

The image features two black silhouettes against a light green background. On the left is a man in a suit, and on the right is a woman wearing a wide-brimmed hat and a dress. The text is overlaid on the silhouettes.

Ylimmän johdon palkitseminen Suomessa

Akavalaisten liittojen jäsenet suomalaisten
yriytsten ylimmässä johdossa

Petri Marjava

JYVÄSKYLÄN YLIOPISTO

Taloustieteiden tiedekunta

YLIMMÄN JOHDON PALKITSEMINEN SUOMESSA 2006

Akavalaisten liittojen jäsenet suomalaisten yritysten ylimmässä johdossa

Johtaminen

Pro gradu - tutkielma

Kesäkuu 2007

Laatija: Petri Marjava

Ohjaaja: Professori Iris Aaltio

JYVÄSKYLÄN YLIOPISTO TALOUSTIETEIDEN TIEDEKUNTA

Tekijä Petri Marjava	
Työn nimi YLIMMÄN JOHDON PALKITSEMINEN SUOMESSA 2006 Akavalaisen liittojen jäsenet suomalaisten yritysten ylimmässä johdossa	
Oppiaine Johtaminen	Työn laji Pro gradu - tutkielma
Aika Kesäkuu 2007	Sivumäärä 136 + 18 liitesivua
Tiivistelmä – Abstract	
<p>Tutkimuksen tavoitteena on perehtyä organisaatioiden ylimmän johdon palkitsemiseen Suomessa. Tutkimuksen kohdeilmionä on erityisesti toimitusjohtajien ja johtoryhmän rahallinen palkitseminen, sen taso ja käytössä olevat palkitsemisinstrumentit. Palkkatason ja palkitsemisen muotojen lisäksi tutkitaan johdon kokemaa tyytyväisyyttä suhteessa palkitsemiseen sekä johdon palkitsemisen kehitystrendejä suomalaisessa liike-elämässä.</p> <p>Tutkimuksen teoreettinen viitekehys tarjoaa yleiskatsauksen palkitsemisen teoriaan sekä yksittäisiin johdon palkitsemisinstrumentteihin, niiden toimintaperiaatteisiin ja ominaisuuksiin. Palkitsemista tarkastellaan yritysjohdon näkökulmaan keskittyen. Omistajatahon ja johdon välistä suhdetta liittyen palkitsemiseen tutkitaan päämies-agenttiteorian avulla. Lisäksi viitekehyksessä käydään läpi palkitsemisen ja motivaation suhdetta, sekä niiden yhteyttä palkkatyytyväisyyteen. Teoriaa täydentävät ajankohtaiset otteet mediassa käydystä palkitsemiskeskustelusta.</p> <p>Tutkimuksen empiirinen aineisto kerättiin internetkyselyn avulla Akavalaisiin jäsenliittoihin kuuluvilta ylimmän johdon edustajilta. Tutkimus on luonteeltaan pääasiassa kuvaileva ja tärkeimpinä tutkimustuloksina esitellään ylimmän johdon palkitsemisen taso ja muodot. Tulosten pohjalta pohditaan johdon palkitsemisen tasoa selittäviä taustamuuttujia, palkkatyytyväisyyttä, sekä esitetään näkemyksiä ylimmän johdon palkitsemisen suunnasta tulevaisuudessa.</p>	
Asiasanat yritysjohdo, palkitseminen, palkitsemisjärjestelmät, palkkatyytyväisyys	
Säilytyspaikka Jyväskylän yliopisto / Taloustieteiden tiedekunta	

SISÄLLYS

1	JOHDANTO	1
1.1	TOIMEKSIANNON ESITTELY JA TUTKIMUKSEN AIHE.....	1
1.2	TUTKIMUKSEN TAVOITTEET JA TUTKIMUSRAPORTIN RAKENNE	4
2	YLIMMÄN JOHDON PALKITSEMINEN	6
2.1	PALKITSEMISEN PERUSTEITA	7
2.2	PALKITSEMINEN JA MOTIVAATIO	11
2.3	PALKITSEMISJÄRJESTELMÄT JA STRATEGINEN PALKITSEMINEN	14
2.4	PÄÄMIES – AGENTTITEORIA.....	19
2.5	ERITYISPIIRTEITÄ YLIMMÄN JOHDON PALKITSEMISESSA	21
2.6	LYHYT HISTORIAKATSAUS JOHDON PALKITSEMISEEN SUOMESSA	26
2.7	PALKITSEMISEN UUDET SUUNTAUKSET JA TRENDIT	29
2.7.1	<i>Johdon palkkiot puhuttavat; lehtikatsaus palkitsemiskeskusteluun</i>	29
2.7.2	<i>Tulevaisuudennäkymiä palkitsemisen suunnasta ja kehittämistarpeista</i>	33
3	YLIMMÄN JOHDON PALKITSEMISINSTRUMENTIT	36
3.1	YLIMMÄN JOHDON MÄÄRITELMÄ	39
3.1.1	<i>Toimitusjohtaja</i>	40
3.1.2	<i>Johtoryhmä</i>	41
3.2	RAHAPALKKA	42
3.3	TULOSPALKKIOT	45
3.3.1	<i>Tulosmittarit ja tunnusluvut</i>	47
3.3.2	<i>Tulospalkkiojärjestelmän rakenne ja käyttö</i>	48
3.4	OSAKESIDONNAISET PALKITSEMISMUODOT	51
3.4.1	<i>Optiojärjestelmät</i>	53
3.4.2	<i>Optiojärjestelmät käytännössä</i>	55
3.4.3	<i>Option arvo ja verotuksellinen näkökulma</i>	58
3.4.4	<i>Suora osakeomistus</i>	60
3.4.5	<i>Osakepalkkiojärjestelmän määrittely ja ominaisuudet</i>	62
3.4.6	<i>Osakepalkitsemisen edut ja haitat</i>	64

3.5	MUU SOPIMINEN.....	65
3.5.1	<i>Lisäeläke-edut</i>	65
3.5.2	<i>Luontoisedut</i>	68
3.5.3	<i>Johtajasopimus ja irtisanomiskorvaukset</i>	70
3.6	JOHDON KOKEMA TYYTYVÄISYYS PALKITSEMISEEN	72
4	METODOLOGIA JA ANALYYSIMENETELMÄT	76
4.1	TUTKIMUSONGELMA JA RAJAUKSET	77
4.2	TUTKIMUSKOHDE, TUTKIMUSAINESTO JA TUTKIMUKSEN LUOTETTAVUUS	78
4.3	KYSELYLOMAKKEEN LAATIMINEN JA KYSELYN TOTEUTTAMINEN	81
4.4	AINEISTON ANALYYSIMENETELMÄT	82
5	TULOSTEN ESITTELY	86
5.1	TUTKIMUSAINESTON ESITTELY JA VASTAAJIEN TAUSTATIEDOT	86
5.2	KÄYTÖSSÄ OLEVAT PALKITSEMISINSTRUMENTIT JA PALKITSEMISEN TASO	90
5.2.1	<i>Kuukausipalkat ja kokonaisvuosiansiot</i>	91
5.2.2	<i>Tulospalkkiojärjestelmät</i>	99
5.2.3	<i>Optiojärjestelmät</i>	103
5.2.4	<i>Osakepalkitseminen</i>	105
5.2.5	<i>Luontoisedut, eläkejärjestelmät ja muu sopiminen</i>	108
5.3	TYTYVÄISYYS PALKITSEMISEEN.....	112
5.4	TAUSTAMUUTTUIJEN YHTEYS PALKITSEMISEN TASOON	116
5.5	TULEVAISUUDENNÄKYMÄT JA OTTEITA AVOIMISTA VASTAUKSISTA.....	117
6	JOHTOPÄÄTÖKSET JA POHDINTA	123
6.1	KESKEISIMMÄT HAVAINNOT.....	123
6.1.1	<i>Johtajien vuosiansiot ja niitä selittävät taustamuuttujat</i>	123
6.1.2	<i>Käytössä olevat palkitsemisinstrumentit</i>	126
6.1.3	<i>Tyytyväisyys palkitsemiseen</i>	128
6.1.4	<i>Ylimmän johdon palkitsemisen tulevaisuus</i>	129
6.1.5	<i>Yhteenvedo tutkimuksen keskeisistä havainnoista ja onnistumisesta</i>	130
6.2	MAHDOLLISET JATKOTUTKIMUSAIHEET	133
	LÄHTEET	135
	Liite 1 Kyselylomake	

1 JOHDANTO

”Kansainvälisen kokemuksen mukaan johtajat haluavat kuitata ensimmäisen miljoonansa niin pian kuin se optioehtojen mukaan on mahdollista (..) vasta toisen miljoonansa kanssa herrat ovat kärsivällisempiä: sitä saatetaan kypsyttellä minimiaikaa pitempään ja sijoittaa se lopulta yhtiön osakkeisiin” (Helsingin Sanomat 19.7.1997, verkkosivu).

Palkitseminen on aihe, joka puhuttaa, ja on puhuttanut, ihmisiä niin nykypäivänä kuin ennenkin. Ihmiselle on luontaista olla utelias, muun muassa tästä syystä ollaan yhteiskunnassamme kiinnostuneita siitä, miten jotkut meistä rikastuvat. Osa heistä ansaitusti, ja varmasti monen mielestä moni rikastui liian usein myös ansaitsemattaan. Keskeinen osa useimpien ihmisten elämää 2000 – luvun Suomessa on työ ja sen merkitys yksilölle ja yhteiskunnalle. Työstä on totutun käytännön mukaan saatu palkkio, joka muodostuu tapauksen ja yksilön mukaan useista erilaisista tekijöistä. Tässä tutkimuksessa keskitytään ennen kaikkea tämän palkkion selkeimmin mitattavissa olevaan olomuotoon eli rahaan, tai laajemmin katsottuna, rahallisen palkitsemisen eri muotoihin.

Väitetään, että suurten suomalaisten yritysten johdon palkitseminen on meillä Suomessa vielä kovin erilaista kuin esimerkiksi vanhoissa eurooppalaisissa teollisuusmaissa tai Yhdysvalloissa. Peruspalkkataso Suomessa on tutkimusten mukaan myös johtajilla suhteellisen alhainen. Tämän lisäksi kun huomioidaan Suomen keskimääräistä ankarampi verotus, ei maastamme kenties saa kaikkein kilpailukykyisintä kuvaa. Muutosta on kuitenkin havaittavissa ja monen mielipiteen mukaan palkitseminen on juuri nyt Suomessa kehittymässä hyvää vauhtia ja oikeaan suuntaan.

1.1 Toimeksiannon esittely ja tutkimuksen aihe

Tämä tutkimusraportti liittyy toimeksiantoon, jonka tutkija on saanut Suomen Ekonomiliiton (SEFE ry) kautta. Kyseessä on seitsemän eri Akavaan kuuluvan järjestön yhteisprojekti, jossa ovat osallisena SEFE:n lisäksi Tekniikan Akateemisten Liitto (TEK), Suomen Lakimiesliitto, Luonnontieteiden akateemisten liitto (LAL), Suomen Valtiotieteilijöiden Liitto (SVAL), Uusi Insinööriliitto (UIL) ja Yksityisalojen Esimiehet ja Asiantuntijat (YTY).

Tutkimustiedolle on kysyntää edellä mainittujen liittojen jäsenkunnissa ennen kaikkea siksi, että yhä nuoremmat henkilöt ottavat vastaan organisaatioissa vastuullisia johtotehtäviä. On havaittavissa, että useassa tapauksessa näiden verrattain nuorien ja vielä kokemattomien johtajien tueksi työsopimusneuvotteluissa on saatavilla liian vähän tietoa. Mikäli heidän etujaan valvovilla jäsenliitoilla olisi tarjota näille henkilöille ajankohtaista tutkimustietoa johdon palkka- ja palkkiojärjestelmistä, sen uskottaisiin vahvistavan ja edesauttavan ”uusien johtajien” neuvotteluasemaa työ- ja palkkiosopimuksista sovittaessa.

Tutkimuksen kohteena ovat edellä mainittujen liittojen jäsenkuntaan kuuluvat johtajat, jotka toimivat organisaatioidensa ylimmässä johdossa Suomessa toimivissa yrityksissä. Suhteellisen turvallisesti voitaneen olettaa, että valtaosa yritysjohtajista, jotka ovat järjestäytyneet oman alansa edunvalvontaliittoihin, kuuluvat juuri johonkin edellä mainittuun seitsemään liittoon. On kuitenkin huomioitava, että kaikki johtajat eivät ole järjestäytyneet oman alansa edunvalvontajärjestöihin, ja tämän vuoksi ei tässä tutkimuksessa puhuta täysin kattavasta suomalaisen yritysjohton läpileikkauksesta. Tutkimuksen kohteena olevat johtajat toimivat organisaatioissaan joko toimitusjohtajan tehtävässä tai yrityksen johtoryhmässä, joka toimii suoraan toimitusjohtajan alaisuudessa. Tutkimuksen ulkopuolelle on tietoisesti jätetty julkinen sektori, eli kuntien ja valtion palveluksessa olevat, sekä yksityisyrittäjinä toimivat henkilöt. Mukana kuitenkin on yritysten lisäksi muutamia yleishyödyllisiä yhteisöjä tai järjestöjä, joiden voidaan olettaa toimivan pitkälti yritysten tavoin.

Tutkijan tukena tutkimuksen eri vaiheissa on toiminut Jyväskylän yliopiston taloustieteiden tiedekunnasta, tutkimuksen ohjaajan ominaisuudessa, johtamisen oppiaineen professori Iris Aaltio. Ensisijaisina kontaktihenkilöinä toimeksiantajan puolesta ovat olleet Ekonomiliiton kehitysjohtaja Anja Uljas sekä tutkimusjohtaja Juha Oksanen. Tutkimuksen edetessä on pidetty yhteispalavereja useampien liittojen yhteyshenkilöiden kanssa, jotka ovat näin antaneet arvokkaan asiantuntemuksensa tutkijan hyödynnettäväksi.

Tutkimuksen teoreettinen viitekehys pyrkii tarjoamaan suhteellisen laajan näkemyksen palkitsemisen perusteisiin, menemättä kuitenkaan syvälle yksityiskohtiin tutkimuksen rajallisen laajuuden puitteissa. Tarkoituksena on antaa valmiudet ymmärtää miksi organisaatioissa palkitaan henkilöstöä ja miten palkitsemisjärjestelmät toimivat. Palkitsemisjärjestelmät puretaan ikään kuin pienempiin osiin, jotta pystytään paremmin tutkimaan erilaisia yksittäisiä palkitsemisinstrumentteja joita ylimmän johdon palkitsemisessa

käytetään. Teoriaosuus esittelee palkitsemiskeinoja peilaten niitä muun muassa niin kutsutun päämies-agenttiteorian periaatteisiin. Viitekehyksessä palkitsemista tarkastellaan useasta eri näkökulmasta, esimerkiksi sekä johtajien että omistajien, kun taas empiriaosuudessa näkökulma on palkitsemisen kohteena oleviin johtajiin keskittyvä.

Palkitseminen on asia, jonka merkitys tulisi korostua jokaisessa organisaatiossa ja erityisesti se tulisi ottaa huomioon organisaatioiden strategiatyössä. Vartiainen ja Kauhasen määrittelyn mukaan liiketoimintastrategia sisältää organisaation perustavoitteet, toimintaperiaatteet ja päätoiminnot ja liittyy nämä yhtenäiseksi kokonaisuudeksi. Lähes aina organisaation liiketoimintastrategia sisältää ainakin seuraavat osa-alueet: mission eli toiminta-ajatuksen, vision eli kuvauksen siitä minkälainen organisaatio haluaa olla tulevaisuudessa, sekä organisaation keskeiset arvot eli periaatteet joiden avulla organisaatio pyrkii toteuttamaan missionsa ja visionsa. Liiketoimintastrategian yksi alaosa on henkilöstöstrategia ja tätä kautta myös palkitsemisstrategia, joka ottaa yleensä kantaa ainakin seuraaviin asioihin: minkälaisista tuloksista halutaan palkita, minkä organisaatiotason tuloksista palkitaan ja miten palkkiot jaetaan? (Vartiainen & Kauhanen 2005, 16.) On siis keskeistä ymmärtää, että palkitsemisella on yhteys kaikkiin organisaation strategian muihin osa-alueisiin ja tätä kautta merkittävä rooli organisaation tulevaisuutta ohjaavassa suunnitelmassa.

Tutkimuksen empiirinen osuus koostuu internetkyselyn avulla kerätystä kvantitatiivisesta aineistosta, josta otoksen muodostivat toimeksiantajaliittojen jäsenkuntaan kuuluvat toimitusjohtajat ja johtoryhmän jäsenet. Kyselyssä vastaajilta kysyttiin taustatietojen lisäksi heidän työnantajaorganisaatioonsa liittyviä asioita, palkkatietoja, sekä heidän mielipiteitään koskien erilaisia palkitsemisasiota ja -instrumentteja. Aineiston analyysin avulla tutkimus pyrkii tuottamaan uutta tietoa koskien ylimmän johdon palkitsemisen tasoa ja muotoja Suomessa. Havaintoja pyritään myös peilaamaan johdon palkitsemista käsittelevään teoriaan sekä julkisuudessa käytävään palkitsemiskeskusteluun. Lopuksi otetaan katse tulevaan ja pohditaan kerätyn aineiston pohjalta mahdollisia johdon palkitsemisen kehityssuuntia ja -tarpeita lähitulevaisuudessa.

1.2 Tutkimuksen tavoitteet ja tutkimusraportin rakenne

Tämän tutkimuksen *tavoitteena* on perehtyä palkitsemisen monimuotoiseen ja mielenkiintoiseen kenttään selvittämällä suomalaisten yritysten johtotehtävissä työskentelevien henkilöiden palkitsemiskäytäntöjä. Palkitsemisen tason ja muotojen lisäksi selvitetään myös miten itse palkittavat kokevat palkitsemisen, ovatko he nykytilanteeseen tyytyväisiä vai tyytymättömiä. Lopuksi tutkimukseen osallistuneilta tiedusteltiin heidän odotuksiaan ylimmän johdon palkitsemisen tulevaisuuden suunnasta ja heidän näkemyksiään johdon palkitsemisen kehitystarpeista.

Tutkimuksen *kohdeilmionä* tässä tutkimuksessa on palkitseminen. Palkitsemisella tarkoitetaan tässä tutkimuksessa lähinnä rahallista palkitsemista ja sen eri muotoja. Mukana kuljetetaan myös ei-rahalliseen palkitsemiseen liittyviä teemoja ja asioita, niiltä osin kuin se on palkitsemisen kokonaisuuden ymmärtämisen ja hahmottamisen kannalta olennaista. Palkitseminen on rajattu koskemaan vain organisaatioiden ylimmän johdon palkitsemista. Ylimmän johdon tarkempi määrittely esitellään myöhemmin luvussa kolme.

Tutkimustehtävänä on muodostaa johdon palkitsemisen teorian pohjalta viitekehys, jonka avulla on helpompi ymmärtää tutkimuksen empiiristä osuutta ja tulkita tutkimuksen tuloksia. *Tutkimuksen tarkoitus* on luonteeltaan pääasiassa *kuvaileva*. Tutkimus pyrkii tuomaan esille johdon palkitsemiseen liittyvät keskeiset piirteet ja palkitsemisen muotoja sekä tasoa kuvaavan nykytilanteen. Tutkimuksessa on myös osittain *selittäviä* piirteitä; palkitsemiseen liittyen pyritään löytämään todennäköisiä syy-seuraus suhteita sekä johdon palkitsemista selittäviä tekijöitä.

Johdon palkkiot ja palkkiojärjestelmät ovat huomattavasti muuttuneet ja kehittyneet erityisesti 1990- ja 2000-lukujen aikana. Voimakkaan muutoksen ja johdon palkitsemisen nopean kehittymisen vuoksi on olemassa tarvetta ilmiötä koskevalle tutkimukselle. Perusteluita tutkimustarpeelle voidaan esittää sekä teorian että käytännön kannalta. Ylimmän johdon palkitseminen on mielenkiintoinen ilmiö teoreettisessa mielessä sen moniulotteisuuden ja –muotoisuuden vuoksi. Johdon palkitsemista on verrattain vähän akateemisella tasolla tutkittu ja yleensä tutkimus keskittyy vain johdon palkitsemisen tiettyihin osatekijöihin, kuten esimerkiksi osakepohjaisten kannustinjärjestelmien rakentamiseen ja toimivuuteen. Käytännön näkökulmasta ylimmän johdon palkitsemista on mielekästä tutkia esimerkiksi

palkkatasa-arvon edistämisen ja kansallisen kilpailukyvyn parantamisen kannalta. Ajantasaisesta ja tarkasta tutkimustiedosta olisi suuri etu yksilötason, johtajan ja organisaatioiden välisissä palkitsemista koskevissa neuvotteluissa ja sopimisessa. Tutkimuksen toteutustavaksi valittiin kvantitatiivinen kyselytutkimus ennen kaikkea siksi, että laajahko, ja pääasiassa numeerinen tutkimusaineisto, tukee hyvin molempia sekä tutkimuksen teoreettisia että käytännön perusteluja.

Suomessa johtajien palkkatason ja palkitsemisen selvitystä sekä käytännön tutkimusta tekevät muun muassa yksityisellä sektorilla konsulttiyhtiöt Alexander Pay Management Oy, Alexander Corporate Finance Oy sekä Hay-Group. Nämä edellä mainittujen yritysten tekemät tutkimukset eivät kuitenkaan ole (ainakaan ajantasaisina) vapaasti julkisia, eivätkä täten tämän tutkimuksen tekijän tai toimeksiantajien käytettävissä. Näiden lisäksi todennäköisesti merkittävin kotimainen taho johdon palkitsemisen tutkimuksessa on Teknillisen korkeakoulun alaisuudessa toimiva työpsykologian ja johtamisen laboratorio, jossa on tutkittu palkitsemista vuodesta 1995 lähtien (ks. www.palkitseminen.tkk.fi).

Tutkimusraportin kappale kaksi esittelee palkitsemisen teoriaa ja pyrkii kontekstualisoimaan sen laajempaan organisaation johtamista koskevaan viitekehykseen. Tämän lisäksi tuodaan esille palkitsemiseen olennaisesti liittyviä asioita kuten palkitsemisen motivaatioteoriaa ja ajallista sekä kansallista kehityskaarta. Kappaleessa esitellään myös päämies-agenttiteoria keskeisenä ylimmän johdon palkitsemiskäsitettä selittävänä ja tukevana teoriana. Kappale kolme käsittelee ylimmän johdon määritelmän sekä esittelee johdon palkitsemisessä käytettävät yksittäiset palkitsemisinstrumentit ja niiden keskeiset ominaisuudet. Kappaleen kolme lopulla esitellään tutkimuksessa käytettävä palkkatyytyväisyyttä mallintava mittaristo ja pohditaan minkälaisia asioita palkkatyytyväisyyteen liittyy. Kappale neljä esittelee tutkimuksen tutkimusongelmat, tutkimuksen metodologian, tutkimusprosessin etenemisen sekä käytetyt analyysimenetelmät. Kappaleessa viisi esitellään tutkimuksen empiirisen osuuden keskeisimmät tulokset. Kappale kuusi päättää tutkimusraportin pohtimalla tutkimuksen tulosten merkitystä ja tutkimuksen onnistumista. Raportin lopussa on nähtävillä internetkyselytutkimuksessa käytetty lomake liitteenä numero yksi.

2 YLIMMÄN JOHDON PALKITSEMINEN

Tehdystä työstä on totuttu saamaan vastineena korvaus, useimmiten rahassa maksettava palkka, joka maksetaan työntekijälle. Näin on myös työnantajien johtoportaassa, eli organisaatioiden ja yritysten ylimmässä johdossa. Ylimmän johdon palkat ovat kuitenkin usein jopa monikymmenkertaisia tavallisen palkansaajan ansioihin verrattuna. Huippujohtajien muhkeita palkkapsusjeja perustellaan enimmäkseen sillä, että heidän harteillaan lepäävät organisaation raskaimmat vastuut, joihin kuuluvat muun muassa vastuu yrityksen tekemästä tuloksesta ja pääomasta (omistajille) sekä työnantajan vastuu yrityksen palveluksessa olevalle työvoimalle. Usein kuulee sanottavan, että jos työntekijä tekee työssään virheen, hän maksaa siitä korkeintaan irtisanomisen hinnan, mutta jos johtaja epäonnistuu tehtävässään, hänen virheensä saattaa maksaa useiden kymmenien tai satojen ihmisten työpaikat.

Palkitsemisella tarkoitetaan tässä tutkimuksessa erityisesti sitä palkitsemisen kokonaisuutta, jolla organisaatioiden omistajataho ylittää organisaation palkkajohtoa käytännössä palkitsee ja kannustaa. Tutkimus keskittyy pääasiassa erilaisten rahamääräisten kannustimien esittelyyn, mutta myös muut kokonaisuuteen kuuluvat instrumentit ja niiden merkitys pidetään käsittelyssä mukana. Palkitsemista tarkastellaan nimenomaan ylimmän johdon näkökulmasta; sen tasoa ja muotoja, toimivuutta ja palkkatyytyväisyyttä sekä tulevaisuuden kehitystarpeita. Tutkimuksen teoreettisessa viitekehyksessä esitellään myös muutamia palkitsemiseen liittyviä asioita omistajatahon näkökulmasta, jotta palkitsemisilmiötä voitaisiin ymmärtää mahdollisimman laajasti.

Toisessa luvussa esitellään palkitsemisen perusasioita, aihepiiriin liittyvää teoriaa ja käsitellään yleisesti erilaisten palkitsemisjärjestelmien periaatteita. Luvussa esitellään myös tutkimuksen teoreettisen pohjan eräänlaisena ”kivijalkana”; klassinen päämies-agenttiteoria, jonka pohjalta pyritään johdon palkitsemista ymmärtämään sekä tarkastelemaan. Päämies-agenttiteoria on valittu tutkimuksen viitekehykseen erityisesti siksi, koska sen avulla voidaan paremmin ymmärtää erityisesti ylimmän johdon palkitsemisessa käytettyjen palkitsemisinstrumenttien tehtäviä ja tarkoitusta. Edellä mainitun lisäksi tehdään lyhyt katsaus johdon palkitsemisen historiaan Suomessa, sekä kurkistus johdon palkitsemisen nykytrendeihin ja tulevaisuuden mahdollisiin kehityssuuntiin.

2.1 Palkitsemisen perusteita

Palkitseminen työelämän kontekstissa on parhaimmillaan monipuolinen kokonaisuus, joka koostuu useasta eri osa-alueesta ja on huolellisesti suunniteltua ja johdettua, määrätietoista toimintaa. Useimmiten ihmisten kanssa keskustellessa palkitsemisesta tai pelkästä ”palkasta” puhuttaessa puhutaan kuitenkin rahasta, vaikka sen tulisi olla vain yksi osa oikeaoppista palkitsemisen kokonaisuutta.

Palkitsemisen määritelmä vaihtelee lähteestä riippuen jonkin verran, mutta yhtenä keskeisenä perusteena monet näkevät, että palkitsemista voidaan ajatella tietynlaisena vaihtosuhteena, jossa osapuolina ovat työnantajaorganisaatio ja ensin mainitun hyväksi työskentelevä työntekijä. Rantamäki, Kauhanen ja Kolari määrittelevät palkitsemisen olevan vaihtosuhde, jossa työntekijä antaa työpanoksensa organisaatiolle ja saa tästä vastineeksi asioita, kuten palkkaa, palkkioita, etuja, palautetta työstään ja mahdollisuuden kehittää osaamistaan. Keskeistä on myös, että molempien on tarkoitus hyötyä vaihtosuhteesta; työntekijän oletetaan tekevän yrityksen näkökulmasta oikeita asioita ja yritys puolestaan antaa työntekijälle vastineeksi merkityksellisiä asioita. Tätä vaihtosuhdetta kutsutaan myös niin sanotuksi psykologiseksi sopimukseksi organisaation ja työntekijän välillä. Tämän ajatuksen mukaan työntekijä on valmis ponnistelemaan organisaation tavoitteiden eteen kun hän kokee edellä mainitun sopimuksen olevan kunnossa. (Rantamäki ym. 2006, 15.) Tämä määritelmä laajentaa palkitsemisen käsitettä pelkän rahallisen palkitsemisen, eli palkan, lisäksi.

Hyvin tiivistetyn määritelmän palkitsemiselle antaa Teknillisen korkeakoulun (TKK) Palkitsemisryhmä (2001):

”Palkitseminen on organisaation ja sen jäsenten välinen kaksisuuntainen prosessi, josta molemmat osapuolet hyötyvät; palkitseminen on johtamisen väline, joka tukee organisaation strategiaa ja tavoitteiden saavuttamista; palkitseminen välittää viestin halutusta toiminnasta, viestin tulkinta vaikuttaa organisaation jäsenten toimintaan; käsitykset siitä, mikä on palkitsevaa, ovat yksilöllisiä.” (Vartiainen & Kauhanen 2005, 17–18.)

Työsuojelurahaston selvityksessä ”Miten palkitseminen muuttuu Suomessa” haastatellut henkilöt osallistuvat palkitsemisen määrittelyyn. Yleisenä näkemyksenä on, että palkitseminen on työsuorituksesta saatava korvaus, mutta myös kaikkea sitä, mikä koetaan palkitsevaksi. Kaikki, mikä kannustaa, motivoi ja sitouttaa. Palkitseminen voi olla joko taloudellista tai sosiaalista, tai molempia. Palkitsemisen kokonaisuuteen kuuluvat lisäksi

työaikajärjestelyt, työsuhteen laatu, työn sisältö, esimiestyö ja johtaminen, urakehitys ja oppimismahdollisuudet, kiitos, arvostus ja palaute, työhyvinvointi ja virkistysasiat sekä tasa-arvo ja oikeudenmukaisuus. (Moisio, Salimäki, Sweins, 2006.) Kuten pitkästä listasta voi nähdä, palkitseminen mielletään moniulotteisesti ja monella eri tavalla yhteydestä ja tarkastelijasta riippuen.

Kirjassa ”Palkitse taitavasti” Hakonen, Hakonen, Hulkko ja Ylikorkala toteavat palkitsemisen olevan rahaa, etuja, tunnustusta, arvostusta ja mahdollisuuksia kehittyä, kaikkea sitä mitä työntekijä työstään saa ja mitä hänelle vastineeksi annetaan. Kun katsotaan palkitsemista vähän laajemmalti, eikä keskitytä pelkästään siihen mitä annetaan tai mitä saadaan, voidaan huomata että ensinnäkin palkitseminen koskee kaikkia organisaation jäseniä, aina suorittavasta portaasta ylimpään johtoon. Johdolla ja esimiehillä on eräänlainen kaksoisrooli, jossa he toimivat sekä palkitsemisen suunnittelijoina että toisaalta palkitsemisen kohteena. Palkitseminen on myös johtamisen näkökulmasta mielenkiintoinen asia, ja eri tutkimusten mukaan on huomattu palkitsemisella olevan huomattava merkitys organisaatioiden toimintaan ja tuloksiin. Hakonen ym. kiteyttävät ajatuksen: ”palkitseminen on tehokkain käytettävissä oleva väline viestittää henkilöstölle organisaation tärkeitä tavoitteita ja arvoja.” (Hakonen ym. 2005, 13.)

Kuten edellä todettiin, rahallinen palkitseminen on vain yksi osa suurempaa kokonaisuutta, jota voidaan ajatella palkitsemisen kokonaisuutena. Kun liitetään tähän ajatus, että palkitseminen on suuressa määrin johtamisen väline, voidaan todeta että on erittäin tärkeää tunnistaa ja havaita juuri ne asiat, jotka motivoivat työntekijät tekemään organisaation johdon haluamia asioita. Rantamäki ym. näkevät palkitsemisen välineenä, jolla strategiset päämäärät konkretisoidaan ja muunnetaan erilaisiksi toiminnallisiksi tavoitteiksi. Palkitsemisen perusteet taasen kertovat, mitä työntekijältä odotetaan. (Rantamäki ym. 2006, 16.) Keinoja ja motivaation kasvattamiseen tähtääviä välineitä on siis useita, mutta vielä enemmän vaihtelua aiheuttaa ihmisten toiveiden ja tarpeiden erilaisuus. Samanlaiset asiat eivät motivoi kaikkia ihmisiä. Ajatus on helppo ymmärtää, jos mietitään esimerkiksi yhden euron merkitystä (motivaatioarvoa) monimiljonäärille tai vähävaraiselle työttömälle. Seuraavassa taulukossa on esitetty karkea jaottelu palkitsemisen kokonaisuuden keskeisistä osa-alueista.

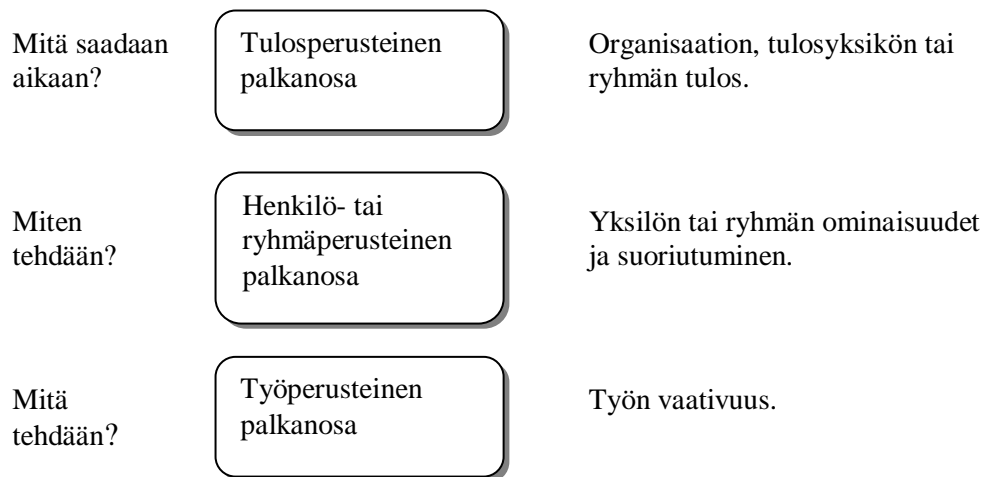
TAULUKKO 1 Palkitsemisen kokonaisuus (Rantamäki ym. 2006, 16).

1) Työ ja tapa toimia	2) Kasvu ja kehittyminen
3) Henkilöstöedut	4) Rahallinen palkitseminen

Taulukossa palkitseminen on jaettu neljään ryhmään, joista työ ja tapa toimia - ryhmään sisältyvät asioita kuten työn sisältö, esimiestyö ja yksilön huomioiminen. Kasvu ja kehittyminen kertovat yksilön työuraan liittyvistä osaamisen kehittämismahdollisuuksista ja muista työuran rakenteellisista seikoista. Rahallinen palkitseminen sisältää kaikki konkreettiset vastineet työpanoksesta ja henkilöstöedut puolestaan asioita kuten työajan joustavuus, työvälineet ja – olosuhteet. (Rantamäki ym. 2006, 17–18.)

Tutkimuksen fokus on organisaatioiden ylimmässä johdossa, vaikkakin voitaneen todeta, että ihmisten palkitsemisen ja motivaation syntymisen perusteet näyttävät verrattain samankaltaisina organisaation kaikilla tasoilla. Mikäli ollaan tyytyväisiä palkkaan ja palkitsemiseen, edesauttaa se työssä viihtymistä ja sitoutumista organisaatioon niin kokoonpanolinjan äärellä kuin toimitusjohtajan tuolillakin. Tosin olennaista on myös tiedostaa, että samansuuruinen tai muotoinen palkkio ei välttämättä aiheuta samansuuruista tai - kaltaista motivaatiovaikutusta organisaation eri tasoilla. Ikäheimo, Löyttyniemi ja Tainio (2003) ovat kirjoittaneet kirjan, joka keskittyy nimenomaan yritysten ylimmän johdon palkitsemiseen. Johdon palkitsemisen perusasioista he toteavat, että rahapalkka toimii sinänsä korvauksena tehdystä työstä ja myös kannustimena uusiin saavutuksiin. Monet johtajat näkevät työnsä rahan ansaitsemisen lisäksi oppimisena ja itsensä kehittämisenä, sen lisäksi johtajat kokevat tärkeänä mahdollisuuden vaikuttaa asioihin, kollegoiden arvostuksen sekä tuloksellisesta urasta myönnettävät erilaiset tunnustukset ja arvomerkit. Rahan merkitystä johdon palkitsemisessa ei tule aliarvioida, mutta yksipuoleisesti käytettynä palkitsemiskeinona se menettää nopeasti merkitystään ja johtaa muiden motivointikeinojen laiminlyöntiin. (Ikäheimo ym. 2003, 18–19.)

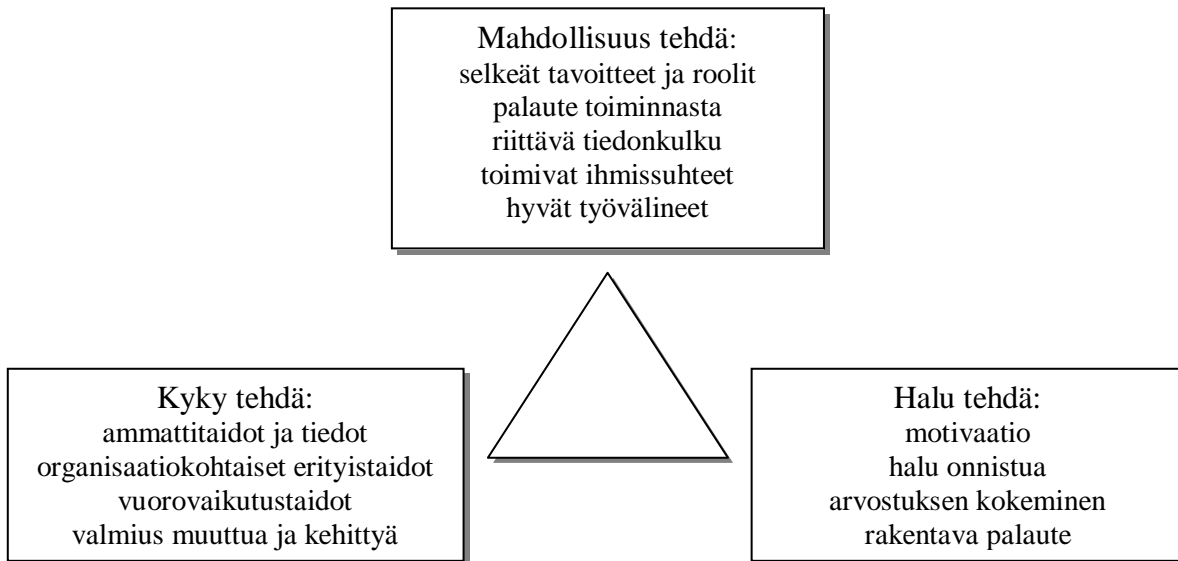
Tiedetään siis, että palkitseminen on meille kaikille tärkeää ja se tulisi suunnitella jokaisessa organisaatiossa parhaalla mahdollisella tavalla sekä huolellisesti. Mihin palkitseminen sitten oikein perustuu? Lahti, Tarumo & Vartiainen (2004) ovat esitelleet palkitsemisen perustuvan yleisimmin 1) työhön ja sen vaativuuteen, 2) henkilön ja/tai ryhmän ominaisuuksiin sekä suoriutumiseen ja 3) aikaansaannoksiin ja tuloksiin.



KUVIO 1 Palkitsemisen ja palkan kolme pääperustetta (Vartiainen & Kauhanen 2005, 19)

Työperusteinen palkanosa arvioi tietyn tehtävän tai toimen vaativuutta riippumatta kyseisen työn tekijästä. Henkilö- tai ryhmäperusteinen palkanosa puolestaan perustuu pätevyYTEEN ja siihen miten yksittäinen työntekijä tai ryhmä suoriutuu annetuista tehtävistä. Tulosperusteinen osa kiinnittää huomion varsinaisiin työn aikaansaannoksiin, tulokseen ja tuotokseen. (Vartiainen & Kauhanen 2005, 19.)

Kun sekä palkitsemisen perusteet että erilaiset palkitsemiskeinot ovat organisaatiossa kunnossa, palkitseminen on työn tekijän näkökulmasta motivoivaa, merkittävää ja toimivaa. Rantamäki ym. toteakin, että parhaimmillaan palkitseminen tukee yksilön onnistumista työssään ja kannustaa henkilöstöä kehittämään osaamistaan sekä lisää halua ponnistella organisaation tavoitteiden eteen. Palkitseminen voi myös osaltaan selkiyttää tavoitteita, luoda mahdollisuuksia palautteen antoon sekä parantaa tiedonkulkua. (Rantamäki ym. 2006, 19–20.)



KUVIO 2 Hyvän työsuorituksen edellytykset (Rantamäki ym. 2006, 20)

2.2 Palkitseminen ja motivaatio

Perinteisesti on ajateltu työn tarkoituksen olevan oman ja perheen elannon tienaaminen. Tästä näkökulmasta katsottuna tärkein työn tekemisestä saatu hyöty on palkka, jonka avulla toimeentulon pystyy turvaamaan. Mikäli työn tekemiseen ja ennen kaikkea palkitsemisen motivoiviin vaikutuksiin otetaan laajempi näkökanta, voidaan huomata työn antavan monia erilaisia hyötyjä ja merkityksiä ihmisten elämään. Työn ja palkitsemisen merkityksen näkeminen laajemmassa kontekstissa on tullut mahdolliseksi hyvinvointiyhteiskunnan ja korkean elintason myötä. Nykypäivänä ei niin monen ihmisen enää tarvitse tehdä fyysisesti raskasta, ja kenties epämiellyttävää työtä, ainoastaan ansaitakseen ”jokapäiväisen leipänsä”. Tässä kappaleessa otetaan pohdinnan kohteeksi kysymys mikä ihmisiä motivoi ja miten erilaiset palkitsemiskeinot asiaan liittyvät.

Viitala (2002, 287–289) toteaa, että työssä motivoituminen on hyvin monisyinen ilmiö, johon vaikuttavat useat erilaiset yksilölliset tilanteet ja asiat. Ching (1977) on havainnut tutkimuksessaan, että palkan suhteellinen merkitys riippuu yksilön tarpeista. Mikäli halutaan tyydyttää ainoastaan perustarpeita, tällöin palkka on tärkeä. Palkan suuruus vaikuttaa myös sen merkittävyyteen; mitä enemmän henkilö ansaitsee, sitä vähemmän palkka merkitsee. Myös asemalla on havaittu olevan samansuuntainen vaikutus; mitä korkeammalla hierarkiassa

työntekijä on, sitä vähemmän palkka merkitsee. Mikäli henkilö kokee vahvaa suoritustarvetta työssään, on myös sen havaittu vähentävän palkan merkitystä. Menestymisen halu ja kokemukset työn sisäisestä tyydyttävyydestä nousevat tärkeämmiksi. Viitala jatkaa palkan eri rooleista, että palkka on myös eräänlainen arvon mitta. Työntekijä ikään kuin myy aikansa ja osaamisensa yritykselle ja mitä korkeamman korvauksen hän niistä saa, sitä arvokkaammaksi omat panostukset koetaan. Rahan merkitys ja rooli riippuu kolmesta edellytyksestä; raha motivoi henkilöä, joka arvostaa rahaa ja on valmis ponnistelemaan sitä saadakseen. Toinen edellytys on, että työntekijä näkee rahapalkkiolla ja työsuorituksella selkeän yhteyden. Logiikan mukaan suoritusten parantuessa tai lisääntyessä myös rahapalkkioiden tulisi kasvaa. Kolmantena edellytyksenä on, että työntekijällä tulee olla mahdollisuus vaikuttaa itse suoritukseensa. On tärkeää kokea, että itse tehdyillä ponnisteluilla voidaan lopputuloksena saavuttaa suurempi palkkio.

Peltonen ja Ruohotie (1991, 43–44) ovat esittäneet seuraavan yhteenvedon eri palkitsemistapojen vaikutuksesta työsuoritukseen ja motivaatioon. Heidän mukaansa voidaan yleisesti väittää, että motivaatio- ja suoritustaso ovat korkeampia suorituspalkkaukseen perustuvassa palkkauksessa kuin aikapalkkausjärjestelmissä. Mikäli siirrytään kiinteästä palkkauksesta palkkiopalkkaan (esimerkiksi tulospalkkiot), havaittiin tutkimuksen perusteella tuotannon tehokkuuden kasvaneen keskimäärin 30 – 40 prosenttia laatutason pysyessä ennallaan. Tämän lisäksi poissaolot työpaikalta vähenivät ja työskentelyilmapiiri parani verrattuna aiempaan. Mikäli siirryttiin urakkapalkkauksesta palkkiopalkkaan havaittiin tuotannon tehokkuuden paranevan noin 10 – 15 prosenttia. Laatutaso parani noin 14 prosentissa tapauksista ja poissaolot sekä vaihtuvuus pienenevät. Myös tällä muutoksella havaittiin olevan positiivinen vaikutus työpaikan ilmapiiriin. Viitala (2002, 289) toteaa kuitenkin, että suoritukseen sidottu palkkaus ei ole tehokas palkitsemiskeino silloin, kun työn sisällöstä saatavat palkkiot ovat korkeat. Mikäli tavoitteena on pysyvästi nostaa työmotivaatiota, tulisi lähteä liikkeelle työn sisällön muokkaamisesta eikä palkkioiden lisäämisestä. Ulkoisten palkitsemiskeinojen lisäksi työn motivoivuutta voidaan lisätä määrittelemällä työlle riittävän konkreettisia tavoitteita, jotka ovat realistisesti saavutettavissa. Kannustava, avoin ja ihmisiä kunnioittava johtamistyö lisäävät luottamusta työpaikalla ja motivoivat ihmisiä yrittämään parhaansa.

Salmela-Aro ja Nurmi (2005) ovat tutkineet erilaisten motivaatioteorioiden yhteyttä palkitsemiseen ja niiden ilmenemistä työelämässä. Heidän näkemyksensä on, että ihmisiä

motivoivat asiat ovat hyvin yksilöllisiä ja voivat vaihdella muun muassa elämäntilanteen ja kontekstin mukaan. Osa viimeaikaisesta tutkimuksesta on osoittanut, että yksi tärkeimmistä motivaatioon vaikuttavista asioista on ihmisten kokema itsemääräämisoikeus. On myös todettu, että ulkoinen (rahallinen) palkitseminen saattaa vähentää koettua itsemääräämisoikeutta, heikentäen sitoutumista ja työtavoitteiden saavuttamista. Toinen tuore havainto on, että työympäristöllä on vaikutus palkitsevuuteen. Autonominen ympäristö, joka minimoi ulkoiset kannustimet ja uhat sekä välttää kontrolloivaa otetta, lisää työntekijöiden sisäistä motivaatiota ja edistää oppimista, sopeutumista ja työstä suoriutumista. Yhteenvetona todetaan, että on syytä myös tiedostaa ulkoisen palkitsemisen sisältämät riskit, jotka voivat johtaa negatiivisiin vaikutuksiin suhteessa motivaatioon. Palkitsemisjärjestelmiä kehitettäessä tulisi ottaa entistä useammin huomioon myös ”psykologisemmat palkinnot”, kuten mahdollisuus osoittaa kyvykkyys haasteellisissa tehtävissä. (Vartiainen & Kauhanen 2005, 142–143.)

Armstrong & Murlis (2004, 57–66) toteavat, että työn motivoivuuteen vaikuttavat palkitsemisen lisäksi esimerkiksi organisaation sisällä toimiva sosiaalinen verkosto ja organisaation arvot sekä kulttuuri. Erityisesti arvoista ja työn sisäisistä asioista syntyvä motivaatio on pitkäkestoista, kun taas ulkoisilla palkitsemisinstrumenteilla saavutettava motivointivaikutus usein jää hyvin lyhytaikaiseksi. Palkitsemisen motivoivuuden monimutkaisuus tulisi huomioida ennen kaikkea siten, että tiedostettaisiin yksittäisten ja hätiköityjen palkitsemispäätösten lyhytnäköisyys. Tehokkaasti motivoivat kannustinjärjestelmät vaativat huolellista suunnittelua ja paljon aikaa toimiakseen. Motivaation syntymisen kannalta tärkeitä asioita ovat selkeä tavoiteasettelu, palaute ja oikeudenmukainen kannustus sekä työilmapiirin avoimuus, joka mahdollistaa korkean motivaation syntymisen.

Pennings (1999, 388) korostaa palkitsemisen motivoivan vaikutuksen liittyvän ennen kaikkea siihen, että palkittava näkee ja ymmärtää palkkioiden ja toiminnan välillä olevan selkeän ja yksiselitteisen yhteyden. Osakekurssien sattumanvarainen heilahtelu, kiristyvä kilpailu ylimmän johdon työpaikoista ja jatkuvasti muuttuva kansallinen palkitsemiskäytäntö ovat esimerkkejä asioista, jotka vähentävät pitkäaikaisten ja osakesidonnaisten palkitsemisinstrumenttien motivoivaa vaikutusta. Mikäli järjestelmä ei ole riittävän selkeä ja helposti hahmotettavissa, erilaiset epävarmuustekijät saattavat olennaisesti haitata haluttua

lopputulosta. Ihmiset ovat yksilöllisiä myös tässä mielessä, kukin hahmottaa järjestelmien selkeyttä ja epävarmuustekijöitä omalla tavallaan.

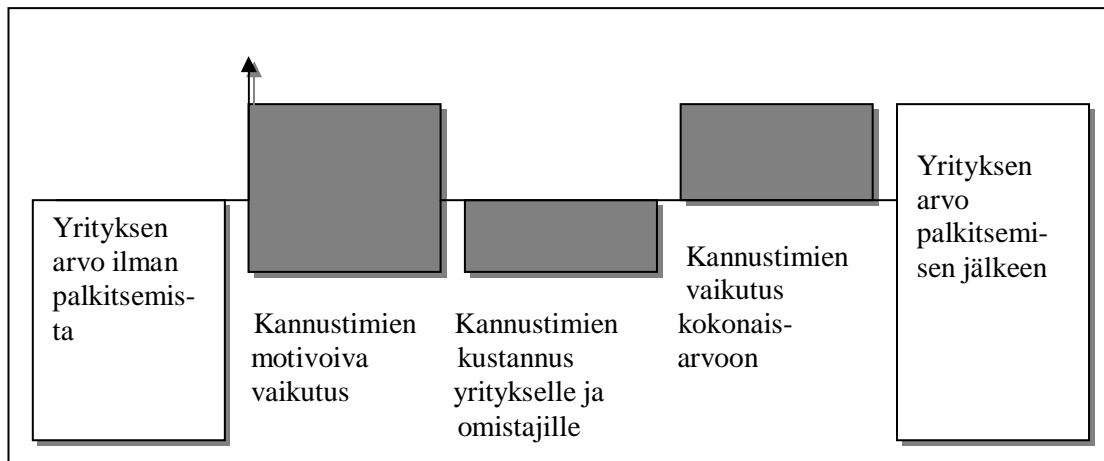
Loppuyhteenvetona pohditaan teorian tarjoamaa näkemystä, että palkka, varsinkin ulkoinen palkitseminen ja rahapalkka, näyttäisivät menettävän merkityksensä kun organisaatitason noustaan ylemmäs ja palkan merkitys perustarpeiden tyydyttäjänä olisi tarpeeton. Näin ehkä voi olla kansainvälisen tason huippujohtajilla, joilla rahaa on enemmän kuin he ehtivät koskaan käyttää. Eräänlaista oikeutusta ja hyväksyntää nämä miljardöörijohtajat hakevat ansioilleen usein perustamalla hyväntekeväisyyttä tukevia säätiöitä ja antamalla lahjoituksia. Tämä keskustelu ja näkemys tuskin kuitenkaan suomalaista yritysjohtoa tarkastellessa on kovinkaan relevantti. Voitaneen olettaa, että monelle suomalaiselle johtajalle palkalla on edelleen huomattava merkitys muun muassa toimeentulon turvaajana, elintason kohottajana ja myös eräänlaisena hyvän aseman symbolina. Johdon palkkatason nousu ja vaatimukset sen noususta jatkunevat maassamme ainakin niin pitkään, että suomalainen ylimmän johdon palkitseminen saavuttaa eurooppalaisen tason ja johtajat kokevat silloin saavansa antamistaan työpanoksista asiaankuuluvan korvauksen.

2.3 Palkitsemisjärjestelmät ja strateginen palkitseminen

Palkitseminen on useasta eri palasta koostuva monimutkainen paketti, joka tähtää henkilöstön mahdollisimman tehokkaaseen motivointiin ja sitouttamiseen käytettävissä olevien resurssien puitteissa. Voidaan kuitenkin sanoa, että palkitseminen on, tai sen ainakin tulisi olla, vielä enemmän kuin näiden osien summa. Palkitsemista ei tulisi organisaatiossa ajatella itsenäisenä tai irrallisena osana, joka toimii tai ei toimi omassa rauhassaan, erillään muista organisaation toiminnoista. Kun halutaan, että palkitseminen tukee ja ohjaa organisaation tavoitteita ja henkilöstön toimintaa näiden tavoitteiden tehokkaampaan saavuttamiseen, on palkitsemista mietittävä näistä strategisista lähtökohdista ja suunniteltava palkitseminen niiden kanssa yhteensopivaksi.

Ikäheimo ym. toteavat, että hyvän palkitsemisjärjestelmän rakentamisen tulisi lähteä liikkeelle järjestelmälle asetettavien tavoitteiden määrittelystä sekä yrityksen ja palkittavien tarpeiden tunnistamisesta. Yleisesti katsottuna yrityksen tehtävänä on menestyminen eli pelkistettynä yrityksen arvon kasvattaminen ja ennen kaikkea tämän tavoitteen tukena

palkitsemisjärjestelmän tulisi toimia. Toki erilaisilla yrityksillä voi olla myös muitakin tavoitteita, kuten esimerkiksi perhey yrityksissä korostunee historiaan ja sukuun liittyvät arvot. (Ikäheimo ym. 2003, 201–203.)



KUVIO 3 Palkitsemisjärjestelmän vaikutus yrityksen arvoon (Ikäheimo ym. 2003, 205)

Palkitsemisjärjestelmä aiheuttaa yritykselle kustannuksia, joita sisältyy muun muassa tulospalkkioihin, optiojärjestelmiin, eläkeratkaisuihin ja muihin palkitsemistapoihin. Hyvä järjestelmä kiinnittää huomiota niin kustannuksiin kuin palkitsemistavoista saavutettuihin hyötyihin ja lisäarvoon. Kuviosta käy ilmi, että järjestelmä on järkevästi rakennettu, jos yrityksen arvo kasvaa enemmän kuin järjestelmästä koituu kustannuksia. Palkitsemismuotojen takana on siis loppujen lopuksi yrityksen osakkeen arvon nostaminen, eli omistajan edun toteuttaminen. Toisaalta palkitsemisjärjestelmien tavoitteenasettelua vaikuttaa se tosiasia, että kaikkia organisaation tavoitteita ei voida mitata taloudellisin tunnusluvuin. (Ikäheimo ym. 2003, 204–206)

Hyvän palkitsemisjärjestelmän edellytyksiä ovat myös oikeudenmukaisuus, jolle jo lainsäädäntö asettaa omat vaatimuksensa. Palkkaus ei saa olla sukupuolen, iän tai muun perusteen mukaan syrjivää. Palkitsemisjärjestelmään kohdistuu erilaisia vaatimuksia organisaation elinkaaren vaiheen ja organisaation rakenteen perusteella. Voimakkaasti kasvavassa IT-yrityksessä, jonka menestys perustuu innovatiivisuuteen ja joustavuuteen, tuskin toimii samankaltainen järjestelmä kuin esimerkiksi valtion ohjaamassa perinteisen teollisuuden alan yrityksessä. Voitaneen siis todeta, että järjestelmän rakenteeseen vaikuttaa

esimerkiksi yrityksen koko, toimiala, elinkaaren vaihe, työvoiman ja avainhenkilöiden saatavuus sekä kilpailutilanne.

Jos organisaation johtohenkilöiltä tiedustellaan heidän yrityksensä olemassaolon tarkoitusta, tavoitteita tai liiketoiminnan lähtökohtia, kuultaneen johtajan suusta useasti vastaus joka sisältää seuraavat kolme sanaa: visio, arvot & missio. Rantamäki ym. määrittelee nämä käsitteet seuraavasti:

”*Visio* tarkoittaa sitä miltä organisaatio haluaa näyttää sidosryhmien näkökulmasta muutaman vuoden kuluttua (...) *arvot* ovat periaatteita, joita noudattamalla pyritään visioon (...) *Missio*, eli toiminta-ajatus vastaa kysymykseen, miksi organisaatio on olemassa.” (Rantamäki ym. 2006, 40–41.)

Kun organisaatiolle on suhteellisen selkeästi määritelty suunta, tavoiteltava visio, sekä arvot ja missio, käsissä tulisi olla jo riittävät eväät varsinaisen liiketoimintastrategian muodostamiseksi. Liiketoimintastrategia on eräänlainen toiminta- ja toimenpidesuunnitelma, joka kertoo mitä tekemällä organisaatio saavuttaa visionsa. Rantamäki ym. toteavat liiketoimintastrategian perustuvan organisaation toimintaympäristöön, sekä erilaisiin organisaation sisäisiin tekijöihin. Näitä sisäisiä tekijöitä ovat muun muassa taloudelliset voimavarat, teknologia, henkilöstörakenne ja osaaminen sekä organisaatorakenne ja – kulttuuri. Yleisesti voidaan todeta, että organisaation sisäiset asiat, kuten organisaatiokulttuuri tai henkilöstörakenne, muuttuvat huomattavasti hitaammin kuin ulkoiset tekijät. Erilaisiin organisaation sisäisiin tekijöihin on kuitenkin mahdollista vaikuttaa oikeanlaisella johtamisella ja palkitsemisella, jolloin voidaan puhua liiketoimintastrategian yhdestä osa-alueesta, henkilöstöstrategiasta, johon sisältyy myös periaatteet palkitsemisesta. (Rantamäki ym. 2006, 42–44.)

Palkitseminen ja palkitsemisjärjestelmä ovat siis ennen kaikkea johtamisen välineitä. Tutkijat ovat havainneet, että palkitsemisella on voimakas vaikutus henkilöstön toimintaan, joten palkitsemisen muuttaminen ja ohjaaminen toimii vahvana työkaluna mikäli toiminnan suuntaa suunnitellaan muutettavan. Linjaukset ja päätökset, joita palkitsemiseen liittyen tehdään, saavat usein strategisista vaikutuksista aikaan organisaatiossa. Tästä johtuen ne ovat merkittäviä asioita, joita ei tulisi tehdä ilman riittävää harkintaa ja suunnittelua. Mikäli halutaan, että palkitseminen on mahdollisimman hyvin linjassa yrityksen strategian kanssa, on keskeistä tietää minkälaisia vaikutuksia käytössä olevalla palkitsemisjärjestelmällä on ihmisten

toimintaan. On hyvin vaikeaa lähteä muuttamaan asioita tehokkaampaan suuntaan, mikäli ei ole selvitetty ja ymmärretty täysin nykyisenkään järjestelmän vaikutuksia. Kun palkitseminen on linjassa organisaation strategian ja tavoitteiden kanssa, voidaan palkitsemisjärjestelmää kutsua strategiseksi palkitsemiseksi.

Henkilöstöjohton ryhmä – HENRY ry on tutkinut strategista palkitsemista ja heidän mukaansa strateginen palkitseminen käytännössä näkyy siten, että: 1) organisaatiolle on liiketoimintastrategiasta johdettu palkitsemisstrategia, joka antaa selvän suunnan palkitsemisen kokonaisuudelle, 2) palkitsemista johdetaan, eikä vain hallinnoida, sekä sen toimivuutta arvioidaan ja parannetaan, 3) palkitseminen ja sen perusteena käytetyt tunnusluvut ja mittarit muuttuvat yrityksen liiketoimintastrategian muuttuessa ja 4) yrityksen ylin johto on kiinnostunut palkitsemisesta ja edellyttää, että siitä huolehditaan ja sitä kehitetään. (Hakonen & Leino 2007, 3.)



KUVIO 4 Palkitsemisen rooli strategian toteuttamisessa (Rantamäki ym. 2006, 46)

Armstrong & Murlis esittävät kirjassaan tarkistuslistan, jolla voidaan tutkia onko organisaation käytössä oleva palkitsemisjärjestelmä yhteensopiva strategian kanssa. Tarkistuslistalla ovat muun muassa seuraavat asiat: 1) perustuuko palkitsemisjärjestelmä organisaation strategiseen toiminta-ajatukseen, arvoihin ja visioon, 2) onko palkitsemisstrategia yhdensuuntainen organisaation kulttuurin sekä muiden arvojen ja tavoitteiden kanssa, 3) onko järjestelmä rakennettu yhdessä ja huomioonottaen kaikki keskeiset sidosryhmät, 4) onko palkitsemisstrategiassa huomioitu tulevaisuuden asettamat haasteet ja liiketoimintastrategia, 5) onko palkitsemisstrategiassa huomioitu yrityksen toimintaympäristö ja sen asettamat haasteet esimerkiksi rekrytoinnille ja työvoiman saatavuudelle sekä 6) sidotaanko palkitseminen suoriutumiseen ja mikäli sidotaan, onko se sidottu olennaisiin ja oikeisiin tunnuslukuihin? (Armstrong & Murlis 2004, 82–86.) Näitä kysymyksiä voi asettaa yrityksessä eri tasoilla työskenteleville ihmisille ja pyrkiä tätä kautta varmistamaan, että palkitseminen toimii yrityksen eri tasoilla.

Entä kuka viimekädessä on sitten vastuussa palkkioista ja palkitsemisstrategiasta? Osakeyhtiö lienee esimerkkinä havainnollisin, koska siellä päätöksenteolla on monta eri tasoa ja näillä tasoilla ollaan vastuussa erilaisista asioista. Rantamäki ym. erittelee palkitsemisstrategian vastuualueiden toteuttajat seuraavasti: 1) yhtiökokous vastaa johdon ja henkilöstön palkitsemisesta (optiot), 2) hallitus hoitaa johdon palkitsemisen sekä muut palkitsemisjärjestelmät, 3) johtoryhmä vastaa henkilöstö- ja palkitsemisstrategiasta, 4) henkilöstöosaston vastuulla on suorituksen johtamisen järjestelmä (valmistelu, tuki, ylläpito ja raportointi), 5) esimiehet hoitavat suoriutumisen arvioinnin ja 6) henkilöstölle kuuluu itsearviointi. (Rantamäki ym. 2006, 47.)

Suomessakin on pitkään useissa yrityksissä totuttu suunnittelemaan palkitsemista monista muista lähtökohdista, kuin organisaation strategian tai oman toiminnan asettamista vaatimuksista. Luultavasti yleisimmin palkitsemista on totuttu vertaamaan kilpailevien yritysten käytäntöihin tai toimialalla vallitseviin perinteisiin. Mikäli yritys kuitenkin haluaa olla mahdollisimman tehokas ja linjata palkitsemisensa osaksi strategiaansa, muutoksen on tapahduttava yritystasolla oma-aloitteisesti. Tätä kautta on myös mahdollista yrityksen saavuttaa kilpailuetua palkitsemisen avulla kilpailijoihinsa nähden

2.4 Päämies – agenttiteoria

Johdon erityisasemaa palkitsemisen näkökulmasta on luontevaa lähteä tarkastelemaan niin sanotun päämies – agenttiteorian (principal-agent theory) kautta. Jensen & Meckling (1976) toteavat päämies – agenttiteorian pohjautuvan ajatukselle, että yrityksen johdon saaman henkilökohtaisen hyödyn tulee perustua yrityksen omistajien tavoitteiden täyttymiseen ja sijoitusten arvonnousuun, jotta yritysjohto toimisi niiden mukaisesti. On kuitenkin myös tiedostettava, että omistajilla voi olla myös muita tavoitteita kuin omistaja-arvon kasvattaminen, kuten tilanne usein on esimerkiksi osuuskunnissa ja perheyrityksissä. (Vartiainen & Kauhanen 2005, 258.)

Jensen & Meckling (1976) toteavat, että teorian pohjalta voidaan etsiä vastauksia agenttiongelman (johdon ja omistuksen eriytyminen) ratkaisemiseen. Tämä tarkoittaa käytännössä erilaisia ylimmän liikkeenjohdon kannustin- ja valvontajärjestelmiä. Kannustinjärjestelmät tähtäävät agentin tavoitteiden yhdensuuntaistamiseen päämiehen kanssa ja valvontajärjestelmät pyrkivät kontrolloimaan niin kutsuttua informaatio-ongelmaa, joka päämiehelle syntyy agentin toiminnan ollessa välittömän valvonnan ulkopuolella. Valvontaa päämies voi toteuttaa esimerkiksi budjetoinnin ja tilintarkastuksen avulla. Vaikka valvonta- ja kannustinjärjestelmät olisivat huolellisesti suunnitellut ja toteutetut, silti normaalissa yritystoiminnassa agentin päätökset toisinaan eivät ole päämiehen tavoitteiden mukaisia. Näistä syistä aiheutuvat jäännöskustannukset (residual loss) johtavat omistajatahon (päämiehen) näkökulmasta negatiiviseen kehitykseen. Vaikka päämies-agenttisuhde aiheuttaakin kustannuksia, se ei tarkoita silti sitä, että se olisi välttämätön paha. Sopimussuhteen tarkoituksena on mahdollistaa tuottavien investointien käytännön toteuttaminen, joka ei muutoin olisi mahdollista ja suurten investointien tuottojen rinnalla agenttikustannukset ovat usein häviävän pieniä.

Alun perin päämies-agenttiteorian ajatus on lähtöisin jo vuodesta 1932, jolloin Berle & Means ensimmäisen kerran esittivät mahdollisena tilanteen, että johdon ja omistajien intressit voivat suuntautua eri asioihin. Ongelman juuret ovat siis yrityksen omistuksen ja johdon eriytymisessä. Jensen & Meckling (1974) työstivät tätä ajatusta eteenpäin ja erittelivät myös mahdollisia esimerkkitapauksia, joissa omistajille koituu agenttikustannuksia johdon epäoptimaalisesta toiminnasta. Yksi mahdollinen riski aiheutuu siitä, että johto ei kanna 100 %:n taloudellista vastuuta yrityksessä, joten henkilökohtainen riski voi olla johtajalla

pienempi verrattuna yrityksen kantamaan riskiin (esimerkiksi investoinnin kannattavuutta mietittäessä). Toisaalta voidaan ajatella, että johtajan päätöksiä (muun muassa investointeihin liittyvät) ohjaa tietynlainen varovaisuus. Tätä voidaan perustella johtajan huonommalla riskiherkkyydellä (pelissä henkinen pääoma sekä taloudelliset ansiot), kun sitä verrataan yrityksen omistajatahoon. Järkevää ja maltillista sijoitusstrategiaa noudattavilla sijoittajilla on hyvin hallittu ja hajautettu riski. Investointeja tarkemmin mietittäessä myös voidaan nähdä, että joissakin tapauksissa johtajat saattavat hylätä nettonykyarvoltaan (NPV) tuottoisat investoinnit sen vuoksi, että niistä aiheutuisi hänelle henkilökohtaisesti lisää työtä ja vaivannäköä, jolloin johtajan henkilökohtainen hyöty pienenee. Toisaalta jotkut johtajat saattavat lähteä mukaan taloudellisesti epävarmoihin tai jopa nettonykyarvoltaan negatiivisiin projekteihin sen vuoksi, että tällä tavalla heidän henkilökohtaisen työn vaativuus sekä tulot saattavat kasvaa. (Rosenberg 2004, 3-4.)

Ferrarini & Moloney (2005) toteavat artikkelissaan, että ylimmän johdon palkitsemista tarkasteltaessa useimmiten dominoiva ja vallalla oleva malli perustuu nimenomaan päämies-agenttiteoriaan. Johdon intressien tehokas kiinnittäminen erilaisin osake- ja tilinpäätöstunnuslukupohjaisiin järjestelmin omistajien tavoitteisiin on ollut vallalla oleva palkitsemiskäytäntö 1990-luvulla ja on sitä edelleen. Erityisesti tämä on nähtävissä voimakkaasti hajaantuneen omistajapohjan omaavissa organisaatioissa, joissa yksittäisen omistajan kiinnostus ja mahdollisuus läheiseen ja tarkkaan ohjaus- sekä valvontatyöhön on hyvin vähäinen. Päämies-agenttiteorian perusteella tarkasteltavat palkitsemissuhteet ovat kuitenkin usein hyvin monimutkaisia, eivätkä lainkaan ongelmattomia. Toimivan ja tehokkaan palkitsemissopimuksen suunnitteleminen ja toteuttaminen on hankalaa ja sitä työtä omistajien taholta käytännössä toteuttavan hallituksen asema ”kahden tulen välissä” on toisinaan hyvin haastava. Manner-Euroopassa on yleistä, että omistajuus on paljon keskittyneempää ja perustuu usein läheisille omistajien välisille sopimuksille ja suhteille. Tämä klassisen päämies-agenttiteorian mukaan vähentää tarvetta johdon palkitsemiseen, sillä omistajataholla on käytettävissään keinot ja intressi puuttua organisaation toimintaan tarkemmin ja läheltä. Keskitetyn omistuksen tilanteissakin potentiaalia erilaisille agenttikustannuksille on olemassa ja niiden syyt riippuvat usein pitkälle siitä toimiiko organisaation johdossa omistajajohtaja vai ulkopuolinen johto. Kiinnostavaa on myös miten edellä mainitun kaltaisissa tilanteissa pienomistajan edut ja ääni tulevat huomioituksi, mikäli suhteita johtoon dominoivat muutamat vahvat omistajatahot.

Kole (1997) viittaa artikkelissaan myös hallituksen ja johdon välillä mahdollisesti oleviin päämies-agenttisuhteen ongelmiin. Hänen mukaansa todennäköinen esimerkkitapaus tyypillisestä ongelmasta on hallitus, jonka päätöksiin toimivalla johdolla on liian suuri vaikutusvalta. Tämän kaltaisessa tapauksessa hallitus ei enää parhaalla mahdollisella tavalla valvo omistajatahon etuja, vaan toimii eräänlaisena ”kumileimasimena” johdon valmistelemille ja ajamille asioille. Tärkeää on siis löytää yhtiön toimintaa ohjaamaan tarkkaavainen, asioidensa tasalla oleva ja pätevä hallitus. Hallituksen tulee olla reilu toimissaan sekä operatiivista ylintä johtoa että omistajia kohtaan.

Päämies-agenttiteorian taustalla on ajatus jonka mukaan yksi tai useampi henkilö (päämies), jotka toimivat yrityksen omistajina, valtuuttavat toisen henkilön (agentti) hoitamaan yrityksen johtamiseen liittyviä tehtäviä puolestaan. Pohjimmiltaan kyse on siis eräänlaisesta sopimuksesta kahden osapuolen välillä. Voidaan ajatella että päämies ikään kuin valtuuttaa agentin hoitamaan omaa tehtäväänsä, koska agentilla on useimmiten asioiden hoidolle paremmat menestyksen edellytykset. Tämä on helppo kuvitella, kun ajatellaan nykypäivänä mitä tahansa vähänkin isompaa organisaatiota, joissa lähes poikkeuksetta omistus on voimakkaasti hajautunutta. Lienee mahdotonta, että jokaisella omistajataholla olisi käytössään organisaation johtamiseen tarvittava riittävä informaatio sekä käytännön edellytykset johtamistyön tekemiseen. Ratkaisuna ongelmaan on yrityksen ulkopuolisen johdon palkkaaminen tehtävää hoitamaan ja heille tehtävän hoidosta maksetaan sopimuksen mukaista korvausta. Tässä kohtaa kuvaan tulevat erilaiset johdon palkitsemisjärjestelmät ja –instrumentit.

2.5 Erityispiirteitä ylimmän johdon palkitsemisessa

Useimmin palkitseminen ja palkka mielletään korvauksena tehdystä työstä, siis eräänlaisena vaihtokauppana. Työntekijä antaa yritykselle työpanoksensa, osaamisensa ja tietonsa käyttöön ja työnantaja korvaa nämä panokset työntekijälle rahalla sekä muilla aineettomilla palkitsemiskeinoilla. Kun otetaan tarkastelun kohteeksi yritysten ylin johto, voidaan ajatella perusajatuksen palkitsemisesta olevan edelleen sama. Mutta toki tässä työntekijä-työnantaja vaihtosuhteessa on johdon kohdalla myös monia erityispiirteitä, joita ei tavallisen työntekijän kohdalla normaalisti tule vastaan. Ylimmällä johdolla on vastuu koko yrityksen toiminnasta, henkilöstöstä sekä tuloksesta. Ylimmällä johdolla ei yleensä ole myöskään

työehtosopimukseen sidottua työaikaa ja heidän työnsä on muutoinkin ajateltuna usein kokonaisvaltaisempaa. Työhuolia ja – tehtäviä ei useinkaan voi päivän päätteeksi jättää niin sanotusti pöydälle odottamaan seuraavaa työpäivää. Yrityksen johto on sitoutunut yrityksen omistajien asettamiin tavoitteisiin ja tämän mukaan heitä myös palkitaan tai jätetään palkitsematta.

Keskustelua käydään myös useasti johdon palkitsemisen ja palkkojen salamyhkäisyydestä tai läpinäkyvyyden puutteesta. Johdon palkat kun eivät useimmiten määräydy minkään yleisen käytännön tai työehtosopimuksen mukaan, vaan ovat aina tapauskohtaisia ja kertaluonteisia neuvotteluprosesseja yrityksen hallituksen ja johtajan välillä. Vaikka yrityksen hallituksen rooli on ajaa organisaatiossa omistajan etua, niin silti useimmiten tieto palkitsemisesta ei kulje kovinkaan helposti omistajille asti. Normaalityöpaikassa johdon palkkioista kiinnostunut omistaja joutuu tukeutumaan tilinpäätös- ja vuosikertomusraportteihin ja selvittämään palkkiosummaa sieltä löytyvistä, useimmiten kovin yleisellä tasolla olevista luvuista. Johdon palkitsemisen läpinäkyvyys on viime vuosina toki lisääntynyt, lähinnä kasvaneen median kiinnostuksen myötä ja nykyään monet yritykset myös kokevat sen positiivisena asiana, josta voi olla merkittävää hyötyä esimerkiksi yritysten rekrytointiasioiden edistämässä.

Normaalisti työntekijän palkasta päättää viimekädessään hänen esimiehensä yrityksessä käytössä olevan palkkapolitiikan ja palkitsemisstrategian puitteissa. Kuka päättää yrityksen ylimmän johdon palkasta ja palkkioista? Osakeyhtiön ylin päättävä elin on viimekädessä yhtiökokous. Se valitsee yhtiöön hallituksen, jonka tehtävänä on valvoa yhtiön omistajien etuja. Yhtiökokous päättää myös mahdollisista johdolle ja/tai henkilöstölle suunnattavista optio- ja osakepalkitsemisjärjestelyistä. Hallitus puolestaan valitsee yhtiön ylimmän johdon (yleensä toimitusjohtajan) ja päättää myös heidän palkitsemisestään. Hallitus koostuu hyvän hallintotavan mukaisesti (corporate governance) laajapohjaisesti yrityksen ulkopuolelta tulevista henkilöistä, sekä yleensä hallituksen jäsenenä istuu myös yhtiön toimitusjohtaja. Toimivan hallitustyöskentelyn edellytyksiä ovat, myös palkitsemisen näkökulmasta, riippumattomuus yhtiön operatiivisesta toiminnasta ja johdosta, osakkeenomistajien edun tasapuolinen valvominen sekä hallitusten jäsenten ammattitaitoisuus.

Kole (1997) toteaa, että johdon palkitsemista suunnitteleva ja toteuttava hallitus palkitsee johtoa jo saavutetuista tavoitteista ja heidän työpanoksestaan yhtiölle. Toisaalta hallituksen on pyrittävä suuntaamaan ylimmän johdon ajatuksia tulevaisuuden haasteisiin ja yritettävä

motivoida heitä pyrkimään voiton maksimointiin ja omistaja-arvon kasvattamiseen. Tehtävä on siis hallituksen näkökulmasta kaksijakoinen.

Johdon palkitsemiseen vaikuttavia seikkoja tutkittaessa on havaittu, että erityisesti yrityksen koolla on merkitystä palkkatason määrittäjänä. Aiempien tutkimusten pidempiaikainen vertailu kuitenkin näyttäisi osoittavan, että yrityksen koon ja palkkojen suuruuden välinen yhteys on heikentynyt vuosien saatossa. (Murphy 1999, Ashenfelter:n & Card:n 1999, 2493–2494 mukaan.)

Markkina-alueiden maantieteelliset erot tuovat merkittäviä eroavaisuuksia palkitsemiseen. Noin kymmenen vuotta sitten tehdyn tutkimuksen mukaan Yhdysvalloissa työskentelevät toimitusjohtajat ansaitsevat keskimäärin tuplasti enemmän kuin heidän ulkomaiset kollegansa. Toinen eroavaisuus löytyy kokonaispalkan muodostumisesta, sillä Yhdysvalloissa erilaiset optiojärjestelyt ovat huomattavasti yleisempiä kuin muualla maailmassa. Tutkimusten perusteella näyttäisi kuitenkin siltä, että merkittävät palkkaerot koskevat lähinnä vain toimitusjohtajia. Muun ylimmän johdon palkitseminen Yhdysvalloissa ei eroa niin huomattavasti kansainvälisessä vertailussa. Tutkijat huomauttavat myös, että kansainvälinen vertailu on usein vaikeaa, sillä vertailukelpoista dataa ei aina ole saatavilla ja maakohtaiset erot (esim. verotuksessa ja lainsäädännössä) vaikeuttavat luotettavaa analysointia. (Murphy 1999, Ashenfelter:n & Card:n 1999, mukaan, 2495–2496)

Edellä esitetyllä päämies-agentti teorialla on siis nähtävästi suora yhteys johdon palkitsemisessa käytettäviin instrumentteihin ja palkitsemisjärjestelmiin. Selkein esimerkki lienevät perinteiset optiojärjestelmät, joiden on havaittu suuntaavan johdon ja omistajien tavoitteita tehokkaasti samansuuntaisiksi. Useat johdon palkitsemisessa käytettävät instrumentit pyrkivätkin vähentämään agenttikustannuksia (ks. kappale 2.4) sekä tehostamaan johdon omistaja-ajattelua. Monet lähteet kuitenkin kehottavat miettimään johdon palkitsemisesta eri näkökulmista ja käyttämään useita palkitsemisinstrumentteja, sillä liian yksipuolinen palkitseminen saattaa ohjata käyttäytymistä liiaksi johonkin tiettyyn malliin.

Johdon työn luonteeseen kuuluu myös tietynlainen epävarmuus, yritys voi olla kannattava ja menestyvä, mutta silti yrityksen omistajat saattavat vaihtaa yrityksen johtohenkilöitä tavoitellessaan mahdollisesti vielä nopeampaa ja parempaa arvonnousua sijoitukselleen. Tästäkin näkökulmasta katsottuna olisi tärkeää, että johtajat ymmärtäisivät ne tavoitteet ja

toiminnan joita omistajat heiltä odottavat, ja että omistajat puolestaan sitoutuisivat antamaan työrauhan yrityksen johdolle yhdessä sovittujen tavoitteiden mukaisesti tietyllä aikavälillä. Pitkäjänteinen suunnittelu on useimmiten kuitenkin kannattavaa pidemmällä aikavälillä, kuin epävarmuutta lisäävä lyhytnäköinen johtamistyö niin johdon kuin hallituksenkin toimissa.

Kole (1997) toteaa, että yhtiöiden tulisi pyrkiä solmimaan ylimmän johdon kanssa pääsääntöisesti pitkäaikaisia johtajasopimuksia, jotta yrityksellä olisi mahdollisimman hyvät edellytykset menestyä pitkällä tähtäimellä. Pitkän aikavälin johtajasopimukset auttavat sitouttamaan kompetenssiensa puolesta tärkeitä avainhenkilöitä organisaatioon ja tätä kautta pienentämään yhtiön näkökulmasta avainhenkilön lähdön aiheuttamia kustannuksia ja haittoja. Kauaskantoisia johtajasopimuksia voidaan muodostaa käyttämällä useita kannustinjärjestelmiä, jotka palkitsevat nimenomaisesti pidemmän aikavälin tavoitteiden saavuttamisesta. Varteenotettavana keinona on myös lisätä palkkioiden saamisen ehdoksi työsuhteen jatkuvuus. Mikäli henkilö jättää organisaation ennen tiettyä sovittua määräaikaa, hän esimerkiksi menettää optio- tai eläkejärjestelystä tulevaisuudessa saatavat hyödyt.

Ikäheimo ym. esittelevät johdon palkitsemisen liittyvän nykypäivänä tavalla tai toisella osakkeen tuottoon, joka toimii mahdollisesti parhaana yrityksen arvonmuodostusta kuvaavana tunnuslukuna. Tämän mittarin käyttö palkitsemisen perusteena ei kuitenkaan ole ongelmattonta, sillä osakkeen arvoon vaikuttavat monet muutkin johtajien toimista riippumattomat asiat ja tahot, kuten yleinen suhdannekehitys, kilpailijoiden toimenpiteet sekä maailmanpoliittinen tilanne. Konkreettinen ongelma muodostuu myös siitä, että johdon tekemät päätökset ovat pitkävaikutteisia ja niitä on usein vaikea viestiä osakkeenomistajille, eli aina ei johdon päätösten yhteyttä osakkeen tuottoon pystytä yhdistämään. Ongelmaksi saattaa muodostua myös tilanne, jossa yhtiön osakkeen arvo ja sen mukana johdon palkkiot nousevat huomattavasti, johtuen lähinnä esimerkiksi yleisistä toimialaan vaikuttavista tekijöistä. (Ikäheimo ym. 2003, 17–18.)

Yleensä, kun puhutaan menestyvästä yrityksestä ja johdon onnistumisesta, viitataan yrityksen arvon kasvuun, joka toimii tavallisesti johdon palkitsemisen perustana. On otettava huomioon kuitenkin, että yrityksen arvonmuodostus ei ole yksinomaan johdon ansiota, vaan koostuu useasta eri osa-alueesta, monen eri työntekijän työpanoksesta ja toiminnosta, jotka tulisi myös muistaa siinä vaiheessa kun palkkioita ja kiitosta arvonnoususta ollaan jakamassa.

Suuryritysten palveluksessa toimivien huippujohtajien palkkataso saattaa useinkin nousta huomattavan korkeaksi, sekä tätä kautta yleisen kiinnostuksen ja keskustelun kohteeksi. Julkisuudessa näkee usein puhuttavan, onko johtajien saamien palkkioiden suuruus enää moraalisesti oikein ja oikeudenmukaista muita työntekijöitä kohtaan. Ikäheimo ym. ottaa kantaa asiaan toteamalla, että moraalittomuuden ratkaisee viimekädessä se, ovatko etujen saamisen perusteet oikeat. Moraalisesti oikeaksi koetaan palkkausjärjestelmä, joka vaurastuttaa johtajaa, mikäli hänen antama työpanoksensa puolestaan on parantanut yrityksen tulosta tai edistänyt yrityksen muita tavoitteita. Toinen moraalinen kysymys liittyy johtajien omaan asenteeseen suhteessa yrityksessä vallitsevaan palkkapolitiikkaan. Ristiriita voi syntyä, mikäli johtaja hyväksyy omien ansioidensa kasvun, mutta samalla vaatii organisaation muiden osien noudattavan säästölinjaa palkankorotusten suhteen. (Ikäheimo ym. 2003, 15.)

Kole (1997) toteaa artikkelinsa päätelmissä, että ylimmän johdon palkitsemisen tasoon vaikuttavia seikkoja ovat muun muassa yrityksen aineellisen ja aineettoman varallisuuden tarjoamat edellytykset sekä, tiettyyn rajaan asti, esimerkiksi yritystä perustamassa olleen perheen tai tahon mahdollisen edustajan läsnäolo hallituksessa. Mikäli yrityksen hallitus ei koostu kokonaan ulkopuolisista edustajista, vaan mukana on perustajatahoon läheisesti kytköksissä olevia henkilöitä, tämän on havaittu vaikuttavan johdon palkkioiden tasoon niitä hillitsevästi. Myös toimialojen välisiä eroja on havaittavissa: hyvänä esimerkkinä voimakkaasti tutkimukseen ja tuotekehitykseen panostavat alat, joilla johdon palkitsemishorisontti muodostui selvästi pitkän aikavälin tuloksista palkitsevaksi. Innovatiivisilla aloilla toimivat yritykset käyttivät myös laajempaa skaalaa palkitsemisinstrumentteja kuin perinteisillä toimialoilla (kuten teollisuus) toimivat organisaatiot. Yhteenvetona Kole toteaa, että perinteinen ajattelutapa tutkia palkitsemista ainoastaan yhteydessä yrityksen tulokseen on liian yksinkertaistettu. Ymmärtääkseen paremmin johdon palkitsemisen taustalla vaikuttavia ilmiöitä, tulisi asiaa tarkastella mahdollisimman laajoilla taustatiedoilla ja monesta näkökulmasta.

Mikäli verrataan johdon palkitsemista konkreettisten palkitsemisinstrumenttien näkökulmasta muun henkilöstön palkitsemiseen, voidaan erityispiirteinä nähdä useimmissa tapauksissa johdon kohdalla käytettyjen palkitsemisinstrumenttien laaja valikoima. Perinteisen rahapalkan lisäksi erittäin usein käytössä on myös tulospalkkiojärjestelmä, joka on sidottu erilaisiin yrityksen talouteen liittyviin tunnuslukuihin tietyllä aikavälillä. Näiden lisäksi johtoa palkitaan usein myös niin sanotuilla osakesidonnaisilla palkitsemisjärjestelmillä, jotka

yleisemmin ovat työsuhteoptiojärjestelyjä tai suoraan osakeomistukseen perustuvia järjestelmiä. Nämä pyrkivät kiinnittämään johdon huomion yrityksen arvon pitkäjänteiseen kehittämiseen. Muita käytössä olevia johdon palkitsemisinstrumentteja ovat vapaaehtoiset lisäeläkejärjestelyt, joilla ansiotuloja pystytään siirtämään myöhempään ajankohtaan, sekä erilaiset verottomat ja verolliset luontoisedut, kuten auto-, ravinto-, tai asuntoetu. Johdon palkitsemisinstrumentteihin perehdytään yksityiskohtaisemmin luvussa kolme.

2.6 Lyhyt historiakatsaus johdon palkitsemiseen Suomessa

Ylimmän johdon palkitseminen harvoin perustuu mihinkään valtakunnalliseen tulopoliittiseen sopimukseen tai työehtosopimukseen, mutta johdon palkitsemisen taustoittamiseksi on tarpeellista ymmärtää yhteiskunnassa tapahtuvat laajemmat muutokset.

Palkkauksen ja palkitsemisen historialla on pitkät juuret aina suomalaisen ammattiyhdistysliikkeen syntyyn (1907) saakka. Kovin syvällisesti tätä historiaa ei tämän tutkimuksen laajuuden puitteissa kuitenkaan pystytä käsittelemään. Suomen ammatillisen järjestäytymisen alkuvaiheiden jälkeen maamme työmarkkinahistoriaan on kuulunut monia erilaisia vaiheita: muun muassa ammattiyhdistysliikkeen eheytyksiä ja hajautumisia, 1930-luvun sortovuodet, jolloin työnantajat yrittivät ajaa koko ammattiyhdistysliikkeen alas sekä sodan jälkeisen ajan kattava sopimustoiminta, jolle nykyaikaisempi tulopoliittikkakin on perustunut. 1990-luvun talouslama paljasti kouriintuntuvasti suomalaisen talousjärjestelmän haavoittuvuuden. Valuuttakurssimuutoksiin perustuva talouspolitiikka oli aikansa elänyt ja ulkomaankaupan suhdanneherkkyys oli otettava uudella tavalla huomioon. Suomen liittyminen Euroopan Unioniin vuoden 1995 alusta mullisti myös luonnollisesti talous- ja rahapolitiikkaa ja johti lopulta tilanteeseen, jossa itsenäisen Suomi-politiikan oli väistyttävä kansainvälisen ajattelun tieltä. (Bergman 2005, Kauhasen & Vartiainen 2005 mukaan, 49–54.) Myös johdon palkitsemisen peruslinjat määräytyvät ympäröivän yhteiskunnan kehityksen ja markkinoiden mukaan, vaikka ne eivät suoranaisesti erilaisten järjestöjen keskitettyjen, tulopoliittisten ratkaisujen piirissä olekaan.

Mikäli tarkastellaan yleisemmin suomalaista palkkakulttuuria ja palkitsemisen erityispiirteitä, on havaittavissa muutamia vakiintuneita ominaisuuksia. Helsilä kertoo, että lähtökohtana ja kulmakivenä suomalaisessa palkkamallissa on työtehtävän vaatavuus. Käytännössä

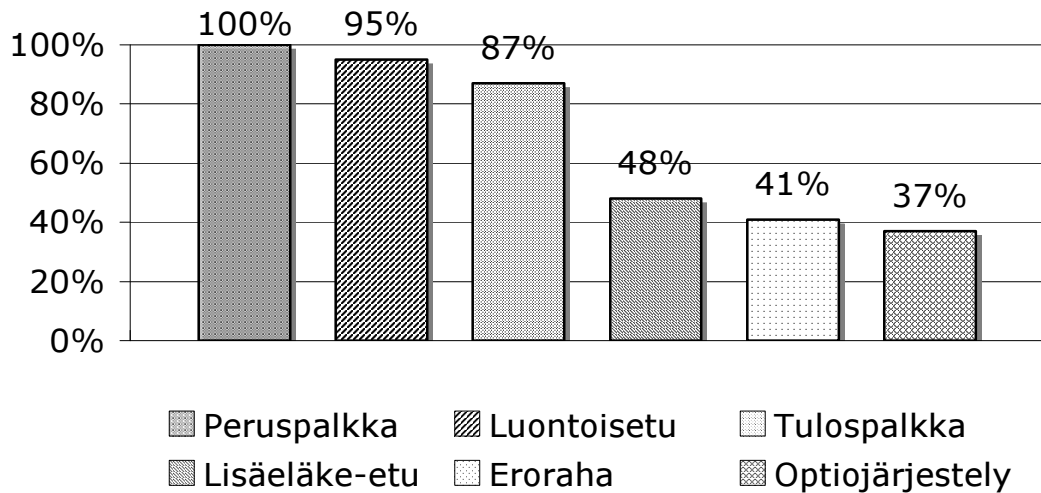
vaativuuden merkitys on niin suuri, että noin 60–80 %:a palkan määrästä määrittäytyy tämän asian perusteella. Loppuosa jää erilaisten tulosperusteisten lisien, sekä pätevyys- ja muiden henkilökohtaisten tekijöiden osalle. (Helsilä 2006, 52.) Tämä seikka on nähtävissä myös johdon palkitsemisessa, sillä kansainvälisten tilastojen ja tutkimusten mukaan toimitusjohtajan tehtävän peruspalkka saattaa olla jopa noin kaksinkertainen verrattuna muihin johtajiin. Tätä voitaneen perustella ennen kaikkea suuremmalla vastuulla ja työn vaativuudella.

Ylimmän johdon palkitsemisjärjestelmät ovat siirtyneet Suomessa viimeisen 15 vuoden aikana kohden eurooppalaisia sekä pohjoisamerikkalaisia käytäntöjä. Suomen selvittyä 90-luvun alkupuolen lamasta purettiin vuonna 1993 lakisääteiset esteet ulkomaalaisomistukselta ja monet yhtiöt listautuivatkin esimerkiksi New Yorkin pörssiin (kuten Nokia). Tämän lisäksi pyrkimyksenä oli kasvattaa pääomaa ja saada uusia, ulkomaalaisia sijoittajia kasvun rakennusmiehiksi. Ulkomaalaiset sijoittajat toivat mukanaan myös kokonaan uudenlaisen tavan palkita (tai olla palkitsematta) yritysten johtoa tekemästään työstä. Näitä uusia palkitsemistapoja leimasi niiden kiinteä yhteys yritysten tekemään tulokseen ja/tai arvonnousuun, erilaisine optio-ohjelmineen ja muine työsuhde-etuisuuksineen.

Globalisaatio on ilmiö, jota yleisessä keskustelussa pidetään sekä haasteena että mahdollisuutena Suomen kansantaloudelle. Ilmiöön liittyvinä haasteina Suomen kohdalla on pidetty muun muassa pientä väestömäärää, syrjäistä sijaintia ja vaikeaa kieltä. Toisaalta Suomen vahvuuksina nähdään olevan korkeatasoinen osaaminen, hyvin toimiva innovaatiojärjestelmä ja korkea koulutustaso. On tärkeää huomata, että nimenomaan osaamisen ja uuden tiedon muodostumiseen voidaan tehokkaasti vaikuttaa esimerkiksi erilaisten kannustimien avulla. Työelämässä tulee hyvän ja arvokkaan työn tekijöitä palkita laadukkaista tuloksista. Käytännössä tämä tapahtuu ottamalla osaamiseen liittyvät tekijät mukaan vahvemmin palkitsemisen ja palkkauksen perusteissa sekä muun muassa uudistuksiin ja keksintöihin liittyvien indikaattorien kehittämistä tulosperusteisten palkitsemistapojen mittareina. (Vartiainen & Kauhanen 2005, 11–12.)

Palkkausjärjestelmän uudistukset ja sitä seurannut palkkatason nopea ja voimakas nousu toi mukanaan myös keskustelun siitä, onko yritysjohdon palkkaus enää kohtuullista ja oikeudenmukaista. Suomeen syntyi uusia miljonäärijohtajia ja kansan syvät rivit keskustelivat millaisesta työstä on moraalisesti oikein maksaa niin huikeita korvauksia? Ärtymystä herätti

usein varsinkin se, että aina ei ollut löydettävissä mitään selkeää yhteyttä palkkion suuruuden ja erityisen ansiokkaasti tehdyn työn välillä (poikkeuksena mainitaan usein Nokian johto 90-luvun lopulla, joiden miljoonapalkkioiden on katsottu olevan ansaitut).



KUVIO 5 Ylimmän liikkeenjohdon palkitsemisinstrumenttien yleisyys (LTT Oy, Compensia 2002 – tutkimus)

LTT-Tutkimus Oy on tehnyt vuonna 2002 suomalaisten yritysten ylimmän johdon palkitsemista tarkastelevan tutkimuksen. Tutkimuksen mukaan suomalaisten yritysten johdon palkitseminen on laaja-alainen paletti. Tutkimuksen mukaan suurin osa johtajista saa osan palkastaan aikaansaamiensa tulosten perusteella. Havaittiin, että tulospalkka määräytyy keskimäärin kahden mittarin perusteella, joista ehdottomasti yleisin oli kannattavuus. Tulospalkitseminen oli myös yleisesti käytössä optiojärjestelyjen rinnalla, joka on perusteltua, koska optiot ja tulospalkitseminen ovat kannustusluonteeltaan ja – horisontiltaan selkeästi erilaisia. Tutkimuksessa käytettiin otoksena 59 eri yritystä, joista 20 oli julkisesti noteerattuja yhtiöitä. Kaiken kaikkiaan tiedot koskevat noin 340 konsernijohdon edustajaa (toimitusjohtaja tai muu johtoryhmän jäsen). Ylimmän johdon keski-ikä tutkimuksessa oli 50,5 vuotta. (LTT-Tutkimus Oy, lehdistötiedote 9.8.2002.)

2.7 Palkitsemisen uudet suuntaukset ja trendit

Turo Bergman (2005) kiteyttää palkitsemisen taustalla vaikuttavia seikkoja seuraavasti: Palkitsemiseen ja palkkojen suuruuteen vaikuttavat monenlaiset asiat, niistä ehkä keskeisimpinä yhteiskunta, kulttuuri ja niiden molempien historiallinen kehitys. Talousteorian mukaan työntekijän aseman markkinoilla määrittää työvoiman kysynnän ja tarjonnan tasapaino ja tähän perustuu myös loppujen lopuksi palkka ja palkitseminen. Huomattava on myös, että ennen työvoiman liikkuvuus oli paljon vähäisempää, joten työmarkkinat ovat muotoutuneet pitkälti valtioiden maantieteellisten rajojen, koulutuspolitiikan ja ammatillisen osaamispääoman perusteella. (Vartiainen & Kauhanen 2005, 47.)

Työn tekemiseen liittyvä palkitseminen ja palkka ovat erottamaton osa nykyaikaista elinkeinoelämää ja tätä kautta tiiviisti yhteydessä yhteiskunnassa ja muualla maailmassa tapahtuvaan kehitykseen ja muutoksiin. Palkitsemisen voidaan katsoa yhtäältä vaikuttavan suoraan yksilön hyvinvointiin ja toisaalta se kertoo jotakin kansallisesta elinkeinoelämästä ja antaa myös signaaleja talouden hyvinvoinnista. Kaikista näistä edellä mainituista syistä monella yhteiskunnan eri taholla ja tasolla pyritään palkitsemista kehittämään eteenpäin, jotta se vastaisi mahdollisimman hyvin kaikkien osapuolten tarpeisiin ja olisi nykyaikainen ja toimiva. Palkitseminen on aihe, johon on aihetta tuntemattomankin verrattain helppo hypätä sisään, mutta sen menestyksekkäs kehittäminen on haasteellista. Tässä kappaleessa tuodaan esille Suomessa viime vuosina käytyä palkitsemiseen liittyvää keskustelua, jonka tarkoituksena on luoda pohjaa lukijan omille ajatuksille ja mielipiteille.

2.7.1 Johdon palkkiot puhuttavat; lehtikatsaus palkitsemiskeskusteluun

Tähän kappaleeseen on kerätty otteita Suomessa käydystä palkitsemiskeskustelusta koskien johdon palkitsemista. Aineistona on Kauppalehdessä, Kauppalehti Optiossa ja Kauppalehti Pressossa julkaistuja kirjoituksia sekä muutama ulkomaalainen lehtiartikkeli, joiden avulla on pyritty tuomaan mukaan myös hieman kansainvälistä näkökulmaa.

Kokenut palkitsemisstrategioiden kehittäjä Tomi Rantamäki toteaa niin johdon kuin työntekijöidenkin palkitsemisesta, että itse lopputuloksena saatu määrä tai laatu ei ole tärkeää, vaan se miten niihin on päädytty. Rantamäki perustelee näkemystään sillä, että isotkaan palkkiot eivät tuota toivottua lopputulosta, mikäli niihin on päädytty väärin perustein. Hyvänä

testinä voitaneen pitää palkitsemisen perusteluiden ja pelisääntöjen tarkastelua julkisuuden päivänvalossa ja tutkimalla voidaanko niiden avulla löytää yhteys yhtiön strategiaan. Uusina trendeinä Rantamäki toteaa palkitsemisen kokonaisuuden korostamista ja palkitsemisen kytkemistä toiminnallisiin tavoitteisiin perinteisten tulostavoitteiden sijasta. Myös henkilöstöä on pyrkimys yhä enemmän ottaa mukaan esimerkiksi tulospalkkiojärjestelmien kehittämiseen. (Kauppalehti Optio, 2.2.2006.)

Pörssiyhtiöiden johdon palkka- ja palkkiosumma kasvoi vuoden 2005 aikana 33,8 %:iin. Vuoden suotuisa tulos- ja kurssikehitys näkyi siis myös suoraan johtajien palkkapussissa. Pörssiyhtiöiden johtajien mediaanitulo kasvoi vuonna 2005 noin 18,5 %:a, joka oli yli kaksinkertainen kasvu verrattuna edellisen vuoden nousuun. Vuoden 2005 tulojen ykköspaikalla oli Nokian väistynyt pääjohtaja Jorma Ollila, jonka tulot nousivat edellisvuodesta 36,9 %:a 4,88 miljoonaan euroon. (Kauppalehti, 31.3.2006.)

Perinteisesti kun edellisen vuoden verotustiedot ovat mediassa näyttävästi julkistettu, on suomalaisilla riittänyt päiviteltävää yritysjohton palkkojen, pääomatulojen ja verotettavan varallisuuden häikäistessä monet kadunmiehet. Kansainvälisen rahoituksen pitkänlinjan uranuurtaja, sekä parissakymmenessä hallituksessa johtoa nimittämässä ollut Tom Palmberg, ei ymmärrä mediassa käytävää hämmästelyä. Hän toteaa, että jos omistaja luopuu esimerkiksi optioiden kautta omistuksestaan toimitusjohtajan hyväksi, niin se on ainoastaan omistajalta pois – ei keneltäkään muulta. Kateus on suomalaiselle tyypillistä, joskus terveellistäkin, mutta olisi hyväksyttävä tosiasia, että pätevä yritysjohtaja voi rikastua siinä missä formula- tai kiekkotähtikin. Palmberg korostaa, että ylimmän johdon palkka ei enää ole yrityksen sisäinen asia, vaan se määräytyy markkinoilla ja reilunkin palkkauksen käyttö on puolustettavissa kun yritys hakee nopeaa muutosta ja kehitystä. Johtajien palkkaeliitistä hyötyvät muutkin tahot. Perheyhtiöiden erityisluonteesta Palmberg toteaa, että niissä kvartaalitalous kestää neljännesvuosisadan perheen jäsenen ollessa toimitusjohtaja. Mikäli yhtiöön palkataan ulkopuolinen johto, pätevät silloin enimmäkseen samat pelisäännöt kuin pörssiyrityksissäkin. (Kauppalehti Presso, 11.11.2006.)

Palkitsemisjärjestelmien asiantuntija Ohion yliopistosta, Robert L. Heneman, kertoo Yhdysvaltojen palkitsemiskulttuuria leimaavan hutiloinnin ja mittaamisen puute. Optiojärjestelmiä käyttävien amerikkalaisyritysten tuottavuus on kasvanut keskimäärin ainoastaan noin viisi prosenttia. Heneman kritisoi optioiden olevan alttiita monenlaiselle

manipuloinnille ja sijoittajien kasvava kriittinen huomio on laskenut niiden suosiota. Yhdysvalloissa johtajien ja työntekijöiden palkkojen välinen ero on kasvanut suorastaan valtavaksi, se saattaa olla pahimmillaan jopa 400 %:a. Henemanin mielestä osakepohjaiset palkitsemismuodot eivät ainakaan tulevaisuudessa lisäänty. Optiovoitoille olisi määrättävä ehdottomasti katto ja Suomessa kuuluisaksi tulleen Fortumin tapauksen kaltaisissa tilanteissa johdon tulisi mielellään luopua saamistaan optiovoitoista, Heneman toteaa. Ratkaisevaa on palkitsemisjärjestelmän suunnittelu- ja implementointivaihe, järjestelmän tulee maksaa itse itsensä tai sille on oltava olemassa budjetti. Tulevaisuudessa Heneman uskoo erilaisten palkitsemistapojen yhdistelmien yleistyvän ja sen strateginen merkittävyys kasvaa. (Kauppalehti, 15.12.2006.)

Paljonko on pomon palkka? Miljoona euroa ei riitä, mikäli puhutaan suuren yrityksen johtajasta, mutta kuitenkin vasta muutamat suomalaisjohtajat voidaan laskea mukaan kansainväliseen palkkaeliittiin. Historiallinen vertailu on mielenkiintoista: otetaan esimerkiksi Jaakko Ihamuotila, joka toimi 1990-luvun alussa liikevaihdoltaan Suomen suurimman yhtiön toimitusjohtajana ja monissa muissa vaikutusvaltaisissa tehtävissä. Ihamuotilan työstään saama kokonaispalkkio oli noin 300 000 euroa vuodessa, rahan arvon muuttuminen huomioiden. Tällä summalla hän pääsisi nykypäivän Suomen tuhannen parhaiten tienaaavan listan häntäpäin sijoille. Fortumin toimitusjohtajan Mikael Liliuksen palkat, bonukset ja optiotulot olivat vuonna 2005 noin 4,4 miljoonaa euroa, eli noin 15 kertaa Ihamuotilan palkkaa suuremmat. Kun vertaillaan ylimmän johdon palkkojen kehitystä suhteessa työntekijöiden palkkojen kehitykseen, on sama suuntaus selvästi nähtävissä. Vuonna 1990 teollisuustyöntekijän vuosiansio oli nykyrahassa noin 24 000 euroa ja vuonna 2005 se oli noin 31 000 euroa. Kasvua siis noin 30 %:a. Esimerkin Ihamuotila ansaitsi vuonna 1990 noin 12,5 kertaa teollisuustyöntekijän palkan, kun nykyään teollisuustyöntekijän palkan suhde Lilius- ja Ollila-luokan johtajiin on noin 140 -kertainen. (Kauppalehti Presso, 16.12.2006.)

Kansainvälistä vertailua on suorittanut palkitsemisjärjestelmiä suunnitteleva ja kehittävä Hay Group. Tutkimusten perusteella suomalaiset ja muut pohjoismaalaiset johtajat jäävät palkkavertailussa brittiläisten ja keskieuropalaisten kollegoidensa taakse. Toimitusjohtaja kansainvälisessä, yli miljardin euron liikevaihdon omaavassa teollisuuden toimialan yrityksessä, tienaa Suomessa keskimäärin noin 700 000 euroa vuodessa kun mukaan lasketaan kaikki palkitsemismuodot. Saksassa ja Ranskassa vastaavassa yrityksessä toimitusjohtaja tienaa hieman vajaa kaksi miljoonaa euroa. Keski-Euroopan maiden suuria palkkoja selittää

kenties osaltaan julkisuuden puute, Suomessa hyvään hallintotapaan kuuluu johdon palkkojen julkisuus, mutta asia ei ole näin Saksassa tai Ranskassa. Yhteenvetona todetaan, että kansainvälisestä palkkavertailusta on vaikeaa löytää johdonmukaisuutta, mutta varmaa on että globalisaation myötä palkkaerot tulevat tasaantumaan. Tämä tarkoittanee johtajien palkkojen nousua meillä Suomessa. (Kauppalehti Presso, 16.12.2006.)

Alexander Corporate Financen mukaan Suomessa laadittiin osakepohjaisia kannustinjärjestelmiä suhteellisen vilkkaasti vuonna 2006. Uusia optio-ohjelmia perustettiin viime vuonna yhteensä 24 kpl kun vuonna 2005 vastaava määrä oli 21 kpl ja vuonna 2004 16 kpl. Helsingin pörssiin listautuneista yhtiöistä optiojärjestelmä oli elokuun 2006 lopussa käytössä noin 60 %:lla, kun vuonna 2000 optiojärjestelmiä oli noin 80 %:ssa pörssiyhtiöistä. Osakepalkitseminen kasvattaa suosiotaan, uusia ohjelmia luotiin vuonna 2006 16 kpl edellisvuoden neljään verrattuna. Erityisesti yhtiöissä, joissa valtio on merkittävä omistaja, on siirrytty optioista osakepalkitsemiseen. Yhdysvalloissa optiot ovat voimakkaassa alamäessä ja tutkinnan alla on jopa yli sataa yhtiötä koskeva optioskandaali, jossa johtajat ovat manipuloineet merkintäpäivämääriä jälkikäteen tuottojen kasvattamiseksi. Sijoittajakonkari Kim Lindstöm esittää optiokritiikkiä erityisesti koskien alhaisia merkintähintoja, jotka ovat usein samalla tasolla kuin osakkeen markkinahinta liikkeellelaskuhetkenä. Myös valmistelu on monesti kyseenalaista edunsaajan, eli toimivan johdon, suorittaessa ohjelmien suunnittelun. Useinkaan hallituksella ei ole enää riittävää mielenkiintoa lähteä jälkikäteen muokkaamaan valmista ehdotusta. Piensijoittajat usein vastustavat optio-ohjelmia, mutta heidän äänivaltansa ei riitä institutionaalisten sijoittajien rinnalla mihinkään. Optioiden tulisi sitouttaa johtoa entistä pidemmällä aikavälillä ja suursijoittajien tulisi kantaa entistä enemmän vastuuta optioita koskevissa kysymyksissä. (Kauppalehti, 5.1.2007.)

Harvey Pitt (2006) esittää yhteenvetoa viimevuosien johdon palkitsemiseen liittyneistä ongelmista ja keskustelusta yhdysvaltalaisesta näkökulmasta. Amerikkalainen palkitsemiskeskustelu käy erittäin kuumana optioiden manipulointiskandaalien ja käsistä karkaavien johtajapalkkioiden ansiosta. Pitt esittää, että tärkeimmät kysymykset, joihin tulisi puuttua ovat johdon palkkojen julkisuutta käsittelevät asiat – omistajien tulisi selkeästi ja yksiselitteisesti pystyä näkemään paljonko ylin johto ansaitsee. Toiseksi palkitsemisen perustana tulisi olla selkeät toiminnalliset ja/tai tulostavoitteet, jotka hallitus osoittaa johdolle. Nykyään usein kumpikaan osapuoli ei oikein ole selvillä siitä, mistä heitä oikeastaan palkitaan. Kolmantena asiana optiot olisi kirjattava kuluiksi, jolloin niillä on todellinen

vaikutus myös yrityksen talouteen. Muutosten olisi tapahduttava nopeasti ja lähdeittävä liikkeelle ennen kaikkea hallituksista ja niiden alaisista palkitsemiskomiteoista. (The Corporate Board, 2006.)

Yhdysvalloissa vuoden 2006 aikana on suunniteltu uudet säännökset koskien ylimmän johdon palkkojen julkisuutta ja niihin liittyvien tietojen raportointia. Tätä uudistusta monet pitävät yhtä merkittävänä kuin vuoden 2002 Sarbanes-Oxley – lakimuutosta. Uudistuksen ydin on johdon palkitsemista koskevien tietojen ja summien tuominen kaikkien helposti saataville ja ennen kaikkea selkokielisenä. Aikaisemmin suurena ongelmana on nähty näiden tietojen ”häviäminen” ja vaikeaselkoisuus kaiken muun tilinpäätösinformaation seassa. Uudistus tarjoaa entistä tehokkaammat välineet omistajille ja sijoittajille yhtiöiden, ja ennen kaikkea johdon, todellisen menestyksen arvioimiseen. Säännökset tulevat myös teettämään lisätyötä yhtiöiden henkilöstöosastoilla, joiden vastuulle asia useimmissa tapauksissa lankeaa. Tässä on kuitenkin mahdollisuus positiiviseen uudistukseen, joka toisi organisaatioiden HR - osaajat mukaan suunnittelemaan ja toteuttamaan ylimmän johdon palkitsemiseen liittyvää työtä. Uudistuksen uskotaan johtavan suuriinkin muutoksiin osassa yhtiöitä, joissa palkitsemisjärjestelmät ovat perusteiltaan vajavaisia ja eivät täten näyttäyty omistajille tai sijoittajille positiivisessa valossa. (HR Magazine, 11/2006.)

2.7.2 Tulevaisuudennäkymiä palkitsemisen suunnasta ja kehittämistarpeista

Työsuojelurahasto on tilannut selvityksen suomalaisen palkitsemisen tilasta; tämä tutkimus valmistui ja julkaistiin vuonna 2006. Tutkimukseen haastateltiin yhteensä 43 henkilöä, edustettuina olivat työmarkkinajärjestöt, tutkijat yliopistoista sekä tutkimuslaitoksista ja elinkeinoelämän vaikuttajat sekä erilaisten koulutusorganisaatioiden edustajat. Tutkimukseen haastatellut henkilöt nostivat esille seuraavanlaisia asioita, kun palkitsemista tarkasteltiin yleisellä kansallisella tasolla, ja tutkittiin yhteenvetoluonteisesti sekä positiivisia että negatiivisia asioita koskien palkitsemista: Nykyhetken palkitsemisen vahvuuksina koettiin suomalaisen työmarkkinamallin vaikutus sekä ennustettavuuden mukana tuoma turvallisuus. Suomalaiseen työelämään kuuluu keskinäinen luottamus, palkkausjärjestelmien läpinäkyvyys, samapalkkaisuus sekä oikeudenmukaisena koettu suoritukseen perustuva palkitseminen. Kehittämiskohteina taasen nähtiin muun muassa työmarkkinamallin vanhanaikaisuus ja yleiskorotusten negatiivinen vaikutus strategiseen palkitsemiseen, palkkauksen käyttö

johtamisvälineenä, palkitsemisen liiallinen jäykkyys ja rahan merkityksen ylikorostuminen, sekä aineettoman palkitsemisen riittämätön käyttö. (Salimäki ym. 2006.)

Ferrarini & Moloney (2005) toteavat Euroopan unionia käsittelevässä kirjoituksessaan viimevuosien kehityssuunnasta, että johdon palkitsemisen yhä suurempi läpinäkyvyys, kasvanut median kiinnostus, sekä pääomasijoittajien aktiivisuus ja mielenkiinto ovat suorassa yhteydessä keskusteluun hyvästä hallintotavasta. Edellä mainitut seikat viittaavat siihen, että vallitsevat korkeat johtajien palkkatasot ja niiden puuttuva yhteys menestyksekkääseen johtamistyöhön kertovat selkeästi intressien ristiriidasta johtoportaan ja omistajatahon välillä. Keskeinen havainto on myös, että johdon ohjaus ja palkitseminen käyttäytyy eri tavoin erilaisen omistajapohjan omaavissa organisaatioissa. Tämä on otettava huomioon, kun tulevaisuuden palkitsemispolitiikkaa unionissa kehitetään, jotta järjestelmät olisivat mahdollisimman hyvin eri maihin sopeutuvat EU:n sisälläkin suuresti vaihtelevissa tilanteissa.

Robert Heneman on tutkinut eri palkitsemistapojen vaikutusta ja yhteyttä yrityksen tuottavuuteen Yhdysvaltojen markkinoilla. Tulokset ovat mielenkiintoista luettavaa: taitoperusteisen palkitsemisen käyttö nosti tuottavuutta 55 %:a. Palkkahaitarin laajentaminen parantaa tuottavuutta 80 %:a. Henkilökohtaiset kannustinjärjestelmät noin 30 %:a, kun taas erilaisilla meriittikorotuksilla ei ole havaittua näyttöä tulosvaikutuksista. Ryhmäkohtainen kannustinjärjestelmä parantaa tuottavuutta 12 %:a, voitonjakojärjestelmä puolestaan noin kuusi prosenttia. Osakepohjaiset palkitsemisjärjestelmät, eli optiot ja osakkeet, parantavat tuottavuutta tutkimuksen mukaan kaikkein vähiten, noin viisi prosenttia. (Kauppalehti, 15.12.2006.)

Hakonen, Salimäki & Hulkko (2005, 55–57) ovat tutkineet palkitsemisen tilaa sekä kehittämistarpeita Suomessa vuoden 2004 aikana kerättyyn aineistoon perustuen. Vastaajilta kysyttiin mitkä ovat heidän mielestään suurimpia haasteita liittyen palkitsemisen kehittämiseen seuraavan kolmen vuoden aikana. Kyselyyn vastasi yhteensä 137 vastaajaa eri yritysten edustajina. Haasteet liitettiin enimmäkseen oikeudenmukaisten ja kannustavien strategisten, tavoitteellisten ja suoriutumisperusteisten palkitsemisinstrumenttien kehittämiseen sekä sopivien mittareiden löytämiseen. Kun tutkittiin syitä miksi palkitsemista pitäisi kehittää, vastaukset koskivat jo edellä mainitun motivoinnin lisäksi työvoiman saatavuuteen, sitouttamiseen ja kilpailukyvyyn tukemiseen liittyviä seikkoja. Useimmiten

eniten kehittämistarpeita mainittiin tulospalkkiojärjestelmien uudistamiseen tai luomiseen sekä henkilökohtaiseen palkitsemiseen liittyen. Suurina haasteina esille nousivat myös tulosmittareiden laatiminen ja niiden toimivuuden parantaminen.

Johnson (1999, 346–347) korostaa, että liian usein hyvin suunnitellut ja perusteiltaan hyvin toimivat palkitsemisjärjestelmät saattavat epäonnistua puutteellisen viestinnän vuoksi. Palkitsemisjärjestelmän suunnittelusta vastaavan tahon tulisi myös varmistua siitä, että kaikki järjestelmän piiriin kuuluvat henkilöt myös ymmärtävät järjestelmän tavoitteet ja toiminnan johon sillä halutaan ohjata. Tulevaisuudessa viestinnän merkitys edelleen korostuneeksi, sillä kilpailu pätevistä johtajista ei ainakaan näytä laantumisen merkkejä. Usein turhaan menetetään arvokkaita työntekijöitä kilpailijoille ainoastaan sen vuoksi, että heidän käytössään olevista palkitsemisinstrumenteista ja niiden tarjoamista mahdollisuuksista ei ole riittävässä määrin viestitty johtajille. Ruoho aidan toisella puolella saattaa helposti näyttää vihreämmältä, mikäli omassa organisaatiossa ei aktiivisesti käydä keskustelua palkkatyytyväisyyteen ja palkitsemisjärjestelmiin liittyen.

Pihlanto (2003, 10–15) tuo esille hyvin kriittisen näkemyksensä optiokeskusteluun ja haluaa ottaa kantaa erityisesti optiopalkitsemisen eettisiin ongelmiin sekä optioiden kulukirjauskysymykseen. Eettisenä ongelmana hän nostaa esille houkutukset ylisuurien riskien tavoitteluun ja lyhytnäköiseen ajatteluun, joka loppukädessä koituu omistajien tappioksi. Pihlanto toteaa, että riskinotto-tilanne on epäsymmetrinen ja joskus ylivoimaisen houkutteleva johtajan kannalta: riskin toteutuessa johtaja menettää vain omat optionsa ja kenties työpaikkansa, mutta todelliset kulut jäävät yhteiskunnan, työntekijöiden ja yrityksen omistajien maksettavaksi. Yhdysvalloissa muun muassa keskuspankin pääjohtaja Alan Greenspan on pitkään vaatinut optiovoittojen kirjaamista kuluiksi yhtiön tilinpäätöksessä. Ongelmana kulukirjauksen tiellä on nähty erilaiset vaihtoehtoiset mallit joihin kirjaaminen voisi perustua. Yhtenä vaihtoehtona on, että heti optiosopimuksen solmimisen jälkeen sen arvo kirjattaisiin taseeseen varauksena, josta sitten tehtäisiin poistoja optiosopimuksen voimassaoloaikana. Mikäli ei puututa vaihtoehtoisiin laskentaperusteisiin tarkemmin, optioiden kulukirjaus toisi kiistatta esille sen vaihtoehtoiskustannuksen, jota vastaavasta oman pääoman lisäyksestä yhtiö on luopunut johtajiensa eduksi. Mikäli kulukirjausmenettely otetaan käyttöön, saattaisi se hillitä kohtuuttoman suuria voittoja tuottavien optiojärjestelyjen läpimenoa hallituksissa.

Ikäheimo ym. (2003, 24–25) kertovat kirjassaan, että Suomessa palkkiojärjestelmiä ja niiden monimuotoisuutta ylläpitää erilaisten omistusmuotojen runsaus ja erilaisuus. Tavanomaisten pörssiyhtiöiden lisäksi Suomessa on suuri määrä valtionyhtiöitä, osuustoiminnallisia yrityksiä ja perheyhtiöitä. Palkkio- ja kannustinjärjestelmät vaihtelevat myös sen mukaan, millä liiketoiminnan sektorilla yritys toimii ja millaisten resurssien käyttöön yrityksen toiminta perustuu, esimerkkinä tietovaltaisilla aloilla ollut kiihtyvä kilpailu avain- ja johtohenkilöistä. Muita määritteleviä tekijöitä ovat yrityksen koko, taloudellinen kunto ja elinkaaren vaihe. Nopean kasvun vaiheeseen sopii erilainen palkitsemisjärjestelmä kuin yrityksen kriisivaiheeseen.

TAULUKKO 2 Palkitsemismuotojen perusominaisuuksia (Ikäheimo ym. 2003, 66)

Palkitsemismuoto	Tyypillinen palkkio	Peruste	Sidottu osakkeen arvoon	Maksutapa	Tulosvaikutus
Kiinteä palkka	Rahapalkka	Aika	Ei	Raha tai muu	Kyllä
	Luontoisedut ja lisäedut	Käyttö	Ei	Etu tai raha	Kyllä
Eläkevakuutus	Eläkevakuutus	(Työ)sopimus	Ei	Eläke	Kyllä
	Eläkevakuutus (ehdollinen)	Aika	Ei	Eläke	Kyllä
Tulospalkkio	Vuositulospalkkio	Tulos, kannattavuus tms.	Ei	Raha tai muu	Kyllä
	Pitkäaikainen tulospalkkio	Kuten yllä + osake tms.	Ei / Kyllä	Raha tai muu	Kyllä
Optio	Työsuhdeoptio	Osakkeen arvo	Kyllä	Työsuhdeoption käyttö	Kyllä / Ei
Osake	Osakeomistus	Hankinta-arvo ja arvo	Kyllä	Henkilö sijoittaa	Ei
	Osakeomistus (myyntirajoite)	Hankinta-arvo ja arvo	Kyllä	Henkilö sijoittaa	Ei

Käytössä olevien palkitsemisinstrumenttien ja niiden taustalla toimivien suoritusmittareiden valintaan vaikuttavat päämies-agenttiteorian mukaisesti päämiestaholla (hallituksella ja omistajilla) käytettävissään oleva informaatio. Mikäli palkitsemisesta päättävällä hallituksella olisi käytettävissään kaikki mahdollinen tieto operatiivisen johdon toimista ja täydelliset

havainnot niiden todellisista vaikutuksista, riittävä palkitsemissopimus teorian mukaan olisi kiinteä rahapalkka. Todellisuudessa tilanne ei liene juuri koskaan tämän kaltainen, joten käytettävissä olevan informaation puute johtaa erilaisiin suoritusmittareihin sidoksissa oleviin palkitsemistapoihin. (Holmström 1979, Kolen 1997 mukaan.)

Yrityksen toimitusjohtajan ja muun ylimmän johdon voidaan nähdä lähes poikkeuksetta kuuluvan yrityksen keskeisimpään avainhenkilöstöön, jonka toiminnasta yrityksen menestys ja tulevaisuus on vahvasti riippuvainen. Tämän asian myötä myös johdon palkitsemisen merkitys nousee kaikissa organisaatioissa keskeiseksi ja se vaatii omistajien sekä johtoa valvovan hallituksen aktiivista huomiota. Ammattitaitoinen liikkeenjohto ansaitsee, ja osaa myös vaatia, kyvyilleen ja panokselleen sopivan tyydyttävän palkitsemiskokonaisuuden. Mikäli palkitsemisasiat eivät ole organisaatiossa kunnossa ja ajan tasalla, ei johto useinkaan jää tilannetta kovin pitkäksi aikaa ihmettelemään, vaan siirtyy uusien haasteiden pariin jonnekin muualle.

Erilaisten palkitsemisinstrumenttien kirjo on kasvanut runsaasti viimeisten vuosikymmenten saatossa ja kehitys luonnollisesti jatkuu edelleen. Perinteisen asemansa on edelleen säilyttänyt palkitsemiskokonaisuuden eräänlaisena kivijalkana kiinteä rahapalkka, vaikkakin useissa maissa sen osuus johtajan saamasta kokonaispalkitsemisesta on huomattavasti kaventunut. Omaa syklistä elämäänsä elävät erilaiset tulospalkkiot ja bonusjärjestelmät, joiden vuosittaiset tulot, mittarit, maksut ja maksuperusteet vaihtelevat hyvin monesta eri tekijästä riippuen. Eniten huomiota saaneet optiojärjestelyt ovat edelleen johdon palkitsemisen arkipäivää kritiikistään huolimatta, vaikkakin suoraan osakepalkitsemiseen ollaan kenties yhä enemmän siirtymässä. Näiden lisäksi yrityksissä on käytössä vielä lukuisia muitakin palkitsemiskeinoja, joista yleisimmät lienevät erilaiset lisäeläkejärjestelmät, luontoisedut sekä johtajasopimukseen liittyvät yksilökohtaiset lisäpykälät.

Tässä kappaleessa esitellään edellä mainitut palkitsemisen osa-alueet ja instrumentit siten, että niiden käyttötarkoituksesta ja – tavasta sekä toimintaperiaatteista muodostuu yleiskuva, jonka perusteella tutkimuksen tuloksia on helpompi ymmärtää ja analysoida.

3.1 Ylimmän johdon määritelmä

Tämän tutkimuksen kohderyhmäksi on valittu yritysten ja organisaatioiden ylin johto. Ylimmällä johdolla tarkoitetaan tässä tutkimuksessa, ja usein myös yleisemmin, yrityksen toimitusjohtajaa, sekä hänen apunaan työskentelevää johtoryhmää. Tutkimuksessa on mukana myös muutamien muiden organisaatioiden jäseniä, kuten suurten yhdistysten toiminnanjohtajia, joiden tehtävien ja työn luonnetta voidaan verrata toimitusjohtajan työhön.

Toimitusjohtajien ja johtoryhmäläisten palkitseminen usein määräytyy ja määritellään tapauskohtaisesti. Yritys tekee avainjohtajiensa kanssa niin kutsutun johtajasopimuksen, jossa palkitsemisen perusteet ja puitteet määritellään. Palkitseminen useimmiten perustuu ainakin henkilön aseman vaativuuteen ja vastuullisuuteen, henkilökohtaisiin ominaisuuksiin, yrityksen ja yhteiskunnan taloudelliseen tilanteeseen ja johtajan aiempaan, relevanttiin työkokemukseen.

Kuka sitten valitsee henkilöt toimimaan näissä vastuullisissa ja haastavissa ylimmän johdon tehtävissä? Käytännöt vaihtelevat eri organisaatioiden välillä tässäkin kohtaa. Keskeisin toimija ja yhteinen tekijä kuitenkin on yhtiön omistajien etua valvomassa ja ajamassa oleva hallitus. Hallituksen tehtäviin lähes poikkeuksetta kuuluu toimitusjohtajan valinta, sekä hänen velvollisuuksien ja oikeuksien määrittäminen. Joissakin poikkeustapauksissa toimitusjohtajan voi nimittää myös hallintoneuvosto.

Hallitus useimmiten luo yleiset suuntaviivat yrityksen ylimmän johdon palkitsemisen perustaksi. Hallitus voi olla myös mukana valitsemassa toimitusjohtajan alaisuudessa toimivan johtoryhmän jäseniä, vaikkakin toisissa tapauksissa nämä valinnat ovat toimitusjohtajan päätäntävällässä. Voitaneen olettaa, että mitä suurempi konserni ja mitä vastuullisempi tehtävä on kyseessä, sitä useammin hallitus on aktiivisempi muissakin johtajavalinnoissa kuin toimitusjohtajan kohdalla. Useimmiten suuren konsernin johtoryhmän kaikilla jäsenillä on melko suora yhteys edesauttaa tai hidastaa koko konsernin kehitystä ja tuloksellisuutta. Näillä perusteilla johdon avainhenkilöiden valinta on yksi tärkeimmistä tehtävistä joita omistajataho joutuu tekemään.

Tämän tutkimuksen ulkopuolelle on jätetty yksityisyrittäjät, jotka useimmiten toimivat omistajajohtajina omissa yrityksissään. Mukana ei myöskään ole julkishallinnon, valtion

laitosten tai kuntien ylintä johtoa, vaikkakin myös julkisella sektorilla on ollut havaittavaa kehitystä palkitsemisjärjestelmien siirtymisestä liike-elämän käytäntöjen suuntaan.

3.1.1 Toimitusjohtaja

Toimitusjohtaja on yrityksen palkatun henkilöstön ylin päätöksentekijä ja kantaa kokonaisvastuun organisaation operatiivisesta toiminnasta. Toimitusjohtaja on yleisjohtaja, joka vastaa yrityksen hallitukselle sekä omistajille yhdessä sovitun strategian käytännön toteuttamisesta ja päivittäisen toiminnan asianmukaisesta ja menestyksekkäästä järjestämisestä. Käytössä olevat resurssit on hyödynnettävä tehokkaalla tavalla yrityksen tavoitteiden ja kehityksen suunnan mukaisesti. Toimitusjohtajan kokonaisvastuuseen kuuluvat myös vastuut yrityksen toiminnan lainmukaisuudesta, kirjanpidon oikeellisuudesta sekä varojen käytöstä. (Ikäheimo ym. 2003, 30.)

Yrityksissä, joissa osakepääoma ylittää 80 000 euroa, tulee lain mukaan olla nimetty toimitusjohtaja. Tätä pienemmissä yrityksissä toimitusjohtaja on myös yleensä valittu, mutta tällöin hänen nimeämisenä perustuu joko yhtiöjärjestykseen tai hallituksen päätökseen. Toimitusjohtajan asemaa ja tehtäviä säätelevä lainsäädäntö on löydettävissä pääasiassa osakeyhtiö-, osuuskunta ja säätiölaeista. Toimitusjohtajan tehtävät ovat kuitenkin vain osaksi lakisääteisiä ja tästä seuraa, että hänen roolinsa voi olla hyvinkin erilainen eri organisaatioissa. Toimitusjohtajalla on yleensä myös niin sanottu orgaaninen asema, eli juridisesti erillinen ja erityisesti säädelty asema. Tämä asema tuo toimitusjohtajalle tiettyjä määriteltyjä vastuita, velvollisuuksia sekä oikeuksia. Osakeyhtiölaki (OYL) määrittelee toimitusjohtajan tehtäväksi hoitaa yhtiön juoksevan hallinnon hoitaminen hallituksen ohjeiden mukaisesti. Eli toimitusjohtaja saa ryhtyä tavanomaisesta poikkeaviin, laajoihin toimiin vain, jos hallitus on hänet siihen valtuuttanut. OYL määrää myös toimitusjohtajalle velvollisuuden ja vastuun yrityksen kirjanpidon ja varainhoidon osalle; hallituksella on näissä asioissa vastaavasti valvontavelvollisuus. (Alho, Isotupa & Talari 2003, 11–12.)

Suomen lain mukaan toimitusjohtajaksi voidaan valita vain luonnollinen henkilö. Valittavan tulee lisäksi täyttää seuraavat OYL:n edellytykset: 1) hänen kotipaikkansa on Euroopan talousalueella, 2) hän ei ole vajaavaltainen ja 3) hän ei ole konkurssissa. Lisäksi OYL määrittelee tiettyjä toimitusjohtajan toimintaa koskevia rajoituksia: toimitusjohtaja ei voi olla samanaikaisesti 1) hallituksen puheenjohtaja suuressa yhtiössä jossa ei ole hallintoneuvostoa,

2) yhtiön tai sen konserniyhtiön tilintarkastaja tai varatilintarkastaja ja 3) yhtiön toimitusjohtajan sijainen. (Reinikainen 2005, 17–18.)

Tarkemmin toimitusjohtajan vastuista, oikeuksista ja velvollisuuksista on luettavissa osakeyhtiölainsäädännöstä ja sen lisäksi aiheesta on saatavilla myös useita hyviä oppi- ja opaskirjoja suomen kielellä.

3.1.2 Johtoryhmä

Toimitusjohtajan välittömänä apuna useimmissa, ainakin suuremmissa, yrityksissä työskentelee yrityksen ylin operatiivinen johto, jota usein kutsutaan nimellä johtoryhmä (toisinaan näkee myös nimityksiä kuten johtokunta). Johtoryhmän koko vaihtelee eri organisaatioiden ja yritysten välillä, ollen yleisemmin noin 4-8 henkilöä. Johtoryhmään kuuluvat yrityksen kaikki tärkeiksi katsomansa avainjohtajat. Yleensä edustettuina eri toiminta-alueilta ovat ainakin taloudesta, tuotannosta, myynnistä, sijoittajasuhteista, markkinoinnista ja henkilöstöstä vastaavat johtajat. Johtoryhmän jäsenet voivat näiden yrityksen eri funktioiden lisäksi edustaa myös esimerkiksi tiettyjä liiketoimintoja tai yrityksen liiketoimintojen markkina-alueita. (Ikäheimo ym. 2003, 33.)

Usein yrityksellä on myös nimetty toimitusjohtajan sijainen, varatoimitusjohtaja, mutta lainsäädäntö ei tätä kuitenkaan vaadi. Mikäli varatoimitusjohtaja on kuitenkin nimetty, häneen sovelletaan toimitusjohtajaa koskevia säädöksiä, vastuita sekä oikeuksia. Muiden yrityksen johtajien asema on lähtökohtaisesti lähempänä työntekijän asemaa kuin toimitusjohtajan asemaa. Rajanvetoa tulee arvioida johtajan aseman itsenäisyyden perusteella ja tätä kautta voidaan määritellä kuuluuko johtaja esimerkiksi työaikalainsäädännön piiriin vai ei. (Alho ym. 2003, 25–26.)

3.2 Rahapalkka

Rahapalkka (usein myös nimellä peruspalkka) on yleisesti käytössä olevista palkitsemismuodoista tunnetuin. Suomessa käytännössä läpi organisaatiotasojen työntekijöille ja johtajille maksetaan tekemästään työstä korvauksena kiinteää rahapalkkaa. Useimmiten tämä palkka on kuukausipalkka, mutta joissakin tapauksissa se voi olla myös viikoittain tai tuntimäärän perusteella maksettava palkka (yhteinen nimitys niin sanotut aikapalkat). Rahapalkka voi olla myös pelkästään provisioon perustuva tai urakkapalkka, joka maksetaan sovittujen työsuoritteiden valmistuttua. Ylimmän johdon ollessa kyseessä on useimmiten sovittu aikaperusteisesta palkasta ja nimenomaan kuukausipalkasta. Tämä perustuu enimmäkseen siihen, että usein johtajien työaikaa on hyvin vaikeaa yksiselitteisesti määrittellä ja se saattaa vaihdella eri ajankohtina huomattavan paljon.

Rahapalkka luo palkitsemiselle tietynlaisen kivijalan, jonka päälle palkitsemisen kokonaisuutta aletaan rakentaa. Kiinteän peruspalkan ongelmaksi on nähty muun muassa, että se ei anna mahdollisuuksia esimiehille toteuttaa omaa johtamista ja sen motivoivat tai toiminnan suuntaa ohjaavat vaikutukset ovat vähäiset. Keskustelua johdon palkkojen kontekstissa on käyty nimenomaan siitä, missä määrin tietyn suuruinen kiinteä peruspalkka tuo osaltaan vakautta ja turvallisuutta johtajan palkitsemiseen. Toisaalta tulisi pohtia, millä laajuudella se vaikuttaa johtajan motivaatioon tai miten se vaikuttaa johtajan riskinottohalukkuuteen esimerkiksi uusia investointeja mietittäessä?

Kiinteä ja aikaan perustuva palkkaus on yksilön näkökulmasta turvallinen ja sinänsä verrattain riskitön palkkausmuoto. Yrityksen omistajien kannalta siihen voidaan kuitenkin nähdä liittyvän huomattaviakin epävarmuustekijöitä. Yleinen väite on, että kiinteä palkkaus johtaisi johdon konservatiivisuuteen ja tehottomuuteen. Ajatuksen mukaan johtajat, jotka valitsevat työnantajakseen suurempaa kiinteää palkkaa tarjoavan yrityksen, ovat ennen kaikkea riskin karttajia. Toisaalta voitaisiin kuitenkin ajatella, että korkea kiinteä palkka takaa johtajille itsenäisen ja riippumattoman aseman, jonka myötä innovatiiviset riskinottajat voivat toteuttaa itseään. Pelkkä kiinteä palkka tai hyvin korostetusti siihen painottunut palkkausjärjestelmä sopii yrityksille, joiden tulosta on vaikea määrittellä tai sitä on vaikea erilaisilla tulostittareilla tarkastella. Monet tietovaltaiset ja luovaa työskentelyä vaativat organisaatiot saattavat suosia kiinteää palkkausta, sen mahdollistaessa johdolle tietynlaisen itsenäisyyden, improvisoinnin ja riippumattomuuden. On kuitenkin pidettävä mielessä, että

korkea kiinteä palkka ei takaa tehokkuutta, koska se sallii myös tehottomuuden. Tästä syystä kiinteä rahapalkka ainoana palkitsemismuotona sopii vain hyvin harvoille yrityksille johdon palkitsemis- ja kannustinmuotona. (Ikäheimo ym. 2003, 76–77.)

Suomalaisessa liike-elämässä palkkausjärjestelmät, joihin rahapalkka perustuu, ovat yleensä joko yritysten omia, kaupallisten palvelutarjoajien, tai työ- sekä virkaehtosopimusten määrittelemiä. Suomalaiselle mallille yleensä tyypillisiä ovat sopimusten palkkausjärjestelmät, vaikka uudistusten myötä on pyritty paikallista sopimista lisäämään. Ylemmät toimihenkilöt ja johto kuitenkin muodostavat tässä asiassa huomattavan poikkeuksen ja he yleensä ovat valtakunnallisen sopimisen ulkopuolella. Kaupalliset palkkausjärjestelmät kuten IPE, HAY ja Palkkavaaka ovat kuitenkin laajasti käytössä varsinkin ylempien toimihenkilöiden palkkojen määrittelyssä. (Hakonen ym. 2005, 75–76.)

Olennaista palkkojen suuruutta määriteltäessä on, että mihin niiden suuruus sekä porrastus perustuvat. Nykyisin vallalla olevan näkemyksen mukaan kannustavan sekä oikeudenmukaisen palkan suuruuden tulisi perustua 1) työn vaativuuteen, 2) henkilön pätevyYTEEN ja 3) työn tuloksiin. Samansuuntaisia tuloksia on saatu myös Teknillisen korkeakoulun palkitsemistutkijoiden 1990-luvun lopulla toteuttamassa kyselytutkimuksessa työntekijöille ja heidän esimiehilleen. (Hakonen ym. 2005, 69–71.)

Kiinteän palkan suuruutta määritellessä lähdetään useasti tarkastelemaan työn vaativuutta. Työn vaativuuden arvioinnilla on perinteet 1940–1950 luvulle ja sieltä alkaen se on vakiinnuttanut asemansa erityisesti suuryritysten palkkahallinnossa. Palkan määrittäminen työn vaativuuteen pohjautuen etenee yleensä siten, että ensin kuvataan työtehtävät yksityiskohtaisesti, jonka jälkeen arvioidaan työn merkitys yritykselle ja lopuksi määritellään palkan suuruus. Tavoitteena tulisi olla avoin, oikeudenmukainen sekä työn sisältöön perustuva palkitsemisjärjestelmä, joka toimii läpi organisaation. Toimitusjohtajan ja muun ylimmän johdon työn vaativuuden arviointi on usein suunnittelun lähtökohta ja toimii tällä tavoin yrityksen korkeimman palkka- ja vaativuustason määrittelijänä. (Ikäheimo ym. 2003, 72–73.)

Työn vaativuuden lisäksi palkan suuruuteen vaikuttaa useimmiten myös henkilön osaaminen ja esimerkiksi aiemmin hankittu työkokemus. Yksilöiden ominaisuuksia arvioitaessa tarkastellaan heidän tietojaan, taitojaan, asenteitaan sekä hankittua kokemusta. Olennaista

yrityksen kannalta luonnollisesti on henkilön organisaatiolle antama työpanos ja sen laatu, mutta myös potentiaalista tulevaisuuden osaamista ja käyttöä voidaan arvioida henkilökohtaista palkanosaa määritettäessä. (Rantamäki ym. 2006, 94–95.)

Hakonen ym. (2005, 92–96) määrittelevät henkilön pätevyyden muodostuvan potentiaalin sekä työsuorituksen summana. Pätevyyden arvioinnilla pyritään määrittämään henkilökohtaisen palkanosan suuruutta, sekä pohditaan mahdollisten henkilökohtaisten palkankorotusten järjestystä. Pätevyyden arviointi sinänsä on erittäin vaativaa työtä ja olisikin huolehdittava, että arviot suorittaa aina henkilöarviointialan ammattilainen eikä esimerkiksi ”itse itsensä pätevöittänyt” toimitusjohtaja oman toimensa ohessa. Henkilökohtainen palkanosa voidaan käytännössä toteuttaa esimerkiksi harkinnanvaraisilla palkankorotuksilla, erilaisilla pätevyys- tai monitaitoisuuslisillä tai harvinaisemmilla osaamisvaatimuksiin perustuvilla lisillä. Johdon palkitsemisessa yleisiä ovat niin kutsutut meriittikorotukset, jotka perustuvat lähinnä konkreettisiin ansioihin ja joiden myöntämisestä päättää esimies aina tapauskohtaisesti.

Näiden kahden rahapalkan perusulottuvuuden lisäksi käytössä on usein myös työn tulokseen perustuva palkanosa. Ylimmän johdon palkitsemisessa tämä on lähes poikkeuksetta mukana erilaisten bonusjärjestelmien ja osakesidonnaisten palkitsemisinstrumenttien muodossa. Johdon palkitsemiskokonaisuudessa nämä instrumentit usein muodostavat hyvin merkittävän osan kokonaispalkitsemisesta ja sen vuoksi ne esitellään tässä tutkimuksessa omissa luvuissaan.

Lainsäädännöllisestä näkökulmasta tarkasteltuna esiin nousevat ennen kaikkea Suomen tasa-arvolaki sekä Euroopan unionin samapalkkaisuutta määrittävät direktiivit. Näiden säännösten mukaan saman työnantajan palveluksessa oleville naisille ja miehille on maksettava samasta ja samanarvoisesta työstä samaa palkkaa. Aiemmin tapana oli maksaa johdonmukaisesti naisille pienempää palkkaa ja heille oli käytössä jopa omat palkkataulukonsa. Nykyisin tämä palkkasyrjintä on lailla kiellettyä ja samapalkkaisuuden toteutumista valvotaan sekä pyritään eri keinoin edistämään työpaikoilla. Mikäli palkkaus- ja palkitsemisjärjestelmät ovat perusteiltaan ja toimivuudeltaan kunnossa, tämä taannee parhaiten myös samapalkkaisuuden periaatteen toteutumista. (Hakonen ym. 2005, 72.)

Kauhanen (2005) toteaa, että kiinteä peruspalkkaus on edelleen keskeinen osa johdon palkitsemista, vaikka muut palkitsemisinstrumentit ja niiden osuudet kokonaisuudesta kasvavat jatkuvasti. Lederer & Weinberg (1999, Kauhasen 2005 mukaan) ovat tutkineet, että Yhdysvalloissa 500 suurimman yrityksen toimitusjohtajan palkitsemisesta kiinteän palkan (rahapalkka + luontoisedut) osuus on enää vain noin viidennes. Kauhanen jatkaa, että toimitusjohtajien kiinteä palkka on keskimäärin noin kaksinkertainen saman organisaation liiketoimintayksiköiden ja tukitoimintojen johtajiin verrattuna. Suomessa liikkeenjohdon absoluuttiseen kiinteään palkkatasoon vaikuttavat Kauhasen mukaan muun muassa seuraavat tekijät: asema toimitusjohtajana, liikevaihdon suuruus, ikä, pörssilistautuminen, toimiala ja sukupuoli. (Vartiainen & Kauhanen 2005, 261–262.)

Rahapalkan suuruuteen vaikuttavat edellä mainittujen perusasioiden lisäksi myös monet muut tekijät, joista useat ovat palkansaajasta tai työnantajaorganisaatiosta suoraan riippumattomia. Näistä keskeisimpiä lienevät markkinatilanne ja työvoiman saatavuus. Mikäli työmarkkinoilla on pulaa tietyn alan ammattilaisista, on työnhakijoilla valttikortit käsissään palkkaneuvotteluissa. Toisaalta taas työvoiman ylitarjonta saattaa ajaa palkkatasoa alas kun työnantajilla on vahvemmat asemat palkkaneuvotteluissa.

Johtajien rahapalkkaan usein hyvin läheisesti liittyvät myös erilaiset verolliset ja verottomat luontoisedut, joita heille on myönnetty työsuhteeseen liittyen. Johtajalla voi myös itsellään olla valinnan mahdollisuus liittyen siihen mitä etuja hän haluaa valita yrityksen määrittelemissä hintaraameissa. Näillä eduilla on paitsi imagoon ja asemaan liittyviä arvoja myös mahdollisuus saavuttaa taloudellista etua ja verotuksellista hyötyä. Luontoisetuihin perehdytään tarkemmin muuta sopimista käsittelevässä luvussa (ks. 3.5.2).

3.3 Tulospalkkiot

Yritysjohdon tavoitteena on maksimoida yrityksen omistajien omistuksen arvo ja tätä kautta toteuttaa omaa tehtäväänsä liiketoiminnan käytännön järjestäjinä ja organisaattoreina. Täten hyvin johdonmukaista on, että yrityksen omistajat puolestaan haluavat kiinnittää johdon huomion mahdollisimman hyvän tuloksen tekemiseen ja tehokkuuteen. Tähän tavoitteeseen suorimman ja luultavimmin myös hyvin tehokkaan työkalun tarjoavat erilaiset

tulospalkkiojärjestelmät, jotka nykyään muodostavat useissa yrityksissä huomattavan osan johtajien kokonaispalkasta.

Tulospalkkaukseen ja siihen liittyvään käytännön kieleen ja terminologiaan liittyy usein hyvin monia erilaisia variaatioita. Kokko & Winter (1997, 12–14) ovat pyrkineet esittelemään seuraavassa termin *tulospalkkio* yhteyteen liittyviä palkitsemistapoja kuvaavia sanoja: bonus, bonusraha & -palkkio, neljännes- & vuosiprovisio, tuloslisä & -raha, tuottavuuslisä & -raha, kannustus tai kannustepalkkio ja meriittipalkkio. Usein kuulee myös puhuttavan niin kutsutuista voittopalkkioista. Voittopalkkioilla tarkoitetaan rahasuoritusta, joka määräytyy olennaisesti yrityksen tuloslaskelman tai siihen verrattavissa olevan laskelman mukaisesta erästä. Voitaneen siis todeta, että käytännön terminologia on eri organisaatioissa hyvinkin vaihtelevaa ja joskus ristiriitaistakin. Yksistään nimi ei välttämättä kerro vielä sitä, minkä järjestelmän piiriin palkitsemisinstrumentti kuuluu ja mihin tekijöihin se perustuu.

Kokko & Winter (1997, 12) määrittelevät kirjassaan tulosperusteiset erät eli tulos- ja voittopalkkiot seuraavasti:

”Tulosperusteiset erät eli tulos- ja voittopalkkiot ovat palkansaajille maksettuja suorituksia, jotka perustuvat taloudellisiin tunnuslukuihin, tuottavuuden kehittymiseen tai muihin sellaisiin tulostittareihin, jotka ovat sidoksissa yrityksessä asetettuihin toiminnallisiin tavoitteisiin.”

Rantamäki ym. (2006, 98–102) esittelevät erilaiset strategiasta johdetut tavoitepalkkiot (eli myös tulospalkkiot) hyvänä esimerkkinä työtä ohjaavasta palkitsemistavasta. Kun perusteet ja mittarit ovat asianmukaisesti suunnitellut, ne kertovat konkreettisesti henkilöstölle mitä yrityksen strategia ja tavoitteet tarkoittavat käytännössä. Eli tulospalkkio- tai tavoitepalkkiojärjestelmän tarkoituksena on ennen kaikkea tukea organisaation strategisten tavoitteiden toteutumista. Organisaation eri tasoilla on luonnollisesti erilaisia tavoitteita ja niiden mittasuhteet vaihtelevat. Karkeasti voitaneen jaotella tavoitteet neljään ryhmään, jotka ovat: taloudellinen, asiakas-, prosessi- ja kehitysnäkökulma.

Hakonen ym. (2005, 120) kertovat tulospalkkioiden lisääntyneen Suomessa erityisesti 1990-luvun aikana. Uusilla järjestelmillä tavoiteltiin ennen kaikkea palkkauksen joustavuutta, jonka merkitys on korostunut EMU (Euroopan unionin talous- ja rahaliitto) - oloissa. Tulospalkkaus mahdollistaa sen, että yrityksen kannalta hyvinä vuosina voidaan henkilöstöä palkita

avokätisemmin ja toisaalta huonoina vuosina säästää niukkoja resursseja muihin tarkoituksiin. Tulospalkkaus on osoittautunut myös merkittäväksi johtamisen ja toiminnan ohjaamisen apuvälineeksi. Vuonna 2001 arvioiden mukaan jo yli 400 000 suomalaista kuului tulospalkkauksen piiriin, joten se on yleisesti käytetty palkitsemismuoto myös alemmilla henkilöstötasoilla.

Ikäheimon ym. (2003, 88) mukaan tulospalkkiot (bonukset, lisäpalkkiot) ovat tällä hetkellä yleisin Suomessa käytössä oleva johdon palkkausmuoto. Yleensä tulospalkkioiden toteutumista tarkastellaan ja maksetaan vuosittain, jolloin johdon kiinteään palkkaan lisätään toteutuneet lisäpalkkioerät (bonukset). Palkkioita maksetaan ja niiden suuruus määritellään, jos tietyt objektiivisesti mitattavat tulostavoitteet saavutetaan tai subjektiivisesti arvioidut kriteerit täyttyvät. Nämä palkkiot korostavat siis tiettyjen konkreettisten tavoitteiden toteutumista, ylittymistä tai alittumista. Tavoitteisiin sidotuilla muuttuvilla palkkioilla pyritään vähentämään osakkeenomistajan epävarmuutta, joka sisältyy kiinteään rahapalkkaan.

”Tulospalkkiot palkkausmuotona sisältävät kolme osatekijää:

- *tulosmittarin, johon tulospalkkio sidotaan*
- *minimitavoitetaso, josta tulospalkkion maksaminen alkaa*
- *maksimitulostason, jonka jälkeen tulospalkkio ei enää muutu.”*

(Ikäheimo ym. 2003, 88.)

3.3.1 Tulostittarit ja tunnusluvut

Tulospalkkiojärjestelmiä tarkasteltaessa keskeisessä asemassa ovat erilaiset tulostittarit, joiden perusteella palkkioiden toteutumista ja suuruutta tarkastellaan. Mittarit on useimmiten sidottu erilaisiin yrityksen talouden tunnuslukuihin. Sekä tunnuslukuja, että mittareita voi yhdessä tulospalkkiojärjestelmässä olla käytössä yksi tai useampia. Tulospalkkiojärjestelmät voivat kohdistua pitkän tai lyhyen aikavälin tulokseen ja tämän perusteella määräytyy myös ajanjakso jolle mittarit suunnitellaan.

Gustafsson & Jokinen (1998, 77–79) tarkentavat mittaamisen tarkoituksen olevan kuvan antaminen tilanteen kehittymisestä asetettuun tavoitteeseen nähden. Keskeistä on, että mittaamisen ja tulospalkkiojärjestelmän pohjaksi valittu tai valitut tunnusluvut mittaavat oikeaa tulostekijää asianmukaisella tarkkuudella. Kaikkien tunnusluvun piirissä työskentelevien tulisi myös ymmärtää heidän oma vaikutuksensa sen kehitykseen.

Tunnusluvut voidaan karkeasti jakaa kolmeen pääryhmään: 1) taloudelliset, 2) tuottavuus- ja 3) laadulliset tunnusluvut.

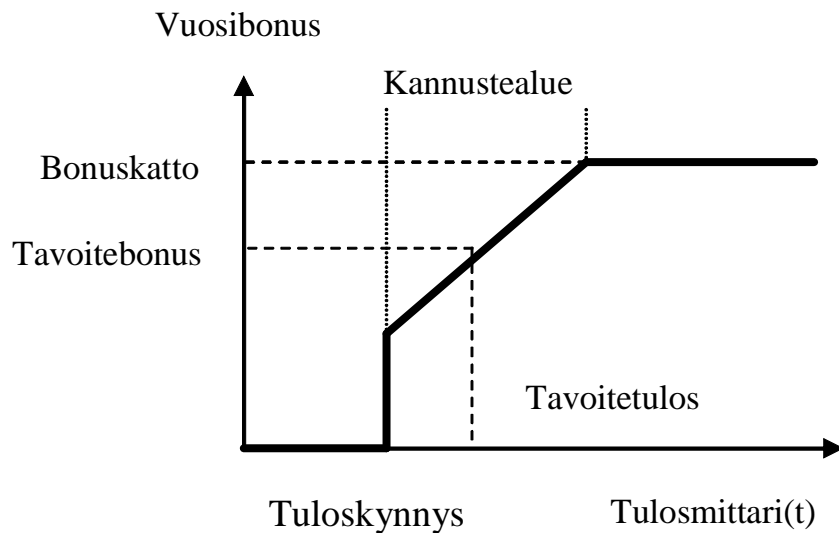
Ferrarini & Moloney (2005) toteavat tarkoituksenmukaisen ja optimaalisesti toimivan mittarin valinnan olevan usein erittäin vaikeaa. Mittarin tulisi olla vähintäänkin riittävän vakaa ja riippumaton, että sitä ei pystytä helposti johdon taholta manipuloimaan. Toiseksi sen tulee suunnata kannustinvaikutukset oikeaan suuntaan ja tehokkaasti. Usein käyttökelpoisimmasta päästä tarkoitukseen soveltuva mittari on osakkeen hintakehitykseen liittyvä tunnusluku, sillä se sisältää omistajan näkökulmasta olennaisen arvonnousun sekä mittaa yrityksen menestymistä tehokkaammin kuin tietyt tilinpäätöstunnusluvut. Osakesidonnaisiin tunnuslukuihin toki edelleen liittyy manipulointiriski, jolla saatetaan pyrkiä nostamaan tuottoja lyhyellä aikavälillä.

Useimmiten organisaation käytössä on monia eri tunnuslukuja, joiden perusteella johtajien tulospalkkiot määräytyvät. Tunnusluvuilla saattaa olla erilaisia painottavia kertoimia, jotka lopulta määräävät niiden merkityksen palkkion muodostumisessa. Tunnuslukujen valinnan lisäksi on olennaista pohtia millä aikavälillä on tarkoituksenmukaista erilaisia asioita mitata. Yleisimmin lienevät käytössä yhden vuoden mittarit joiden perustella mahdolliset tulospalkkiot tai vuosibonukset määräytyvät. Harvinaisia eivät kuitenkaan ole myöskään lyhyemmät, kvartaalitalouteen sopeutetut 3kk:n tarkastelujaksot. Gustafsson & Jokinen korostavat myös, että tulospalkkauksessa keskeistä on sen kehityshakuisuus. Mikäli on havaittavissa, että jonkin tunnusluvun kohdalla ei enää ole selviä kehitysmahdollisuuksia, tulisi harkita onko enää tarkoituksenmukaista käyttää sitä palkitsemisperusteena? (Gustafsson & Jokinen 1998, 83.)

3.3.2 Tulospalkkiojärjestelmän rakenne ja käyttö

Murphy (1999) on tutkinut ylimmän johdon tulospalkitsemista ja erityisesti vuosittaisia bonusjärjestelmiä Yhdysvalloissa. Tutkimus kohdistettiin 177 julkisesti noteerattuun, yhdysvaltalaiseen yritykseen. Aineiston yrityksissä bonusjärjestelmän piiriin kuului ihmisiä aina yhdestä kappaleesta (toimitusjohtaja) noin 25 000 henkilöön saakka (koko henkilöstö), mediaanin ollessa 123 ihmistä. Tyypillisessä järjestelmässä bonuksen maksulle oli edellytyksenä tietyn tuloskynnyksen ylittyminen, jolloin maksettiin minimibonus. Bonuksille

oli useimmiten asetettu myös kattoraja, jonka jälkeen maksettava summa ei enää kasvanut. Bonuskynnyksen ja – katon väliin jäävä alue on siis kannustealue, jonka sisällä paremmista suorituksista ja tuloksista maksetaan parempaa palkkaa. Tutkimuksessa havaittiin myös, että suurin osa tulospalkkiojärjestelmistä on hyvin yksikäsitteisiä, mahdollistaen hyvin vähän omaa päätösvaltaa tai harkintaa bonuksen saajalle. Joissakin järjestelmissä liikkumavaraa oli yhteisten ”bonusvarastojen” sekä henkilökohtaisten (subjektiivisten) tulospalkkioiden muodossa, jotka kuitenkin hyvin harvoin ylittävät arvoltaan 25 %:a johtajan kokonaistulospalkkioista. (Murphy 1999, 2498–2499.)



KUVIO 6 Tavanomaisen vuosibonus- / tulospalkkiojärjestelmän rakenne (Murphy 1999, 2499)

Murphy (1999, 2500–2501) toteaa käytetyistä tulosmittareista, että vajaassa puolessa tutkituista yrityksistä käytössä oli vain yksi tulosmittari, kun useimmat käyttivät kahta tai useampaa. Useimmissa tapauksissa eri tulosmittarit olivat toisiinsa nähden yhteenlaskettavia, eli käytännössä erillisiä järjestelmiä. Joissakin organisaatioissa käytössä oli myös kerrannaisvaikutuksellisia järjestelmiä, joissa tietyn mittarin perusteella määräytyvä palkkio voi kasvaa tai pienentyä toisen mittarin perusteella. Yrityksistä, joissa käytössä oli vain yksi mittari, 65:ssä 68:sta oli käytössä yrityksen tulokseen perustuva mittari: liikevaihto, nettotulo, tulos ennen veroja, käyttökate tai taloudellinen lisäarvo (EVA). Kaikkia tutkimuksen yrityksiä

tarkastellessa 161:ssä 177:stä oli käytössä jokin edellä mainittu tulospalkkio. Näiden lisäksi käytettiin osakkeisiin sidottuja tulospalkkioita, yleisimpinä osakekohtainen tulos (EPS) ja toisaalta erilaisia tulospalkkioita mittaavia tunnuslukuja kuten oman pääoman tuotto. Käytetyimmät ei-rahamääräiset mittarit vuosibonusjärjestelmissä olivat henkilökohtainen suoriutuminen, asiakastyytyväisyys, projektikohtaiset tavoitteet (esimerkiksi tehdaskapasiteetin laajennus tai tietojärjestelmän uudistus) sekä työturvallisuuteen liittyvät tekijät.

Miten tavoitetulos sitten määräytyy tai mihin asetetaan minimikynnys, joka on tulospalkkiota mielin ylittävä? Yhdysvaltalaisista tutkimusaineistoista tarkasteltaessa käytetyin malli oli niin sanottu ”80/120” – malli, jossa bonusta ei makseta ennen kuin suoritus ylittää 80 %:n tason tulostavoitteen nähden, eli muodostaa näin minimikynnyksen. Tulospalkkioille asetettu katto puolestaan on 120 %:a tuloksesta tavoitetulokseen suhteutettuna, jonka jälkeen maksettavat palkkiot eivät enää kasva. Muita käytössä olevia, samalla periaatteella toimivia, malleja ovat muun muassa ”90/110”, ”95/100”, ”50/150” ja ”80/110” – mallit. Edellä mainitun tyyppisiä järjestelmiä oli käytössä 38 %:ssa tutkituista 177 yrityksestä. Toiseksi käytetyimmässä mallissa muodostetaan jokaiselle tulospalkkiojärjestelmään kuuluvalla henkilökohtainen tavoitebonus ja eri osanottajien yhteenlasketut tavoitebonukset muodostavat yhteisen bonusvaraston. Tarkastelujakson päätteeksi tätä bonusvarastoa muokataan ylös tai alaspäin perustuen toteutuneisiin tuloksiin ja lopulta palkkiot jaetaan osanottajille heidän tavoitebonustensa suhteen. Järjestelmä mahdollistaa myös jakohetkellä tiettyjä harkinnanvaraisia eriiä, joilla voidaan halutessa palkita esimerkiksi erityisistä ansioista tiettyjä henkilöitä. Muut käytössä olevat tulospalkkiojärjestelmät ovat laskennallisia, erilaisista kaavoista johdettavia tai kokonaan tulospalkkioista päättävien harkintaan perustuvia järjestelmiä. (Murphy 1999, 2504–2506.)

Tulospalkkio- ja bonusjärjestelmiin on nähty myös liittyvän tiettyjä ongelmia. Kirjallisuudessa ja tutkimuksissa esille nousevat useimmiten kysymykset, jotka liittyvät tulospalkkiojärjestelmien manipulointimahdollisuuksiin. Johtajat voivat kokea houkuttamisen muokata tiettyjä tunnuslukuja, esimerkiksi käytössään olevien tilinpäätöksen sallimien mahdollisuuksien ja vapauksien puitteissa, todellista tilannetta edullisemmiksi. Tätä kautta omistajatahon voidaan ajatella kärsivän, koska johto nostaa tulospalkkioita enemmän kuin järjestelmän laatija tilanteen mukaan oli tarkoittanut. Tähän liittyen erilaisten tilinpäätöslukujen käyttö palkitsemisen perusteina saattaa ohjata ajattelua liiaksi nykyhetken

tai menneisyyden korostamiseen, koska niistään toteutunut voitto tai liikevaihto kertoo. Omistajien intressi luonnollisesti on tulevaisuuden tuloksellisessa toiminnassa ja liiallinen nykyhetken menestyksen korostaminen saattaa johtaa jopa tutkimuksen & kehityksen laiminlyöntiin tai muihin vastaaviin ongelmiin. Yhtenä ratkaisuna on esitetty jonkin aikaan sitoutumattoman mittarin käyttöä, kuten esimerkiksi pääoman kustannusten tarkastelua. Ongelmaksi on nähty myös palkkion saajan mahdollinen liiallinen vaikutusvalta bonusjärjestelmän rakenteisiin ja perusteisiin. Tähän ongelmaan ratkaisuksi on tarjottu muun muassa mittaria, joka perustuu organisaation tuloksen ja kasvun suhteuttamisesta toimialan tunnuslukuihin, jolloin yksilön potentiaaliset manipulointimahdollisuudet poistuvat.

3.4 Osakesidonnaiset palkitsemismuodot

Omistaja-arvoajattelun kannalta tarkasteltuna erilaiset osakkeen arvoon sidonnaiset palkitsemismuodot näyttävät loogisina ja käyttökelpoisina palkitsemisinstrumentteina. Kuten esille on aiemmin tullut, yritysjohdon tärkein tehtävä on valvoa ja ajaa yrityksen omistajien etua ja kasvattaa heidän omistuksensa arvoa. Tälle ajatukselle perustuvat myös osakesidonnaiset palkitsemismuodot, jotka palkitsevat edunsaajaa silloin kun kehitystä ja arvonnousua on tapahtunut erilaisissa yhtiön osakkeisiin perustuvissa tunnusluvuissa. Tunnetuin osakesidonnainen palkitsemismuoto on epäilemättä optiojärjestelmä, tai työsuhdeoptiot, kuten niitä myös usein kutsutaan. Optiojärjestelmien kohtaaman voimakkaan kritiikin johdosta myös suora osakepalkitseminen (tai – omistus) on noussut yhä enemmän käytetyksi vaihtoehdoksi ylimmän johdon palkitsemiskokonaisuudessa. Tässä luvussa esitellään molemmista järjestelmistä keskeiset toimintaperiaatteet, sekä niiden käyttötapa.

Ikäheimo ym. (2003) tiivistävät, että osakesidonnainen palkkiojärjestelmä pyrkii nimenomaan puuttumaan tulospalkkiojärjestelmän heikkoihin kohtiin. Käytännössä tämä tarkoittaa, että johdon huomiota suunnataan tulevaisuuteen sekä kannustetaan pitkäjänteiseen toimintaan organisaation hyväksi. Myönteisten vaikutusten tulisi syntyä sitä kautta, että tehdään oikeita asioita omistajien näkökulmasta ja tehdään niitä entistä tehokkaammin. Seuraavassa taulukossa on esitelty keskeiset osakesidonnaiset palkitsemismuodot, sekä niiden tärkeimmät ominaisuudet.

TAULUKKO 3 Osakesidonnaiset palkitsemisjärjestelmät ja niiden ominaisuudet (Ikäheimo ym. 2003, 110)

Tekijä	Osakeomistus	Työsuhdeoptio	Osakesidonnainen tulospalkkio
Periaate	Osakkeiden osto	Annetut optiot	Tulospalkkiojärjestely
Pääomapanostus	Kyllä	Ei	Ei
Verotus	Pääomatulo	Ansiotulo	Ansiotulo
Aikahorisontti	Lyhyt / pitkä	Usein pitkä	Lyhyt / pitkä
Päätöksenteko	Yhtiökokous / hallitus	Yhtiökokous / hallitus	(Yhtiökokous) / hallitus
Tuloslaskelma-vaikutukset	Ei vaikutusta	Vaikutus vain osittain	Suora vaikutus
Omistusvaikutus	Omistaja	Laimentaa	Ei laimenna
Edut	Verotus	Ei sijoitustarvetta	Ei sijoitustarvetta & päätöksenteko
Haitat	Iso sijoitus	Verotus	Verotus

Ikäheimo (2005) toteaa, että akateemisessa tutkimuksessa koskien osakesidonnaisia palkitsemisjärjestelmiä huomio on keskittynyt liaksi ja lähes yksinomaan julkisesti noteerattujen yritysten työsuhdeoptiojärjestelmiin. Suora osakeomistus on jäänyt huomattavasti vähemmälle huomiolle, vaikka osakkeiden omistaminen ylimmässä johdossa onkin verrattain yleistä ja usein toimitusjohtajien keskuudessa jopa merkittävämpää kuin työsuhdeoptioiden omistaminen. Noteeraamattomat yritykset ovat jääneet tutkimuksessa paitsioon, vaikka myös niissä on käytössä paljon erilaisia osakesidonnaisia palkitsemisinstrumentteja. Tämä johtunee enimmäkseen aineiston saamisen vaikeuksista. (Vartiainen & Kauhanen 2005, 239–240.)

Osakepohjaisten järjestelmien käyttö on Suomessa nykyään hyvin yleistä, vuonna 2002 yli 80 %:ssa julkisesti noteeratuista yrityksistä oli käytössä työsuhdeoptiojärjestelmä(t). Vertailun vuoksi todettakoon, että vastaavat määrät vuonna 2002 olivat hieman alle 60 %:a Saksassa, hieman yli 60 %:a Ruotsissa ja noin 95 %:a Ranskassa. Tämän lisäksi yli 70 %:ssa suomalaisista yrityksistä toimitusjohtaja omistaa yhtiön osakkeita, kuitenkin useimmiten alle

100 000 euron arvosta. Vain 26 pörssiyhtiön toimitusjohtajat omistivat osakkeita yli miljoonan euron arvosta; tähän syynä lienee alhaisesta varallisuudesta johtuva riskinkantokyvyn puute. (Helaniemi ym. 2003, 35–37.)

3.4.1 Optiojärjestelmät

Vuoden 2003 liikemies Mika Anttonen on todennut lehtihaastattelussa (Talouselämä 29/2003, Helaniemen, Kallungin & Niemelän 2003, 9 mukaan) optioista seuraavaa:

”Optiot ovat maailman surkein tapa sitouttaa ja palkita, koska niillä ei ole mitään tekemistä henkilökohtaisten suoritusten kanssa (...) Ne ovat lottokuponkeja, jotka arvotaan pörssissä. Pörssikurssit taas eivät välttämättä heijasta yrityksen senhetkisten ponnistelujen tuloksia”.

Edellä esitetty mielipide kuvaa hyvin optiojärjestelmien kohtaamaa erittäin kriittistäkin arvostelua. Useimmiten optioiden arvostelu kohdistuu nimenomaan niiden puutteelliseen yhteyteen yritysjohdon konkreettisiin ansioihin nähden sekä yrityksen kurssikehityksen vaikeasti havaittaviin tai todennettaviin todellisiin perusteisiin. Toisaalta tarpeetontakin arvostelua ja ehkä jopa kateutta on synnyttänyt se tosiasia, että optiot mahdollistavat työntekijän tai johtajan rikastumisen miljonääriksi ”yhdessä yössä”. On helppo ymmärtää miksi optiojärjestelyt ovat perusolemukseltaan erittäin houkuttelevia; niiden avulla menestyksestä palkitaan lähes rajattomasti ja epäonnistumisesta ei rankaista lainkaan.

Helaniemi ym. (2003, 38–39) kertovat, että optiot ovat kannustinjärjestelmänä laajasti käytössä Suomessa. Pörssinoteeratuissa yrityksissä johdon tai koko henkilöstön kattava työsuhdeoptiojärjestelmä oli käytössä yli 75 prosentilla. Kaikki optiojärjestelmiä käyttävät yritykset ovat tarjonneet optioita ainakin toimitusjohtajalle ja muille keskeisille avainhenkilöille. Järjestelmän piirissä olevien avainhenkilöiden lukumäärä vaihtelee suuresti tapaus- ja yrityskohtaisesti: suurissa pörssiyhtiöissä kohderyhmään usein kuuluu noin 100–200 henkilöä, kun taas pienissä yhtiössä määrä jää noin 20–50 henkilöön. Optio-ohjelmiin mukaan valitaan useimmiten ne henkilöt, jotka nähdään vaikeimmin korvattaviksi yhtiön kannalta. Laki sallii myös optio-ohjelmiin mukaan otettavan sivutoimiset hallituksen jäsenet; tämä menettely on kuitenkin käytössä vain verrattain pienessä osassa pörssiyrityksiä.

Optiojärjestelmien yleistyminen johtunee erityisesti 1990-luvulla tapahtuneen ulkomaalaisomistuksen voimakkaasta lisääntymisestä ja sitä seuranneesta yrityskulttuurien

muutoksesta. Pasternack (2002) ja Rosenberg (2003) ovat tutkineet työsuhdeoptioiden käyttöä erityisesti agenttiteorian näkökulmasta ja ovat havainneet muun muassa seuraavien seikkojen tukevan agenttiteoriaa: 1) omistuksen keskittyminen vähentää optioiden käyttöä, 2) institutionaalisten omistajien merkittävä omistus lisää optioiden käyttöä, 3) ulkomaalaisten sijoittajien omistus lisää optioiden käyttöönottoa ja 4) yrityksen koko, erityisesti liikevaihto, lisää työsuhdeoptioiden liikkeellelaskun määrää. Näiden seikkojen lisäksi havaittavissa on, että yritykset joilla on vaikeuksia nettokäyttöpääoman niukkuuden vuoksi maksaa palkkaa, suosivat herkemmin työsuhdeoptioiden käyttöä osana palkitsemisen kokonaisuutta. Mikäli tarkastellaan yrityksen riskiprofilia, on havaittu että erityisesti systemaattisen riskin määrä lisää optiojärjestelmien käyttöä. Myös positiiviset kasvunäkymät ja – mahdollisuudet vaikuttavat työsuhdeoptioiden käytön taajuuteen lisäävästi. (Vartiainen & Kauhanen 2005, 242–243.)

Pasternack toteaaakin, että tutkimuksissa on havaittu erityisesti tiiviin omistajakontrollin vähentävän osakepohjaisten palkitsemisinstrumenttien käytön tarvetta. Toisaalta tämä selittää myös optioiden suuren suosion Yhdysvaltain markkinoilla, joissa omistus on usein hyvin hajautunutta rakenteeltaan. (Pasternack 2002, 11.) Kun tähän ajatukseen lisätään tutkimuksessa havaittu puutteellisuus optioiden käytön ja yrityksen menestyksen välillä, voitaneen pohtia mikä optiojärjestelmien todellinen käyttötarkoitus ja vaikutus onkaan. Väistämättä mieleen tulee, että optiot ovat enemmänkin työkalu, jolla pyritään muutoin yhä vaikeammaksi käyvää omistajakontrollia korvaamaan sen sijaan, että niillä tähdättäisiin parempaan tuloskasvuun.

Ferrarini & Moloney (2005) esittävät oman, kriittisen näkemyksensä optiojärjestelmien ongelmista ja johdon optioihin liittyvistä riskeistä. Heidän näkemyksensä mukaan optiot sisältävät merkittävän riskin liittyen agenttikustannusten nousuun ja johdon houkutukseen hankkia ylisuuria palkkioita. Keskeisimmät ongelmat ovat palkkioiden riippumattomuus yrityksen todellisesta menestyksestä; johtajat voivat rikastua ilman omaa ansiota yleisen suotuisan pörssikehityksen kautta. Tämä ongelma voidaan välttää sitomalla optiojärjestelmä esimerkiksi toimialan muiden toimijoiden kehitykseen. Toinen ongelma on optioiden vaikutus osinkopolitiikkaan, joka voi johtaa osinkojen pienenemiseen, sillä ne (osingot) vähentävät olemassa olevien optioiden arvoa. Kolmantena huolena nähdään optioiden laimennusvaikutus (dilution), joka erityisesti keskitetyn omistuksen yrityksessä saattaa omistajanäkökulmasta olla merkittävä haitta. Tiedossa on myös tapauksia, joissa suurten optiopottien houkutus on

ajanut johdon ottamaan erittäin kovia, yrityksen kannalta täysin epärationaalisia ja kannattamattomia riskejä.

3.4.2 Optiojärjestelmät käytännössä

Optioiden perusajatus on saattaa omistajien ja optiojärjestelmän kohteen, eli yritysjohdon, intressit ja tavoitteet yhdensuuntaisiksi. Optioiden arvo riippuu yrityksen osakkeen arvon kehityksestä ja yhtiön arvonnousu siis merkitsee myös option arvonnousua. Optiojärjestelyllä Ikäheimon ym. (2003, 112) mukaan tarkoitetaan toimenpiteitä, joilla yritys antaa henkilöstölleen mahdollisuuden merkitä tietyn määrän yrityksen osakkeita tiettyyn sovittuun hintaan. Ajan kuluessa sovittu merkintähinta saattaa jäädä alhaisemmaksi kuin osakkeiden senhetkinen markkinahinta, minkä johdosta työsuhdeoptiolla on arvoa. Mikäli merkintähinnan ja markkinahinnan ero jatkaa kasvuaan, sitä arvokkaammaksi optiot muodostuvat. Markkinahintaa alhaisemman merkintähinnan vuoksi optiojärjestelyiden rahoittajina toimivat yrityksen sen hetkiset omistajat. Jokainen toteutettu (lunastettu) optio alentaa nykyisten osakkeenomistajien osakkeiden arvoa. Optiojärjestelyllä tulee olla tätä arvonalennusta kompensoiva kannustava ja sitouttava vaikutus yritysjohtoon tai muutoin järjestely on omistajan näkökulmasta kannattamaton ja turha.

Helaniemi ym. (2003, 42–43) *määrittelevät option* muun muassa seuraavasti: ”Optio antaa haltijalleen oikeuden ostaa tai myydä option perustana olevan osakkeen ennalta määrättyyn hintaan ennalta määrättyinä ajankohtana”. Helaniemi ym. jatkavat, että optionhaltijalla (etuuden saajalla) on oikeus jättää optio toteuttamatta niin halutessaan, mutta option asettajalla (myyjällä) on velvollisuus myydä option kohde-etuutena oleva osake (tai muu hyödyke) ennalta sovitulla hinnalla, niin sanotulla toteutushinnalla. Optiolla on aina tietty määräaika, jonka umpeuduttua optio on arvoton. Optiot jaetaan perinteisesti osto- ja myyntioptioihin niiden käyttötarkoituksen mukaisesti. Esimerkiksi osakeosto-option haltijalla on mahdollisuus ostaa kohde-etuutena oleva yhtiön osake tiettyyn ennalta sovittuun hintaan. Työsuhdeoptioissa johto ja muu henkilöstö ovat nimenomaan osto-option haltijoita ja yritys on optioiden asettaja (liikkeellelaskija).

Engblom toteaa optio-oikeuden ja sen käyttämisen jakautuvan kahteen vaiheeseen: 1) optio-oikeuden saamiseen ja 2) osakkeiden merkintään optio-oikeuden perusteella. Optio-oikeuden merkintä voi tapahtua maksua vastaan tai olla maksuton ja siihen voi liittyä ehdottomia,

määräaikaista tai muita siirto rajoituksia. Optio-oikeus voi edellyttää myös työsuhteen jatkuvuutta ja luovutukselle asetetut rajoitteet poistuvat keskimäärin kolmen vuoden jälkeen. (Engblom 2006, 203–204.)

Ikäheimo ym. (2003, 113–114) esittelevät työsuhdeoptiot päätöksenteon suhteen poikkeuksellisenä palkitsemisinstrumenttina, sillä niistä päättää yhtiökokous. Tästä syystä optiot ovat järjestelmänä periaatteessa myös läpinäkyvämpiä kuin monet muut järjestelmät. Työsuhdeoptiojärjestely etenee *prosessina* seuraavasti:

- 1) *Päätös*. Yhtiökokous tai hallitus päättää optioiden liikkeellelaskusta. Mikäli päätöksen tekee yhtiökokous, on hallitus valmistellut asian yksityiskohtaisesti kokousta varten. Mikäli päätöksen tekee hallitus, on yhtiökokous jo aiemmin päättänyt valtuuttaa hallituksen toteuttamaan liikkeellelasku.
- 2) *Liikkeellelasku*. Työsuhdeoptiot lasketaan liikkeelle ja edunsaajat merkitsevät arvopaperit (optiot). Optioita voidaan tarjota merkittäväksi tietyn ajanjakson ajan, jonka jälkeen hallitus päättää miten työsuhdeoptiot lopulta yhtiössä kohdistetaan. Usein kuitenkin on jo etukäteen päätetty kuka voi merkitä optioita ja minkä verran.
- 3) *Käyttörajoitus päättyy*. Option haltija voi ensimmäisen kerran käyttää optionsa. Nyt työntekijä voi joko merkitä kohde-etuutena olevia osakkeita tai myydä optiot.
- 4) *Optiot käytetään*. Työntekijä käyttää optiot merkitsemällä osakkeita tai myymällä optiot. Mikäli optiot myydään, saadaan rahat välittömästi kotiutettua myynnin yhteydessä. Mikäli niillä merkitään osakkeet, saadaan osakkeet rekisteröinnin jälkeen käyttöön.
- 5) *Voimassaoloaika päättyy*. Viimeinen hetki merkitä osakkeet, tämän jälkeen optiot raukeavat, eikä niillä ole arvoa.

Työsuhdeoptiojärjestelmiin olennaisena osana kuuluu myös tiettyjä ehtoja, joita edunsaajan on otettava huomioon järjestelmää ja sen ominaisuuksia arvioidessaan. Vartiainen & Kauhanen kertovat näiden ehtojen vaikuttavan muun muassa niiden kustannusvaikutuksiin, edunsaajien ansaintamahdollisuuksiin sekä erilaisiin käyttäytymisvaikutuksiin. Keskeiset elementit ovat optioiden kohderyhmä, merkintähinta, luovutusrajoituksellinen aika sekä mahdollinen osinkokorjaus. Kohderyhmän kannalta erityisesti mielenkiintoista on omistuksen laimentava vaikutus, joka vaihtelee merkittävästi sen mukaan kohdistuuko optiojärjestely vain johdolle vai esimerkiksi koko henkilöstölle. Suuressa osassa järjestelyitä merkintähinta on

kiinteä joko osakkeen sen hetkiseen markkinahintaan tai noin 10–15 %:n korotuksella. Myös entistä useammassa järjestelmässä on käytössä muuttuva hinnoittelu. Uusien työsuhdeoptiojärjestelyiden voimassaoloaika on aiempiin verrattuna lyhentynyt, vuosina 1999–2001 luovutusrajoituksellinen aika oli noin kaksi vuotta ja voimassaoloaika noin viisi vuotta. Monet uusista järjestelyistä voidaan toteuttaa portaittain ja usein käytössä on kaksiportainen järjestelmä. Myös osinkokorjaukset ovat nykyään enemmän sääntö kuin poikkeus optiojärjestelmien ehdoissa. (Vartiainen & Kauhanen 2005, 243–245.)

Alho ym. (2003, 100–102) tarkastelevat optiojärjestelmää enemmän sen juridisen ja teknisen toteutuksen näkökulmasta. Mikäli kannustinjärjestelmä on rakennettu *optiosopimuksen varaan* siten, että se ei perustu vanhojen osakkeiden myymiseen vaan osakepääoman korotukseen ja sitä kautta uusien osakkeiden merkitsemiseen, vaatii tämä yhtiökokousta tulevaisuudessa tekemään päätöksen osakepääoman korottamisesta ja osakeannin suuntaamisesta kannustinjärjestelmän kohderyhmälle. Tällainen suunnattu osakeanti vaatii määräenemmistön, joten järjestelyn takana on siis oltava enemmistö osakkeenomistajista. Tämä taasen saattaa osoittautua hankalaksi, mikäli omistus on hyvin hajautunutta ja omistajakunnassa tapahtuu nopeaa vaihtumista. Edellä esitettyyn perustuen voidaan todeta, että järjestelmä on käyttökelpoinen silloin, kun on tarkoitus myydä jo olemassa olevia osakkeita.

Alho ym. jatkavat, että mikäli osakepääoman korotukselle ja uusien osakkeiden liikkeellelaskuun ei ole esteitä, on edunsaajan näkökulmasta *optio-oikeuksiin* (OYL:n mukaan vuodesta 1997 alkaen) perustuva kannustinjärjestelmä kiinnostava. Optio-oikeuksiin perustuvassa kannustinjärjestelmässä edunsaajan, esimerkiksi toimitusjohtajan, asema on turvattu paitsi sopimusoikeudellisesti myös yhtiöoikeudellisesti. Yhtiökokous tekee osakepääoman korotusta koskevan päätöksen käytännössä samalla silloin, kun optio-oikeuksista päätetään. Näin ollen kaikki tarpeelliset päätökset on tehty yhdessä vaiheessa, eikä palkkioiden toteutumiselle enää vaadita myöhemmin osakkeenomistajien myötävaikutusta. Näistä optio-oikeuksien tarkoista ehdoista sovitaan useimmiten erillisessä *optio-ohjelmassa*, jonka yhtiökokous hyväksyy osana optio-oikeuksien antavaa päätöstä. (Alho ym. 2003, 100–102.)

3.4.3 Option arvo ja verotuksellinen näkökulma

Mikä sitten määrittää työsuhdeoption arvon ja millaiset asiat siihen vaikuttavat? Ikäheimo ym. esittelevät option arvon muodostuvan kahdesta tekijästä: *perusarvosta* (intrinsic value) sekä *aika-arvosta* (time value). Perusarvo hahmottaa, miten arvo muodostuu ja miten osakkeenomistajat maksavat johdon työsuhdeoptiojärjestelmät. Aika-arvo puolestaan kertoo option ominaisuudesta, jonka mukaan se voi olla yhtäältä arvoton, mutta ei voi koskaan saada negatiivista arvoa, vaikka osakkeen markkinahinta olisi merkintähintaa alhaisempi. Toisaalta optio on sitä arvokkaampi mitä korkeammalle sen arvo voi ajan myötä nousta. Perusarvo muodostuu option perusteena olevan osakkeen markkinahinnan ja merkintähinnan nykyarvon välisestä erotuksesta. Perusarvon ominaisuudet voidaan esitellä seuraavasti: 1) Markkinahinta. Mitä korkeampi, sitä arvokkaampi on myös optio. 2) Merkintähinta. Mitä alhaisempi osakkeen merkintähinta, sitä arvokkaampi on optio. 3) Korkotasoa. Mitä korkeampi korkotaso, sitä alhaisemmaksi merkintähinnan nykyarvo muodostuu ja sitä arvokkaampi on optio. 4) Tulevat osingot. Mikäli järjestelmässä ei ole osinkokorjausta (eli onko merkintähinnasta vähennetty irtoava osinko), optio on sitä halvempi, mitä korkeammat ovat maksettavat osingot. 5) Merkittävien osakkeiden määrä. Yksittäisen option kannalta laimennusvaikutus on suurempi ja optio halvempi, mitä suurempi on merkittävien osakkeiden määrä. (Ikäheimo ym. 2003, 123–125.)

Aika-arvosta Ikäheimo ym. jatkavat seuraavasti: 1) Mitä suurempi on osakkeen hinnan vaihtelu, sitä arvokkaampi on optio. 2) Mitä pidempään optio on voimassa tarkasteluhetkellä, sitä arvokkaampi se on. Pitkän ajan kuluessa osakkeen hinta voi vaihdella enemmän. (Ikäheimo ym. 2003, 125.) Nämä kaksi asiaa, perusarvo ja aika-arvo siis yhdessä määrittelevät perusteet osakkeen arvonmuodostukselle ja antavat myös pohjan ymmärtää option arvon matemaattista laskentaa, joka perustuu yleensä niin kutsuttuun Black-Scholes malliin.

Verotuksellisesta näkökulmasta asiaa esittelee Engblom. Työsuhdeoption käyttäminen tarkoittaa osakkeiden hankkimista ja optio-oikeuden myymistä muulle kuin luovuttajan intressipiirissä olevalle taholle. Tuloverolain (TVL) mukaan optio käytetään, kun sen haltija saa tai hankkii option kohde-etuutena olevat osakkeet. Työsuhdeoption käytöstä saatu etu arvostetaan käyttöhetken käypään arvoon. Julkisesti noteeratun osakkeen käypänä arvona yleensä käytetään osakkeen merkintäpäivän keskikurssia ja muiden osakkeiden kohdalla

voidaan käyttää osakkeen matemaattista arvoa. Verotettavaa (palkka)etua laskettaessa tästä käyvästä arvosta vähennetään osakkeista maksettu hinta sekä mahdollinen optio-oikeudesta suoritettu hinta. Mikäli optio-oikeus myydään tappiolla tai sen annetaan raueta, on nämä tappiot mahdollista vähentää palkkatulon hankkimisesta tai säilyttämisestä aiheutuneina menoina. (Engblom 2006, 204–206.) Suomessa työsuhdeoptiot ovat saajalleen siis veronalaista palkkatuloa, joka verotetaan TVL:n mukaan ansiotulona. Tässä suhteessa verokohtelu on Suomen lainsäädännön mukaan ankarampaa kuin monessa muussa maassa, joissa optioiden käyttöä on edistetty erilaisilla verohuojennuksilla.

Engblom jatkaa työsuhdeoptiolla merkittyjen osakkeiden myynnistä aiheutuvalla verokohtelulla. Kun työntekijä myy optio-oikeudella merkitsemänsä osakkeet, osakkeiden luovutusvoitto on luonnollisesti pääomatuloa. Veronalainen luovutusvoitto saadaan laskettua vähentämällä luovutushinnasta osakkeiden hankintameno, joka on osakkeista ja optio-oikeudesta maksetun hinnan ja palkkana verotetun edun summa. Optio-oikeuden haltija saattaa myös halutessaan menetellä niin sanotun *cashless exercise* – toimeksiannon mukaisesti, jolloin hänelle ei aiheudu osakkeiden merkinnästä rahoituskustannuksia eikä myöskään kurssiriskiä. Järjestelyn mukaan toimittaessa suoritetaan siis kaksi samanaikaista toimeksiantoa: optio-oikeuden käyttäminen sekä merkittyjen osakkeiden myyminen. Tässä tapauksessa osakkeiden käypänä arvona pidetään toteutunutta myyntihintaa ja tämän perusteella määritetään myös veronalainen etu. (Engblom 2006, 207–209.)

Joskus kuulee myös mainittavan niin kutsutut *synteettiset optiot* johdon palkitsemiskeskustelun yhteydessä. Helaniemi ym. (2003, 31) määrittelevät synteettiset optiot eräänlaiseksi tulospalkkiojärjestelmäksi, jossa palkkiot ovat sidottu nimenomaan yrityksen arvon kehitykseen. Olennaista on, että palkkiot suoritetaan ja maksetaan optionhaltijalle suoraan rahana. Synteettisten optioiden tarkoituksena on välttää perinteisten optiojärjestelmien vaativa jäykä ja aikaa vievä yhtiökokouskäsitely. Synteettisten optioiden käyttö edellyttää yleensä, että yhtiö suojautuu oman osakkeen kurssinousua vastaan ostamalla omia osakkeitaan tai sopimalla ulkopuolisen tahon kanssa.

Kun tarkastellaan optioita ja työsuhdeoptioihin pohjautuvia palkitsemisjärjestelmiä kokonaisvaltaisesti, voidaan niistä löytää sekä selkeästi tunnistettavia etuja että myös negatiivisia haittapuolia. Helaniemi ym. (2003, 53–63) ovat koonneet yhteen näitä näkemyksiä seuraavasti: Optioiden etuina voitaneen pitää niiden maailmanlaajuista käyttöä

sekä käyttökelpoisuutta ja ymmärrettävyyttä. Lisäksi niiden vaikutus yhtiön tulokseen, taseeseen ja kassavirtaan on ainakin vielä toistaiseksi erittäin edullinen. Kansainvälisessä keskustelussa on tosin jo pitkään ollut voimakkaasti esillä vaatimus optioiden kirjaamisesta kuluina, jolloin ne pienentävät yrityksen tulosta ja samanaikaisesti kasvattavat omaa pääomaa. Optioiden verokohtelu ei Suomessa ole niin merkittävä etu kuin monessa muussa maassa johtuen TVL:n mukaisista säännöksistä. Optiotulot eroavat myös muusta ansiotulosta siten, että ne eivät kerrytä saajansa eläkettä kuten normaali palkkatulo. Heikkouksia ja rajoituksia tarkasteltaessa esiin nousevat perinteiset kysymykset omistajan ja optionhaltijan etujen yhteneväisyydestä ja järjestelmän kustannustehokkuudesta. Muita näkemyksiä ovat osakemarkkinoiden tehokkuus ja osakkeiden hinnoittelun perustuminen lyhyen aikavälin kehitykseen. Oikeudenmukaisen optiojärjestelmän laatiminen on myös usein haastavaa: sopivat merkintähinnat, voimassaoloajat sekä valmistelun läpinäkyvyys ovat usein kritiikin kohteena.

3.4.4 Suora osakeomistus

Suoraa osakeomistusta tai osakepalkitsemista näkee useasti johdon palkitsemiskeskusteluissa ehdotettavan mahdollisesti huonoksi havaittujen optiojärjestelmien korvaajaksi. Kun johtoa palkitaan yhtiön osakkeilla, heidät saatetaan ikään kuin myös omistajan asemaan, joka luonnollisesti yhdistää omistajien ja toimivan johdon intressejä hyvinkin konkreettisesti. Tällä nähdään olevan monia positiivisia vaikutuksia, kuten johdon tiiviimpi sitoutuminen yrityksen kehitykseen sekä yrittäjämäinen, tuloshakuisempi toimintatapa. Kriittisemmät mielipiteet taasen saattavat varoittaa osakeomistuksen johtavan liian riskiä karttavaan toimintatapaan ja ylivarovaisuuteen esimerkiksi investointeja mietittäessä. Osakepalkitsemisessä johdon saama hyöty perustuu osakkeen myönteiseen kurssikehitykseen ja maksettaviin osinkoihin. Osakepalkitseminen ei edunsaajan näkökulmasta kuitenkaan useimmiten ole täysin riskitöntä, sillä yleensä he joutuvat osakkeita saadakseen myös sijoittamaan niihin omaa pääomaa, joka luonnollisesti on tällöin aina riskin sisältävä investointi. Johdolle tarjottava etu osakepalkitsemisjärjestelmässä yleisimmin muodostuu heille osoitetusta alemmasta hinnasta, jolla he voivat hankkia yrityksen omistusta itselleen.

Johdon osakeomistus nähdään usein myös positiivisena merkinä ja signaalina sijoitusmarkkinoilla. Sen katsotaan viestivän johdon luottamuksesta oman yrityksensä

menestymiseen ja kasvuun tulevaisuudessa, sekä osoittavan heidän sitoutumistaan yritykseen. Tietysti päinvastaisia päätelmiä voitaneen tehdä tilanteessa, jossa johto ei syystä tai toisesta ole kiinnostunut omistamaan osaa yrityksestä, jossa he työskentelevät ja ovat esimerkiksi kieltäytyneet hyödyntämästä mahdollisia osakepalkitsemisjärjestelmiä.

Osakepalkitsemisjärjestelmiin liitetään yleensä tietty määräaika, jonka kuluttua edunsaaja voi osakeomistuksensa realisoida. Tämä tähtää siihen, että kannustinjärjestelmä on oikeasti johtoa sitouttava, ja henkilöt jatkavat yhtiön eteen työskentelyä. Alho ym. määrittelevät tällaisen ”lock-up periodin” yleisemmin olevan noin kahdesta viiteen vuotta. Erityisesti toimitusjohtajan kohdalla tulisi suosia pitkää lock-up periodia, koska yhtiön kannalta parhaat tulokset syntyvät pitkäjänteisellä työskentelyllä. Usein edellä mainitun rajoitteen lisäksi järjestelmässä on ehto jonka mukaan palkkiot raukeavat, mikäli henkilö jättää yhtiön ennen kuin tietty sovittu ajanjakso on kulunut. Näin ollen osakepalkkioita saanut henkilö joutuu luopumaan osakkeistaan, mikäli siirtyy pois yhtiön palveluksesta. Usein näissäkin tapauksissa käytetään harkintaa ja palkkion säilyminen tai raukeaminen johtuu henkilön lähdön perusteena olevista asioista. Mikäli henkilö on työskennellyt yhtiön hyväksi omistajia tyydyttävästi ja hänen lähtönsä johtuu henkilöstä riippumattomasta syystä, voidaan hänet usein tästä huolimatta palkita (good leaver). Jos taas työsuhde lopetetaan yhtiön taholta, jolloin ei katsota myöskään syyn lähtöön olevan hyväksyttävä (bad leaver), ei palkkioita useimmiten makseta. (Alho ym. 2003, 94–96.)

Osakesidonnainen palkitseminen on yleisesti ottaen pitkäjänteisin palkitsemisen muodoista ja kohdistuu ennen kaikkea juuri ylimpään johtoon. Suora osakeomistus tarkoittaa yritysjohdon tai henkilöstön omistusta yrityksessä jossa he työskentelevät. Teoriassa tämä on toimiva ratkaisu päämies-agenttiteorian mukaiseen ongelmaan, mutta käytännössä johdon osakeomistuksen ongelmana ovat sen vaatimat suuret ja riskiä sisältävät pääomasijoitukset. Osakepalkkiojärjestelmä on perusajatukseltaan hyvin samankaltainen perinteisen tulospalkkiojärjestelmän kanssa. Maksuvälineinä käytetään yhtiön hallussa olevia osakkeita tai sen muutoin palkitsemiskäyttöön järjestelmiä osakkeita. (Helaniemi ym. 2003, 29–30.)

Ikäheimo ym. (2003, 165–166) kertovat, että erityisesti pörssilistan ulkopuolisissa yrityksissä osakeomistuksen käyttö johdon palkitsemiseen on yleistynyt 2000 – luvulla. Tähän keskeisenä syynä on pääomasijoittamisen yleistymisen, sillä pääomasijoittajilla on keskeisenä tavoitteena sitouttaa johto yritykseen mahdollisimman tehokkaasti. Osakeomistuksen avulla

johdosta voidaan tehdä eräänlaisia moderneja yrittäjiä. Johdon osakeomistus voidaan eritellä neljään eri kategoriaan riippuen yritystyyppistä: 1) pörssiyrityksessä johto voi hankkia tai saada osakeomistusta, 2) pääomasijoittajan yrityksessä johto voi hankkiutua uudeksi omistajaksi ja tätä kautta osakkaaksi, 3) omistajayrittäjän yrityksessä yrittäjä itse panostaa pitkäjänteiseen omistajuuteen ja 4) osakkuusyrityksessä on laaja avainhenkilöiden omistajuus. Näistä erityisesti kaksi viimeistä ovat pitkäaikaisia omistajuuden muotoja. Pääomasijoittajan aikajänne voi olla keskipitkä ja pörssiyrityksen osake on useimmiten vapaasti myytävissä, joten aikajänne vaihtelee.

Ikäheimo ym. jatkavat, että ylimmän johdon merkittävä omistus on erityisen harvinaista suurissa pörssiyrityksissä. Tähän syynä on se, että johdon pitäisi hankkia osake samalla hinnalla kuin muut sijoittajat sen hankkivat pörssissä. Lisäksi suurissa pörssiyrityksissä työsuhdeoptiojärjestelmien hyödyntäminen palkitsemiskeinona on useimmiten johdon näkökulmasta hyvin houkutteleva. Ylin johto toki voisi käyttää optionsa myös osakkeiden merkintään itse ja tulla tätä kautta omistajiksi yhtiöön. Näin ei kuitenkaan käytännössä juuri lainkaan tapahdu, vaan optiot joko myydään suoraan institutionaalisille sijoittajille tai listataan pörssiin myytäväksi. Jos johto merkitsee osakkeet itse, ne usein myydään myös välittömästi merkinnän yhteydessä. Mikäli yrityksessä järjestetään koko henkilöstön kattava henkilöstöanti, voidaan osakkeita merkitä enintään kymmenen prosentin alennuksella. Tätä suuremmat alennukset olisivat ansiotuloverotuksen alaista etua. Henkilöstöannit ovat kuitenkin harvinaisia ja ne eivät sitouta johtoa yritykseen, sillä osakkeilla ei ole mitään myyntirajoitetta, joten ne voitaisiin myydä heti merkinnän jälkeen. (Ikäheimo ym. 2003, 167–168.)

3.4.5 Osakepalkkiojärjestelmän määrittely ja ominaisuudet

Engblom (2006, 224–231) määrittelee osakepalkkiojärjestelmän käsittävän palkkiot jotka annetaan työnantajayhtiön arvopaperipörssissä noteerattuina osakkeina, sijoitustalletuksina, muulla vastaavalla tavalla ja osakkeiden sijasta osittain tai kokonaan rahana. Lisäehtoina osakepalkkiojärjestelmässä tulee olla, että palkkiosta saatavan edun arvon tulee riippua yhtiön tai konserniyhtiön osakkeiden arvon kehityksestä ja palkkion lupaamisen ja saamisen välillä tulee olla vähintään yksi vuosi. Osakepalkkiojärjestelmän mukaisista palkkioista ei kerry työntekijälle eläketuloja, mutta jos järjestelmän palkkiot maksetaan alle yhden vuoden

kuluttua niiden julkaisemisesta, tällöin eläke kertyy normaalisti ja palkkiosta tulee maksaa normaalit palkan sivukulut. Yleisesti käytössä on myös järjestely, jossa edunsaajalle maksetaan osakkeiden lisäksi tietty summa rahaa, joka on tarkoitettu verohallinnolle tilitettäväksi ennakonpidätyksenä osakkeista menevän veron maksamiseen. Verotukselliselta kannalta osakepalkkiojärjestelmä voidaan jakaa kolmeen vaiheeseen: osakepalkkion lupaaminen, ansaintajakso ja osakepalkkiojärjestelmään liittyvä luovutusrajoitusaika tai odotusaika, eli sitouttamisjakso. Työnantajalle verovähennyskelpoinen erä syntyy silloin, kun työntekijä ansaitsee osake- ja/tai rahapalkkionsa, eli joka tapauksessa vasta lupausajankohdan jälkeen. Työntekijän näkökulmasta verotettava etu syntyy joko ansaintajakson päättyessä, jos osakkeet/raha annetaan tuolloin, tai vasta sitouttamiskauden päättymisverovuotena mikäli järjestelmässä on määrätty tietty odotusaika.

Kalmi & Kauhanen (2005) toteavat, että osakeomistuksen kehitys on Suomessa ollut muihin maihin verrattuna melko vaatimatonta ja sitä on myös hyvin vähän tutkittu. On havaittu, että monissa yrityksissä erityisesti informaatioteknologian alalla on henkilöstö useassa tapauksessa merkittävä osakkeenomistaja. Myös erällä korkeaa koulutusta vaativilla aloilla, kuten lakiasia-, arkkitehti- ja konsulttitoimistot, on henkilöstö usein vähintään osaltaan myös omistajan asemassa. Eräät pörssiyhtiöt ovat antaneet myös osakeantien tai yksityistämisen yhteydessä työntekijöidensä hankkia osakkeita edullisempaan hintaan. Tämä kuitenkin on käytännössä hankalaa toteuttaa suuremmissa mittakaavassa puuttuvien verohelpotusten takia. (Vartiainen & Kauhanen 2005, 225–226.)

Reinikainen, Malmi & Ikonen (2005, 88–89) määrittelevät osakepalkitsemisen olevan yrityksen avainhenkilöilleen tarjoama mahdollisuus hankkia työnantajayhtiön tai sen emoyhtiön osakkeita markkinahintaa edullisempaan hintaan. Tätä järjestelyä he kutsuvat nimellä osakeosto-ohjelma. Usein tämä on käytännössä järjestetty siten, että johtajat voivat säästää määrätyn osan palkastaan ja myöhemmin hankkia näillä kerrytetyillä varoilla järjestelmän tarjoamia osakkeita. Kuitenkaan tälläkään järjestelyllä ei voida välttää palkkatulon verotusta, vaan sen katsotaan olevan jo saadun palkan käyttäminen. Etu syntyy siis pelkästään markkinahintaa alhaisemmasta merkintähinnasta (maksimissaan 10 %:a) ja edun tulee olla koko henkilöstön käytettävissä. Edellä mainituista seikoista johtuen Suomessa osakeosto-ohjelmia tapaa lähinnä ulkomaalaisten yritysten suomalaisissa tytäryhtiöissä.

3.4.6 Osakepalkitsemisen edut ja haitat

Mikäli tarkastellaan suoraan osakeomistukseen perustuvia järjestelmiä yritysjohdon eli edunsaajan näkökulmasta, nousee esiin erityisesti kaksi eri näkökohtaa. Osakkeenomistajan asemaan pyrkiminen hyödyttää kannustinjärjestelmän piiriin kuuluvaa henkilöä esimerkiksi siten, että hänellä on nyt mahdollisuus palkkatulon lisäksi saada osinkotuloja. Toiseksi henkilön yhtiöstä saamaa palkkatuloa voidaan osittain tai jopa kokonaan korvata osingonjaolla, josta puolestaan seuraa merkittäviä verohyötyjä palkansaajalle ja tämä menettely on myös yhtiön kannalta kustannustehokkaampaa palkasta maksettavien sivukulujen jäädessä pois. Osakeomistukseen perustuvassa kannustinjärjestelmässä osakkeet yleisesti tarjotaan edulliseen hintaan, jolloin myös edunsaajalla on mahdollisuus saada hyötyjä mahdollisista luovutusvoitoista hänen myydessään osakkeet. Haittapuolella taas on jo edellä mainittu rahoitusongelma. Rahoitusongelmaan liittyy myös verotuksellinen haittapuoli, eli kun osakkeita tarjotaan kannustinjärjestelmän piirissä markkina-arvoa alempaan hintaan, tämä johtaa verotettavan edun syntymiseen. Haittapuoleksi täytyy laskea myös se, että osinkotuloina nostettu palkka tai myynnistä saadut luovutusvoitot eivät ole eläkepalkkaa, joten näiltä osin ei henkilölle kerry eläkettä. Tämä luonnollisesti on merkittävä kysymys, mikäli ansiot ovat suurilta osin kanavoitu osingoiksi palkkatulon sijasta. (Alho ym. 2003, 93–94.)

Toisinaan palkitsemiskeskustelussa törmätään kommentteihin, jotka kritisoivat osakepalkitsemisen käytännön käyttökelpoisuutta esimerkiksi sisäpiiritiedon väärinkäytön riskillä. Tämä saattaa arveluttaa yritysjohtoa, mikäli he eivät ole tarkkaan perehtyneet osakepohjaisten kannustinjärjestelmien mahdollisuuksiin. Kauppalehdessä (2.2.2007) kirjoitettiin aiheeseen liittyen tarkoituksena rauhoitella mahdollisesta sisäpiiritietoriskistä huolestuneita johtajia. Artikkelin kirjoittaja antaneen jo noin neljä vuotta sitten ohjeistuksen vastaavien tilanteiden oikeaoppiseksi hoitamiseksi. Johdon osakepalkkiot tulisi toteuttaa niin kutsutun osakkeiden hankintaohjelman tai osakeosto-ohjelman kautta, jolloin mitään riskiä sisäpiirisyytösten kohteeksi joutumisesta ei ole. Ohjelmaan kirjataan päivä jolloin osakkeita ostetaan, määrä ja hinta, ja näiden lisäksi kaikki sisäpiiritieto, joka johtajan hallussa sillä hetkellä on. Ohjelma on ”kiveen hakattu” ja kun määräpäivä koittaa, voi johtaja huoletta ostaa osakkeet, sillä näin ostot tehdään usein kuukausia sitten laaditun ohjelman perusteella. Tarvittaessa myös myyntipäivästä voidaan tehdä vastaavanlainen sopimus. Luonnollisesti järjestelyä noudattamalla ei välttämättä saavuteta kaikkein parasta

mahdollista myyntikurssia, mutta pohjimmiltaan osakepalkitsemisjärjestelmän tarkoitus onkin olla pitkäaikainen ja sitouttava kannustinjärjestelmä.

Yhteenvedona voitaneen todeta, että työsuhdeoptioiden saaman yhä kasvavan kritiikin vuoksi suoraan osakepalkitsemiseen perustuvat järjestelmät ovat yleistyneet ja todennäköisesti yleistyvät myös tulevaisuudessa. Johdon osakeomistus luo eräänlaista perustaa pitkäjänteiselle yhtiön kehittämiseksi ja se kiistattomasti sitouttaa johtoa luonteensa mukaan yhtiön menestykseen. Osakepalkitsemisesta voidaan johtaa selkeä yhteys organisaation pitkän aikavälin strategiaan tavoitteisiin ja toimivilla luovutusrajoituksilla varmistetaan johdon kestävä kehityksen mukainen toiminta. Osakepalkkioiden verotuskohtelu on kuitenkin Suomessa ainakin vielä toistaiseksi verrattain raskasta, josta johtuneen näiden järjestelmien maltillinen yleistyminen. Lienee suhteellisen turvallista olettaa, että vielä pitkään erilaiset tulospalkkiot ja työsuhdeoptiojärjestelyt näyttelevät suoraa osakepalkitsemista suurempaa osaa ylimmän johdon palkkapussissa.

3.5 Muu sopiminen

Edellä mainittujen palkka- tai palkitsemisinstrumenttien lisäksi ylimpään johtoon kuuluvilla henkilöillä voi olla käytettävissään myös monia muita rahamääräisiä tai ei-rahamääräisiä palkkioita ja etuja. Ylimmän johdon työ- tai johtajasopimukset ovat useimmiten hyvinkin räätälöityjä ja tapauskohtaisesti suunniteltuja, joten eroavaisuuksia ja variaatioita löytyy paljon. Useimmilla johtajilla on käytettävissään ainakin erilaisia luontoisetuja jotka jakautuvat kahteen tyyppiin; verollisiin sekä verottomiin. Tämän lisäksi tässä kappaleessa käsitellään johdolle myönnettäviä lisäeläke-etuja, työsuhteen päättymiseen liittyviä korvauksia ja johtajasopimuksen muita ominaisuuksia.

3.5.1 Lisäeläke-edut

Työnantajalla on lainsäädännön puolesta velvollisuus ottaa työntekijöillensä pakollinen eläkevakuutus ja tapaturmavakuutus. Yhtiö voi näiden lisäksi oman harkintansa mukaan ottaa työntekijöilleen myös muita vakuutuksia, joista osa on luonteeltaan palkitsemisinstrumenttien kaltaisia. Yksi yleisesti tunnetuista on yhtiön johdolle hankitut eläkevakuutukset ja tätä kautta

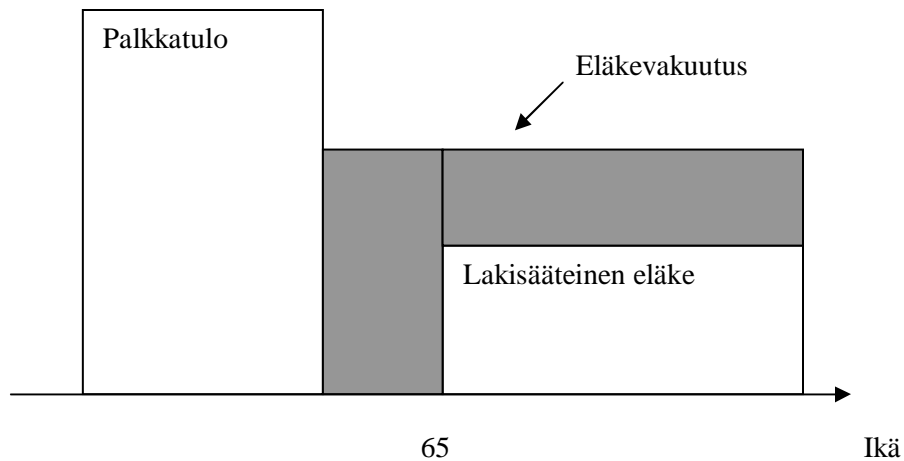
näille avainhenkilöille myönnetty lisäeläke-edut. Näihin lukeutuvat *eläkevakuutus (vapaakirja)* ja *ehdollinen eläkevakuutus*. Ensin mainitussa eläke-etu seuraa edunsaajaa, vaikka hän jättäisi yhtiön ennen eläkkeelle siirtymistään ja jälkimmäisessä taas on sovittu edun myöntämiseksi tietyt ehtoja, joiden tulee täytyä ennen kuin lisäeläkettä maksetaan.

Ikäheimo ym. (2003, 81) kertovat, että eläkejärjestelyt ovat verrattain yleinen ja tunnettu ylimmän johdon palkitsemismuoto. Arvioiden mukaan jopa yli 70 %:lla toimitusjohtajista on jokin lisäeläkevakuutus, jolla tarkoitetaan erimuotoisia yrityksen maksamia lisäeläkkeitä. Järjestelyn päämääränä on täydentää lakisääteisen eläketurvan tarjoamaa tulotasoa (tavoitetulotaso 60 %:a, joka usein jää toteutumatta). Peruseläkettä täydennetään lisäeläkevakuutuksella siten, että täysi kokonaiseläke on vakuutuksen ottamisen myötä esimerkiksi käytetty 60 %:a työntekijän palkasta. Eläkejärjestelyihin liittyy verotuksellisia sekä ansioiden ajankohdan siirtämisen perusteella syntyviä etuja. Yrityksen kannalta järjestelyt ovat kiinnostavia ja kannattavia, mikäli johto todella kokee ne hyödyllisiksi ja kannustaviksi. Yrityksen näkökulmasta kiinnostavuutta lisää myös eläkejärjestelmistä syntyvien maksujen verovähennyskelpoisuus. Edunsaajan näkökulmasta taas hyödyt syntyvät ansioiden siirtymisestä myöhempään vaiheeseen, jolloin marginaaliverotus on alhaisempi. Näillä järjestelyillä voidaan siis joko pyrkiä kartuttamaan varsinaista eläkkeen määrää eläkevuosina tai aikaistamaan eläkkeelle siirtymisen ajankohtaa.

Juhani Kauhanen (2005) toteaa lisäeläke-etuja käytettävän lakisääteisen eläkeiän aikaistamiseksi 63–68 vuodesta noin 60 vuoteen tai jopa sitä alemmaksi. Useimmiten tällaiset edut ovat vain toimitusjohtajan käytettävissä. Myös eläkejärjestely saattaa olla sidottu siten, että johtajan tulee olla yhtiön palveluksessa sovittuun ajankohtaan asti edun saadakseen. (Vartiainen & Kauhanen 2005, 264.)

Ikäheimo ym. jakavat eläke-edut kahteen eri tyyppiin: *defined benefit* (etusperusteinen) ja *defined contribution* (maksuperusteinen) – muotoisiin etuihin. *Defined benefit* järjestelyn mukaiset edut perustuvat sovittavaan kiinteään eläke-etuun ja *defined contribution* järjestelmät taas vuosittain maksettavaan eläkevakuutusmaksuun. Suomessa aiemmin tyypillisiä olivat ennalta sovitut kiinteät järjestelyt, mutta nykyään yhä useammin käytössä on *defined contribution* – malliset eläke-edut. Molemmissa tyypeissä edunsaajalle voidaan antaa lisäeläkkeeseen oikeuttava niin sanottu *vapaakirja* joko välittömästi edun myöntämisen yhteydessä tai vasta sovittuna myöhempänä ajankohtana jolloin järjestely toimii myös

kannustimena. Kun henkilö on saanut lisäeläkkeeseen oikeuttavan vapaakirjan, hän on vapaa saamaan etuuden vaikka vaihtaisi työpaikkaa. (Ikäheimo ym. 2003, 81–83.)



KUVIO 7 Esimerkkejä eläkevakuutuksen käyttötavasta (Ikäheimo ym. 2003, 84)

Työntekijälle voidaan ottaa yksilöllinen lisäeläkevakuutus tai työnantaja voi ottaa ryhmäeläkevakuutuksen suuremmalle joukolle ihmisiä, esimerkiksi koko johtoryhmälle. Alho ym. (2003, 66–67) kertovat työntekijälle otetun yksilöllisen lisäeläkevakuutuksen vakuutusmaksujen olevan lähtökohtaisesti ei-veronalaista tuloa, mikäli vakuutusmaksut eivät ylitä 8500 euroa vuodessa ja eläkettä ryhdytään maksamaan aikaisintaan 60 ikävuoden kohdalla. Lisäksi työntekijälle täten muodostuvan kokonaisaläkkeen tulee olla alle 60 %:a tulosta, joka perusteella lakisääteinen eläke maksetaan. Käytännössä eläkevakuutuksia tarjoavat yhtiöt huolehtivat siitä, että lisäeläkejärjestelmä on näiden lakisäännösten rajoitusten mukainen ellei nimenomaisesti toisin ole haluttu. Mikäli työntekijöille otetaan kollektiivinen, eli ryhmäeläkevakuutus, sitä ei katsota työntekijän palkkatuloksi ja tämän vuoksi edellä mainittuja rajoitteita ei tarvitse huomioida.

Yhteenvetona todettakoon, että lisäeläkejärjestelyt lienevät käyttökelpoisia palkitsemisinstrumentteja varsinkin aikana jolloin on todennäköistä, että lakisääteinen eläke tarjoaa saajalleen huomattavasti aikaisempaa alhaisemman tulotason. Tällaisia uhkakuvia voidaan nähdä myös nykypäivän Suomessa, kun kukaan tuskin pystyy varmuudella sanomaan miten hyvin valtion kassa selviytyy suurten ikäluokkien eläköitymisestä. Lisäeläkejärjestely

osana johtajan kokonaispalkkiota on sitä houkuttelevampi, mitä parempi on henkilön varallisuusasema edun myöntämishetkellä. Tällöin hän voi turvallisesti siirtää osan ansiotulostaan myöhempään ajankohtaan, eli eläkevuosille, ja saavuttaa tätä kautta merkittäviäkin verohyötyjä. Toisaalta mikäli eläkeikä on vielä hyvin pitkän ajan päässä, epävarmuutta järjestelmää kohtaan syntyy nykyhetken ansioiden kaventumisesta sekä mahdollisesti vielä moneen kertaan muuttuvasta lainsäädännöstä johtuen.

3.5.2 Luontoisedut

Työntekijän työsopimukseen kuuluu useasti myös tiettyjä henkilön käytettävissä olevia luontoisetuja, jotka työnantaja on sopimusta solmittaessa katsonut tarpeelliseksi tarjota. Ylimmän johtotason sopimukset eivät luonnollisesti muodosta tässä suhteessa poikkeusta, vaan useimmiten näitä etuja on johdon käytettävissä muuta henkilöstöä enemmän. Luontoisedut voidaan jakaa veronalaisiin sekä verottomiin etuihin niitä koskevan lainsäädännön perusteella. Yleisimmät henkilöstölle myönnettävistä luontoiseduista lienevät ravintoetu, puhelinetu ja autoetu. Usein luontoisetujen lasketaan kuuluvan työntekijän kiinteään kuukausipalkkaan normaalin rahapalkan lisäksi. Luontoisedut voivat olla työntekijän oman harkinnan varassa, jolloin hän pääsee itse tietyissä raameissa määrittelemään mikä osa kuukausipalkasta on rahapalkkaa ja mikä osa koostuu erilaisista muista eduista.

Alho ym. (2003, 54–55) listaavat yleisimmiksi luontoiseduiksi auto-, puhelin-, ravinto-, asunto-, autotalli- ja autopaikkaedut. Näiden etujen osalta verohallitus päättää vuosittain verotuksessa noudatettavien laskentaperusteiden määrittämisestä (luontoisetupäätös). Edellä mainittujen etujen lisäksi yhtiö voi antaa työntekijälle myös lukuisia muita etuja, kuten esimerkiksi vapaa-ajan asunnon käyttöedun tai moottoripyöräedun. Verohallituksen luontoisetupäätöksessä näitä muita etuja ei ole erikseen listattu ja niiden arvona pidetään niiden käypää arvoa, eli yhtiölle edun järjestämisestä aiheutunutta todellista kustannusta. Luontoisetupäätöksessä luetellut edut taasen noudattavat verohallinnon kaavamaisia laskentaperusteita riippumatta siitä mitkä ovat niiden todelliset kustannukset yritykselle. Yritykselle luontoisetujen ja muiden lisäetujen kustannukset ovat pääsääntöisesti verovähennyskelpoisia. Työntekijälle ei synny veronalaista etua siltä osin kun hän käyttää esimerkiksi työnantajan omistuksessa olevia työvälineitä pelkästään työtehtävien tekemiseen.

Tämä ei kuitenkaan koske esimerkiksi puhelinta tai autoa, sillä niiden kohdalla ei voida osoittaa, että niitä ei käytettäisi myös yksityiskäytössä. Työntekijän työhön tai työhön liittyvään kouluttautumiseen liittyviä matkoja ei myöskään pidetä veronalaisena lisäetuna.

Ikäheimon ym. mukaan johdolle suunnattuihin luontoisetuihin voi usein myös kuulua edellä mainittujen lisäksi terveydenhoitoon liittyvät edut, korkoedut ja tietyt erityisvakuutusedut, kuten sairauskuluvakuutus. Tutkimusten mukaan Suomessa ylimmälle johdolle myönnettyjen luontoisetujen arvo vaihtelee kymmenen prosentin molemmin puolin suhteessa johtajan peruspalkkaan, eli usein kyse on rahallisestikin merkittävistä eduista. Edellä esiteltyjen luontois- ja lisäetujen mukaan yritys toki voi palkita johtajaa vielä muillakin etuisuuksilla tai edun luonteisilla tavoilla. Tällaisia palkitsemis- ja kannustinkeinoja voivat olla esimerkiksi työhuoneen koko, laatu ja sijainti, ulkomaanmatkojen toteutustapa, edustustilojen käyttöoikeus ja vapaa-ajan viettoon liittyvät etuisuudet. Nämä ylimääräiset edut aiheuttavat työnantajalle kustannuksia, mutta työntekijälle ne toimivat maksuttomana kannustimena. (Ikäheimo ym. 2003, 78–79.)

Rantamäki ym. suuntaavat katseensa tulevaisuuteen ja ennakoivat, että suomalaisissa yrityksissä yleistymässä ovat työn ja työaikojen joustavuuteen sekä hyvinvoinnin ja terveyden edistämiseen liittyvät luontaisedut. Näistä esimerkkeinä mainitaan mukana kulkevat tai kotona olevat tietoliikenneyhteydet, ergonomiaohjelmat sekä kunnan kohottamiseen liittyvät edut. Suurin osa työntekijöille myönnettävistä luontoiseduista ovat veronalaisia, vaikka niille ei välttämättä kiinteää verotusarvoa ole määriteltäkään. Ainoana yleispätevänä neuvona on, että verovapaiden etujen tulee olla koko henkilöstön saatavilla ja niiden tulee olla käyvältä arvoltaan kohtuullisia. Työntekijälle tarjolla olevien luontoisetujen kirjo voi olla hyvinkin laaja ja ne voivat liittyä työn tai muun elämän eri osa-alueisiin. Työaikaan liittyviä etuja ovat muun muassa pitkät vuosilomat tai etätyömahdollisuus, terveydenhuoltoon liittyvinä etuina mainittakoon koko perheen sairaanhoitoetu tai ylimääräiset sairauskuluvakuutukset. Hyvinvointiin liittyen voidaan tarjota esimerkiksi liikuntaseteleitä tai hierontapalveluita, kun taas viihde- ja vapaa-ajantoimintaan liittyvät harrastemäärärahat ja lomaviettopaikkojen käyttöedut. Työntekijälle voidaan tarjota palveluina päivähoidoetua lapsille tai siivous- ja pesulapalveluita, taloudellisina etuina mainittakoon alennukset oman yrityksen tuotteista tai palveluista ja oman talon sisällä toimivat pankkipalvelut. (Rantamäki ym. 2006, 82–88.)

Kuten edellä esitetystä voidaan huomata, on organisaatioiden käytössä perinteisten rahamääräisten palkitsemiskeinojen lisäksi laaja valikoima erilaisista eduista muodostuvia kannustinkeinoja. Rajana on oikeastaan vain mielikuvitus ja verottajan säädökset. Olennaista tietenkin tulisi olla, että työntekijälle tarjottava etupaketti on ennen kaikkea juuri häntä kannustava ja tarkoituksenmukainen. Jotta tähän päästäisiin, tulisi selvittää tapauskohtaisesti kunkin henkilön työssään tarvitsemat edut sekä muut taustatekijät. Eduista molemmille osapuolille aiheutuvat kulut menevät täysin hukkaan jos esimerkiksi lapsettomalle työntekijälle maksetaan ja tarjotaan turhaan päivähoidoetua. Luontoisetujen suunnittelussa ja tarjoamisessa olisi hyvä olla myös tarkkana oikeudenmukaisuuden näkökulmasta, sillä joillekin henkilöille tarjottavat perusteettomat ja hyvät edut saattavat näyttäytyä muille työntekijöille epäoikeudenmukaisina ja tätä kautta työmotivaatiota heikentävinä tekijöinä.

3.5.3 Johtajasopimus ja irtisanomiskorvaukset

Suomen lainsäädännön mukaan työsopimuslaki ei nimenomaisesti koske toimitusjohtajaa, vaan häntä koskevat säännökset löytyvät lähinnä osakeyhtiö-, osuuskunta- ja säätiölajeista. Tästä johtuen toimitusjohtajat eivät myöskään kuulu esimerkiksi vuosilomalain tai työsopimuslain piiriin. Teknisesti katsoen toimitusjohtaja ei siis ole työsuhteessa yhtiöön, vaan hän on organisaation toimielin. Yleensä toimitusjohtajat solmivat yhtiön kanssa niin kutsutun toimitusjohtajasopimuksen, jossa kaikki työsuhteeseen, vastuihin, velvollisuuksiin ja etuihin liittyvät seikat on sovittu. Muiden yhtiön johtajien asemaa (esimerkiksi johtoryhmän) ei voida suoraan rinnastaa toimitusjohtajan asemaan, vaan heidän suhteensa on enemmän työsuhteen kaltainen. Kuitenkin arviointi tehdään tapauskohtaisesti ja mikäli johtajan asema on siinä määrin itsenäinen, että häntä ei voida pitää työntekijänä, tulee hänen asemaansa tarkastella toimitusjohtajan asemaan rinnastettavana. On tärkeää huomata, että vaikka toimitusjohtajan asema on juridisesti erilainen, niin ylimpään johtoon sovellettavat palkitsemisjärjestelmät ovat usein kaikille johtajille samankaltaisia ja verotuksen näkökulmasta samat säännöt koskevat kaikkia edellä mainittuja.

Ylempien toimihenkilöiden neuvottelujärjestö YTN ry on julkaissut vuonna 2005 johtajasopimusoppaan, jossa käsitellään edellä mainitun kaltaisen sopimuksen solmimista. Oikeuskäytännön mukaan toimitusjohtajat jäävät yleensä työntekijöitä koskevan oikeusturvan ulkopuolelle, joten heidän on itse huolehdittava neuvotteluista koskien omaa asemaansa ja työsuhdeturvaa. Oppaan tarjoamia neuvoja voidaan soveltaa myös muihin johtajatason

henkilöihin tapauskohtaisesti. YTN on suorittanut myös keväällä 2000 toimitusjohtajan tehtävässä toimiville jäsenilleen suunnatun johtajakyselyn, jossa pyrittiin selvittämään tilannetta koskien johtajien työsuhdeturvaa ja irtisanomissuojaa. Vastauksia kyselyyn tuli noin 1600 henkilöltä, joista 65 %:a toimivat palkkatoimitusjohtajina ilman merkittävää omistusosuutta yhtiössä. Tulosten mukaan työsuhdeturvasta sopimisessa oli huomattavasti parantamisen varaa. Noin kolmannes palkkatoimitusjohtajista työskenteli kokonaan ilman johtajasopimusta ja suurimmalla osalla sopimuksen tehneistä henkilöistä sovittujen asioiden kokonaisuus oli verrattain suppea. Vastajakunnalta saadun palautteen mukaan suurimpana ongelmana nähtiin toimitusjohtajan asemaan liittyvä epävarmuus ja tietynlainen mielivaltaisuus. Huolimatta yrityksen hyvästäkin menestyksestä voidaan toimitusjohtaja yllättäen erottaa omistajien niin halutessa. Nämä kaikki seikat puolestaan korostavat kirjallisen sopimisen tärkeyttä. (Johtajasopimusopas 2005, 3-4.)

Mikäli johtajasopimus on kirjallisesti neuvoteltu, on oman aseman turvaamisessa jo päästy eteenpäin. Työnantajatahon kanssa on myös hyvä keskustella millä perusteilla ja miten usein johtajasopimusta tarkistetaan esimerkiksi palkitsemisen osalta, jotta pelisäännöt ovat molemmille osapuolille mahdollisimman selkeät. Alho ym. käsittelevät kirjassaan johtajasopimuksen irtisanomista ja sen jälkeisiä tapahtumia. Toimitusjohtajasopimus voi päättyä toimitusjohtajan tai yhtiön purkaessa sopimuksen, toimitusjohtajan kuolemantapauksessa tai eläkkeelle siirtymisen johdosta. Sopimuksen purkamiselle ei johtajasopimuksen tapauksessa tarvita mitään erityistä syytä tai perustetta. Kahden yhtiön välisessä sulautumistilanteessa sulautuvan yhtiön toimitusjohtajan sopimus purkautuu. Muita purkautumisperusteita voivat näiden lisäksi olla yhtiön konkurssi tai toimitusjohtajan oikeustoimikelpoisuuden menettäminen. Koska sopimuksen päättymiseen liittyvistä seikoista ei myöskään ole olemassa lainsäädäntöä, on niistä syytä sopia itse sopimuksessa. Sopimuksella ei täten myöskään ole kummaltakaan puolelta irtisanomisaikaa, ellei nimenomaisesti toisin ole sovittu. Huolimatta siitä onko irtisanomisaikaa määrätty, yleistä on myös käytäntö, jonka mukaan sopimuksen päättyessä toimitusjohtajalle tai muulle johtajasopimuksen tehneelle henkilölle maksetaan niin sanottua erorahaa. Erorahan tarkoituksena on suojata yllättävissä sopimuksen päättymistilanteissa johtajaa taloudellisesti ja turvata toimeentulo ennen uuden työn löytymistä. (Alho ym. 2003, 119–120.)

Johtajasopimuksissa mielenkiintoisimmat seikat tämän tutkimuksen kannalta liittyvät siihen mitä, ja miten, sopimuksissa on sovittu nimenomaan irtisanomisajan ja erorahan osalta.

Kyselyssä otetaan esille myös sopimuksen tarkistaminen palkitsemisen näkökulmasta; onko siitä sovittu ja jos on niin miten useasti?

3.6 Johdon kokema tyytyväisyys palkitsemiseen

Palkitsemiseen liittyvää tyytyväisyyttä käsitteleviä tutkimuksia oli hyvin vaikea löytää, puhumattakaan ylimmän johdon palkkatyytyväisyyttä koskevista tutkimuksista. Toisaalta taas palkkioiden ja palkan motivoivia vaikutuksia tutkivia teorioita on saatavilla runsaasti. Motivaatioon liittyviä asioita esiteltiin jo osittain kappaleessa kaksi ja suoraan tyytyväisyyttä koskevan aiemman tutkimuksen puutteesta johtuen, motivaatioteoriat otetaan esille myös tässä kappaleessa. Motivaatio ja tyytyväisyys eivät ole käsitteinä synonyymejä, mutta ne voitaneen kuitenkin suhteellisen turvallisesti mieltää tiiviisti toisiinsa liittyviksi asioiksi. Korkea motivaatio lisää työssä koettua tyytyväisyyttä ja sen puute puolestaan heikentää sitä.

Tutkijan käytettävissä oleva suurehko vastaajaryhmä tarjoaa houkuttelevan mahdollisuuden päästä, vaikka vain pintapuolisestikin, perehtymään subjektiivisesti koettuun tyytyväisyyteen. Tämän tutkimuksen internetkyselyssä oli mukana kolmetoista kysymystä, jotka pyrkivät selvittämään ylimmän johdon tyytyväisyyttä ja sen tasoa suhteessa palkitsemisen eri dimensioihin. Nämä kysymykset pohjautuvat Herbert Henemanin ja Donald Schwab'in vuonna 1985 julkaisemaan artikkeliin ja sen pohjalta syntyneeseen palkkatyytyväisyysmittaristoon (PSQ, Pay Satisfaction Questionnaire). Tutkimuksessa käytetty, hieman sovellettu mittaristo esitellään tarkemmin luvussa neljä.

Heneman & Schwab (1985) nojaavat tutkimuksensa olettamukseen, että palkkatyytyväisyys on luonteeltaan moniulotteista. Aiempien tutkimusten perusteella on havaittu ja muodostettu neljä eri osa-aluetta jotka liittyvät palkkatyytyväisyyteen: palkkataso (pay level), edut (benefits), palkankorotukset (raises) ja rakenne (structure). Palkkataso viittaa henkilön nykyiseen palkkatasoon ja/tai kuukausipalkkaan. Edut sisältävät palkitsemisen joka ei suoraan liity tehtyyn työhön tai työtunteihin, vakuutukset, eläkejärjestelyt ja muut vastaavat luontoisedut. Palkankorotukset käsittelevät palkkatason vaihteluun liittyviä tekijöitä yksilön näkökulmasta ja rakenne puolestaan viittaa eri työtehtävien ja palkkojen sisäisiin suhteisiin organisaatiossa. Nämä kaikki neljä asiaa voidaan käsittää erillisiksi tekijöiksi, sillä useimmiten niitä myös organisaation sisällä säädellään ja ohjataan useiden tahojen toimesta ja

toisistaan erillään. Palkankorotus voi perustua esimiehen tekemään arvioon työntekijän suoriutumisesta tai kokemuksen kertymisestä, kun taas organisaation palkkarakenne saatetaan usein laatia työtehtävien keskinäiseen vaativuuteen perustuen. Palkka ja palkitseminen koetaan yksilön näkökulmasta tärkeäksi ja keskeiseksi asiaksi ja sen perusteella viidentenä tekijänä on mukaan otettu organisaation palkkapolitiikka (administration) ja sen toteuttamiseen liittyvä tyytyväisyys. Kaikki edellä mainitut tekijät kuitenkin vaikuttavat yksilön lopulliseen kokonaispalkkaan ja sitä kautta myös koettuun tyytyväisyyteen.

Heneman & Schwab (1985) laativat edellä mainituille neljälle osa-alueelle niitä mittaavat mittariston kysymykset ja tämän jälkeen testasivat niiden toimivuutta ja osuvuutta suhteessa tutkittaviin asioihin. Lopullinen kysymyspatteristo muotoutui analyysin jälkeen käsittämään 18 kysymystä, joiden todettiin käytännön testien tukemana mittaavan palkkatyytyväisyyttä. Kun mittariston käyttökelpoisuutta verrattiin aiempiin palkkatyytyväisyyttä mittaaviin mittaristoihin, havaittiin että PSQ – malli selviytyi kokonaisuudessaan niitä paremmin mitaten palkkatyytyväisyyden kaikkia edellä mainittuja viittä osa-aluetta.

Hakonen ym. pohtivat palkitsemiseen liittyviä motivaatiotekijöitä ja toteavat, että mikäli kaikki palkitseminen olisi motivoivaa, luulisi motivaation olevan jo monessa tapauksissa hyvin korkealla. Yksi näkemys on, että palkitsemiskeskustelussa ja -käytännöissä keskitytään liikaa ”motivaatio- ja sitouttamispuheisiin” kun yksinkertaisesti selkeiden tavoitteiden määrittely ja niiden saavuttamisesta oikeudenmukaisesti johdettu palkitseminen olisi usein aivan riittävää. On myös tiedostettava että palkitsemisella saattaa olla negatiivisiakin vaikutuksia, kuten ristiriitojen syntyminen työntekijöiden välille tai tavoitteiden saavuttamatta jäämisestä seuraavat rangaistukset. (Hakonen ym. 2005, 55–56.)

Armstrong & Murlis (2004, 62–64) kertovat rahallisen palkitsemisen ajatuksen pohjautuvan usein johonkin seuraavista teorioista. Rahan motivoivaa ja tyydyttävää vaikutusta perustellaan esimerkiksi ”taloudellisesti ajattelevan ihmisen” (the economic man) käsitteellä, jonka mukaan erityisesti konkreettiset ja rahamääräiset instrumentit saavat ihmisen ponnistelemaan työssään niitä saavuttaakseen. Rahan merkitystä puoltaa selkeä yhteys annetun työpanoksen ja siitä saadun konkreettisen palkinnon välillä. Tämän teorian on havaittu toimivan hyvin esimerkiksi suorituskeskeisillä aloilla kuten myynnissä ja rahoituksessa. Herzberg on esittänyt teorian (Herzberg’s two factor model), jonka mukaan rahapalkkioilla saattaa hyvin helposti olla myös päinvastainen, negatiivinen vaikutus motivaatioon. Rahan luonne tämän mukaan on

enemmänkin ongelmia ennaltaehkäisevä kuin tyytyväisyyttä lisäävä. Ajatus perustuu näkemykselle, että tyytymättömyyttä voidaan poistaa mikäli rahalla palkitaan työntekijää riittävässä määrin. Ongelma muodostuu kun tietty taso rahallisessa palkitsemisessa on saavutettu, jonka jälkeen rahan tyytyväisyyttä lisäävä vaikutus katoaa lähes kokonaan. Kolmantena teoriana on usein käytetty ”panos-tuotos suhde” (equity theory), jossa palkitseminen koetaan motivoivaksi, mikäli subjektiivisesti koettu annettujen työpanosten ja saatujen palkkioiden suhde on tyydyttävä.

Robert Bruce (2005, 23) toteaa lehtiartikkelissaan, että joskus yritysten olisi hyvä ottaa nimenomaan ylimmän johdon palkitsemista suunnitellessaan rohkeita ja valtavirrasta poikkeavia askelia. Hän ottaa esille esimerkin, jossa yrityksen menestyksen kannalta olennainen avainhenkilö haluttiin sitouttaa organisaatioon mahdollisimman pitkäksi aikaa, mielellään hänen koko loppu-uransa ajaksi. Kyseessä olevalle henkilölle annettiin mahdollisuus itse valita ja esittää näkemyksensä omiin palkkioihinsa liittyen, jotta järjestelystä saataisiin mahdollisimman sitouttava ja onnistunut. Lopulta neuvotteluiden tuloksena syntyi sopimus, jonka perusteella kyseisellä johtajalla oli oikeus joka perjantai viettää työpäivänsä pelaten golfia, mikäli hän niin halusi. Sopimus osoittautui erittäin motivoivaksi ja lisäsi johtajan tyytyväisyyttä siinä määrin, että hän vietti loppu-uransa organisaation palveluksessa. Sen lisäksi, että johtaja koki sopimuksen tyytyväisyyttä ja motivaatiota lisääväksi, myös hänen työnsä tulokset paranivat useasti. Osa liikeneuvotteluista ja vaativaa strategista pohdintaa edellyttävistä työrupeamista voitiin siirtää toimiston ulkopuolelle, joka osoittautui usein hyvin tulokselliseksi. Tämän johtajan tapauksessa suurikaan rahallinen lisäpalkkio ei todennäköisesti olisi tuottanut vastaavaa tulosta, sillä kyseisen henkilön ansiotaso oli jo ennen sopimusta hänelle riittävä ja korkean elintason mahdollistava.

Yhteenvetona todettakoon, että palkitsemisen motivoivuus ja palkkatyytyväisyys riippuvat suuresti yksilökohtaisista tekijöistä. Tästä johtuen olisi myös vaarallista tehdä liiallisia yleistyksiä palkkatyytyväisyyttä tai – tyytymättömyyttä aiheuttavista tekijöistä. Aiemmat tutkimukset ovat osoittaneet, että korkeasti palkatut henkilöt ovat tyytyväisempiä palkkioihinsa, mutta samalla suurtenkin lisäpalkkioiden motivoiva vaikutus pienenee. Erityisinä tyytyväisyyttä lisäävinä tekijöinä on havaittu organisaation kokonaispalkitsemisen ja sisäisten palkkaerojen ”reiluus” ja oikeudenmukaisuus. Palkitsemista koetaan tyytyväisyys lisääntyä myös, mikäli palkkiot vastaavat henkilön omaa näkemystä omista

kyvyistä, annetuista panoksista sekä arvosta organisaatiolle. Tyytyväisyyttä parantavia asioita ovat myös optimistiset uran kehitysnäkymät, kouluttautumismahdollisuudet ja toimivat sosiaaliset suhteet esimiehiin sekä alaisiin. (Armstrong & Murlis 2004, 65–66.)

Tämän tutkimuksen laajuuden puitteissa ei ollut mahdollista käytännössä tutkia syvemmin millaisia, kenties muita kuin edellä mainittuja, taustatekijöitä johtajien tyytyväisyyden tai motivaation synnyttäjinä on, vaikkakin niiden selvittäminen saattaisi olla hyvin mielenkiintoista. Erityisesti tutkittaessa ulkoisen- tai rahallisen palkitsemisen suhdetta aineettomaan palkitsemiseen; työn sisältöön ja sosiaaliseen palkitsemiseen, saataisiin mitä luultavimmin mielenkiintoisia tuloksia.

4 METODOLOGIA JA ANALYYSIMENETELMÄT

Ennen tutkimuksen aineiston keräämistä tutkijalla on edessään monenlaisia valintoja. Nämä metodologiset ja teoreettiset valinnat ovat ratkaisevia tutkimuksen lopputuloksen kannalta, sillä usein erilaisilla lähestymistavoilla päästään samastakin aineistosta aivan toisenlaiseen lopputulokseen. Hirsjärvi, Remes ja Sajavaara (2004) toteavat kirjassaan, että kaikkein syvimmit ja periaatteellisimmat päätökset tehdään tieteenfilosofisella tasolla. Tällaisia ratkaisevia päätöksiä ovat muun muassa ongelmanasettelu (miten ongelma muotoillaan ja jäsennetään), tieteenfilosofiset valinnat (miten tutkittava kohde ymmärretään ja miten siitä ajatellaan saatavan tietoa), menetelmävalinnat (mitkä menetelmät tuovat parhaiten vastauksen ongelmaan) ja teoreettinen ymmärtäminen (mitkä teoriat liittyvät aiheeseen, mitkä ovat avainkäsitteet, tulevatko hypoteesit kyseeseen). Tutkimustyö on hyvällä pohjalla kun tutkijalle nämä neljä edellä mainittua kohtaa ovat selvät ja ne ovat koherentteja. (Hirsjärvi ym. 2004, 114–115.)

Tutkimuksessa on otettava huomioon sellaisiakin kysymyksiä jotka ovat luonteeltaan filosofisia. Tämä vaatimus ei koske vain teoreettisen tai filosofisen tutkimuksen tekijää vaan yhtä lailla myös empiiristä työtä suunnittelevaa tutkijaa, sillä myös tällaiset työt perustuvat usein laajalti erilaisiin piileviin oletuksiin. Nämä oletukset koskevat esimerkiksi ihmistä, maailmaa ja tiedonhankintaa. Tutkimuksen filosofiseen viitekehykseen kuuluu neljä eri osaluetta: 1) ontologia (tutkittavan ilmiön luonne), 2) epistemologia (mikä on suhde tutkittavan kohteen ja tutkijan välillä), 3) logiikka (ovatko kausaaliset kytkennät mahdollisia tiedon osien välillä) ja 4) teleologia (mitä varten tutkimus tehdään)? Tavallisesti tutkijat ja opiskelijat toimivat näillä alueilla hyvin pitkälti ”opitun mukaisesti” ja tiedostamattaan, mutta tutkimusta tehtäessä on tärkeää pyrkiä tiedostamaan edellä mainittu problematiikka ja kriittisesti punnitsemaan eri vaihtoehtoja. (Hirsjärvi ym. 2004, 120–122.)

Tämä tutkimus on luonteeltaan ja *suuntaukseltaan kvantitatiivinen*. Hirsjärvi ym. toteavat, että kvantitatiivinen tutkimus korostaa yleispäteviä syyn ja seurauksen lakeja. Taustalla vaikuttaa niin kutsuttu realistinen ontologia, jonka mukaan todellisuus rakentuu objektiivisesti todettavista tosiasioista. Keskeistä kvantitatiivisessa tutkimuksessa on: johtopäätökset aiemmista tutkimuksista, aiemmat teoriat, hypoteesien esittäminen, käsitteiden määrittely,

aineiston sekä sen keräämisen huolellinen suunnittelu sekä päätelmien teko tilastolliseen analyysiin perustuen. (Hirsjärvi ym. 2004, 130–131.) Tutkimuksen luonnetta kvantitatiiviseen suuntaan ohjaa voimakkaasti suurehko numeerinen tutkimusaineisto, jota on tarkoitus pystyä selkeästi kuvailemaan. Tutkimuksessa on myös pieni *kvalitatiivinen osuus*, johdon palkitsemisen tulevaisuutta ja kehitystarpeita koskevassa analyysissä. Kvalitatiivisella aineiston teemoittelulla ja analyysillä pyritään täydentämään kvantitatiivisen osuuden tuottamia tuloksia ja laajentamaan voimakkaasti numeerisen aineiston perspektiiviä.

Tässä tutkimuksessa varsinaisia hypoteeseja ei ole asetettu, koska aiempaan tutkimukseen perustuen ei ole käytössä ollut sellaista aineistoa, jonka perusteella tutkimuksen tuloksia voitaisiin luotettavasti ennustaa tai ajallisesti vertailla. Metsämuuronen (2003, 26) toteaa, että hypoteesien asettaminen edellyttää aiempaa tutkimusta tai yleistä tietoa siitä millainen oletettavissa oleva tutkimuksen tulos on.

Tutkimuksen päämääränä on selvittää olemassa olevan asian / ilmiön ominaisuuksia, muotoja ja esiintymistä, joten tutkimus on tarkoitukseltaan lähinnä *kuvaileva tutkimus*. Hirsjärvi ym. (2004, 129–130) toteavat kuvailevasta tutkimuksesta, että se muun muassa esittää tarkkoja kuvauksia tapahtumista tai tilanteista ja dokumentoi ilmiöiden keskeisiä ja kiinnostavia piirteitä. Metsämuuronen (2003, 24) toteaa kuvailevan tutkimuksen olevan käyttökelpoinen, kun tutkittavasta aiheesta ei ole laajaa aiempaa tutkimustietoa. Tutkimuksessa on myös osittain *selittäviä* piirteitä; pyritään löytämään mahdollisia syy-seuraus suhteita sekä mahdollisia palkitsemisen taustalla vaikuttavia merkittäviä tekijöitä.

4.1 Tutkimusongelma ja rajaukset

Tutkimuksen tavoitteena on perehtyä ylimmän johdon palkitsemiseen Suomessa, käytössä oleviin palkitsemisinstrumentteihin, palkitsemisen tasoon ja muotoihin sekä johtajien subjektiivisesti kokemaan tyytyväisyyteen. Lisäksi tutkitaan minkälaisia odotuksia ja mielipiteitä liittyy ylimmän johdon palkitsemisen kehitykseen tulevaisuudessa. Pyrkimyksenä on lisätä tietoa sekä ymmärrystä johdon palkitsemisen nykytilanteesta Suomessa sekä tarjota tutkimuksen toimeksiantajille työkaluja edunvalvonnan ja jäsenneuvonnan tueksi.

Tutkimusongelma on rajattu koskemaan pääasiassa Suomessa toimivien organisaatioiden ylintä johtoa. Mukana aineistossa on myös muutama kymmenen pääsääsääntöisesti ulkomailla työskentelevää johtajaa. Toisena rajauksena ovat yksityisyrittäjät, jotka on jätetty tutkimuksen ulkopuolelle. Edellä mainitut rajaukset on toteutettu vastaajien valintavaiheessa sekä muutamilla asiaa selvittävillä kontrollikysymyksillä varsinaisessa kysymyslomakkeessa.

Tutkimuksen päätutkimusongelma on:

Mikä on ylimmän johdon palkitsemisen taso Suomessa vuonna 2006 ja mitä palkitsemisinstrumentteja organisaatiot käyttävät ylimmän johdon palkitsemisessä?

Alatutkimusongelmina ovat:

- 1) *Miten tyytyväisiä ylimpään johtoon kuuluvat ovat palkitsemiseensa ja sen eri osa-alueisiin?*
- 2) *Voidaanko aineistosta löytää selittäviä tekijöitä, jotka vaikuttavat ylimmän johdon kokonaisvuosiansioiden tasoon?*

sekä

- 3) *Minkälaisia kehitystarpeita ylimpään johtoon kuuluvat henkilöt esittävät liittyen johdon palkitsemiseen Suomessa?*

Näiden kysymysten lisäksi aineistosta on mielenkiintoista tarkastella erilaisia ylimmän johdon vastaajien taustatekijöitä ja niiden vaikutusta tuloksiin; esimerkiksi työkokemusvuosien määrää, sukupuolta ja ikäjakaumaa.

4.2 Tutkimuskohde, tutkimusaineisto ja tutkimuksen luotettavuus

Tutkimuksen kohde määräytyi tutkimuksen toimeksiannon perusteella koskemaan suomalaisten yritysten ylintä johtoa (toimitusjohtajat sekä johtoryhmä), joiden jäsenet kuuluvat joihinkin toimeksiantajina olevista Akavan jäsenliitoista. Vastajat valittiin kyseisten liittojen jäsenrekistereistä sen mukaan, että he olivat itse ilmoittaneet kuuluvansa ylimpään johtoon tai mikäli jostain muusta syystä heidän oletettiin toimivan näissä tehtävissä. Tutkimukseen otettiin mukaan jäseniä seitsemästä eri Akavan jäsenliitosta, jotka ovat: Luonnontieteiden akateemisten liitto (LAL), Suomen Ekonomiliitto (SEFE), Suomen

Lakimiesliitto, Suomen Valtiotieteilijöiden Liitto (SVAL), Tekniikan Akateemisten Liitto (TEK), Uusi Insinööriliitto (UIL) ja Yksityisalojen Esimiehet ja Asiantuntijat (YTY).

Otannassa pyrittiin siis saamaan mukaan koko perusjoukko, joka koostuu edellä mainittujen liittojen jäsenistöstä, jotka kuuluvat ylimmän johdon tehtäviin. Vastaaajien valinnan jäsenrekistereistä suorittivat kunkin liiton tutkimusasioista vastaavat henkilöt. Yhteensä näistä seitsemästä liitosta löytyi jäsenrekisteritietojen mukaan 6650 ylimpään johtoon kuuluvaa henkilöä, joiden sähköpostiosoite oli saatavilla ja tiedossa.

Saatujen virhe- tai muiden ilmoitusten perusteella kohderyhmän sähköpostiosoitteista osoitettiin virheellisiksi ja / tai toimimattomiksi tutkijan arvion mukaan noin 800–1000 osoitetta. Voitaneen siis kohtuullisen turvallisesti olettaa, että kyselyyn vastaamisen mahdollisuus oli lopulta noin 5500 henkilöllä.

Vastauksia kyselyyn saapui lopulta 1165 kappaletta, joka on 17,5 %:a alkuperäisestä vastaajamäärästä (6650 kpl). Suurimpina vastaajaryhminä kyselyyn olivat TEK:n 503 kpl (noin 43 %:a) ja SEFE:n 456 kpl (n. 39 %:a) jäsenet.

Kun rajataan vastaajista pois (kontrollikysymyksen perusteella) ylimpään johtoon kuulumattomat vastaajat saadaan lopulta relevantiksi vastaajamääräksi 879 henkilöä, jotka siis toimivat toimitusjohtajana tai johtoryhmän jäsenenä. Mikäli tämä joukko suhteutetaan arvioituun, todelliseen kyselyn vastaanottajamäärään (5500 henkilöä), saadaan *vastausprosentiksi* 16 %:a relevanttien vastaajien osalta.

Tutkimuksen luotettavuus jakaantuu karkeasti ottaen kahteen eri osaan; sisäiseen ja ulkoiseen validiteettiin. Ulkoisella validiteetilla tarkoitetaan sitä, miten hyvin tutkimuksen tulokset ovat yleistettävissä tutkimuksen kohderyhmän ulkopuolella. Ulkoisen validiteetin kannalta ratkaisevia asioita ovat onnistunut tutkimusasetelma sekä otanta, jossa mahdollisimman monet yleistettävyyttä uhkaavat riskit on poistettu. Sisäinen validiteetti puolestaan liittyy tutkimuksen omaan luotettavuuteen, teorian ja oikeiden käsitteiden valintaan, sekä siihen mitataanko tutkimuksessa oikeita asioita. (Metsämuuronen 2003, 35.)

Heikkilä (2004, 30) toteaa, että tutkimuksen reliabiliteetilla tarkoitetaan ennen kaikkea tulosten tarkkuutta. Tieteellisiä tuloksia ei tule yleistää niiden pätevyysalueen ulkopuolelle ja

monien taustatekijöiden yhteisvaihtelusta johtuen tulee olla varovainen niiden yleistettävyyttä pohdittaessa. Reliabiliteettia heikentäviä virheitä saattaa sattua tutkimusprosessin joka vaiheessa; tietoja kerätessä, käsiteltäessä, syötettäessä ja tuloksia tulkittaessa. Tutkijan tulee olla koko tutkimuksen ajan tarkka ja kriittinen.

Tämän tutkimuksen osalta voitaneen todeta, että ulkoisen validiteetin kohdalla tutkimuksen luotettavuutta lisää verrattain suuri otosjoukko, joka varmasti kuuluu tutkimuksen toimeksiantajina olevien liittojen jäsenkuntaan. Vastausprosentin yksiselitteisen laskemisen vaikeus saattaa ulkoista validiteettia heikentää ja sen jäämistä vajaaseen 20 %:iin voitaneen pitää kohtuullisena. Olennaista on myös tiedostaa, että tutkimuksessa tutkitaan Akavalaisten liittojen jäsenkuntaan kuuluvia ylimmän johdon jäseniä ja heidän palkitsemistaan. Tämä on eri asia kuin, että tutkittaisiin kaikkia suomessa toimivia toimitusjohtajia ja johtoryhmäläisiä ja se on otettava huomioon tulosten yleistettävyyttä pohdittaessa. Korkean ulkoisen validiteetin saavuttamista vaikeuttaa merkittävästi myös se, että tutkimuksen kohteena olevaan palkitsemisen tasoon ja ominaisuuksiin vaikuttavat lukemattoman monet taustamuuttajat, joiden kaikkien yksittäistä vaikutusta tutkimuskohteeseen on hyvin vaikea selvittää.

Tutkimuksen reliabiliteettia puoltaa suurehko otoskoko ja se, että kysymykset on kaikille vastaajille esitetty samanlaisina. Kyselylomakkeen ja mittauksen reliabiliteetin mahdollisena heikkoutena tulee huomioida, että on mahdotonta tarkistaa ovatko vastaajat vastanneet todenmukaisesti kysymyksiin. Tämän lisäksi myös verrattain pitkä kyselylomake saattaa olla heikentänyt joidenkin vastaajien vastaustarkkuutta ja – motivaatiota.

Tutkija on pyrkinyt mahdollisimman suureen objektiivisuuteen läpi koko tutkimusprosessin ja pyrkinyt huomioimaan, että tutkijan subjektiiviset valinnat pääsisivät mahdollisimman vähän vaikuttamaan tutkimuksen lopputulokseen. Tämän tutkimuksen objektiivisuutta parantaneet myös internetkyselyn käyttö tiedonkeruumenetelmänä. Tutkimuksessa käytetty kyselylomake on nähtävillä tutkimuksen liitteenä ja tutkijan subjektiivisten vaikutteiden riski kyselytutkimuksessa on huomattavasti pienempi kuin esimerkiksi haastattelututkimuksissa. Heikkilä (2004, 30–31) toteaa, että tutkimuksen lopputulokset eivät saa riippua tutkijasta ja että tutkija ei saa antaa omien poliittisten, moraalisten tai muiden vakaumustensa vaikuttaa tutkimusprosessiin. Hyvin ja objektiivisesti toteutetussa tutkimuksessa tutkijan vaihtaminen ei vaikuta tutkimuksen lopputulokseen.

4.3 Kyselylomakkeen laatiminen ja kyselyn toteuttaminen

Tutkimuksen empiirinen aineisto on kerätty strukturoidulla kyselylomakkeella, eli aineistonkeruumenetelmän perusteella tutkimustyypeistä kyseessä on *survey – tutkimus*. Survey – tutkimus usein lasketaan myös yhdeksi perinteisistä *tutkimusstrategian* muodoista. Hirsjärven ym. (2004, 180–183) mukaan englanninkielinen termi survey tarkoittaa sellaisia kyselyn, haastattelun ja havainnoinnin muotoja, joissa aineistoa kerätään standardoidusti ja joissa kohdehenkilöt muodostavat otoksen tai näytteen tietystä perusjoukosta. Standardoituus tarkoittaa, että jos halutaan kysyä tiettyä asiaa vastaajilta, tätä asiaa on kysyttävä kaikilta vastaajilta täsmälleen samassa muodossa ja samalla tavalla.

Kun käytetään aineistonkeruumenetelmänä formaalia ja strukturoitua kyselylomaketta, on tutkimuksen kohteena oleva (kyselyyn vastaava henkilö) niin sanotusti ulkoapäin tulevien toimenpiteiden kohteena. Kyselylomaketta aineistonkeruun välineenä voidaan perustella muun muassa sillä, että pyrkimyksenä on mahdollisimman laaja otoskoko ja tutkimuksen kannalta mielenkiintoisia muuttujia tulee olemaan useita. Jotta kyselytutkimus onnistuisi halutulla tavalla, on kiinnitettävä erityistä huomiota kysymysten sekä lomakkeen laadintaan. Yleisesti kyselytutkimuksen heikkouksina on pidetty muun muassa seuraavia seikkoja: 1) Ei ole mahdollista varmistua siitä, miten vakavasti vastaajat ovat suhtautuneet tutkimukseen. 2) Ei ole selvää, miten onnistuneita annetut vastausvaihtoehdot ovat olleet vastaajan näkökulmasta. 3) Ei tiedetä, miten vastaajat ylipäättään ovat selvillä siitä aihealueesta, josta esitettiin kysymyksiä. 4) Hyvän lomakkeen laatiminen vie aikaa ja vaatii tutkijan hyvää perehtyneisyyttä. 5) Kato nousee joissakin tapauksissa suureksi, ja se on vähintään huomioitava otoskokoa mietittäessä. (Hirsjärvi ym. 2004, 183–184.)

Tutkimuksessa käytetty kyselylomake toteutettiin Digium Oy:n internetkysely-järjestelmällä siten, että kyselylomake oli vastaajien nähtävissä internetsivuilla. Vastaajille lähetettiin sähköpostitse kutsuviesti, jonka saatetekstissä kerrottiin tutkimuksen tarkoitus ja aihe. Viestistä vastaajien oli mahdollista linkin kautta siirtyä vastaamaan kyselyyn. Kyselyyn vastaaminen oli mahdollista tarvittaessa välillä keskeyttää ja jatkaa vastaamista myöhemmin. Vastausaikaa kyselyyn annettiin kaksi viikkoa. Ensimmäisen viikon jälkeen lähetettiin yksi muistutusviesti niille kohderyhmään kuuluneille, jotka eivät olleet vielä kyselyyn vastanneet.

Kyselylomakkeen sisältö ja kysymykset laadittiin tutkimuksen teoreettiseen viitekehykseen perustuen ja niillä pyrittiin saavuttamaan ylimmän johdon palkitsemisen eri instrumentit ja ulottuvuudet mahdollisimman hyvin. Kysymykset ovat enimmiltä osin tutkijan itse asettamia ja muotoilemia. Lomakkeen laadinta on tapahtunut yhteistyössä toimeksiantajien edustajien kanssa, myös heidän tarpeitaan ja toiveitaan huomioiden. Lomakkeen pohjan laadinnan tukena on käytetty myös Akavan eri liittojen aiemmin suorittamia johtaja- ja palkkatutkimuksia.

Kysymysten sisältö muotoutui palkitsemisinstrumenteista, jotka viitekehysessä esiteltiin ja niiden eri ominaisuuksiin keskittyen. Palkitsemisinstrumenttien toimivuutta koskevat kysymykset syntyivät esimerkiksi osittain päämies-agenttiteorian ajatusten pohjalta. Lomakkeessa oli myös omat osionsa koskien tyytyväisyyttä eri instrumentteihin ja palkitsemisen kokonaisuuteen. Tyytyväisyyttä mittaavat kysymykset perustuivat osiltaan Henemanin & Schwabin aiemmin esiteltyyn tutkimukseen sekä viitekehysessä esiteltyihin motivaatioteorioihin. Kyselyssä oli mukana myös runsaasti erilaisia yksittäisiä johdon palkitsemiseen liittyviä kysymyksiä, joita kaikkia ei tämän raportin tuloksissa esitellä. Näiden kysymysten mukanaolo on perusteltua tutkimuksen toimeksiantajien intressien vuoksi ja nämä tulokset tuottavat heidän edunvalvontansa tueksi arvokasta tietoa. Lomakkeen lopussa vastaajille annettiin mahdollisuus tuoda esille näkemyksiään liittyen johdon palkitsemisen tulevaisuuteen ja kehitystarpeisiin.

4.4 Aineiston analyysimenetelmät

Aineiston keräämisen jälkeen se tallennettiin tietokoneelle analyysiä varten ja eri muuttujat koodattiin analyysivaihetta varten. Ensimmäisenä vaiheena tutkija kävi aineiston silmäääräisesti läpi. Tässä tarkastusvaiheessa pyrittiin löytämään ja korjaamaan mahdollisimman hyvin kaikki kyselyssä syötetyt virheelliset arvot. Eniten näitä ongelmia oli palkkatietoja koskevissa kysymyksissä, joissa helposti mukaan on saattanut lipsahtaa esimerkiksi yksi nolla liikaa. Tällaisten poikkeavien arvojen tapauksissa niitä verrattiin ensin kysytyihin muihin palkkatietoihin. Mikäli tämän vertailun jälkeenkin ne vaikuttivat poikkeavilta ja epäloogisilta, ne poistettiin käsin. Samalla periaatteella korjattiin palkkatiedoissa esiintyneet nolla – vastaukset, jotka analyysivaiheessa olisivat vääristäneet keskiarvoa. Syötetyt nolla-arvot poistettiin ja jätettiin kysymys näiden vastaajien kohdalta

puuttuvaksi tiedoksi. Aineiston tarkastamisen jälkeen koodatut muuttujat siirrettiin SPSS – ohjelmaan ja järjestettiin varsinaista analyysiä varten.

Tutkimusaineistossa on mukana useiden eri mitta-asteikkojen muuttujia. Monet taustatietomuuttujista, kuten vastaajan sukupuoli tai asema, ovat niin sanottuja luokitteluasteikollisia (nominaalisia) muuttujia. Näiden muuttujien arvoista voidaan todeta ainoastaan ovatko ne samanlaisia vai erilaisia. Vastaajien mielipidettä mittaavat kysymykset ovat järjestys- eli ordinaalisasteikollisia muuttujia, joiden arvot voidaan laittaa keskinäiseen järjestykseen. Usein mielipidettä mittaavat asteikot, kuten esimerkiksi niin sanottu Likertin asteikko, mielletään välimatka-asteikoiksi. Kuitenkin ne ovat todellisuudessa lähempänä järjestysasteikkoa, sillä eri vastausvaihtoehtojen todellisia välimatkoja ei tarkkaan tunneta. Tästä esimerkkinä kysymys; onko ”jonkin verran eri mieltä” – vastaus lähempänä kohtaa ”täysin eri mieltä” vai kohtaa ”en osaa sanoa”?

Heikkilän (2004, 81) mukaan yleensä järjestysasteikon tasoisille muuttujille ei lasketa keskiarvoja, mutta nimenomaan mielipidemittauksissa niitä käytetään yleisesti antamaan kuvaa tutkittavista asioista. Näin on myös tehty tässä tutkimuksessa. Loput muuttujista, ennen kaikkea olennaiset palkkatiedot, ovat suhdeasteikollisia. Suhdeasteikollisille muuttujille voidaan suorittaa lukuisa määrä erilaisia tilastollisia analyysejä ja testejä. Tässä tutkimuksessa on kuvailevan tarkoituksen mukaisesti lähinnä pitäydytty arvojen jakaumaa kuvaavissa tunnusluvuissa, kuten esimerkiksi mediaaneissa ja keskiarvoissa. Suurehkosta numeerisesta aineistosta johtuen asioiden esitystä on pyritty selkiyttämään käyttämällä runsaasti taulukoita ja kuvioita.

Metsämuuronen (2005, 325) toteaa, että keskiluvuilla, kuten keskiarvo ja mediaani, pyritään ilmaisemaan aineiston informaatio yhdellä ainoalla luvulla. Yleisimmin näistä tunnettu on aritmeettinen keskiarvo, joka lasketaan summaamalla kaikki arvot yhteen ja jakamaan numeruksella (havaintojen lukumäärällä). Mediaani on puolestaan järjestetyn aineiston kaikkein keskimmäisin arvo, eli mediaanin ylä- ja alapuolelle jää 50 %:a havainnoista. Heikkilän (2004) mukaan mediaanin käyttö on paikallaan erityisesti vinoissa jakaumissa ja sellaisten jakaumien yhteydessä, joilla on suuri hajonta eikä selkeää keskikohtaa.

Tutkimuksen eri vaiheissa käytettävät neljä palkkatietoa (brutto- ja nettomääräinen kuukausipalkka, bruttokokonaiskuukausipalkka joulukuussa 2006 ja bruttovuosiansio 2006)

ovat hyvin keskeisessä osassa tätä tutkimusta. Tämän vuoksi seuraavassa esitellään niiden tärkeimmät ominaisuudet ja jakaumaan liittyvät tiedot (ks. taulukko 4). Palkkatiedoille on tehty niiden normaalijakautuneisuutta testaava Kolmogorov - Smirnovin testi. Testi osoittaa, että nämä kaikki neljä muuttujaa ovat jakaumaltaan ei-normaalijakautuneita ($p < 0.05$). Tämä vaikuttaa olennaisesti analyysimenetelmiin, joita aineistoa tutkiessa voidaan käyttää ja on otettava huomioon myös keskiarvojen ja mediaanien keskinäistä tarkastelua tehtäessä. Se miksi palkkatiedot eivät ole normaalijakautuneita johtunee erityisesti muutamista huippupalkkaisista johtajista palkkahaitarin yläpäässä.

TAULUKKO 4 Palkkamuuttujien jakaumaan liittyvät tunnusluvut ja normaalijakaumatesti

	Brutto- palkka (kk)	Netto- palkka (kk)	Brutto- palkka (12/2006)	Brutto- vuosiansio 2006
N	872	867	871	858
Keskiarvo	7318	3813	9309	119 035
Keskihajonta	3184	1469	10 922	140 740
Kolmogorov-Smirnov Z - luku	3,118	4,095	7,627	7,763
p	,000	,000	,000	,000

Vuosiansioiden poikkeavasta jakaumasta johtuen mies- ja naisjohtajien välisten vuosiansioiden keskiarvoa on tutkittu Mann-Whitneyn U-testillä normaalin T-testin sijaan. Heikkilän (2004, 234) mukaan Mann-Whitneyn U-testi on tehokkaimpia ei-parametrisia testejä ja antaa luotettavia tuloksia useimmiten silloinkin kun T-testiä voitaisiin käyttää. Testissä havainnot asetetaan tutkittavan muuttujan arvojen mukaan suuruusjärjestykseen ja arvot korvataan vastaavilla järjestyslukuilla. Menetelmä testaa siis toisin sanoen kahden mediaanin eron tilastollista merkittävyyttä.

Kappaleessa 5.3 tutkitaan vastaajien palkkatyytyväisyyttä ja sen eri osa-alueita. Kuten viitekehyksen kappaleessa 3.6 esiteltiin, perustuu käytetty mittaristo Henemanin & Schwabin (PSQ) palkkatyytyväisyyttä mittaavaan malliin. Tässä tutkimuksessa tarkastellaan palkkatyytyväisyyden eri osa-alueiden saamia keskiarvoja ja niiden keskinäisiä suhteita, mutta mittariston pohjalta muodostettiin myös kaikki 13 tekijää yhdistävä summamuuttuja, jonka keskiarvoja vertailtiin eri taustaryhmien välillä. Varmistukseksi siitä, että mittarin kaikki osa-alueet myös todellisuudessa mittaavat samaa asiaa, eli

kokonaispalkkatyytyväisyyttä, tehtiin mittarille sen sisäistä reliabiliteettia testaava Cronbachin alpha – testi.

Metsämuurosen (2005, 67–68) mukaan Cronbachin alpha mittaa ovatko kaikki mittarin osiot sisäisesti yhteensopivia keskenään. Yleisesti testiarvon rajana hyvälle ja luotettavalle mittarille on pidetty 0,7:ää suurempia arvoja, teoreettisen maksimin ollessa yksi. Tässä tutkimuksessa käytetty palkkatyytyväisyysmittaristo sai Cronbachin alphan arvoksi 0,936, joten sitä voidaan pitää sisäisesti yhtenäisenä ja samaa asiaa mittaavana. Heikkilä (2004, 187) toteaa, että mittarin korkea reliabiliteetti pienentää satunnaisvirheen mahdollisuutta ja lisää täten koko tutkimuksen validiteettia.

Tutkijan kyselyssä käyttämät kysymykset pohjautuvat suuntaa-antavasti Henemanin & Schwabin PSQ-mittaristoon, kuitenkin alkuperäisiä kysymyksiä hieman muokaten paremmin soveltuvaksi tämän tutkimuksen tarkoituksiin. Kysymysten lukumäärää on myös karsittu alkuperäisestä kahdeksastatoista kolmeentoista kappaleeseen. Kysymykset mittaavat koettua tyytyväisyyttä tai tyytymättömyyttä Likertin asteikolla 1 (erittäin tyytymätön) – 5 (erittäin tyytyväinen). Kysymykset sisältävät aihepiiriltään palkkatyytyväisyyden eri osa-alueita, keskittyen ulkoisen palkitsemisen (rahallinen ja muu konkreettinen) näkökulmasta koettuun tyytyväisyyteen suhteessa palkkatasoon sekä saatuihin palkankorotuksiin ja palkitsemisjärjestelmän rakenteeseen. Tutkimuksen ulkopuolelle on jätetty esimerkiksi työn sisältöön, työtaakkaan, työoloihin ja muuhun sosiaaliseen palkitsemiseen liittyvät aiheet.

Heikkilän (2004, 203–204) mukaan tavallisimpia tapoja tutkia kahden muuttujan välistä yhteyttä on korrelaatiokertoimen tarkastelu. On kuitenkin tärkeää muistaa, että vaikka kahden muuttujan välillä tilastollisesti merkittävää korrelaatiota olisikin, se ei vielä ole pätevä todiste syy-seuraus suhteesta. Kuten edellä todettiin, tutkittavat palkkamuuttujat eivät ole normaalisti jakautuneita. Tästä syystä kappaleessa 5.4 on käytetty korrelaatiotestissä Kendallin järjestyskorrelaatiokerrointa yleisesti käytetyn Pearsonin korrelaatiotestin sijaan.

Edellä mainittujen analyysitapojen lisäksi aineiston esittämisessä on käytetty hyväksi ristiintaulukointia, sekä keskiarvojen ja mediaanien keskinäistä suhteellista vertailua. Kaikki tuloksissa esitetyt tunnusluvut ja testit on laskettu ja suoritettu SPSS 14.0 for Windows – ohjelmistolla.

5 TULOSTEN ESITTELY

Tässä luvussa esitellään tiivistetysti tutkimuksen merkittävimmät tulokset. Tutkimuksen ensisijainen tutkimusongelma ja tehtävä ohjaavat tutkimuksen luonnetta kuvailevaan suuntaan. Kuvailevaan otteeseen ja selkeyteen on myös pyritty aineistoa ja tuloksia esiteltäessä. Suurta tietomäärää pyritään havainnollistamaan ja selkeyttämään runsaalla taulukoiden ja kuvioiden hyödyntämisellä. Aineisto kerättiin internetkyselyn avulla seitsemän eri Akavalaisen liiton jäsenkuntaan kuuluvilta henkilöiltä, jotka työskentelivät toimitusjohtajan tehtävässä tai välittömästi toimitusjohtajan apuna toimivassa johtoryhmässä. Aineiston keräämiseen käytetty internetkyselylomake on nähtävissä tutkimusraportin liitteenä numero yksi.

Luvun aluksi esitellään tutkimusaineistoon ja vastaajien taustatietoihin liittyvät keskeiset asiat, kuten vastaajamäärät liitoittain, kuinka suuri osuus vastaajista työskenteli toimitusjohtajan ja johtoryhmän tehtävissä ja muita ikäjakaumaan, koulutukseen ja toimipaikkaan liittyviä lukuja. Kappaleessa 5.2 perehdytään käytössä oleviin palkitsemisinstrumentteihin ja ennen kaikkea palkitsemisen tasoon: kuukausi- ja vuosiansioiden keskiarvoihin, mediaaneihin sekä muihin rahamääräiseen palkitsemiseen liittyviin tunnuslukuihin. Kappale 5.3 käsittelee johtajien tyytyväisyyttä palkitsemiseen. Kuukausipalkan ja vuosiansioiden tasoon vaikuttavia taustatekijöitä ja niiden yhteyttä palkkatasoon pyritään esittelemään kappaleessa 5.4. Lopuksi kappaleessa 5.5 esitellään vastaajien näkemyksiä ja otteita kyselyn avoimista vastauksista liittyen johdon palkitsemisen tulevaisuuteen ja toimivuuteen Suomessa.

5.1 Tutkimusaineiston esittely ja vastaajien taustatiedot

Internetkyselyyn saapui määräaikaan mennessä yhteensä 1165 vastausta. Tästä joukosta karsittiin kontrollikysymyksen perusteella pois yksityisyrittäjinä toimivat henkilöt, sekä muut ylimpään johtoon kuulumattomat, jonka jälkeen jäljelle jäi yhteensä 879 toimitusjohtajaa ja johtoryhmän jäsentä. Tämä joukko muodostaa tutkimuksen lopullisen otoksen.

Toimitusjohtajan (TJ) tehtävässä toimivia vastaajia lopullisessa aineistossa oli 378 kappaletta (43 %:a) ja johtoryhmään (JORY) kuuluvia 501 kappaletta (57 %:a). Alkuperäisessä aineistossa suurin yhden liiton vastaajamäärä löytyi Tekniikan akateemisten jäsenistä, mutta aineiston karsinnan jälkeen suurimmaksi vastaajaryhmäksi nousi täpärästi Suomen Ekonomiliitto (42 %:a). TEK ja SEFE muodostavat yhdessä valtaosan otoksen vastaajamäärästä (noin 82 %:a) ja muut viisi liittoa jäävät tutkimuksessa huomattavasti pienempään rooliin. Tarkat liittokohtaiset vastaajamäärät löytyvät taulukosta viisi.

TAULUKKO 5 Otosjoukko liitoittain ja aseman mukaan ryhmiteltynä

		Asema		Yhteensä (%)
		TJ	JORY	
Jäsenliitto	SEFE	140	229	369 (42 %)
	TEK	145	205	350 (39,8 %)
	UIL	32	22	54 (6,1 %)
	YTY	33	7	40 (4,6 %)
	SVAL	10	16	26 (3 %)
	LAL	9	13	22 (2,5 %)
	Lakimiesliitto	9	9	18 (2 %)
Yhteensä		378 (43 %)	501 (57 %)	879 (100 %)

Toimitusjohtajan tehtävässä toimivista 378 henkilöstä naisia oli 48, joka muodostaa noin 13 %:a toimitusjohtajien yhteismäärästä. Johtoryhmään kuuluvia vastaajia kyselyssä oli 501 henkilöä, joista naisia noin 22 %:a, eli 108 henkilöä. Lopullisessa aineistossa naisjohtajia oli mukana yhteensä 156 henkilöä, joka vastaa yhteensä noin 18 %:a kaikista vastaajista.

Koulutustaustaltaan valtaosa vastaajista, 674 henkilöä (noin 77 %:a), oli ylemmän korkeakoulututkinnon suorittaneita. Seuraavaksi suurimpina ryhminä olivat lisensiaatin- tai tohtorintutkinnon ja opistotasaisen tutkinnon suorittaneet johtajat (molemmat ryhmät 61 henkilöä, eli 7 %:a kaikista vastaajista).

Johtoryhmään kuuluvilta vastaajilta kysyttiin myös heidän asemaansa organisaatiossa toimenkuvan ja siihen liittyvän nimikkeen perusteella. Eniten johtoryhmään kuuluvista johtajista toimi talousjohtajan (CFO, Chief Financial Officer) tehtävässä, yhteensä 63

vastaajaa eli noin 7 %:a kokonaismäärästä. Seuraavat kolme suurinta ryhmää muodostui seuraavista nimikkeistä: ”muut johtotehtävät”, johon vastaajia löytyi 56 kappaletta (noin 6 %:a), ”varatoimitusjohtaja” (VP, Vice President) 44 henkilöä ja ”liiketoimintajohtaja” 42 henkilöä (molemmat noin 5 %:a johtoryhmäläisistä). Tulokset osoittivat sen, että eri organisaatioiden johtoryhmissä on käytössä hyvin laaja kirjo erilaisia johtajanimikkeitä ja vaikka kyselylomakkeessa oli valmiina vaihtoehtoina tarjolla 21 erilaista tittelä, silti toisiksi eniten vastauksia tuli kohtaan ”jokin muu, mikä”.

Tutkimukseen vastanneiden toimitusjohtajien keskiarvoikä oli noin 49 vuotta, johtoryhmään kuuluvien johtajien ikäkeskiarvon ollessa noin 47 vuotta. Vastaajilta kysyttiin myös heille kertyneiden työkokemusvuosien määrää työelämään siirtymisen tai valmistumisen jälkeen. Toimitusjohtajilla työkokemusta oli keskimäärin noin 24 vuotta ja johtoryhmäläisillä noin 21 vuotta. Nuorin kyselyyn vastannut johtaja oli iältään 26 vuotta ja vanhimmat johtajakonkarit olivat 65 vuoden ikäisiä. Lisätietoa vastaajien ikään ja työkokemukseen liittyen löytyy taulukosta kuusi. Keskimääräinen työaika (mediaani) sekä toimitusjohtajilla, että johtoryhmään kuuluvilla johtajilla oli molemmilla 45 tuntia viikossa.

TAULUKKO 6 Vastaajien ikään ja työkokemukseen liittyvät tunnusluvut

Asema		Ikä	Työkokemus
TJ	N	370	368
	keskiarvo	49,1	23,6
	mediaani	50	24
	minimi	27	2
	maksimi	65	43
JORY	N	496	491
	keskiarvo	47,0	21,2
	mediaani	46,5	20
	minimi	26	2
	maksimi	65	41

Vastaajien toimipaikan sijaintia kysyttäessä valtaosa työskenteli Helsingin ja pääkaupunkiseudun talousalueella, yhteensä 492 vastaajaa eli 56 %:a kokonaismäärästä. Pääkaupunkiseudun jälkeen toiseksi eniten vastaajia löytyi ”muista, alle 50 000 asukkaan kaupungeista” (108 kpl, noin 12 %:a). Seuraavina tulivat ”muut, yli 50 000 asukkaan kaupungit” (88 kpl, 10 %:a), Turku (51 kpl, noin 6 %:a) ja ”muut kunnat” (47 kpl, noin 5 %:a). Ulkomailla vastaajista työskenteli 23 henkilöä, eli vajaa 3 %:a.

Vastaajien työnantajayritysten toimialat vaihtelivat laajalti. Tulosten analyysivaiheessa toimialoja yhdisteltiin alkuperäistä jaottelua suurempiin luokkiin, jotta kysymystä voitaisiin käyttää palkkatason yhteydessä mahdollisena selittävänä muuttujana. Uusista toimialaluokista suurimman ryhmän muodostivat erilaiset palvelutoimialat, keräten yhteensä 270 vastausta, eli noin 31 %:a kokonaismäärästä. Seuraavina tulivat ”muu teollisuus” (197 kpl, noin 22 %:a), ”teknologiateollisuus” (132 kpl, 15 %:a) ja ”julkinen ja kolmas sektori” (110 kpl, noin 13 %:a).

Vastaajilta kysyttiin myös heidän työnantajaorganisaationsa kotimaisuutta ja toimiiko se yksityisellä vai julkisella sektorilla. Valtaosa vastauksista tuli kotimaisessa enemmistöomistuksessa olevista yksityisyrittäjistä, yhteensä 562 kappaletta eli noin 64 %:a. Toiseksi suurimpana ryhmänä olivat ulkomaisessa omistuksessa olevat yksityisyrittäjät (170 kpl, noin 19 %:a) ja kolmantena ryhmä ”muut” (81 kpl, noin 9 %:a). Ryhmässä ”muut” eniten mainintoja saivat kunnat, kuntayhtymät, valtio, yliopistot, korkeakoulut sekä ammattikorkeakoulut.

Työnantajayrittäjistä valtaosa oli pörssiin listautumattomia yrityksiä; jopa 676 kappaletta eli noin 77 %:a kaikista vastauksista. Pörssiin listautuneita yrityksiä oli yhteensä 203 kappaletta, eli 23 %:a kokonaismäärästä. Pörssilistautuneista yrityksistä noin kymmenen prosenttia oli listautunut useampaan kuin yhteen pörssiin.

Yrityskokoa kyselyssä tutkittiin organisaation liikevaihtoa, nettotulosta ja henkilöstömäärää selvittävillä kysymyksillä. Valitettavasti lomakkeeseen päässeestä teknisestä lipsahduksesta johtuen liikevaihtoa ja nettotulosta koskeviin kysymyksiin ei pystynyt syöttämään kokonaislukua pienempiä arvoja, joten kaikki alle yhden miljoonan euron arvot joutui syöttämään joko ykkösenä tai nollana. Tästä johtuen näiden kysymysten luotettavuus ja käyttökelpoisuus on kyseenalainen ja täten ne jätetään analyysin ulkopuolelle. Yrityskokoa tutkitaan organisaation henkilöstömäärän perusteella ja vastaukset sisältävät koko työnantajakonsernin henkilöstömäärän. Eniten vastaajia oli yli 3000 henkilöä työllistävistä konserneista, yhteensä 175 kappaletta eli noin 20 %:a kokonaismäärästä. Tarkat vastaajamäärät löytyvät oheisesta kuviosta kahdeksan.

	Vastaus	Lukumäärä	Prosentti	20%	40%	60%	80%	100%
1.	1-9	107	12,41%					
2.	10-29	115	13,34%					
3.	30-99	148	17,17%					
4.	100-249	87	10,09%					
5.	250-499	84	9,74%					
6.	500-999	58	6,73%					
7.	1000-2999	88	10,21%					
8.	3000 tai enemmän	175	20,30%					
	Yhteensä	862	100%					

KUVIO 8 Vastaajat työnantajakonsernin henkilöstömäärän mukaan luokiteltuna

Vastaajilta kysyttiin myös onko heillä käytössään työtehtävänsä liittyen jokin työn vaativuuden arviointijärjestelmä. Valtaosalla vastaajista (635 kpl, noin 72 %:a) ei ollut käytössä mitään virallista työn vaativuuden arviointijärjestelmää. Niillä, joilla järjestelmää työtehtävään sovellettiin, käytössä oli eniten kaupallinen ”IPE” – järjestelmä (72 kpl, noin 8 %:a) ja toiseksi eniten löytyi erilaisia työpaikkakohtaisia omia arviointijärjestelmiä (67 kpl, noin 8 %:a). Henkilöistä, joilla työn vaativuuden arviointijärjestelmä oli käytössä, väittämään ”..arviointijärjestelmä kuvaa työnne vaativuutta hyvin” vastasi valtaosa olevansa osittain samaa mieltä (116 kpl, noin 52 %). Täysin samaa mieltä väittämän kanssa oli vastaajista noin 15 %:a ja osittain eri mieltä noin 16 %:a.

5.2 Käytössä olevat palkitsemisinstrumentit ja palkitsemisen taso

Tämä kappale esittelee ylimmän johdon käytössä olevat palkitsemisinstrumentit ja niiden käytön yleisyyden. Toisena painopisteenä on toimitusjohtajien ja johtoryhmän jäsenten kuukausi- sekä vuosiansioihin liittyvien tilastollisten tunnuslukujen esittely. Näillä tunnusluvuilla pyritään antamaan kuvaa ylimmän johdon palkitsemisen tasosta erilaisissa organisaatioissa ja esitellään muutaman merkittävän taustamuuttujan vaikutusta palkitsemisen tasoon.

5.2.1 Kuukausipalkat ja kokonaisvuosiansiot

Kuten tutkimuksen viitekehyksessä todettiin, muodostaa kiinteä rahapalkka myös ylimmän johdon kohdalla palkitsemiselle eräänlaisen kivijalan. Tässä tutkimuksessa varsinaista rahapalkkaa selvitettiin kahden eri kysymyksen avulla. Ensimmäisellä kysymyksellä selvitettiin johtajan *kuukausittaista bruttopalkkaa*, johon mukaan luettuina olivat luontoisedut, mutta eivät esimerkiksi tulospalkkiot, ylityölisät tai provisiot. Toimitusjohtajan tehtävässä bruttokuukausiansio oli keskiarvoltaan 7567 euroa ja johtoryhmäläisillä 7134 euroa; eroa toimitusjohtajan hyväksi on siis noin 5,7 %:a.

Toiseksi vastaajilta kysyttiin *verojen jälkeistä kuukausiansiota* joulukuussa 2006, eli kuukauden käteen jäävää nettopalkkaa. Nettomääräiset kuukausiansiot toimitusjohtajilla olivat keskimäärin 3911 euroa ja johtoryhmällä 3740 euroa, eroa toimitusjohtajan hyväksi noin 4,4 %:a. Nämä tulokset viittaavat toimitusjohtajien maksavan veroa keskimäärin johtoryhmäläisiä raskaamman prosentin mukaan.

Edellä mainittujen kuukausipalkkojen lisäksi kysyttiin *joulukuun 2006 bruttomääräistä kokonaisiansiota* (toimitusjohtajilla keskimäärin 9793 euroa ja johtoryhmällä 8948 euroa) mukaan laskettuna kaikki rahamääräiset bonukset, tulospalkkiot, optiot sekä erilaiset lisät. Eroa toimitusjohtajan eduksi noin 8,6 %:a. Neljäntenä rahamääräisenä ansiona kysyttiin vuoden 2006 *bruttomääräistä kokonaisvuosiansiota* (toimitusjohtajilla vuosiansion keskiarvon ollessa noin 129 300 euroa ja johtoryhmäläisillä noin 111 500 euroa) sisältäen kaikki mahdolliset lisät, bonukset ja palkkiot.

Suhteellinen ero kokonaisvuosiansioiden keskiarvoissa toimitusjohtajien ja johtoryhmän välillä nousee noin 13,8 %:iin toimitusjohtajien eduksi. Mielenkiintoisena huomiona todettakoon, että mediaani vuosiansioista on kuitenkin noin 1,5 %:a johtoryhmän hyväksi. Tämä viitannee siihen, että toimitusjohtajan tehtävissä suuria ”huippupalkkoja” on enemmän, kun taas johtoryhmäläisillä palkkahaitari on tiiviimpi. Tarkat palkkatiedot edellä mainituista neljästä erästä löytyvät taulukosta seitsemän.

TAULUKKO 7 Toimitusjohtajien ja johtoryhmän jäsenten kuukausi- ja vuosiansioihin liittyviä tunnuslukuja (euroa)

Asema		Bruttopalkka (kk)	Nettopalkka (kk)	Bruttokokonaisansio (jouluk. 2006)	Bruttovuosi-ansio 2006
TJ	N	371	369	372	364
	keskiarvo	7567	3911	9793	129 285
	mediaani	7000	3560	7500	91 050
	minimi	500	200	1000	9900
	maksimi	32 000	15 000	225 000	2 700 000
JORY	N	501	498	499	494
	keskiarvo	7134	3740	8948	111 482
	mediaani	6700	3500	7392	92 400
	minimi	2000	1400	800	12 000
	maksimi	25 000	15 000	131 000	1 150 000
Yhteensä	N	872	867	871	858
	keskiarvo	7318	3813	9309	119 035
	mediaani	6900	3500	7400	92 000
	minimi	500	200	800	9900
	maksimi	32 000	15 000	225 000	2 700 000

Vertailtaessa kuukausi- ja vuosiansioita vastaavassa, hieman tiivistetyssä palkkataulukossa (ks. taulukko 8), sukupuolten välillä havaitaan jokaisessa keskimääräisessä palkkaerässä ero miesjohtajien hyväksi. Mann-Whitneyn U-testi antaa nais- ja miesjohtajien palkoille tilastollisesti merkittävän eron toimitusjohtajien kohdalla ($p < 0,01$) ja tilastollisesti melkein merkitsevän eron johtoryhmän kohdalla ($p < 0,05$). Sukupuolen selittämää tarkkaa osuutta palkkaerosta ei tässä tutkimuksessa ole selvitetty, sillä varianssianalyysi ei sovellu kuin normaalisti jakautuneelle muuttujalle ja esimerkiksi regressiomallin rakentaminen ei ollut mielekästä raportin laajuuden puitteissa.

Todennäköisinä muina palkkaeroon vaikuttavina taustatekijöinä ovat vaativuudeltaan erilaiset työtehtävät, yrityskoko, työkokemus ja monet muut asiat. Samapalkkaisuuden toteutumista on mahdotonta absoluuttisesti tutkia tämän analyysin perusteella, mutta se kuitenkin toiminee suuntaa antavana esityksenä mies- ja naisjohtajien välisistä palkkaeroista. Toinen huomionarvoinen seikka on, että kyselyyn vastanneista johtajista vain vajaa 18 %:a oli naisia, joten tarkasteltava joukko on huomattavasti miehiä pienempi.

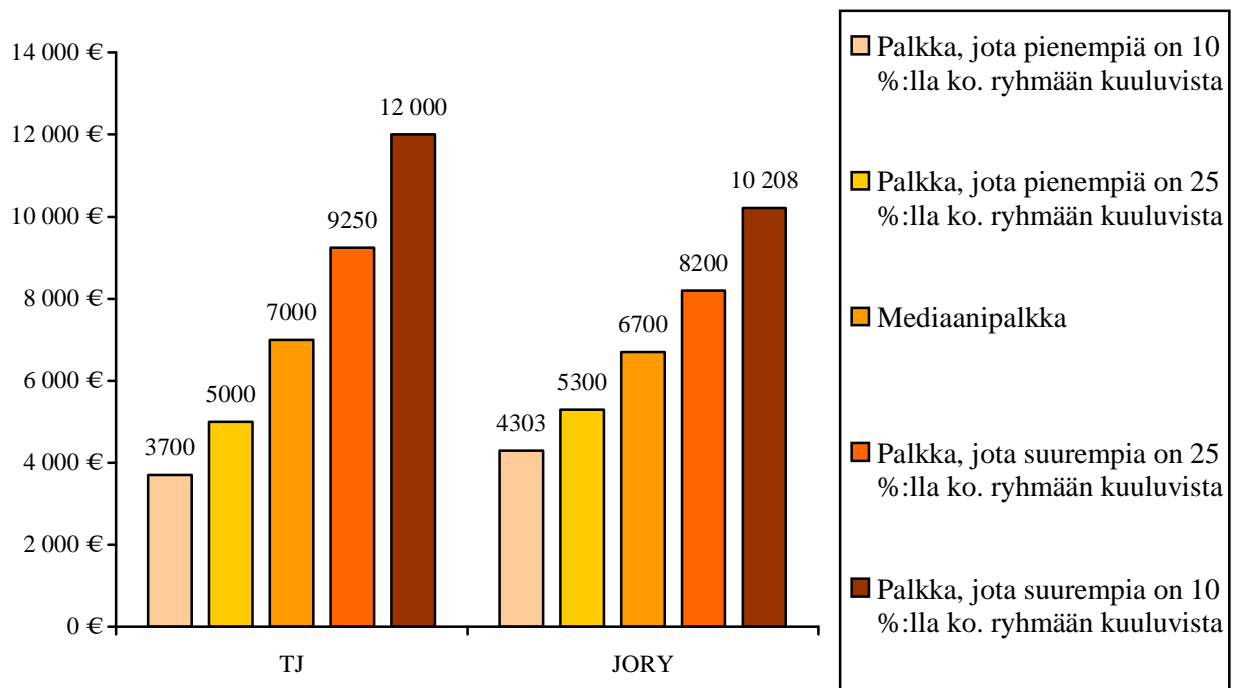
TAULUKKO 8 Kuukausi- ja vuosiansioiden vertailu mies- ja naisjohtajien välillä

Asema	Sukupuoli		Bruttopalkka (kk)	Bruttovuosi-ansio 2006
TJ	Mies	N	323	317
		keskiarvo	7742	136 011
		mediaani	7039	95 000
		minimi	500	9900
		maksimi	32 000	2 700 000
	Nainen	N	48	47
		keskiarvo	6388	83 915
		mediaani	6100	83 000
		minimi	1089	19 400
		maksimi	14 532	185 000
JORY	Mies	N	393	386
		keskiarvo	7287	112 158
		mediaani	6900	95 000
		minimi	2000	16 500
		maksimi	25 000	1 150 000
	Nainen	N	108	108
		keskiarvo	6576	109 069
		mediaani	6475	85 000
		minimi	2400	12 000
		maksimi	13 600	743 000

Palkkaerot taulukon perusteella ovat bruttomääräisen kuukausipalkan perusteella toimitusjohtajatasolla keskiarvoltaan noin 17,5 %:a miespuolisten toimitusjohtajien eduksi. Mediaaniero on noin 13 %:a miesten hyväksi, joten jälleen voitaneen todeta, että palkkahaitari miespuolisilla toimitusjohtajilla on laajempi. Vuosiansiota tarkastellessa keskiarvoero venähtää nais- ja miestoimitusjohtajien välillä jo noin 38 %:iin, suhteellisen mediaanieron ollessa edelleen noin 13 %:a. Tarkasteltaessa vastaavia eroja johtoryhmätasolla saadaan kuukausipalkan keskiarvoeroksi noin 10 %:a, vuosipalkan keskiarvoeron ollessa vain noin 3 %:a. Mediaaniero kuukausipalkan kohdalla on noin 6 %:a miesten eduksi ja vuosipalkan kohdalla noin 10,5 %:a.

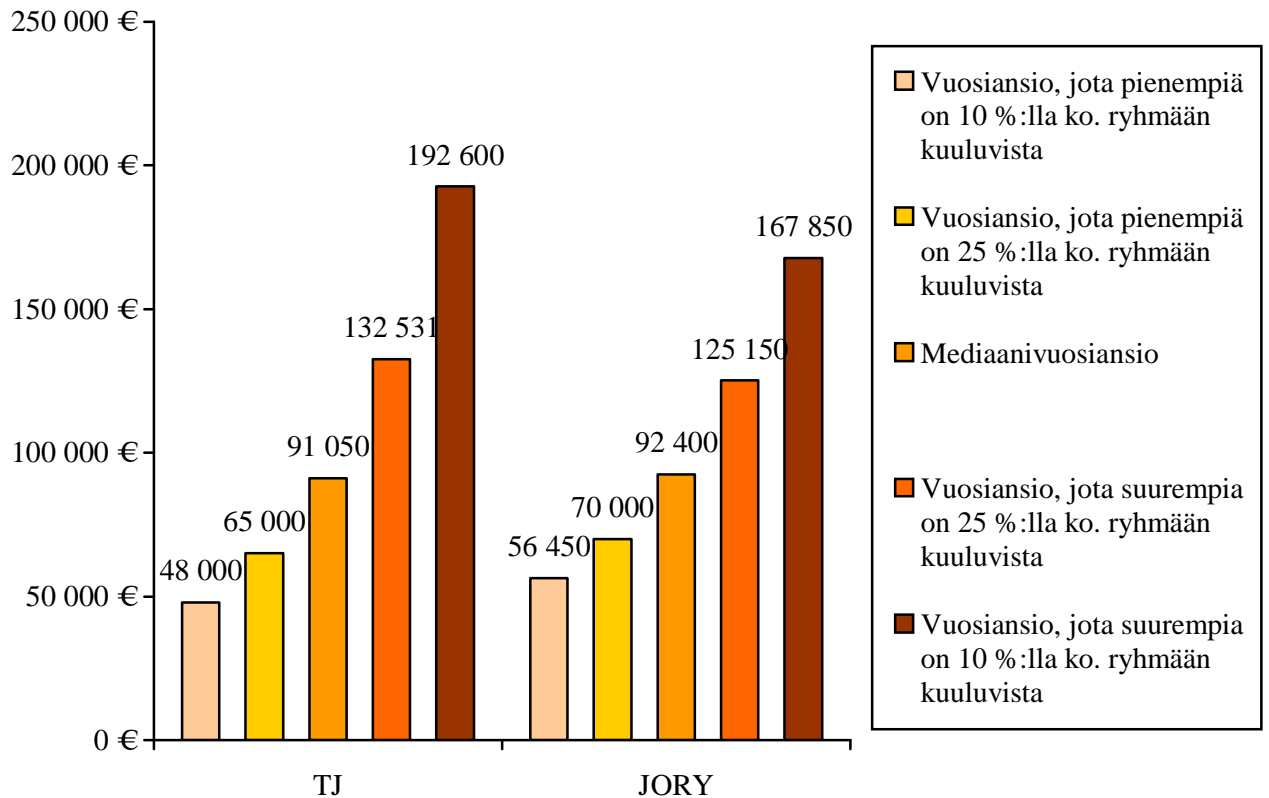
Kuten jo todettua, on hyvä olla varovainen tehtäessä pitkälle vietyjä päätelmiä miesten ja naisten välillä tämän analyysin pohjalta. Edellä mainitut tulokset kuitenkin viittaisivat siihen, että palkkaerot toimitusjohtajatasolla miesten ja naisten välillä muodostuisivat suurilta osin nimenomaan muiden palkitsemisinstrumenttien kuin kiinteän rahapalkan osalta. Johtoryhmätasolla erot ovat jo huomattavasti pienempiä.

Toimitusjohtajien ja johtoryhmän jäsenten bruttokuukausipalkkojen jakautumista havainnollistetaan piirtämällä fraktiilikuvio (ks. kuvio 9) palkkatiedoista. Keskimäinen pylväs kuvaa mediaanipalkkaa ja sen oikealla ja vasemmalla puolella olevat pylväät palkkoja, joita pienempiä tai suurempia on neljäsosalla ja kymmenesosalla vastanneista. Mielenkiintoisena yksityiskohtana mainittakoon, että toimitusjohtajien kohdalla palkka, jota vähemmän ansaitsee 10 %:a on 3700 euroa, kun puolestaan johtoryhmään kuuluvilla se on noin 600 euroa korkeampi, 4303 euroa.



KUVIO 9 Toimitusjohtajien ja johtoryhmän jäsenten bruttokuukausipalkka fraktiileittain

Vastaava kuvio voidaan piirtää myös toimitusjohtajien ja johtoryhmän jäsenten vuosipalkoista, jotka ovat nähtävissä kuviossa kymmenen. Vuosiansiota esittävästä fraktiilikuviosta voidaan huomata, että toimitusjohtajien ja johtoryhmän palkkoja vertailtaessa mediaanipalkkaan asti johtoryhmään kuuluvat henkilöt ansaitsevat keskimäärin enemmän. Vasta kahden ylimmän fraktiilin kohdalla toimitusjohtajien palkkataso nousee johtoryhmää korkeammaksi ja siinä määrin, että myös vuosiansioiden keskiarvo on toimitusjohtajilla johtoryhmäläisiä korkeampi.



KUVIO 10 Toimitusjohtajien ja johtoryhmän jäsenten bruttovuosiansio fraktiileittain

Mikäli tarkastellaan bruttomääräistä vuosiansiota pörssilistautuneiden ja listautumattomien yritysten välillä (ks. taulukko 9) havaitaan selkeä ero sekä bruttomääräisessä kuukausipalkassa että vuosiansiossa pörssiin listautuneiden yritysten eduksi. Toimitusjohtajat, jotka työskentelevät pörssiin listautuneissa yrityksissä ansaitsevat keskimäärin 10 600 euroa kuukaudessa, kun vastaavasti listautumattomissa yrityksissä työskentelevät toimitusjohtajat ansaitsevat 7125 euroa. Suhteellinen keskiarvoero listautuneiden hyväksi on noin 33 %:a. Vuosiansioissa vastaava ero lähentelee jo noin 50 %:a. Johtoryhmäläisten kohdalla ero on samankaltainen ja – suuntainen, mutta kuitenkin pienemmässä mittakaavassa.

Jälleen tulee olla varovainen johtopäätöksiä tehdessä, koska kaikkia ilmiöön vaikuttavia muuttujia ei tiedetä. Tulokset kuitenkin viittanevat siihen, että pörssiyrityksillä on paremmat resurssit palkita johtoaan ja nimenomaan toimitusjohtajiaan. Tämän lisäksi vuosiansioissa olevan huomattavasti suuremman suhteellisen eron voitaneen olettaa kertovan, että erityisesti

pörssiyrityksissä toimitusjohtajia palkitaan enemmän ja suuremmilla bonusluonteisilla erillä (tulospalkkiot ja optiot).

TAULUKKO 9 Toimitusjohtajien ja johtoryhmäläisten bruttokuukausipalkka ja vuosiansiot työnantajyrityksen pörssilistautuneisuuden mukaan

Asema	Työnantajyritys		Bruttopalkka (kk)	Bruttovuosi-ansio 2006
TJ	On pörssissä	N	47	45
		keskiarvo	10 616	228 346
		mediaani	9300	152 800
	Ei pörssissä	N	324	319
		keskiarvo	7125	115 311
		mediaani	6600	86 490
JORY	On pörssissä	N	155	154
		keskiarvo	8344	138 763
		mediaani	7800	117 000
	Ei pörssissä	N	346	340
		keskiarvo	6592	99 126
		mediaani	6260	83 500

Pörssilistauksen lisäksi myös yrityskoolla (henkilöstömäärän mukaan) näyttää olevan selkeä positiivinen yhteys bruttovuosiansioiden tasoon. Ansiot kasvavat jokaisessa kokoluokassa; 1-9 hengen yrityksessä vuosiansiomedianaani on noin 62 000 euroa (TJ ja JORY yhdistettynä), 100–249 henkeä työllistävässä yrityksessä noin 85 000 euroa ja yli 3000 hengen konserneissa jo noin 120 000 euroa.

Vastaajilta kysyttiin miten heidän kokonaiskuukausiansionsa ovat kehittyneet viimeisen vuoden aikana joulukuusta 2005 joulukuuhun 2006 (ks. kuvio 11). Tulotason kehitys nähtiin positiivisena; valtaosa vastaajista totesi kuukausiansioiden nousseen hieman (noin 57 %:a vastaajista), noin 22 %:a vastaajista arvioi kuukausiansion pysyneen suurin piirtein ennallaan ja noin 15 %:a johtajista totesi sen nousseen huomattavasti.

	Vastaus	Lukumäärä	Prosentti	20%	40%	60%	80%	100%
1.	Noussut merkittävästi	126	14,79%					
2.	Noussut hieman	488	57,28%					
3.	Pysynyt ennallaan	184	21,60%					
4.	Laskenut hieman	34	3,99%					
5.	Laskenut merkittävästi	16	1,88%					
6.	En osaa sanoa	4	0,47%					
	Yhteensä	852	100%					

KUVIO 11 Kokonaiskuukausiansioiden kehitys aikavälillä 12 / 2005 – 12 / 2006

Johtoryhmään kuuluvien johtajien palkitsemisen taso vaihtelee myös tehtävänimikkeen mukaan. Tutkittaessa kuutta suurinta nimikeryhmää (ks. taulukko 10) korkeimmat ansiot näyttävät olevan varatoimitusjohtajan tehtävissä toimivilla henkilöillä; bruttokuukausipalkka keskimäärin 9069 euroa ja vuosiansiot 130 963 euroa. Seuraavaksi eniten näyttävät tienaan liiketoimintajohtajat (keskiarvo 7959 €/kk) sekä tdousjohtajat (keskiarvo 7652 €/kk). Vastaajamäärät eri nimikkeiden kohdalla ovat kuitenkin verrattain pieniä ja muita palkkaan vaikuttavia tekijöitä ei tiedetä, joten vertailuun on suhtauduttava varauksella.

TAULUKKO 10 Johtoryhmään kuuluvien bruttokuukausipalkka ja – vuosiansio nimikkeen mukaan

Nimike		Bruttopalkka (kk)	Bruttovuosi-ansio 2006
Kehitysjohtaja	N	40	40
	keskiarvo	6494	94 220
	mediaani	6250	80 000
	minimi	2720	16 500
	maksimi	16 000	278 800
Liiketoimintajohtaja	N	42	41
	keskiarvo	7959	128 337
	mediaani	7550	100 000
	minimi	3600	44 200
	maksimi	25 000	557 000
Myyntijohtaja	N	37	37
	keskiarvo	7559	120 600
	mediaani	7000	107 800
	minimi	3000	57 000
	maksimi	24 000	388 000
Talousjohtaja, CFO	N	63	62
	keskiarvo	7652	110 693
	mediaani	7300	100 000
	minimi	3700	48 500
	maksimi	15 700	310 000
Varatoimitusjohtaja, VP	N	44	43
	keskiarvo	9069	130 963
	mediaani	8200	120 500
	minimi	2000	30 000
	maksimi	20 100	361 500
Muut	N	56	55
	keskiarvo	6282	92 324
	mediaani	5610	77 000
	minimi	3210	36 500
	maksimi	15 000	470 000

Lopuksi tutkitaan johdon palkkatietoja toimialoittain (ks. taulukko 11). Suuren datamäärän vuoksi tässä tarkastelussa toimitusjohtajien ja johtoryhmäläisten palkkatiedot ovat yhdistetty ja vertailussa tarkastelemme koko otoksesta saatuja tunnuslukuja. Esille aineistosta nousee bruttokuukausipalkan kohdalla kaupan toimiala jossa sekä keskiarvopalkka 8650 euroa että mediaanipalkka 8500 euroa ovat suurimmat summat. Bruttovuosiansiota tarkasteltaessa korkein keskiarvosumma löytyy teknologiateollisuuden toimialalta, 133 806 euroa, ja korkein mediaanivuosi-ansio on kaupan alan 112 500 euroa. Pienimmät summat kuukausipalkan kohdalla löytyivät ehkä odotetusti julkiselta ja niin sanotulta kolmannelta sektorilta.

Vuosiansioista pienimmät keskiarvoltaan olivat myös julkisen ja kolmannen sektorin johtajilla ja pienin mediaanivuosisansio löytyi kohdasta ”muu toimiala”. Toimialatarkastelua tämän aineiston pohjalta tehtäessä kannattaa huomioida toimialakohtaiset vastaajamäärät, jotka vaihtelevat kohtuullisen paljon ja vaikuttanevat sen vuoksi tuloksiin.

TAULUKKO 11 Bruttokuukausipalkka ja -vuosisansio toimialoittain

Toimiala		Bruttopalkka (kk)	Bruttovuosi-ansio 2006
Teknologiateollisuus	N	132	130
	keskiarvo	7793	133 806
	mediaani	7200	102 900
Muu teollisuus	N	196	190
	keskiarvo	8108	131 518
	mediaani	7700	110 000
Kaupan ala	N	75	74
	keskiarvo	8650	130 156
	mediaani	8500	112 500
Rahoitus	N	65	63
	keskiarvo	7814	124 593
	mediaani	7000	100 000
Palvelut	N	265	263
	keskiarvo	6920	114 980
	mediaani	6500	85 000
Julkinen ja kolmas sektori	N	110	108
	keskiarvo	5347	79 228
	mediaani	5200	69 250
Muut	N	29	30
	keskiarvo	6377	115 716
	mediaani	5400	69 000
Yhteensä	N	872	858
	keskiarvo	7318	119 035
	mediaani	6900	92 000

5.2.2 Tulospalkkiojärjestelmät

Seuraavana tarkasteltavana kokonaisuutena olivat erilaiset tulospalkkiojärjestelmät ja niiden käyttö sekä niihin liittyvät ominaisuudet. Vastaajista noin 70 %:a kuului tulospalkkauksen piiriin. Tarkasteltaessa kysymystä tarkemmin, havaittiin ehkä hieman yllättäen, että toimitusjohtajien kohdalla tulospalkkaus oli käytössä noin 63 %:lla ja johtoryhmäläisistä noin

74 %:lla. Tarkasteltaessa vuoden 2006 aikana saatujen tulospalkkioiden suuruutta (ks. taulukko 12) voidaan havaita, että erityisesti toimitusjohtajat ovat saaneet hyvinkin merkittäviä ansioita tulospalkkiojärjestelmien kautta. Toimitusjohtajien saamat tulospalkkiot olivat keskiarvoltaan 41 821 euroa, johtoryhmän vastaavan luvun ollessa 18 663 euroa. Ero toimitusjohtajien hyväksi oli jopa noin 55 %:a. Näin suuri ero johtunee kuitenkin muutamasta keskiarvoa vääristävästä huipputasoa olevasta tulospalkkiosta, siellä mediaanien prosentuaalinen ero on enää noin 17 %:a toimitusjohtajatason hyväksi.

TAULUKKO 12 Vuonna 2006 saadut tulospalkkiot bruttomääräisinä

Asema	N	keskiarvo	F25	mediaani	F75	minimi	maksimi
TJ	177	41 821	7145	15 000	27 503	800	1 200 000
JORY	277	18 663	6000	12 400	22 000	300	200 000
Yht.	454	27 692	6500	13 750	24 000	300	1 200 000

Ne johtajat, jotka eivät saaneet tulospalkkioita vuoden 2006 aikana, perustelivat tilannetta ja siihen johtaneita syitä erityisesti yrityksen kuluneen tilikauden huonolla menestyksellä (noin 30 %:a vastaajista). Seuraavaksi eniten mainitut syyt olivat ”muut syyt” (noin 28 %:a), ”vastaaja ei ole ollut yrityksessä tai palkkiojärjestelmän piirissä riittävää aikaa” (noin 16 %:a) ja ”tulospalkkiojärjestelmän toimimattomuus tai huono suunnittelu” (noin 11 %:a).

Mikäli tarkastellaan tulospalkkioita pörssilistattujen ja ei-listattujen yritysten välillä ovat tulokset mielenkiintoisia (ks. taulukko 13). Pörssilistattujen yritysten tulospalkkiot vuodelta 2006 olivat keskimäärin 25 181 euroa ja listaamattomien 29 084 euroa. Mediaanitulospalkkiot ovat puolestaan suuruusjärjestykseltään käänteiset; pörssilistatuilla 17 250 euroa ja listaamattomilla yrityksillä 10 000 euroa. Osaltaan tätä eroa selittänee tulospalkkiojärjestelmien katto, jolla maksimipalkkioita voidaan rajata. Aineiston perusteella pörssiyrityksissä tämä rajoite on huomattavasti useammin käytössä kuin ei-listatuissa yrityksissä.

TAULUKKO 13 Tulospalkkiot työnantajayrityksen pörssilistautuneisuuden mukaan

	N	keskiarvo	F25	mediaani	F75	minimi	maksimi
On pörssissä	162	25 181	9000	17 250	30 200	300	240 000
Ei pörssissä	292	29 084	6000	10 000	22 000	750	1 200 000

Vastaajilta kysyttiin mihin tekijöihin tulospalkkiot perustuvat heidän organisaatioissaan (ks. kuvio 12). Kysymykseen oli valittavissa useampi vastausvaihtoehto, sillä usein tulospalkkioiden perusteena olevat mittarit liittyvät useampaan kuin yhteen asiaan. Ylivoimaisesti eniten vastauksia keräsi ”tilikauden tulokseen” liittyvät mittarit; yli 85 %:a tulospalkkiojärjestelmistä perustuu tavalla tai toisella tilikauden menestykseen. Seuraavat kolme käytetyintä perustetta olivat ”hankkeisiin sidotut tavoitteet” (noin 42 %:a), ”laadulliset tavoitteet” (noin 38 %:a) ja ”liikevaihdon kasvu” (noin 30 %:a). Kohdassa ”muut tavoitteet” erityisesti mainintoja keräsivät erilaiset henkilökohtaiset tavoitteet, joista mahdolliset tulospalkkiot riippuivat.

Vastaus	Lukumäärä	Prosentti	20%	40%	60%	80%	100%
1. Tilikauden tulos	526	85,39%					
2. Laadulliset tavoitteet (esim. Balanced Scorecard)	232	37,66%					
3. Liikevaihdon kasvu	187	30,36%					
4. Hankkeisiin sidotut tavoitteet	254	41,23%					
5. Suhteelliset tulostavoitteet (esim. kasvu suhteutettuna toimialan kasvuun)	53	8,60%					
6. Taloudellinen lisäarvo (esim. ROI, ROE tai SIPO-tunnusluvut)	103	16,72%					
7. Osakekurssisidonnainen	20	3,25%					
8. Muut tavoitteet, mitkä?	94	15,26%					

KUVIO 12 Mittarit joihin tulospalkkiot organisaatioissa perustuvat

Tulospalkkioiden mittausjaksoa sekä maksutapaa kysyttäessä käytetyin malli oli ”vuosittainen mittari ja kertamaksu” (noin 81 %:a vastauksista). Muut mittausvälit ja maksutavat keräsivät huomattavasti vähemmän mainintoja. Seuraavina tulivat ”alle vuoden mittari ja kertamaksu” (hieman yli 7 %:a) sekä ”vuosittainen mittari ja maksun jaksotus pidemmälle ajalle” (alle 7 %:a). Valtaosassa käytössä olevista tulospalkkiojärjestelmistä (noin 77 %:ssa) oli myös asetettu mahdollisille tulospalkkioille yläraja, jota maksettavat tulospalkkiot eivät ylitä. Jäljelle jäävissä noin 20 %:ssa järjestelmistä myönnettävien tulospalkkioiden määrä voi kasvaa valitun mittarin perusteella teoriassa rajattomasti.

Tutkittaessa tulospalkkiojärjestelmien motivointivaikutusta sekä selkeyttä (ks. kuvio 13) koettiin tulospalkkiojärjestelmät verrattain hyvin motivoiviksi; asteikolla 1 (täysin eri mieltä) – 4 (täysin samaa mieltä) motivointivaikutusta kysyvään väittämään keskiarvoksi saatiin 3. Vastaavasti järjestelmän selkeyttä ja ymmärrettävyyttä pidettiin hyvänä, keskiarvon ollessa noin 3,3.

	Täysin samaa mieltä (Arvo: 4)	Osittain samaa mieltä (Arvo: 3)	Osittain eri mieltä (Arvo: 2)	Täysin eri mieltä (Arvo: 1)	En osaa sanoa (Arvo: 0)	Yhteensä
1. Teitä koskeva tulospalkkiojärjestelmä motivoi teitä tekemään työnne paremmin ja tehokkaammin (avg: 2,99)						100 %
2. Teitä koskeva tulospalkkiojärjestelmä on selkeä ja helposti ymmärrettävissä (avg: 3,30)						100 %

KUVIO 13 Tulospalkkiojärjestelmien motivoivuus ja selkeys (N = 619)

Mikäli johtajan työsuhde jostakin syystä yrityksessä päättyy, joutuu valtaosa heistä luopumaan vielä toteutumattomista tulospalkkioista (noin 63 %:a vastaajista). Vajaa viidennes vastaajista kuitenkin saa vielä kuluvalta seurantajaksolta mahdollisesti toteutuvat

tulospalkkiot, vaikka työsuhde päättyisikin aiemmin. Lopuksi vastaajilta tiedusteltiin miten usein heitä koskevia tulospalkkiosopimuksia tarkistetaan ja uudistetaan. Enemmistö ilmoitti, että sopimuksia tarkistetaan vuosittain (noin 72 %:a vastaajista). Seuraavat ryhmät olivat jälleen huomattavasti pienempiä; ”1-3 vuoden välein” (noin 7 %:a) ja ”ei ole tarkistettu työsuhteen alkamisen jälkeen” (noin 6 %:a).

5.2.3 Optiojärjestelmät

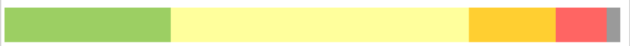
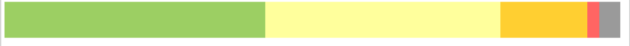
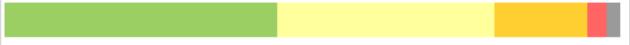
Optiojärjestelmien käyttöä tutkittiin kysymällä vastaajilta ovatko he kuuluneet vuonna 2006 jonkin optiojärjestelmän piiriin tai saaneet myydä aiemmilla optioilla merkittäviä osakkeita kuluneena vuonna. Optioiden käytön yleisyyden kohdalla havaitaan selkeä ero pörssilistattujen ja listaamattomien yritysten välillä. Pörssilistattujen yritysten johtajilla noin 48 %:lla oli mahdollisuus vuonna 2006 hyödyntää optiojärjestelmien etuja, kun listaamattomien yritysten johtajista vain noin 8 %:a ilmoitti kuuluneensa optiojärjestelyjen piiriin. Yhteensä optiojärjestelmät olivat käytössä noin 18 %:lla (155 henkilöä) kaikista vastaajista.

Enemmistö, joilla optiojärjestelmät käytössään olivat, kuuluivat yhden järjestelmän piiriin; noin 66 %:a kaikista vastaajista. Noin 16 %:lla oli mahdollisuus osallistua kahteen eri optiojärjestelmään ja lopuilla vastaajilla, yhteensä noin 18 %:lla, kolmeen tai useampaan eri järjestelmään. Optiojärjestelmistä vuoden 2006 aikana saatuja tuottoja kartoittavaan kysymykseen (ks. taulukko 14) vastauksia saatiin kohtuullisen vähäisesti, yhteensä 58 kappaletta. Havaittavissa oli kuitenkin selkeästi, että toimitusjohtajien (keskiarvo 253 853 euroa) saamat optiotulot ovat huomattavasti johtoryhmäläisiä (keskiarvo 89 199 euroa) korkeammat. Tähän on kuitenkin suhtauduttava varauksella vähäisen vastaajamäärän vuoksi, joten tuloksia voitaneen korkeintaan pitää suuntaa-antavina. Kysyttäessä saatujen optiotulojen muutosta vuoden 2006 aikana, enemmistö vastaajista totesi palkkioiden kasvaneen; noin 45 %:a johtajista. Palkkiosumman arvioi pysyneen suurin piirtein ennallaan noin 41 %:a vastaajista ja loput vastaajat, noin 14 %:a, katsoivat optiopalkkioidensa pienentyneen vuoden 2006 aikana.

TAULUKKO 14 Optiojärjestelmistä saadut bruttotulot vuonna 2006

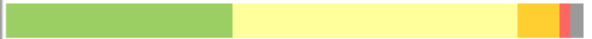


TJ	N	17
	keskiarvo	253 853
	mediaani	60 000
	F10	3000
	F25	19 000
	F75	190 000
	F90	932 800
JORY	N	41
	keskiarvo	89 199
	mediaani	30 000
	F10	1200
	F25	10 900
	F75	120 000
	F90	299 600

Johtajien käytössä olevat optiojärjestelmät koettiin parempiin työsuorituksiin motivoiviksi (ks. kuvio 14). Asteikolla 1 (täysin eri mieltä) – 4 (täysin samaa mieltä), keskiarvoksi saatiin noin 3. Järjestelmiä pidettiin myös selkeinä (noin 3,3) sekä johtajan sitoutumista yritykseen parantavina (noin 3,2).

	Täysin samaa mieltä (Arvo: 4)	Osittain samaa mieltä (Arvo: 3)	Osittain eri mieltä (Arvo: 2)	Täysin eri mieltä (Arvo: 1)	En osaa sanoa (Arvo: 0)	Yhteensä
1. Teitä koskevat optiojärjestelmät motivoivat teitä tekemään työnne paremmin ja tehokkaammin (avg: 2,97)						100 %
2. Teitä koskevat optiojärjestelmät ovat selkeitä ja helposti ymmärrettävissä (avg: 3,25)						100 %
3. Teitä koskevat optiojärjestelmät parantavat sitoutumistanne yritykseen (avg: 3,24)						100 %

KUVIO 14 Optiojärjestelmien motivoivuus, selkeys ja sitouttavuus (N= 160)

Kaikkien vastaajien mielipiteitä koskien optiojärjestelmiä tutkittiin kysymällä yleisellä tasolla heidän näkemyksiään niitä koskien (ks. kuvio 15). Optiojärjestelmien käytön nähtiin melko selkeästi lisäävän yrityksen houkuttelevuutta johdon työntantajana (keskiarvo noin 3,3). Maltillisemmin suhtauduttiin kysymykseen optiojärjestelmien käytön yhteydestä johdon intressien suuntaajana olennaisiin asioihin (keskiarvo noin 2,8) ja optiojärjestelmien käytön yhteydestä johdon riskinottohalukkuuteen (keskiarvo noin 2,9).

	Täysin samaa mieltä (Arvo: 4)	Osittain samaa mieltä (Arvo: 3)	Osittain eri mieltä (Arvo: 2)	Täysin eri mieltä (Arvo: 1)	En osaa sanoa (Arvo: 0)	Yhteensä
1. Optiojärjestelmät lisäävät yrityksen houkuttelevuutta liikkeenjohdon työntantajana (avg: 3,28)						100 %
2. Optiojärjestelmät auttavat johtajia kiinnittämään paremmin huomiota yrityksen menestyksen kannalta olennaisiin asioihin (avg: 2,82)						100 %
3. Optiojärjestelmät lisäävät johdon riskinottohalukkuutta (avg: 2,88)						100 %

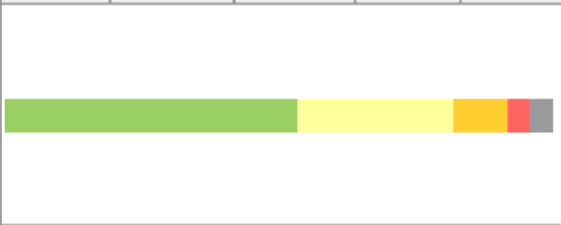
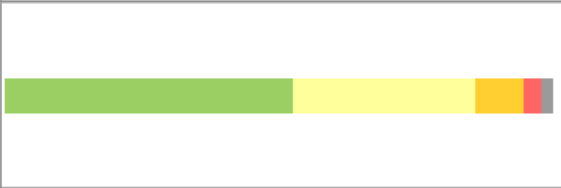
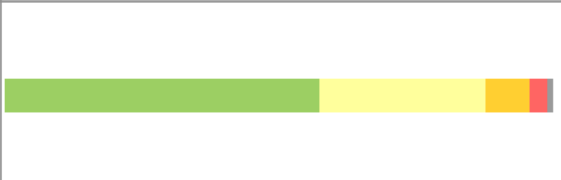
KUVIO 15 Työsuhdeoptiojärjestelmien houkuttelevuus, yhteys yrityksen menestykseen ja vaikutus johdon riskinottohalukkuuteen (N=804)

5.2.4 Osakepalkitseminen

Suoraan osakepalkitsemiseen perustuva kannustinjärjestelmä oli käytössä noin 18 %:lla (162 henkilöllä) kyselyyn vastanneista johtajista, eli suurin piirtein samansuuruisella joukolla kuin edellä käsitellyt optiojärjestelmätkin. Osakejärjestelmien kohdalla niin suurta eroa pörssiyritysten suuntaan ei ole kuin optiojärjestelmien kohdalla, mutta kuitenkin pörssilistatuista yrityksistä osakepalkitseminen oli käytössä noin 31 %:lla ja listaamattomista vain noin 15 %:lla. Kysyttäessä johtajilta, joiden organisaatioissa osakepalkitsemisjärjestelmä



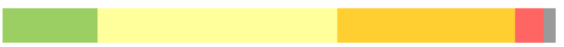
käytössä on, syitä miksi he eivät sitä ole hyödyntäneet, eniten mainintoja saivat ”muut syyt” (noin 60 %:a vastauksista). Näitä syitä olivat muun muassa; ”järjestelmien käyttöönotto vasta hiljattain” ja ”en kuulu tämän kannustinjärjestelmän piiriin”. Jälkimmäisestä vastauksesta voitaneen päätellä, että joissakin organisaatioissa osakekannustinjärjestelmä on vain toimitusjohtajan käytettävissä. Suoraan osakepalkitsemiseen perustuvista kannustinjärjestelmistä saatujen palkkioiden suuruuden arvioitiin kasvaneen (noin 50 %:a vastaajista) tai pysyneen ennallaan (noin 43 %:a vastaajista) vuonna 2006.

Osakepalkitsemiseen perustuvat kannustinjärjestelmät koettiin niitä hyödyntäneiden keskuudessa erittäin toimiviksi (ks. kuvio 16). Järjestelmän motivoivuus sai keskiarvon 3,4 ja selkeyttä arvostettiin myös korkealle, keskiarvon ollessa myös noin 3,4. Kysyttäessä osakepalkitsemiseen perustuvien kannustinjärjestelmien sitouttavuutta organisaatioon saatiin keskiarvoksi yli 3,4. Tästä voitaneen päätellä, että oman pääoman menettämisen riskin sisältävä sijoitus on tehokas sitouttaja työnantajan ja johdon välillä.

	Täysin samaa mieltä (Arvo: 4)	Osittain samaa mieltä (Arvo: 3)	Osittain eri mieltä (Arvo: 2)	Täysin eri mieltä (Arvo: 1)	En osaa sanoa (Arvo: 0)	Yhteensä
1. Teitä koskevat suoraan osakeomistukseen perustuvat palkitsemisjärjestelmät motivoivat teitä tekemään työnne paremmin ja tehokkaammin. (avg: 3,37)						100 %
2. Teitä koskevat suoraan osakeomistukseen perustuvat palkitsemisjärjestelmät ovat selkeitä ja helposti ymmärrettävissä. (avg: 3,37)						100 %
3. Teitä koskevat suoraan osakeomistukseen perustuvat palkitsemisjärjestelmät parantavat sitoutumistanne yritykseen. (avg: 3,43)						100 %

KUVIO 16 Osakepalkitsemisjärjestelmien motivoivuus, selkeys ja sitouttavuus (N= 150)

Osakepalkitsemisjärjestelmiä koskevaa yleistä mielipidettä kysyttäessä erityisen hyvänä nähtiin kannustinjärjestelmän positiivinen vaikutus yrityksen houkuttelevuuteen liikkeenjohdon työnantajana; keskiarvoksi saatiin noin 3,6. Suoran osakepalkitsemisen koettiin myös tehokkaasti suuntaavan johtajien toimintaa yrityksen menestyksen kannalta olennaisiin asioihin; keskiarvon ollessa noin 3,4. Hieman varovaisempi kanta otettiin väittämään suoran osakeomistuksen riskinottohalukkuutta lisäävästä vaikutuksesta; keskiarvoksi saatiin noin 2,7.

	Täysin samaa mieltä (Arvo: 4)	Osittain samaa mieltä (Arvo: 3)	Osittain eri mieltä (Arvo: 2)	Täysin eri mieltä (Arvo: 1)	En osaa sanoa (Arvo: 0)	Yhteensä
1. Suoraan osakeomistukseen perustuvat palkitsemisjärjestelmät lisäävät yrityksen houkuttelevuutta liikkeenjohdon työnantajana. (avg: 3,56)						100 %
2. Suoraan osakeomistukseen perustuvat palkitsemisjärjestelmät auttavat johtajia kiinnittämään huomiota paremmin yrityksen menestyksen kannalta olennaisiin asioihin. (avg: 3,38)						100 %
3. Suoraan osakeomistukseen perustuvat palkitsemisjärjestelmät lisäävät johdon riskinottohalukkuutta. (avg: 2,74)						100 %

KUVIO 17 Osakepalkitsemisjärjestelmien houkuttelevuus, yhteys yrityksen menestykseen ja vaikutus johdon riskinottohalukkuuteen (N=186)

5.2.5 Luontoisedut, eläkejärjestelmät ja muu sopiminen

Ylimmällä johdolla oli tutkimuksen mukaan käytettävissään hyvin monia erilaisia veronalaisia ja verottomia luontoisetuja (ks. kuvio 18 ja kuvio 19). Veronalaisista luontoiseduista selkeästi yleisin oli matkapuhelinetu, joka oli käytettävissä lähes kaikilla kyselyyn vastanneista johtajista. Seuraavana tulivat vapaa autoetu (noin 51 %:lla vastaajista) ja erilaiset ravintoedut (noin 31 %:lla vastaajista) liittyen työaikana tapahtuvaan ruokailuun. Muista luontoiseduista yleisimmät olivat kotona olevat tietoliikenneyhteydet (noin 61 %:lla vastaajista), erilaiset hyvinvointiin ja liikuntaan liittyvät edut (noin 55 %:lla) ja lakisääteisen työterveyshuollon ylittävät edut (noin 41 %:lla).

	Vastaus	Lukumäärä	Prosentti	20%	40%	60%	80%	100%
1.	Vapaa autoetu	409	50,81%					
2.	Auton käyttöetu	38	4,72%					
3.	Ravintoetu	252	31,30%					
4.	Matkapuhelinetu	763	94,78%					
5.	Asuntoetu	31	3,85%					
6.	Autohallietu	57	7,08%					
7.	Muu verotettava luontoisetu, mikä?	73	9,07%					

KUVIO 18 Käytössä olevat veronalaiset luontoisedut

Käytössä olevien luontoisetujen yhteenlaskettu verotusarvo oli toimitusjohtajilla keskimäärin noin 550 euroa kuukaudessa. Johtoryhmään kuuluvilla johtajilla luontoisetuja oli käytettävissään keskimäärin noin 470 euron verotusarvoa vastaavasti kuukaudessa.

	Vastaus	Lukumäärä	Prosentti	20%	40%	60%	80%	100%
1.	Laajakaistaliittymä kotona	446	60,93%					
2.	Työsuhdematkalippu	11	1,50%					
3.	Liikuntaraha/seteli	400	54,64%					
4.	Kulttuuriseteli	11	1,50%					
5.	Muu vakuutusetu (ei eläke)	154	21,04%					
6.	Sairaalan lapsen hoitaja	44	6,01%					
7.	Kotiapu (esim. siivous)	5	0,68%					
8.	Hammashoito- / silmälasikorvaus	88	12,02%					
9.	Muu lakisääteisen työterveyshoidon ylittävä etu (esim. erikoislääkärit)	302	41,26%					
10.	Vuosilomalain ylittävä lomaetu	136	18,58%					
11.	Lomamökkien käyttö / alennusetu	160	21,86%					
12.	Yrityksen edustustilojen käyttö / alennusetu	71	9,70%					
13.	Alennusetu oman yrityksen tuotteista / palveluista	144	19,67%					
14.	Muu etu, mikä?	41	5,60%					

KUVIO 19 Käytössä olevat muut luontoisedut

Lisäeläkejärjestelyjä oli käytössä toimitusjohtajista noin 30 %:lla (110 henkilöä) ja johtoryhmän jäsenistä noin 20 %:lla (99 henkilöä). Koko otoksesta yhteensä laskettuna lisäeläkejärjestelyt olivat käytössä noin 24 %:lla ylimmän johdon jäsenistä. Niillä joilla järjestelmä käytettävissään oli, se oli useimmiten tyypiltään niin sanottu vapaakirja (noin 67 %:lla vastaajista). Ehdollinen eläkevakuutus, joka edellyttää työsuhteen jatkuvuutta ennalta määrättyjen kriteerien ja määräaikojen mukaan, oli käytössä noin 27 %:lla johtajista. Loput noin 6 %:a hyödynsivät erilaisia työnantajakohtaisesti räätälöityjä järjestelmiä. Käytössä olevien lisäeläke-etujen bruttomääräinen keskiarvo kuukaudessa oli noin 990 euroa. Tarkemmat tiedot lisäeläke-etujen tunnusluvuista on esitetty taulukossa 15.

TAULUKKO 15 Lisäeläke-etujen bruttomääräinen arvo kuukautta kohti

Asema	N	keskiarvo	mediaani	minimi	maksimi
TJ	80	1125	700	83	10 500
JORY	49	771	500	50	3000
Yhteensä	129	990	670	50	10 500

Kysyttäessä mielipiteitä liittyen käytössä olevien lisäeläkejärjestelmien ominaisuuksiin (ks. kuvio 20) koettiin järjestelmät suhteellisen selkeiksi toimintaperiaatteiltaan (keskiarvo noin 3,2). Olennaisemmaksi motivaatitekijäksi lisäeläkejärjestelmän käytön perusteena osoittautui palkkatulojen osittainen siirtäminen eläkevuosille (keskiarvo noin 3,1). Vähemmän tärkeäksi koettiin järjestelmän avulla saatavat mahdolliset verohyödyt (keskiarvo noin 2,7).

	Täysin samaa mieltä (Arvo: 4)	Osittain samaa mieltä (Arvo: 3)	Osittain eri mieltä (Arvo: 2)	Täysin eri mieltä (Arvo: 1)	En osaa sanoa (Arvo: 0)	Yhteensä
1. Teitä koskeva lisäeläkejärjestelmä on motivoiva, koska sen avulla voitte siirtää tuloja myöhempään ajankohtaan (eläkevuosille) (avg: 3,05)						100 %
2. Teitä koskeva lisäeläkejärjestelmä on motivoiva, koska sen avulla voitte saavuttaa merkittäviä verohyötyjä (siirtää ansiotuloa pidemmälle ajalle) (avg: 2,74)						100 %
3. Teitä koskeva lisäeläkejärjestelmä on selkeä ja helposti ymmärrettävissä. (avg: 3,18)						100 %

KUVIO 20 Lisäeläkejärjestelmän käytön perusteet ja järjestelmien selkeys (N=216)

Muuta sopimista ja johtajasopimuksen ominaisuuksia käsittelevässä osuudessa vastaajilta kysyttiin miten ja mitä he ovat sopineet johtajasopimuksensa tarkistamisesta liittyen palkitsemiseen ja heille maksettaviin palkkioihin. Valtaosalla johtajasopimuksen yhteydessä ei ole sovittu mitään palkitsemisen säännöllisestä tarkastamisesta (noin 47 %:a vastaajista, yhteensä 394 henkilöä). Toiseksi suurin ryhmä koostui johtajista, joiden johtajasopimusta tarkistetaan vuosittain palkitsemisen osalta (noin 44 % vastaajista, yhteensä 368 henkilöä). Lopuilla vastaajilla sopimusta tarkistettiin harvemmin kuin kerran vuodessa, mutta siitä oli kuitenkin johtajasopimuksessa sovittu.

Keskimääräiset irtisanoutumisajat olivat kyselyyn vastanneilla toimitusjohtajilla ja johtoryhmän jäsenillä molemmilla noin kolme kuukautta (mediaani). Työnantajan irtisanoessa johtajan työsuhteen vastaavat ajat olivat toimitusjohtajilla kuusi kuukautta ja johtoryhmäläisillä neljä kuukautta. Monilla kyselyyn vastanneilla johtajilla irtisanoutumis- ja / tai irtisanomisaika oli minimissään nolla kuukautta, eli työsuhde on päätettävissä puolin tai toisin käytännössä välittömästi. Maksimissaan irtisanoutumisaika kyselyyn vastanneilla oli vuoden mittainen, irtisanomisajan ollessa pisimmillään jopa kaksi vuotta.

Mikäli johtajasopimuksessa oli sovittu niin sanotusta irtisanomiskorvauksesta (ks. taulukko 16), eli ”kultaisesta kädenpuristuksesta”, se oli toimitusjohtajilla keskimäärin arvoltaan 80 000 euroa (mediaani) tai puolen vuoden palkkaa vastaava summa. Johtoryhmään kuuluvilla henkilöillä mediaanisumma oli noin 67 500 euroa tai myös kuuden kuukauden palkkaa vastaava määrä. Suurimmat euromääräiset irtisanomiskorvaukset olivat arvoltaan yli 200 000 euroa tai jopa 3 vuoden palkkaa vastaava summa. Tuloksia tarkasteltaessa on huomattava, että euromääräisen irtisanomiskorvauksen ilmoitti vain 20 vastaajaa, joten mielekkäämpää lienee tarkastella kuukausipalkkaperusteisia korvauksia.

TAULUKKO 16 Johtajasopimuksessa sovitut irtisanomiskorvaukset

Asema		korvaus on arvoltaan .. euroa	korvaus on arvoltaan .. kk:n palkka
TJ	N	14	186
	keskiarvo	95 857	8,3
	mediaani	80 000	6
	minimi	2000	1
	maksimi	225 000	36
JORY	N	6	104
	keskiarvo	77 500	7,1
	mediaani	67 500	6
	minimi	30 000	1
	maksimi	150 000	24
Yhteensä	N	20	290
	keskiarvo	90 350	7,9
	mediaani	67 500	6
	minimi	2000	1
	maksimi	225 000	36

5.3 Tyytyväisyys palkitsemiseen

Johtajien tyytyväisyyttä palkitsemiseen tarkasteltiin viitekehyksessä esitellyn muokatun palkkatyytyväisyysmittariston avulla (ks. kuvio 21). Mittarin reliabiliteetista on kerrottu luvussa 4.3 ja se näyttäisi luotettavasti mittaavan palkkatyytyväisyyttä ja sen eri osa-alueita. Mittariston pohjalta muodostettiin analysointivaiheessa myös yhteinen summamuuttuja, jonka perusteella voidaan tutkia palkkatyytyväisyyttä kokonaisuutena esimerkiksi sukupuolen tai asematason mukaan. Tämän summamuuttujan keskiarvoksi saatiin asteikolla 1 (erittäin tyytymätön) – 5 (erittäin tyytyväinen) noin 3,23 jonka perusteella voitaneen todeta, että keskimäärin kaikki vastaajat olivat enemmän tyytyväisiä kuin tyytymättömiä kokonaispalkitsemiseensa. Kovin korkea tyytyväisyyden tason ei voida kuitenkaan katsoa olevan. Tämän kappaleen loppupuolella käsitellään vielä edellä mainittua summamuuttujaa verraten sitä muihin kiinnostaviin otoksen taustatekijöihin.

Yksittäisistä palkkatyytyväisyyttä mittaavista osioista korkein tyytyväisyyden taso löytyi kokonaisansioden suhteesta organisaation muihin palkkoihin (keskiarvo 3,53). Tästä voitaneen päätellä, että johtajat olivat suhteellisen tyytyväisiä omiin ansioihinsa kun niitä tarkasteltiin suhteessa organisaation muuhun palkkatasoon. Toiseksi eniten tyytyväisiä oltiin

palkitsemisen perusteita koskeviin tietoihin ja tiedon saatavuuteen (keskiarvo 3,49). Kolmanneksi korkein keskiarvo (3,33) löytyi rahapalkkaa koskevasta osiosta.

Mittariston mukaan matalin tyytyväisyyden taso oli tämän hetkisiä tulospalkkioita, bonuksia ja optioita koskevassa kohdassa (keskiarvo 3,10). On kuitenkin huomattava, että keskiarvo on tyytyväisyyden puolella, joten varsinaisesta tyytymättömyydestä ei voitane puhua. Seuraavina tulivat kolme eri osiota, jotka kaikki saivat keskiarvon 3,14; ”teille myönnettävät tulospalkkiot”, ”organisaation palkitsemisjärjestelmä koskien teitä” ja ”palkankorotusten määräytymisperusteet”.

Yhteenvetona voitaneen todeta, että mittaristosta on pääteltävissä korkeampi tyytyväisyyden taso asioissa, jotka koskevat palkitsemisen kokonaistasoa, perusteita ja suhdetta organisaation muihin palkkoihin. Vastajat näyttivät olleen vähemmän tyytyväisiä tulospalkkioita, palkitsemisjärjestelmää, palkankorotuksia ja palkitsemispolitiikkaa koskevissa asioissa.

	Erittäin tyytyväinen (Arvo: 5)	Tyytyväinen (Arvo: 4)	Ei tyytyväinen eikä tyytymätön (Arvo: 3)	Tyytymätön (Arvo: 2)	Erittäin tyytymätön (Arvo: 1)	Yhteensä
1.Käteenne jäävään kokonaisansioon (ml. kaikki palkkiot ja edut) (avg: 3,26)						100 %
2.Teille myönnettäviin tulospalkkioihin (avg: 3,14)						100 %
3.Viimeisimpään palkankorotukseenne (avg: 3,17)						100 %
4.Tämän hetkiseen rahapalkkaanne (avg: 3,33)						100 %
5.Tämän hetkisiin tulospalkkioihinne ja muihin bonuksiin (sis. optiot ym.) (avg: 3,10)						100 %
6.Aiemmin saamiinne palkankorotuksiin (viimeisen 3v ajalla) (avg: 3,17)						100 %
7.Yhtiönne/organisaationne palkitsemisjärjestelmään (koskien teitä) (avg: 3,14)						100 %
8.Saamaanne tietoon koskien palkitsemisen perusteitanne (avg: 3,49)						100 %
9.Kokonaisansioonne suhteessa organisaationne muihin palkkioihin (avg: 3,53)						100 %
10.Organisaationne palkitsemispolitiikan johdonmukaisuuteen (avg: 3,23)						100 %
11.Palkankorotusten määräytymisperusteisiin (avg: 3,14)						100 %
12.Organisaatiossanne oleviin palkkaeroihin eri tehtävien välillä (avg: 3,19)						100 %
13.Organisaationne yleiseen palkka- ja palkitsemispolitiikkaan (avg: 3,15)						100 %

KUVIO 21 Tyytyväisyys koskien palkitsemisen eri osa-alueita; ”Miten tyytyväinen tai tyytymätön olette..” (N=830)

Seuraavaksi tutkitaan mittaristosta kootun palkkatyytyväisyyttä kokonaisuutena kuvaavan summamuuttujan arvoja verrattuna muutamaan kiinnostavaan taustamuuttujaan (ks. taulukko 17). Tulosten perusteella havaitaan, että miehet ovat keskimäärin naisjohtajia tyytyväisempiä palkitsemiseen. Pörssilistautuneissa yrityksissä tyytyväisyyden taso näyttäisi myös olevan ei-listautuneita yrityksiä korkeammalla. Toimitusjohtajat ovat analyysin perusteella keskimäärin hieman tyytyväisempiä palkitsemiseensa kokonaisuudessa kuin johtoryhmän jäsenet. Kotimaisissa yksityisyhteisöissä tyytyväisyys näyttäisi olevan ulkomaalaisomistuksessa olevia ja erityisesti julkisen sektorin organisaatioita korkeammalla. Mikäli tyytyväisyyttä tutkitaan yrityskoon perusteella, tyytyväisimmät johtajat näyttäisivät olevan kokoluokan 30–99 henkilöä yrityksissä (keskiarvo 3,34). Toimialan perusteella tarkasteltuna tyytyväisimmät johtajat löytyvät rahoituksen (keskiarvo 3,43) ja muun teollisuuden (keskiarvo 3,34) toimialoilta. Tämänkin kysymyksen perusteella tarkasteltaessa julkisen ja kolmannen sektorin palkkatyytyväisyys on selvästi alhaisin (2,73).

TAULUKKO 17 Kokonaispalkkatyytyväisyys vertailuryhmittäin

Vertailuryhmä	N	Palkkatyytyväisyyden keskiarvo
Miehet	703	3,24
Naiset	152	3,16
Yritys on pörssilistattu	199	3,33
Yritys ei pörssilistattu	656	3,20
Toimitusjohtajat	362	3,31
Johtoryhmä	493	3,17
Yksityisyhteisöt, kotimaiset	549	3,32
Yksityisyhteisöt, ulkomaiset	168	3,28
Kolmas sektori	61	2,93

Jälleen vertailtaessa kokonaistyytyväisyyden keskiarvoja tulee ottaa huomioon, että kaikkia tyytyväisyyteen vaikuttavia taustatekijöitä ei tunneta ja edellä kuvatut vertailuryhmät selittävät vain osan tyytyväisyyttä mittaavan summamuuttujan vaihtelusta. Varsinaiset edellä havaitut tulokset ovat pitkälti ennakoitua suuntaisia; naiset ovat tunnetusti miehiä tyytymättömämpiä alhaisempaan palkkatasoonsa. Tosin sukupuolten välinen ero tässä tarkastelussa on hyvin vähäinen. Julkisessa keskustelussa kritiikkiä ja tyytymättömyyttä julkisen ja kolmannen sektorin liian alhaisesta palkkatasosta johtuen näkee usein ja tähän suuntaan viittaavat myös tämän tutkimuksen tulokset.

5.4 Taustamuuttujien yhteys palkitsemisen tasoon

Tutkimuksen pääasiallisena tavoitteena oli ylimmän johdon palkitsemisen muotojen ja tason kuvaaminen. Mielenkiintoista olisi toki myös tietää mitkä eri muuttujat ja taustatekijät vaikuttavat palkitsemisen tasoon. Tämän tutkimuksen laajuuden puitteissa ei valitettavasti ole kuitenkaan mahdollista kovin pitkälle vietyjä tilastollisia analyysejä lähteä tekemään.

Tässä yhteydessä tarkastellaan bruttomääräisen vuosipalkan yhteyttä tiettyihin selittäviin taustamuuttujiin Kendallin järjestyskorrelaatiokerroimen perusteella. Selittävinä muuttujina tarkastelussa käytetään työkokemusvuosien määrää, organisaation kokoa henkilöstömäärän mukaan mitattuna ja johtajan viikoittaista työtuntimäärää. Edelleen on tärkeää huomata, että edellä mainitut selittävät muuttujat selittävät vain osittain vuosiansioiden vaihtelua, joten tämä on otettava huomioon tulosten merkitystä pohdittaessa.

Tuloksia tulkitessa havaitaan (ks. taulukko 18), että kaikilla kolmella valitulla selittäväällä tekijällä on positiivinen riippuvuus suhteessa bruttovuosiansioon (korrelaatiokerroin >0). Tämä tarkoittaa sitä, että kun selittävä tekijä suurenee (esimerkiksi viikoittainen työaika kasvaa), myös bruttovuosiansio suurenee. Kaikki kolme tekijää ovat suuresta otoskoosta johtuen testin mukaan tilastollisesti merkittäviä (1 %:n merkitsevyystasolla), mutta käytännössä työkokemuksen vaikutus vuosiansioiden kasvuun on häviävän pieni (korrelaatiokerroin 0,087). Organisaation henkilöstömääräisen koon (korrelaatiokerroin 0,328) ja viikoittaisen työajan (korrelaatiokerroin 0,252) kasvaessa myös vuosiansiot kasvat ja näillä kahdella tekijällä voidaan katsoa olevan myös käytännön merkitystä tilastollisen merkittävyyden lisäksi.

TAULUKKO 18 Työkokemuksen, työajan ja organisaatiokoon vaikutus bruttovuosiansioon

		Brutto- vuosi- ansio 2006	Työ- kokemus	Työaika / viikko	Organisaation henkilöstö
Bruttovuosi- ansio 2006	Korrelaatiokerroin (Kendall)	1,000	,087(**)	,252(**)	,328(**)
	p	.	,000	,000	,000
	N	858	840	846	858

** Korrelaatio on tilastollisesti merkittävä 0.01 - tasolla.

Kun edellä lasketut korrelaatiokertoimet korotetaan toiseen potenssiin, saadaan selville niin sanottu selitysaste; eli kuinka suuren osan vuosiansioiden vaihtelusta kunkin selittävän muuttujan vaihtelu selittää. Organisaation henkilöstömäärän kasvu saa noin 11 %:n selitysasteen ja viikoittainen työaika noin 6 %:n selitysasteen. Kuten nähdään, ovat molemmat selitysasteet verrattain pieniä, joten niiden perusteella vuosiansion vaihtelusta ei vielä kovin paljon voida päätellä. Työkokemuksen selitysaste jää jo alle yhden prosentin, joten sitä ei voida pitää sisällön kannalta mitenkään merkittävänä, vaikka testi tilastollisen merkittävyyden osoittaakin.

On tärkeää huomata, että tilastollisesti merkittävä korrelaatio ei ole vielä varma peruste syy – seuraussuhteelle (kausaalisuhde), vaan tässäkin tapauksessa muut ulkopuoliset tekijät ja muuttujien yhteisvaihtelu saattavat vaikuttaa havaintoihin. Yhteenvetona voitaneen todeta, että mikään edellä mainituista taustatekijöistä ei selitä vuosiansioiden vaihtelua kovin merkittävällä tasolla (käytännössä). Tämä viitanee tosiasiaan, että vuosiansion muodostuminen on tapauskohtaista ja että sen suuruuteen vaikuttavat aina monet erilaiset taustamuuttujat yhtäaikaisesti.

5.5 Tulevaisuudennäkymät ja otteita avoimista vastauksista

Eräs mielenkiintoisimmista osioista tutkimuksessa on ylimmän johdon omat mielipiteet ja toivomukset koskien johdon palkitsemisen tulevaisuutta ja mahdollisia kehityssuuntia. Vastaajia pyydettiin merkitsemään kolme mielestään tärkeintä kehityskohdetta annetuista vaihtoehdoista koskien omaa palkitsemistaan (ks. kuvio 22). Kyselyyn vastanneet kokivat ylivoimaisesti tärkeimmäksi ja heidän mielestään mielekkäimmäksi kehityskohteeksi rahapalkan korottamisen (noin 65 %:a vastaajista, 560 mainintaa). Toiseksi tärkeimmäksi vaihtoehdoksi koettiin vuositulokseen ja tilinpäätöstunnuslukuihin perustuvien tulospalkkioiden määrän lisääminen ja korottaminen (noin 44 %:a vastaajista, 377 mainintaa). Kolmanneksi tärkeimmäksi seikaksi nostettiin subjektiivisten tulospalkkioerien (esimerkiksi henkilökohtaiset tavoitteet) lisääminen ja kasvattaminen (noin 33 %:a vastaajista, 284 mainintaa).

Vähiten tärkeimmäksi nähtiin optiojärjestelyiden lisääminen, sillä vain noin 8 %:a vastaajista (70 mainintaa) oli niiden lisäyksen kannalla. Toiseksi vähiten kannatusta keräsi

osakesidonnaisten tulospalkkioiden lisääminen, joiden kannalla oli vajaa 9 %:a vastaajista (74 mainintaa). Näiden tulosten perusteella näyttäisi siltä, että johtajat toivovat ennen kaikkea perinteisten palkitsemisinstrumenttien kuten rahapalkan ja tunnuslukuihin sidottujen tulospalkkioiden lisäystä uudempien osakesidonnaisten instrumenttien kustannuksella.

	Vastaus	Lukumäärä	Prosentti	20%	40%	60%	80%	100%
1.	Rahapalkkaani tulisi korottaa	560	64,97%					
2.	Tunnuslukuihin ja vuositulokseen perustuvia tulospalkkioita tulisi lisätä / kasvattaa	377	43,74%					
3.	Osakesidonnaisia tulospalkkioita tulisi lisätä / kasvattaa	74	8,58%					
4.	Subjekttiivisia tulospalkkioita (esim. laadulliset tavoitteet tai henkilökohtainen suoriutuminen) tulisi lisätä	284	32,95%					
5.	Optiojärjestelyjä tulisi lisätä	70	8,12%					
6.	Suoraa osakepalkitsemista tulisi lisätä	154	17,87%					
7.	Luontoisetujen määrää / arvoa tulisi lisätä	143	16,59%					
8.	Lisäeläkejärjestelyjen määrää / arvoa tulisi lisätä	240	27,84%					
9.	Muulla tavoin, miten?	27	3,13%					

KUVIO 22 Tärkeimmät kehityskohteet johdon palkitsemisessa

Tulevaisuuden näkymiin liittyen vastaajilta tiedusteltiin myös heidän arviotaan työllistymismahdollisuuksistaan ja – näkymistä, mikäli heidät nyt irtisanottaisiin. Enemmistö uskoi työllistyvänsä noin puolen vuoden sisällä irtisanomisesta (noin 35 %:a vastaajista). Seuraavaksi eniten mainintoja saivat arviot ”yksi viiva kolme kuukautta” (noin 27 %:a vastaajista) ja ”vuoden sisällä” (noin 10 %:a vastaajista). Noin yhdeksän prosenttia vastaajista uskoi työllistymisen olevan hyvin vaikeaa tai he eivät uskoneet löytävänsä uutta työtä enää lainkaan. Lähes vastaava määrä (noin 8 %:a) löytyi myös positiivisimmasta päästä, eli he

uskoivat työllistyvänsä käytännössä välittömästi irtisanomisen jälkeen. Yhteenvetona voitaneen todeta, että tulevaisuudennäkymät työllistymisen suhteen ovat hyvin positiiviset; vajaa 90 %:a vastaajista uskoisi työllistyvänsä vuoden sisällä ja jopa noin 78 %:a puolen vuoden sisällä irtisanomisesta.

Työnantajaorganisaation taloudellinen tilanne ja tulevaisuuden näkymät seuraavalle kahdelle vuodelle koettiin erittäin positiivisina. Valtaosa vastaajista uskoi taloudellisen tilanteen pysyvän vakaana (noin 38 %:a vastaajista). Lähes yhtä suuri joukko (noin 35 %:a vastaajista) uskoi tilanteen kehittyvän hieman positiiviseen suuntaan ja noin 18 %:a uskoi organisaation taloudellisen tilanteen huomattavaan parannukseen seuraavana kahtena vuotena. Vain noin vajaa 8 %:a vastaajista uskoi työnantajansa taloudellisen tilanteen heikkenevän nykytilanteeseen verrattuna hieman tai huomattavasti.

Viimeisellä mielipiteitä mittaavalla kysymysosiossa tutkittiin vastaajien näkemyksiä erilaisiin palkitsemisen tulevaisuutta, ominaisuuksia ja nykyhetkeä käsittelevillä väittämillä (ks. kuvio 23). Kysyttäessä mielipidettä johdon palkitsemisen tasosta Suomessa suhteessa muihin Euroopan maihin vastaajat näyttävät olevan hieman kriittisiä (keskiarvo 2,25). Samoin varovainen suhtautuminen nähdään ehdotuksessa tulospalkkiojärjestelmien mittareiden sitomisesta osakkeen arvon kehitykseen (keskiarvo 2,25). Samansuuntainen tulos on ollut nähtävissä myös tämän tutkimuksen aiemmista havainnoista. Palkitsemisjärjestelmien aikahorisonttia tulisi vastaajien mielestä suunnata siten, että ne palkitsisivat entistä enemmän pidemmän aikavälin saavutuksista ja tuloksista (keskiarvo 3,29). Tätä mielipidettä tukee myös hyvin kriittinen suhtautuminen ehdotukseen palkitsemisen sitomisesta nykyistä lyhyemmän aikavälin tavoitteisiin (keskiarvo 1,55). Lopuksi mainittakoon, että työsuhteoptioiden saama kritiikki nähtiin enemmistön mielestä kohtuullisen oikeutettuna (keskiarvo 2,89).

Yhteenvetona näistä mielipiteistä ja tulevaisuutta koskevista arvioista voitaneen todeta, että suomalaiset ylimpään johtoon kuuluvat johtajat ovat optimistisia yleisen taloudellisen tilanteen kehittymisen suhteen. Positiivisesti suhtauduttiin myös omaan työllisyytasemaan ja mahdollisuuksiin työllistyä irtisanomisen jälkeen. Tämän hetken palkitsemisen tason ja toimivuuden suhteen enemmistön mielipide ei vaikuttaisi olevan vahvasti puolesta eikä vastaan. Havaittavissa kuitenkin lienee pieni tyytymättömyys nykytilanteeseen, johon toivotaan muutosta muun muassa rahapalkan ja tulospalkkioiden korottamisella. Selkeältä vaikuttaa myös, että johtajat ovat tyytymättömiä lyhyen aikavälin voitontavoitteluun ja

toivovat mieluummin palkitsemisen perustuvan pidemmän aikavälin ansioihin ja onnistumiseen.

	Täysin samaa mieltä (Arvo: 4)	Osittain samaa mieltä (Arvo: 3)	Osittain eri mieltä (Arvo: 2)	Täysin eri mieltä (Arvo: 1)	En osaa sanoa (Arvo: 0)	Yhteensä
1.Ylimmän johdon palkitseminen on mielestänne tällä hetkellä Suomessa hyvällä tasolla verrattuna muihin Euroopan maihin. (avg: 2,25)		100 %				
2.Ylimmän johdon palkitsemisen läpinäkyvyyttä tulisi lisätä (palkkioiden ilmoittaminen esim. organisaation nettisivuilla ja vuosikertomuksissa). (avg: 2,51)		100 %				
3.Ylimmän johdon palkitsemista tulisi viedä enemmän omistajan etua huomioivaan suuntaan. (avg: 2,84)		100 %				
4.Tulospalkkiojärjestelmien mittareita tulisi sitoa entistä enemmän osakkeen arvon kehitykseen. (avg: 2,25)		100 %				
5.Työsuhdeoptioihin kohdistuva kritiikki (esim. puutteellisesta yhdeydestä yrityksen tulokseen) on mielestänne aiheellista. (avg: 2,89)		100 %				
6.Palkitsemisjärjestelmiä tulisi suunnata enemmän palkitsemaan pitkän aikavälin tuloksista (yli yhden vuoden mittarit). (avg: 3,29)		100 %				
7.Palkitsemisjärjestelmiä tulisi suunnata palkitsemaan entistä enemmän lyhyen aikavälin tuloksista (esim. kvartaali), koska tulospainetkin kohdistuvat niihin. (avg: 1,55)		100 %				
8.Organisaatiossanne toimiva palkitsemisen kokonaisuus on hyvin toimiva ja johdon tulisi kiinnittää huomiota muihin asioihin. (avg: 2,30)		100 %				
9.Organisaatiossanne tulisi lisätä enemmän aineettomia palkitsemiskeinoja. (avg: 2,63)		100 %				
10.Teitä koskeva palkitseminen on riittävää suhteessa työhönne liittyviin riskeihin. (avg: 2,47)		100 %				

KUVIO 23 Näkemyksiä palkitsemisen tulevaisuudesta ja nykyhetken toimivuudesta (N= 830)

Kyselyn lopussa vastaajille annettiin mahdollisuus kertoa vapaasti tärkeiksi ja olennaisiksi kokemiaan mielipiteitä liittyen ylimmän johdon palkitsemiseen. Kommentteja ja vastauksia tulikin riittämiin; tulostettuna yhteensä noin 20 liuskaa. Kommenteista muodostettiin neljä eri teemaa, jotka pyrkivät kattamaan kaikki eniten vastauksissa esiintyneet aihepiirit. Seuraavaksi nämä teemat esitellään yksitellen ja kunkin teeman alle on kerätty muutamia niitä hyvin kuvaavia mielipiteitä suorina lainauksina.

Teema 1: Ylimmän johdon palkitseminen Suomessa ja muualla maailmassa

”Palkitseminen tulisi saada yleiselle eurooppalaiselle tasolle”

”Tämänkin tutkimuksen perusteella voidaan jatkossa todeta, että suomalaisten johtajien tulot laahaavat pahasti jäljessä johtavien länsimaiden vastaavista. (..) luulisi kiinnostavan sen, miksi ostovoimavertailussa jopa Etelä-Euroopan maat hakkaa meikäläiset kirkkaasti.”

”Ylempien toimihenkilöiden käteen jäävä ansio on hälyttävän alhainen verrattuna Eurooppalaiseen keskitasoon – kokonaisveroastetta olisi tuntuvasti pienennettävä!”

”Oleennaista on, että hallitus/tai sen jäsenellä on aktiivinen rooli palkkauksen kehittämisessä ja seurannassa. Jos strateginen tilanne olennaisesti muuttuu tulee myös tulospalkkausperusteiden muuttua. Tämä ei Suomessa toteudu.”

”Kansainvälisesti palkat ovat matalia. Nuorempi polvi saattaa hakeutua entistä enemmän Euroopan markkinoille.”

”Pahasti ollaan Suomessa jäljessä”

Teema 2: Ylimmän johdon palkitsemisen ”plussat ja miinukset” tällä hetkellä

”Verotus alas”

”Osa palkitsemistavoista esim. osakkeet ja optiot ovat alallani standardi. Niitä pitää olla, koska kilpailijatkin niitä tarjoavat. Kannustinvaikute on todellisuudessa vähäinen.”

”Julkisella sektorilla johtoa ei käytännössä palkita hyvästä työstä ja tuloksesta – valitettavasti. Hommaa kyllä pitää pyörittää kuin osakeyhtiötä, mutta palkitseminen on kuin armeijasta – kiitokset korkeintaan, jos niitäkään!”

”Tietoa asiasta on erittäin vähän saatavilla. Palkka- ja palkkioneuvottelut esimiehen kanssa ovat erittäin hankalia tästä syystä..”

”Optioihin perustuva palkitsemisjärjestelmä on lottoarvonta- tyyppistä peliä (..) ei kovin oikeudenmukainen, mutta on ollut minulle oikein hyvä.”

”Alan ammattilaisena voin sanoa, että ylimmän johdon palkitseminen on julkisessa keskustelussa täysin väärin ymmärretty ja optiot tuomittu aiheettomasti. Myös kauppatieteellisellä alalla toimivien tutkijoiden käsitykset ovat vastoin yleisiä taloustieteellisiä perusteita. Tutkijat eivät tunne vastuuta siitä mitä puhuvat! Viime kädessä ainoa oikea tapa

palkita on omistuksen arvonkehitykseen perustuva järjestelmä rakennettuna joko osakkeilla tai optioilla.”

”Näistä on vaikea neuvotella kun ei ole vertailutietoa. En kuitenkaan haluaisi toimitusjohtajien palkkoja julkaistavan lehdissä.”

”Pörssiyrityksien huonosti suunnitellut optiojärjestelyt ovat heikentäneet liikkeenjohdon arvostusta myös niissä yrityksissä, joissa vastaavia järjestelyjä ei ole käytössä.”

Teema 3: Ylimmän johdon palkitsemiseen liittyvät kehitystoiveet

”Rahallisesta palkitsemisesta hyötyy lähinnä verottaja (..) palkitsemista tulisi kehittää muuhun kuin rahalliseen suuntaan.”

”Suullista palautetta tulisi lisätä”

”Toiminnallisten ja laadullisten (myös henkilöstön hyvinvointi) tavoitteiden tulisi olla tärkeässä roolissa (..) työpaikoista tulisi luoda kannustavia innovatiivisia joihin saadaan parhaat motivoituneet työntekijät..”

”Yritysten palkkajohtajat täytyy saada sitoutumaan yhtiöön heidän omalla pääomallaan. Yhtiöillä täytyy olla kasvoja omistajina eikä vaan rahastoja.”

”.. työllistäminen tulisi nostaa tärkeäksi palkitsemisperiaatteeksi”

”Johtajan palkkauksen pitää olla suhteessa saavutettuihin tuloksiin. Tulos on muutakin kuin raha. Ilmapiiri, alaisten tyytyväisyys, sitoutuneisuus, motivaatio työntekoon, siis ns. pehmeitäkin arvoja huomioitava.”

Teema 4: Palkitsemisen kokonaisuuden kehittäminen ja aineeton palkitseminen

”Avoin 1-1 keskustelu”

”Raha kun ei ole kaikkea. Ylimääräiset lomat ja virkistymiset ovat monesti paljon suurempi palkitsemismuoto (..) eli aikaa itselle ja perheelle..”

”Mielestäni vain ylimmän johdon palkitsemista ei tulisi olla lainkaan. Yrityksen toimintakyky lähtee työntekijöistä ja päättyy toimitusjohtajaan (..) johtajien asema on jostain syystä liian suojattu (..) vaikka johtaja tekee virheitä, hän ainoastaan vaihtaa työnantajaa kultaisen kädenpuristuksen jälkeen.”

”Palkitseminen elämää helpottavilla aineettomilla eduilla on kehittämisaikaa, riittävät eläkejärjestelyt lisäävät sitoutumista yritykseen.”

”Monesti luontoisedut olisivat parempi tapa sitouttaa henkilökuntaa kuin kauas tulevaisuuteen liittyneet optiot. Ainakin nuoremmat tuntuvat arvostavan apuja tässä ja nyt.”

”.. ylhäältä pois ja keskelle lisää!”

Avoimissa vastauksissa saadut kommentit on otettu huomioon myös tutkimuksen johtopäätöksissä ja pohdinnassa.

6 JOHTOPÄÄTÖKSET JA POHDINTA

Tässä luvussa kerrataan tutkimuksen keskeisimmät tulokset ja pohditaan niiden merkitystä sekä käytännön että johdon palkitsemista käsittelevän teorian näkökulmista. Lopuksi otetaan kantaa tutkimuksen onnistumiseen sekä esitellään mahdollisia mielenkiintoisia aiheita jatkotutkimukselle.

6.1 Keskeisimmät havainnot

Tutkimuksen päätutkimusongelmana oli tarkastella ylimmän johdon palkitsemisen tasoa, muotoja ja organisaatioiden käytössä olevia palkitsemisinstrumentteja. Tutkijan käytettävissä ei ole luotettavaa ja / tai kattavaa aiemmilta vuosilta kerättyä vertailuaineistoa ylimmän johdon palkitsemisen tasosta Suomessa, johtuen vähäisestä aiemmasta saatavilla olevasta tutkimustiedosta. Palkitsemisen tasosta kerrataan tämän tutkimuksen olennaisimmat tulokset ja näiden avulla pohditaan minkälaisia merkityksiä niihin sisältyy.

6.1.1 Johtajien vuosiansiot ja niitä selittävät taustamuuttujat

Tutkimuksessa havaittiin, että toimitusjohtajien kokonaisansiot olivat pääasiassa korkeammat kuin johtoryhmään kuuluvilla johtajilla. Kokonaisvuosiansioiden mediaani oli johtoryhmään kuuluvilla kuitenkin aavistuksen verran toimitusjohtajia korkeampi, joka osoittaa että palkkahaitari toimitusjohtajan tehtävissä toimivilla on suurempi ja huippukorkeita palkkoja on heillä enemmän. Johtoryhmätason palkat ovat puolestaan tasaisemmin jakautuneet. Tutkimusaineiston suurituloisin toimitusjohtaja oli ansainnut vuonna 2006 2,7 miljoonan euron bruttotulot ja johtoryhmäläisistä parhaiten palkattu johtaja puolestaan 1,15 miljoonaa euroa.

Mikäli peilataan johtajien palkkatasoon liittyviä tuloksia ylimmän johdon palkitsemisen teoriaan ja aiempaan tutkimukseen, voitaneen näiden tulosten pohjalta todeta, että ainakaan Suomessa toimitusjohtajien ja johtoryhmän ansiotasojen ero ei ole niin suuri kuin esimerkiksi Yhdysvalloissa (jossa se on usein noin puolet korkeampi toimitusjohtajilla). Tulosten perusteella näyttäisi myös siltä, että suomessa sekä toimitusjohtajat että johtoryhmä ansaitsee

keskimäärin suurimman osansa tuloistaan kiinteänä kuukausittaisena rahapalkkana. Tulospalkkiot, optiot ja muut lisät muodostavat keskimäärin vuosiansioista noin 20–30 prosenttia rahamääräisesti mitattuna. Tämä on selkeä ero verrattuna Yhdysvaltoihin tai moneen Euroopan maahan jossa usein lähemmäs, tai yli puolet, ylimmän johdon ansioista muodostuvat erilaisten tulos- ja osakepohjaisten palkkioiden perusteella. On kuitenkin tärkeää huomata, että suurin osa tämän tutkimuksen vastaajista kuului pörssiin listaamattomien yritysten johtoon, joissa varsinkin optioiden tai osakepalkkioiden käyttö on hyvin vähäistä.

Aineiston perusteella palkkojen suuruutta selittäviä taustatekijöitä olivat erityisesti organisaation koko henkilöstömäärän perusteella ja yrityksen pörssilistautuneisuus. Mitä suurempi konserni henkilöstömäärän perusteella mitattuna, sitä korkeampi oli myös johtajien ansiotaso. Palkat nousivat sekä toimitusjohtajilla että johtoryhmäläisillä järjestelmällisesti yrityskoon kasvaessa. Teoriaosuudessa viitattiin, että yrityskoon ja palkkojen välinen positiivinen suhde olisi viime vuosina heikennyt. Tässä tutkimuksessa havaitut erot eri kokoluokkien välillä eivät olleet kovin suuria, mutta varmoja johtopäätöksiä muutoksen todenperäisyydestä ei voida tehdä pitkittäistutkimukseen tarvittavan aineiston puuttuessa.

Pörssiin listautuneissa yrityksissä toimitusjohtajat ansaitsivat jopa keskimäärin puolet enemmän kuin listautumattomien yritystensä kollegat. Johtoryhmätasolla ero oli selkeästi samansuuntainen, tosin hieman pienemmässä mittakaavassa. Tässä suhteessa tutkimuksen tulokset olivat odotettuja; erot ansiotasoissa muodostuivat nimenomaan tulosperusteisten ja osakesidonnaisten palkitsemistapojen käytöllä.

Sukupuolen vaikutusta tarkasteltaessa näyttivät miesjohtajat ansaitsevan järjestään naisjohtajia suurempia summia jokaisessa tutkitussa palkkioerässä. Ero näytti korostuvan erityisesti toimitusjohtajatasolla, jossa keskiarvoero miesten hyväksi oli jopa yli 50 000 euroa vuosiansioiden kohdalla. Johtoryhmään kuuluvien mies- ja naisjohtajien välinen keskimääräinen palkkaero oli selvästi pienempi, joskin edelleen miesten eduksi. Keskiarvojen tilastollista merkittävyyttä testatessa havaittiin, että merkittävää eroa todella on olemassa ja erityisesti toimitusjohtajien kohdalla. Sukupuolen tarkkaa selittävää osuutta ei kuitenkaan tämän tutkimuksen puitteissa lähdetty selvittämään. Se olisi vaatinut syvällistä kehittyneempien tilastomenetelmien osaamista tai tutkimusaineiston uutta läpikäyntiä, jotta esimerkiksi varianssianalyysiä tai regressiomalleja olisi pystytty rakentamaan (palkkatietojen normaalista poikkeavan jakauman vuoksi). Mies- ja naisjohtajien palkkaerojen selvittäminen

on tutkimuskohteena kuitenkin erittäin mielenkiintoinen ja eräs tämän tutkimuksen potentiaalisista jatkotutkimusaiheista.

Toimitusjohtajien ja johtoryhmäläisten tulostasoa oli lähes kautta linjan kasvanut vuoden 2006 aikana verrattuna aiempaan. Toimialakohtaisessa vertailussa havaittiin, että tulotasoa oli aineiston perusteella korkeimmillaan teknologiateollisuudessa keskiarvoja tutkittaessa. Tämä havainto on hieman ristiriidassa teoriassa esitetyn näkemyksen kanssa, että korkea innovatiivisuutta vaativat alat suosisivat ennen kaikkea kiinteää rahapalkkausta. Teknologiateollisuuden toimialalla vuosiansioiden mediaani ei kuitenkaan ole vertailun korkein, joten korkea keskiarvo viittaisi nimenomaan optioilla ja suurilla tulospalkkioilla saatuihin huipputuloihin johtajiin. Tämä saattanee selittyä maantieteellisillä tekijöillä ja sillä, että juuri teknologiateollisuuden toimiala on Suomessa ollut vahvassa kasvussa. Korkeimmat vuosiansiomedianit olivat puolestaan kaupan ja perinteisen teollisuuden aloilla.

Ylimmän johdon palkitsemisen tasoa selittävät tulosten perusteella monet eri asiat ja kaikkien taustatekijöiden erillisvaikutuksen tutkiminen on hyvin haastavaa. Tämän tutkimuksen laajuuden puitteissa sitä ei pystytty syvällisesti toteuttamaan. Esiin pyrittiin kuitenkin tuomaan muutamia mielenkiintoisia ja olennaisia havaintoja liittyen osaan palkitsemisen tasoa selittävästä tekijöistä. Tulokset viittaavat siihen, että ylimmän johdon palkitseminen on pitkälle organisaatio- ja tapauskohtainen asia. Aiempi teoria tukee näitä havaintoja, sillä myös tämän tutkimuksen perusteella erityisesti asema toimitusjohtajana, yrityksen pörssilistautuneisuus, toimiala ja sukupuoli olivat palkitsemisen tasoa selittäviä tekijöitä. Teorian mukaan lisäksi liikevaihdon suuruus ja ikä vaikuttaisivat palkitsemisen tasoon. Liikevaihdon tai yrityksen taloudellisen kannattavuuden vaikutusta ei valitettavasti tämän aineiston pohjalta pystytty luotettavasti tutkimaan. Johtajan iällä tai työkokemusvuosilla ei tämän aineiston perusteella ollut kovin vahvaa selittävää vaikutusta.

Tietoa liittyen palkkioihin ja palkkiojärjestelmiin sekä palkitsemisen tasoon on saatavilla niukasti. Johtajat kaivannevat neuvotteluidensa tueksi tulevaisuudessa enemmän tutkimustietoa, jotta he voivat vahvistaa asemaansa suhteessa omistajatahoon. Tämä tutkimus toivottavasti antaa oman panoksensa tähän kehitykseen, sekä osoittaa osaltaan jatkotutkimuksen tarpeellisuuden.

6.1.2 Käytössä olevat palkitsemisinstrumentit

Viitekehyksessä esiteltiin LTT-tutkimuksen vuonna 2002 tekemä johdon palkitsemistutkimus, jossa käytössä olevien palkitsemisinstrumenttien yleisyyttä tutkittiin. Verrattaessa tämän tutkimuksen tuloksia vuonna 2002 saatuihin tuloksiin havaitaan, että edelleen rahapalkka ja luontoisedut ovat käytössä käytännössä jokaisella ylimmässä johdossa toimivalla johtajalla. Selkeitä eroavaisuuksiakin löytyy; LTT:n tutkimuksessa lisäeläke-edut ja optiot olivat käytössä yli kolmanneksella yritysjohtajista, kun taas tämän tutkimuksen perusteella vastaavat luvut liikkuvat noin 20 prosentin tasolla. Selkeänä syynä tähän on pörssilistattujen yritysten jääminen vähemmistöön tässä tutkimuksessa.

Kiinteän rahapalkan jälkeen seuraavaksi käytetyin palkitsemisinstrumentti olivat erilaiset tulospalkkiot, jotka olivat käytössä yli 70 prosentilla vastaajista. Erityisesti toimitusjohtajatasolla tulospalkkiojärjestelmistä saadut palkkiot olivat vuositasolla merkittäviä tuloeria; keskimäärin yli 40 000 euroa vuodessa. Johtoryhmätason tulospalkkiot jäivät keskimäärin hieman alle 20 000 euroon vuodessa. Nämä tulokset viittaavat siihen, että erityisesti toimitusjohtajien vastuuta koko organisaation tehokkuudesta ja tuloksellisuudesta halutaan korostaa. Tämä tukee myös teoriaa, jonka mukaan johtoryhmätason johtajien työn luonne on lähempänä normaalia palkansaajaa, kun taas toimitusjohtaja nähdään yrityksen tärkeimpänä avainhenkilönä. Tulospalkkiojärjestelmien mittareita ja perusteita tutkittaessa havaittiin, että Suomessa edelleen käytössä ovat valtaosin perinteiset tilikauden tulokseen ja projekteihin sidotut tavoitteet. Kuitenkin myös erilaiset laadulliset tavoitteet ja myynnin kasvu olivat käytössä monen organisaation tulospalkkiojärjestelmän maksuperusteena.

Optiojärjestelmät olivat käytössä vain noin 18 prosentilla kaikista vastaajista johtuen ennen kaikkea pörssilistattujen yritysten vähydestä. Pörssilistattujen yritysten johtajia tarkasteltaessa optiojärjestelmien piiriin kuuluivat lähes puolet vastaajista. Ne joilla järjestelmät olivat käytettävissä, kuuluivat suurimmaksi osaksi vuonna 2006 yhden optiojärjestelmän piiriin. Toimitusjohtajien saamat optiot olivat arvoltaan huomattavasti korkeampia kuin johtoryhmäläisten. Enemmistö optioista nauttivista vastaajista totesi myös optiopalkkioiden kasvaneen tai pysyneen ennallaan vuoden 2006 aikana. Tutkimuksen tulokset tukevat voimakkaasti aiempaa teoriaa siitä, että pörssi-yhtiöissä joissa omistus on hajautunutta, optiojärjestelmien käyttö on huomattavasti yleisempää kuin muissa keskittyneemmän omistuksen yhtiöissä.

Suoraan osakepalkitsemiseen perustuvat kannustinjärjestelmät olivat käytössä noin 18 prosentilla kaikista vastaajista. Osakejärjestelmien käytön yleisyys oli samansuuntaista kuin optioidenkin kohdalla; kuitenkin ero pörssilistattujen ja muiden yritysten välillä oli huomattavasti pienempi. Pörssissä olevien yhtiöiden johtajista osakepalkkiot olivat käytössä noin joka kolmannella ja listaamattomissa yrityksissä noin joka kuudennella johtajalla. Aineistosta oli vahvasti havaittavissa, että monessa organisaatiossa osakepalkitsemiseen perustuvat järjestelmät olivat vasta tulossa käyttöön tai että ne koskivat vain muutamia ylimmän johdon avainhenkilöitä, eivät esimerkiksi koko johtoryhmää. Nämä havainnot tukevat teoriaa siitä, että muutosprosessi on käynnissä osakejärjestelmien yleistymisen suuntaan ja niiden käyttöä harkitaan yhä useammassa yhtiössä optioiden mahdollisina korvaajina.

Ylimmän johdon jäsenillä oli käytössään hyvin laaja kirjo erilaisia luontoisetuja, joista selkeästi yleisimmät olivat matkapuhelinetu, autoedut, laajakaistaliittymäetu kotiin sekä erilaiset liikuntaedut. Toimitusjohtajien käytössä olevien etujen arvo oli keskimäärin noin 15 – 20 prosenttia korkeampi kuin johtoryhmään kuuluvilla. Hyvin laaja ja kirjava erilaisten luontoisetujen kirjo tukee teoriaa siitä, että yritykset pyrkivät laajentamaan palkitsemisen kokonaisuutta ja etsivät uusia, vaihtoehtoisia tapoja sitouttaa ja motivoida johtajiaan.

Lisäeläkejärjestelyt olivat käytössä noin neljänneksellä kaikista vastaajista ja toimitusjohtajatasolla lähes joka kolmannella vastaajalla. Useimmiten järjestely oli tyypiltään niin sanottu vapaakirja, joka on täysimääräisesti johtajan käytettävissä myöntämisen jälkeen vaikka hän jättäisikin yrityksen ennen eläköitymistään. Keskimäärin lisäeläke-edut olivat arvoltaan noin 1000 euroa kuukaudessa ja toimitusjohtajatasolla selkeästi johtoryhmää korkeammat. Eläkejärjestelmien käytön perusteena selkeimmin erottui hyöty palkkatulojen siirtämisestä eläkevuosille ja täten paremman toimeentulon turvaaminen eläkeajaksi. Järjestelmistä saatavia mahdollisia verohyötyjä ei pidetty kovin keskeisinä aineiston perusteella.

Keskinäisessä vertailussa tulospalkkio-, optio- ja osakepalkitsemisjärjestelmien välillä vastaajien mielestä parhaiten motivoivimmaksi osoittautui suoraan osakepalkitsemiseen perustuva järjestelmä. Optioiden ja tulospalkkioiden keskinäinen koettu motivointivaikutus oli käytännössä samaa suuruusluokkaa. Edellä mainituista kolmesta järjestelmästä selkeimmäksi ja helpoiten ymmärrettäväksi miellettiin myös osakepalkitsemisjärjestelmät,

joskin kaikki kolme saivat korkean keskiarvon ja olivat täten periaatteiltaan hyvin ymmärrettävissä. Vertailtaessa optioiden ja osakepalkitsemisen sitouttavuutta osakepalkkiot olivat jälleen vastaajien mielestä johtoa paremmin organisaatioon sitouttavia. Osakepalkkiot koettiin myös optioita tehokkaammaksi keinoksi houkuteltaessa uusia johtajia organisaation palvelukseen. Lisäksi osakkeiden koettiin kiinnittävän selkeästi optioita tehokkaammin johtajien huomion organisaation tärkeisiin ja oleellisiin asioihin. Ainoastaan johdon riskinottohalukkuutta tutkittaessa optiot nähtiin osakkeita tehokkaampina. Tosin tämä havainto voidaan tilanteesta riippuen nähdä joko positiivisena tai negatiivisena asiana.

Pohdittaessa näiden havaintojen merkitystä viitekehyksen näkökulmasta, monet näkemykset saavat näistä tuloksista vahvistusta. Erityisen selkeänä erottui osakeomistuksen ja –palkitsemisen tehokas sitouttamisvaikutus, joka myös koettiin hyvin motivoivaksi. Aineiston perusteella voitaneen päätellä, että suomalaiset johtajat eivät tavoittele perusteettomia optiovoittoja, vaan näkevät tärkeämpänä yrityksen arvon pitkäjänteisemmän kehittämisen ja osakepalkitsemisen siihen liittyen optioita parempana keinona.

6.1.3 Tyytyväisyys palkitsemiseen

Tutkimusaineisto tarjoaa mielenkiintoisen ja verrattain harvinaisen tilaisuuden tarkastella johtajien subjektiivisesti kokemaa tyytyväisyyttä suhteessa tämän hetken palkitsemiseensa. Erityisen tyytyväisiä johtajat kokivat olevansa omaan ansiotasoonsa, kun sitä verrataan organisaation muihin palkkoihin. Palkitsemisen perusteiden ja palkitsemista koskevan tiedon saatavuuden koettiin olevan myös hyvällä tasolla. Edellä mainittujen asioiden lisäksi tyytyväisiä oltiin myös nykyiseen rahapalkkaan ja palkitsemisen johdonmukaisuuteen. Matalin tyytyväisyyden taso liittyi tulospalkkioiden ja muiden bonusten nykytasoon, palkankorotusten määräytymisperusteisiin ja organisaation palkitsemisjärjestelmään kokonaisuudessaan.

Tulokset tukevat aiempia havaintoja ja teoriaa siitä, että palkkaerot työntekijöiden ja johdon välillä ovat kasvaneet. Vaikka vastaavia tyytyväisyyslukuja organisaatioiden työntekijätason palkkatyytyväisyydestä ei tässä yhteydessä ole käytettävissä, voitaneen tulosten perusteella olettaa, että ylimpään johtoon kuuluvat henkilöt ovat palkitsemiseensa muita organisaation jäseniä tyytyväisempiä. Korkea tyytyväisyys liittyen rahapalkkaan selittynee ainakin osittain

sillä, että suomalaisessa yrityskulttuurissa johtoa on perinteisesti palkittu valtaosin kiinteällä rahapalkalla. Päätelmää tukee myös alhaisempi tyytyväisyyden taso liittyen bonusluonteisiin tulospalkkioihin ja optioihin. Johtopäätöksenä voidaan sanoa, että suomalaiset johtajat toivovat palkkatasonsa nousevan kansainvälisesti kilpailukykyiselle tasolle nimenomaan ulkomailla suosittujen osakepohjaisten ja tulokseen perustuvien erien kasvattamisella.

Tarkasteltaessa kokonaispalkkatyytyväisyyttä eri taustamuuttujien perusteella näyttäisi siltä, että toimitusjohtajat ovat keskimäärin johtoryhmäläisiä tyytyväisempiä palkitsemiseensa. Tulokset osoittavat myös, että pörssilistatuissa yrityksissä tyytyväisyys on korkeampaa kuin listaamattomissa. Naisten ja miesten välinen ero kokonaistyytyväisyydessä oli oikeastaan yllättävän pieni, jota voitaneen pitää pienenä yllätyksenä. Tarkemman analyysin puuttuessa voidaan spekuloida, mistä tämä näinkin pieni ero johtuu. Eräs johtopäätös on, että naiset ovat onnistuneet viimevuosina nostamaan palkkatasoaan merkittävästi, joka on täten myös nostanut tyytyväisyyttä tilanteeseen. Miesten tyytymättömyyttä puolestaan voisi selittää esimerkiksi johdon palkkojen verrattainen alhaisuus suhteessa ulkomaihin.

Kokonaisuutena katsottuna johtajien palkkatyytyväisyys on enemmän tyytyväisyyden kuin varsinaisen tyytymättömyyden puolella. Kovin korkeaksi tyytyväisyyden tasoa ei voida kuitenkaan sanoa. Johtajat kokevat, että epäkohtia on korjattava ja kehitystä tarvitaan, jotta tulevaisuudessa Suomi voisi olla kilpailukyvyltään korkealla suhteessa muihin Euroopan maihin. Erityisesti korkeaan verotukseen ja perusteettomiin optioihin liittyvää kritiikkiä esiintyi voimakkaasti. Näiltä osin voitaneen todeta, että tutkimuksen tulokset olivat pitkälti odotetun kaltaisia.

6.1.4 Ylimmän johdon palkitsemisen tulevaisuus

Kysyttäessä johtajilta kolmea tärkeintä kehityskohdetta liittyen ylimmän johdon palkitsemiseen, annetuista vaihtoehdoista selkeästi tärkeimmäksi nostettiin kiinteän rahapalkan tason korottaminen. Tätä voitaneen pitää hieman yllättävänä tuloksena, sillä rahapalkan tasoon oltiin toisaalta tutkimuksen mukaan myös tyytyväisimpiä kun taas selkeää tyytymättömyyttä liittyi tulospalkkioiden ja muiden bonusten tämän hetkiseen tasoon. Kehityskohteista toiseksi tärkeimmäksi vastaajat mainitsivat juuri vuositulokseen perustuvien

tulospalkkioiden käytön lisäämisen. Kolmanneksi suosituimpana uudistuksena koettiin erilaiset subjektiiviset ja henkilökohtaisiin suorituksiin perustuvat tulospalkkiot.

Kaikkein vähiten kannatettiin uusien optiojärjestelyiden perustamista ja osakesidonnaisten tulospalkkioiden lisäämistä. Tämän perusteella voitaneen päätellä, että viimeaikojen kriittinen suhtautuminen optiojärjestelyihin sekä julkisuudessa että palkitsemisalan ammattilaisten keskuudessa on vaikuttanut myös johtajien omiin asenteisiin. Toisaalta tulee muistaa, että tutkimuksen kohderyhmästä valtaosa kuului pörssilistaamattomien yritysten johtoon, jonka perusteella heillä lienee jo lähtökohtaisesti kriittisempi asenne optioita kohtaan kuin pörssiyrityksissä työskentelevillä kollegoillaan. Tulokset näyttäisivät osoittavan, että vastaajien mielestä palkitsemisen tulee tulevaisuudessakin olla voimakkaasti yhteydessä yrityksen todelliseen menestykseen ja tulokseen eikä niinkään markkina-arvon osittain sattumanvaraiseen kehittymiseen.

Työllisyystilanne sekä työnantajayrityksen taloudelliset näkymät nähtiin positiivisina lähitulevaisuudessa; valtaosa vastaajista koki työllistyvänsä alle puolessa vuodessa mikäli he joutuisivat uutta työpaikkaa etsimään. Organisaation taloudellisen tilanteen uskottiin pysyvän hyvin vakaana tai paranevan seuraavan kahden vuoden aikana. Nämä tulokset osoittavat luottamusta Suomen talouden positiivisen kehityksen jatkumiseen sekä uskoa suhteellisen kilpailukyvyn paranemiseen.

6.1.5 Yhteenveto tutkimuksen keskeisistä havainnoista ja onnistumisesta

Kokonaisuutena tutkimuksen tuloksista voidaan todeta, että suuntaus suomalaisessa ylimmän johdon palkitsemisessa näyttäisi olevan kehittymässä hieman maltillisempaan suuntaan. Viime vuosikymmenen lopun ja 2000 – luvun alun huippuoptioiden aika saattaa olla lopullisesti ohi ja nyt sekä omistajat että toimiva johto hakevat pitkäjänteisempää otetta johdon kannustimia suunniteltaessa. Muutosprosessi lienee kuitenkin hidas ja sitä on useasti vaikea aloittaa. Jo annettuja etuja on tunnetusti hankala ottaa pois tai muuttaa radikaalisti ilman pelkoa, että kilpailijat joilla nämä edut edelleen käytössä ovat, hyötyisivät tästä.

Toki optiojärjestelyillä edelleen on huomattava kannattajajoukko, joiden optioita puoltavat argumentit ja perustelut ovat varteenotettavia. Useimmiten tällaisina perusteina mainitaan, että markkinatalouden ohjaamassa yhteiskunnassa tärkein arvon mittari on yrityksen

markkina-arvon kehitys. Ennen kaikkea näillä perusteilla tulisi yritysjohtoa saavutuksistaan palkita. Optioilla rikastuvat huippupalkkaiset johtajat eivät näitä tuloja vie pois muilta työntekijöiltä, sillä yrityksen omistajat maksavat heidän palkkionsa viimekädessä. Ylimmän johdon ansioiden kasvun uskotaan tuovan Suomeen uutta kasvua ja lisäävän kansainvälisten organisaatioiden kiinnostusta. Nämä näkemykset tulivat esille erityisesti tutkimuksen avoimissa vastauksissa harvoina, mutta sitäkin voimakkaammin ilmaistuina mielipiteinä.

Palkitsemisinstrumenttien tulisi palkita enemmän pitkän aikavälin tuloksista kuin lyhyen tähtäimen saavutuksista. Kiinteän peruspalkan osuus koettiin hyvin tärkeäksi ja sitä tulisi entisestään korottaa. Selkeitä, yrityksen menestykseen ja tulokseen perustuvia, tulospalkkiojärjestelyitä tulisi lisätä. Optiojärjestelmistä olisi siirryttävä enemmän suoran osakepalkitsemisen suuntaan, jonka koettiin motivoivan ja sitouttavan johtoa paremmin. Valtiovallan tulisi puuttua hyvin ansaitsevien johtajien verotukseen ja keventää sitä, jotta kansainvälisessä kilpailussa osajista pärjätään.

Kiinteän palkan suosiota sekä tulevaisuuden kehityskohteissa että tyytyväisyysosiossa saattaa osittain selittää Suomessa vahvana toimiva teknologiateollisuuden sektori. Viitekehityksessä esitetyt havainnot osoittivat, että vahvasti innovatiivisilla aloilla suositaan korkeampaa kiinteää palkkausta. Pääsyyinä tähän olivat vaikeasti mitattavat ja usein vasta pitkän ajan kuluttua realisoituvat tulokset. Toisena päätelmänä voitaisiin todeta, että suomalainen johtaja näyttäisi arvostavan tietynlaista vakautta ja varmuutta. Kiinteä rahapalkka on palkitsemisinstrumenteista riskittömin ja tulospalkkioiden toteutumiseen johtaja voi ainakin yrittää vaikuttaa omalla toiminnallaan. Osakepohjaiset instrumentit puolestaan riippuvat jo monesta muustakin asiasta, jotka ovat johtajan vaikutusmahdollisuuksien ulkopuolella.

Aineettoman palkitsemisen keinot nousivat myös esille varsinkin avointen vastausten kohdalla. Korkea ansio- ja pääomatulojen verotus ei edistä rahamääräisten palkitsemiskeinojen kehitystä ja eräiden näkemysten mukaan tämän vuoksi palkitsemista olisi kehitettävä tulevaisuudessa uusilla, innovatiivisemmilla keinoilla. Ylimääräiset lomat, luontoisedut, työn sisältö ja työilmapiiri esiintyivät näissä mielipiteissä useimmin.

Johtajien tekemiin johtajasopimukseen liittyen havaittiin, että monessa tapauksessa ei ole kiinteästi sovittu mitään palkitsemisen säännöllisestä tarkastamisesta johtajan ja organisaation välillä. Mikäli tämä johtuu johtajatason piittaamattomuudesta, asia on helposti korjattavissa ja

tätä kautta johtajat pystyvät paremmin turvaamaan asemaansa tulevaisuudessa. Irtisanomiskorvauksista oli kuitenkin useassa tapauksessa sovittu ja ne olivat tasoltaan sellaisia, että mikäli johtajat työllistyvät uudelleen itse arvioimassaan aikataulussa, toimeentulo väliin jäävällä ajalla on hyvin turvattu.

Kuten tutkimuksen viitekehyksessä käsitelty teoria jo osoitti, on johdon palkitseminen hyvin monitahoinen ja kompleksinen ilmiö. On vaikeaa löytää yksiselitteistä oikeaa vastausta kysymykseen miten johdon palkitsemista Suomessa tulisi hoitaa nyt ja tulevaisuudessa, tai edes siihen mikä sen todellinen nykykunto on. Tutkimuksen tulosten perusteella näyttääkin siltä, että keskustelu tulee edelleen jatkumaan kiivaana ja johdon palkitsemiseen liittyen muutospaineita on olemassa. Niiden suunta määräytynee tulevana vuosina kansantalouden kehityksen, uuden sukupolven johtajien ratkaisujen ja omistajapolitiikan kehityssuunnan mukaan. Ensiarvoisen tärkeää kuitenkin on, että keskustelua käydään ja muutostarpeisiin ollaan valmiita ja halukkaita reagoimaan.

Tutkijan näkökulmasta tutkimus onnistui tärkeimmässä tavoitteessaan, eli kuvaamaan ylimmän johdon palkitsemisen tasoa ja muotoja Suomessa. Tutkimusraportissa esiteltiin ensin verrattain laaja teoreettinen viitekehys liittyen johdon palkitsemisen keskeisiin osa-alueisiin ja käytössä oleviin palkitsemisinstrumentteihin. Viitekehysten pohjalta lukija voi tarkastella ja analysoida kerättyä aineistoa ja siihen liittyviä päätelmiä. Selkeänä haasteena tutkimuksen edetessä oli sopivien ja olennaisten rajausten tekeminen, sillä kerätty tutkimusaineisto tuntui tarjoavan loputtoman monia näkökulmia tulosten analyysiin ja esittelemiseen.

Kritiikkiä tutkimusta kohtaan voidaan esittää muun muassa käsiteltyä teoriapohjaa koskien ja, että teoriaa olisi ollut mahdollista laajentaa hyödyntämällä enemmän kansainvälisiä tutkimuksia ja artikkeleja. Kovin laajasti tähän ei kuitenkaan lähdetty lähinnä siksi, että ulkomaisten tutkimusten sisällön relevanttius, koskien johdon palkitsemista nimenomaan Suomessa, oli useassa tapauksessa kyseenalaista. Ajankohtaista kotimaista tutkimustietoa on puolestaan verrattain niukasti saatavilla. Tutkimusten tulosten yleistettävyyteen vaikuttanee aineiston painottuminen ei-pörssilistaisiin yrityksiin, joissa käytetyt palkitsemisinstrumentit ovat pörssilistattuihin yrityksiin verrattuna niukemmat. Yleistettävyyteen vaikuttaa myös tutkimusaineiston rajaus johdon palkitsemiseen Suomessa sekä useiden taustamuuttujien yhteisvaikutus, jota ei syvemmin tutkimuksessa selvitetty.

Kyselylomakkeen laadinnassa olisi voitu kenties myös keskittyä tarkemmin tiettyihin erityisen mielenkiintoisiin ilmiöihin kuten optiojärjestelmien ja yrityksen tuloksellisuuden yhteyteen tai palkkatyytyväisyyteen vielä nykyistä laajemmin. Tutkimuksessa usein on tehtävä kuitenkin kompromissiratkaisuja ja niin on tehty myös tämän tutkimuksen kyselyn yhteydessä. Nyt toteutetulla kyselyllä on saatu kerättyä myös laajalti mielenkiintoista tutkimustietoa tutkimuksen toimeksiantajien jatkoanalyysijä varten; näitä kaikkia asioita tässä raportissa ei ole esitelty. Selkeänä puutteena kyselyssä oli liikevaihtoa ja yrityksen tulosta mittaavien kysymysten epäonnistuminen. Vastaajilta saadun palautteen perusteella osa oli sitä mieltä, että kysely oli hieman liian raskas ja paikoitellen vastaaminen oli haastavaa, esimerkiksi tarkkoja palkkatietoja oli vaikea muistaa. Suurin osa vastaajista kuitenkin koki tutkimusaiheen erittäin tarpeelliseksi ja kyselyn onnistuneeksi.

Tässä tutkimuksessa on erityisesti pyritty siihen, että lukijalle välittyisi mahdollisimman monipuolinen ja selkeä kuva ylimmän johdon palkitsemista koskevista teoreettisista asioista. Näiden pohjalta lukija toivottavasti pystyy kriittisesti tutkimaan saatuja tutkimustuloksia sekä ymmärtämään miksi tutkimuksen johtopäätöksissä on päädytty tiettyihin olettamuksiin. Tutkimus toivottavasti innostaa lukijaa perehtymään aiheeseen tarkemmin ja saa kenties harkitsemaan aihepiiriin liittyvää jatkotutkimusta.

6.2 Mahdolliset jatkotutkimusaiheet

Ylimmän johdon palkitseminen on ilmiönä erittäin mielenkiintoinen ja tarvetta lisä- ja jatkotutkimukselle on selkeästi olemassa. Perusteluita tutkimustarpeelle voidaan löytää sekä palkitsemisteoreettisesta näkökulmasta että käytännön tarpeista. Johdon palkitseminen on jatkuvasti kehittyvä ilmiö, yksinään jo se on peruste tutkimuksen tarpeellisuudelle. Johdon palkitsemisen ollessa vahvasti riippuvainen ympäröivän yhteiskunnan kehityksestä ja ominaispiirteistä, tutkimuksen tarve on laaja-alaista ja sen tulisi kohdistua niin koti- kuin ulkomaisiinkin kehityssuuntiin. Onnistuneiden palkitsemisjärjestelmien kehittäminen on vaativaa sekä aikaa vievää työtä ja tarvitsee tuekseen ajankohtaista tutkimustietoa. Käytännön näkökulmasta tutkimustarvetta voidaan perustella esimerkiksi kansallisen ja kansainvälisen kilpailukyvyn ylläpidon kannalta.

Tämän tutkimuksen yhteydessä kerätty aineisto mahdollistaa myös paljon syvemmälle menevän analyysin kuin tässä yhteydessä on ollut mahdollista toteuttaa. Selkeinä ja mielenkiintoisina jatkotutkimusaiheina ovat esimerkiksi palkitsemisen tason ja sitä selittävien taustatekijöiden perinpohjaisempi selvittäminen regressio- ja varianssianalyysien avulla. Yhtenä mielenkiintoisimmista taustamuuttujista tähän liittyen on mies- ja naisjohtajien väliset palkkaerot ja niiden syiden tutkiminen. Toinen mahdollinen jatkotutkimusaihe liittyy palkkatyytyväisyyteen ja sen vaihteluun eri vastaajaryhmien välillä. Tyytyväisyyttä selittäville taustatekijöille olisi mielenkiintoista tehdä myös yksityiskohtaisempi analyysi. Kolmanneksi aineiston koostuessa suurelta osin pörssiin listautumattomista yrityksistä olisi mielekästä tehdä syvällisempi selvitys nimenomaan ei-listattujen yritysten palkitsemiskäytännöistä ja niiden ominaispiirteistä verrattuna pörssissä oleviin yrityksiin. Myös johdon palkitsemista käsittelevässä kirjallisuudessa on havaittu noteerattomien yritysten jäävän paitsioon johdon palkitsemista käsittelevissä tutkimuksissa.

Edellä mainittujen aihepiirien lisäksi palkitsemisen yhteyttä strategiaan, kilpailutilanteen muutoksiin ja strategian muutoksiin olisi mielenkiintoista tarkastella. Palkitsemisteoriassa useasti korostetaan palkitsemisen ja strategian välisen yhteyden merkitystä, mutta sitä miten hyvin se käytännössä toteutuu, ei ole kovin laajalti tutkittu. Tähän liittyen jatkotutkimusta tarvittaisiin myös eri palkitsemisinstrumenttien todellisista tulosvaikutuksista erilaisissa yritys- ja liiketoimintaympäristöissä. Optiojärjestelmät ovat kohdanneet ankaraa kritiikkiä palkkioiden ja tuloksen puuttuvasta yhteydestä, mutta miten hyvin loppujen lopuksi muut keinot pärjäisivät tässä vertailussa? Tästä aiheesta ajankohtaista tutkimustietoa on saatavilla hyvin vähän ja sillä mitä luultavimmin olisi arvokas vaikutus käytännön johtamistyötä tukevana tietona.

Lopuksi on hyvä muistaa, että onnistunutkaan ylimmän johdon palkitseminen ei ole taie yrityksen menestykselle. Vähintään yhtä tärkeänä asiana tulisi nähdä niin sanotun suorittavan portaan, keskijohdon ja koko henkilöstön aseman kestävä kehitys, sekä varmistaa heidän tyytyväisyytensä työstä saataviin palkkioihin.

LÄHTEET

- Alho, J-P., Isotupa, S. & Talari, P. T. 2003. Toimitusjohtajasopimukset. Helsinki: Edita Publishing Oy.
- Armstrong, M. & Murlis, H. 2004. Reward Management: A Handbook of Remuneration Strategy and Practice. London: Kogan Page.
- Bruce, R. 2005. Rewarding wisely. Accountancy, vol. 136 issue 1345, 23.
- Engblom, A. 2006. Henkilökuntaedut verotuksessa. 2. painos. Helsinki: Edita Publishing Oy.
- Ferrarini, G. & Moloney, N. 2005. Executive remuneration in the EU: The context for reform. Oxford Review of Economic Policy, vol. 21 no. 2, 304-323.
- Gustafsson, R. & Jokinen, A. 1997. Palkitse työmenestys! Helsinki: Kauppakaari.
- Hakonen, A., Salimäki, A. & Hulkko, K. 2005. Palkitsemisen tila ja muutos Suomessa 2004. Helsinki: Työministeriö.
- Hakonen, N. & Leino, J. (toim.) 2007. Kohti strategista palkitsemista. Henkilöstöjohdon ryhmä – HENRY ry.
- Hakonen, N., Hakonen, A., Hulkko, K. & Ylikorkala, A. 2005. Palkitse taitavasti. Palkitsemistavat johtamisen välineenä. Helsinki: WSOY.
- Heikkilä, T. 2004. Tilastollinen tutkimus. 5. painos. Helsinki: Edita Publishing Oy.
- Helaniemi, E., Kallunki, J-P. & Niemelä, J. 2003. Optiot – Onni vai onnettomuus. Helsinki: WSOY.
- Helsilä, M. 2006. Suoritusarviointi. Helsinki: Infor Oy.
- Heneman, H. G. & Schwab, D. P. 1985. Pay Satisfaction: Its Multidimensional Nature and Measurement. International Journal of Psychology, vol. 20, 129-141.
- Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 2004. Tutki ja kirjoita. 10. laitos. Helsinki: Tammi.
- Ikäheimo, S., Löyttyniemi, T. & Tainio, R. 2003. Ylimmän johdon palkitsemisjärjestelmät. Hyvä saa palkkansa? Helsinki: Talentum.
- Jaakkola, J. & Tarkka, H. 2006. Mikä on pomon palkka? Kauppalehti Presso 16.12.2006, 33.
- Jaakkola, J. & Törmälä, J. 2006. Rapsakan palkan kannattaja. Kauppalehti Presso 11.11.2006, 55.
- Jensen, M. & Meckling, W. 1976. Theory on the Firm: Managerial Behavior, Agency Costs and Ownership Structure. The Journal Of Financial Economics, vol 3, 305-360.
- Johnson, A. M. 1999. Designing and Implementing Total Executive Compensation Programs. Teoksessa Berger, L. A. (toim.) The Compensation Handbook: A State-of-Art Guide to Compensation Strategy and Design. Blacklick, OH: McGraw – Hill, 339-348.
- Karjalainen, S. & Karhunen, P. 2006. Oikein palkittu. Kauppalehti Optio 2.2.2006, 18.
- Kokko, M. & Winter, L. 1997. Tulospalkkaus. Helsinki: PHL-Palvelu Oy.
- Kole, S. R. 1997. The complexity of compensation contracts. The Journal of Financial Economics, vol. 43, 79-104.
- Krell, E. 2006. HR's New Role in Executive Pay. HR Magazine, 11/2006, 45-49.
- Lahti, C., Tarumo, S. & Vartiainen, M. 2004. Palkkausjärjestelmien kehittäminen. Helsinki: Edita.
- LTT-Tutkimus Oy 2002. Compensia 2002 –tutkimus, lehdistötiedote 9.8.2002.
- Metsämuuronen, J. 2003. Tutkimuksen tekemisen perusteet ihmistieteissä. 2. painos. Helsinki: International Methelp.
- Metsämuuronen, J. 2005. Tutkimuksen tekemisen perusteet ihmistieteissä. 3. laitos Helsinki: International Methelp.
- Moisio, E., Salimäki, A. & Sweins, C. 2006. Miten palkitseminen muuttuu Suomessa, palkitsemisen haasteet ja tutkimustarpeet. Työsuojeleuraaston selvityksiä 1:2006.

- Murphy, K. J. 1999. Executive compensation. Teoksessa O. Ashenfelter & D. Card (toim.) Handbook of Labor Economics, vol 3. North Holland.
- Pasternack, D. 2002. Essays on Stock Options, Incentives and Managerial Action. Helsinki: Swedish School of Economics and Business Administration.
- Peltonen, M. & Ruohotie, P. 1991. Ihmisten johtaminen. Helsinki: Otava.
- Pennings, J. M. 1999. Executive Compensation Systems: Drivers or Results from Strategic Choices? Teoksessa Berger, L. A. (toim.) The Compensation Handbook: A State-of-Art Guide to Compensation Strategy and Design. Blacklick, OH: McGraw – Hill, 373-389.
- Pihlanto, P. 2003. Markkina-ajattelun harhat yritysjohton palkitsemisessä ja yliopistojen ohjauksessa. Turun kauppakorkeakoulun julkaisuja. Sarja KR-2:2003.
- Pitt, H. L. 2006. Expensive Lessons on Executive Pay. The Corporate Board, vol. 27, issue 161, 1-4.
- Reinikainen, M. (toim.), Malmi, T. & Ikonen, T. 2005. Toimitusjohtajan käsikirja. Helsinki: Tietosanoma.
- Rosenberg, M. 2004. Essays on Stock Option Compensation and the Role of Incentives and Risk. Helsinki: Swedish School of Economics and Business Administration.
- Rosendahl, J. 2007. Optioiden suosio hiipuu hitaasti. Kauppalehti 5.1.2007, 22.
- Sahiluoma, V. 2006. Palkitsemisen järjestelmät nostivat yritysjohton tuloja. Kauppalehti 31.3.2006, 12.
- Salminen, M. 2006. Optiot tulleet tiensä päähän palkitsemisen tapana. Kauppalehti 15.12.2006, 10.
- Tammilehto, P. 2007. Johtaja voi huoletta ostaa oman yhtiön osakkeita. Kauppalehti 2.2.2007, 26.
- Teknillinen korkeakoulu, työpsykologian ja johtamisen laboratorio. Luettu 10.4.2007 & 11.6.2007. <http://www.palkitseminen.tkk.fi/index.htm>
- Vartiainen, M. & Kauhanen, J. 2005. Palkitseminen globaalissa Suomessa. Helsinki: WSOY.
- Viitala, R. 2002. Henkilöstöjohtaminen. 2. painos. Helsinki: Edita Publishing Oy.
- Ylempien toimihenkilöiden neuvottelujärjestö YTN ry. Johtajasopimusopas 2005. Tulostettu 19.5.2007. https://www.sefe.fi/instancedata/prime_product_julkaisu/sefe/embeds/Johtajasop_2005.pdf

LIITTEET

Liite 1 Kyselylomake

Tervetuloa vastaamaan kyselyyn!

Arvoisa vastaaja,

Tämä kysely on osa ”Ylimmän johdon palkitsemisjärjestelmät Suomessa” – tutkimusta, jota olen suorittamassa akavalaisten liittojen toimeksiannosta.

Samalla kysely on tärkeä osa johtamisen tieteenalan pro gradu – tutkimusta, jota olen työstämässä samasta aiheesta Jyväskylän yliopiston taloustieteiden tiedekunnassa.

Ylimmän johdon palkitseminen on Suomessa verrattain vähän tutkittu aihe ja harvat ajantasaiset tutkimukset ovat useimmiten erilaisten konsulttiyritysten tekemiä, eivätkä täten julkista tietoa. Toivon, että Teiltä, arvoisa vastaaja, löytyy hetki aikaa perehtyä kyselyyn ja tällä tavoin edesauttaa lisäämään tietoa palkitsemisen muodoista ja tasosta suomalaisessa liike-elämässä.

Kaikki vastaukset käsitellään ehdottoman luottamuksellisesti, ja kyselyjärjestelmä toimii siten, että vastauksia ei voida missään tutkimuksen vaiheessa yhdistää vastaajaan.

Kyselylomakkeen täyttäminen vie aikaa noin 15-20 minuuttia. Voitte myös halutessanne jättää vastaamisen välillä kesken ja jatkaa myöhemmin. Lähetättehan vastauksenne viimeistään keskiviikkona 2.5.2007.

Kyselyn lopuksi voitte jättää sähköpostiosoitteenne yhteystiedoksi, mikäli haluatte tiivistelmän kyselyn tuloksista niiden valmistuttua.

Kiitos ajastanne ja yhteistyöstänne!

Kunnioittavin terveisin,

Petri Marjava

Mikäli Teillä on kysyttävää liittyen kyselyyn tai tutkimukseen yleisesti, voitte ottaa yhteyttä minuun:

Petri Marjava, petri.marjava@cc.jyu.fi

1. Missä seuraavista liitoista olette jäsenenä?

- Luonnontieteiden akateemisten liitto (LAL)
- Suomen Ekonomiliitto (SEFE)
- Suomen Lakimiesliitto
- Suomen Valtiotieteilijöiden Liitto (SVAL)
- Tekniikan Akateemisten Liitto (TEK)
- Uusi Insinööriliitto (UIL)
- Yksityisalojen Esimiehet ja Asiantuntijat (YTY)

2. Kuulutteko yritykseenne tai organisaatioonne ylimpään johtoon?

- Kyllä, toimitusjohtajana
- Kyllä, johtoryhmässä (TJ lähin esimies)
- Olen yksityisyrittäjä
- En, asemani organisaatiossa on: _____

Vastatkaa seuraaviin taustakysymyksiin valitsemalla oikea vaihtoehto tai kirjoittamalla vastauksenne sille varattuun tilaan.

3. Sukupuoli

- Mies
- Nainen

4. Syntymävuosi

5. Koulutus

(valitkaa korkein suorittamanne)

- Peruskoulu
- Lukio
- Ylioppilas
- Ammattikoulu
- Opistotason tutkinto
- Ammattikorkeakoulututkinto
- Alempi korkeakoulututkinto
- Ylempi korkeakoulututkinto
- Akateeminen jatkotutkinto (lis. tai tri.)
- Muu tutkinto/koulutus, mikä: _____

6. Asema organisaatiossa

Valitkaa lähinnä toimenkuvaanne oleva nimike, mikäli listasta ei sellaista löydy, voitte vastata kohtaan "jokin muu, mikä".

- Hallintojohtaja
- Henkilöstöjohtaja
- Kehitysjohtaja

- Laatujohtaja
- Lakiasiaintojohtaja
- Liiketoimintajohtaja
- Markkinointijohtaja
- Myyntijohtaja
- Ostojohdaja
- Pankinjohtaja
- Pääsihteeri
- Rahoitusjohtaja / Sijoittajasuhdejohtaja
- Talousjohtaja, Chief Financial Officer (CFO)
- Tehtaanjohtaja
- Teknologijaohdaja
- Toimialajohtaja
- Toiminnanjohtaja
- Tuotantojohtaja
- Tutkimusjohtaja
- Varatoimitusjohtaja, Vice President (VP)
- Viestintäjohtaja
- Jokin muu, mikä _____

7. Teille kertyneiden työkokemusvuosien määrä yhteensä (työelämään siirtymisen / valmistumisen jälkeen)

8. Toimipaikkanne sijainti

- Helsingin talousalue / PK – seutu (Espoo, Vantaa, Kauniainen)
- Tampereen talousalue
- Turun talousalue
- Oulun talousalue
- Muu kaupunki, yli 50 000 asukasta
- Muu kaupunki, alle 50 000 asukasta
- Muu kunta
- Toimipaikka ulkomailla

9. Yrityksen / organisaation toimiala (päätoimiala)

- Energiateollisuus
- Metsä- ja paperiteollisuus
- Teknologiateollisuus
- Kemianteollisuus
- Muu teollisuus
- Kaupan ala
- Rahoitus
- Tekniset palvelut
- Tietojenkäsittelypalvelut
- Laskentatoimi, kirjanpito ja tilintarkastus
- Lakiasiaainpalvelut
- Muut palvelut liike-elämälle
- Julkinen hallinto, julkinen sektori
- Kansalaisjärjestö tai vastaava
- Jokin muu, mikä _____

10. Työnantajanne on

- Yksityinen yritys tai laitos, kotimainen
- Yksityinen yritys tai laitos, ulkomainen
- Järjestö, säätiö tai vastaava
- Jokin muu, mikä _____

11. Organisaationne / yrityksenne listautuminen pörssiin

- Olemme listautuneet Pohjoismaiseen Pörssiin (OMX)
- Olemme listautuneet useampaan kuin yhteen pörssiin (esim. OMX + NYSE)
- Emme ole listautuneet pörssiin

12. Organisaationne / yrityksenne henkilöstömäärä (sisältäen koko konsernin henkilöstön)

- 1-9
- 10-29
- 30-99
- 100-249
- 250-499
- 500-999
- 1000-2999
- 3000 tai enemmän

13. Organisaationne / yrityksenne liikevaihto viimeisimmällä tilikaudella (miljoonaa euroa)

14. Organisaationne / yrityksenne nettotulos (liiketulos) viimeisimmällä tilikaudella (miljoonaa euroa)

15. Keskimääräinen todellinen työaikaanne viikossa vuonna 2006 (h / viikko)

16. Onko teidän tehtäväänne koskien käytössä työn vaativuuden arviointijärjestelmä

- Kyllä, käytössä on IPE
- Kyllä, käytössä on Palkkavaaka
- Kyllä, käytössä on HAY
- Kyllä, työpaikkakohtainen järjestelmä
- Ei, ei ole käytössä tai sitä ei sovelleta tehtävässäni / en tiedä, onko käytössä. (voitte siirtyä kysymykseen 19)
- Kyllä, muu, mikä: _____

17. Mikäli teillä on käytössä jokin em. työn vaativuuden arviointijärjestelmä, mikä on arviointijärjestelmänne mukainen vaativuusluokan pistemäärä?

18. Mikäli teillä on käytössä jokin em. työn vaativuuden arviointijärjestelmä, se kuvaa työnne vaativuutta hyvin

Täysin samaa mieltä	Osittain samaa mieltä	Osittain eri mieltä	Täysin eri mieltä	En osaa sanoa
()	()	()	()	()

19. Seuraavat väittämät koskevat työnne vaativuutta sekä mielipidettänne palkitsemisjärjestelmistä. Ottakaa kantaa väittämiin:

	Täysin samaa mieltä	Osittain samaa mieltä	Osittain eri mieltä	Täysin eri mieltä	En osaa sanoa
1. Nykyinen työtehtävänne on sopivan haasteellinen	()	()	()	()	()
2. Organisaatiossanne on selkeästi määritelty mihin palkkaus ja palkitseminen perustuu	()	()	()	()	()
3. Käytettävät palkitsemisjärjestelmät ovat linjassa organisaation strategian ja tavoitteiden kanssa	()	()	()	()	()
4. Teitä koskevat palkitsemisjärjestelmät ja -tavat ovat helposti ymmärrettävissä	()	()	()	()	()
5. Teitä koskevat palkitsemisjärjestelmät motivoivat teitä tekemään työnne paremmin ja tehokkaammin	()	()	()	()	()
6. Teitä koskevat palkitsemisjärjestelmät ovat nykyaikaisia (esim. verrattuna kilpailijoihin)	()	()	()	()	()
7. Saamienne palkkioiden suuruus vastaa työnne vaativuustasoa	()	()	()	()	()
8. Saamienne palkkioiden suuruus vastaa hyvin aikaansaannoksianne	()	()	()	()	()

20. Paljonko oli kuukausiansionne (bruttopalkka) päätoimestanne joulukuussa 2006?

(kiinteä kk-RAHAPALKKA mukaan luettuna LUONTOISEDUT, mutta ILMAN ylityölisää, kokouspalkkioita, päivärahoja, provisioita, tulospalkkioita yms.)

euroa / kk _____

21. Paljonko oli kuukausiansionne VEROJEN JÄLKEEN joulukuussa 2006?

euroa / kk _____

22. Miten kuukausiansionne (bruttopalkka + luontoisedut) on kehittynyt joulukuusta 2005 joulukuuhun 2006?

- Noussut merkittävästi
- Noussut hieman
- Pysynyt ennallaan
- Laskenut hieman
- Laskenut merkittävästi
- En osaa sanoa

23. Paljonko oli KOKONAISkuukausiansionne (brutto) päätoimestanne joulukuussa 2006?

(mukaan lukien provisiot, lisät, kokouspalkkiot, päivärahat, luontoisedut, tulospalkkiot, optiot ja vuosibonus jaettuna kuukautta kohti)

euroa / kk _____

24. Miten KOKONAISkuukausiansionne on kehittynyt joulukuusta 2005 joulukuuhun 2006?

- Noussut merkittävästi
- Noussut hieman
- Pysynyt ennallaan
- Laskenut hieman
- Laskenut merkittävästi
- En osaa sanoa

25. Paljonko oli VUOSIANSIONNE (brutto) vuodelta 2006?

(mukaan lukien kaikki palkitsemistavat ja palkkiot, myös päätoimen ulkopuolelta saadut, esim. hallituspalkkiot)

euroa / vuosi (sadan euron tarkkuudella) _____

26. Oletteko tulospalkkauksen piirissä?

- Kyllä
- En ole (voitte siirtyä seuraavalle sivulle, kysymykseen 36)

27. Saitteko vuonna 2006 tulokseen pohjautuvia tulospalkkioita?

- Kyllä
- En (voitte siirtyä kysymykseen 29)
- En osaa sanoa (voitte siirtyä kysymykseen 29)

28. Paljonko saamienne tulospalkkioiden suuruus (brutto) oli vuonna 2006?

Tulokseen perustuva osa vuoden
2006 tuloista on (euroa) _____

29. Mikäli ETTE saaneet tulospalkkioita vuonna 2006, tähän johtanut keskeisin syy mielestänne oli:

- Yrityksen huono menestys tilikaudella
- Toimialan huono menestys tilikaudella
- Tulospalkkiojärjestelmän toimimattomuus tai huono suunnittelu
- Palkkioiden maksu tapahtuu myöhempanä ajankohtana
- En ole ollut yrityksessä / palkkiojärjestelyn piirissä riittävän pitkään
- Jokin muu, mikä _____

30. Tulospalkkiojärjestelmän palkkiot perustuvat organisaatiossanne seuraaviin tekijöihin ja / tai tulostittareihin:

(voitte valita useamman vaihtoehdon)

- Tilikauden tulos
- Laadulliset tavoitteet (esim. Balanced Scorecard)
- Liikevaihdon kasvu
- Hankkeisiin sidotut tavoitteet
- Suhteelliset tulostavoitteet (esim. kasvu suhteutettuna toimialan kasvuun)
- Taloudellinen lisäarvo (esim. ROI, ROE tai SIPO-tunnusluvut)
- Osakekurssisidonnainen
- Muut tavoitteet, mitkä? _____

31. Organisaatiossanne / yrityksessänne on käytössä tulospalkkiojärjestelmä, jossa on:

(voitte valita useamman vaihtoehdon)

- Vuosittainen mittari ja kertamaksu
- Vuosittainen mittari ja jaksotettu maksu pidemmälle ajalle
- Vuosittainen mittari, palkkion varastointi ja vähittäinen maksaminen
- Yli vuoden mittari ja kertamaksu
- Yli vuoden mittari ja muu maksutapa
- Alle vuoden mittari ja kertamaksu
- Alle vuoden mittari ja muu maksutapa
- Jokin muu, mikä _____

32. Onko käytössänne olevassa tulospalkkiojärjestelmässä asetettu tulospalkkioille enimmäismäärä?

- Kyllä on
- Ei ole
- En tiedä / en osaa sanoa

33. Seuraavat väittämät koskevat teille myönnettyjä tulospalkkiojärjestelmiä ja mielipiteitänne niistä. Ottakaa kantaa väittämiin:

	Täysin samaa mieltä	Osittain samaa mieltä	Osittain eri mieltä	Täysin eri mieltä	En osaa sanoa
1. Teitä koskeva tulospalkkiojärjestelmä motivoi teitä tekemään työnne paremmin ja tehokkaammin	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2. Teitä koskeva tulospalkkiojärjestelmä on selkeä ja helposti ymmärrettävissä	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

34. Mikäli työsuhteenne päättyy, maksetaanko teille tulospalkkiojärjestelmän vielä toteutumattomia palkkioita työsuhteen päättymisen jälkeen?

- Kyllä maksetaan
- Ei makseta
- En osaa sanoa / en tiedä

35. Kuinka usein teitä koskevia tulospalkkiosopimuksia keskimäärin tarkistetaan?

- Noin 3kk:n välein
- Noin 6kk:n välein
- Kerran vuodessa
- 1-3 vuoden välein
- Harvemmin kuin 3 vuoden välein
- Ei ole tarkistettu työsuhteen alkamisen jälkeen
- En osaa sanoa / en tiedä

36. Kuuluitteko työsuhteoptiojärjestelmän piiriin tai oletteko saaneet merkitä yhtiönne osakkeita / myydä saatuja optioita vuoden 2006 aikana jonkin aiemman optiojärjestelmän kautta?

- Kyllä
- En (voitte siirtyä kysymykseen 42)

37. Kuinka monen työsuhdeoptiojärjestelmän piiriin kuuluitte vuonna 2006?

- Yhden
 Kahden
 Kolmen
 Neljän
 Viiden tai useamman

38. Mikäli olette myyneet vuoden 2006 aikana saamiinne optioita tai optioilla aiemmin merkittyjä osakkeita, näistä saatu taloudellinen hyöty vuoden 2006 aikana on ollut:

euroa (brutto) _____

39. Onko yrityksessänne perustettu uusi / uusia työsuhdeoptiojärjestelmiä vuoden 2006 aikana?

- Kyllä, yksi
 Kyllä, kaksi tai useampia
 Ei ole perustettu uusia
 En osaa sanoa / en tiedä

40. Vuonna 2006 saamiinne optiojärjestelmiin pohjautuvien palkkioiden (optioiden tai niillä merkittyjen osakkeiden myyntivoitot) määrä:

- Kasvoi
 Pysyi suurin piirtein ennallaan
 Pieneni

41. Seuraavat väittämät koskevat teille myönnettyjä optiojärjestelmiä ja mielipiteitänne liittyen niihin. Ottakaa kantaa väittämiin:

	Täysin samaa mieltä	Osittain samaa mieltä	Osittain eri mieltä	Täysin eri mieltä	En osaa sanoa
1. Teitä koskevat optiojärjestelmät motivoivat teitä tekemään työnne paremmin ja tehokkaammin	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2. Teitä koskevat optiojärjestelmät ovat selkeitä ja helposti ymmärrettävissä	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3. Teitä koskevat optiojärjestelmät parantavat sitoutumistanne yritykseen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

42. Seuraavat väittämät koskevat työsuhdeoptiojärjestelmiä yleisellä tasolla ja mielipidettänne niistä. Ottakaa kantaa väittämiin:

	Täysin samaa mieltä	Osittain samaa mieltä	Osittain eri mieltä	Täysin eri mieltä	En osaa sanoa
1. Optiojärjestelmät lisäävät yrityksen houkuttelevuutta liikkeenjohdon työnantajana	()	()	()	()	()
2. Optiojärjestelmät auttavat johtajia kiinnittämään paremmin huomiota yrityksen menestyksen kannalta olennaisiin asioihin	()	()	()	()	()
3. Optiojärjestelmät lisäävät johdon riskinottohalukkuutta	()	()	()	()	()

Osakepalkitseminen

43. Onko yrityksessänne käytössä suoraan osakeomistukseen perustuva kannustinjärjestelmä?

- () Kyllä
- () Ei ole (voitte siirtyä seuraavalle sivulle, kysymykseen 49)
- () En tiedä (voitte siirtyä seuraavalle sivulle, kysymykseen 49)

44. Mikäli yrityksessänne on käytössä suoraan osakeomistukseen perustuva kannustinjärjestelmä, oletteko hyödyntäneet sitä?

- () Kyllä olen (voitte siirtyä kysymykseen 46)
- () En ole

45. Tärkein syy siihen, että ette ole hyödyntäneet suoraan osakeomistukseen perustuvaa kannustinjärjestelmää on:

- () Järjestelmän tarjoamat hyödyt eivät ole riittävän merkittäviä tai selkeitä
- () Järjestelmä vaatii sijoittamaan omaa pääomaa
- () Järjestelmästä saatavat hyödyt ovat toteutettavissa liian pitkän ajan kuluttua
- () Järjestelmään liittyvät riskit (osakkeen mahdollinen arvonalasku)
- () Lainsäädäntöön liittyvät riskit (esim. sisäpiiritiedon hyväksikäyttö)
- () Muut syyt, mitkä? _____

46. Vuonna 2006 saamienne osakeomistusjärjestelmiin pohjautuvien palkkioiden määrä (myyntivoivot, osakkeiden arvonnousut ja osingot):

- Kasvoi
- Pysyi suurin piirtein ennallaan
- Pieneni

47. Seuraavat väittämät koskevat teille myönnettyjä suoraan osakeomistukseen perustuvia palkitsemisjärjestelmiä ja mielipiteitänne niistä. Ottakaa kantaa väittämiin:

	Täysin samaa mieltä	Osittain samaa mieltä	Osittain eri mieltä	Täysin eri mieltä	En osaa sanoa
1. Teitä koskevat suoraan osakeomistukseen perustuvat palkitsemisjärjestelmät motivoivat teitä tekemään työnne paremmin ja tehokkaammin.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2. Teitä koskevat suoraan osakeomistukseen perustuvat palkitsemisjärjestelmät ovat selkeitä ja helposti ymmärrettävissä.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3. Teitä koskevat suoraan osakeomistukseen perustuvat palkitsemisjärjestelmät parantavat sitoutumistanne yritykseen.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

48. Seuraavat väittämät koskevat suoraan osakeomistukseen perustuvia palkitsemisjärjestelmiä yleisellä tasolla ja mielipidettänne niistä. Ottakaa kantaa väittämiin:

	Täysin samaa mieltä	Osittain samaa mieltä	Osittain eri mieltä	Täysin eri mieltä	En osaa sanoa
1. Suoraan osakeomistukseen perustuvat palkitsemisjärjestelmät lisäävät yrityksen houkuttelevuutta liikkeenjohdon työnantajana.	()	()	()	()	()
2. Suoraan osakeomistukseen perustuvat palkitsemisjärjestelmät auttavat johtajia kiinnittämään huomiota paremmin yrityksen menestyksen kannalta olennaisiin asioihin.	()	()	()	()	()
3. Suoraan osakeomistukseen perustuvat palkitsemisjärjestelmät lisäävät johdon riskinottohalukkuutta.	()	()	()	()	()

49. Mitä verotuksen alaisia luontoisetuja teillä on käytettävissänne?

(valitkaa kaikki käytössänne olevat)

- Vapaa autoetu
 - Auton käyttöetu
 - Ravintoetu
 - Matkapuhelinetu
 - Asuntoetu
 - Autohallietu
 - Muu verotettava luontoisetu, mikä?
-

50. Mitä muita työsuhteeseen liittyviä etuja teillä on käytettävissänne?

(valitkaa kaikki käytössänne olevat)

- Laajakaistaliittymä kotona
- Työsuhdematkalippu
- Liikuntaraha/seteli
- Kulttuuriseteli
- Muu vakuutusetu (ei eläke)
- Sairaalan lapsen hoitaja
- Kotiapu (esim. siivous)
- Hammashoito- / silmälasikorvaus
- Muu lakisääteisen työterveyshoidon ylittävä etu (esim. erikoislääkärit)
- Vuosilomailain ylittävä lomaetu
- Lomamökkien käyttö / alennusetu
- Yrityksen edustustilojen käyttö / alennusetu
- Alennusetu oman yrityksen tuotteista / palveluista
- Muu etu, mikä? _____

51. Mikä on teillä olevien luontoisetujen yhteenlaskettu verotusarvo?

euroa / kk _____

52. Onko yrityksessänne käytössä henkilöstörahassto?

- Kyllä on
- Ei ole / ei koske minua (voitte siirtyä kysymykseen 54)

53. Henkilöstörahasstosta vuonna 2006 saamienne palkkioiden suuruus (brutto):

euroa _____

Lisäeläkejärjestelyt

54. Onko teille myönnetty jonkinlainen lisäeläke-etu tai -järjestelmä yrityksessänne?

- Kyllä
- Ei ole (voitte siirtyä kysymykseen 58)

55. Mikä teille myönnetty lisäeläke-etu / -järjestelmä on tyypiltään?

- Eläkevakuutus (ns. vapaakirja)
- Ehdollinen eläkevakuutus (edellyttää työsuhteen jatkuvuutta tai muuttuu vapaakirjaksi myöhemmin)
- Jokin muu järjestely, millainen? _____

56. Teille myönnetty lisäeläke-etu on arvoltaan

(esim. lisäeläkettä kertyy X eur/kk)

euroa / kk (brutto) _____

57. Seuraavat väittämät koskevat teille myönnettyjä lisäeläke-etuja / - järjestelmiä sekä mielipidettänne niistä. Ottakaa kantaa väittämiin:

	Täysin samaa mieltä	Osittain samaa mieltä	Osittain eri mieltä	Täysin eri mieltä	En osaa sanoa
1. Teitä koskeva lisäeläkejärjestelmä on motivoiva, koska sen avulla voitte siirtää tuloja myöhempään ajankohtaan (eläkevuosille)	()	()	()	()	()
2. Teitä koskeva lisäeläkejärjestelmä on motivoiva, koska sen avulla voitte saavuttaa merkittäviä verohyötyjä (siirtää ansiotuloa pidemmälle ajalle)	()	()	()	()	()
3. Teitä koskeva lisäeläkejärjestelmä on selkeä ja helposti ymmärrettävissä.	()	()	()	()	()

Muu sopiminen

58. Miten usein johtaja- / työsopimustanne tarkistetaan palkitsemisen osalta?

- () Vuosittain tai useammin
- () Kahden vuoden välein
- () Kolmen - viiden vuoden välein
- () Tarkistamisesta ei ole sovittu

59. Mikäli olette sopineet irtisanomistapauksessa ns. kultaisesta kädenpuristuksesta tai muusta vastaavasta irtisanomiskorvauksesta, se on suuruudeltaan:

korvaus on arvoltaan noin euroa _____
 TAI korvaus on arvoltaan noin _____
 (kpl) kuukauden palkka _____

60. Millaiset ovat sopimukseenne liittyvät irtisanoutumis- ja irtisanomisajat?

Irtisanoutumisaikani on (kk): _____
 Irtisanomisaikani on (kk): _____

61. Saatteko alallanne mahdollisesti myönnettävät yleiskorotukset?

- Kyllä
 En
 En osaa sanoa / en tiedä

62. Oletteko sopineet ns. outplacement - järjestelyistä irtisanomistapauksessa?
(esim. uudelleensijoittumisvalmennus , muu uravalmennus?)

- Kyllä
 En

Tyytyväisyys palkitsemiseen

63. Miten tyytyväinen tai tyytymätön olette seuraaviin asioihin koskien palkitsemistanne:

	Erittäin tyytyväinen	Tyytyväinen	Ei tyytyväinen eikä tyytymätön	Tyytymätön	Erittäin tyytymätön
1.Käteenne jäävään kokonaisansioon (ml. kaikki palkkiot ja edut)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2.Teille myönnettäviin tulospalkkioihin	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3.Viimeisimpään palkankorotukseenne	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4.Tämän hetkiseen rahapalkkaanne	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5.Tämän hetkisiin tulospalkkioihinne ja muihin bonuksiin (sis. optiot ym.)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
6.Aiemmin saamiinne palkankorotuksiin (viimeisen 3v ajalla)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
7.Yhtiönne/organisaationne palkitsemisjärjestelmään (koskien teitä)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
8.Saamaanne tietoon koskien palkitsemisen perusteitanne	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
9.Kokonaisansioonne suhteessa organisaationne muihin palkkioihin	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
10.Organisaationne palkitsemispolitiikan johdonmukaisuuteen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
11.Palkankorotusten määräytymisperusteisiin	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

12.Organisaatiossanne oleviin palkkaeroihin eri tehtävien välillä	()	()	()	()	()
13.Organisaationne yleiseen palkka- ja palkitsemispolitiikkaan	()	()	()	()	()

Ajatuksianne tulevaisuudesta

64. Miten toivoisitte palkitsemistanne kehitettävän lähitulevaisuudessa?

(valitkaa max. kolme mielestänne tärkeintä vaihtoehtoa)

- Rahapalkkaani tulisi korottaa
- Tunnuslukuihin ja vuositulokseen perustuvia tulospalkkioita tulisi lisätä / kasvattaa
- Osakesidonnaisia tulospalkkioita tulisi lisätä / kasvattaa
- Subjekttiivisia tulospalkkioita (esim. laadulliset tavoitteet tai henkilökohtainen suoriutuminen) tulisi lisätä
- Optiojärjestelyjä tulisi lisätä
- Suoraa osakepalkitsemista tulisi lisätä
- Luontoisetujen määrää / arvoa tulisi lisätä
- Lisäeläkejärjestelyjen määrää / arvoa tulisi lisätä
- Muulla tavoin, miten? _____

65. Mikäli nykyinen työsuhteenne päättyisi nyt, miten nopeasti arvioitte löytävänne uuden, teitä miellyttävän työn?

- Käytännössä heti
- Alle kuukaudessa
- Yhdessä - kolmessa kuukaudessa
- Puolen vuoden sisällä
- Vuoden sisällä
- Yli vuoden päästä
- Luulen työllistymisen olevan erittäin vaikeaa / en usko työllistyväni

66. Millaisena näette yrityksenne / organisaationne taloudellisen tilanteen seuraavan kahden vuoden aikana?

- Taloudellinen tilanne paranee huomattavasti
- Taloudellinen tilanne paranee hieman
- Taloudellinen tilanne pysyy vakaana / ei merkittävää muutosta
- Taloudellinen tilanne heikkenee hieman
- Taloudellinen tilanne heikkenee huomattavasti

67. Seuraavat väittämät koskevat palkitsemisen tulevaisuutta ja ominaisuuksia yleisellä tasolla ja suhteessa teihin. Ottakaa kantaa väittämiin:

	Täysin samaa mieltä	Osittain samaa mieltä	Osittain eri mieltä	Täysin eri mieltä	En osaa sanoa
1.Ylimmän johdon palkitseminen on mielestänne tällä hetkellä Suomessa hyvällä tasolla verrattuna muihin Euroopan maihin.	()	()	()	()	()
2.Ylimmän johdon palkitsemisen läpinäkyvyyttä tulisi lisätä (palkkioiden ilmoittaminen esim. organisaation nettisivuilla ja vuosikertomuksissa).	()	()	()	()	()
3.Ylimmän johdon palkitsemista tulisi viedä enemmän omistajan etua huomioivaan suuntaan.	()	()	()	()	()
4.Tulospalkkiojärjestelmien mittareita tulisi sitoa entistä enemmän osakkeen arvon kehitykseen.	()	()	()	()	()
5.Työsuhdeoptioihin kohdistuva kritiikki (esim. puutteellisesta yhdestä yrityksen tulokseen) on mielestänne aiheellista.	()	()	()	()	()
6.Palkitsemisjärjestelmiä tulisi suunnata enemmän palkitsemaan pitkän aikavälin tuloksista (yli yhden vuoden mittarit).	()	()	()	()	()
7.Palkitsemisjärjestelmiä tulisi suunnata palkitsemaan entistä enemmän lyhyen aikavälin tuloksista (esim. kvartaali), koska tulospaineeetkin kohdistuvat niihin.	()	()	()	()	()
8.Organisaatiossanne toimiva palkitsemisen kokonaisuus on hyvin toimiva ja johdon tulisi kiinnittää huomiota muihin asioihin.	()	()	()	()	()


9. Organisaatiossanne tulisi lisätä enemmän aineettomia palkitsemiskeinoja. () () () () ()

10. Teitä koskeva palkitseminen on riittävää suhteessa työhönne liittyviin riskeihin. () () () () ()

68. Mitä muuta ylimmän johdon palkitsemiseen liittyvää haluaisitte tuoda esille tämän tutkimuksen yhteydessä?

69. Lopuksi voitte halutessanne jättää terveisiä tutkimuksen tekijälle tai jäsenliitolenne:

70. Ilmoittakaa sähköpostiosoitteenne tässä, mikäli haluatte tiivistelmän tutkimuksen tuloksista niiden valmistuttua: _____

The image features two black silhouettes against a white background. On the left, a woman is shown in profile, facing right, with a shoulder bag. On the right, a man's silhouette is partially visible, also facing right. The lower portion of the image has a solid green background.

Tämän tutkimuksen tavoitteena on perehtyä palkitsemisen monimuotoiseen ja mielenkiintoiseen kenttään selvittämällä suomalaisten yritysten johtotehtävissä työskentelevien henkilöiden palkitsemiskäytäntöjä. Palkitsemisen tason ja muotojen lisäksi selvitetään myös miten itse palkittavat kokevat palkitsemisen.

Tutkimus on teetetty seitsemän akavalaisen liiton yhteistyönä.