikoihin noussut johtajien kohtuuttomaksikin arvioidut palkkiot.

*”Jättipotkuja jakaneen Postin toimitusjohtajan palkka nousi”<sup>12</sup>*

*”Lentoemäntäyhdistys Finnairin toimitusjohtajan 130 000 euron lisäeläkkeestä: Käsittämätöntä, märkä rätti vasten kasvoja”<sup>13</sup>*

Aikaisemmin myös muun muassa Fortumin optiojärjestelyt aiheuttivat kohua siitä ovatko ne kohtuullisia ja oikeudenmukaisia<sup>14</sup>. Voidaankin kysyä, onko oikeudenmukaista, että yritysjohto ansaitsee esimerkiksi 1000 kertaisesti yrityksen työntekijöiden verrattuna samaan aikaan, kun yhtiö irtisanoo työntekijöitä? Tai onko kohtuullista, että yritys maksimoi voittoa samaan aikaan kun se irtisanoo ihmisiä?<sup>15</sup>

---

<sup>11</sup>STTK:n uutinen 31.10.2016.

<sup>12</sup>Talouselämän uutinen 17.3.2016.

<sup>13</sup>MTV:n uutinen 3.8.2017.

<sup>14</sup> Vrt. Keskustelua Fortumin optioiden oikeutuksen puolesta ja vastaan <http://www.talouselama.fi/uutiset/article162668.ece> ja <http://www.talouselama.fi/uutiset/article166488.ece> Johdon palkitsemisen osalta voidaankin asiassa nähdä olevan monta näkökulmaa. On omistajien ja sijoittajien näkökulma, johdon näkökulma ja työntekijöiden näkökulma. Myös muilla sidosryhmillä voidaan ajatella olevan oma näkökulma. Yrityksen omistajien kannalta palkitsemisen tärkein tavoite on omistaja-arvon kasvattaminen pitkällä aikavälillä. Johdon kannalta palkitsemisen tulee tyydyttää johtajan henkilökohtaiset odotukset ja tarpeet niin, että johtaja toimii motivoituneesti ja sitoutuu omistajien tahtotilaan. Toisin sanoen myös johdon motivoinnin taustalla ajatellaan olevan omistajarvon kasvattamisen tavoite. Muiden sidosryhmien ja työntekijöiden kannalta johdon palkitsemisessä korostuu erityisesti oikeudenmukaisuus ja kohtuullisuus. Ks. lisää Sistonen 2011, s. 17-18, 32.

<sup>15</sup> Vastaus kysymykseen riippuu vastaajasta, ajasta ja paikasta. Vastaus perustuu yleensä subjektiivisiin tunteisiin ja arvoihin. Työntekijä, joka ansaitsi tuhannesosan johdon palkasta ja tuli silti itse irtisanotuksi, voi ajatella, että johtajan palkka on kohtuuton. Voidaan ajatella, että johtaja ”ei tee mitään oikeata työtä”, ja hänet, jos kuka on helppo korvata, eikä palkkaakaan ole sidottu mihinkään todelliseen suoritukseen, vaan se on arvottu umpimähkäisesti. Vastaavasti yrityksen omistaja, joka on ansainnut yhtiön parantuneen kannattavuuden avulla esimerkiksi usean miljoonan osinkotulot ja miljardeissa laskettavan muhkean arvonnousun, voi

Työntekijä- ja työnantajapuolen välisen keskustelun vastakkainasettelu johtaa pohtimaan mikä on optimaalinen sääntelyntaso: tulisiko työoikeudellista sääntelyä kiristää tai löysentää vai onko nykyinen taso optimaalinen. Onko sallittavaa, että tuottavammalle työntekijälle maksetaan enemmän palkkaa kuin vähemmän tuottavalle työntekijälle, vaikka työntekijät työskentelevät vastaavissa tehtävissä? Onko yrityksen pidettävä töissä työntekijää, jonka työnteon moraalinen taso on huono tai työntekijä ei ole yhtä tehokas kuin muut työntekijät? Vastakkaisina lähtökohtina keskustelussa on usein yhtiön oikeus kannattavan liiketoiminnan harjoittamiseen ja voittoa optimoivan osakkeenomistajan näkökulma sekä toisaalta perusoikeudellinen, moraalinen ja kansantaloudellinen näkökulma työntekijöiden ja yhteiskunnan kannalta.

Tässä tutkielmassa keskitytään tarkastelemaan eri sidosryhmien kannalta niitä asioita, joita yrityksen tulee huomioida palkitsemisteoreettiselta, taloudelliselta ja oikeudelliselta kannalta tehokkaan ja toisaalta tasapuolisen palkitsemisen edistämiseksi.

## 1.2 Metodista

Ymmärrän metodin tutkimusmenetelmäksi, jota käyttäen päästään tiettyyn, haluttuun lopputulokseen. Halutulla lopputuloksella ei kuitenkaan tarkoiteta ennalta määriteltyä lopputulosta, vaan keinoa etsiä lopputulos.

Aarnio katsoo metodin olevan luonnehdinta siitä mitä tieteellä on ymmärrettävää. Esimerkiksi oikeustieteen tarkoitus ei ole selittää, vaan sen tarkoitus on tulkita.<sup>16</sup> Toiviaisen mukaan oikeuden tehtävä on luoda pohja sellaiselle lain mukaiselle toiminnalle, joka on moraalisesti hyväksyttävissä<sup>17</sup>. Wilhelmssonin mukaan ei ole olemassa selkeää valikoimaa metodeja, josta tutkija valitsisi omansa, ja tällä yhdellä metodilla selvittäisi erityyiset ongelmat. Tutkimuskohde ja kysymyksenasettelu määräävät millaisia metodeja tutkija voi käyttää.<sup>18</sup>

Tällä tutkielmalla on kaksi tarkoitusta. Ensimmäinen tarkoitus on tulkita ja systematisoida voimassaolevaa tasapuolisen kohtelun periaatteeseen liittyvää lainsäädäntöä ja oikeuskäytäntöä sekä havainnoida sen mahdollisia puutteita erityisesti työntekijöiden palkitsemisen kannalta. Tutkielman

---

taas ajatella, että johtaja on tehnyt työn halvalla, jos hänelle jaetaan esimerkiksi prosentti yhtiön arvonnoususta, vaikka se vastaisi rahassa usean miljoonan tuloja. Pohjoismaisessa hyvinvointiyhteiskunnassa palkkaeroihin, kuten myös isommassa kuvassa tuloeroihin, suhtaudutaan yleensä negatiivisemmin kuin esimerkiksi USA:ssa, jossa yhteiskunta on jo pitkän aikaa tottunut suurempiin tuloeroihin. Sistosen mukaan suorituserot parhaimman ja huonoimman välillä samoissa tehtävissä ovat merkittäviä. Kuitenkin samassa tehtävässä olevan huippusuoriutujan ja huonosti suoriutuvan palkkaero on hänen mukaansa Suomessa liian pieni, ei liian suuri. Julkinen keskustelu ylimmän johdon palkkioista vääristää keskustelua, koska tiedossa on, että suomalaiset johdon palkkiot ovat erittäin maltillisia moniin muihin maihin verrattuna, ks. Sistonen 2011, s. 35.

<sup>16</sup>Aarnio: Oikeussäännösten systematisointi ja tulkinta, s. 35 – 36.

<sup>17</sup>Toiviainen: Kasvun illuusio ja vapaat markkinat – tien pää, s. 18.

<sup>18</sup>Wilhelmsson: Sosiaalisen siviilioikeuden metodiset lähtökohdat, s. 339 – 340.

toinen tarkoitus on systematisoida erilaisia palkitsemiskeinoja ja selvittää mitä asioita yrityksen tulisi huomioida rakentaessaan tasapuolista, mutta kuitenkin mahdollisimman optimaalista ja kannustavaa palkitsemisjärjestelmää. Metodini on lainopillinen eli *oikeusdogmaattinen*. Näkökulma on kuitenkin *oikeustaloustieteellinen poikkitieteellisen palkitsemisteoreettisen tutkimuksen avustamana*.

Oikeustaloustieteellinen näkökulma tarkoittaa tarkastelua siitä miten annettu oikeussääntö vaikuttaa ihmisen tai yrityksen toimintaan taloustieteellisesti tutkittuna. Esimerkiksi olisiko yritys kannattavampi, mikäli kaikki yhtiön työntekijät olisivat kannustinjärjestelmän piirissä tai tulisiko yritys kannattamattomammaksi, mikäli kannustinjärjestelmät kiellettäisiin kokonaan. Timonen määrittelee oikeustaloustieteellisen näkökulman tarkastelevan taloudellista toimintaa kokonaisuutena, jossa pohditaan erilaisten sääntelyratkaisujen merkitystä varsinkin taloudelliselta kannalta<sup>19</sup>. Oikeustaloustiede pohtii tehokkuuden ja oikeudenmukaisuuden ristiriitaa, ja kuinka ristiriita tulisi ratkaista<sup>20</sup>. Rudanko määrittelee oikeustaloustieteen taloustieteellisen välineistön käyttämiseksi apuvälineenä oikeustutkimuksessa, eikä se näin ollen ole varsinainen metodinen innovaatio.<sup>21</sup> Rudangon mukaan esimerkiksi sopimusosapuolten ennakointimahdollisuudet, opportunitismi, rajoitettu rationaalisuus, asymmetrinen informaatio, riskiaversio, taloudellinen tasapaino, sopimusten taloudellinen analyysi ja sopimusmoraali ovat oikeustaloustieteen keinoin selvitettäviä kysymyksiä liikejuridiikassa<sup>22</sup>.

Poikkitieteellisellä tutkimuksella tarkoitan tässä tutkielmassa sitä, että saadakseni vastauksen alla määriteltyihin tutkimuskysymyksiin tarvitsen myös muiden tieteenalojen apua puhtaasti oikeustieteen lisäksi. Tutkimuksen tarkoituksena on yhdistää oikeustieteellinen, psykologinen ja taloudellinen tutkimustieto tutkittaessa palkitsemista ja sen oikeudenmukaisuutta. Tutkimus painottuu juridiikan alalta eniten yritysjuridiikan piiriin<sup>23</sup>. Varsinaisista oikeudenaloista eniten tutkielmassa käsitellään

---

<sup>19</sup>Timonen 2000, s. 20.

<sup>20</sup>Timonen 1997, s. 80. Vrt. Toiviainen: Kasvun illuusio ja vapaat markkinat – tien pää, s. 19, joka kritisoi Law and Economics-näkökulmaa, koska oikeuden ja talouden yhdistäminen on mahdotonta, koska taloudella ei ole moraalia, vaan tutkimuskohde on rahallisesti mitattavissa. Vrt. Rudanko 1998, s. 189, 192, joka katsoo, että mikäli oikeustaloustiede ajateltaisiin normatiivisena tutkimustapana, olisi tutkimuksen lähtökohtana taloudellinen tehokkuus, varallisuuden maksimointi ja tehokas allokointi, oikeudenmukaisen varallisuuden jaon jäädessä tutkimuksen ulkopuolelle. Vrt. Määttä, joka katsoo, ettei oikeustaloustieteellisestä metodista puhuttaessa aina ole kyse tehokkuudesta, vaan myös oikeustaloustieteen käytöstä instrumenttina eli taloustieteellisestä tutkimuksesta miten lain tavoitteet pystytään saavuttamaan tai kriittisestä lähestymistavasta, jolla pyritään analysoimaan oikeuskäytäntöä tai kirjallisuutta *de lege lata*, ks. Määttä 2006, s. 60–61.

<sup>21</sup> Oikeustaloustiede voi Rudangon mukaan auttaa tuottamaan reaaliargumentteja yksittäistapausten ratkaisua varten tai oikeuspoliittisen tason argumentointia, esimerkiksi sääntelyn kohderyhmien taloudellisten intressiasemien ja säännösten tosiasiallisten vaikutusmekanismien analysointia taloustieteen keinoin. Ks. lisää Rudanko: Kauppa-oikeuden kehityssuuntauksia II. Kaupallisten oikeussuhteiden teoria, s. 82-83.

<sup>22</sup>Rudanko: Yritysjuridiikka – kauppa-oikeutta vai liiketaloutta? s. 1230.

<sup>23</sup>Rudanko määrittelee yritysjuridiikan yritys-näkökulmaa edustavaksi päätöksenteon apuvälineeksi, jonka metodiikka perustuu oikeusdogmatiikkaan. Yritysjuridiikkaan kuuluu normatiivisia välineitä, ja sen tavoitteena voi olla normien systematisointi ja tulkinta. Toimintaympäristön ja tavoitteenasettelun vuoksi metodiikassa kuitenkin korostuu usein oikeustaloustieteen osuus. Rudangon mukaan yritysjuridiikan tuoma lisäarvo, joka ei suoraan lukeudu liiketaloudellisiin näkökulmiin, sisältyy mukaan

työoikeutta pitäen sisällään perus- ja rikosoikeudellisia ulottuvuuksia. Palkitsemisen tutkimus keskittyy eniten johtamisen, kansantaloustieteen ja laskentatoimen aloihin taloustieteessä. Taloustieteen tutkimuksen avulla pyrin tarkastelemaan eri palkitsemiskeinojen vaikuttavuutta yrityksen suoritukseen. Palkitsemisteorioiden tutkimus pohjautuu eniten psykologiseen tutkimukseen, tarkemmin määriteltynä organisaatio- ja kompensatiopsykologian tutkimuksen alahaaraan. Hyppy palkitsemisteorian ja psykologian puolelle tehdään, jotta voidaan arvioida työntekijän kokemusta oikeudenmukaisuudesta palkitsemisessä sekä epäoikeudenmukaisuuden vaikutusta työntekijän suoritukseen.

Tutkielman metodista voidaan yhteenvetona sanoa, että sen tarkoitus on olla *de lege ferenda* - tyylistä, suositushjeita antavaa, poikkitieteellistä oikeustaloustieteellistä tutkimusta.

Tutkielman lähteenä on kansallinen sääntely, sen valmisteluaineisto, oikeuskirjallisuus, oikeustieteelliset artikkelit, suomalaisten tuomioistuinten ja EU-tuomioistuimen ratkaisut, kotimaiset ja ulkomaiset psykologian, johtamisen, kansantaloustieteen ja laskentatoimen alaan liittyvät palkitsemista koskevat tutkimukset.

Näen oikeusjärjestelmän työntekijöiden kannalta systeeminä, jonka tarkoitus on olla työntekijöiden vähimmäisoikeuksien turvaaja. Sen sijaan oikeusjärjestelmä ei saisi tästä edellä mainitusta huolimatta liiallisesti tai ilman perusteltua syytä vaikeuttaa yritysten mahdollisuutta harjoittaa mahdollisimman kannattavaa liiketoimintaa ja osakeyhtiölaissa yritykselle määriteltyä tehtävää, voiton tuottamista osakkeenomistajille. Näiden kahden tavoitteen, työntekijän vähimmäisoikeuksien turvaamisen ja yrityksen mahdollisuuden harjoittaa mahdollisimman kannattavaa liiketoimintaa ja tuottaa voittoa osakkeenomistajalle, tulisi voida olla sopusoinnussa keskenään. Tämän johdosta oikeusjärjestelmälle ei tulisi antaa liian vahvaa roolia määrittellä yhtiön johtamiskäytäntöjä ja mahdollisuutta harjoittaa kannattavaa liiketoimintaa, kunhan työntekijöiden järkevän tasoiseksi säädetyt oikeudet ja ehdoton moraalinen tasapuolisuus toteutuvat. Työntekijän ja työnantajan tulisikin mielestäni voida sopia laajemmin keskenään erilaisista joustoista ja työsuhteen ehdoista, mukaan lukien palkitsemisesta. Tässä tutkielmassa pyrin kahden edellä mainitun näkökulman, työntekijöiden ja yrityksen oikeuksien turvaamisen lisäksi tutkimaan myös sitä mikä yritykselle on palkitsemisen osalta järkevää, ei pelkästään laillista tai laitonta. Lainsäädännön tarkoituksen ollessa vähimmäisoikeuksien turvaaja, ei rationaalisuuden lähde, on mielestäni olennaista selvittää myös se, mitä juridiikan lisäksi yrityksen

---

oikeudenmukaisuuden elementtiin ja siihen moraaliseen lisäarvoon, jota liiketoiminnan juridinen sääntely voi merkitä. Yritysjuridiikka käsittää siten tietämyksen liikesuhteiden oikeudenmukaisesta järjestämisestä. Oikeudenmukaisuutta ja taloudellista tehokkuutta ei voidakaan pitää toisiaan poissulkevinä, vaan osaksi jopa toisiaan edellyttävinä ja täydentävinä ominaisuuksina. Ks. lisää Rudanko: Yritysjuridiikka – kauppa-oikeutta vai liiketaloutta? s. 1245.



olisi hyvä huomioida palkitsemista miettiessään myös työntekijän näkökulmasta katsottuna, jotta palkitsemisjärjestelmästä tulisi mahdollisimman hyvä.

### 1.3 Aiheen rajausta ja tutkimuskysymykset

Tutkielma käsittelee palkitsemista ja tasapuolisen kohtelun periaatetta oikeustieteen, taloustieteen ja psykologian näkökulmasta. Palkitsemisen voidaan nähdä koostuvan sekä aineellisesta että aineettomasta palkitsemisesta, jotka yhdessä luovat palkitsemisen kokonaisuuden<sup>24</sup>. Tässä tutkielmassa keskitytään tutkimaan pääosin aineellisen palkitsemisen vaikutuksia. Aineetonta palkitsemista voidaan sinällään nähdä tarkasteltavan psykologisia palkitsemisteorioita koskevassa jaksossa. Jaan (aineelliset) palkitsemiskeinot kahteen kategoriaan: (suora) rahallinen palkitseminen ja työsuhde-etuudet. Suoralla rahallisella palkitsemisella tarkoitetaan tässä yhteydessä työnantajan työntekijälle osana työsuhdetta tarjoamaa rahapalkkaa, tulos- tai provisiopalkkaa, osakekannustinta, optiojärjestelyä tai muuta vastaavaa puhtaaseen rahalliseen arvoon tukeutuvaa kannustinta. Työsuhde-etuilla tarkoitetaan tässä yhteydessä työnantajan työntekijöille osana työsuhdetta tarjoamia etuja, jotka eivät ole suoraan rahallista korvausta suoritetusta työstä, vaikkakin myös työsuhde-etuilla voidaan nähdä olevan rahallista arvoa.

Tutkielman päätehtävä on vastata kolmeen tutkimuskysymykseen. Ensimmäinen tutkimuskysymys on jäsentää ja luokitella erilaisia palkitsemiskeinoja ja selvittää miten eri palkitsemiskeinot vaikuttavat yrityksen ja työntekijän suoritukseen. Tutkimuskysymyksen alakysymyksenä on selvittää, miten johdon palkitsemisen eroaa työntekijän palkitsemisesta. Ensimmäisellä tutkimuskysymyksellä pyritään selvittämään *yrityksen ja osakkeenomistajan taloudellisesta näkökulmaa* palkitsemiseen. Toisena tutkimuskysymyksenä on selvittää miten oikeudenmukaiseksi tai epäoikeudenmukaiseksi koettu palkitsemisen vaikuttaa työntekijän suoritukseen. Toisessa tutkimuskysymyksessä pyritään selvittämään *työntekijän psykologista näkökulmaa* palkitsemiseen. Kolmantena tutkimuskysymyksenä on selvittää mitä tasapuolisen kohtelun periaate lainsäädännössä tarkoittaa palkitsemisen kannalta ja millä perusteilla työntekijöitä voi palkita eri tavalla, ettei työsopimuslaissa säädettyä tasapuolisen kohtelun periaatetta rikota. Tutkimuskysymyksen alakysymykset ovat, vaikuttaako palkitsemisen luonne ja sisältö siihen, miten tasapuolisuutta tarkastellaan, miten määritellään arvioitava viiter ryhmä palkitsemisen osalta, miten johdon viiter ryhmä määritellään, voidaanko johdon sisällä nähdä olevan useita eri viiter ryhmiä, ja millä kaikilla seikoilla on merkitystä, kun ratkaistaan poikkeusperusteen oikeutusta. Tässä tutkimuskysymyksessä pyritään jäsentämään *yrityksen juridista velvollisuutta* tasapuolisen kohtelun periaatteen osalta

---

<sup>24</sup>Ylikorkala – Sweins 2015, s. 21.

palkitsemisessa. Jotta tutkielma ei menetä loogista käsittelytapaa, en keskity varsinaiseen syrjintään tai tasa-arvoon liittyvään tasapuoliseen kohteluun, enkä palkitsemiseen olennaisenakin osana nähtävään verotukseen tai hyvään hallintotapaan liittyviin seikkoihin.

## 1.4 Tutkimuksen sisällöstä

Tutkielma jakaantuu seitsemään lukuun. Johdannossa esitellään tutkimuksen lähtökohdat, aiheen rajaus, tutkimuskysymykset ja metodologiset lähtökohdat. Toisessa luvussa jäsenellään erilaisia palkitsemisen keinoja ja selvitetään millaista tutkimusnäyttöä palkitsemisen vaikuttavuudesta työntekijän ja yrityksen suoritukseen on löydettävissä. Kolmannessa luvussa tarkastellaan työntekijän oikeudenmukaisuuden kokemusta ja sen vaikutusta työntekijän suoritukseen. Luvun tarkoituksena on vastata kysymykseen mitä vaikutuksia työntekijän kokemalla subjektiivisella epätasapuolisuuden kokemuksella on työsuoritukseen. Neljännessä luvussa käsitellään tasapuolisen kohtelun periaatteen sääntelyn nykytilaa, tasapuolisen kohtelun ja syrjinnän eroja, lainsäädännön kehitystä ja oikeuskirjallisuutta. Neljännen luvun tarkoitus on tulkita voimassaolevaa sääntelyä. Viidennessä luvussa käsitellään tasapuolisen kohtelun periaatteen tulkintaa ja tasapuolisesta kohtelusta poikkeamisen perusteita muun muassa oikeuskäytännön kannalta sekä arvioidaan sääntelyn nykytilan toimivuutta. Luvun tarkoitus on jäsenellä ja antaa tulkintaohjeita tasapuolisen kohtelun periaatteen soveltamisesta palkitsemisen osalta. Luvussa kuusi annan kehitysehdotuksia siitä *de lege ferenda* millaista tasapuolisen kohtelun sääntelyn tulisi olla ja miten sääntelyä tulisi tulkita. Viimeisessä luvussa käydään läpi tutkimuksen aikana syntyneet johtopäätökset.

## 2 Erilaiset palkitsemiskeinot, niiden vaikuttavuus ja luokittelu

### 2.1 Yleistä palkitsemisesta

Tämän tutkimusjakson tarkoitus on selvittää ja jäsenellä mitä erilaisia aineellisen palkitsemisen keinoja yrityksillä on käytössään ja millaista tutkimusnäyttöä palkitsemisen vaikuttavuudesta yksilön ja yrityksen suoritukseen on löydettävissä.

Nylander ja Hakonen määrittelevät palkitsemisen johtamisen välineeksi, jonka avulla viestitään työntekijän halutusta toiminnasta sekä tuetaan organisaation strategian toteutumista ja tavoitteiden saavuttamista. Palkitsemisen avulla halutaan myös houkutella uusia ja pitää kiinni nykyisistä työntekijöistä. Hyvin toimiva palkitsemisjärjestelmä on tarkkaan mietitty, kirjallisesti laadittu, yhtiön palkitsemisen kokonaisuuteen sopiva sekä riittävän yksinkertainen ymmärrettäväksi ja muistettavaksi. Palkitsemismallin toimivuuden kannalta on myös tärkeää, että se perustuu

lopputulokseen, jota sillä halutaan saavuttaa. Tämän johdosta mallin tulee pystyä vastaamaan kysymyksiin miksi kyseistä palkitsemisjärjestelmää käytetään ja mitä sillä halutaan saavuttaa. Palkitsemismallin rakenteen lisäksi myös johdonmukaiset päätökset, viestintä, johtamisen tavat ja esimiehen tulkinta mallista ovat ratkaisevassa roolissa mallin onnistumisen osalta. Viime kädessä onnistumisen ratkaisevat kuitenkin työntekijät. Työntekijöiden tulkinta palkitsemismallin oikeudenmukaisuudesta ja kannustavuudesta määrittelevät sen millaisia vaikutuksia palkitseminen saa aikaan.<sup>25</sup>

Sistonen katsoo, että organisaation palkitsemispolitiikan ja sen toimeenpanon tavoite tulee olla omistaja-arvon lisääminen. Omistaja-arvolla tarkoitetaan tässä yhteydessä yrityksen menestystä pitkällä aikavälillä siten, että myös omistajat hyötyvät siitä arvonnousun kautta. Tätä voisi kuvata myös termillä kannattava kasvu. Tämä edellyttää sitä, että yrityksen toiminnassa ja päätöksenteossa huomioidaan myös asiakkaiden, henkilöstön ja alihankkijoiden tarpeet sopivalla tavalla. Omistaja-arvon kasvattaminen edellyttää talouteen, ympäristöön ja ihmisiin nähden aina vastuullisempaa toimintaa. Johdon ja koko henkilöstön palkitsemisjärjestelmän on tuettava yhtiön strategian ja tavoitteiden toteutumista lyhyen aikavälin lisäksi myös pitkällä aikavälillä.<sup>26</sup>

Palkitsemistutkimus voidaan jakaa kahteen osaan, erityisesti johtamisen ja psykologian tutkijoita kiinnostavaan *henkilöstöä koskevaan palkitsemisen tutkimukseen* ja myös taloustieteilijöitä kiinnostavaan *johdon palkitsemisen tutkimukseen*.

## 2.2 Johdon palkitseminen

Sistonen näkee johdon palkitsemisessa kaksi tarkoituspäää, motivaation ja sitoutumisen. Hän viittaa ajatuksissaan rahoitusteoriaan: mitä suurempaa riskiä erityisesti johtaja joutuu ottamaan ja tiedostaa tavoitteisiin pääsyn liittyvän vaikeustason, sitä suurempi on hänen tuotto-odotuksensa palkitsemista. Kannustinpalkkioiden toteutumisen lisäksi johtajalla on riski tulla helposti ja nopeasti irtisanotuksi tehtävästään, mikäli yritys ei menesty odotetulla tavalla<sup>27</sup>. Toisaalta johdon vaihtuvuus myös omasta

---

<sup>25</sup>Hakonen – Nylander 2015, s. 11-12,14-15.

<sup>26</sup>Sistonen 2011, s. 16-18.

<sup>27</sup>Katson, että johtaja pienentää *riskiään irtisanomisen tuomaan tulojen laskuun* erokorvauksella, eikä kannustinpalkkaus ole välttämättömyys irtisanomiseriskin kannalta. Helppo irtisanominen yhtiön tahdosta tehdäänkin usein mahdolliseksi sopimalla johtajasopimuksessa erokorvauksesta, jonka suuruus vastaa Sistosen mukaan yleensä johtajatason tehtävissä 6 - 24 kuukauden palkkaa, tavanomaisimman erorahan ollessa 12 kuukauden suuruinen. Eroraha ei yleensä koske tilannetta, jossa johtaja irtisanoutuu itse. Erorahaa ei ole myöskään syytä maksaa, jos johtajan lähtöön liittyy väärinkäytösepäily. Suomessa erorahat ovat kansainväliseen tasoon nähden hyvin maltillisia. Ks. lisää Sistonen 2011, s. 106-107. Sen sijaan *sitouttamisen* kannalta esimerkiksi kannustinpalkkio, jonka tuloutuminen edellyttää voimassaolevaa työsuhdetta vielä maksuhetkellä, esimerkiksi tilintarkastetun tilinpäätöksen pohjalta, yleensä varmistaa johdon sitoutumista aina tietyn aikamääreen yli. Myös osakejärjestelyt, joissa esimerkiksi osakkeiden myynti on mahdollista ainoastaan tietynä ajankohtana, suhteellisen pitkän ajan päästä tai muuten työntekijä ei saa rahoja ulos kuin korkeintaan sijoittamansa summan tasolla, on hyvä keino sitouttaa johtajaa, olettaen, että yrityksen arvonnousu on ollut positiivinen.

tahdosta on kasvussa, eikä yli 10 vuoden työura yhtiössä ole enää tavallista toisin kuin vielä 1990-luvulla. Myös tämä lisää palkitsemisjärjestelmän merkitystä sitouttamisen kannalta.<sup>28</sup>

Listayhtiöiden hallinnointikoodin mukaan toimiva ja kilpailukykyinen palkitseminen on olennainen keino parhaan mahdollisen johdon saamiseksi, joka taas on omiaan edistämään yhtiön taloudellista menestystä. Palkitsemisen tulee pyrkiä lisäämään toimitusjohtajan ja muun johdon motivaatiota toimia yhtiön ja sen osakkeenomistajien edun mukaisesti. Palkitsemisen tarkoituksena onkin tukea yhtiön tavoitteiden ja strategian toteuttamista sekä pitkän aikavälin tuloksellisuutta. Palkitsemisen tulee olla myös oikeassa suhteessa yhtiön kehityskaaren ja arvonmuodostuksen kanssa.<sup>29</sup>

Johdon ja työntekijöiden *tulospalkkauksen* rooli eroaa tutkijoiden mukaan siinä, että ne yleensä toimivat sekä lyhyellä että pitkällä aikavälillä toiseen tapaan, koska näköaloroolissa on parempi mahdollisuus seurata ja vaikuttaa tavoitteisen saavuttamiseen.<sup>30</sup> Itse en näkisi eroa näin suurena, mikäli työntekijän henkilökohtaiset tavoitteet on asetettu siten, että hän pystyy niihin tosi asiassa itse vaikuttamaan.

Tunnetuin taloustieteellinen johdon palkitsemista kuvaava teoria on *agenttiteoria*. Malli kuvaa kahden toimijan välistä suhdetta. *Päämiehellä* tarkoitetaan mallissa yleisimmin osakkeenomistajaa, joka pyrkii ohjaamaan *agentin* eli johtajan käytöstä kohti haluamaansa tavoitetilaa, yleensä yrityksen arvon maksimointia. Osapuolilla ei ole kuitenkaan käytössään yhtä paljon tietoa, vaan vallitsee *epäsymmetrinen informaatio*. Osapuolilla on tällaisessa tilanteessa erilaiset omat tahtotilat ja työnjako.<sup>31</sup> Jensen ja Meckling määrittelevät osapuolten välisen suhteen *sopimukseksi*, jossa päämies tai päämiehet valtuuttavat toisen henkilön, *agentin*, *suorittamaan palveluksia heidän puolestaan* ja tämän johdosta *delegoivat myös osan vallastaan hänelle*. *Jos kumpikin osapuoli maksimoi omaa hyötyään*, on syytä olettaa, että agentti ei aina toimi päämiehelle edullisimmalla tai parhaimmalla

---

<sup>28</sup> Sistonen 2011, s. 27. Keskuskauppakamarin selvityksen mukaan johtoryhmän jäsenen keskimääräinen työsuhteen kesto suomalaisen pörssiyrityksen johtoryhmässä on 3,7 vuotta ja markkinointijohtajan vielä lyhyempi 2,8 vuotta. Toimitusjohtajan toimitus-suhteen kesto on keskimäärin 5,1 vuotta. Keskuskauppakamarin selvitys, s. 14, 18.

<sup>29</sup>Listayhtiöiden hallinnointikoodi, s. 38.

<sup>30</sup> Hakonen – Hakonen – Hulkko – Ylikorkala 2005, s. 122-123. Suomessa 2000-luvun alussa tehdyn tutkimuksen perusteella tulospalkkioiden suuruus kasvoi yrityskoon sekä tehtävien haastavuuden mukana. Tämä voi viitata siihen, että suuremmissa yrityksissä johdon valvonta on vaikeampaa ja johdon toiminnan oikean suunnan varmistamiseksi tulee valvonnan sijaan rakentaa tehokkaammat kannustimet. Johdon maksimitulospalkkion vaihteluväli oli parin viikon palkasta puolen vuoden palkkaan. Yli puolessa tutkimukseen osallistuneesta yrityksestä maksimitulospalkkio oli alle yhden kuukauden palkan suuruinen. Kun tähän huomioidaan lisäksi se, että kyse edellä mainituissa oli potentiaalisesta maksimista, ei tosiasiaassa maksetuista palkkioista, voidaan sanoa, että suomalaisten johtajien tulospalkkiot olivat ainakin tuolloin hyvin vaatimattomia. Keskimääräinen toteutunut tulospalkkio oli tutkimuksissa 6-13 % palkasta. Mittareiden määrä vaihteli yhden ja neljän välillä, yleisimmin kaksi tai kolme. Tilikauden tulos oli yleisin mittari yleisimmin käytettynä yhdessä laadullisiin mittareihin ja liikevaihdon kasvuun ja hankekohtaisiin tavoitteisiin. Ks. lisää Ikkäheimo – Löyttyniemi – Tainio 2003, s. 100, 103-104.

<sup>31</sup>Hulkko-Nyman 2015, s. 159.

tavalla.<sup>32</sup> Teorian tarkoituksena on pyrkiä ratkaisemaan kahta erilaista haastetta agentin ja päämiehen välillä. *Agenttiongelman* johtuu joko halujen tai päämäärän ristiriidasta osapuolten välillä tai päämiehen vaikeudesta tai kalleudesta valvoa agentin tekemistä. *Riskin jakamisen ongelmassa* erilaisten riskipreferenssien takia osapuolten mieltymykset erilaisten toimenpiteiden suorittamiseen voivat olla erilaiset. Kummankin ongelman ratkaisuna esitetään yleensä päämiehen kannalta optimaalisten kannustinten rakentamista agentille.<sup>33</sup> Agenttiteorian perusoletuksena onkin saada agentin ja päämiehen edut yhteneväiseksi. Palkkioiden tulee tämän johdosta olla sen verran merkittäviä, että agentille syntyy houkutus tavoitella niitä.<sup>34</sup>

Omistus- ja suoritusperusteinen palkitseminen nähdään usein ongelmien ratkaisuna. Tutkimustulokset ovat kuitenkin ristiriitaisia. Tutkijat ovat esimerkiksi erimielisiä siitä *onko johdon ansiotason ja yrityksen menestyksen välillä yhteyttä*. Bebchuk ja Fried katsovat, että sisäänrakennettuna ongelmana johdon palkitsemisessa on se, ettei hallitus päättä palkitsemisesta arm's length-periaatteen<sup>35</sup> mukaisesti, kuten yleisesti on luultu, vaan johto pääsee itse vaikuttamaan liikaa omaan palkitsemiseensa. Tämä puolestaan johtaa siihen, että palkitsemismittareiksi valitaan usein asioita, jotka eivät edistä osakkeenomistajan etua. Toinen ongelma on heidän mukaansa se, että epätasapainossa päätetyt kannustimet, kuten ylisuuret optio- tai osakekannustimet, voivat johtaa jopa vääristeltyyn raportointiin, huonojen uutisten julkaisun lykkäämiseen ja vähemmän läpinäkyviin projekteihin. Kehitysehdotuksena he esittävät, että kannustimista rajattaisiin ulos johdon ulkopuolisten tekijöiden vaikutukset esimerkiksi indeksoimalla tavoitetasot, kannustimet sidottaisiin ainoastaan pitkän aikavälin tulostavoitteisiin ja osakkeiden myynnin osalta tehtäisiin aikarajoituksia siten, että esimerkiksi optioiden myymistä rajoitettaisiin vain tietynä aikana sallituksi. Myös

---

<sup>32</sup>Jensen – Meckling: Theory of the firm: Managerial behavior, agency costs and ownership structure, s. 308. Esimerkiksi agentti voi pyrkiä maksimoimaan omien tulospalkkojensa määrän minimoimalla kuluvan vuoden investoinnit lykkäämällä investointeja seuraaville vuosille, jos suoritusmittariksi on valittu liikevoitto käyttökateen sijaan. Vastaavasti omistajan tavoite voi olla kasvattaa yrityksen arvo mahdollisimman suureksi 10 vuoden sisällä, jolloin kuluvan vuoden liiketulos ei ole yhtä tärkeä kuin investoinnilla saavutettava hyöty.

<sup>33</sup>Eisenhardt: Agency theory: An assessment and review, s. 58.

<sup>34</sup>Hulkko-Nyman 2015, s. 161. Agenttiteorian avulla voidaan tarkastella myös alaisen ja esimiehen suhdetta, joten sen voidaan katsoa olevan myös palkitsemisteoria henkilöstön osalta. Agenttiteoriaan on suhtauduttu myös kriittisesti, koska se näkee yksilön egoistisena pelkän oman hyvän tavoittelijana. 2010-luvulla agenttiteoriaa on kehitelty eteenpäin ottaen huomioon myös yksilön käyttäytymistä ja sen vaikutusta johdon palkitsemiseen ja yrityksen tulokseen. Mallin taustalla on ajatus siitä, että optimaalinen tulos saavutetaan, kun agentin annetaan toimia parhaansa mukaan (*behavioral agency theory*). Agentin motivaation ajatellaan mallissa koostuvan tavoitteen asettamisesta ja siitä saatavasta palkkiosta, sisäisestä motivaatiosta, riskien ja jaon epäoikeudenmukaisuuden kokemuksen välttämisestä sekä mieluisuudesta tavoitella ajallisesti lähempänä olevaa palkkiota verrattuna kauempana olevaan palkkioon. Mallissa suositellaan, ettei tavoitteiden toteutumista palkita suurilla rahallisilla tavoitteilla, sillä mittareiden laadinta voi olla liian haastavaa. Sen sijaan kannustusta tulisi hakea pienemmistä euromääräisistä palkkioista ja tehostaa erityisesti aineetonta palkitsemista, ks. lisää Pepper, Alexander – Gore, Julie: *Behavioral agency theory: New foundations for theorizing about executive compensation*. Journal of management 2015/41(4), s. 1045-1068.

<sup>35</sup>Vapaasti suomennettuna arm's length periaate tarkoittaa sitä, että vaikka sopimussuhteessa on kummallakin myös yhteneväisiä interessejä, tulee kummankin osapuolen pyrkiä edistämään sopimusta tehdessään myös riittävästi (pelkästään) omaa etuaan, jotta sopimuksesta tulee liiketaloudellisten periaatteiden mukaisesti järkevästi tehty, eikä hyödytä pelkästään toista osapuolta toisen kustannuksella.

eläkejärjestelmien ja eropakettien suuruutta tulisi heidän mielestään rajata.<sup>36</sup> Myös Holmström kritisoi johtajien palkitsemista siitä, että tapa miettiä palkitsemista on pysynyt vuosikymmeniä ennallaan, eikä palkitsemisesta päättävät tahot uskalla irtautua aiemmin opitusta. Tapaa selittää se, että palkitseminen koetaan niin herkäksi asiaksi, että vaikeita keskusteluita sen osalta pyritään välttämään. Suoritusperusteisen palkitsemisen suunnittelu ja mittareista päättäminen koetaan hankalaksi, jonka johdosta on helpompi pysytellä vanhassa tutussa kaavassa.<sup>37</sup>

Bebchukin ja Friedin teoriaa tukee tutkimus, jonka mukaan toimitusjohtajan palkitsemistaso on korkeampi, jos yrityksessä on heikko tai tulokseton hallitus. Tällainen tilanne voi olla esimerkiksi silloin, kun hallituksessa on paljon jäseniä, toimitusjohtaja on itse ollut mukana valitsemassa hallituksen jäseniä tai hallituksen jäsenillä on kolme tai useampi hallituspaikka samanaikaisesti. Lisäksi toimitusjohtajan palkkiot ovat 20-40 % korkeampia, mikäli toimitusjohtaja toimii myös hallituksen puheenjohtajana.<sup>38</sup> Toisen tutkimuksen mukaan yrityksissä, joissa ei ole vähintään 5 % yhtiön johdosta ulkopuolista omistusta tai vastaavasti yksittäistä suurta ulkopuolista omistajaa, toimitusjohtajan palkkiosta suurempi osa perustuu johdon vaikutusmahdollisuuksien ulkopuolella oleviin asioihin, kuten yleiseen taloudelliseen nousukauteen tai öljyn hinnan suotuisaan kehitykseen, kuin johdon tehtävissä oleviin asioihin<sup>39</sup>. On myös löydetty yhteneväisyys siinä, että institutionaaliseen omistukseen keskittyneissä yrityksissä toimitusjohtajan kompensatio on usein matalampi ja sidottu tiukemmin suorituspohjaisiin tavoitteisiin kuin muilla omistuspohjilla toimivissa yrityksissä<sup>40</sup>.

Myös päinvastaisia näkökantoja on esitetty. Kaplanin mukaan on selvää, että ylimmälle johdolle maksetaan suoriutumisen mukaan. Hänen tutkimuksessa johdon palkitsemisen ja osakekurssin kehittymisen välillä oli voimakas yhteys, ja yrityksissä, joiden toimitusjohtajat kuuluivat parhaimmin ansaitsevaan kymmenykseen Yhdysvalloissa, osakkeiden tuotto oli 90 % suurempi kuin alan vastaavien yritysten keskimääräinen osakkeiden tuotto edellisen viiden vuoden aikana. Vastaavasti yritykset, joiden toimitusjohtajien tosiasiallinen palkka kuului alimpaan kymmenykseen,

---

<sup>36</sup>Bebchuk – Fried: Pay without performance: Overview of the issues, s. 16-17, 28-31. Bebhukin ja Friedin teoria perustuu pitkälti ajatukseen johtajien ja hallituksen jäsenten lojaaliudesta toisiaan kohtaan sekä myöhemmästä oman edun tavoittelusta niin sanotussa hyvä veli-hengessä.

<sup>37</sup>Holmström: Pay without Performance and the Managerial Power Hypothesis: A comment, s. 8-11. Näin ollen maksetaan mieluummin suosiolla liian paljon kuin liian vähän, jotta johtaja ei ajattele, ettei häntä arvosteta. Katson, että pienemmissä yrityksissä, joissa toimitusjohtaja on myös osakkeenomistaja ja toimii hallituksen jäsenenä, ja voi siten vaikuttaa esimerkiksi hallituksen muiden jäsenten kokoonpanoon, voi arm's lenght-periaatteella ja sen puutteella olla vaikutusta. Tämänkin osalta tulee huomioida, että toimitusjohtajan tulisi aina jäädä itsensä omasta kompensatiosta päätettäessä muussa kuin täysin omistamassaan yrityksessä, jotta väitteitä muiden osakkeenomistajien etujen ja tasapuolisen kohtelun vastaisesta toiminnasta ei synny. Yleensä muista hallituksen jäsenistä kootut nimitys- ja palkitsemisvaliokunnat etsivät toimitusjohtajan ja määrittelevät hänen palkkauksensa tason.

<sup>38</sup>Core - Holthausen – Larcker: Corporate governance, chief executive officer compensation and firm performance, s. 371.

<sup>39</sup>Bertrand – Mullainathan: Agents with and without principals, s. 204-208.

<sup>40</sup>Hartzell – Starks: Institutional investors and executive compensation, s. 2351.

alisuoriutuivat osakkeiden tuotolla mitattuna siten, että näiden yhtiöiden osakkeiden tuotto oli 40 % heikompi kuin alan yritysten keskimääräinen tuotto edeltävän viiden vuoden aikana. Tulokset näyttivät vastaavilta, kun tarkasteltiin edeltävän vuoden ja kolmen vuoden tuottoja. Hänen mukaan on tärkeää huomioida ero tosiasiallisesti maksetun ja teoreettisen maksimikompensaation välillä. Hän näkee, että toimitusjohtajien palkitsemiseen suorituksen lisäksi vaikuttaa eniten markkinakäytäntö.<sup>41</sup> Walsh kritisoi Kaplanin tutkimustuloksia, sillä hänen mukaan johdon ansiotason ja yrityksen pääoman tuotto-prosentin yhteys oli vain heikko. Heikoimmin kannattavampien yritysten keskimääräinen toimitusjohtajan palkkiotaso oli 8,1 miljoonaa dollaria ja parhaimmin kannattavimman 11,2 miljoonaa dollaria, joten ero kahden ääripään välillä jäi vähäiseksi. Myös heikoimmin kannattavimpaan kymmenykseen kuuluvien yritysten toimitusjohtajat tienasivat yli 4 miljoonaa dollaria vuodessa.<sup>42</sup>

Suomalaiseen aineistoon perustuvassa tutkimuksessa toimitusjohtajan peruspalkan ja erityisesti kokonaispalkan positiivisen kehityksen nähtiin korreloivan yrityksen taloudellisen menestyksen kanssa, jos menestystä mitataan osakepohjaisilla tunnusluvuilla, kuten omistaja-arvolla ja osaketuotolla. Toimitusjohtajan palkkataso riippui merkittävästi myös yhtiön koosta.<sup>43</sup> Abowdin mukaan kirjanpito-pohjaisten tunnuslukujen, kuten ROA:n tai ROE:n, käyttäminen johdon palkitsemisen perusteena ei korreloinut yrityksen taloudellisen menestyksen kanssa. Sen sijaan markkinapohjaisia palkitsemismittareita käyttämällä saatiin vahvistettua esimerkiksi yrityksen markkina-arvoa tulevana vuonna. Palkitsemisen sitominen markkinapohjaisiin arvoihin korreloi siis positiivisesti keskenään.<sup>44</sup>

Yhtiön menestyksen ja palkitsemisen vertailu voi olla hankalaa, koska pelkästään se mitä halutaan taloudellisella menestyksellä mitata, vaihtelee. Omistajilla voi olla erilaiset intressit eri yrityksissä ja myös kunkin tilikauden päätavoite ja palkitsemisen mittarit vaihtelevat. Myös yritysten keskinäisen

---

<sup>41</sup>Kaplan: Are US CEOs Overpaid? s. 6.

<sup>42</sup>Walsh: CEO compensation and the responsibilities of the business scholar to society, s. 28-29, 32. Walsh myös kritisoi Kaplanin sidonnaisuutta, jota hän ei itse tuo esille tutkimuksessaan. Kaplan toimi tutkimushetkellä professorin työn ohella useiden listattujen yhtiöiden hallituksessa ja palkitsemisvaliokunnassa. Hän muun muassa myi 3,8 miljoonan dollarin edestä näiden yhtiöiden osakkeita vuosien 2006-2007 välisenä aikana.

<sup>43</sup>Mäkinen 2007, s. 4. Toimitusjohtajan kokonaispalkka on noussut keskimäärin vuodesta 1996 vuoteen 2002 69 %, jonka voidaan nähdä olevan merkittävä nousu tulotasossa. Vuonna 2000 tehdyssä suomalaisessa tutkimuksessa toimitusjohtajan palkkauksen suuruutta selittivät erityisesti yhtiön koko (markkina-arvolla mitattuna), ulkomaalaisomistuksen suhteellinen osuus ja toimiala, ks. Ikkäheimo – Löyttyniemi – Tainio 2003, s. 43.

<sup>44</sup>Abowd: Does performance-based managerial compensation affect corporate performance? s. 52-5. Samoin myös Frye, jonka mukaan osakepohjaiset kannustimet pääosin parantavat yhtiön kannattavuutta tietyn edellytyksin. Sen sijaan, kun käytetään ROA:ta suoritusmittarina, osakekannustimet johtavat tulevaisuudessa heikompiin tuottoihin. Ks. lisää Frye: Equity-based compensation for employees: firm performance and determinants, s. 31.

menestymisen vertailu voi olla hankalaa. Vertailuun voi vaikuttaa muun muassa yrityksen koko, toimiala ja yrityksen omistusrakenne.

Yhteenvedona voidaan todeta, että johdon palkitsemisessa verrattuna työntekijöiden palkitsemiseen korostuu johdon sitouttaminen, palkitsemisen kohtuullisuuden ja kannustavuuden vertailu sekä omistajien ja johdon etujen saaminen yhdenmukaiseksi lyhyen aikajänteen lisäksi myös pitkällä aikavälillä.

## 2.3 Rahallinen palkitseminen

### 2.3.1 Peruspalkka

Suomalaisessa palkitsemiskulttuurissa palkkaustavat voidaan jakaa esimerkiksi *peruspalkkaustapoihin* sekä sitä *täydentäviin palkkioeriin*. Yleisimpiä peruspalkkauskalleja ovat aika-, urakka- ja muut suorituspalkat. Suomalaisille tyypillinen tapa on jakaa peruspalkka tehtävä- ja henkilökohtaiseen erään, joka perustuu historiallisesti työehtosopimusten mukaiseen jaotteluun.<sup>45</sup> *Rahallisen palkitsemisen* yleisin muoto on kiinteä kuukausittain maksettava peruspalkka<sup>46</sup>, jonka maksuperusteena on aika. Peruspalkan määrä kuvaa työn haasteellisuutta ja siihen sisältyvää vastuuta ja taitoja, mutta ei vielä sen tuloksia. Koska peruspalkka on vähäriskinen työntekijän kannalta, voi korkeaa peruspalkkaa nauttiviin yrityksiin hakeutua erityisesti riskinkarttaji. Toisaalta korkean peruspalkan tarjoama itsenäinen ja riippumaton asema voi houkuttaa myös innovatiivisia riskinottajia. Pelkkä kiinteä palkka ei takaa tehokkuutta, koska se sallii tehottomuuden. Näin ollen se sopii vain harvoin johdon ainoaksi palkitsemiskeinoksi.<sup>47</sup> Sistonen katsoo, että edes peruspalkan ei tulisi perustua pelkkään työpaikalle saapumiseen (aikaan), vaan se tulisi nähdä kannustimena, jonka tason tulee heijastaa työntekijän suoritusta ja osaamista kyseessä olevaan tehtävään. Kiinteä kuukausipalkka muodostaa keskimäärin 50-60 % kokonaispalkasta ylimmän johdon osalta. Suomessa palkkauksen taso painottuu Sistosen mielestä liiaksi pelkästään tehtävään. Useissa tehtävissä omalla suoriutumisella tai osaamisella ei saa vaikutettua palkan tasoon, vaikkakin suuntaus on koko ajan kääntymässä yksilötasoa paremmin huomioivaan suuntaan. Erityisesti työehtosopimukset sitovat palkan määrän tiukasti pelkkään tehtävään.<sup>48</sup>

---

<sup>45</sup>Hakonen – Hakonen – Hulkko – Ylikorkala 2005, s. 69-70.

<sup>46</sup>Katson, että juridisesti myös vuosilomalain mukaisesti vuosilomalta ansaittu loma-ajanpalkka ja työehtosopimukseen perustuva lomarahaa voidaan katsoa osaksi peruspalkkausta.

<sup>47</sup>Ikäheimo - Löyttyniemi – Tainio 2003, s. 72, 76-77.

<sup>48</sup>Sistonen 2011, s. 95-96,98.



### 2.3.2 Suoritukseen perustuvat tulos- ja bonuspalkkiot

Tulospalkkauksen tavoitteena on saada tavoite ja siinä onnistuminen näkyväksi työntekijälle, tukea yrityksen strategiaa sekä sitouttaa ja houkutelaa työntekijöitä<sup>49</sup>. Ylikorkala ja Sweins katsovat, että hyvä kannustinjärjestelmä koostuu oikeudenmukaisuudesta, kannustavuudesta ja on kustannustehokas yritykselle<sup>50</sup>.

Siskonen jakaa kannustinjärjestelmät *lyhyen ja pitkän aikavälin järjestelmiin*. Pitkän aikavälin kannustimien tyypillisimmät muodot ovat osakkeet ja työsuhdeoptiot<sup>51</sup>. Lyhyen aikavälin kannustimissa suorituksen ja tuloksen tarkastelujakso on korkeintaan vuosi. Lyhyen aikavälin kannustimilla tarkoitetaan kertapalkkioita, jotka perustuvat sekä yrityksen yleiseen että työntekijän henkilökohtaiseen suoritukseen. Tällaisten järjestelmien nimiä ovat tulospalkka, kannustinpalkkio, bonus, suorituspalkkio ja myyntipalkkiot, jotka yleensä tarkoittavat samaa asiaa.<sup>52</sup>

Kauhanen määrittelee tulospalkkiojärjestelmän yleisimmät piirteet seuraavasti:

- Palkkio on sidoksissa etukäteen määriteltyihin tavoitteisiin, joita on yleensä 3-6;
- Palkkio maksetaan, jos tavoite saavutetaan tai ylitetään;
- Palkkio maksetaan palkkakautta harvemmin, yleensä 1-4 kertaa vuodessa (johdolla yhden – kolmen vuoden välein);
- Järjestelmä voi koskea tiettyjä henkilöitä, henkilöstöryhmiä tai kaikkia työntekijöitä; ja
- Palkkio täydentää peruspalkkaa.<sup>53</sup>

---

<sup>49</sup>D'Art ja Turner ovat jakaneet yrityksen motiivit myöntää osakekannustimia ja tulospalkkioita kolmeen kategoriaan: valistuneisuus, kustannustehokkuus ja unitaristinen lähestymistapa. Valistuneessa katsontotavassa yhtiö myöntää kannustimia tavanomaisen palkitsemisen lisänä. Kannustinpalkkauksen ajatellaan parantavan erityisesti työnantajamielikuvaa, työntekijöiden sitoutumista ja houkuttelua, ja kannustimet ovat yleensä tarjolla kaikille työntekijöille työsuhteen kestosta riippuen. Tällaisen lähestymistavan ottavat yleensä laajat, pääomaintensiiviset, kansainväliset yritykset. Kustannustehokkuuden perusteella kannustimia myöntävät yritykset toimivat usein hyvin kilpailluilla toimialoilla. Näiden tavoitteena onkin vaihtaa osa kiinteästä palkkakustannuksesta paremmin tuottavampaan kustannukseen. Unitaristisen lähestymistavan omaavissa yhtiöissä tarkoituksena on vähentää ammattiliittojen vaikutusta yhtiöön. Ks. lisää D'Art – Turner: Profit sharing, firm performance and union influence in selected European countries, s. 336-337. Mielestäni Suomessa viimeksi mainittu lähestymistapa tuntuu jokseenkin vieraalta ottaen huomioon ammattiliittojen vahvan aseman jo yleissitovien työehtosopimusten määräysten perusteella. Viimeisen lähestymistavan tarkoituksena lienee vältellä ammattiliittojen tarvetta sekaantua tarpeettomasti yrityksen palkkakehitykseen ja muuhun henkilöstöpolitiikkaan.

<sup>50</sup>Ylikorkala – Sweins 2015, s. 22.

<sup>51</sup>Mitä pidemmän aikavälin kannustin, sitä luultavammin se on ainoastaan johdon käytössä. Kannustinjärjestelmän kesto on tyypillisesti 3-5 vuotta. Tavoite perustuu yleensä taloudellista tilaa koskeviin mittareihin, joista yleisimmät ovat osakekohtainen tulos ja sijoitetun pääoman tuotto. Ks. lisää Siskonen 2011, s. 107, 110-112.

<sup>52</sup>Siskonen 2011, s. 107, 110-112.

<sup>53</sup>Kauhanen 2010, s. 110.

Tulospalkkiojärjestelmässä mietittäviä asioita ovat siten muun muassa maksutiheys, mittareiden määrä ja laatu, mittaustasot, palkkion suuruus ja jakotapa.<sup>54</sup>

Tulospalkkioiden tyypillisiksi hyödyiksi on tutkimuksissa osoittautunut työn parempi laatu, vähentyneet poissaolot, pienempi vaihtuvuus sekä henkilöstön työasenteiden myönteinen kehitys. Tulospalkkiot eivät myöskään nosta pysyvästi yrityksen palkkatasoa. Jos tavoitteet sidotaan taloudelliseen tulokseen, voidaan tulospalkkioita maksaa vain silloin kun yrityksellä menee taloudellisesti hyvin.<sup>55</sup> Tulospalkkaus voi myös kasvattaa tuottavuutta kun sekä työnantajilla että työntekijöillä on yhdenmukaiset kannustimet. Tämä on tärkeää varsinkin silloin, kun työntekijän työn valvominen ja tuloksen mittaaminen on hankalaa ja valvonta kallista. Tällainen tilanne voi syntyä esimerkiksi, kun yrityksessä on paljon korkeakoulutettuja työntekijöitä, yritys on suuri tai pääomaintensiivinen. Tutkimus- ja tuotekehitystyössä ryhmäkohtaiset tulospalkkiot on todettu tehokkaammiksi kuin yksilöpalkkiot.<sup>56</sup> Suomalaisessa tutkimuksessa tuottavuusestimoinnit osoittivat, että tulospalkkausta käyttävät yritykset ovat keskimäärin 6-13 % tuottavampia kuin ne yritykset, jotka eivät käytä tulospalkkiojärjestelmiä<sup>57</sup>. Toisessa tutkimuksessa tulospalkkauksen katsottiin vähentävän yrityksen liikevaihtoa, mutta lisäävän yhtiön tuottavuutta ja panostusta henkilöstön kouluttamiseen. Myös palkkataso tulospalkkiota maksavissa yrityksissä todettiin keskimäärin korkeammaksi. Tulospalkkauksen käytön voidaan myös havaita vähentävän sekä irtisanomisista että irtisanoutumista.<sup>58</sup> Eryityisesti yritykset, jotka ovat haavoittuvaisia ja joiden toiminta on muuttuvaa, maksavat yleisimmin tulospalkkoja. Tulospalkkoja saavien ansiot suomalaisissa yrityksissä olivat keskimäärin 6 % suuremmat kuin niissä yrityksissä, jotka eivät kuuluneet tulospalkkojen piiriin<sup>59</sup>. Tulospalkkiota käyttävissä yrityksissä myös palkkakustannukset olivat 5-10 % korkeampia.<sup>60</sup> Tulospalkkioiden käyttöön otolla on todettu olevan myös merkittävä positiivinen kertavaikutus yrityksen kannattavuudelle. Tulospalkkiot eivät kuitenkaan takaa kannattavuuden

---

<sup>54</sup>Hakonen – Hakonen – Hulkko – Ylikorkala 2005, s. 126-132. Mittaustasoja on yleensä useita, työntekijöillä keskimäärin kaksi ja asiantuntijoilla kolme. Perussääntö on, että ainakin yhden tason tulisi olla sellainen, johon voi itse vaikuttaa. Suorittavalla tasolla tyypillisimmät mittaustasot ovat koko yrityksen tai tietyn tulosyksikön tasot. Asiantuntijatasolla mittaustasoja on viety yleensä jo ryhmä- tai yksilötasolle. Mitä henkilökohtaisella tasolla mittari pureutuu, sitä enemmän työtä sen miettiminen ja ylläpito vaativat. Tulospalkkiolle on yleensä määritelty maksimitaso, esimerkiksi yhden kuukauden peruspalkkaa vastaava määrä, ja tulostavoite on yleensä määritelty joko täyttyväksi kokonaan tai jäämättä kokonaan täytetyksi palkkion näkökulmasta (niin kutsuttu on-off-metodi). Tulospalkkion jakotapa perustuu yleensä peruspalkan suuruuteen tai tasajakoon. Keskimääräinen maksettu tulospalkkio vuonna 2003 oli 4,8% kokonaisansioista ja rahassa 1700 euroa.

<sup>55</sup>Hulkko – Hakonen – Hakonen – Palva 2002, s. 38.

<sup>56</sup>Weitzman - Kruse 1996, s. 105, 109-114, 127, 137-138. 16 eri tutkimusta yhdistävässä vertailussa Weitzman ja Kruse pyrkivät löytämään yhteyden tulospalkkioiden ja tuottavuuden välillä. He löysivät kohtuullisen yhteyden tuottavuuden nousun ja tulospalkkioiden välillä, mutta totesivat kuitenkin, etteivät voi olla varmoja näiden syy-yhteydestä toisiinsa.

<sup>57</sup>Kauhanen – Piekkola 2000, s. 8-9.

<sup>58</sup>Azfar – Danninger: Profit-sharing, employment stability and wage growth, s. 619, 624, 626-628.

<sup>59</sup>3 % työntekijöillä ja 10 % toimihenkilöillä.

<sup>60</sup>Kauhanen – Piekkola 2000, s. 8-9.

jatkuvaa parantamista.<sup>61</sup> Englantilaisia yrityksiä koskevassa tutkimuksessa löydettiin näyttöä siitä, että tulospalkkaus parantaa taloudellista tulosta verrattuna niihin yrityksiin, joissa tulospalkkausmallia ei ollut käytössä. Toisaalta tutkijat eivät voineet todeta puhdasta syy-seuraussuhdetta tulospalkkauksen ja yrityksen taloudellisen menestyksen välillä, vaan menestykseen voivat vaikuttaa monet muutkin asiat kuin pelkkä tulospalkkaus.<sup>62</sup>

Piekkolan tutkimuksen mukaan palkkaerot ovat pienempiä yrityksissä, jotka maksavat tulospalkkioita<sup>63</sup>. Päinvastaiseen tulokseen päätyivät Belfield ja Marsden, joiden mukaan tulospalkkiot kasvattavat merkittävästi palkkaeroja. Aikaisemman tutkimusnäytön perusteella palkkaerot puolestaan heikentävät yrityksen taloudellista suoritusta. Belfield ja Marsden päätyivät kuitenkin tulokseen, jossa kaikki palkkaerojen aiheuttama negatiivinen tulosvaikutus kompensoituu ja ylittyy tulospalkkauksen avulla.<sup>64</sup>

Epäonnistuneessa tulospalkkiojärjestelmässä riskinä on, että ohjelmalla saavutettu hyöty jää aiheutuneita kustannuksia pienemmäksi<sup>65</sup>. Tiedossa on esimerkiksi, että ryhmäkannustimet eivät toimi isoissa ryhmissä (esimerkiksi kaikki yhtiön työntekijät) vapaamatkustajaongelman takia. Esimerkiksi työntekijöiden keskinäinen valvonta tai ryhmäpaine voi kuitenkin pienentää tätä ongelmaa.<sup>66</sup>

Toimiva järjestelmä edellyttää mielestäni sekä yrityksen taloudellisten suoritusmittareiden että työntekijän henkilökohtaisten mittareiden toteutumista. Ollakseen toimiva tulospalkkion tulee olla sinällään kannustava, ettei työntekijä koe jo peruspalkkaansa ”liian hyväksi” ja tulospalkkiota siten turhaksi.

### 2.3.3 Osake- ja optiokannustimet

Suomessa jako *osakesidonnaisten palkitsemisjärjestelmien* välillä on tehty perinteisesti *suoraan osakeomistukseen ja työsuhdeoptioihin*<sup>67</sup>. Merkittävin ero näiden kahden palkitsemistavan välillä on etukäteispainotteinen pääoman tarve, joka liittyy suoraan osakeomistukseen<sup>68</sup>. Toinen ero on se, että

---

<sup>61</sup>Bhargava: Profit sharing and the financial performance of companies: Evidence from UK panel data, s. 1044, 1053.

<sup>62</sup>Belfield – Marsden: Performance pay, monitoring environments, and establishment performance, s. 461. Tutkimus perustui haastattelututkimukseen.

<sup>63</sup>Piekkola 2002, s.32,46-47.

<sup>64</sup>Belfield – Marsden: Performance pay, monitoring environments and establishment performance, s. 461-462,469.

<sup>65</sup>Hulkko – Hakonen – Hakonen – Palva 2002, s. 38.

<sup>66</sup>Piekkola 2002, s.32,46-47.

<sup>67</sup>Osakekannustimilla tarkoitetaan tilannetta, jossa johtaja tai työntekijä omistaa sen yrityksen osakkeita, jossa hän työskentelee. Kannustavuus syntyy siitä, että yhtiön markkina-arvo nousee, joka nostaa myös osakkeiden hintaa ja arvostusta. Osakekannustinten avulla omistaja pyrki yhdistämään omistajien ja työntekijöiden tavoitteet. Työntekijä hyötty arvonnoususta erityisesti myydessään osakkeet. Lisäksi työntekijä hyötty myös osakkeelle mahdollisesti maksettavasti osingosta.

<sup>68</sup>Myös optioiden osalta työntekijä joutuu yleensä suorittamaan merkintähinnan eli sijoittamaan yritykseen pääomaa. On myös mahdollista, että työntekijä voi merkitä optiot ”ilmaiseksi” eli ilman merkintähinnan suorittamista. Yleensä tällainen järjestely luo

suoraan osakeomistukseen perustuvia tuloja verotetaan pääomatuloja ja työsuhdeoptiotuloja puolestaan ansiotulona. Eroja kannustimien käytölle löytyy myös omistus pohjasta riippuen siitä, onko kyseessä pääomasijoittajan omistama, omistajayrittäjävetoinen vai laajapohjaisesti omistettu pörssiyritys.<sup>69</sup> Julkisessa keskustelussa painottuu yleensä johdolle tarjotut kannustimet, vaikka osake- ja optiokannustimia voidaan tarjota myös muille työntekijäryhmille.

*Työsuhdeoptiot* perustuvat työntekijälle tarjottuun työnantajayrityksen osakkeiden ostomahdollisuuteen (call option) tiettyyn etukäteen määriteltyyn hintaan ja aikaan<sup>70</sup>. Optio-oikeus voidaan tarjota myös tulospalkkiona eli edellyttäen, että tietyt tulosehdot täyttyvät.<sup>71</sup> Optioiden merkintäoikeutta saa usein käyttää osittain, esimerkiksi 25 % kokonaismäärästä kunakin vuonna. Tällöin puhutaan, että merkittäväksi tuleva määrä ”vestautuu” käytettäväksi. Optio-oikeuksia ei yleensä voi luovuttaa tai myydä eteenpäin. Optioihin oikeuttavat osakkeet ovat yleensä uusia osakkeita.<sup>72</sup> Optioiden nähdään toimivan parhaiten yrityksissä, joissa haetaan nopeaa kasvua tai liiketoimintaan halutaan jokin muu radikaali muutos. Optioita voidaan tarjota hallitukselle, toimitusjohtajalle, johtoryhmälle, ylimmälle johdolle, tietyille avainhenkilöstölle, kaikille yrityksen työntekijöille tai edellä mainittujen yhdistelmälle.<sup>73</sup>

Yleisimmät perustelut optioiden ja osakeomistuksen käytölle ovat:

- Omistaja-arvon kasvattaminen;
- Henkilöstön ja omistajien etujen yhdistäminen;
- Henkilöstön sitouttaminen<sup>74</sup> ja houkuttelu;<sup>75</sup> ja
- Yrityksen ja osakkeita merkinneen johdon uskottavuuden lisääminen<sup>76</sup>.

---

työntekijälle merkittävät veroseuraukset. Ero optioiden ja osakeomistuksen välillä pääoman sijoittamisessa voidaan nähdä siinä, että optioiden merkintäoikeus realisoituu yleensä vasta myöhemmin ja osissa, jolloin työntekijä voi tehdä päätöksen osakkeiden merkinnästä sen perusteelta miltä yhtiön arvostus kunakin vuonna näyttää. Sen sijaan suorassa osakeomistuksessa merkintä tehdään yleensä etupainotteisesti ilman, että työntekijällä on mahdollisuus enää myöhemmin merkitä osakkeita ja siten havainnoida yrityksen taloudellista menestystä. Näin ollen suorassa osakeomistuksessa voidaan nähdä olevan suurempi riski työntekijän kannalta. Edellä mainitun lisäksi optioissa merkintähinta on määritelty ohjelman laatimisvaiheessa, joten se on yleensä työntekijälle edullisempi kuin kulloinen markkinataso, mikäli yhtiön markkina-arvon kehitys on ollut suotuisaa. Sen sijaan suorat osakeomistukset tehdään yleensä markkina-arvoisina.

<sup>69</sup>Ikäheimo – Löyttyniemi – Tainio 2003, s. 109-110.

<sup>70</sup>Mikäli merkintähinta on alhaisempi kuin osakkeen yleinen arvostustaso, kannattaa työntekijän merkitä (ostaa) optio-oikeuden mukaiset osakkeet. Vastaavasti mitä enemmän positiivista eroa merkintähinnan ja tulevaisuuden arvonnousun myötä syntyy, sitä kannattavampi järjestely on työntekijän kannalta.

<sup>71</sup>Hakonen – Hakonen – Hulkko – Ylikorkala 2005, s. 138-139. Samoin myös Ikäheimo – Löyttyniemi – Tainio 2003, s. 112.

<sup>72</sup>Hall – Murphy: The trouble with stock options, s. 50.

<sup>73</sup>Kauhanen 2010, s. 114-118.

<sup>74</sup>Hallin ja Murphyn mukaan sitouttamisen vaikutus voidaan nähdä ainoastaan silloin, kun option ja osakkeiden arvostuksen välinen kehitys on työntekijälle suotavaa. Negatiivinen arvostus ei sitouta työntekijöitä. Toisaalta vastaava sitouttamisvaikutus voidaan saada myös esimerkiksi bonus- tai eläkejärjestelyillä. Ks. lisää Hall – Murphy: The trouble with stock options, s. 57-58.

<sup>75</sup>Kauhanen 2010, s. 117.

<sup>76</sup>Hulkko – Hakonen – Hakonen – Palva 2002, s. 226-227.

Lisäperusteluita erityisesti optioiden käytän osalta ovat:

- Vähäinen negatiivinen vaikutus yhtiön tulokseen, koska optioiden kustantajana on välillisesti yhtiön osakkeenomistajat<sup>77</sup>;
- Houkuttelee erityisesti hyvin motivoituneita ja yrittäjähenkisiä työntekijöitä ilman oman pääoman käyttöä<sup>78</sup>; ja
- On yleensä mahdollista käyttää ainoastaan, jos työsuhde on voimassa, toisin sanoen kannustaa pysymään yrityksessä.<sup>79</sup>

Listausta voidaan vielä täydentää sillä, että optioiden voidaan nähdä *kannustavan riskin ottoon*, jos ajatellaan, että suurempi riskisillä projekteilla päästään myös parempaan tuottoon. Toisaalta suurempi riskinotto voi kostautua, ja optioiden on syytetty aiheuttavan *liiallista keskittymistä osakekurssin kehitykseen*, jopa kurssimanipulaation avustuksella.<sup>80</sup> Optioiden on katsottu olevan usein myös *kohtuuttomia* ja johtaneen suuriin *tuloeroihin ylimmän johdon ja muiden työntekijöiden välillä*. Holmström korostaa, että skandaaleista huolimatta optiot ovat onnistuneet kiinnittämään yritysjohton huomiota omistaja-arvon kehittämiseen oikealla tavalla, vaikkakin pelkkä johdon oman edun ajaminen olisi pystytty välttämään järjestelmien paremmalla suunnittelulla.<sup>81</sup>

Kehitystrendinä Suomessa ja muualla Euroopassa on 2010-luvulta lähtien ollut johdon työsuhteoptioiden väheneminen ja muiden osakesidonnaisten järjestelmien, kuten suoran osakeomistuksen ja osakepalkkiojärjestelmien, määrän nousu. Tavallista on myös velvoittaa johto sijoittamaan osa pitkän aikavälin kannustinten tuotosta osakkeiden ostoon.<sup>82</sup> Optioiden käytön vähenemisen syyksi on nähty muun muassa omistuksen suurempi laimennusvaikutus (*diluutio*)<sup>83</sup>.

---

<sup>77</sup>Kauhanen 2010, s. 117.

<sup>78</sup>Hallin ja Murphyn mukaan optioita myöntävät yritykset houkuttelevat ainoastaan ylintä johtoa ja ylimpiä asiantuntijoita, jotka kokevat voivansa tosi asiassa vaikuttaa yhtiön arvon kehitykseen. Sen sijaan työntekijätasolla optioita saavat henkilöt ovat yleensä riskinkarttaji, eivätkä Hall ja Murphy näe järkevänä myöntää optioita työntekijätasolle ottaen myös huomioon optioiden yritykselle aiheuttamat kustannukset. Vaikka työntekijällä olisi mahdollisuus vaikuttaa yhtiön arvon kehitykseen, on hänen saama osuus arvonnoususta yleensä määrältään pieni ja altis sattumanvaraisuuksille. Ks. lisää Hall – Murphy: The trouble with stock options, s. 56-57.

<sup>79</sup>Hall – Murphy: The trouble with stock options, s. 49.

<sup>80</sup>Hall – Murphy: The trouble with stock options, s. 50.

<sup>81</sup>Holmström: Pay without Performance and the Managerial Power Hypothesis: A comment, s. 8-11.

<sup>82</sup>Sistonen 2011, s. 22-24, 110-112. Sen sijaan USA:ssa työsuhteoptiot ovat säilyttäneet suosion pitkän aikavälin kannustinjärjestelmänä, joskin USA:ssa johdon sitouttamisjakso on yleensä pidempi kuin Euroopassa, tavanomaisemmin vähintään 5 vuotta. Anglosaksisissa maissa myös 10 vuoden pituiset järjestelyt ovat mahdollisia. Ks. lisää Sistonen. Suomessa työsuhteoptioiden kautta syntyvien voittojen määrä oli huipussaan niin sanotun teknokuplan vuonna 2000, jolloin noin 3700 henkilöä sai työsuhteoptiotuloja bruttomääräisesti noin miljardin euron edestä. Vuosituhanteen vaihteen jälkeen tulot ovat jääneet joidenkin satojen miljoonien vuositasolle. Työsuhteoptioiden verotuksellisen hyödyn yhteiskunnalle voidaan sanoa olevan merkittävä, sillä esimerkiksi vuonna 2011 verotuloja maksettiin näistä noin 55 % progressiivisen ansiotuloveron johdosta. Ks. lisää Tilastokeskus.

<sup>83</sup>Diluutio tarkoittaa sitä, että osakkeiden määrä lisääntyy ja vastaavasti vanhojen omistajien suhteellinen omistusosuus pienenee ilman, että vanhat omistajat saavat uusilta omistajilta korvausta tästä. Diluutio voi vaikuttaa osakekohtaiseen tulokseen (omistuksen arvo, osingon määrä) ja äänioikeuden pienemiseen. Diluutio on muille omistajille merkittävä kustannus ja sen suuruuden huomioon ottaminen on osa hyvää palkkausjärjestelmän suunnittelua. Ks. lisää Sistonen 2011, s. 115. Mielestäni yksi ratkaisu

Optiopohjaiset järjestelyt eivät ole myöskään parantaneet omistuksen pysyvyyttä ja sitä kautta sitoutumista yhtiöön<sup>84</sup>. Lisäksi optiot voivat johtaa positiivisen kurssikehityksen kautta huomattavaan palkitsemiseen johdon toimista riippumatta (*vapaamatkustajaongelma*). Voidaankin sanoa, että johdolle optiot ovat riskitön palkitsemisen muoto, koska johtaja ei sijoita etupainotteisesti omia rahojaan, mutta jossa mahdollinen voitto on kuitenkin rajaton.<sup>85</sup> Asiassa voidaan nähdä olevan myös toimialakohtaista eroa. Vanhoissa teollisuusyrityksissä osakekurssiin perustuvilla optioilla suurien voittojen tekeminen on harvinaista, sillä tällaisen yrityksen kurssia on vaikea nostaa. Toisin sanoen, vaikka yritys menestyisi omistajan näkökulmasta hyvin, ei se välttämättä vaikuta osakekurssiin positiivisesti, jollei toimiala itsessään sisällä suuria tuotto-odotuksia. Toisaalta myös pelkkä yleisen taloustilanteen nousu ja muiden yhtiöiden kurssien nousu, voi siivittää optioiden omistajat huimiin tuottoihin.<sup>86</sup>

Rahoitusteorian kautta katsottuna johdon sijoituksissa korostuu yrityksen kokonaisriski pelkän tavanomaisen systemaattisen riskin<sup>87</sup> lisäksi. Tämä aiheuttaa *kustannustehottomuutta*, toisin sanoen johdolle aiheutuvan riskikeskittymän johdosta työsuhdeoptiot eivät ole johdolle yhtä arvokkaita kuin hajautetun portfolion sijoittajille. Näin ollen osakkeenomistajan ”kustantamien” optioiden kustannustehokkuudessa on vaihtelua. Toisaalta vastaavasti rahoitusteorian mukaisesti investoimalla projekteihin, joissa epäsystemaattinen riski on huomattava, mutta systemaattinen riski alhainen, voidaan saavuttaa myönteinen lopputulos sekä osakkeenomistajalle että johdolle.<sup>88</sup>

Siitä *ovatko optio-ohjelmat parantaneet yrityksen taloudellista menestystä* on erilaisia tutkimustuloksia. Esimerkiksi USA:ssa vuonna 1990 tehdyssä tutkimuksessa tutkijat totesivat, että yrityksen tuloksellisuus kasvoi optiojärjestelyn myötä<sup>89</sup>. Seuraavana vuonna samat tutkijat päätyivät jo päinvastaiseen lopputulokseen, koska yrityksen tuotekehitys- ja tutkimuskulut laskivat, joka viittaa siihen, että optiot olisivat kannustavia vain pelkkien pikavoittojen tavoittelun vuoksi<sup>90</sup>. Kole on

---

ongelmaan on erityisesti listaamattomissa yhtiöissä vanhoille osakkeenomistajille tarjottava antidiluutio-osakeanti, jossa vanhat omistajat voivat merkitä uusia osakkeita (korvausta vastaan tai ilman), jotta heidän suhteellinen omistusosuus yhtiöstä säilyy. Toisaalta diluutio-ongelma syntyy myös suoraan osakeomistukseen perustuvassa työntekijöiden sitouttamisessa, mikäli myönnetyt osakkeet ovat uusia osakkeita.

<sup>84</sup>Myös Sistonen kyseenalaistaa pitkän aikavälin järjestelmien motivaatio- ja erityisesti sitouttamisvaikutuksen, kun järjestelmien lisääntymisen myötä johtajan keskimääräisen työuran pituus koko ajan laskee. Ks. lisää Sistonen 2011, s. 117.

<sup>85</sup>Oyer: Why do firms use incentives that have no incentive effects? s.1619, 1647. Mielestäni vapaamatkustajaongelma on myös osakeomistuksessa (poikkeuksena pääoman sijoittaminen). Lisäksi palkkiotason määrää pystytään haluttaessa rajaamaan erilaisilla rahallisilla tai osakemääräisillä leikkureilla.

<sup>86</sup>Ikäheimo – Löyttyniemi – Tainio 2003, s. 155.

<sup>87</sup>Systemaattinen riski tarkoittaa markkinoiden yleisestä muutoksesta johtuvaa riskiä, jota osakkeenomistaja ei voi hajauttaa sijoittamalla useaan eri ja eri alan yhtiöön. Kokonaisriski pitää sisällään myös epäsystemaattisen riskin, jota järkevä sijoittaja voi poistaa hajauttamalla sijoitustaan useaan eri ja eri alan yhtiöihin. Ks. lisää Ikäheimo – Löyttyniemi – Tainio 2003, s. 157.

<sup>88</sup>Ikäheimo – Löyttyniemi – Tainio 2003, s. 152, 157.

<sup>89</sup>DeFusco - Johnson – Zorn: The effect of executive stock option plans on stockholders and bondholders, s. 617,626.

<sup>90</sup>DeFusco – Zorn – Johnson: The association between executive stock option plan changes and managerial decision making, s. 36-43.

myöhemmin havainnut vastakkaisia tuloksia tutkimus- ja tuotekehityskulujen osalta siten, että yrityksissä, joissa panostettiin voimakkaasti tutkimukseen ja tuotekehitykseen, oli useammin käytössä optiojärjestelyitä. Kolen mielestä optiot edistävät pitkäjänteisyyttä, mikäli optiojärjestelmän kesto on pitkä. Tällöin työntekijä ikään kuin menettää palkkaa, jos ei ole käyttämässä merkintäoikeuttaan.<sup>91</sup>

Suomessa yritysten liikevaihdon on todettu kasvavan optiojärjestelyiden myötä, mutta niiden kannattavuudessa tai velkaantumisessa ei todettu muutoksia. Myös osaketuoton on todettu olevan heikompaa kuin muissa yhtiöissä.<sup>92</sup> Mäkisen tutkimuksen mukaan yritykset, joiden markkina-arvo per työntekijä on korkea, voivat tarjota taloudellisia kannustimia henkilöstölleen edullisesti, joka kannustaa yrityksiä myöntämään optioita. Myös yrityksen edellisen vuoden tulos korreloi tietyille ryhmälle kohdennettujen optio-ohjelmien käyttöön. Sen sijaan optioiden ja yrityksen *tuottavuuden* välillä ei löytynyt tilastollisesti merkittävää yhteyttä, jos optio-ohjelma tarjottiin laajasti työntekijöille. Tämä johtuu hänen mukaan siitä, että mitä laajemmalle työntekijäjoukolle optio-ohjelmia tarjotaan, sitä vaikeammaksi työntekijän suoriutumisen seuranta tulee. Teollisuusyrityksissä, joissa oli käytössä laajapohjainen optio-ohjelma, oli myös tekninen tehottomuus keskimääräistä korkeampaa kuin teollisuusyrityksissä, joissa oli joko kohdennettu optiojärjestely tai ei lainkaan optioita.<sup>93</sup>

Osakepohjaisten kannustinjärjestelmien etuna on nähty perinteisesti parantunut työnantajamielikuva, vähentyneet poissaolot ja kilpailullinen etu houkutella työntekijöitä<sup>94</sup>. Conten ja Tannenbaumin tutkimuksessa työntekijäosakeomistuksen on todettu lisäävän yhtiön tuottavuutta ja kannattavuutta sekä työntekijöiden mielenkiintoa työtä ja yhtiötä kohtaan<sup>95</sup>. Livingstonin ja Henryn tutkimuksessa päädyttiin päinvastoin siihen, että yritykset, joissa oli käytössä osakekannustimia, olivat keskimäärin huomattavasti kannattamattomampia kuin yritykset, joissa osakekannustimia ei ollut käytössä<sup>96</sup>. D'Art ja Turner löysivät eri maita koskevassa vertailussa merkittävän tilastollisen yhteyden tulos- ja osakepalkkioiden ja yhtiön taloudellisen tuloksen välillä. Osakekannustimet olivat myös yhteydessä tuottavuuden, palvelun laadun ja innovaatiokyvyn kanssa. Yritykset, joissa oli kannustinpalkkausjärjestelmä, kuuluivat 1.3-1.4 kertaa todennäköisemmin parhaimpaan

---

<sup>91</sup>Kole: The complexity of compensation contracts, s. 89-104.

<sup>92</sup>Ikäheimo – Löyttyniemi – Tainio 2003, s. 152.

<sup>93</sup>Mäkinen 2007, s. 3-4, 11,13-17. Aiemmat tutkimukset olivat Mäkisen mukaan osoittaneet positiivisen ja usein mittavan yhteyden laaja-alaisen optio-ohjelmien ja tuottavuuden välillä, joka ylittää optioiden yllä aiemmin käsitellyt negatiiviset vaikutukset, kuten vapaamatkustamisen kustannukset yhtiölle ja osakkeenomistajalle sekä johdon kohtuuttoman voiton tavoittelun.

<sup>94</sup>D'Art – Turner: Profit sharing, firm performance and union influence in selected European countries, s. 338.

<sup>95</sup>Conte – Tannenbaum: Employee-owned companies: Is the difference measurable? s. 23, 25-26.

<sup>96</sup>Livingston – Henry: The effect of employee stock ownership plans on corporate profits, s. 491, 501-502.

kymmenykseen palvelun laadun, innovaatiokyvyn ja tuottavuuden osalta mitattuna. Sen sijaan maakohtaisesti tarkasteltuna ainoastaan muutamassa maassa löydettiin merkittävä yhteys kannustinpalkkauksen ja yhtiön kannattavuuden välillä (Belgia ja Englanti). Myöskään tuottavuuden tai palvelun laadun ja kannustinpalkkauksen välillä ei löydetty maatasolla merkittävää yhteyttä. Poikkeuksena tästä oli palvelun laadun osalta Norja. Lisäksi poissaolojen ei todettu vähentyneen kannustinpalkkauksen avulla. Tutkijat eivät myöskään löytäneet perusteita väitteelle, että osakekannustimet lisääisivät yhteistyötä yrityksen sisällä, organisaation vetovoimaa tai identiteettiä, työtyytyväisyyttä tai kiinnostusta yhtiön menestystä kohtaan.<sup>97</sup>

Osakepohjaisten kannustinjärjestelmien haaste on suunnittelun ja kannustinvaikutuksen kannalta myös *volatilitteetti* eli osakekurssien nopea vaihtelu. Kurssikehitystä on mahdotonta ennustaa mitä pidempi ennustettava aikaväli on.<sup>98</sup>

Yhteenvedona voidaan todeta, että tulospalkkiot ja osakekannustinjärjestelmät ovat oiva keino vaikuttaa työntekijän suoritukseen ja yhtiön menestykseen, sillä edellytyksellä, että järjestelmä on huolellisesti laadittu, mahdollisimman hyvin yksilölliset tehtävät huomioiva sekä tarpeeksi selkeä ja ytimekäs ymmärrettäväksi. Tutkimuksissa tulospalkkioiden osalta on löydetty enemmän näyttöä niiden kannustavuudesta sekä työntekijän sitoutumisen ja parantuneen tuottavuuden että yhtiön taloudellisen menestyksen osalta. Kummankin kannustimen osalta syy-seuraussuhteen osoittaminen yhtiön taloudellisen menestyksen ja kannustimen välillä on osoittautunut haastavaksi. Kannustimet toimivat mielestäni johdon osalta parhaiten silloin, kun käytetään osakeomistusta ja tulospalkkioita rinnakkain. Tällöin kummastakin järjestelmästä saadaan parhaat puolet esille. Tällöin myös tulospalkkiomittarit on hyvä sitoa omistaja-arvoa kasvattaviin mittareihin. Se mitä nämä mittarit ovat, vaihtelevat toimialan mukaan. Yleensä mittari kuvaa kuitenkin yhtiön kannattavuutta, ei esimerkiksi liikevaihtoa. Listatussa yhtiössä mittarit tulisi sitoa lisäksi markkina-arvoon. Osakekannustinten tarkoitusperä on palkita kokonaiskuvasta eli yhtiön markkina-arvon kasvattamisesta, ja sillä voidaan tiettyyn pisteeseen asti yhdistää osakkeenomistajan ja työntekijöiden intressit. Osakepohjaisia kannustinjärjestelmiä käyttäessä on tärkeää rajata kannustinten piiriin kuuluva joukko siihen ryhmään, joka pystyy tosiasiaassa vaikuttamaan yrityksen arvon kehitykseen. Tähän voi ylimmän johdon lisäksi kuulua myös muita työntekijäryhmiä. Sen sijaan osakekannustinten laaja-alaiselle käytölle ei ole löydettävissä perusteita. Johdon uskottavuutta ja panostusta yrityksen hyvinvointiin saadaan mielestäni lisättyä parhaiten suoralla osakeomistuksella ja pääomasijoituksella, jolloin johto

---

<sup>97</sup>D'Art – Turner: Profit sharing, firm performance and union influence in selected European countries, s. 342-347.

<sup>98</sup>Sistonen 2011, s. 114-115. Tätä ongelmaa ei toki ole listaamattomassa yhtiössä.



voi kokea omistuksesta seuraavan taloudellisen hyödyn tai vastaavasti taloudellisen menetyksen vastaavalla tavalla kuin osakkeenomistaja<sup>99</sup>.

### 2.3.4 Muut rahalliset palkitsemiskeinot

Muita rahalliseksi luokiteltavia palkitsemiskeinoja ovat muun muassa allekirjoituspalkkio (signing- tai closing-bonus), työssäpysymispalkkio (stay-bonus), lisäeläkeoikeus, irtisanomis- tai erokorvaus, aloitepalkkio, voitonjakoerät, henkilöstörahassto ja holding-yhtiöiden käyttäminen.

*Allekirjoituspalkkiolla* tarkoitetaan kertaluonteisesti maksettua palkanluontoista rahakorvausta, joka suoritetaan siitä, että työntekijä sitoutuu aloittamaan työskentelyn uudessa yrityksessä. Korvauksella pyritään varmistamaan rekrytoinnin toteutuminen sekä kompensoimaan työntekijän aiemmassa yrityksessä menettämiä palkkaeria (esimerkiksi tulospalkkiota).

*Työssäpysymispalkkiolla* tarkoitetaan palkanluontoista kerta- tai muuten harvoin toistuvaa erää, jolla pyritään varmistamaan työntekijän pysyminen yhtiön palveluksessa. Palkkio voidaan maksaa esimerkiksi tietyn työsuhteen keston täytyessä, esimerkiksi viiden vuoden päästä työsuhteen aloituksesta tai tilanteessa, jossa työntekijä on jo neuvotellut siirtymisestä toisen työnantajan palvelukseen.

*Lisäeläkeoikeudella* tarkoitetaan yleensä johdolle ja avainhenkilöille tarjottavia lakisääteistä eläketurvaa täydentäviä oikeuksia, erityisesti mahdollisuutta eläköityä normaalia eläkeikää aiemmin. Varsinainen rahallinen kannustin rakentuu lisäeläkkeissä yleensä yrityksen tulokseen sidotusti, josta pääsee nauttimaan vasta eläkkeelle jäämisen jälkeen. Lisäeläkejärjestelyt ovat yleisimmin etuus- tai maksuperusteisia. Etuusperusteisessa järjestelyssä edunhaltija on eläkkeelle siirtyessään oikeutettu ennalta sovittuun eläkkeeseen tietyistä iästä alkaen. Maksuperusteisessa järjestelyssä edunsaajan lisäeläkettä kartutetaan vuosittaisilla vakuutusmaksuilla.<sup>100</sup> Myös tietyissä työehtosopimuksissa on sitovia määräyksiä sen piiriin kuuluvien työntekijöiden lisäeläkeoikeudesta.

---

<sup>99</sup>Tällöin johtaja ei voi valita option lunastushetkellä sijoittaako rahaa vai ei, vaan päätös tehdään jo etupainotteisesti.

<sup>100</sup>Sistonen 2011, s. 118-119. Eläkkeellesiirtymisen aikaistamiskäytännöt olivat aiemmin nykyistä yleisempiä, sillä nykytrendi eläköitymisessä on siirtynyt kohti lakisääteistä eläkeiän alarajaa. Noin 80 % lisäeläkkeistä kuuluu vapaakirjaoikeuden piiriin, jolla tarkoitetaan sitä, että työntekijä saa oikeuden siirtää jo sisään maksettu tai kertynyt eläke itselleen työsuhteen päättyessä ennen aikaisesti ennen eläkeiän alkamista. Ks. lisää Sistonen.

Sistonen jaottelee maksuperusteisen lisäeläkeoikeuden hyödyt seuraavasti<sup>101</sup>.

<u>Maksuperusteinen, hyödyt työnantajalle</u>
* Sitouttaa ja kannustaa työuran pidentämiseen (jos tämä toivottavaa)
*Kustannukset selkästi laskettavissa
* Mahdollistaa joustavan eläkkeelle siirtymisen
* Tukee kilpailua (erityisesti kokeneista) osaajista rekryissä
* Maksut vähennyskelpoisia
<u>Maksuperusteinen, hyödyt työntekijälle</u>
* Arvokas rahallinen etu - sitouttaa ja luo turvaa
* Mahdollistaa varhaistetun eläkkeen
* Ymmärrettävä ja selkeä
* Sijoitussidonnaisessa henkilö voi vaikuttaa tuottoihin omilla päätöksillä

Lisäeläke mahdollistaa usein työntekijälle pienemmän veroprosentin, koska muita ansiotuloja ei enää ole. Sen sijaan haasteena voidaan mainita, että eläkejärjestelyyn liittyvät kustannukset voivat kasvaa merkittävästi ja lainsäädäntö muuttua, mikäli sopimuksen teon ja eläkkeelle jäämisen välillä on pitkä aika.<sup>102</sup>

*Irtisanomis- tai erokorvaus* tarkoittaa työntekijän ja yhtiön välillä solmittua ehtoa rahallisen korvauksen määrästä ilman työskentelyvelvoitetta, mikäli työntekijä irtisanotaan kesken sopimuskauden.<sup>103</sup> Yleensä näitä niin kutsuttuja kultaisia kädenpuristuksia nähdään ennakolta sovittuna ainoastaan toimitusjohtajasopimuksissa. Erokorvauksen tarkoitus on lieventää toimitusjohtajan taloudellista riskiä irtisanomisesta, koska toimitusjohtajan toimitusuhteen päättämiseen ei ole lakitasoista sääntelyä toisin kuin työsuhteen päättämiseen on olemassa. Toisaalta kun toimitusjohtajan taloudellinen tilanne on taattu, voidaan myös erokorvauksen nähdä sitouttavan laajempaan riskinottoon ja sitä kautta suurempaan tuotto-odotukseen osakkeenomistajan kannalta katsottuna.

*Aloitepalkkiolla* tarkoitetaan työntekijälle maksettavaa palkkiota kiitoksena aloitteen tekemisestä ja sen yritykselle tuomasta taloudellisesta hyödystä. Kannustavuudella aloitteiden tekemiseen voidaan parhaimmillaan edistää tuottavuutta, säästää kustannuksia, luoda yhteishenkeä ja edistää yrittäjähenkisyyttä.<sup>104</sup>

<sup>101</sup>Sistonen 2011, s. 120.

<sup>102</sup>Ikäheimo – Löyttyniemi – Tainio 2003, s.86.

<sup>103</sup>Ikäheimo – Löyttyniemi – Tainio 2003, s. 79. Joskus työsuhteen päättämisestä voidaan sopia työnantajan ja työntekijän kesken myös yhteisesti. Yleensä myös tällöin maksetaan erokorvaus. Tietyissä tapauksissa esimerkiksi yritysjärjestelyn seurauksena voidaan myös sopia erokorvauksesta, vaikka johtaja itse irtisanoutuisi, jotta toimitusjohtajalla ei ole intressiä estää yrityskauppaa toteutumasta.

<sup>104</sup>Hulkko – Hakonen – Hakonen – Palva 2002, s. 54.

*Voitonjakoerällä* tarkoitetaan lähes samaa asiaa kuin tulospalkkio, mutta voitonjakoerä maksetaan yleensä koko henkilöstölle yrityksen yleisen suorituksen perusteella. Voitonjakoerä voidaan maksaa ilman määriteltyjä tulostavoitteita, esimerkiksi jos yrityksen taloudellinen tulos on hyvä tai parempi kuin odotettu.

*Henkilöstörahasella* tarkoitetaan rahastoa, jossa omistajina ovat yhtiön työntekijät, ja jonka tarkoituksena on yrityksen työntekijälle suorittamien tulospalkkio- tai voitonjakoerien hallinnointi. Henkilöstörahasasto voi sijoittaa yhtiön lisäksi varallisuutta myös muihin yhtiöihin. Henkilöstörahasistolain (5.11.2010/934) 1:1 §:n mukaan lain tarkoituksena on edistää koko henkilöstöä koskevien palkitsemisjärjestelmien käyttöä sekä siten parantaa tuottavuutta, kilpailukykyä, työnantajan ja henkilöstön välistä yhteistoimintaa sekä henkilöstön taloudellisia osallistumismahdollisuuksia. Työntekijä voi pyytää yritystä siirtämään henkilökohtaisen tulospalkkion tai voitonjakoerän rahastoon käteismaksun sijaan, jolloin palkkioista ei tarvitse maksaa rahastoon siirrettäessä työnantajan tai työntekijän henkilösivukuluja eikä veroja. 20 % nostosta rahastosta on verovapaata.<sup>105</sup>

*Holding-yhtiöt* eli niin sanotut ulkopuoliset omistusyhtiöt ovat 2010-luvun johdon palkitsemisen ilmiö. Holding-yhtiöt voidaan nähdä vastaavana pitkän aikavälin kannustimena kuin osakejärjestelyt. Holding-yhtiöiden omistajina ovat yhtiön määrittelemät johtajat, jotka hankkivat työntantajayhtiön osakkeita omistukseensa holding-yhtiön kautta joko omalla tai työntantajayrityksen myöntämällä lainarahalla. Johtaja saa järjestelystä veroedun. Järjestelyitä on kritisoitu muun muassa osakkeenomistajien tasavertaisuuden takia, sillä yhtiö osallistuu järjestelyssä johtaja-osakkeenomistajien rahoituskustannuksiin sekä sitä kautta myös riskinkantoon.<sup>106</sup>

Henkilöstörahasaston ja holding-yhtiöiden käytön voidaan nähdä olevan palkitsemisen tehostamisen apuvälineitä kuin varsinaisia palkitsemiskeinoja, sillä ne perustuvat aina johonkin toiseen palkitsemiskeinoon.

## 2.4 Työsuhde-etuudet

Suomalaisissa yrityksissä tarjotaan keskimäärin 40 työsuhde-etua. Yleisimmin tarjottavia työsuhde-etuja ovat kannettava tietokone, matkapuhelin, puhelin- ja tietoliikenneliittymä, lomaraha, liukuva työaika, lounassetelit ja mahdollisuus palkattomaan vapaaseen. Kaikkia työsuhde-etuja ei aina mielletä eduiksi tai osaksi palkitsemista.<sup>107</sup> Tällaisia etuja ovat esimerkiksi henkilöstön tilaisuudet ja

---

<sup>105</sup>Mandatumin kotisivut.

<sup>106</sup>Sistonen 2011, s. 117.

<sup>107</sup>Ekonomiliitto: Yleisimmät työsuhde-edut

juhlat, koulutukset, lisälomapäivät, vapaaehtoiset vakuutukset, matkustusedut, työnantajan tarjoama ilmainen kahvi, virkistysjuomat ja muu tarjoilu, kulttuuri- ja liikuntasetelit, työnantajan kustantama sairaan lapsen hoitaja, joululahja tai muu muistamisen esimerkiksi merkkipäivän kunniaksi. Muita tunnettuja etuja ovat muun muassa (vapaa tai käyttöauto) autoetu, asuntoetu, lomaosakkeiden käyttöoikeudet, erilaisten kerhojen ja yhdistysten jäsenyydet (esimerkiksi golf-kerho) ja alennukset yrityksen omista tai yhteistyökumppaneiden tuotteista tai palveluista. Sistosen mukaan luontoisetujen kustannus yritykselle on noin 10-15 prosenttia työntekijöiden palkasta, joka selittää työnantajien halukkuutta rajata eri työntekijäryhmien kesken tarjottavia etuja<sup>108</sup>.

Työsuhde-eduilla pyritään lisäämään työpaikan houkuttelevuutta ja hyvää työnantajakuva. Edut ovat usein toivottuja ja työntekijälle verotuksellisesti järkevämpiä kuin etua vastaavan käyvän arvon maksaminen palkkana. Joskus työntekijöiden vaikutelma on, että työsuhde-edut kuuluvat kaikille yhtiön työntekijöille saman tasoisina. Etujen räätälöinti henkilöstöryhmittäin on kuitenkin lisääntynyt. Edut muuttuvat työntekijän silmissä nopeasti saavutetuiksi. Eduista luopuminen voi olla vaikeaa. Pelkästään edut listaamalla ja näkyväksi tekemällä pystytään nostamaan etujen arvostusta. Etu huomataan usein olevan olemassa, vasta kun se menetetään. Esimerkiksi parkkipaikkojen siirtäminen kauemmaksi tehtaasta edustalta on aiheuttanut Suomessa kerran jopa lakon. Työsuhde-etuja harkittaessa yrityksen kannattaa miettiä miksi kyseistä etua halutaan tarjota, kenelle ja mitä iloa etu tuottaa työntekijälle ja/tai yritykselle. Suuntauksena onkin ollut kehittää elämisen helpottamiseen ja jaksamiseen liittyviä etuja sekä etuja, joista työntekijä ei voi saada kaikkia, mutta valita itselleen tarpeellisimmat.<sup>109</sup>

Edut voidaan jakaa *verotettaviin* ja *verovapaisiin* etuihin. Verotettavilla eduilla katsotaan olevan rahallinen arvo, josta työntekijän tulee maksaa ansiotulovero kyseessä olevan edun verotusarvon mukaisesti. Verovapaita etuja ei lasketa ansiotuloksi, vaikka myös niillä voi olla suoraa rahallista arvoa.

Ylikorkala ja Sweins jakavat edut kolmeen kategoriaan:

1. Talous (esim. alennukset omista tuotteista, vakuutukset)
2. Hyvinvointi (esim. liikuntasetelit, hieronta, aamupala)
3. Turvallisuus ja vapaa-aika (esim. tapaturmavakuutus).<sup>110</sup>

---

<sup>108</sup>Sistonen 2011, s. 106.

<sup>109</sup>Hakonen – Hakonen – Hulkko – Ylikorkala 2005, s. 140, 142-144.

<sup>110</sup>Ylikorkala – Sweins 2015, s. 35.

Vaihtoehtoinen tapa jaotella edut on esimerkiksi:

1. Lakisääteiset edut (työterveyshuolto tiettyyn tasoon saakka, lomat)
2. Täydentävät yritys- ja henkilökohtaiset edut (esimerkiksi työmatkakuljetus, kahvi, työvaatteet)
3. Palkanluontoiset luontaisedut (kaikki edut, joilla on verotusarvo).<sup>111</sup>

Esittelen jäljempänä oman näkemykseni palkitsemisen jäsentelystä tasapuolisen kohtelun periaatteen kannalta.

## 3 Palkitsemisteoreettinen tarkastelu: oikeudenmukaisuuden kokemus palkitsemisessa

### 3.1 Palkitsemisteorioista

Tässä tutkimusjaksossa käsitellään palkitsemista työntekijän kokeman oikeudenmukaisuuden ja epäoikeudenmukaisuuden kannalta. Tämän jakson tarkoitus on selvittää miten epäoikeudenmukaiseksi koettu palkitsemisen vaikuttaa työntekijän suoritukseen.

Nylander ja Hakonen jakavat palkitsemisteoriat kolmeen pääläjiin: *taloustieteellisiin, psykologisiin* ja *organisaatioteorioihin*, joista tunnetuimpia ovat taloustieteelliset ja psykologiset teoriat, joissa kuvataan usein jännitettä ihmis- ja talousorientaation välillä. Psykologisessa näkökulmassa keskitytään usein yksilötasoisiiin vaikutuksiin, esimerkiksi yksilön motivaatioon ja sitoutumiseen sekä näihin liittyviin eroihin yksilöiden välillä. Tämän osalta mietitään esimerkiksi millaisten psykologisten mekanismien tai prosessien välityksellä palkitsemisen vaikutukset muodostuvat<sup>112</sup>. Peruskysymyksenä voidaan nähdä muun muassa työntekijän mietintä pitäisikö työpaikkaa vaihtaa paremman palkkatason toivossa. Taloustieteellinen näkökulma painottaa sen sijaan sitä millaisia palkitsemiskäytäntöjä erilaisissa organisaatioissa on, mistä elementeistä palkitseminen muodostuu ja millainen yhteys erilaisilla palkitsemistavoilla on eri organisaatioiden tunnuslukuihin.<sup>113</sup> Usein taloustieteellisten ja psykologisten tutkimustulosten nähdään olevan ristiriidassa keskenään.

---

<sup>111</sup>Hakonen – Hakonen – Hulkko – Ylikorkala 2005, s. 141.

<sup>112</sup>Salimäen mukaan palkitsemista on tutkittu muun muassa organisaatiokäyttäytymisen, organisaatio- ja johtamisteorioiden, organisaatiopsykologian, sosiologian, kansantaloustieteen, juridiikan ja strategian näkökulmista. Salimäki katsoo, että oman tutkimuslajinsa, kompensatiopsykologian näkökulmasta suoritukseen perustuvassa palkkauksessa suurimmat haasteet liittyvät siihen, *hyväksyvätkö työntekijät palkitsemisjärjestelmän ja järjestelmän tehokkuuteen edistää toivottua käytöstä ja asennetta* sekä haluttuja muita tavoitteita kuten kannattavuutta. Ks. lisää Salimäki, Aino: Psychological mechanisms explaining merit pay acceptance and effectiveness. 2009, s.1-2.

<sup>113</sup>Hakonen - Nylander 2015, s. 11-12.

Taloustieteellisissä tutkimuksissa korostuu usein erityisesti rahallisten kannustinten käytön positiivinen vaikutus työntekijän ja yrityksen suoritukseen, kun taas psykologisissa tutkimuksissa on päädytty päinvastaisiin tuloksiin, jopa rahallisten kannustinten negatiivisiin vaikutuksiin suoriutumisen suhteen. Tunnetuin taloustieteellinen teoria lienee aiemmin käsitelty agenttiteoria.<sup>114</sup>

## 3.2 Oikeudenmukaisuusteoria

### 3.2.1 Yleistä oikeudenmukaisuusteorioista

Yksi tunnetuimmista psykologisista palkitsemisteorioista on *oikeudenmukaisuusteoria*. Organisaatiopsykologiassa oikeudenmukaisuutta tarkastellaan yleensä subjektiiviselta näkökannalta, eikä sille voida antaa yhtä määritelmää.<sup>115</sup> Oikeudenmukaisuuden voidaan nähdä olevan riippuvainen työntekijästä, hänen taustastaan ja kulttuuristaan, jota kutsutaan deskriptiiviseksi oikeudenmukaisuuden määritelmäksi.<sup>116</sup> Maaniemi määrittelee oikeudenmukaisuuden käsitteen *yksilön kokemukseksi päätöksen tai päätöksentekoprosessin ja siihen liittyvän kohtelun reiluudesta*. Palkitsemisen osalta kokemus oikeudenmukaisuudesta määrittelee ikään kuin ylärajan, joka palkitsemisella voidaan saavuttaa.<sup>117</sup> Tapa, jolla työntekijät reagoivat kannustimiin määrittää sekä työntekijän oman suorituksen että koko organisaation suoritustason<sup>118</sup>. Organisaatiopsykologian avulla pyritään kuvaamaan ja ymmärtämään *mistä oikeudenmukaisuuden kokemus syntyy ja miksi sillä on merkitystä työntekijän ja yrityksen kannalta*<sup>119</sup>.

Kannustavan ja oikeudenmukaisen palkan koetaan yleensä perustuvan tehtävän vaativuuteen, henkilön pätevyyteen ja työn tuloksiin<sup>120</sup>. Työntekijän oma toiveet, tulkinnat ja arvostukset vaikuttavat kuitenkin siihen kuinka houkuttelevaksi työntekijä kokee yrityksen palkitsemiskulttuurin. Peruseriaate on, että työntekijän on ensin tunnettava palkitsemisjärjestelmä, jotta se voi vaikuttaa hänen käyttäytymiseensä. Tähän sisältyy tuntemus kannustinpalkkioiden muodostumisesta sekä peruspalkan rakentumisesta. Palkitsemisen tehokkuuteen vaikuttaa myös työntekijän omat arvovalinnat. Mikäli työntekijä ei arvosta lisäpalkkaa, ei kannustinpalkkaukseen perustuva järjestelmä luultavastikaan vaikuta hänen toimintaansa.<sup>121</sup>

---

<sup>114</sup>Sistonen 2011, s. 25.

<sup>115</sup>Colquitt – Greenberg - Zapata-Phelan 2005, s. 4-6.

<sup>116</sup>Cropanzano – Greenberg: Progress in organizational justice: Tunneling through the maze, s. 317-318. Tämä eroaakin moraalifilosofian oikeudenmukaisuuden määritelmästä, jossa pyritään määrittelemään miten asioiden tulisi olla tai miten oikeudenmukaisuus voitaisiin objektiivisella tavalla varmistaa. Esimerkiksi filosofi Platon katsoi, että rikkain saisi tienata korkeintaan neljä kertaa enemmän kuin köyhin, jotta se olisi kohtuullista.

<sup>117</sup>Maaniemi 2015, s. 124.

<sup>118</sup>Belfield – Marsden: Performance pay, monitoring environments, and establishment performance, s. 454.

<sup>119</sup>Maaniemi 2015, s. 124.

<sup>120</sup>Hakonen – Hakonen – Hulkko – Ylikorkala 2005, s. 69-70.

<sup>121</sup>Hakonen-Nylander 2015, s. 121-122.

Työntekijän kokemus työpaikan oikeudenmukaisuudesta on yhteydessä muun muassa organisaatioon *sitoutumiseen, työsuoritukseen, työtyytyväisyyteen ja luottamukseen esimiestä kohtaan*. Vastaavasti kokemus epäoikeudenmukaisuudesta voi johtaa pahimmillaan työpaikan vaihtamiseen.<sup>122</sup> Oikeudenmukaisuuden tunne vaikuttaa myös *yrittäjien strategian hyväksymiseen*, jolla voi olla olennainen merkitys esimerkiksi yrityksen tavoitteisiin pääsemisen osalta<sup>123</sup>. Palkitsemisen osalta oikeudenmukaisuuden kokemus vaikuttaa siihen, kuinka palkkapäätökset hyväksytään, miten suoritustavoitteisiin ja -arviointiin suhtaudutaan ja millaisena palkkausjärjestelmä koetaan. Erityisesti, jos suoritusarviointi tehdään reilulla tavalla, työntekijöiden lojaalisuus yritystä ja esimiestä kohtaan kasvaa huolimatta palkan ja sen korotuksen tai tulospalkkion määrästä.<sup>124</sup>

Oikeudenmukaisuus jaetaan palkitsemistutkimuksessa yleensä kolmeen alalajiin. Nämä ovat jaon oikeudenmukaisuus (*distributive justice*), menettelytapojen oikeudenmukaisuus (*procedural justice*) ja vuorovaikutuksen oikeudenmukaisuus (*interactional justice*).<sup>125</sup>

### 3.2.2 Jaon oikeudenmukaisuus

*Jaon oikeudenmukaisuusteoria* perustuu tunnetuimmin Adamsin vuonna 1963 tekemään tutkimukseen, jossa hän tarkasteli ryhmien ja yksilöiden välillä palkitsemisen lopputulosta ja kuinka oikeuden- tai epäoikeudenmukaiseksi tutkimukseen osallistuneet kokivat palkitsemisen. Adamsin teoria perustuu useisiin muihin teorioihin painottaen muun muassa oikeudenmukaisuudenkokemuksen suhteellisuutta ja yksilön pyrkimystä välttää epäoikeudenmukaisuuden kokemusta.<sup>126</sup> Adamsin teorian mukaan ihmisten kokema oikeudenmukaisuus perustuu *tasasuhtaperiaatteeseen (equity)*, jossa palkkiotaso perustuu vastineeksi annettuun panokseen. Esimerkiksi jos samaa työtä tekevät henkilöt suoriutuvat työstä yhtä hyvin, tulee heidän saada samaa palkkaa. Jos toinen heistä on kuitenkin tehokkaampi, on oikeutettua, että aikaansaavempi työntekijä saa parempaa palkkaa samasta työstä. Oikeudenmukaisena pidetään näin ollen sitä, että työhön annettava panos ja työn lopputulos otetaan palkassa huomioon. Kokemus

---

<sup>122</sup>Cohen-Charash – Spector: The role of justice in organizations: A meta-analysis. *Organizational behavior and human decision processes*, s. 285-288. Samoin myös Colquitt – Conlon – Wesson- Porter – Ng: Justice at the millennium: a meta-analytic review of 25 years of organizational justice research, s. 425.

<sup>123</sup>Kim – Mauborgne: Implementing global strategies: The role of procedural justice, s. 125.

<sup>124</sup>Folger – Konovsky: Effects of procedural and distributive justice on reactions to pay raise decisions s. 115, 122. Samoin myös Taylor – Tracy – Renard – Harrison – Carroll: Due process in performance appraisal: A quasi-experiment in procedural justice, s. 515-517.

<sup>125</sup>Colquitt – Greenberg - Zapata-Phelan 2005, s. 5.

<sup>126</sup>Colquitt – Greenberg - Zapata-Phelan 2005, s. 16-18. Ks. myös sama viite, s. 12-14. Stouffer kumppaneineen vuonna 1945, Homans vuonna 1961 ja Blau vuonna 1964 käsittelivät jaon oikeudenmukaisuusteoriaa, mutta tunnetumpi siitä tuli vasta Adamsin kehiteltyä teoriaa eteenpäin. Homansin mukaan henkilöt seurasivat vaihtosuhteessa toisiaan, ja jos toinen henkilö sai enemmän kuin itse, aiheutti se epäoikeudenmukaisuuden tunnetta. Esimerkiksi sijoittaessa pääomaa, odotus on, että sijoituksen tuotto on suhteellisesti kaikille sijoittajille sama sijoitusosuuksiin perustuen. Jos tämä odotus toteutuu, nähdään toiminta oikeudenmukaisena. Milloin odotukset alitettiin, aiheutti se henkilöissä vihan tunnetta. Jos taas odotukset ylitettiin, aiheutti se henkilöissä syyllisyyden tunnetta. Ks. myös Adams: Towards an understanding of inequity, s. 422-424. Myös Festingerin vuonna 1957 esittämä epäoikeudenmukaisuuden käsite on vaikuttanut Adamsin teorian syntyyn.

oikeudenmukaisuudesta syntyy Adamsin teoriassa vertailun kautta. Vertailu voi tapahtua kollegoiden, sukulaisen, naapurin tai kokonaisen teollisuudenalan kesken. Yleisin vertailun muoto on kuitenkin yksittäisen työntekijä tekemä subjektiivinen vertailu toisiin kollegoihin.<sup>127</sup>

Oikeudenmukaisuus koostuu siitä, että työntekijä kokee oman palkitsemisen olevan tasapainossa muiden työntekijöiden palkitsemisen kanssa. Toisin sanoen vastaako hänen yritykselle antama työpanos (*input*<sup>128</sup>) sitä tulosta (*outcome*<sup>129</sup>), jonka hän ansaitsee verrattuna muiden työntekijöiden antamaan työpanokseen ja siitä saatavaan palkkaan. Mikäli työntekijä kokee saavansa muita huonomman tuloksen omasta panoksestaan suhteessa muiden antamaan panokseen, syntyy *kokemus epäoikeudenmukaisuudesta*, joka vaikuttaa työntekijän käyttäytymiseen ja asenteeseen. Epäoikeudenmukaisuuden kokemus voi syntyä minkä tahansa panoksen (esimerkiksi koulutuksen ja työmäärän) tai tuloksen (esimerkiksi palkka tai työsuhte-edut) ristiriidasta, eikä sillä mikä osa panosta tai tulosta on ristiriidassa keskenään ole merkitystä. Panosten ja tulosten epäsuhtaan välillä on olemassa *tietynasteinen vaihto- ja tasapainotusmahdollisuus*. Mitä suurempi epäsuhta tuloksessa, sitä suurempi jännite ja tarve työntekijällä on vähentää jännitteen olemassaoloa. Tämä tarkoittaa sitä, että työntekijä pyrkii pääsemään pois epäoikeudenmukaisuuden tuntemuksesta esimerkiksi vähentämällä tai lisäämällä omaa työpanostaan tai työn laatua, hankkimalla lisäkoulutusta, neuvottelemalla palkkiotason suuremmaksi, yrittämällä parantaa työilmapiiriä, olemalla enemmän pois töistä, vaihtamalla työpaikkaa tai vertailuryhmää. Jos työntekijä kokee palkkiotasonsa suuremmaksi kuin muilla, voi tästä seurata huono omatunto, syyllisyys, kovempi yrittäminen ja/tai muiden työntekijöiden auttaminen<sup>130</sup>. Olennaista mallissa on subjektiivinen kokemus ja työntekijän

---

<sup>127</sup>Adams: Towards an understanding of inequity, s. 422-424. Työntekijä voi suorittaa vertailua myös oman yrityksen ulkopuolella selvittämällä millaista palkkaa muissa vastaavissa yrityksissä ja samankaltaisissa tehtävissä maksetaan. Mikäli toisessa yrityksessä maksetaan suurempaa palkkaa, saattaa työntekijä siirtyä parempipalkkaiseen yritykseen, jollei muut asiat, kuten hyvä työilmapiiri tai muut henkilöstöedut, saa työntekijää jäämään. Yrityksen onkin hyvä osata asemoida itsensä palkkatason osalta muun markkinaryhmän kanssa. Matalampi palkkataso verrattuna kilpailijoihin voi aiheuttaa suurempaa vaihtuvuutta ja lisääntyneitä koulutuskustannuksia tai jopa riskejä yrityksen osaamisen säilymisestä. Ks. lisää Maaniemi 2015, s. 127. Toisaalta matalampi palkkataso voi olla organisaation tietoinen valinta, joka voi tehdä siitä alalla keskimääräistä kannattavamman yrityksen. Markkinoilla voi myös ilmentyä niin sanottuja palkkahäiriöitä, jotka maksavat alalla keskimääräistä suurempia palkkoja, ja jonne työntekijät hakeutuvat mieluiten töihin. Yleensä tällainen alalle poikkeuksellinen palkkataso aiheuttaa yritykselle vähintään pidemmällä aikajaksolla kustannusten laskupaineita ja myöhemmin ongelmia tasapuolisen kohtelun kanssa. Pahimmassa tapauksessa kestämaton palkkataso voi myös johtaa yrityksen ajautumisen talousvaikeuksiin.

<sup>128</sup>Adams katsoo työpanokseen kuuluvan muun muassa koulutuksen, älykkyyden, kokemuksen, taitavuuden, senioriteetin, iän, sukupuolen, etnisen tausta, yhteiskunnallisen statuksen ja tärkeimpänä työhön annetun henkilökohtaisen panoksen. Tietyissä tilanteissa Adams katsoo panokseksi myös vetovoimaisuuden, terveyden, auton ja puolison.

<sup>129</sup>Adams katsoo tulokseen kuuluvan muun muassa palkan, työsuhte-edut, tyydyttävän valvonnan/esimiehen ja työn statuksen. Esimerkiksi etuoikeutettu parkkipaikka tai parempi istumapaikka toimistossa voidaan nähdä tuloksena. Adams katsoo, että panokset ja tulokset voidaan jakaa kahteen eri kategoriaan, jotka ovat tunnistettavuus (*recognition*) ja merkityksellisyys (*relevance*). Ainoastaan mikäli vaihdannan molemmat osapuolet tai vähintään tuloksen saaja, kokee tuloksen tunnistettavaksi ja merkitykselliseksi, voi tämä aiheuttaa oikeudenmukaisuuden tai epäoikeudenmukaisuuden kokemuksen.

<sup>130</sup>Adams viittaa tutkimukseensa Jaquesin vuonna 1961 tekemään tutkimukseen, jossa todettiin, että palkan tulee olla 10-15 % oikeudenmukaista palkkaa yläpuolella, jotta tunne syyllisyydestä syntyy. Vastaavasti epäoikeudenmukaisuuden tunne syntyy huomattavasti jo pienemmästä palkkaerosta. Ks. lisää Jaques, Elliott. Equitable payment, s. 26. Heinemann. Lontoo, Englanti, 1961.



itsensä tekemä määrittely ja vertailu, jonka johdosta myös vertailun lopputulos ei välttämättä muiden työntekijöiden tai työnantajan mielestä ole realistinen tai objektiivinen. Työntekijä voi esimerkiksi yli- tai aliarvioida omaa suoriutumistaan tai panostaan ja tieto muiden työntekijöiden palkoista tai työpanoksesta voi olla virheellinen. Epäoikeudenmukaisuuden tunne on näin ollen erityisesti psykologinen käsite, ei looginen tosiasia. Kuitenkin on syytä huomata, että jos yksi työntekijä kokee epäoikeudenmukaisuutta, on todennäköisempää, että myös muut työntekijät kokevat epäoikeudenmukaisuutta.<sup>131</sup>

Adamsin teoriaa on myös kritisoitu. Esimerkiksi Pritchardin mukaan jaottelu input ja outcome-määritelmiin on liian hatara ja on useita asioita, jotka voisivat mennä kumpaan tahansa kategoriaan. Lisäksi hänen mielestään Adams epäonnistui määrittelemään kuka vertailun tekee tai mitä kriteereitä käytetään vertailun määrittelyssä. Teorian testaaminen ei hänen mielestään ollut myöskään ongelmatonta. Pritchard myös kritisoi tiettyjen Adamsin tekemien testien tieteellistä luotettavuutta teorian tukena.<sup>132</sup> Myös Folger ja Cropanzano ovat kritisoineet Adamsin teoriaa siitä, että se keskittyy liialliseen materiaaliseen lopputulokseen työntekijän kannalta, eikä ota huomioon prosessin vaikutusta lopputulokseen. Heidän mielestään myös epäoikeudenmukaisuuden kokemusta ei ole mallissa tutkittu tarpeeksi.<sup>133</sup> Myös teorian oletusta siitä, että tasasuhtainen allokaatio on jaon ainoa oletusmuoto, on kritisoitu<sup>134</sup>.

Greenberg on tutkinut jaon oikeudenmukaisuuden roolia tulokseen sidotussa kontekstissa, jossa suorituskyvyn arvioinnilla on ollut mahdollinen suora vaikutus työntekijälle esimerkiksi palkankorotuksen muodossa. Tyytyväisyys suorituksen arvioinnin ja siitä seuraavaan lopputulokseen edellyttää kahden osa-alueen toteutumista: suorituksen arvioinnin ja työntekijän suorituksen oikeudenmukaisuutta sekä suorituksen arvioinnin ja suorituksen arvioinnin seurauksen, esimerkiksi palkankorotuksen, oikeudenmukaisuutta. Mikäli työntekijä ei koe todellista yhteyttä kahden edellä mainitun edellytyksen osalta, oikeudenmukaisuuden käsite palkitsemisen osalta laskee. Toisaalta Greenberg toteaa, että jos jaon lopputulos on koettu reiluksi, ei suurta merkitystä anneta prosessissa koetulle epäoikeudenmukaisuudelle.<sup>135</sup>

Maaniemen mukaan yritysten tulisi antaa henkilöstölle tietoa palkkauksen perusteista ja palkkaan vaikuttavista tekijöistä, jottei palkkauksen oikeudenmukaisuus perustu väärin oletuksiin tai

---

Jaquesin mukaan työntekijä ei halua välttämättä optimoida tai saada mahdollisimman suurta palkkaa, vaan saada mahdollisimman oikeudenmukainen palkka muihin työntekijöihin verrattuna.

<sup>131</sup>Adams: Inequity in social exchange, s. 277-278. Samoin Adams: Towards an understanding of inequity, s. 422-427.

<sup>132</sup>Pritchard: Equity theory: A review and critique, s. 179-181.

<sup>133</sup>Greenberg – Cropanzano 1993, s. 29.

<sup>134</sup>Maaniemi 2013, s. 31-32. Ks. lisää Leventhal 1980 ja Deutsch 1975.

<sup>135</sup>Greenberg: Determinants of perceived fairness of performance evaluations, s. 340-342.

huhupuheisiin. Henkilöstöä kiinnostaa saako vaativammasta työstä enemmän palkkaa kuin vähemmän vaativasta ja perustuvatko palkkaerot samoissa tehtävissä työskentelevien osalta suoriutumiseroihin vai johonkin muuhun tekijään, esimerkiksi onko työntekijöiden omilla neuvottelutaidoilla merkitystä palkkaukseen.<sup>136</sup>

Mielestäni useat työehtosopimukset eivät ota tällä hetkellä riittävästi huomioon tasasuhtaperiaatteen toteutumista töissä, joissa erot henkilökohtaisessa suoriutumisessa näkyvät työnantajille esimerkiksi tehokkuuseroina. Erityisesti palkkauksen ollessa täysin kiinteän peruspalkan muodossa, tulkitaan henkilökohtaista suoriutumista ja siitä maksettavaa henkilökohtaista lisää usein jäykästi, eikä erojen henkilökohtaisessa suoriutumisessa käytännössä sallita näkyvän palkassa. Ratkaisuna tähän esitän paikallisen sopimisen lisäämismahdollisuutta myös palkkauksen osalta. Mikäli lisäämismahdollisuus jätetään ainoastaan työmarkkinaosapuolille, on luultavaa, että paikallisen sopimisen mahdollisuutta ei saada lisättyä. Näin ollen paikallisen sopimisen mahdollisuus tulisi säätää laintasoisella kirjauksella, jotta se mahdollistaisi paikallisen sopimisen myös eri työehtosopimusmääräysten yli. Tällöin paikallisesti sopimalla työnantaja ja työntekijät määrittelisivät yhdessä mistä ominaisuuksista tai tuloksista henkilökohtaista lisää suoritetaan, kuitenkin niin, että myös työnantajapuolelle varmistettaisiin myöhemmin oikeus muuttaa, poistaa tai lisätä sovittuja palkkaeria esimerkiksi yrityksen taloudellisen tilanteen muuttuessa.

Tasasuhtaperiaatteen lisäksi muita jaon oikeudenmukaisuutta kuvaavia periaatteita ovat tasajaon (*equality*) ja tarpeeseen perustuvan jaon (*need*) periaatteet. *Tasajakoperiaatteessa* jaon lähtökohtana on yleensä sosiaalisten suhteiden vaaliminen, jolloin palkkiot jaetaan kaikkien kesken tasan, eikä jako perustu työpanokseen. Yleisin esimerkki on, että yritys päättää antaa kaikille sen työntekijöille saman suuruiset tulospalkkiot työntekijän panoksesta tai palkkatasosta riippumatta (voitonjakoerä). *Tarpeeseen perustuvassa jaossa* palkkio annetaan niille työntekijöille, jotka sitä eniten tarvitsevat. Yleisimmät esimerkit ovat koulutusrahan kohdentaminen niille työntekijöille, joiden työtehtävät ovat muokkautumassa tai kuntoutusrahan kohdentaminen niille työntekijöille, jotka tarvitsevat kuntoutusta työstä selviytymiseen.<sup>137</sup>

Jaon oikeudenmukaisuusteorian perusteella on mielestäni tärkeää, että puhtaan rahallisen palkitsemisen lisäksi yritys mieltii myös työsuhte-etujen tarjoamisen eri ammattiryhmien kesken siten, että työntekijät kokevat jaon oikeudenmukaiseksi. Erot palkkatasossa tulevat harvemmin puheeksi muun kuin oman lähityöyhteisön kanssa, mutta erot työsuhte-etujen kohdentumisessa ovat

---

<sup>136</sup>Maaniemi 2015, s. 126-127.

<sup>137</sup>Maaniemi 2013, s. 32-33.

yleensä julkisempia ja voivat mielestäni aiheuttaa jopa suurempaa epäreilouden kokemusta kuin palkkaus työsuhde-edusta riippuen.

### 3.2.3 Menettelytapojen oikeudenmukaisuus

*Menettelytapojen oikeudenmukaisuusteoriassa* työntekijä tarkastelee jakoa edeltävää, työntekijän tiedossa olevaa päätöksentekoprosessia ja sen periaatteita. McFarlinin ja Sweeneyn mukaan jaon oikeudenmukaisuus on työntekijöille tärkeämpi elementti henkilökohtaisen lopputuloksen (*personal outcome*, kattaen palkka- ja työtyytyväisyyden) oikeudenmukaisuuden osalta. Puolestaan organisaation lopputuloksen (*organizational outcome*, kattaen organisaation sitoutumisen ja työntekijän arvion esimiehestä) osalta tärkeämpää on menettelyllinen oikeudenmukaisuus.<sup>138</sup>

Menettelytapojen oikeudenmukaisuusteoria perustuu Thibaultin ja Walkerin poikkitieteelliseen sosiaalipsykologian ja oikeustieteen yhdistävään tutkimukseen, jossa he tutkivat erilaisten riidanratkaisumenetelmien lopputuloksia ja oikeudenmukaisuuskokemusta vuonna 1975 julkaistussa artikkelissa<sup>139</sup>. Tutkimuksen loppupäätelmä oli, että mikäli riidan osapuolet kokivat menettelytavan oikeudenmukaiseksi, luottivat he siihen, että myös lopputulos on oikeudenmukainen. Vastaavasti jos he saivat pitää kontrollin ja ohjauksen riitaprosessin aikana, kokivat he, että voivat luovuttaa kontrollin päätöksentekovaiheessa. Toisin sanoen heidän mielestään prosessikontrolli loi tunteen oikeudenmukaisesta menettelystä.<sup>140</sup>

Menettelytapa vaikuttaa merkittävästi esimerkiksi siihen kokeeko työntekijä palkankorotuksen oikeudenmukaiseksi. Itse palkkausjärjestelmää voidaan pitää oikeudenmukaisena, mutta esimiesten soveltavan sitä epäoikeudenmukaisesti. Sille miksi menettelytapa koetaan niin tärkeäksi, on olemassa useita selityksiä. Tunnetuimmat teoriat keskittyvät välineelliseen kontrolliin (*instrumental control*, Thibault ja Walker 1975) tai relationaaliin selityksiin (*relational perspective*, Lind ja Tyler 1988).<sup>141</sup>

*Välineellisessä kontrollissa* painotetaan lyhytnäköisempää hyötynäkökulmaa ja ajatellaan, että oikeudenmukainen menettelytapa varmistaa työntekijälle myönteisen lopputuloksen toisin kuin epäoikeudenmukainen menettelytapa. Oikeudenmukaisuuden tunteeseen vaikuttaa eniten prosessin läpinäkyvyys ja mahdollisuus vaikuttaa itse prosessiin joko suorasti (*decision control*) tai epäsuorasti (*process control*). Suorasti työntekijä voi saada itse päättää asiasta tai tehdä valinnan kahden eri

---

<sup>138</sup>McFarlin – Sweeney: Distributive and procedural justice as predictors of satisfaction with personal and organizational outcomes, s. 630-634. Kirjoittajat löysivät tutkimuksessa suurehkon korrelaation menettelytapojen ja jaon oikeudenmukaisuuden kesken valtion työntekijöillä. Tutkijat esittävätkin kysymyksen erotellaanko ihmisten mielissä oikeudenmukaisuus menettelytapojen ja jaon kesken todellisuudessa.

<sup>139</sup>Colquitt – Greenberg - Zapata-Phelan 2005, s. 21-22.

<sup>140</sup>Colquitt – Conlon – Wesson- Porter – Ng: Justice at the millennium: a meta-analytic review of 25 years of organizational justice research, s. 426,428.

<sup>141</sup>Maaniemi 2013, s. 33-34.

vaihtoehdon väliltä (*choice*). Esimerkiksi valitseeko työntekijä lomarahat vapaana vai rahana<sup>142</sup>. Epäsuoralla vaikutusmahdollisuudella tarkoitetaan sitä, että työntekijälle annetaan mahdollisuus sanoa mielipide itseään koskevissa asioissa (*voice*).<sup>143</sup> Työntekijä hyväksyy helpommin sellaiset päätökset, joihin hän on itse päässyt vaikuttamaan<sup>144</sup>.

*Relationaalisessa* näkökulmassa korostuu hyödyn sijaan yhteenkuuluvuus. Työntekijän identiteetin ajatellaan muokkautuvan erilaisten ryhmäkokemusten ja yhteisöihin kuulumisen perusteella. Ryhmän sisällä oikeudenmukaiset menettelytavat viestivät, että työntekijä on arvostettu, ryhmään kuuluva jäsen, joka lisää myös luottamusta auktoriteettiin. Epäoikeudenmukainen kohtelu viestii puolestaan heikosta, epäarvostetusta asemasta, jopa ryhmän ulkopuolelle kuulumisesta. Menettelytavat, esimerkiksi neutraliteetti päätöksenteossa, ovat näin ollen tärkeitä, koska ne kuvastavat työntekijän asemaa ryhmässä ja vaikuttavat myös työhyvinvointiin.<sup>145</sup> Jos yhtä ryhmän jäsentä ei arvosteta, voi koko muukin ryhmä tuntea työhyvinvoinnin heikkenemistä.

Leventhal on yhdistänyt välineellisen kontrollin ja relationaalisen näkökulman käsitteen ja esittänyt *kuusi periaatetta, joiden avulla työntekijät arvioivat menettelytavan oikeudenmukaisuutta*. Leventhalin teoria eroaa Thibaultin ja Walkerin näkemyksestä siinä, että oikeudenmukaisuuden tunne ei edellytä kuitenkaan vahvaa tunnetta kontrollista. Periaatteiden noudattaminen on kontekstiriippuvaista ja niitä noudatetaan valikoivasti tilanteesta riippuen. Tämän johdosta joillain periaatteilla voi olla suurempi painoarvo riippuen tilanteesta, jossa ne tulevat arvioiduksi, kuin toisilla periaatteilla. Nämä periaatteet ovat johdonmukaisuus, edustavuus, puolueettomuus, tiedon tarkkuus, oikaistavuus ja eettisyys. *Johdonmukaisuus* tarkoittaa sitä, että päätöksentekotapa pysyy samana koko ajan ajankohdasta tai henkilöstä riippumatta, eikä päätöksentekotapa muutu sattumanvaraisesti. Näin ollen palkitsemisen tulisi olla yhteneväistä esimiehestä ja yksiköstä riippumatta. Mikäli päätösprosessi muuttuu sattumanvaraisesti, aiheuttaa tämä tunteen epäoikeudenmukaisuudesta. Parhaiten johdonmukaisuutta edistetään organisaatiotasoisilla palkitsemisohjeilla ja -säännöillä sekä esimiesten kouluttamisella. *Edustavuuden* käsitteen näkökulmasta jokaisen työntekijän tulee saada osallistua häntä koskevaan asiaan. *Puolueettomuussäännön* mukaan prosessiin ei saa liittyä ristiriitaista tai piilotettua intressiä. *Tiedon tarkkuus* käsitteenä tarkoittaa puolestaan sitä, että päätökset on tehty paikkansa pitävän ja riittävän tiedon valossa. Esimerkiksi tehtäväkohtaisen

---

<sup>142</sup>Valitettavasti useat työehtosopimukset kieltävät lomarahien vaihtamisen vapaaksi, vaikka työntekijä itse näin toivoisi. Tämä on hyvä esimerkki paikallisen sopimisen lisäämismahdollisuudesta, joka ei heikentäisi työntekijän asemaa.

<sup>143</sup>Greenberg – Folger 1983, s. 235-256. *Decision ja process control* - termit kehitti ensimmäisen kerran Thibault ja Walker. Ks. lisää Colquitt – Greenberg - Zapata-Phelan 2005. s. 21-22.

<sup>144</sup>Taylor – Tracy – Renard – Harrison – Carroll: Due process in performance appraisal: A quasi-experiment in procedural justice, s. 516.

<sup>145</sup>Tyler: The psychology of procedural justice: A test of the group-value model, s. 830-838.

palkanosan luokittelua tehtäessä, päättäjillä on olemassa riittävät tiedot tehtävien sisällöstä ja niiden eroavaisuuksista. *Oikaistavuus* tarkoittaa mahdollisuutta tulla kuulluksi ja saada muutos päätökseen, joka on tehty virheellisesti. *Eettisyys* viittaa yleisiin moraaliperiaatteisiin. Päätöksentekoprosessia ei koeta oikeudenmukaiseksi, mikäli prosessiin on liittynyt epäeettisiä piirteitä. Leventhal toteaa tutkimuksessaan, että jaon oikeudenmukaisuus kuitenkin vaikuttaa oikeudenmukaisuuden tuntemukseen enemmän kuin menettelytavan oikeudenmukaisuus, ja näin ollen jaon oikeudenmukaisuus dominoi suhteessa muihin oikeudenmukaisuuden lajeihin.<sup>146</sup>

Brocknerin ja Wiesenfeldin mukaan palkitsemisen negatiivisen lopputuloksen tuntemusta, kuten epätyytyttävää palkkaa, voi vähentää laadukkaalla ja läpinäkyvällä palkitsemisprosessilla. Myös itse palkan määrän vaikutus motivaatioon on pienehkö, kun tarkastellaan esimerkiksi palkan vaikutusta työtyytyväisyyteen. Mikäli yritys pyrki kaikkia työntekijöitä tyydyttävään palkkaratkaisuun, tulisi se yritykselle kohtuuttoman kalliiksi. Toisaalta menettelytapojen oikeudenmukaisuuden kustannukset ovat yritykselle usein hyvin kohtuulliset. Näin ollen hyvin valmisteltu palkkausjärjestelmä on yritykselle kustannustehokastapa tehdä työntekijöitä tyydyttäviä palkitsemispäätöksiä.<sup>147</sup>

### 3.2.4 Vuorovaikutuksen oikeudenmukaisuus

*Vuorovaikutuksen oikeudenmukaisuus* tarkoittaa työntekijän kokemusta työkavereilta tai esimieheltä saamastaan kohtelusta. Teorian ovat kehittäneet Bies ja Moag vuonna 1986.<sup>148</sup> Vuorovaikutuksen oikeudenmukaisuus tarkoittaa palkkauksen osalta palkka-asioista käytävää keskustelua ja viestintää, sekä työntekijän kokemusta siitä<sup>149</sup>. Vuorovaikutuksen oikeudenmukaisuus voidaan katsoa koostuvan kahdesta osasta: ihmisten välisestä eli sensitiivisestä oikeudenmukaisuudesta ja informatiivisesta eli perustelujen oikeudenmukaisuudesta. *Sensitiivinen (interpersonal justice)* oikeudenmukaisuus tarkoittaa hyvää käyttäytymistä, esimerkiksi ystävällisyyttä, toisten kunnioittamista, arvostusta ja pidättäytymistä esimerkiksi epäasiallista kysymyksistä. Sen sijaan päinvastainen käytös koetaan epäoikeudenmukaiseksi. Työntekijän kokemukseen esimerkiksi työnarvioinnin onnistumisesta ja reiluudesta vaikuttaa se, perustuuko keskustelu aitoon vuoropuheluun, miten palaute annetaan ja miten myös vaikeiksi koetut asiat nostetaan esille. *Informatiivisen (informational justice)* oikeudenmukaisuuden tunne syntyy, kun palkitsemispäätökset ovat hyvin ja totuudenmukaisesti perusteltuja. Esimiehen perusteluiden tulee

---

<sup>146</sup>Leventhal 1980, s. 27-30, 133.

<sup>147</sup>Brockner – Wiesenfeld: An integrative framework for explaining reactions to decisions: interactive effects of outcomes and procedures, s. 205-206.

<sup>148</sup>Colquitt – Conlon – Wesson- Porter – Ng: Justice at the millennium: a meta-analytic review of 25 years of organizational justice research, s. 426-427.

<sup>149</sup>Maaniemi 2015, s. 131.

olla avoimia, totuudenmukaisia ja kuvata palautteen antajan aitoa tarkoitusperää. Epäsuoria tarkoitusperiä tulee välttää. Mikäli työntekijä ei saa palautetta suoriutumisestaan, työntekijä voi kokea vaikutusmahdollisuutensa palkkaan vähäiseksi, koska hän voi ajatella, ettei ymmärrä minkälaista suoriutumista häneltä odotetaan, vaikka hän yleisellä tasolla esimiehen mukaan pärjäisi työssä hyvin. Tämä voi luoda suorituspainetta myös esimiehelle.<sup>150</sup> Palkitsemiseen liittyvä vuorovaikutus nähdään Maaniemen mukaan tärkeänä osana organisaation johtamista, vaikkakin vuorovaikutustaidot vaihtelevat esimieskohtaisesti ja toiset ovat luonnostaan taitavampia kommunikoijia kuin toiset. Yrityksen tehtäväksi jää koulutuksen ja ohjeistusten avulla varmistaa riittävän (tasa)laatuinen vuorovaikutusosaaminen esimerkiksi palkkakeskusteluihin. Maaniemi näkee myös niin kutsutut alaistaidot tärkeäksi palkitsemiseen liittyvissä keskusteluissa, koska vuorovaikutus on aina usean osapuolen kauppaa.<sup>151</sup>

Vuorovaikutuksen oikeudenmukaisuusteoriaa on kritisoinut muun muassa Cropanzano ja Greenberg väittäen teorian olevan menettelytapojen oikeudenmukaisuuden alalaji. Heidän mukaansa menettelytapojen oikeudenmukaisuuden huomioinnin jälkeen vuorovaikutuksen ja erityisesti tiedonsaannin oikeudenmukaisuuden rooli työtyytyväisyyteen ja sitoutumiseen oli vähäinen. Menettelytapojen ja vuorovaikutuksen oikeudenmukaisuuden vaikutuksesta yrityksen taloudelliseen menestykseen ei ole myöskään tarpeeksi tutkimustietoa. Menettelytapojen oikeudenmukaisuudella on kuitenkin todettu olevan kohtalainen yhteys yrityksen tuloksellisuuteen. Sen sijaan vuorovaikutuksen oikeudenmukaisuudella on todettu olevan vain heikko yhteys tuloksellisuuteen.<sup>152</sup> Suomalaisessa tutkimuksessa jaon oikeudenmukaisuuskokemusten on todettu olevan lievästi yhteydessä toiminnan tuloksellisuuteen. Kuitenkin menettelytapojen oikeudenmukaisuus oli tuloksellisuuteen voimakkaammassa yhteydessä. Hyvinvointia eli koettua terveydentilaa, stressiä tai myönteistä työn imua ei nähty olevan yhteydessä jaon oikeudenmukaisuuden kanssa. Sen sijaan edellä mainittujen nähtiin olevan yhteydessä menettelytapojen oikeudenmukaisuuden kanssa. Tutkimuksen päätulos olikin, että menettelytapojen oikeudenmukaisuus koettiin keskeiseksi tekijäksi tuloksellisuuden ja hyvinvoinnin selittäjänä.<sup>153</sup>

Maaniemen mukaan tasasuhtaperusteinen palkitseminen koetaan työntekijöiden keskuudessa reiluummaksi palkitsemisvaihtoehdoksi. Yritys voi edistää palkitsemisen oikeudenmukaisuuden

---

<sup>150</sup>Colquitt – Conlon – Wesson- Porter – Ng: Justice at the millennium: a meta-analytic review of 25 years of organizational justice research, s. 426-427.

<sup>151</sup>Maaniemi 2013, s. 37-38.

<sup>152</sup>Colquitt – Conlon – Wesson- Porter – Ng: Justice at the millennium: a meta-analytic review of 25 years of organizational justice research, s. 427, 432-437.

<sup>153</sup>Elo – Ervasti – Teräsaho – Hemmilä – Lipponen – Salimäki 2009, s. 29-35. Tutkimuksessa tutkittiin kahta eri yliopistoa, jossa otettiin käyttöön uusi palkkausjärjestelmä.

tunnetta huolellisesti suunnittelemalla ja perustelemalla. Tärkeää on myös pystyä selkeästi viestimään henkilöstölle palkitsemistavat ja niiden perusteet. Esimiesten kouluttaminen viestimään, käymään keskusteluita ja antamaan palautetta palkitsemisjärjestelmään ja sen soveltamiseen liittyen on tärkeää. Olennaisena osana palkitsemisjärjestelmän toimivuutta tulee myös seurata järjestelmän soveltamista sekä kannustaa esimiehiä käymään keskenään myös epävirallisia keskusteluita palkitsemisen perusteista ja siten luomaan yhteisen ymmärryksen esimerkiksi palkitsemisen perusteista.<sup>154</sup>

Mielestäni lainsäädäntö tasapuolisen kohtelun periaatteen osalta käsittelee pääosin jaon oikeudenmukaisuutta. Sen sijaan menettelytapojen tai vuorovaikutuksen oikeudenmukaisuus ilmenee lähinnä rangaistuksia annettaessa. Yritysten tulisikin kannustavaa palkkausjärjestelmää luodessaan päästä lakisäätteistä vaatimusta korkeammalle tasolle, ja huomioida myös palkitsemisessa menettelytapojen ja vuorovaikutuksen oikeudenmukaisuuden kokemukset. Erityisesti isoissa yrityksissä, joissa on tehty useita yrityskauppoja, voi jaon oikeudenmukaisuus olla käytännössä vaikeasti toteutettavissa. Sen sijaan menettelytapojen ja vuorovaikutuksen oikeudenmukaisuuden kokemuksen edistäminen on yritykselle yleensä helpompaa, koska se vaatii lähinnä aikaa, vaivaa ja resurssia yhdenmukaistaa ja selventää työntekijöille muuttuneita käytäntöjä. Valitettavasti yleinen ongelma yrityskauppaintegraatioissa on ostetun yrityksen integraation tekemättä jättäminen, koska se koetaan usein ikäväksi ja työlääksi. Tämä on useassa tapauksessa myös syy taloudellisesti epäonnistuneen yrityskaupan takana.

Katson, että yrityksen tulee huomioida palkitsemisjärjestelmää laatiessaan useita eri psykologisten teorioiden näkökulmia yksilön palkitsemisen kannalta. Palkitsemisjärjestelmän tulee olla selkeä ja läpinäkyvä. Erityisesti kannustinpalkkauksen osalta mallin tulee olla ennakoitavissa ja työntekijän tulee ymmärtää mistä häntä palkitaan, miten hän voi täyttää tavoitteet ja minkälainen palkkio häntä odottaa hyvästä suorituksesta. Myös rahallinen kannusteen määrä tulee olla työntekijän kannalta merkittävä, mikäli asetettu tavoite on kunnianhimoinen ja perustuu yrityksen kannalta tärkeän tavoitteen toteuttamiseen. Tulostavoitteen toteutumista tulee myös voida seurata. Katson, että puhtaasti suorittavissa työtehtävissä, joissa ei voida vaikuttaa suoraan yrityksen tulokseen vaan enemmän esimerkiksi työpanoksen laatuun, voisi suoritusmittaristo koostua pelkistä selkeistä ryhmäkohtaisista asiataavoitteista ja mahdollisesti omista henkilökohtaisista tavoitteista ilman suoria taloudellisia mittareita. Johdon osalta mittareiden tulisi perustua koko yrityksen tai sen osan taloudellisiin tavoitteisiin sekä mahdollisiin laatu- tai muihin henkilökohtaisiin tavoitteisiin. Asiantuntijatyössä mittariston määrittäminen voi olla hankalaa esimerkiksi suoran tulosvastuullisen

---

<sup>154</sup>Maaniemi 2015, s. 132.

tehtävän puuttuessa tai toiminnan perustuessa erityisesti laadullisiin seikkoihin. Tällöin tulisi yhdistää johdon ja suorittavaa työtä tekevien työntekijöiden suoritusmittareita niin, että ainakin osa mittareista on sellaisia, joihin työntekijä voi itse vaikuttaa. Erityisesti asiantuntijoiden osalta myös tavoitteiden seuranta ja suorituksen suullinen arviointi voi olla tärkeää, jotta kannustinpalkkaus toimii halutulla tavalla. Johto pystyy yleensä helpommin myös itsenäisesti seuraamaan tavoitteiden toteutumista reaaliajassa erilaisten raportointijärjestelmien avulla. Asiantuntijoiden osalta heidän huomion kiinnittäminen yritykselle tärkeisiin taloudellisiin mittareihin on mielestäni tärkeää, jotta yritys voi samalla kasvattaa työntekijöitä kohti seuraavia vastuurooleja.

## 4 Tasapuolisen kohtelun vaatimus de lege lata

### 4.1 Voimassa oleva lainsäädäntö

Palkitsemisteoreettisen osuuden jälkeen seuraavissa tutkimusjaksoissa käsitellään palkitsemisen tasapuolisen kohtelun periaatetta lainsäädännön kannalta. Jotta pääsen käsittelemään oikeuskäytäntöä ja yksittäistä säännöstä, tulee jakso aloittaa läpikäymällä lainsäädännön yleiset tasapuolisen kohtelun ja syrjinnän kiellon periaatteet. Tässä tutkimusjaksossa jäsennellään voimassaolevaa lainsäädäntöä, jolla tasapuolisen kohtelun vaatimuksesta on säädetty ja esitetään oikeuskirjallisuuden pääkohdat tasapuolisen kohtelun velvoitteen tulkinnan osalta. Lisäksi jaksossa selkeytetään eroa syrjinnän ja (muun kuin syrjivän) tasapuolisen kohtelun osalta.

Työntekijän oikeus tulla kohdelluksi *yhdenvertaisesti* samanlaisissa tilanteissa on oikeusperiaate. Periaatetta toteuttavat oikeusnormien tasolla ennen muuta *syrjinnän kieltö* ja *tasapuolisen kohtelun velvoite*.<sup>155</sup>

*Työoikeudellisen syrjintäkiellon* taustalla on perusoikeuksissa ja kansainvälisissä ihmisoikeussäätelyssä hyväksytty arvo ihmisten yhdenvertaisuudesta ja tosiallisesta tasa-arvosta<sup>156</sup>.

Syrjintäkiellosta on määräyksiä Suomea sitovissa kansainvälisissä sopimuksissa, kuten esimerkiksi Kansalaisyhteisöoikeuksia ja poliittisia oikeuksia koskevassa yleissopimuksessa, Euroopan ihmisoikeussopimuksen 14. artiklassa, Euroopan sosiaalisessa peruskirjassa, Taloudellisia,

---

<sup>155</sup> Valkonen, III.1 (Internet-versio kirjasta). Kulla jakaa yhdenvertaisuuden viiteen alahaaraan: muodolliseen, suhteelliseen, moraaliseen, tosiasialliseen ja oikeudelliseen yhdenvertaisuuteen. Hän näkee vaatimuksen samasta työstä maksettavasta samasta palkasta kuvaavan suhteellista yhdenvertaisuutta. Palkkaa ei makseta tällöin työn laadun ja määrän perusteella. Työnantaja kohtelee työntekijöitään suhteellisen yhdenvertaisesti: jokainen saa palkkansa suhteessa tekemänsä työn laatuun ja määrään. Mikäli työn laadussa ja määrässä ei ole eroja, palkka on sama vertailtavien työntekijöiden kesken. Näin ollen muodollinen yhdenvertaisuus kuuluu suhteellisen yhdenvertaisuuden piiriin silloin, kun henkilöt ovat huomioon otettavilta ominaisuuksiltaan samanlaiset, ja kullekin jaettava etuus tai rasitus määräytyy numeerisesti. Mikäli taas ominaisuuksissa on eroja, edut ja rasitukset määräytyvät suhteellisesti jakoperusteen mukaan. Ks. lisää Kulla: Yhdenvertaisuuden osapuista, s. 104-110.

<sup>156</sup>HE 309/1993, s. 42.



sosiaalisia ja sivistyksellisiä oikeuksia koskevassa yleissopimuksessa sekä ILO:n yleissopimuksessa n:o 111, joka koskee syrjintää työmarkkinoilla ja ammatin harjoittamisessa. Myös neuvoston direktiivi 2000/78/EY eli niin kutsuttu työsyryntädirektiivi sisältää yhdenvertaista kohtelua työssä ja ammatinharjoittamisessa sisältäviä määräyksiä. Direktiiviä sovelletaan työhön ottaessa, työsuhteen ehtoja määrättäessä ja uralla etenemisessä. Direktiivi kieltää uskontoon, vakaumukseen, vammaisuuteen, ikään, sukupuolisen suuntautuneisuuden liittyvän välittömän ja välillisen syrjinnän.

Perustuslain (PL, 11.6.1999/731) 6 §:ssä säädetään ihmisten välisestä yhdenvertaisuudesta ja tasa-arvosta sekä syrjintäkiellosta. PL 6.1-2 §:n mukaan ihmiset ovat yhdenvertaisia lain edessä. Ketään ei saa ilman hyväksyttävää perustetta asettaa eri asemaan sukupuolen, iän, alkuperän, kielen, uskonnon, vakaumuksen, mielipiteen, terveydentilan, vammaisuuden tai muun henkilöön liittyvän syyn perusteella. PL 6.3 §:n perusteella sukupuolten tasa-arvoa edistetään yhteiskunnallisessa toiminnassa sekä työelämässä, erityisesti palkkauksesta ja muista palvelussuhteen ehdoista määrättäessä sen mukaan kuin erityislaita tarkemmin säädetään.<sup>157</sup>

Yhdenvertaisuuslain (YVL, 30.12.2014/1325) 8. luvussa säädetään syrjinnän kiellosta. YVL sisältää säännökset yhdenvertaisen kohtelun vaatimuksesta yleisesti ja myös työelämässä. Yksityiselämään, perhe-elämään ja uskonnonharjoitukseen laki ei kuitenkaan sovellu, vaikka se on velvoittava lähtökohtaisesti julkisessa ja yksityisessä toiminnassa.<sup>158</sup> YVL 8 §:n mukaan ketään ei saa syrjiä iän, alkuperän, kansalaisuuden, kielen, uskonnon, vakaumuksen, mielipiteen, poliittisen toiminnan, ammattiyhdistystoiminnan, perhesuhteiden, terveydentilan, vammaisuuden, seksuaalisen suuntautumisen tai muun henkilöön liittyvän syyn perusteella. Syrjintä on kielletty riippumatta siitä, perustuuko se henkilöä itseään vai jotakuta toista koskevaan tosiseikkaan tai oletukseen. YVL 12 §:n mukaan erilainen kohtelu työsuhteessa ja julkisoikeudellisessa palvelussuhteessa sekä työharjoittelussa ja muussa vastaavassa toiminnassa, samoin kuin työhön tai palvelukseen otettaessa on oikeutettua, jos kohtelu perustuu työtehtävien laatua ja niiden suorittamista koskeviin todellisiin ja ratkaiseviin vaatimuksiin, ja kohtelu on oikeasuhtaista oikeutettuun tavoitteeseen pääsemiseksi. Ikään tai asuinpaikkaan perustuva erilainen kohtelu on lisäksi oikeutettua, jos kohtelulla on objektiivisesti ja asianmukaisesti perusteltu työllisyyspoliittinen tai työmarkkinoita koskeva tavoite taikka, jos erilainen kohtelu johtuu eläke- tai työkyvyttömyysetuuksien saamisedellytykseksi

---

<sup>157</sup>Se milloin eri asemaan asettamisessa on kyse PL:n mukaisesta syrjintäkiellon rikkomisesta, riippuu käytetyn perusteen luonteesta (syystä) ja sen asteesta (vaikutuksesta). Jos erottelulle voidaan osoittaa ihmisoikeuksien kannalta hyväksyttävä peruste, kysymys ei ole syrjinnästä PL:n rikkomisen kannalta, paitsi jos erottelu on asteeltaan niin voimakas, että ettei edes sinänsä hyväksyttävä peruste tee sitä oikeutetuksi. Ks. lisää Scheinin Martin 1999, *Yhdenvertaisuus ja syrjinnän kieltö* (PL 6 §). Teoksesta Perusoikeudet. Toimittanut Hallberg, Pekka – Karapuu, Heikki – Scheinin, Martin – Tuori, Kaarlo – Viljanen, Veli-Pekka, s. 239-240.

<sup>158</sup>Koskinen – Ullakonoja 2016, s. 93-94.

vahvistetuista ikärajoista. Välittömän ja välillisen syrjinnän lisäksi YVL:ssa tarkoitettua syrjintää on häirintä, kohtuullisten mukautusten epääminen sekä ohje tai käsky syrjiä.

Erityisesti sukupuolten välisen tasavertaisuuden vaatimus ja syrjinnän kielto on säädetty miesten ja naisten välisestä tasa-arvosta annetussa laissa (8.8.1986/609). Lisäksi syrjintä ja työsyryntä on rangaistavaksi säädetty rikoslaissa (RL, 19.12.1889/39). RL 47:3 § mukaan työntekijää tai työnhakijaa ei saa ilman painavaa hyväksyttävää syytä asettaa epäedulliseen asemaan rodun, kansallisen tai etnisen alkuperän, kansalaisuuden, ihonvärin, kielen, sukupuolen, iän, perhesuhteiden, sukupuolisen suuntautumisen, perimän, vammaisuuden tai terveydentilan taikka uskonnon, yhteiskunnallisen mielipiteen, poliittisen tai ammatillisen toiminnan tai muun näihin rinnastettavan seikan perusteella. RL 47:3a § säädetään, että jos työnhakija tai työntekijä asetetaan huomattavan epäedulliseen asemaan käyttämällä hyväksi työnhakijan tai työntekijän taloudellista tai muuta ahdinkoa, riippuvaista asemaa, ymmärtämättömyyttä, ajattelemattomuutta tai tietämättömyyttä, tekijä on, jollei teosta muualla laissa säädetä ankarampaa rangaistusta, tuomittava kiskonnantapaisesta työsyrynnästä sakkoon tai vankeuteen enintään kahdeksi vuodeksi.<sup>159</sup>

Vaikka syrjintään liittyy lähtökohtaisesti vertailuasetelma, säännös ei edellytä välttämättä vertailua saman työpaikan työntekijöiden välillä, vaan vertailukohteena voivat olla myös muiden työnantajien työntekijät eli se, miten työntekijöitä yleensä kohdellaan. Eri asemaan asettamiselta edellytetään perusteltua työhön liittyvää painavaa syytä ollakseen sallittua. Työsyryntä liittyy työntekijöiden kohteluun silloinkin, kun työnantaja käyttää valtaansa ensisijaisesti tulkita ja soveltaa palvelussuhteen ehtoja sekä järjestee töitä ja työmenetelmiä. Työsyryntää koskeva rikoslain säännös ei estä joidenkin työntekijöiden positiivista erityiskohtelua, kun siihen on laissa tarkoitettut perusteet.<sup>160</sup>

Syrjintäkielto ja tasapuolisen kohtelun vaatimus ovat pakottavaa oikeutta. Tämä tarkoittaa sitä, että työ sopimuksen tai työehtosopimuksen tasapuolisuutta rikkovat ehdot eivät ole päteviä, eikä työntekijä voi sitovasti luopua tällaisesta oikeudestaan.<sup>161</sup>

---

<sup>159</sup> Vielä 1900-luvun puolivälissä oli tavanomaista maksaa miehille ja naisille eritasoista palkkaa kunkin sukupuolen omista palkkataulukoista. Ks. lisää Hakonen-Hakonen-Hulkko-Ylikorkala 2005, s. 72.

<sup>160</sup> HE 157/2000, s. 68. TSL ei sisällä erityistä säännöstä työntekijän velvollisuudesta olla syrjimättä toista työntekijää taikka kohdella häntä tasapuolisesti. Sen sijaan YVL:n syrjintäkielto koskee sekä työnantajaa että työntekijöitä. Työntekijäkään ei saa toimia siten, että hänen syrjinnän luontoinen käytöksensä häiritsee toista työntekijää. Kiellon rikkomista ei ole kuitenkaan sanktioitu. Ks. lisää Valkonen, III.1 (Internet-versio kirjasta)

<sup>161</sup> Tiitinen – Kröger 2001, s. 116.

Työsuhteessa *tasapuolisen kohtelun vaatimusta* määrittelee työopimuslaki (TSL, 26.1.2001/55), jonka 2:2.1 §:n mukaan *työnantajan on kohdeltava työntekijöitä tasapuolisesti, jollei siitä poikkeaminen ole työntekijöiden tehtävät ja asema huomioon ottaen perusteltua*<sup>162</sup>.

Lisäksi TSL 2:2.2 §:n mukaisesti määräaikaissa ja osa-aikaissa työsuhteissa ei saa pelkästään työopimuksen kestoajan tai työajan pituuden vuoksi soveltaa epäedullisempia työehtoja kuin muissa työsuhteissa, ellei se ole perusteltua asiallisista syistä<sup>163</sup>.

Myös TSL 2:2.3 § sisältää syrjäntäkiellon vaatimuksen, mutta tästä säädetään tarkemmin erityislaeissa, kuten yllä kuvattiin.

## 4.2 Tasapuolisen kohtelun vaatimuksen ja syrjäntän ero

Bruun on tulkinnut syrjäntän ja tasapuolisen kohtelun vaatimuksen suhdetta toisiinsa seuraavasti:

1. tasapuolisuusvelvoitteen rikkominen ilman, että kyseessä on syrjäntää;
2. tasapuolisuusvelvoitteen rikkominen, joka on myös samalla syrjäntää; ja
3. syrjäntä ilman tasapuolisuusvelvoitteen rikkomista<sup>164</sup>.

Ensimmäisessä kohdassa mainittu tapaus ei ole RL:n tai TSL 13:11 § mukaisen rangaistavuussäännöksen mukaan rangaistavaa, mutta sitäkin koskee TSL 12:1 § yleinen vahingonkorvausvelvollisuus, jonka mukaan työnantajan, joka tahallaan tai huolimattomuudesta rikkoo tai laiminlyö työsuhteesta tai tästä laista johtuvia velvollisuuksia, on korvattava työntekijälle aiheuttamansa vahinko.

Kairisen mukaan olennainen eroavaisuus syrjäntäkiellon ja tasapuolisen kohtelun periaatteen rikkomisen osalta on se, että syrjäntä edellyttää niin kutsuttujen syrjäntäcausojen täyttymistä. Nämä causat on lueteltu syrjäntäperusteina suoraan YVL:ssa. Syrjäntäcausat liittyvät henkilöön, eivät suoraan kokonaiseen ammattiryhmään. Tasapuolista kohtelua tarkasteltaessa keskitytään yleensä sen sijaan juuri ammattiryhmien välisiin eroihin. Esimerkiksi tiettyyn henkilöstöryhmään kuulumista ei ole laissa pidetty syrjäntäcausana.<sup>165</sup> Syrjäntäkiellon osalta tulkintaa ei voida laajentaa lain

---

<sup>162</sup>TSL 2 § päivitetään 1.1.2015 voimaantullella muutoksella (30.12.2014/1331). Muutoksesta lisää jäljempänä. Nykyinen tasapuolista kohtelua koskeva säännös vastaa vuoden 2001 työopimuslain 2:2.3 §.

<sup>163</sup>Säännös tuli uutena vuonna 2000 säädettyyn työopimuslakiin ja se perustui osa-aikatyötä ja määräaikaista työtä koskeviin direktiiveihin. Niissä kummassakin säädetään syrjäntän kiellosta osa-aikaisuuden ja määräaikaaisuuden perusteella. Toisaalta kummankin direktiivin mukaan voidaan soveltaa pro rata temporis-periaatetta, silloin kun se on tarkoituksenmukaista. Ks. lisää HE 157/2000, s. 68-69.

<sup>164</sup>Kuoppamäki 2008, s. 41.

<sup>165</sup>Kairisen lausunto Oulun käräjäoikeudelle 2006, 3-4.

sanamuodon mukaisesta tulkinnasta rikosoikeudellisen sanktion johdosta<sup>166</sup>. Tasapuolisen kohtelun vaatimus voi sen sijaan tulla rikotuksi muidenkin syiden tai tilanteiden kuin syrjintäcausojen johdosta.

Syrjinnän ja tasapuolisen kohtelun vaatimuksen rikkomisen erottavat myös erilaiset sanktiot. Syrjinnästä seuraa rikosoikeudellinen sanktio ja YVL:n mukainen hyvitys, kun taas tasapuolisen kohtelun periaatteen rikkomisesta seuraus voi olla TSL:n mukainen vahingonkorvaus.

Tässä tutkimuksessa en tarkastele syrjintää tai työsyryntää, vaan keskityn erityisesti TSL:n mukaiselle tasapuolisen kohtelun vaatimukselle.

### 4.3 Lainsäädännön kehitys

TSL:n tasapuolisen kohtelun vaatimuksen säännöstä päivitettiin 1.1.2015 voimaantulleella lakimuutoksella, jossa työsuhdetta koskevan yleisen syrjintäkiellon osalta viitataan YVL:n ja tasa-arvolakiin, ja näin tasapuolisen kohtelun vaatimus selkeästi erotettiin syrjinnästä erilliseksi vaatimukseksi. Näkemykseni mukaan muutoksen tarkoitus on ollut helpottaa syrjinnän ja tasapuolisen kohtelun vaatimuksen tulkinnan ja vakavuusasteen eroa.

1.6.2001 - 31.12.2014 välisenä aikana voimassa olleessa säännöksessä oli lisäksi määräykset yleisestä tasapuolisen kohtelun edistämisestä ja säännöksen soveltumisesta myös työhönottovaiheessa<sup>167</sup>. Myös vuoden 1970 työsopimuslain (VanhTSL, 30.4.1970/320, voimassa 1.1.1971 - 31.5.2001)

---

<sup>166</sup> Näin myös KKO 1998:130, joka viittaa pidätyvään tulkintaan. Ratkaisussa katsottiin, että irtisanomisjärjestystä koskevan lainsäädännön puuttuessa ei työsuhteen kestoaikea ollut sellainen syrjintäcausa, josta poikkeamiseen olisi vaadittu hyväksyttävä syy. Kohdistuessaan irtisanomisen pisimpään palveluksessaan olleeseen työntekijään, ei työnantaja ollut rikkonut tasapuolisuusveloitetta tai syrjintäkieltoa.

<sup>167</sup> Vuoden 2001 TSL 2.1 § sisälsi sanktiottoman yleisveloitteen, jonka mukaan työnantajan on muun lisäksi kaikin puolin edistettävä suhteitaan työntekijöihin samoin kuin työntekijöiden keskinäisiä suhteita. Työnantajan oli Valkosen mukaan kyseisen veloitteen mukaisesti ryhdyttävä tarvittaviin toimenpiteisiin toimivan työilmapiirin luomiseksi työyhteisössä. Työnantajan oli myös huolehdittava siitä, että työntekijät voivat suoriutua työstään työolosuhteiden muuttuessa ja että työntekijöillä on mahdollisuus edetä työurallaan kykyjensä mukaan. Säännös ilmaisee työnantajalle asetetun yleisen tavoitteen, jonka laiminlyönti tuli arvioitavaksi muiden työsopimuslain säännösten tulkinnassa.

Työministeriön vuonna 2004 professori Kairiselta tilaaman selvitystyön perusteella vuoden 2001 työsopimuslain yhdenvertaisuutta koskevat säännökset koettiin pääosin selkeiksi. Vastaajia tutkimuksessa oli 81 kappaletta, joista 74 koki säännöksen selkeänä. Epäselväksi säännökset koki kymmenesosa vastaajista. Erityisesti työnantajaliittojen lakimiehet kokivat päivitetyn yhdenvertaisuussäännöksen epäselväksi. Säännösten nähtiin myös suurimmalta osin toimivan hyvin tavoitteensa saavuttamiseksi. Merkittävä osa vastaajista katsoi myös, että säännökset ovat parantaneet työntekijöiden asemaa. Tätä mieltä olivat erityisesti palkansaajajärjestöjen lakimiehet. Useimpien mielestä vuoden 2001 laki suojaaa vähintään jokseenkin riittävästi työntekijöiden syrjimättömyyttä ja yhdenvertaisuutta. 34 vastaajaa 57 vastauksesta katsoi, että yhdenvertaisuutta koskevat säännökset ovat heikentäneet työnantajan mahdollisuuksia käyttää työvoimaa joustavasti. Huomionarvoista on, että tätä mieltä olivat myös useat palkansaajajärjestöjen lakimiehet. Tulkintaongelmia vastaajien mielestä nähtiin muun muassa siinä mikä on hyväksyttävä syy tasapuolisesta kohtelusta poikkeamiselle, miten työsuhte-edut määräytyvät osa-aikatyössä esimerkiksi työterveyshuollon osalta, syrjinnän osalta luetteloa ei nähty tarpeeksi kattavana, toisaalta yhdenvertaisuuden osalta nähtiin sen tarkoituksen laajenevan alueille, joille sitä ei ole tarkoitettu ja mahdollistavan aiheettomien vaatimusten esittämisen painostamistarkoituksessa, sekä syrjintäkiellon että tasapuolisen kohtelun vaatimuksen nähtiin olevan tulkinnanvaraisia ja vaikeasti ymmärrettäviä käytännön soveltamistilanteissa. Ks. lisää Kairinen – Uhmavaara – Koskinen – Tala – Laitinen – Kauppi – Murto 2004, Työpoliittinen tutkimus Nro 257: Työsopimuslain toimivuus. Työsopimuslain seurantalutkimus II osaraportti. Turun yliopiston oikeustieteellisen tiedekunnan tutkimusryhmä. Työministeriö ja Hakapaino Oy. Helsinki 2004, s. 40-43.

säännöksen katsottiin sisältävän vastaavan tasapuolisen kohtelun ja syrjinnän kiellon vaatimuksen, vaikkakin pykälä oli kirjoitettu painottaen syrjinnän kieltoa.<sup>168</sup>

Voimassa oleva TSL 2:2.1:n säännös ja 2001 voimaan tullut vastaava säännös poikkeavat sanamuodoltaan VanhTSL 17.3 §:n poikkeamisen edellytyksistä. TSL 2:2.1:n mukaan poikkeaminen on mahdollista vain, jos tämä voidaan perustella *työntekijän tehtävillä ja asemalla*, kun VanhTSL:n mukaan riitti, ettei ketään *asetettu perusteettomasti toisiin nähden eri asemaan* laissa kirjattujen kriteerien osalta. Sanamuotomuutos on perustunut työvaliokunnan ehdotukseen lainvalmisteluvaiheessa.<sup>169</sup> Vaikka voimassa olevan TSL 2:2 §:n kriteerit ovat aikaisempaa tiukemmat, lainsäätäjän tarkoituksena ei voine olla ollut muuttaa aikaisempaa tulkintaa. Myös hallituksen esitys vahvistaa tätä näkemystä.<sup>170</sup>

Vuoden 2001 TSL:n hallituksen esityksen mukaan tasapuolisen kohtelun periaatteen lähtökohtana on, että toisiinsa verrattavia työntekijöitä kohdellaan samankaltaisissa tilanteissa yhdenvertaisesti. Tasapuolisuudella tarkoitetaan ihmisten samanlaista kohtelua samanlaisissa tapauksissa. Tasapuolisuusnäkökohdilla on merkitystä sekä etuja myönnettäessä että velvollisuuksia asetettaessa. Säännöksellä ei kuitenkaan pyritä estämään työntekijöiden asettamista toisistaan poikkeavaan asemaan, jos tähän on objektiivisesti arvioiden hyväksyttävä syy. Esimerkiksi kannustavien palkkausjärjestelmien käyttäminen olisi edelleen hyväksyttävää, jos näiden mukaisen palkkauksen määräytymiseen eivät vaikuttaisi syrjivät tai muutoin epäasialliset syyt. Tasapuolisen kohtelun vaatimusta ei rikottaisi silloinkaan, kun jonkun työntekijän eri asemaan asettamiselle olisi hänen työnsä luonteesta tai työolosuhteista johtuva hyväksyttävä syy. Tasapuolisen kohtelun vaatimuksen on otaksuttu parantavan erityisesti naisten ja miesten tasa-arvoa, ikääntyvien asemaa ja epätyypillisissä työsuhteissa olevien työntekijöiden asemaa, joissa naiset monesti työskentelevät.<sup>171</sup>

---

<sup>168</sup>Työsopimuslaki (320/1970) 17.3 §: ”Työnantajan on kohdeltava työntekijöitään tasapuolisesti, niin ettei ketään perusteettomasti aseteta toisiin nähden eri asemaan syntyperän, uskonnon, sukupuolen, iän, poliittisen tai ammattiyhdistystoiminnan taikka muun näihin verrattavan seikan vuoksi.”

Kairinen katsoo, että VanhTSL sisälsi kaksi erilaista kieltoa, syrjinnän kiellon ja muun tasapuolisen kohtelun kiellon. Ks. lisää Kairinen 2006, s. 2. Vrt. Tossavainen 1996, s. 49–50, 59–60 ja Bruun 1983, s. 21–23. Vaikka tasapuolisuusveloitteen noudattaminen ei voinutkaan perustua lain sanamuotoon, eikä ollut lakia ehdottaneen työsopimuslakikomitean tarkoituksena, VanhTSL 17.3 §:n säännös sai myös oikeuskäytännössä kyseisen syrjintäperusteista erillisen tulkinnan.

<sup>169</sup>Työvaliokunta ehdotti, että aiempaa sanamuotoa muutetaan siten, että työntekijöiden tasapuolisesta kohtelusta poikkeaminen on sallittua, jos se on työntekijöiden tehtävät ja asema huomioon ottaen perusteltua. Työnantajan on muutoinkin kohdeltava työntekijöitä tasapuolisesti, ellei siitä poikkeaminen ole työntekijöiden tehtävät ja asema huomioon ottaen perusteltua. Ks. lisää TyVM 13/2000, s. 9 ja 18. Myös perustuslakivaliokunta otti kantaa lainvalmistelussa poikkeusperusteiden ilmaisueroihin suhteessa perustuslain syrjintäkieltoon. Uuden ilmauksen käyttäminen voi olla omiaan luomaan sekaannusta valiokunnan mielestä ja valiokunta ehdotti sanamuodon muuttamista vastaamaan perustuslain sanamuotoa. Ks. lisää PeVL 41/2000, s. 7.

<sup>170</sup>Valkonen, III.1 (Internet-versio kirjasta).

<sup>171</sup>HE 157/2000, s. 52,69

Muodollisen tasapuolisen kohtelun lisäksi TSL 2:2 § taustalla on pyrkimys kaikkien työntekijöiden tosiasialliseen tasa-arvoon työpaikalla<sup>172</sup>.

Myös vuoden 2014 hallituksen esityksen mukaan työnantajan tulee kohdella samankaltaisissa ja vertailukelpoisissa tilanteissa olevia työntekijöitä samalla tavoin. Tilanteiden vertailukelpoisuus ratkaistaisiin työnantajakohtaisesti *ottaen huomioon työntekijöiden asema ja tehtävät työpaikalla*. Tasapuolisen kohtelun vaatimus velvoittaisi työnantajaa kohtelemaan työntekijöitä tasapuolisesti työnjohto-oikeutta käytettäessä, kuten asetettaessa työntekijöille työhön liittyviä velvollisuuksia ja vaatimuksia. Vastaavasti työnantajan olisi kohdeltava työntekijöitä tasapuolisesti silloin, kun työnantaja arvioi työntekijöille asetettujen velvollisuuksien noudattamista ja vaatimusten täyttämistä. Esimerkiksi varoituksen antamisen ja irtisanomisen kynnystä tulisi työpaikalla soveltaa johdonmukaisesti. Toisaalta työnantajan olisi noudatettava tasapuolisen kohtelun vaatimusta myös työsuhteeseen perustuvien etujen myöntämisessä. Erot myönnettyissä eduissa voisivat vertailukelpoisessa tilanteessa perustua vain tilanteeseen, jossa poikkeaminen olisi työntekijöiden tehtävät ja asema huomioon ottaen perusteltua. Tasapuolisen kohtelun vaatimus voisi joissain tilanteissa edellyttää työnantajalta aktiivisia toimenpiteitä erojen tasaamiseksi kohtuullisen ajanjakson aikana. Tämä käy ilmi korkeimman oikeuden ratkaisuista 2013:10 ja 2013:11, joissa arvioitiin eri työehtosopimukseen perustuvista palkkausjärjestelmistä johtuvien palkkauserojen ja tasapuolisen kohtelun vaatimuksen välistä suhdetta. Vaikka erilaisten palkkausjärjestelmien soveltamisen ei ratkaisuissa katsottu rikkovan syrjäntäkieltoa, työnantajan tuli työntekijöidentasapuolisen kohtelun periaatteen mukaisesti kuitenkin mahdollisuuksiensa mukaan pyrkiä siihen, että tällaiset palkanerot korjaantuvat kohtuullisen ajan kuluessa.<sup>173</sup>

Näyttötaakan katsotaan tasapuolisen kohtelun vaatimuksen mahdollisen rikkomisen osalta olevan jaettu siten, että työntekijän on esitettävä todennäköisiä perusteita tai syitä sille, että työnantaja on asettanut hänet eri asemaan pykälässä mainituista syistä. Työnantajan on tämän jälkeen osoitettava, että hänellä on ollut hyväksyttävä syy menettelylleen<sup>174</sup>.

#### 4.4 Tasapuolisen kohtelun periaate oikeuskirjallisuudessa

Valkosen mukaan tasapuolisen kohtelun periaatteen lähtökohta on taata samanlaisessa asemassa olevien työntekijöiden yhtäläinen kohtelu, ja toisaalta estää erilainen kohtelu vertailtavissa olevissa tilanteissa. Tasapuolisella kohtelulla on merkitystä esimerkiksi palvelussuhteen ehtojen, töiden

---

<sup>172</sup>Tiitinen – Kröger 2003, s. 119.

<sup>173</sup>HE 19/2014, s. 125-126.

<sup>174</sup>HE 157/2000, s. 69.

järjestelyjen, työolojen järjestelyiden, työmenetelmien soveltamisen, tehtävien jakamisen, etujen kohdentamisen, koulutusvalintojen ja uralla etenemisen kannalta. Työntekijään kohdistuva, sinänsä laillinen ja asianmukainen menettely saattaa olla kielletty esimerkiksi siitä syystä, että toista työntekijää kohdellaan samanlaisessa tilanteessa eri tavalla kuin jotakuta toista on aikaisemmin tai parhailtaan kohdeltu. Tasapuolisen kohtelun periaate voi koitua työntekijän eduksi (esimerkiksi oikeus samoihin työsuhte-etuihin) tai haitaksi (esimerkiksi palkkojen tasapuolinen alentaminen irtisanomisperusteella). Jälkimmäisessä työnantaja kantaa nimenomaisesti riskin palkan alennuksen saaneiden korvausvaateista, jollei työnantaja alentaisi kaikkien työntekijöiden palkkoja vastaavalla tavalla. Tilanteessa, jossa työntekijä rikkoo työnantajan antamia määräyksiä tai ohjeita, muiden niitä noudattaessa, ei hän voi vedota muiden erilaiseen kohteluun esimerkiksi irtisanomisperusteita harkittaessa. Työnantaja voi myös tasapuolisen kohtelun periaatetta noudattaen esimerkiksi edellyttää työntekijän kustantavan itse työasunsa, jollei työntekijä sitoudu työnantajan edellyttämällä tavalla käyttämään yrityksen omaa työasua muiden sitä käyttäessä.<sup>175</sup>

Koskisen mukaan työntekijöitä, jotka ovat ratkaistavana olevan asian kannalta samassa asemassa, on kohdeltava samankaltaisissa tilanteissa samalla tavoin kiinnittämättä huomiota heidän välillään muutoin vallitseviin erilaisuuksiin. Tasapuolista kohtelua arvioidaan viime kädessä kunkin viiteryhmän sisällä tavoitteena tosiasiallisen tasa-arvon toteutuminen.<sup>176</sup>

Leppisaari katsoo, että työnantajan tulee noudattaa tasapuolista kohtelua laajasti läpi työsuhteen keston sekä työntekijöille annetuissa eduissa että heihin kohdistuvissa velvollisuuksissa. Näin ollen tasapuolista kohtelua tulee soveltaa muun muassa palkkauksessa, direktio-oikeuden käytössä, töiden ja työolojen järjestelyssä, työterveyshuollossa, koulutuksissa, lomautuksissa, työsuhteen päättämisessä ja irtisanotun työntekijän takaisinottovelvollisuudessa.<sup>177</sup>

---

<sup>175</sup>Valkonen 2004, III.1 (Internet-versio kirjasta).

<sup>176</sup>Koskinen: Näkökohtia vanhojen ja uusien tasapuolisesta kohtelusta palkan osalta, s. 3.

<sup>177</sup>Leppisaari 2009, s. 59-60. Vastaavasti myös Tiitinen – Kröger 2003, s. 118-119.

## 5 Tasapuolisen kohtelun vaatimuksen analyysi ja poikkeusperusteet palkitsemisen kannalta de lege lata

### 5.1 Poikkeusperusteet lainsäädännössä ja oikeuskirjallisuudessa

Tässä tutkimusjaksossa analysoidaan tasapuolisen kohtelun vaatimusta ja tästä poikkeamisen perusteita huomioiden vallitseva oikeuskäytäntö ja oikeuskirjallisuus. Esitän jaksossa oman jäsentelyehdotukseni poikkeusperusteiden tulkinnan osalta.

TSL 2:2.1 § edellyttää, että tasapuolisen kohtelun periaatteesta voi poiketa vain *työntekijän tehtävistä ja asemasta johtuvasta perustellusta syyistä*. Edellä mainittujen perusteiden tulee täytyä samanaikaisesti. Hallituksen esityksessä ei oteta tarkasti kantaa poikkeusperusteiden tulkintaan, poikkeuksena maininta erojen tasaamisen velvollisuudesta kohtuullisen ajan sisällä.

Tulkinta-apua poikkeusperusteiden tulkintaan voidaan hakea myös YVL:sta. YVL 11 §:n mukaan erilainen kohtelu ei ole syrjintää, jos kohtelu perustuu lakiin ja sillä muutoin on hyväksyttävä tavoite ja keinot tavoitteen saavuttamiseksi ovat oikeasuhtaisia. Eri asemaan asettamisen perusteena voi olla YVL 9 §:n mukainen positiivinen erityiskohtelu<sup>178</sup>, jolla pyritään toteuttamaan tosiasiallista yhdenvertaisuutta.

Valkosen mukaan tasapuolisen kohtelun säännöksessä määritelty hyväksyttävä peruste tai perusteltu syy edellyttää työnantajalta johdonmukaisia ratkaisuja. Työnantajan menettelyn tulee siten vastata *oikeuskäytännössä omaksuttuja periaatteita tai muuten vastata käytännön työelämässä noudatettua menettelyä ja hyvää työmarkkinatapaa*. Työnantaja ei saa käyttää harkintavaltaansa hyvän tavan vastaisesti. Eri asemaan asettamisen perusteena olevaa hyväksyttävää syytä voidaan arvioida vain työhön liittyvien ja työn asettamien todellisten vaatimusten perusteella, sekä työnantajan toiminnan

---

<sup>178</sup> Syrjintäkieltosäännös ei estä tosiasiallisen tasa-arvon turvaamiseksi tarpeellista tietyn ryhmän (esimerkiksi naisten tai vähemmistöjen) asemaa ja olosuhteita parantavia toimia. Kielletynä syrjintänä ei pidetä työntekijän tai työntekijäryhmän positiivista erityiskohtelua, jos näiden katsotaan olevan esimerkiksi ikänsä, työkyvyttömyytensä, perheenhuoltovelvollisuutensa tai sosiaalisen asemansa vuoksi erityisen suojelun tarpeessa (HE 157/2000 vp, s. 68). Säännökset antavat mahdollisuuden perusteltuun eriarvoiseen kohteluun, jos jokin työntekijän ominaisuus on TSL 2:2.1 §:sta huolimatta välttämätön edellytys tai pätevyys kyseisen työn kannalta. Positiivinen erityiskohtelu koskee käytännössä lähinnä työnantajan oikeutta antaa erityiskohtelun piirissä oleville työntekijöille näiden tarvitsemaa erityistä koulutusta, työkyvyn ylläpitämiseksi välttämätöntä kuntoutusta tai tarvetta mukauttaa toimitilat ja laitteet kyseisille työntekijöille sopiviksi. Esimerkiksi maahanmuuttajille suomalaisen yhteiskuntaan integroitumisen helpottamiseksi järjestettävää kieli- ja muuta koulutusta voidaan pitää sallittuna positiivisena erityiskohteluna (HE 44/2003 vp). Koskinen ja Ullakonoja ovat katsooneet, että esimerkiksi työntekijät, joilla on pieniä lapsia, ovat oikeutettuja erityiseen kohteluun esimerkiksi laajempien työaikajoustojen osalta lasten päivähoidon mahdollistamiseksi. Työnantaja voi myös antaa lapsen saaneelle esimerkiksi ylimääräisen vapaan tai kertaluontoisen rahallisen palkkion, mikäli sillä pyritään tosiasialliseen yhdenvertaisuuteen työntekijöiden välillä. Kirjoittajat katsovat, että kiistattomasti lapsiperheen menot ovat keskimääräistä suuremmat. Ks. lisää Koskinen – Ullakonoja 2016, s. 99. Mielestäni Koskisen ja Ullakonon ajattelu laajentaa perinteisen positiivisen erityiskohtelun rajoja, sillä esimerkiksi keskimääräisten menojen määrittely riippuu täysin työntekijästä ja toisaalta lapsiperheissä on usein käytössä kahden henkilön tulot verrattuna esimerkiksi yksinasuvien työntekijöiden talouksiin.



luonnetta vasten. Työntekijää ei saada asettaa toisiin nähden eri asemaan *ilman kyseisen alan käytäntöön, työnantajan toimintaan taikka työntekijän työtehtäviin, taitoon tai kykyyn liittyvää perusteltua ja hyväksyttävää syytä*. Perustellulla syyllä voidaan perustella esimerkiksi henkilökohtaisen palkanosan tekijöiden arviointi tai valita irtisanottavaksi tulevat tuotannollisilla ja taloudellisilla perusteilla, sillä edellytyksellä, ettei erilaisuus loukkaa syrjintäkieltoa. ”Yleinen mittapu” on lainsäädännön, sopimusten ja käytäntöjen muodostama perusteltavissa oleva toiminta. Hyväksyttävälle ja perustellulle syyllä on lisäksi oltava materiaallinen (toisin sanoen asiallinen) peruste.<sup>179</sup>

Erilaisen kohtelun perusteena voi olla työntekijöiden erilainen asema yhtiössä. Palkitsemisen luonne ja määrä voivat vaihdella aseman ja tehtävien perusteella, mutta palkitsemista tulee arvioida kunkin (saman) viiteryhmän sisällä. Sen sijaan eri asemaan asettaminen sellaisten ehtojen ja etuuksien osalta, joissa työntekijän asemalla tai tehtävällä ei ole merkitystä, ei ole sallittua.<sup>180</sup>

Leppisaaren mukaan hyväksyttävä poikkeamisperuste yleensä liittyy yksittäisen työntekijän tekemään työhön ja hänen käytettävyyteensä tuohon työhön. Silloin se on todellinen ja vilpiton.<sup>181</sup> Koskinen mukaan poikkeusehdon pätevyuden arviointi on tässä mielessä *luonteeltaan ennemmin yksilöllistä kuin kollektiivista*<sup>182</sup>.

Hyväksyttäväksi perusteeksi esimerkiksi eriarvoiselle palkkaukselle riittää Koskinen mukaan se, että työnantaja ei ”laman vuoksi” voi maksaa samaa palkkaa kuin aiemmin palkatuille työntekijöille. Vastaavasti *työvoiman kysynnän ja tarjonnan määrä vaihtelee alan ja taloudellisen tilanteen mukaisesti*, ja muodostaa osaltaan poikkeusperusteen. Hyväksyttävää on maksaa korkeampaa palkkaa esimerkiksi pääkaupunkiseudulla korkeamman kustannustason takia ja syrjäseuduilla riittävän työvoiman turvaamiseksi. Tasapuolisen kohtelun periaatteesta ei voida poiketa kuitenkaan vain siksi, että työnantajalla on tarve välttää kustannuksia. Muutoinkin poikkeamisperuste on sitä *hyväksyttävämpi mitä yksilöllisempi* peruste on.<sup>183</sup>

Valkosen mukaan poikkeusperusteeksi asetettujen edellytysten tulee olla sekä työnantajan että työntekijän kannalta katsoen *kohtuullisia*. Kohtuullista ei ole siten esimerkiksi se, että työntekijät pääsisivät automaattisesti hyvin lyhyen työsuhteen keston perusteella taloudellisesti hyvinkin

---

<sup>179</sup>Valkonen 2004, III.2 (Internet-versio kirjasta).

<sup>180</sup>Tiitinen – Kröger 2003, s. 118 – 119.

<sup>181</sup>Leppisaari 2009, s. 71.

<sup>182</sup>Koskinen: Näkökohtia vanhojen ja uusien tasapuolisesta kohtelusta palkan osalta, s. 16.

<sup>183</sup>Koskinen: Tasapuolisen kohtelun vaatimuksesta, s. 24. Koskinen mukaan sinällään on selvää, että tasapuolisen kohtelun veloitetta ei sen sijaan rikota silloin, jos niin sanotuille vanhoille työntekijöille maksettaisiin kertakorvaus menettämästään edusta. Ks. lisää Koskinen: Näkökohtia vanhojen ja uusien tasapuolisesta kohtelusta palkan osalta, s. 9.

merkittävien etujen tai muun palkitsemisen piiriin. Työntekijällä ei voida myöskään katsoa olevan oikeutta työnantajan tarjoamiin koulutuspalveluihin samassa laajuudessa lyhyen palvelussuhteen perusteella kuin pitkään palvelleilla työntekijöillä. Kohtuullista ei ole myöskään, että työntekijällä olisi oikeus yrityksessä käytössä olevaan tulospalkkaan, jos sen edellytyksenä on pidempiaikaiseen sitoutumiseen liittyvä lojaliteetti.<sup>184</sup> Myös Krögerin ja Tiitisen mielestä niin kutsuttuja kynnysaikoja voidaan käyttää määriteltäessä palkitsemisen kohtuullista tasapuolisen kohtelun periaatetta, vaikkakin heidän mukaansa on selvää, että palkan lisäksi myös työsuhde-etuudet kuuluvat tasapuolisen kohtelun vaatimuksen piiriin, varsinaisten työsuhde-ehtojen lisäksi<sup>185</sup>.

Tasapuolisuutta koskeva säännös on Valkosen mukaan kirjoitettu siten, että se näyttää sanamuotonsa mukaan estävän jonkun tai joidenkin henkilöiden tarkoituksellisen suosimisen työntekijänä<sup>186</sup>.

Koskinen katsoo, että oikeuskirjallisuudessa poikkeamisperusteet jaotellaan seuraavasti:

- 1) työntekijän ominaisuuksista johtuviin;
- 2) työnantajasta ja hänen olosuhteistaan johtuviin; sekä
- 3) ulkopuolisesta tahosta, kuten lainsäädännöstä ja työehtosopimuksesta johtuviin syihin.

Esimerkkinä työntekijästä johtuvasta syystä on työntekijän oma tahtotila. Työntekijä voi suostua tulemaan töihin vain jo työssä olevia paremmilla ehdoilla tai toisaalta myös huonommilla ehdoilla. Työnantajasta johtuvista syistä voidaan mainita markkinatilanne, joka voi johtaa maksamaan uusille työntekijöille joko korkeampaa tai alhaisempaa palkkaa kuin jo työssä oleville. Työnantajasta ja työntekijästä riippumaton poikkeamisperuste on esimerkiksi liikkeen luovutus.<sup>187</sup>

Koskisen mukaan työelämän osapuolten sopimusvapautta on vähennetty syrjäntäkielloilla ja tasapuolisen kohtelun vaatimuksella. Syrjäntäkiellot ovat olleet käytännössä helppo ymmärtää ja ottaa huomioon. Tasapuolisen kohtelun vaatimus laissa määriteltyine poikkeamisperusteineen on sen sijaan paljon hankalampi asia ymmärtää suhteessa perinteisesti lähtökohtana korostettuun osapuolten sopimusvapauteen.<sup>188</sup>

---

<sup>184</sup>Valkonen 2004, III.2 (Internet-versio kirjasta)

<sup>185</sup>Tiitinen – Kröger 2003, s. 118 – 119.

<sup>186</sup>Valkonen 2004, III.2 (Internet-versio kirjasta). Valkosen mukaan se, että työnantaja työntekijän työtehtäviin ja asemaan täysin riippumattomista syistä menettelee asiassa epäasiallisesti, ei voine perustaa muille työntekijöille oikeutta vaatia itseään kohdeltavan samalla tavoin epäasiallisesti.

<sup>187</sup>Koskinen: Tasapuolisen kohtelun vaatimuksesta, s. 24.

<sup>188</sup>Koskinen: Näkökohtia vanhojen ja uusien tasapuolisesta kohtelusta palkan osalta, s. 18.

## 5.2 Analyysi tasapuolisen kohtelun vaatimuksen arvioinnissa

### huomioitavista seikoista

#### 5.2.1 Oikeuskäytäntö

Lainsäädäntö ei *de lege lata* ole pystynyt tarjoamaan selkeää vastausta siihen, milloin ja millä perusteilla tasapuolisen kohtelun periaatteesta voisi poiketa. Vastausten saamiseksi tulkinta-apua tulisi hakea oikeuslähdeopin mukaisesti oikeuskäytännöstä, mikäli vastausta ei saada vahvasti velvoittavista lähteistä, kuten lainsäädännöstä tai muista suoraan velvoittavista säädöksistä. Lain esityöt nähdään prejuridikaattioikeuskäytännön tavoin heikosti velvoittavana oikeuslähteenä. Myös oikeuskirjallisuus on sallittu oikeuslähde, mikäli vahvasti tai heikosti velvoittavat lähteet eivät anna riittävää tulkinta-apua.

Merkittävä oikeustapaus, jossa vertaillaan eri työntekijäryhmien välistä tasapuolista kohtelua yleisesti palkitsemisen, ei pelkästään palkan kannalta, on korkeimman oikeuden ratkaisu 2009:52, jossa käsiteltiin tasapuolisen kohtelun periaatetta työsuhde-etuna järjestettävän työterveyshuollon järjestämisvastuun osalta. Tapauksessa rakennusurakointia harjoittava työnantaja oli järjestänyt (rakennus)työntekijöille lakisääteinen, työterveyshuoltolain 12 §:ssä tarkoitetun ennaltaehkäisevän ja työkykyä ylläpitävän työterveyshuollon, mutta ei pykälän ylittäviä palveluita, kuten sairaanhoitoa. Toimihenkilöiden, kuten johdon, esimiesten, toimistosiheteereiden ja puhelinvaihteen hoitajan työterveyshuoltoon kuului edellä mainitun lisäksi sairaanhoitopalvelut ja muita, laajempia palveluita kuten laboratorio- ja kuvantamistutkimuksia<sup>189</sup>.

KKO kiinnitti tuomion perusteluissa huomiota siihen, että yhtiö ei ole perustellut laajennetun työterveyshuollon järjestämistä toimihenkilöille *näiden sairastuvuuteen liittyvillä erityisillä perusteilla tai järjestelyn sairauksia ehkäisevällä vaikutuksella, vaan vedonnut lähinnä toimihenkilöiden sairauspoissaolojen aiheuttamiin ongelmiin työnantajalle, kuten heidän korvaamisensa vaikeuteen*. KKO on pitänyt ilmeisenä, että ainakin työtapaturmiin liittyvien vammojen mahdollisuus, ja mahdollisesti myös yleinen sairastuvuusriski, on rakennustyöntekijöillä suurempi kuin toimihenkilöillä. Vain osa toimihenkilöistä oli sellaisessa avainasemassa, joka perustelisi laajennetun työterveyshuollon järjestämisen heille. KKO totesi, että *yhtiö ei esittänyt terveydenhoitoon liittyvää perusteltua syytä* koko toimihenkilöryhmän erilaiselle kohtelulle. KKO:n

---

<sup>189</sup>Nämä laajemmat terveyspalvelut olivat terveystarkastukset oheispalveluineen sekä rajoitetut sairaanhoidon palvelut, joita olivat yleislääkäritasoinen sairaanhoito, työterveyslääkärin ja työterveyshoitajan vastaanottokäynnit, päivystyskäynnit yleislääkärillä ja jatkohoito työterveyslääkärillä, diagnostiikan ja hoidon kannalta tarpeelliset tutkimukset, laboratorio- ja röntgentutkimukset määrätyn rajoituksin sekä erikoislääkärikonsultaatio työterveyslääkärin lähetteellä.

ratkaisun mukaan asiassa oli riidatonta, että kaikki yhtiön toimihenkilöt eivät ole sen toiminnan kannalta tärkeitä avainhenkilöitä, eivätkä yhtiön esittämät perusteet menettelylleen kattaneet koko toimihenkilöryhmää. Sairaanhoidon ja muiden terveydenhuollon palveluiden kohdentaminen koko toimihenkilöryhmään *ei siten ole perustunut todelliseen arvioon kunkin etuuden piiriin kuuluneen henkilön tosiasiallisesta merkityksestä yhtiön toiminnalle*. Yhtiön esittämiä muitakaan perusteita, kuten kysymyksessä olevan terveydenhuoltopalvelun *kustannuksia ja rakennusalan yleistä käytäntöä*, ei voida pitää riittävinä rakennustyöntekijöiden ja toimihenkilöiden erilaiselle kohtelulle työterveyshuoltopalveluja kohdistettaessa. Yhtiö oli näin ollen rikkonut tasapuolisen kohtelun vaatimusta, eikä hovioikeuden tuomiota muutettu<sup>190</sup>. Ratkaisu tehtiin äänestämällä ja yksi tuomari oli erimielinen päätöksestä<sup>191</sup>. Yhtiö ei siten pystynyt osoittamaan hyväksyttävää syytä tarjotessaan laajalle ryhmälle toimihenkilöitä paremman työterveyshuollon, koska peruste olisi pitänyt tarkastella työntekijäkohtaisesti. Hyväksyttävä peruste olisi ollut avainhenkilöiden sitouttaminen ja poissaolojen vähentäminen sekä työntekijöiden suojelu niiden työntekijöiden osalta, joilla on suurempi sairauden tai tapaturman riski. Yhtiö olisi toiminut lain mukaisesti, jos se olisi tapauskohtaisesti arvioinut kunkin toimihenkilön kuulumisen edellä mainittuihin ryhmiin, ja rajannut laajemman työterveyshuollon vain edellä mainituille ryhmille, ja siten välttänyt tuomion asiassa. Huomionarvoista on myös se, että oikeuskirjallisuudessa hyväksyttyä alan tapaa poikkeusperusteena,

---

<sup>190</sup>Hovioikeus katsoi tuomiossaan, että työterveyshuoltoa oli sen tarkoitus huomioon ottaen pidettävä *sellaisena työsuhteeseen kuuluvana etuutena, ettei sen järjestämistä eritasoisesti voitu pitää hyväksyttävänä pelkästään muodollisen tai yleisluonteisen työntekijöiden viiteryhmäjaottelun perusteella*. Jotta yhtiön noudattamaa järjestelyä voitaisiin pitää sallittuna, paremmat edut saavien toimihenkilöiden asemalla ja työtehtävillä tulisi olla osoitettavissa *asiallisesti merkityksellinen liityntä työterveyspalveluiden laajuuteen*. Nämä lähtökohdat sekä yhtiön menettelylleen mainitsevat perustelut huomioon ottaen työntekijät olivat saattaneet todennäköiseksi, että yhtiö oli menetellyt tasapuolisen kohtelun vaatimuksen vastaisesti. Yhtiön oli siten osoitettava, että tästä vaatimuksesta poikkeaminen oli ollut toimihenkilöiden tehtävät ja asema huomioon ottaen perusteltua. Asiassa esitetyn selvityksen perusteella hovioikeus katsoi, että yhtiön toimihenkilöitä voitiin pitää suurelta, mutta ei kuitenkaan kaikilta osin, sen toiminnan kannalta strategisesti tärkeinä avainhenkilöinä. Tämä osoitti sen, että eritasoisen työterveyshuollon järjestäminen ei ollut perustunut *aitoon arvioon kunkin parempitasoisen työterveyshuollon piiriin kuuluneen henkilön tosiasiallisesta merkityksestä yhtiön toiminnalle*. Tämän vuoksi järjestelyä ei voitu pitää perusteltuna toimihenkilöiden tehtävien laatuun ja asemaan liittyneellä perusteella. Samasta syystä myöskään toimihenkilöiden sitouttamispyrkimystä ei voitu pitää riittävänä perusteena kyseiselle järjestelylle. Hovioikeus katsoi, *ettei työntekijöiden ja toimihenkilöiden työsuhteiden muiden ehtojen määräytymisperusteiden eroavuuksilla ollut sellaista asiallista liittymää työterveyshuollon järjestämiseen, että yhtiön menettelyä olisi voitu pitää, huomioon ottaen erityisesti työterveyshuollon tarkoitus, niidenkään johdosta perusteltuna*. Yhtiö ei ollut näyttänyt, että työntekijöiden tasapuolisen kohtelun vaatimuksesta poikkeaminen olisi ollut näiden tehtävät huomioon ottaen perusteltua. Ratkaisussaan hovioikeus ilmoitti ottaneensa huomioon *perusoikeusmyönteisen laintulkintaperiaatteen*.

<sup>191</sup>Eri mieltä ollut oikeusneuvos Lehtimaja katsoi, että yhtiö perusteli toimihenkilöryhmän erilaista kohtelua sillä, että suurin osa tähän ryhmään kuuluvista työntekijöistä oli yritykselle tärkeitä avainhenkilöitä. Yhtiö pyrki sitouttamaan tätä ryhmää muun muassa tarjoamalla siihen kuuluville palkanluonteisena lisäetuna laajennetun työterveyshuollon. *Vaikka kaikki toimihenkilöt eivät olleetkaan näitä avainhenkilöitä, joita erityinen sitouttamistavoite koski, on kuitenkin uskottavaa, että sairauspoissaolojen aiheuttamat sijaisjärjestelyt ovat kaikkien toimihenkilöiden, myös tavallisten toimisto- ja varastotyöntekijöiden, kohdalla olleet yhtiölle suurempi ongelma kuin rakennustyötä tekevien työntekijöiden osalta*. Koska toimihenkilöryhmään kuuluvien työntekijöiden erilainen kohtelu tämän henkilöstöryhmän sisällä olisi sekoin ollut tasapuolisuusvaatimukseen nähden ongelmallista, yhtiöllä on ollut asiallinen peruste tarjota kaikille kuukausipalkkaisille toimihenkilöille lisäetuuksina laajennettu työterveyshuolto, siitä huolimatta, että rakennustyötä tekevät tuntipalkkaiset työntekijät ovat saaneet tyytyä tätä suppeampaan lakisääteiseen työterveyshuoltoon. Kun eri henkilöstöryhmien erilainen kohtelu ei ole muutoinkaan ollut syrjivää tai perustunut epäasiallisiin syihin, tulisi hovioikeuden päätös kumota.

ei ole hyväksytty KKO:n perusteluissa poikkeamisperusteeksi. Arvioin, että yritys on ajatellut työterveyshuollon rajauksella tässä pääosin säästää kustannuksissa.

Kairisen mukaan KKO 2009:52 tarkoittaa sitä, että erilaisen kohtelun oikeuttaminen edellyttää ainakin työterveyshuollon osalta tarkempaa tarkastelua kuin perinteinen jäsentely työntekijöihin ja toimihenkilöihin ammattiryhmänä. Tällöin ratkaisua ei voi tehdä pelkästään sen perusteella mihin ammattijärjestöön, minkä työehtosopimuksen piiriin tai henkilöstöryhmään työntekijä kuuluu. Myös se mistä etuudesta tai kohteluasiasta on kyse, vaikuttaa tarkasteluun. Kairinen näkee, että KKO:n ratkaisun perusteella paremman työterveyshuollon tason saavia ryhmiä voisivat olla ainakin *avainhenkilöt, henkilöt, joita tarvitsee erityisesti sitouttaa ja työntekijät, joilla on muita suurempi sairastumisen tai tapaturman riski tai joiden poissaolosta aiheutuu erityisiä ongelmia työnantajan toiminnalle*. Kairisen mukaan on selvää, että ratkaisussa tehty laintulkinta voi johtaa käytännön soveltamisongelmiin tai vaihtoehtoisesti kaavamaiseen koko henkilöstöä koskeviin ratkaisuihin.<sup>192</sup>

Pyrin systematisoimaan ja etsimään ratkaisua tutkimuskysymykseen *millä perusteilla työntekijöillä voi olla eritasoista palkitsemista ilman, että työsopimuslaissa säädettyä tasapuolisen kohtelun periaatetta rikotaan*, seuraavan kolmen tarkastelutavan avulla. Tarkastelu jakautuu tarkasteluun palkitsemiskeinon kannalta, viiteryhmittäin sekä yleisten poikkeusperusteiden olemassaolon osalta.

5.2.2 Vaikuttaako palkitsemisen luonne ja sisältö siihen, miten tasapuolisuutta tarkastellaan?

Tarkasteltaessa tasapuolisen kohtelun periaatteen toteutumista rahallisen palkitsemisen ja työsuhte-  
etujen osalta, on ensin tarkasteltava, onko vertailussa merkitystä sillä, millainen ja mikä palkitsemisen keino on kyseessä. (1. Tarkastelu palkitsemiskeinon kannalta)

Kysymyksen selvittämiseksi tulee mielestäni tehdä jaottelu *yleisiin palkitsemiskeinoihin*, joita ovat erityisesti *yleiset työsuhte-etuudet*, jotka tulee pääsääntöisesti tarjota kaikille työntekijöille vastaavan tasoisine<sup>193</sup> sekä *erityisiin, tehtäväsidonnaisiin palkitsemiskeinoihin*, jotka ovat luonteeltaan joko *palkanluontoisia tai vähän palkitsevia*, ja joiden avulla työntekijää esimerkiksi sitoutetaan yhtiöön, tai jotka ovat välttämättömyys työntekijälle työtehtävien hoitamisen kannalta.

*Yleiset palkitsemiskeinot* voidaan mielestäni jakaa edelleen kahteen kategoriaan.

1. Yleisiin, ei tehtävään liitettäviin etuihin; ja

---

<sup>192</sup>Kairinen: Oikeustapauskommentaari ratkaisuun KKO 2009:52, s. 414-415.

<sup>193</sup>Ks. lisää yleisestä työsuhte-edusta Tiitinen-Kröger: Työsopimuslaki 2001, s. 113-116.

## 2. Yleisiin, työehtosopimukseen tai lakiin perustuviin etuihin.

Työehtosopimukseen tai lakiin perustuvat etuudet ovat sellaisia, että ne tulee tarjota kaikille työntekijöille, joihin tulee noudatettavaksi kyseessä oleva työehtosopimus tai laki. Lakiin perustuva etuus on esimerkiksi vuosiloma, joka määritellään vuosilomalaisissa (18.3.2005/162) <sup>194</sup> . Vuosilomalain 5 §:n mukaan työntekijällä on oikeus saada lomaa kaksi ja puoli arkipäivää kultakin täydeltä lomanmääräytymiskuukaudelta. Jos työsuhde on lomanmääräytymisvuoden loppuun mennessä jatkunut yhdenjaksoisesti alle vuoden, työntekijällä on kuitenkin oikeus saada lomaa kaksi arkipäivää kultakin täydeltä lomanmääräytymiskuukaudelta. Näin ollen kaikille yrityksen työntekijöille tulee noudatettavaksi (vähintään) vuosilomalain mukainen lomankertymä <sup>195</sup> . Yrityksessä voi tulla noudatettavaksi myös tiettyä ammattiryhmää tai kaikkia yrityksen työntekijöitä sitova työehtosopimus, jossa on määritelty vuosilomalakia paremmat lomaedut. Tällöin niiden työntekijöiden osalta, joihin noudatetaan kyseessä olevaa työehtosopimusta, tulee noudatettavaksi paremmat lomaedut kuin pelkästään vuosilomalain piiriin kuuluvien työntekijöiden osalta. Tällöin tasapuolisesta kohtelusta poikkeaminen perustuu siihen, että osaan työntekijöistä tulee noudatettavaksi tietty työehtosopimus, jossa paremmat lomaedut on määritelty, ja osaan työntekijöistä ei tule noudatettavaksi työehtosopimusta lainkaan.

Nykyisin voimassa olevan laintulkinnan mukaan, mikäli työehtosopimukseen perustuvat erilaiset etuudet ja ehdot koskevat *eri viiteryhmiä*, on tällaisten erilaisten ehtojen noudattaminen sallittua. Sen sijaan *saman viiteryhmän sisällä* työnantajan tulee pyrkiä vähintään etujen ja ehtojen yhdenmukaistamiseen kohtuullisessa ajassa. Toisin sanoen erojen perustuminen eri työehtosopimukseen saman viiteryhmän sisällä ei ole riittävä peruste tasapuolisesta kohtelusta poikkeamiseen, vaan tarvitaan lisäksi muita erityisiä perusteita. Tämä on mielestäni selkeä ongelmakohta nykyisessä laintulkinnassa, joka on omiaan vaikeuttamaan työnantajien tulkintaa ja rapauttamaan luottamusta eri (laillisesti noudattamiensa) työehtosopimusten osalta. Ongelmia tulee erityisesti siitä, että työnantajalla on nykyisin voimassa olevan tulkinnan mukaisesti velvoite yhdenmukaistaa eri työehtosopimusten ehtoja ja etuuksia, jollei sillä ole esittää erityisiä perusteita miksi yhdenmukaistamista ei tarvitsisi tehdä. Ongelmallista on siis laajaksi tulkitut viiteryhmät <sup>196</sup> ja toisaalta se, ettei lainvalmistelussa, oikeuskäytännössä tai oikeuskirjallisuudessa ole riittävästi jäsennelty erilaisten työsuhde-etuuksien luonnetta ja merkitystä esimerkiksi siltä osin, mitä yleinen

---

<sup>194</sup>Toinen vastaava etuus on sairausajan palkanmaksu.

<sup>195</sup> Poikkeuksena tästä voi olla yhtiön toimitusjohtaja, johon ei tule sovellettavaksi vuosilomalaki.

<sup>196</sup> Esimerkiksi tapauksessa KKO 2009:52 viiteryhmä on työterveyshuollon osalta arvioitu laajaksi, koko yhtiön kattavaksi, koska työterveyshuollon katsottiin olevan yleinen etu, joka tulee antaa kaikille yhtiön työntekijöille saman tasoisena, jollei tästä ole tehtävään ja asemaan perustuvaa poikkeusyytä.

työsuhde-etu tosi asiassa tarkoittaa ja merkitsee. Tämän johdosta olen laatinut tarkemman jaottelun yleisten ja tehtäväkohtaisten etujen osalta.

Toinen yleisten etujen ryhmä on sellainen, jossa saatavaa etuutta ei voida liittää mihinkään tehtävään esimerkiksi edun luonteen tai työtehtävän suorittamisen edellytyksen osalta. Etu ei myöskään yleensä perustu työehtosopimukseen tai lakiin. Tällaiset etuudet ovat yleisiä etuuksia sen takia, ettei niiden osalta lähtökohtaisesti voida tehdä eroa sen perusteella, että jollakin toisella viiteryhmällä tai ammattiryhmällä voisi olla suurempi tarve saada etuutta kuin toisella<sup>197</sup>. Näiden etuuksien osalta on mielestäni selvää, että nämä etuudet tulee tarjota yrityksen sisällä kaikille työntekijöille viiteryhmästä riippumatta saman tasoisin. Katson, että yleisten etujen ryhmän, joita ei voida liittää tiettyyn tehtävään, tulee olla rajoitettu. Tällaisiin etuuksiin näen kuuluvaksi esimerkiksi lounasedun, liikuntaedun, merkkipäivä- ja joululahjamaistamiset sekä juhlat ja virkistystilaisuudet<sup>198</sup>. On lisäksi hyvä huomioda, että tietyt etuudet voivat soveltua kumpaankin yleisten etuuksien ryhmään. Tällainen etuus voi olla esimerkiksi lomarahaa.

*Tehtäväsidonnainen palkitseminen* voidaan mielestäni jakaa kahteen ryhmään.

1. Palkanluontoiset; ja
2. Vähän palkitsevat.

Vähän palkitsevat tehtäväsidonnaiset etuudet ovat sellaisia, joita tarvitaan tiettyjen työtehtävien hoitoon, ja tämän johdosta on perusteltua, etteivät kaikki viiteryhmän tai yrityksen työntekijät saa näitä etuja, mutta myös niiden luonne ja rahallinen arvo on vain vähän palkitseva tai sitouttava. Osin voidaan nähdä näiden etujen tulevan lähelle myös yleisten etujen kategoriaa. Tällaisia etuja ovat mielestäni esimerkiksi kannettava tietokone, matkapuhelin, Internet-liittymä, koulutukset ja työvaatteet.

Toinen tehtäväsidonnaisten etuuksien ryhmä on palkanluontoiset ja sitouttavat etuudet. Myös nämä edut ovat sellaisia, että niitä tarvitaan työtehtävien hoitoon tai ne liittyvät muuten olennaisena osana tehtävään siten, ettei niiden tarjoaminen muille työntekijä- tai viiteryhmille ole perusteltua. Ne ovat myös luonteeltaan enemmän rahanarvoisia, ja siten myös yhtiöön sitouttavia etuja. Näitä etuja tarjotaan yrityksessä yleensä avainhenkilöille. Tällaisia etuja ovat esimerkiksi osakekannustimet kuten optio-oikeudet, tulos-, bonus- ja provisiopalkkiot, lisäeläkeoikeus, työsuhdeauto ja

---

<sup>197</sup>Yksi osoitus yleisistä työsuhde-eduista on verokohtelu. Etujen verottomuus edellyttää, että etu tarjotaan kaikille yhtiön työntekijöille, jotta se voi olla verovapaa.

<sup>198</sup>Muiden etujen osalta katson lähtökohtaisesti, että yrityksellä on mahdollisuus päättää työsuhde-eduista ja niiden laajuudesta eri viiteryhmien kesken. Myös viiteryhmien jakamisen tulee perustua työntekijöiden tehtäviin ja asemaan.

työsuhdeasunto. Myös peruspalkan suuruuden voidaan laskea kuuluvan tehtäväsidonnaisten, palkanluontoisten etujen ryhmään, jos peruspalkan tasoa ei ole määritelty työehtosopimuksella (siitä huolimatta, että palkkaa maksetaan kaikille).

Osa eduista voi asettua yleisten ja tehtäväsidonnaisten työsuhde-etuuksien välimaastoon katsontatavasta ja yrityksen henkilöstöpolitiikasta riippuen. Tällaisia etuja voivat olla esimerkiksi työterveyshuolto, työsuhdeauto, matkaliput ja muut mahdolliset matkustusedut, henkilöstöraho, lisäeläkeoikeus ja erilaiset vakuutukset kuten vapaa-ajan tapaturmavakuutus tai terveystakuutus.

### Työsuhde-etuudet



Se mikä etuusryhmä on kyseessä, vaikuttaa arviointiin tasapuolisen kohtelun periaatteen soveltamisesta. Esimerkiksi Helsingin hovioikeuden tuomiossa 19.1.2006 S04/1665 hovioikeus katsoi, että peruste, jolla työnantaja antoi työsuhdeautot vain niille henkilöille, jotka ajoivat eniten kilometrejä, oli hyväksyttävä perusteltu syy antaa autoetu vain tietyille työntekijöille.

### 5.2.3 Miten määritellään arvioitava viiteryhmä palkitsemisen osalta?

Palkitsemiskeinon luokittelun jälkeen on seuraavaksi tarkasteltava ovatko vertailun kohteena olevat työntekijät siinä määrin samassa tai samankaltaisessa asemassa, että vertailuvelvoite yleensä



soveltuu, koska vertailunteko edellyttää vertailua vertailukelpoisten työntekijöiden kesken. (2. Viiteryhmätarkastelu)

Tämän oikeuskirjallisuudessakin viitatus viiteryhmän selvittäminen on haastavaa, koska laissa tai esitöissä ei ole tästä selkeää tulkintaa.

Viiteryhmä muodostuu yrityksen sisällä työntekijöiden tehtävien ja aseman mukaisesti. Sama asema on laajempi käsite kuin sama työ. Samaa työtä tekevät voivat kuitenkin olla erilaisessa asemassa. Arviointi tulee tehdä yrityksen sisällä kunkin viiteryhmän osalta erikseen. Kairisen mukaan viiteryhmän muodostavat työtehtävien ja aseman erilaisuuden takia esimerkiksi eri henkilöstöryhmät kuten johtajat, esimiehet ja alaiset ja sen sisällä edelleen samaa työtä tekevät työntekijät. Vertailu edellyttää, että työtehtävät, asemat, koulutus, muut työsuhteen ehdot sekä työskentelyolosuhteet vastaavat toisiaan. Pelkkä samaan viiteryhmään kuulumisen ei osoita, että työntekijät tekisivät samaa tai samanarvoista työtä.<sup>199</sup> Kairinen katsoo, että tapauksessa KKO 2009:52 kanne perustui siihen, että työntekijät katsoivat, että rakennustyöntekijöitä tulisi verrata toimihenkilöasemassa oleviin. Kairisen mukaan lähtökohtaisesti näitä eri henkilöstöryhmiä ei tulisi verrata keskenään, koska näiden asema ja tehtävät poikkeavat toisistaan huomattavasti.<sup>200</sup> Valkosen mukaan viiteryhmän selvittäminen edellyttää, että työntekijöiden työtehtävät, asema, koulutus ja muut työsuhteen ehdot sekä työskentelyolosuhteet vastaavat toisiaan. Sisällöllisesti samoja tai samanarvoisia töitä tekeviä työntekijöitä ei voida kohdella samoin, jos toista työtä tehdään esimerkiksi työaikojen, hygienian tai yksitoikkoisuuden osalta epämuukavimmissa tai muuten poikkeavissa olosuhteissa. Viiteryhmä voi olla erilainen myös siitä syystä, että toisten työntekijöiden oikeus tiettyihin etuihin perustuu laista tai työehtosopimuksesta tulleeseen oikeutukseen.<sup>201</sup>

Turun hovioikeus katsoi tuomiossa S05/307, että työsopimuksen päättämiskäytännön erilainen soveltaminen kantajaan oli mahdollista, kun käytäntö oli perustunut työehtosopimukseen ja kantaja oli kuulunut eri henkilöstöryhmään.

Ratkaisussa KKO 2009:52 on katsottu, että työterveyshuollon järjestämisen osalta tarkasteltavan viiteryhmän tulee olla kaikki yrityksen työntekijät, sillä kyseessä on yleisluontoinen työsuhde-etuus, ja toisaalta koska kyseessä on juuri työterveyshuolto, jonka *tarkoitus on työterveyshuoltolain mukaan työntekijöiden suojeleu työn vaaroilta*. Kairinen oli valmis katsomaan tapauksen KKO 2009:52 osalta, että koska syrjintään oikeuttavan perusteen tulee olla vahvempi kuin tasapuolisen kohtelun periaatteesta poikkeamisen edellytys, olisi tässä tapauksessa ollut mahdollisuus tulkita siten, että

---

<sup>199</sup>Kairinen lausunto Oulun käräjäoikeudelle 2006, s. 2-3. Vastaavasti myös Tiitinen- Kröger: Työsopimusoikeus 2003, s. 112-119.

<sup>200</sup>Kairinen lausunto Oulun käräjäoikeudelle 2006, s. 2-3.

<sup>201</sup>Valkonen 2004, III.1 (Internet-versio kirjasta).

peruste täyttyy jo sillä, että työnantaja noudattaa *kumpaankin eri ammattiryhmään omaa työehtosopimusta, joissa kummassakaan ei ole mainintaa työterveyshuollon järjestämisestä tai laajemmasta laajuudesta*.<sup>202</sup> Kairisen näkemys on mielestäni oikeasuuntainen, mutta ei kuitenkaan riittävä, sillä viiteryhmäksi katsottiin kaikki yhtiön työntekijät. Aiemman oikeuskäytännön perusteella tämä ei myöskään ollut riittävä.

Olisiko ratkaisu tapauksessa erilainen, jos työterveyshuollon taso olisi toimihenkilöiden työehtosopimuksessa määritelty laajemmaksi kuin työntekijöiden työehtosopimuksessa? Tällöin ero työterveyshuollon tasossa olisi perustunut toimihenkilöiden<sup>203</sup> työehtosopimuksessa määriteltyyn laajempaan työterveyshuollon tasoon, jota ei olisi määritelty ollenkaan rakennusmiesten työehtosopimuksessa, tai se olisi määritelty tasoltaan matalammaksi. Näkisin, että voimassaolevan lain tulkinnan mukaisesti tapaus olisi voitu ratkaistu päätyen samaan ratkaisuun kuin nyt päädyttiin, sillä perusteella, että työterveyshuolto on luonteeltaan yleinen työsuhde-etu, joka tulee tarjota kaikille, ja tämän johdosta oikean viiteryhmän tulee olla kaikki yhtiön työntekijät, ja yhtiöllä on velvoite yhdenmukaistaa etuja kohtuullisen ajan kuluessa, jota ei tässä tapauksessa tehty. Vastaavasti olisi voitaisiin päätyä vaihtoehtoiseen ratkaisuun, johon Turun hovioikeus päätyi ratkaisussa S05/307, jossa eri työehtosopimus ja eri henkilöstöryhmät oikeuttivat noudattamaan erilaisia käytäntöjä työntekijöiden kesken. Itse ratkaisisin asian tällaisten oikeustositseikkojen voimassa ollessa Turun hovioikeuden tuomion S05/307 mukaisella tavalla. Se onko etuuden sisällöstä säädetty työehtosopimuksessa on mielestäni olennainen ratkaisun kannalta, koska tämä vaikuttaa siihen tulkitaanko kyseessä oleva etu yleiseksi, ei-tehtävään liitettäväksi eduksi vai työehtosopimukseen perustuvaksi yleiseksi eduksi. Edellä mainitun johdosta myös lainsäätäjän ja lain tulkitsijan tulisi huomioida palkitsemisen jakautuminen yleisiin, lakiin tai työehtosopimukseen perustuviin etuihin ja yleisiin, ei-tehtävään liitettäviin etuihin, koska tämä luokittelu on olennainen myös poikkeusperusteiden arvioinnin osalta.

Olen valmis hyväksymään sen, että tarkasteltavan viiteryhmän tulee yleisten, ei-tehtävään liitettävien etuuksien osalta sinällään olla koko yritys. Viiteryhmän arvioinnin tulee siten perustua yleisten, ei-tehtävään liitettävien etuuksien osalta siihen, että etujen tarve on kaikilla henkilöstöryhmillä yrityksen sisällä sama. Tämän johdosta myös näiden etuuksien tulkinnan ja määritelmän tulee olla tiukasti rajattuja, ja perustua analyysiin nimenomaisesti siitä, että etujen tarve on kaikilla työntekijöillä sama. Sen sijaan ne yleisenä nähdyt etuudet, joissa tarjottavan etuuden taso on määritelty joko laissa tai

---

<sup>202</sup>Kairinen lausunto Oulun käräjäoikeudelle 2006, s. 10.

<sup>203</sup>Toimihenkilöt tarvitsevat lähtökohtaisesti vähemmän suojelua kuin fyysisempää ja työturvallisuuden kannalta suurempiriskistä työtä tekevät rakennusmiehet.

työehtosopimuksessa, eivät ole sellaisia, että ne tulisi tarjota koko yrityksen henkilöstölle saman tasoisina, jollei tätä ole erikseen laissa tai työehtosopimuksessa näin määritelty. Näin ollen tarkasteltava viiteryhmä on olennainen ainoastaan tarkasteltaessa yleisiä, työehtosopimukseen tai lakiin perustuvia tai tehtäväsidonnaisia etuuksia. Kun taas kyseessä on yleinen, ei-tehtävään liitettävä etuus, ei painoarvoa voi laittaa viiteryhmäkohtaiselle tarkastelulle, vaan kaikkia yrityksen työntekijöitä tulee arvioida tasapuolisen kohtelun osalta samanlaisesta lähtökohdasta.

#### 5.2.4 Miten määritellään johdon viiteryhmä ja voiko johdon sisällä olla useita eri viiteryhmiä?

Usein julkisuudessa nähdään puhuttavan erityisesti ylimmästä johdosta termillä ”johto”. Johdoksi voidaan kuitenkin luokitella useita eri työntekijäryhmiä ja -tasoja yrityksen koosta riippuen. Tunnetuin johtamisteoreettinen luokittelu lienee ylin johto – keskijohto – alempi keskijohto. Pelkkä titteli ei välttämättä kuvaa työntekijän asemaa yrityksessä. Esimerkiksi pienehkössä yrityksessä päällikkö-nimikkeellä työskentelevä työntekijä voi olla osa johtoryhmää ja hänen vastuunsa voi rinnastua ylimpään johtoon. Sen sijaan suurissa yrityksissä johtaja-titteli voi kuvata kuulumista alempaan keskijohtoon.

Johdon palkitsemisen osalta viiteryhmän määrittelyssä törmätään kysymykseen, kenelle kaikille johtajille esimerkiksi kannustinpalkkaus tai muu palkitsemisjärjestely tulee kohdistaa. Tulisiko se kohdistaa koko johtoryhmälle, keskijohdolle tai kaikille kenellä on tietty titteli? Usein ylimmälle johdolle on räätälöity henkilökohtaisia palkitsemisjärjestelyitä, esimerkiksi optio-ohjelma tai tulospalkkio, ja näiden määrä ja rahallinen suuruus vaihtelevat henkilöittäin. Koska toimitusjohtaja ei ole työsuhteessa yhtiöön, eikä häneen sovelleta TSL:a<sup>204</sup>, ja yhtiössä voi olla korkeintaan yksi

---

<sup>204</sup>Toimitusjohtajan asema, rooli ja oikeudet määritellään osakeyhtiölain (OYL, 21.7.2006/624) 6. luvussa (1,17-20 §). Myös avoimesta yhtiöstä ja kommandiittiyhtiöstä annetussa laissa (29.4.1988/389) on säädös toimitusjohtajan asemasta, ks. Laki avoimesta yhtiöstä ja kommandiittiyhtiöstä 2:4 §. Korkein oikeus on muun muassa ratkaisuissa KKO 1986-II-40, 1990:114, 1992:172, 1997:36 ja KKO 2002:73 katsonut, ettei toimitusjohtaja voi olla työsuhteessa yhtiöön, koska toimitusjohtajaa on roolinsa perusteella pidettävä yhtiön lakisääteisenä toimielimenä, jolloin toimitusjohtajalta puuttuu toimitusjohtajaksi kuuluva työnjohto- ja valvonta. On hyvä huomioida, että myös päinvastaista oikeuskäytäntöä löytyy. Esimerkiksi ratkaisussa KKO 1991:168 korkein oikeus katsoi, että valtion teollisuuslaitosta itsenäisesti johtaneen toimitusjohtajan katsottiin olevan työsuhteessa laitokseen, koska toimitusjohtajan asemasta ei ollut säädetty laissa, eikä toimitusjohtaja näin ollen ollut laitoksen hallintoelin, vaan sen johtokunnalla oli ollut oikeus johtaa ja valvoa hänen työtään. Tässä ratkaisussa on hyvä huomioida, että toimitusjohtaja-nimike on kuvannut henkilön asemaa yhtiön johtajana, mutta vastaavia oikeuksia kuin osakeyhtiön toimitusjohtajalla ei hänellä ole ollut. Vastaavasti myös tapauksessa KKO 1996:49, jossa ”melko itsenäisesti” yhdistyksen asioita hoitanut toimitusjohtaja, jonka asemasta ei oltu muuta säädetty, katsottiin olevan työsuhteessa. Sinällään voidaan hyvin todeta, että koska toimitusjohtajan nimittää ja erottaa osakeyhtiölain mukaisesti yhtiön hallitus (tai sen nimeämä nimitysvaliokunta), käyttää hallitus *de facto* yleensä hallituksen puheenjohtajan kautta työnjohto ja –valvonta oikeutta toimitusjohtajaan.

Toimitusjohtajan kanssa tehdään usein myös johtajasopimus, jossa toimitusjohtajan oikeudet ja velvollisuudet on määritelty. Myös muiden johtajien kuin toimitusjohtajan kanssa voidaan tehdä johtajasopimukseksi nimetty sopimus. Sopimukseen soveltuu yleiset sopimusoikeudelliset periaatteet. Tiitisen ja Krögerin mukaan pelkkä sopimus, sen nimi tai johtajan titteli ei auta kiertämään työsuhteen pakottavuutta ja myös johtajasopimukseksi nimettyjen sopimusehtojen tulisi vastata tosiasiallisia olosuhteita. Ks. Tiitinen – Kröger 2003, s. 32-33.

toimitusjohtaja kerrallaan, on toimitusjohtajan aseman määrittely ja erottaminen muusta ylimmästä johdosta viiteryhmän osalta ongelmatonta<sup>205</sup>.

”Johtoa” tai siihen kuuluvia henkilöitä ei ole määritelty TSL:ssa, eikä termillä johto olekaan suoraa juridista määritelmää. Kääntäen voi sanoa, että TSL koskee sinällään kaikkia muita työntekijöitä paitsi toimitusjohtajaa, joten tasapuolisen kohtelun periaate tulee noudatettavaksi kaikkien muiden työntekijöiden, myös muiden johtajien paitsi toimitusjohtajan osalta<sup>206</sup>. Bruun on sitä vastoin VanhTSL:n voimassa ollessa katsonut, että lainsäädännön tarkoituksena on ollut sulkea työ sopimuslain ulkopuolelle henkilöt, jotka ovat itse työnantaja-asemassa<sup>207</sup>. Se mitä työnantaja-asema tarkoittaa tulee määritellä. Sinällään myös jokainen esimies käyttää työnantajavaltaa, mutta tulkinta siitä, että jokainen esimies tulisi sulkea TSL:n soveltamisen ulkopuolelle on mielestäni liian pitkälle menevä.

Johdon määrittelyyn voidaan hakea tulkinta-apua kilpailukieltola koskevasta TSL 3:5 §:stä. Pykälän mukaan kilpailukieltosopimuksen keston ja sopimussakon enimmäismäärän rajoite ei koske *työntekijää, joka tehtäviensä ja asemansa perusteella katsotaan tekevän yrityksen tai sen itsenäisen osan johtamistyötä tai olevan tällaiseen johtamistehtävään välittömästi rinnastettavassa itsenäisessä asemassa*. Hallituksen esityksen mukaan pykälän soveltamisen kytkeminen esimerkiksi henkilön muodolliseen asemaan välittömästi toimitusjohtajan alaisena ei enää vastaa työelämän tarpeita. Johtoa koskeva määritelmä vastaakin työaikalain (9.8.1996/605) 2.1 §:ä, eikä laajenna joukkoa, joka jäisi työaikalain soveltamismääräysten ulkopuolelle.<sup>208</sup>

Työaikalain yllä mainitun pykälän mukaan lakia ei sovelleta työhön, jota siihen kuuluvien tehtävien ja muutoin työntekijän aseman perusteella on pidettävä yrityksen taikka sen itsenäisen osan johtamisena tai tällaiseen johtamistehtävään välittömästi rinnastettavana itsenäisenä tehtävänä. Hallituksen esityksen perusteella soveltamisalaratkaisun tekeminen edellyttää *kokonaisharkintaa ja molempien kriteerien, tosiasiallisten tehtävien ja aseman täyttymistä yhtä aikaisesti*. Tällöin tulee

---

<sup>205</sup>Suuremman konsernin osalta voidaan kysyä tulisiko esimerkiksi kaikkien tytäryhtiöiden toimitusjohtajien kuulua samanlaisten palkitsemisjärjestelmien piirissä.

<sup>206</sup>Poikkeuksena edellä mainittuun voidaan nähdä VanhTSL:n voimassaoloaikaan liittyvä ratkaisu KKO 1999:97, jossa katsottiin, että henkilö, joka oli ollut liikepankin johtokunnan jäsen ja sen hallintojohtaja, ei ollut työsuhteessa pankkiin. Ratkaisussa on kuitenkin syytä huomata, että liikepankkilaisissa, muista osakeyhtiöistä poiketen, liikepankin johtokunta osallistuu säännönmukaisesti pankin juoksevien asioiden hoitoon ja on siten laissa määritelty itsenäinen hallintoelin. Ks. lisää HE 242/1989 vp. s. 59. Korkein oikeus katsoi ratkaisussa, että henkilön aiempi työ sopimus liikepankin hallintojohtajana oli päättynyt, ja että hän toimi nimenomaisesti itsenäisessä johtokunnan jäsenen roolissa. Kiinnitän kuitenkin huomiota siihen, että henkilö oli vain yksi johtokunnan jäsenistä.

<sup>207</sup>Bruun 1986, s. 30. Mielestäni on selvää, että työnantaja-asemassa on uskottavasti henkilö, joka omistaa yhtiön, vaikka olisi itsekin työsuhteessa yhtiöön. Sen sijaan epäselvempää on voiko johtaja-tittelillä oleva henkilö esimerkiksi yli 20 000 työntekijän yrityksessä todellisuudessa olla työnantaja-asemassa, vaikka hänellä olisi useita alaisia ja hän toimisi selkeästi esimiehenä. Tällöin ratkaisevassa roolissa voitaisiin ajatella olevan johtajan tosiasiallinen asema yhtiössä. Voiko hän vaikuttaa ratkaisevasti yhtiötä koskeviin päätöksiin ja liiketoimintaan.

<sup>208</sup>HE 157/2000, s. 83-84.

tarkastella *missä määrin ja minkälaisin valtuuksin* työntekijä *osallistuu* yrityksen tai sen itsenäisen osan *tosiassialliseen johtamiseen*. Vaikka ratkaisua ei ole nimenomaisesti kytketty työntekijän muodolliseen asemaan yrityksessä, myös *organisatorisella asemalla* on keskeinen merkitys. Tosiasialliseen asemaan vaikuttaa työntekijän *työtehtävät, palkkaus, toimintaoikeudet, vastuusuhteet, mahdollisuudet vaikuttaa itse työaikaansa ja työnantajayhteisön koko*. Mitä pienemmästä työpaikasta on kysymys, sitä rajoitetumpi olisi se joukko, joka jää säännöksen soveltamisen ulkopuolelle. Suurissa organisaatioissa johtamista voidaan suorittaa useammalla organisaatiotasolla. Pienemmässä organisaatiossa johtajia olisivat välittömästi *ylimmän johtajan alaisina työskentelevät hallinnolliset, tekniset ja kaupalliset johtajat*. Lakia ei myöskään sovellettaisi työntekijöihin, joiden tehtävät heidän asemansa, työtehtäviensä ja työn itsenäisyyden perusteella olisivat *rinnastettavissa edellä mainittuihin johtamistehtäviin*. Tällaisilla työntekijöillä on erityistä asiantuntemusta ja työssään johtamiseen rinnastettavaa itsenäistä päätösvaltaa. Tällainen työntekijäryhmä voisi olla esimerkiksi työntekijät, jotka edustavat työnantajaa työsuhteita koskevissa asioissa suhteessa muihin ylempiin toimihenkilöihin. Kuitenkin esimerkiksi suunnitteluosastoilla työskentelevät tekniset asiantuntijat tai markkinointiosastoilla työskentelevät kaupalliset asiantuntijat kuuluisivat erityisasiantuntemuksesta huolimatta työntekijäryhmään. Itsenäisen osan tulee olla *toiminnallisesti itsenäinen ja esimerkiksi liikevaihdolla ja työntekijämäärällä mitattuna kooltaan merkittävä* suhteessa koko yritykseen, jotta sen ylin johto jäisi soveltamisen ulkopuolelle. Esimerkiksi teollisuusyrityksen, tavaratalon, luotto- tai vakuutuslaitoksen alueellisen tai muutoin toiminnallisesti itsenäisen yksikön ylin johto saattaa olla asemassa, joka täyttää yllä määritellyt kriteerit. Sen sijaan organisaatioon kuuluva erillinen suunnitteluosasto ei täytä yrityksen itsenäiselle osalle asetettavia kriteereitä. Tulkitsen esitystä niin, että pääasiassa vain itsenäistä liiketoimintaa harjoittavat alueelliset yrityksen osat voivat kuulua johdon piiriin.

Johdon viiteryhmä voidaan mielestäni määritellä tarkemman lainsäädännön puuttuessa työaikalain esitöiden luokittelun mukaisesti. Johdon viiteryhmä muodostuu näin katsottuna laajaksi. Sen johdosta lienee selvää, että myös johdon sisällä voi olla erilaisia johtaja-viiteryhmiä. Mitä ylempäs organisaatiossa nousee ja mitä vähemmän samasta tehtävästä vastaavia tai samalla tehtävänimikkeellä toimivia henkilöitä on, sitä todennäköisempää on, että kukin johtaja voi jopa itse muodostaa oman viiteryhmän asemansa ja tehtäviensä perusteella<sup>209</sup>. Sen sijaan mitä yleisemmästä tai useamman työntekijän kesken jaetusta tehtävästä on kyse, sitä todennäköisempää on, että ainakin kaikki vastaavalla organisaatiotasolla yrityksessä työskentelevät henkilöt kuuluvat samaan

---

<sup>209</sup>Näkisin tämän olevan loogista, koska voidaan sanoa, että yrityksessä on yleensä vain yksi markkinointijohtaja, yksi lakiasiainjohtaja, yksi talousjohtaja ja yksi henkilöstöjohtaja, jolla kullakin on ainutlaatuinen vastuualue, tausta, koulutus ja kokemus, ja joilla kullakin voidaan perustellusti sanoa olevan itsenäiset tehtävät ja vastuut.

viiteryhmään tittelistä huolimatta. Katson, että johdon viiteryhmittelyn tulee tapahtua tarkemmalla tasolla kuin toimitusjohtaja – muu johtoryhmä – keskijohto, vaikkakin mainittu luokittelu antaa hyvän lähtökohdan tarkastelulle.

5.2.5 Mitkä ovat perusteet tasapuolisen kohtelun periaatteesta poikkeamiselle palkitsemisen osalta? Millä kaikilla seikoilla on merkitystä, kun ratkaistaan poikkeusperusteen oikeutusta?

Kolmanneksi tulee selvitettäväksi, onko erilainen kohtelu sallittua siitä syystä, että tasapuolisesta kohtelusta on poikettu työntekijöiden tehtävät ja asema huomioiden perustellusti. (3. Yleisten poikkeusperusteiden arviointi)

Kairisen mukaan vertailtaessa syrjäntäkieltoa ja tasapuolisen kohtelun periaatetta, *ainakin silloin kuin erilainen kohtelu on syrjäntäcausojen osalta sallittua, täytyy myös tasapuolisen kohtelun vaatimuksesta poikkeamisen edellytys*. VanhTSL:n ja muidenkin syrjäntäkieltoa koskevien säännösten soveltamisratkaisuista voi saada analogiaa myös myöhemmin voimaan tulleen lain tulkintaan.<sup>210</sup> Tasapuolisen kohtelun periaatteesta poikkeamisen oikeutuksen tulisi näin täytyä aiemmin kuin syrjäntäkiellon poikkeuksen oikeutuksen. Olennaista olisikin pystyä määrittelemään mitkä muut konkreettiset syyt kuin syrjinnän oikeuttavat perusteet oikeuttavat tasapuolisen kohtelun periaatteesta poikkeamiseen.

Korkeimman oikeuden ratkaisussa KKO 1992:18 oli kysymys miesten ja naisten välisestä tasa-arvosta palkkauksessa, jossa kaupunki oli maksanut A:lle ja eri sukupuolta olevalle B:lle erisuuruista palkkaa vastaavasta tehtävästä. A:n tehtävä oli jopa katsottu hieman vaativammaksi. B oli myöhemmin siirtynyt toiseen tehtävään kaupungin sisällä. Koska kaupungin oli työehtosopimuksen mukaan tullut säilyttää B:n työehtosopimusta paremmat sovitut palkkaehdot, ja koska *kaupungilta ei voitu edellyttää tapahtunutta nopeampia toimenpiteitä tilanteen korjaamiseksi, kaupungin menettely oli johtunut muusta hyväksyttävästä seikasta kuin sukupuoli*, ja oli siksi sallittu. Tämä seikka oli siis *työehtosopimuksen edellytys*. Vastaavasti tulkittiin ratkaisuisissa KKO 2013:10 ja 2013:11, jossa kaupunki oli maksanut samassa tehtävässä olleille eri työehtosopimuksen piiriin kuuluville työntekijöille erisuuruista palkkaa noin puolentoista ja kahden ja puolen vuoden ajan. Ero palkassa johtui työehtosopimusten välisestä paikallisten korotusosien jaosta. Palkkaero oli kuitenkin tasoittunut edellä mainitun ajan myötä. Tapauksessa työntekijäliitto Tehy ei ollut vastoin muita liittoja

---

<sup>210</sup>Kairinen lausunto Oulun käräjäoikeudelle 2006, s. 5.

sitoutunut Kuntien ja Valtion työehtosopimukseen (KVTES), vaan oli laatinut oman soveltamispöytäkirjan kuntatyönantajien kanssa. Työnantaja oli oikeutettu maksamaan pienempää palkkaa Tehyn jäsenille, koska se oli *itse neuvotellut erilaisen korotusjärjestelmän*, ja toisaalta työnantaja *tasasi palkat suhteellisen lyhyessä ajassa*.

Ratkaisussa KKO 2004:103 kysymys oli VanhTSL:n tulkinnasta tilanteessa, jossa yhtiö oli soveltanut A:han, joka oli tehnyt samaa työtä kuin yhtiön palvelukseen vuonna 1985 liikkeen luovutuksella siirtyneet työntekijät, erilaista palkanmääräytymisperustetta, ja tästä johtuen A:n palkka oli jäänyt alhaisemmaksi. Viitaten tapaukseen KKO 1992:18 korkein oikeus katsoi, että työnantajan tulee tasapuolisen kohtelun periaatteen mukaisesti mahdollisuuksiensa mukaan kuitenkin pyrkiä siihen, että erot korjaantuisivat. Yhtiö oli kuitenkin vielä 16 vuotta liikkeenluovutuksen jälkeen maksanut erilaista palkkaa. KKO:n mielestä oli kuitenkin todennäköistä, että mahdollisuudet työsuhteen ehtojen yhtenäistämiseen olivat vähäiset, koska vanhojen työntekijöiden palkat oli sidottu perusteisiin, joihin yhtiö ei voinut vaikuttaa, eikä yhtiö ollut kohdellut työntekijöitä vastoin tasapuolisen kohtelun vaatimusta. Tässä ratkaisussa tulkittiin, että *kyseessä oli liikkeen luovutus, jota ennen ostaja ei voinut vaikuttaa palkanmuodostukseen*, ja toisaalta *ei voitu vaatia, että yhtiö menisi kohtuuttomuuksiin ja nostaisi alemman tason palkkoja*. Päinvastaiseen ratkaisuun päädyttiin tapauksessa KKO 2010:5, jossa yhtiö ei edes ollut väittänyt, että se pyrki tasoittamaan palkkaeroa, joka johtui siitä, että aikaisemmin taloon tulleille työntekijöille oli kompensoitu poistuneita pekkaspäiväetuuksia ja niiden ajalta maksettavaa palkkaa. KKO katsoi, että yhtiö oli kohdellut myöhemmin yhtiön palvelukseen tulleita työntekijöitä vastoin tasapuolisen kohtelun periaatetta, kun se ei ollut myöntänyt heille vastaavaa palkanosaa pekkaspäivien menetyksestä. Yhtiö vetosi siihen, että myöhemmin yhtiön palvelukseen tulleet työntekijät olivat sopineet työajasta ja palkasta tietäen, että ylimääräisiä vapaapäiviä ei ollut ja toisaalta vanhat työntekijät olivat vaatineet poistuneiden pekkaspäivien korvaamista. KKO ei nähnyt sopimusvapautta riittävä perusteena, kun kyseessä on palkkaukseen liittyvä seikka, eikä taustalla ole esimerkiksi liikkeenluovutukseen rinnastettavaa perustetta, joten yhtiö on voinut itse määritellä palkanmuodostuksen. KKO katsoi lisäksi, että siinä tapauksessa, jos vanhojen työntekijöiden palkkaedut jäävät pysyvästi paremmiksi kuin uusien työntekijöiden, on työnantajan esitettävä *hyväksyttäviä syitä sille*, ettei uusille työntekijöille ole voitu muutoin hyvittää palvelussuhteen ehtoihin jääneitä eroja. Ratkaisussa on huomionarvoista se, että yhtiö ei tämän mukaan voinut muuttaa käytäntöään (ilman myös niin kutsuttuja uusia työntekijöitä sitovaa vaikutusta), joka perustui työehtosopimuksen mahdollistamaan eroon työajan jaksotuksessa, ja jossa perimmäisenä tarkoituksena oli ainoastaan kompensoida heikennys, joka kuitenkin kosketti vain niin kutsuttuja vanhoja työntekijöitä. Vaikka uudet työntekijät eivät joutuneet luopumaan

pekkasista, toisin kuin vanhat, tuli työnantajan noudattaa kalliimmaksi tulevaa linjaa. Tästä seuraa se, ettei työnantajan ole tosi asiassa mahdollista edes työehtosopimuksen sallimissa rajoissa heikentää aikaisemmin voimassa ollutta työehtojen tasoa, esimerkiksi palkkausta.

Selvää on siis se, että työnantajalla on kohtuullisen ajan sisällä velvoite pyrkiä työsuhte-etuuksien ja palkkojen yhdenmukaistamiseen saman viiteryhmän sisällä, vaikka ero näissä johtuisi oikein noudatettavista eri työehtosopimuksista. Tämän oikeusperiaatteen on vahvistanut myös EU-tuomioistuimien vuonna 2011 antamissaan ratkaisuissa Henning ja Mai C-297/10 ja C-298/10, joissa ratkaistiin ikäsyrijintään johtaneen palkkausjärjestelmän korvaamista objektiivisiin perusteisiin perustuvalla palkkausjärjestelmällä. Tuomioistuin hyväksyi tiettyjen syrjiväksi todettujen vaikutusten pitämisen voimassa tietyn rajoitetun väliajan, jotta pystyttiin varmistamaan, että työntekijät pystyivät siirtymään uuteen palkkausjärjestelmään ilman, että heidän palkkansa aleni. Tässä tapauksessa ei toki voida vetää vielä pysyviä johtopäätöksiä siitä, miten tapaus vertautuu KKO 2010:5 pekkaspäivätapaukseen, koska kysymyksessä ei ollut suoraan uusia ja vanhoja työntekijöitä koskeva tapaus. Kyseessä on ollut syrjintää, ei pelkkää tasapuolisen kohtelun periaatetta koskeva tapaus. Voitaneen kuitenkin sanoa, että mikäli hyväksyttävää syytä tai pyrkimystä palkkojen tasapuolisen kehityksen jatkumiseen ei olisi jatkossa, rikkoisi se ainakin KKO:ssa noudatettua oikeuskäytännön linjaa.

Tapauksessa KKO 2004:133 sovellettiin VanhTSL:a. Tapauksessa oli kysymys siitä, oliko työnantaja asettanut palvelukseensa sulautumisten perusteella siirtyneet tytäryhtiöiden työntekijät perusteettomasti eri asemaan palveluksessaan jo olleisiin työntekijöihin nähden sen perusteella, minkä työntekijäyhdistyksen jäseniä he olivat. Ratkaisussa korkein oikeus totesi, että *oman ammattiliiton solmiman työehtosopimuksen johdosta tulleet ehtojen huononnuksot eivät rikkoneet tasapuolisen kohtelun periaatetta, mutta noudattamalla myöhemmin toisen ammattiliiton neuvottelemaa työehtosopimusta, ei työnantajalla ollut hyväksyttävää syytä erilaiseen kohteluun.*

Tapauksessa KKO 2014:47 työnantaja oli osana muutosturvaohjelmaa maksanut irtisanotuille irtisanomispaketin *heikommassa olevien toimeentulon varmistamiseksi, ja jotta todellinen yhdenvertaisuus pidemmästä toimeentuloturvasta toteutuisi.* Lähellä eläkeikää ollut työntekijä ei ollut saanut tukea, koska hän oli oikeutettu eläkeputkeen eli työnantajan kustantamiin lisäansiosidonnaisiin päiviin. Työnantajan katsottiin asettaneen eläkeikää lähellä olevan työntekijän tuen saamisen ehtojen kannalta hänen ikänsä perusteella muita epäsuotuisampaan asemaan, mutta tälle menettelylle oli YVL:ssä määritelty objektiivisesti ja asianmukaisesti perusteltu oikeutettu tavoite. Työnantaja ei siten ollut menettänyt työsuopimuslain syrjintäkiellon tai tasapuolisen kohtelun vastaisesti.



EY-tuomioistuin katsoi asiassa Enderby C-127/92, että vaikka palkka-asteikko määriteltiin erillisissä työehtosopimuksissa, voi kyseeseen tulla silti tasapuolisen kohtelun ja syrjintäkiellon rikkominen, jos menettely johtaa saman työnantajan ja ammattiliiton kahden työntekijäryhmän välillä erilaiseen kohteluun. Näin ollen pelkästään *eri työehtosopimusten noudattaminen ei ole riittävä peruste saman viiteryhmän sisällä, vaan tarvitaan objektiivisia perusteita sille, että erilaisuus palkkauksen osalta on hyväksyttävissä.*

Toisessa EY-tuomioistuimen ratkaisussa Bilka 170/84 katsottiin, että ollakseen hyväksyttäväksi menettelyksi katsottava yhdenvertaisuuden kannalta, tulee syrjiväksi väitetyn menettelyn *tavoite olla hyväksyttävissä ja valittu keino välttämätön tavoitteen saavuttamiseksi, ja lisäksi käytettyjen keinojen tuli olla tavoite huomioon ottaen sopivia ja oikein mitoitettuja*, jotta myös suhteellisuusperiaate toteutuu<sup>211</sup>.

EY-tuomioistuin katsoi asiassa Hill ja Stapleton C-243/95, että esimerkiksi *resurssien rajallisuus ja resurssien turvaamistarve eivät yksittäistapauksessa yleensä muodosta hyväksyttävää syytä erilaiselle kohtelulle.*

Myös työtuomioistuin on antanut asiaan liittyen ratkaisuja. Työtuomioistuin on EU-tuomioistuimen tapaan syrjintäratkaisussaan edellyttänyt, että erilaisen kohtelun oikeuttavalta syytä edellytetään, että sinänsä hyväksyttävän tavoitteen saavuttamiseksi *käytettävät keinot ovat oikeasuhtaisia ja myös välttämättömiä tavoitteen saavuttamiseksi, ja että asiaan liittyy korkeat vaatimukset*<sup>212</sup>. Ratkaisussa TT 2002-7 ja TT 2002-10 katsottiin, *ettei tasa-arvolain tarkoittamaksi hyväksyttäväksi syyksi käynyt työnantajan käytettävissä olevien resurssien rajallisuus eikä se, että asiasta sovittiin virkaehtosopimuksin.* Erityisesti ratkaisussa TT 2002-10 tarkennettiin ratkaisuperusteita, joiden mukaan tasapuolisen kohtelun periaatteesta *ei voida poiketa vetoamalla kustannusnäkökohtiin tai tarkoituksenmukaisuussyihin*, ja yhdenvertaisuutta koskeva sääntely asettaa *korkeat vaatimukset perusteille, joiden nojalla voitaisiin poiketa samanlaisen kohtelun noudattamisesta.* Sen sijaan *kokemus ja henkilökohtaiset ominaisuudet ovat päteviä perusteita samapalkkaisuudesta poikkeamiseen kuitenkin niin, ettei pelkkä virkaikä voi olla hyväksyttävä poikkeusperuste.* Hyväksyttävä syy voi myös liittyä tiettyyn sosiaalipoliittiseen tavoitteeseen taikka työtehtävien kannalta merkityksellisen ammatillisen kokemuksen palkitsemiseen. Sellaiset sopimukset tai niiden soveltamisohjeet, joilla voidaan esimerkiksi palkkaeroja tasoittamalla edistää tosiasiallisen tasa-

---

<sup>211</sup>Ahtela – Bruun – Koskinen – Nummijärvi – Saloheimo 2006, s. 41-42.

<sup>212</sup>Kairinen lausunto Oulun käräjäoikeudelle 2006, s. 7,10.

arvon saavuttamista, voivat olla hyväksyttäviä poikkeamisperusteita. Sen *sijaan jälkeensä* esitettyjä tai ilmenneitä syitä ei voida ottaa huomioon.

Tapauksessa TT 2007-45 eduskunnan virkamiesten työaikauudistus oli toteutettu siten, että ennen uudistusta virkasuhteessa olevalla henkilöstöllä oli oikeus pitää entinen säännöllinen työaikansa, joka eduskunnan oikeusasiamiehen kansliassa oli kuusi tuntia vuorokaudessa. Uusien virkamiesten säännölliseksi työajaksi tuli 7 tuntia 15 minuuttia vuorokaudessa. Vanhoilla virkamiehillä oli oikeus siirtyä pidennettyyn työaikaan lisäkorvausta vastaan. Tuomiossa katsottiin, ettei vanhan ja uuden henkilöstön työaikaetuuksissa todettuun huomattavaan eroon ollut näytetty olevan hyväksyttävää syytä. Hyväksyttävä syy oli työnantajan mielestä työehtosopimuksen muutos. Työnantaja *ei vedonnut taloudellisiin syihin, eikä näyttänyt muuta syytä miksi työntekijöiden tasapuolinen kohtelu ei olisi mahdollinen järjestää*<sup>213</sup>. Edellä mainittuun ratkaisuun liittyy myös ratkaisu TT 2009:28, jossa työtuomioistuin katsoi, että Valtiontalouden tarkastusviraston työntekijöitä ei ole kohdeltu vastoin tasapuolisen kohtelun periaatetta, kun heidän osaltaan palkka ei heikentynyt, eikä työaika pidentynyt, vaikka he ovat myös saman työnantajan, Valtion palveluksessa, kuten eduskunnan oikeusasiamiehen kanslian virkamiehet. Valtion tarkastusviraston työntekijöiden oli aina sovellettu samaa työaika viran alkamishetkestä huolimatta, kun taas eduskunnan oikeusasiamiehen kanslian samassa virastossa työtovereina työskentelevien nuorempien ja vanhempien virkamiesten työaikoihin ja palkkoihin oli jäänyt huomattava ero. Työtuomioistuin katsoi, että sovellettaessa yhdenvertaista kohtelua koskevia säännöksiä lähtökohtana on, että vertailu suoritetaan saman työnantajan palveluksessa olevien työntekijöiden kesken. Tässä tarkastelussa Valtiontalouden tarkastusvirastoa on pidettävä (itsenäisenä) työnantajana. Vastaavasti tarkastusviraston virkamiehet ovat eri työnantajan palveluksessa ja siten eri asemassa kuin eduskunnan muiden virastojen virkamiehet. Kanteessa ei väitetty, että Valtiontalouden tarkastusvirasto työnantajana olisi loukannut yhdenvertaisuutta, vaan kante on perustunut siihen, että eriarvoiseen asemaan joutuminen on johtunut virkaehtosopimusasioissa neuvottelu- ja sopimusosapuolena olevan eduskunnan kansliatoimikunnan päätöksestä, jolla työaikakompensaatiota on päätetty maksaa muille kuin Valtiontalouden tarkastusviraston virkamiehille. Työaikakompensaatio oli korvausta siitä, että virkamiesten työaika pidennettiin ja se oli tarkoitettu niille virkamiehille, jotka ovat olleet työajan pidentämisen

---

<sup>213</sup> Vrt. aiempi oikeuskäytäntö, jossa katsottiin, että uudet työntekijät voidaan asettaa työsuhteen ehtojen osalta eri asemaan kuin vanhat pelkästään sillä perusteella, että vanhat työntekijät olivat sopineet asiasta toisin. Linjaus pätee Koskisen mukaan edelleen työ sopimustasolla sitovien sopimusehtojen osalta siten, että työnantajalla ei ole oikeutta heikentää näitä ehtoja ilman irtisanomisperustetta. Tästä oikeuskäytännössä esimerkkinä TT 1989-18, jossa työehtosopimusta oli jossain vaiheessa muutettu siten, että työ sopimukseen oli tullut merkitä työehtosopimuksen määräyksiä paremmat ehdot. Vakuutusyhtiö oli velvollinen säilyttämään niiden toimihenkilöiden oikeuden ruokailla työaikana työpaikan ulkopuolella, joiden työsuhteet olivat alkaneet ennen kirjallisten työ sopimusten käyttöön ottamista. Kanne hylättiin muiden toimihenkilöiden osalta, koska näyttämättä oli jäänyt, että heidän kanssaan olisi nimenomaisesti sovittu oikeudesta ruokailla työaikana.

vaikutuspiirissä. Eduskunnan kansliatoimikunnalla oli hyväksyttävä syy arvioida työaikakompensaation maksuvelvoitetta virastokohtaisesti, ja rajata sen maksaminen niihin virastoihin, joissa oli syntynyt työtuomioistuimen aiemmalla tuomiolla ratkaistuun tapaukseen verrattava tilanne.

Ratkaisussa TT 2001-49 todettiin, että erisuuruisten tehtäväkohtaisten palkkojen maksamiseen vaativuudeltaan samanlaisissa tehtävistä ei oikeuta se, että aiemmin maksetut peruspalkat ovat muista kuin tehtävien vaativuuteen liittyvistä syistä muodostuneet erisuuruiksi.

Ratkaisussa TT 2011-29 oli kysymys siitä, onko vuosina 2004 ja 2005 luotsausoikeudet saaneita kantajia kohdeltu tasapuolisuusveloitteen tai syrjintäkiellon vastaisesti, kun heille ei ole maksettu samaa työehtosopimuksen palkkausta koskevaan muutokseen perustuvaa satamaluotsauskompensaatiota kuin ennen 1.3.1998 palvelussuhteeseen tulleille luotseille. Työtuomioistuin katsoi, että eripalkkaisuutta oli kestänyt pitkä aika, kuusi vuotta. Epäkohdan poistamiseksi esitettiin palkankorotustekninen suunnitelma, jota työnantaja neuvotteluissa pyrki edistämään. Suunnitelman toteutumisesta ei kuitenkaan ollut uskottavia takeita, joten pelkästään tämän varaan asian korjaamista ei voitu jättää, eikä esitettyä noin kymmenen vuoden aikatauluakaan voitu pitää hyväksyttävänä. Oikeuttamisperusteena ei voida pitää myöskään sitä muodollista perustetta, että luotsien erilaiset palkat määräytyvät työehtosopimuksen nojalla ja että palkat on eriytetty jo aikaisemmin tehdyillä sopimuksilla.

Kairisen mukaan oikeuskäytännön perusteella voidaan tulkita, että hyväksyttävää syytä samanlaisessa asemassa olevien erilaiselle kohtelulle ei muodostaisi pelkästään se, että kysymys on työehtosopimukseen perustuvasta asiasta. Tarvitaan lisäksi materiaalisia, asiallisia syitä kuten ammattitaito, pätevyys, kokemus tai työnantajan vaikeus toimi toisin<sup>214</sup>. Myöhempi oikeuskäytäntö on mielestäni osoittanut, että syrjintäkiellon ja tasapuolisen kohtelun periaatteen poikkeuksen oikeutusta tulkitaan hyvin samankaltaisella tavalla, eikä tasapuolisen kohtelun periaatteen ja syrjintäkiellon tulkinnassa ole toteutunut lainsäätäjän ajattelema niin kutsuttu tasoero<sup>215</sup>. Mielestäni

---

<sup>214</sup> Kairinen lausunto Oulun käräjäoikeudelle 2006, s. 7,10.

<sup>215</sup> Oikeuskäytännössä on työnantajan antamia yksipuolisia etuuksia arvioitu aikaisemmin eri tavoin Koskisen mukaan. Aiemmin työnantaja on voinut asettaa edun saamiselle aikarajoituksia esimerkiksi siten, että tietyn hetken jälkeen työhön otetut eivät enää saa kyseistä etua. Myöhemmässä oikeuskäytännössä asiaa ei ole arvioitu enää pelkästään sopimusvapauden perusteella, eikä edes työnantajan yksipuolisesti lupaamia etuja ole asetettu muista ehdoista poikkeavaan asemaan arvioitaessa asiaa TSL:n pakottavien säännösten kannalta. Tästä esimerkkinä on ratkaisu KKO 2010:93, jossa yhtiö noudatti toimihenkilöittensä työsuhteissa tulospalkkiojärjestelmää, jonka ehdoista se päätti vuosittain, ja jota se oli kieltäytynyt ottamasta työsuopimusten ehdoksi. Korkeimman oikeuden ratkaisun mukaan yhtiöllä oli oikeus yksipuolisesti muuttaa järjestelmää ottamalla siihen työntekijöiden oikeuksia rajoittavan ehdon. Ehto ei kuitenkaan saanut loukata työsuopimuslain pakottavia säännöksiä. Rajoitusehto, jonka mukaan laittomaksi todetun työtaistelutoimenpiteen aiheuttama taloudellinen menetys vähennettiin työtaistelutoimenpiteeseen osallistuneiden tulospalkkiosta, katsottiin syrjiväksi. Koska erilainen kohtelu ei ollut johtunut toimihenkilöiden mielipiteestä tai aatteellisesta vakaumuksesta, heillä ei ollut oikeutta yhdenvertaisuuslain mukaiseen hyvitykseen.

syrjinnän tulisikin olla toteutuessaan asteeltaan vakavamman luontoinen rikkomus kuin tasapuolisen kohtelun periaatteen rikkominen. Näin ollen tasapuolisen kohtelun periaatteen loukkaamisen ”riman” tulisi olla myös oikeuskäytännössä korkeammalla kuin syrjinnän kiellon rikkomisen rima.

Koskisen ja Valkosen mukaan poikkeamisperusteeksi riittäisi edellisessä jaksossa tarkemmin esitetty markkinatavasta, markkinatilanteesta tai yleisestä käytännöstä johtuva perusteltu tehtävään ja asemaan liittyvä syy. Näin ollen voidaan todeta, että oikeuskäytännön asettama vaatimus on tiukempi kuin oikeuskirjallisuudessa esitetty näkemys poikkeamisperusteen riittävyydelle. Erityisesti EU-tuomioistuimen ja työtuomioistuimen ratkaisuissa on otettu tarkemmin ja tiukemmin kantaa poikkeusperusteiden riittävyteen.

### 5.3 Yhteenveto analyysin ja poikkeusperusteiden arvioinnin osalta

Voidaan todeta, että oikeuskäytännön muodostama tulkinta tasapuolisen kohtelun poikkeusperusteista palkitsemisen osalta on osoittautunut tiukemmaksi kuin oikeuskirjallisuudessa esitetyt näkemykset. Myös oikeuskäytäntö on tiukentanut tulkintaansa 2000-luvulla TSL:n muutoksen jälkeen, vaikka lain esityöt tai oikeuskirjallisuus eivät tue lain tiukentamisen tavoitetta tai tulkintaa.

Jokaisessa ratkaistavassa palkitsemisen tasapuoliseen kohteluun liittyvässä asiassa tulee asia ratkaista mielestäni kokonaisuutena kyseessä olevan palkitsemiskeinon, viiteryhmän ja poikkeusperusteiden olemassaolon kohdalla erikseen. Käytännössä tarkastelu tulee viedä henkilötasolle, poikkeuksellisesti myös ammattiryhmän tasolla tapahtuva tarkastelu on mahdollinen varsinkin, jos kyseessä on yleinen, työehtosopimukseen perustuva etuus. Tarkasteluun vaikuttaa myös yrityksen toimiala<sup>216</sup> ja koko. Mitä suurempi ja useammalla toimialalla toimiva yritys on kyseessä, sitä enemmän variaatioita poikkeusperusteille voi löytyä.

---

<sup>216</sup>Ratkaisussa KKO 2009:52 on painoarvoa tehtävään ja asemaan liittyvien hyväksyttävien poikkeusperusteiden osalta annettu avainhenkilöiden sitouttamistarkoitukselle ja toisaalta tarveperusteiselle arviolle. KKO katsoi, ettei yhtiö pystynyt esittämään terveydenhuollollista tai sitouttamissyötä tasapuolisesta kohtelusta poikkeamisen perusteeksi. Ratkaisussa laitettiin painoarvoa erityisesti sille, että työtapatuuriin liittyvien vammojen mahdollisuus ja mahdollisesti myös yleinen sairastuvuusriski on juuri rakennustyöntekijöillä suurempi kuin toimihenkilöillä. Näin ollen myös kyseisellä toimialalla oli vaikutusta ratkaisussa. Tällöin tulee pohdittavaksi, löytyykö tehtävistä sellaisia erityisiä perusteita, jotta kyseessä oleva työsuhde-etu voidaan tarjota. Tällöin perusteluksi esimerkiksi työterveyshuollon osalta tulee harkittavaksi työturvallisuuden tai erityisen sairastavuuden ja niiden aiheuttaman erityissuojelun peruste. Esimerkiksi työtehtävässä, jossa on suuri merkitys muiden ihmisten turvallisuudelle, voitaisiin tarjota perustasoa laajempaa työterveyshuoltoa kuin tehtävässä, jossa tällaista merkitystä ei ole. Näin ollen esimerkiksi lentoyhtiön olisi perustellumpaa tarjota laajempaa työterveyshuollon palvelut lentäjille ja perämiehille kuin esimerkiksi hallintohenkilökunnalle. Tällöin poikkeusperusteen piiriin kuuluisivat ne tehtävät, joilla on erityinen merkitys matkustajien ja muun henkilöstön turvallisuudelle.

Poikkeamisperusteen täytyy siis liittyä työntekijän tehtäviin ja asemaan. Yleisin peruste lienee johtoon kuuluvan henkilöstön sitouttaminen. Arviointi vaikeutuu, kun vertailu tulee kohdistaa samalla tasolla olevaan henkilöstöön, vaikkakin he työskentelivät erilaisissa tehtävissä.

## 6 Tasapuolisen kohtelun periaate palkitsemisen kannalta de lege ferenda

Tässä jaksossa kokoan yhteen suositukseni mitä lainsäädännössä tulisi tulevaisuudessa kehittää tasapuolisen kohtelun periaatteen osalta.

Mielestäni useat työehtosopimukset eivät ota tällä hetkellä riittävästi huomioon tasasuhteperiaatteen toteutumista töissä, joissa erot henkilökohtaisessa suoriutumisessa näkyvät työnantajille esimerkiksi tehokkuuseroina. Ratkaisuna tähän esitän paikallisen sopimisen lisäämismahdollisuutta myös palkkauksen osalta. Paikallisen sopimisen mahdollisuus tulisi säätää laintasoisella kirjauksella, jotta se mahdollistaisi paikallisen sopimisen myös eri työehtosopimusmääräysten yli. Tällöin paikallisesti sopimalla työnantaja ja työntekijät määrittelisivät yhdessä mistä ominaisuuksista tai tuloksista henkilökohtaista lisää suoritetaan, kuitenkin niin, että myös työnantajapuolelle varmistettaisiin myöhemmin oikeus muuttaa, poistaa tai lisätä sovittuja palkkaeria esimerkiksi yrityksen taloudellisen tilanteen muuttuessa.

Lisäksi katson, että voimassa oleva lainsäädäntö tasapuolisen kohtelun osalta on erityisesti oikeuskäytännön valossa osittain liian rajoittunutta unohtaen markkinakäytännön ja yrityksen toiminnan lähtökohdat. Olisin valmis juridisesti laajentamaan tasapuolisen kohtelun hyväksyttävän poikkeusperusteen tehtävästä ja asemasta perustellun syyn ulkopuolelle. Suositteaisin lainsäätäjälle lainkohdan tarkistamista siten, että TSL 2:2.1 § kuuluisi: ”*Työnantajan on kohdeltava työntekijöitä tasapuolisesti, jollei se ole yrityksen kannalta kohtuutonta tai siitä poikkeaminen ole työntekijöiden tehtävät ja asema huomioon ottaen perusteltua tai jollei ero perustu laillisesti noudatettavan työehtosopimuksen määräykseen*”.

Tällä tavoin voitaisiin ottaa huomioon myös erityisesti yrityksen toimintaan liittyvät seikat, esimerkiksi yrityksen taloudellinen tilanne ja tarve kannattavuuden parantamiselle. Kohtuuton seikka olisi tällöin esimerkiksi se, että yritykselle aiheutuisi merkittävä kustannus ja uhka kannattavuudelle turvatessaan tasapuolisen kohtelun periaatteen toteutumisen. Tällainen tilanne voisi olla käsillä esimerkiksi silloin, kun yrityksessä olisi tullut käyttöön esimerkiksi palkkaa, työsuhte-etuutta tai työsuhdekäytäntöä koskeva uudistus. Tällöin yrityksellä olisi mahdollisuus tasapuolisen kohtelun

periaatetta rikkomatta säilyttää uusien työntekijöiden osalta esimerkiksi matalampi palkkataso tai pidempi työaika kuin aiempi palkkataso tai työaika on ollut. Tällainen tilanne voisi liittyä esimerkiksi markkinatilanteeseen, yrityskauppaan, työntekijöiden saatavuuden helpottumiseen, yrityksessä myöhemmin syntyneeseen parempaan ymmärrykseen työsuhde-ehtojen markkinakäytännöistä tai kasvaneisiin kustannuksiin palkitsemisen osalta. Näkisin, että lakimuutos olisi tältä osin omiaan myös vähentämään yritysten rekrytoinnin esteitä ja lisäämään luottamusta lainsäädännön ennakoitavuuteen ja selkeyteen.

Mielestäni ongelmallisimmat tapaukset oikeuskäytännön osalta liittyvät juuri uusien ja vanhojen työntekijöiden tapauksiin, joiden perusteella yrityksellä ei näytä olevan suurta mahdollisuutta korjata aiemmin tekemäänsä linjausta esimerkiksi markkinatilanteen muuttuessa, tehdessään päätöksen ollessaan huomattavasti pienempi yritys tai huomattavasti myöhemmin tehneensä aiemmin virheen.

Vastaavasti lainsäädännössä tulisi selkeyttää myös työehtosopimukseen perustuvien etujen ja ehtojen asemaa siten, että mikäli eroavaisuus tasapuolisen kohtelun periaatteen noudattamisessa perustuu laillisesti noudatettuun työehtosopimukseen saman viiteryhmän sisällä, tulee myös tämän olla hyväksyttävä peruste poikkeukselle. Tällä tavalla tulisi varmistettua se, että eri ammatti- ja työnantajaliittojen oma neuvottelu-oikeus olisi turvattu, eikä toisten liittojen neuvottelemia sopimuksia tarvitsisi noudattaa myös muiden liittojen neuvottelemien työehtojen osalta. Muutos olisi omiaan selkeyttämään päällekkäisten työehtosopimusten asemaa, ja helpottamaan niiden tulkintaa ja ennakoitavuutta työnantajan osalta.

Edellä mainitut seikat ovat mielestäni selkeitä puutteita nykyisessä lainsäädännössä, ja jotka lainsäätäjän olisi hyvä huomioida, jotta laintulkinta ei suuntaudu liian perusoikeusmyönteiseen laintulkintaan työnantajan direktio- ja päätösoikeuden sekä kannattavuuden kustannuksella.

## 7 Yhteenveto ja johtopäätökset

Tässä tutkielmassa on keskitytty jäsentelemään eri sidosryhmien osalta asioita, joita tulee huomioida palkitsemisteoreettiselta ja oikeudelliselta kannalta tehokkaan ja toisaalta tasapuolisen palkitsemisen edistämiseksi. Tällä tutkielmalla onkin kaksi tarkoitusta. Ensimmäinen tarkoitus on jäsenellä ja selvittää miten erilaisilla palkitsemiskeinoilla voidaan selittää työntekijöiden ja yrityksen suoritusta ja miten epäoikeudenmukaiseksi koettu palkitsemisen vaikuttaa työntekijään. Tutkielman toinen tarkoitus on tulkita ja systematisoida voimassaolevaa tasapuolisen kohtelun periaatteeseen liittyvää lainsäädäntöä ja oikeuskäytäntöä palkitsemisen osalta sekä havainnoida niiden puutteita.

Tutkielmassa tarkastellaan pääosin aineellista palkitsemista, jonka jaan rahalliseen palkitsemiseen ja työsuhde-etuihin. Tutkielman myöhemmässä osassa luokittelen palkitsemista tasapuolisen kohtelun periaatteen näkökulmasta katsottuna. Rahallinen palkitseminen koostuu kiinteästä peruspalkasta, suoritukseen perustuvista tulos- ja bonuspalkkioista, osake- ja optiokannusteista sekä muista rahallisen palkitsemisen keinoista.

Tulospalkkioiden hyötyinä voidaan nähdä parempi työn laatu, vähentyneet poissaolot, pienempi vaihtuvuus sekä henkilöstön työasenteiden myönteinen kehitys. Tulospalkkiot eivät nosta pysyvästi yrityksen palkkatasoa ja vähentävät irtisanomisia ja irtisanoutumisia. Tulospalkkaus voi myös kasvattaa tuottavuutta, kun sekä työnantajilla että työntekijöillä on yhdenmukaiset kannustimet. Tulospalkkioiden käyttöönotolla on todettu olevan positiivinen kertavaikutus yrityksen kannattavuudelle, mutta ne eivät takaa kannattavuuden jatkuvaa parantamista. Puhdasta syy-seuraussuhdetta tulospalkkauksen ja yrityksen taloudellisen menestyksen välillä ei ole pystytty toteamaan.

Osakepohjaisten kannustinjärjestelmien hyötyinä voidaan nähdä omistaja-arvon kasvattaminen, henkilöstön ja omistajien etujen yhdistäminen, henkilöstön sitouttaminen ja houkuttelu sekä yrityksen ja johdon uskottavuuden lisääminen. Osakeomistuksen on todettu lisäävän yhtiön tuottavuutta ja kannattavuutta sekä työntekijöiden mielenkiintoa työtä ja yhtiötä kohtaan. Kannattavuuden osalta myös vastakkaisia tutkimustuloksia on olemassa.

Johdon palkitsemisen osalta tunnetuin teoria on agenttiteoria. Päämiehellä tarkoitetaan mallissa osakkeenomistajaa, joka pyrkii ohjaamaan agentin eli johtajan käytöstä kohti haluamaansa tavoitetilaa, yleensä yrityksen arvon maksimointia. Teorian tarkoituksena on pyrkiä ratkaisemaan erilaisista tavoitteista, informaatiosta ja riskinjaosta johtuvia haasteita agentin ja päämiehen välillä. Agenttiteoriassa perusoletuksena on saada agentin ja päämiehen edut yhteneväiseksi. Omistus- ja suoritusperusteinen palkitseminen nähdään usein ongelman ratkaisuna. Tutkimustulokset ovat kuitenkin ristiriitaisia. Tutkijat ovat muun muassa erimielisiä siitä onko johdon ansiotason ja yrityksen menestyksen välillä yhteyttä. Vertailu voi olla hankalaa, koska pelkästään se mitä halutaan taloudellisella menestyksellä mitata, vaihtelee. Omistajilla on erilaisia intressejä eri yrityksissä ja kunkin tilikauden päätavoite ja palkitsemisen mittarit vaihtelevat. Myös yritysten keskinäisen menestymisen vertailu voi olla hankalaa ja siihen voi vaikuttaa muun muassa yrityksen koko, toimiala ja yrityksen omistusrakenne.

Kehitystrendinä Euroopassa on 2010-luvulta lähtien ollut johdon työsuhdeoptioiden väheneminen ja muiden osakesidonnaisten järjestelmien, kuten suoran osakeomistuksen ja osakepalkkiojärjestelmien,

määrän nousu. Suurin kritiikki erityisesti optiojärjestelmien osalta liittyy vapaamatkustajaongelmaan ja ylisuuriin voittoihin. Ylisuuret optio- tai osakekannustinmäärät voivat johtaa jopa vääristeltyyn raportointiin, huonojen uutisten julkaisun lykkäämiseen ja vähemmän läpinäkyviin projekteihin. Kehitysehdotuksena esitetään, että bonus- ja osakekannustimista rajattaisiin ulos johdon ulkopuolisten tekijöiden vaikutukset esimerkiksi indeksoimalla tavoitetasot, kannustimet sidottaisiin ainoastaan pitkän aikavälin tulostavoitteisiin ja osakkeiden myynnin osalta tehtäisiin aikarajoituksia siten, että esimerkiksi optioiden myymistä rajoitettaisiin vain tietyinä aikoina sallituksi.

Tulospalkkiot ja osakekannustinjärjestelmät ovat hyvä keino vaikuttaa työntekijän suoritukseen ja yhtiön menestykseen, sillä edellytyksellä, että järjestelmä on huolellisesti laadittu, mahdollisimman hyvin yksilölliset tehtävät huomioiva sekä tarpeeksi selkeä ja ytimekäs ymmärrettäväksi. Verrattuna osakekannustimiin tutkimuksissa tulospalkkioiden osalta on löydetty enemmän näyttöä niiden kannustavuudesta työntekijän sitoutumisen, parantuneen tuottavuuden ja yhtiön taloudellisen menestyksen osalta. Kannustimet toimivat johdon osalta parhaiten silloin, kun käytetään sekä osakeomistusta että tulospalkkioita rinnakkain. Tällöin myös tulospalkkiomittarit on hyvä sijoittaa omistaja-arvoa kasvattaviin mittareihin, kuten yhtiön kannattavuuteen. Listatussa yhtiössä mittarit tulisi sijoittaa lisäksi markkina-arvoon. Osakepohjaisia kannustinjärjestelmiä käyttäessä on tärkeää rajata kannustinten piiriin kuuluva joukko siihen ryhmään, joka pystyy tosiasiaa vaikuttamaan yrityksen arvon kehitykseen. Johdon uskottavuutta ja panostusta yrityksen hyvinvointiin saadaan lisättyä parhaiten suoralla osakeomistuksella ja pääomasijoituksella, jolloin johto voi kokea omistuksesta seuraavan taloudellisen hyödyn tai vastaavasti taloudellisen menetyksen vastaavalla tavalla kuin muutkin osakkeenomistajat.

Työntekijän kokemus oikeudenmukaisuudesta on yhteydessä organisaatioon sitoutumiseen, työsuoritukseen, työtyytyväisyyteen ja luottamukseen esimiestä kohtaan. Oikeudenmukaisuuden tunne vaikuttaa myös yrityksen strategian hyväksymiseen, jolla voi olla olennainen merkitys yrityksen tavoitteisiin pääsemisen osalta. Palkitsemisen osalta oikeudenmukaisuuden kokemus vaikuttaa siihen, kuinka palkkapäätökset hyväksytään, miten suoritustavoitteisiin ja -arviointiin suhtaudutaan ja millaisena palkkausjärjestelmä koetaan. Mikäli työntekijä kokee saavansa muita huonomman tuloksen omasta panoksestaan suhteessa muiden antamaan panokseen, syntyy kokemus epäoikeudenmukaisuudesta, joka vaikuttaa työntekijän käyttäytymiseen ja asenteeseen. Mitä suurempi epäsuhta työntekijän kokeman panoksen ja tuloksen välillä on, sitä suurempi tarve työntekijällä on vähentää jännitteen olemassa oloa. Tällöin työntekijä pyrkii pääsemään pois epäoikeudenmukaisuuden tuntemuksesta esimerkiksi vähentämällä tai lisäämällä omaa työpanostaan



tai työn laatua, hankkimalla lisäkoulutusta, neuvottelemalla palkkiotason suuremmaksi, yrittämällä parantaa työilmapiiriä, olemaan enemmän pois töistä, vaihtamalla työpaikkaa tai vertailuryhmää. Jos työntekijä kokee palkkiotasonsa suuremmaksi kuin muilla, voi tästä seurata huono omatunto, syyllisyys, kovempi yrittäminen ja/tai muiden työntekijöiden auttaminen.

Mikäli työntekijä kokee menettelytavan palkitsemisen osalta oikeudenmukaiseksi, luottaa hän siihen, että myös lopputulos on oikeudenmukainen. Mikäli palkkaus- tai palkantarkistusprosessi koetaan reiluksi, on mahdollista, että työntekijöiden lojaalisuus yritystä ja esimiestä kohtaan kasvaa huolimatta lopputuloksesta. Esimerkiksi itse palkkausjärjestelmää voidaan pitää oikeudenmukaisena, mutta esimiesten soveltavan sitä epäoikeudenmukaisesti.

Jaon oikeudenmukaisuuskokemusten on todettu olevan lievästi yhteydessä toiminnan tuloksellisuuteen. Menettelytapojen oikeudenmukaisuudella on todettu olevan merkittävämpi yhteys yrityksen tuloksellisuuteen. Sen sijaan vuorovaikutuksen oikeudenmukaisuudella on todettu olevan vain heikko yhteys tuloksellisuuteen. Näin ollen erityisesti menettelytapojen oikeudenmukaisuus on keskeinen teoria myös yrityksen kannalta.

Lainsäädäntö tasapuolisen kohtelun periaatteen osalta käsittelee pääosin jaon oikeudenmukaisuutta. Yritysten tulisikin kannustavaa palkkausjärjestelmää luodessaan päästä lakisääteistä vaatimusta korkeammalle tasolle ja huomioida myös menettelytapojen ja vuorovaikutuksen oikeudenmukaisuus. Menettelytapojen ja vuorovaikutuksen oikeudenmukaisuuden kokemuksen edistäminen vaatii aikaa, vaivaa ja resurssia, mutta se on yritykselle kuitenkin yleensä helpompaa ja halvempaa kuin jaon oikeudenmukaisuuden edistäminen.

Yritys voi edistää palkitsemisen oikeudenmukaisuuden tunnetta keskittymällä palkitsemisessa niihin asioihin ja perusteisiin, joiden halutaan vaikuttavan palkitsemisen tasoon. Palkitsemisjärjestelmän tulee olla hyvin suunniteltu, selkeä ja läpinäkyvä. Erityisesti kannustinpalkkauksen osalta mallin tulee olla ennakoitavissa ja työntekijän tulee ymmärtää mistä häntä palkitaan, miten hän voi täyttää tavoitteet ja minkälainen palkkio häntä odottaa hyvästä suorituksesta. Myös rahallinen kannusteen määrä tulee olla työntekijän kannalta merkittävä. Suorittavissa työtehtävissä voisi suoritusmittaristo koostua pelkistä selkeistä ryhmäkohtaisista asiatavoitteista ja mahdollisesti omista henkilökohtaisista tavoitteista ilman suoria taloudellisia mittareita. Johdon osalta mittareiden tulisi perustua koko yrityksen tai sen osan taloudellisiin tavoitteisiin sekä mahdollisiin laatu- tai muihin henkilökohtaisiin tavoitteisiin. Asiantuntijatyössä mittariston määrittäminen voi olla hankalaa esimerkiksi suoran tulosvastuullisen tehtävän puuttuessa tai toiminnan perustuessa erityisesti laadullisiin seikkoihin. Tällöin tulisi yhdistää johdon ja suorittavaa työtä tekevien työntekijöiden suoritusmittareita niin, että

ainakin osa mittareista on sellaisia, joihin työntekijä voi itse vaikuttaa. Erityisesti asiantuntijoiden osalta myös tavoitteiden seuranta ja suorituksen suullinen arviointi on tärkeää, jotta kannustinpalkkaus toimii halutulla tavalla. Tärkeää on myös pystyä selkeästi viestimään henkilöstölle palkitsemistavat ja niiden perusteet. Esimiesten kouluttaminen viestimään, käymään keskusteluita ja antamaan palautetta palkitsemisjärjestelmään ja sen soveltamiseen liittyen on tärkeää.

Työntekijän oikeus tulla kohdelluksi yhdenvertaisesti samanlaisissa tilanteissa on oikeusperiaate. Periaatetta toteuttavat oikeusnormien tasolla ennen muuta syrjinnän kielto ja tasapuolisen kohtelun velvoite. Tämä tutkielma on keskittynyt tasapuolisen kohtelun velvoitteen tutkimiseen. TSL 2:2.1 §:n mukaan työnantajan on kohdeltava työntekijöitä tasapuolisesti, jollei siitä poikkeaminen ole työntekijöiden tehtävät ja asema huomioon ottaen perusteltua. Työnantajan tulee noudattaa tasapuolista kohtelua laajasti läpi työsuhteen keston sekä työntekijöille annetuissa eduissa että heihin kohdistuvissa velvollisuuksissa. Työsopimuslaissa tai lain esitöissä ei ole käsitelty tarkemmin sitä mitä työntekijöiden tehtävän ja aseman huomioiminen tasapuolisen kohtelun periaatteen poikkeamisen osalta tarkoittaa, joten tulkinta-apua tulee hakea yhdenvertaisuuslaista, oikeuskäytännöstä ja oikeuskirjallisuudesta.

Tarkasteltaessa tasapuolisen kohtelun periaatteen toteutumista palkitsemisen osalta tulee tehdä jako yleisiin palkitsemiskeinoihin ja toisaalta tehtävisidonnaisiin erityisempiin palkitsemiskeinoihin. Yleiset palkitsemiskeinot ja työsuhde-etuudet voidaan jakaa edelleen kahteen kategoriaan: yleisiin, ei-tehtävään liitettäviin etuihin ja yleisiin, työehtosopimukseen tai lakiin perustuviin etuihin. Työehtosopimukseen tai lakiin perustuvat etuudet ovat sellaisia, että ne tulee tarjota kaikille työntekijöille, joihin tulee noudatettavaksi kyseessä oleva työehtosopimus tai laki. Yleisten, lakiin tai työehtosopimukseen perustuvien etuuksien osalta voimassa olevaa lainsäädäntöä tulisi selkeyttää ja laintulkintaa tältä osin muuttaa. Voimassa olevan laintulkinnan mukaisesti pelkästään eri työehtosopimuksen (laillinenkaan) noudattaminen saman viiteryhmän sisällä ei ole riittävä peruste tasapuolisen kohtelun periaatteesta poikkeamiseen, jollei ole materiaalisia ja asiallisia lisäsyitä, kuten liikkeen luovutus, ammattitaito, pätevyys, kokemus tai työnantajan vaikeus toimi toisin. Ei-tehtävään liitettävät yleiset etuudet, ovat sellaisia, jossa saatavaa etuutta ei voida liittää mihinkään tehtävään esimerkiksi edun luonteen tai työtehtävän suorittamisen edellytyksen osalta. Etu ei myöskään perustu yleensä työehtosopimukseen tai lakiin. Yleiset, ei-tehtävään liitettävät etuudet tulee tarjota vastaavan tasoisina kaikille yhtiön työntekijöille, jollei ole työntekijän tehtävästä ja asemasta seuraavia erityisiä perusteita, joiden johdosta pääsäännöstä voitaisiin poiketa.

Tehtäväsidonnaiset palkitsemiskeinot ovat luonteeltaan joko palkanluontoisia tai vähän palkitsevia, ja joiden avulla työntekijää esimerkiksi sitoutetaan yhtiöön tai jotka ovat välttämättömyys työntekijälle työtehtävien hoitamisen kannalta. Tehtäväkohtaisten etujen osalta tasapuolisen kohtelun tulee täytyä saman viiteryhmän sisällä, jollei ole edellä mainittuja poikkeusperusteita toimia toisin.

Johdon viiteryhmä voidaan määritellä tarkemman lainsäädännön puuttuessa työaikalain esitöiden luokittelun mukaisesti. Johdon viiteryhmä muodostuu näin katsottuna laajaksi. Myös johdon sisällä voi olla erilaisia johtaja-viiteryhmiä. Mitä ylempää organisaatiossa nousee ja mitä vähemmän samasta tehtävästä vastaavia tai samalla tehtävänimikkeellä toimivia henkilöitä on, sitä todennäköisempää on, että kukin johtaja voi jopa itse muodostaa oman viiteryhmän asemansa ja tehtäviensä perusteella. Sen sijaan mitä yleisemmästä tai useamman työntekijän kesken jaetusta tehtävästä on kyse, sitä todennäköisempää on, että ainakin kaikki vastaavalla organisaatiotasolla yrityksessä työskentelevät henkilöt kuuluvat samaan viiteryhmään tittelistä huolimatta.

Oikeuskäytäntö tasapuolisen kohtelun periaatteen osalta on monipuolista ja osin sekavaa, joten tulkitsijan tulisi aina huomioida kyseessä olevan palkitsemiskeinon, viiteryhmän ja poikkeusperusteiden olemassaolon vaikutus ratkaistaessa tasapuolisen kohtelun periaatteen täyttymistä. Käytännössä tarkastelu tulee aina viedä henkilötasolle, poikkeuksellisesti myös ammattiryhmän tasolla tapahtuva tarkastelu on mahdollinen. Tarkasteluun voi vaikuttaa myös yrityksen toimiala ja koko. Mitä suurempi ja useammalla toimialalla toimiva yritys on kyseessä, sitä enemmän variaatioita poikkeusperusteille voi löytyä. Oikeuskäytännössä hyväksyttäväksi katsottuja poikkeusperusteita ovat olleet muun muassa avainhenkilöiden sitouttaminen, korkeamman suojelutarpeen tarvitsevien työntekijöiden suojelu esimerkiksi sairastavuuden tai työn tapaturmariskin takia, poissaolojen työnantajalle aiheuttamien ongelmien ehkäiseminen ja todellisen yhdenvertaisuuden turvaaminen. Lisäksi vaikeus ja kohtuuttomuus toimia toisin, yhdistettynä eron perustamiseen työehtosopimukseen tai liikkeen luovutukseen on nähty hyväksyttäväksi perusteeksi, sillä edellytyksellä, ettei taustalla ole tosi asiassa muita syitä rikkoa yhdenvertaisuutta, tasa-arvoa tai tasapuolisen kohtelun tavoitetta. Toteutettujen poikkeusten tulee olla lisäksi tavoite huomioon ottaen sopivia ja oikein mitoitettuja. Resurssien rajallisuus, resurssien turvaamistarve, kustannusnäkökohdat, aiempiin tapahtumiin vetoaminen, virkaikä tai tarkoituksenmukaisuus ei ole yksin riittävä peruste. Jälkeenpäin esitettyjä tai ilmenneitä perusteita ei voida myöskään pitää hyväksyttävänä. Oikeuskäytännön muodostama tulkinta tasapuolisen kohtelun periaatteeseen tehtävistä poikkeuksista palkitsemisen osalta on osoittautunut tiukemmaksi kuin oikeuskirjallisuudessa esitetyt näkemykset. Myös oikeuskäytäntö on tiukentanut tulkintaansa.

Ratkaisuehdotuksena esitän nykyisen lainsäädännön muuttamista ennakoitavuuden ja kohtuullisuuden edistämiseksi, koska nykyinen laintulkinta on omaksunut liiankin perusoikeusmyönteisen tulkinnan vapaan markkinatalouden näkökulmasta katsottuna ja unohtanut syrjinnän kiellon ja tasapuolisen kohtelun periaatteen välisen aste-eron.

Mielenkiintoisena jatkotutkimusaiheena näen sen miten aikaisempien kannustinjärjestelmien onnistuminen ja toisaalta epäonnistuminen vaikuttaa henkilöstön ja johdon ajatuksiin kannustinpalkkioiden toimivuudesta, ja yhtiön tulevaan taloudelliseen menestykseen.