

Ylimmän johdon palkitsemisjärjestelmät ja niiden yhteys yrityksen strategiaan case-yrityksessä

Kandidaatin tutkielma
Tommi Hänninen
Aalto-yliopiston kauppakorkeakoulu
Laskentatoimi

Syksy 2018

Tekijä Tommi Hänninen

Työn nimi Ylimmän johdon palkitsemisjärjestelmät ja niiden yhteys yrityksen strategiaan case-yrityksessä

Tutkinto Kandidaatintutkinto

Koulutusohjelma Laskentatoimi

Työn ohjaaja(t) Juhani Vaivio

Hyväksymisvuosi 2018

Sivumäärä 27

Kieli Suomi

Tiivistelmä

Tässä tutkielmassa tarkastellaan ylimmän johdon palkitsemisjärjestelmiä ja niiden yhteyttä yrityksen strategiaan case-tutkimuksen kautta. Isoimpia tutkimuskysymyksiä tutkimuksessa on case-yrityksessä käytettävien kannustin- ja palkitsemisjärjestelmien mallit ja niiden yhteys yrityksen strategiaan ja strategisiin tavoitteisiin. Johdon kannustinjärjestelmiä on tutkittu akateemisessa kirjallisuudessa runsaasti, mutta strategialähtökohta on jäänyt muun tutkimuksen varjoon.

Tutkielmassa käydään ensiksi läpi palkitsemiseen ja kannustimiin liittyvää teoriaa ja niiden taustalla toimivia motivaatioteorian käsitteitä. Tätä seuraavassa empiriaosuudessa tarkastellaan yrityskohtaisia palkitsemiskäytäntöjä ja tarkastellaan kuinka ne liittyvät yrityksen strategiaan pyrkimyksiin. Empiriaosuuden taustana toimii yrityksen talousjohtajan ja johtoryhmän jäsenen haastattelut.

Avainsanat palkitsemisjärjestelmät, johdon palkkaus, kannustimet, strategia

Sisällysluettelo

Tiivistelmä

1	Johdanto.....	1
1.1	Tutkimusaiheen taustat ja tutkimusongelmat.....	1
1.2	Aiheen rajausta ja tutkielman tavoite.....	2
1.3	Tutkielman rakenne.....	2
2	Palkitseminen, kannusteet ja palkitsemisjärjestelmät yleisesti.....	3
2.1	Johdon palkitseminen.....	5
2.2	Aineellinen eli taloudellinen palkitseminen.....	7
2.2.1	Rahapalkka ja tulospalkitseminen.....	7
2.2.2	Optiot ja osakepohjaiset palkitsemisjärjestelmät.....	9
2.2.3	Luontoisedut ja muut henkilökuntaedut.....	10
2.3	Aineeton palkitseminen.....	10
3	Psykologinen ja motivaatioteoreettinen näkökulma.....	12
3.1	Maslow'n tarvehierarkia.....	12
3.2	Odotusarvoteoria.....	14
4	Päämies-agentti-ongelma.....	16
4.1	Agentti-ongelmateoria ja agenttikustannukset.....	16
5	Empiriaosuus: haastattelututkimus case-yrityksessä.....	17
5.1	Case-yritys.....	17
5.2	Tutkimusmenetelmä- ja aineisto.....	17
5.3	Tutkimustulokset.....	18
5.3.1	Yrityksen ylimmän johdon kannustimet ja palkitsemisjärjestelmät.....	18
5.3.2	Strategiset lähtökohdat.....	23
6	Loppupäätelmät.....	25
	Lähteet.....	27
	Liitteet.....	29

1 Johdanto

1.1 Tutkimusaiheen taustat ja tutkimusongelmat

Palkitsemis- ja kannustinjärjestelmien käyttö yrityksissä osana palkkausikäytäntöjä on lisääntynyt voimakkaasti niin globaalisti, kuin Suomessakin. Vuosituhannen vaihteen kynnyksellä etenkin tulospalkkauksen suosio suomalaisissa yrityksissä kasvoi huomattavasti (Piekkola, 2005). Samalla näiden systeemien käytön kautta ilmenneisiin vaikutuksiin - erityisesti toimitusjohtajien dramaattisesti kasvaneisiin palkkatasoihin - kohdistunut kritiikki on nostanut päätään voimakkaasti varsinkin 2000-luvun alussa esiin nousseiden corporate governance skandaalien jälkimainingeissa (Bebchuk ja Fried, 2005). Edmans ja Gabaix (2009) toteavatkin toimitusjohtajien palkitsemiskäytäntöjen olevan tulenarka ja kiistelty aihe. Teoriassa yrityksen hallituksen tehtävänä on suunnitella kannustin- ja palkkiojärjestelmiä, joita hyödyntämällä yrityksen arvo maksimoituu osakkeenomistajille, aivan kuten osakeyhtiölakikin määrittelee. Toimitusjohtajien palkkatasoja tarkastellessa on kuitenkin huomattu, että varsinkin suurissa yrityksissä korkealla palkkatasolla ei vaikuta olevan korrelaatiota yrityksen menestyksekkääseen taloudelliseen suoriutumiseen (Edmans ja Gabaix, 2009). Tämä luo ristiriidan sille ajatukselle, että ylimmälle johdolle tai toimitusjohtajalle luodut kannustinjärjestelmät ja korkeamman palkkatason kannusteet johtaisivat lopulta yrityksen hyvään taloudelliseen menestymiseen. Vaikuttavatko yrityksen ylimmälle johdolle suunnattujen kannustinjärjestelmien käyttö positiivisesti tai negatiivisesti ylimmän johdon työskentelymotivaatioon? Entä hyödyntävätkö yritykset järjestelmiä tehokkaasti ja tarkoituksenmukaisesti, yrityksiensä omat strategiset tavoitteet huomioiden, luodakseen pohjan hyvälle taloudelliselle suoriutumiselle?

Tutkielmani käsittelee ylimmän yritysjohtajan palkitsemis- ja kannustinjärjestelmien käyttöä ja niiden yhteyttä yrityksen strategiaan tavoitteisiin keskisuudessa suomalaisessa rakennusautomaatioalan yrityksessä. Tarkoituksena on käyttää aiheeseen liittyvän akateemisen kirjallisuuden näkökulmia pohjana empiiriselle case-tutkimukselle ja vertailla näiden näkökulmien mahdollisia yhteneväisyyksiä tai eroavaisuuksia, sekä mahdollisuuksien mukaan esitellä niiden selittäviä taustatekijöitä. Tutkielman teoriaosuudessa pyritään mahdollisuuksien mukaan pitämään case-yrityksen erityispiirteitä huomioon ottava perspektiivi mukana tarkastelussa tutkimustavoitetta palvellakseen.

Kannustin- ja palkitsemisjärjestelmiin liittyvää tutkimusta on tehty runsaasti akateemisella tutkimuskentällä, mutta tarkastelun pääpaino on pitkälti painottunut suuriin globaaleihin pörssiyrityksiin. Tässä tutkielmassa korostuu listaamattoman ja kasvustrategian omaavan yrityksen näkökulma, jonka kasvun luoma dynaaminen markkinatilanne itsessään luo haasteita tehokkaiden ja strategisia tavoitteita palvelevien kannustinjärjestelmien käytön mahdollistamiselle.

1.2 Aiheen rajaus ja tutkielman tavoite

Aiheeni on rajattu koskemaan nimenomaan yrityksen ylimmälle johdolle suunnattuja palkitsemis- ja kannustinkäytäntöjä, sillä ne ovat perinteisesti olleet isosti esillä kannustinjärjestelmiin liittyvässä taloudellisessa vuoropuhelussa (Bebchuck and Fried, 2003). Viime vuosikymmenten aikana toimitusjohtajien palkkioihin liittyvän tutkimuksen määrän kasvuvauhti on jopa ohittanut valtavassa kasvussa olleiden toimitusjohtajien palkkatasojen kasvuvauhdin tason (Murphy, 1999). Voidaan siis perustellusti väittää, että aihe on yhteiskunnallisesti hyvinkin merkittävä ja ajankohtainen. Lisäksi aiheeseen liittyvän laajan tutkimusmateriaalin tulokset ovat olleet osittain ristiriitaisia, mikä luo mielenkiintoisen lähtökohdan tutkielman empiiriselle tutkimusosuudelle.

Tutkielman tavoitteena on tuoda uudenlainen näkökulma palkitsemis- ja kannustinjärjestelmien tarkastelun diskurssiin case-tutkimuksen kautta. Tähän tavoitteeseen pyritään käsittelemällä empiriaosuudessa yrityksessä käytössä olevia kannustinkäytäntöjä ja tarkastelemaan niitä yrityksen strategisten tavoitteiden näkökulmaan peilaten. Historiallisesti tutkimuksissa on keskitytty käsittelemään erilaisia palkitsemismalleja ja niiden toimivuutta, mutta tässä katsauksessa tavoitteena on tuottaa lisäarvoa selvittämällä, että tukevatko johtoryhmälle kohdistetut kannustimet aktiivisesti yrityksen strategiseen tahtotilaan pääsyä. Tarkoituksena ei ole laatia uudenlaisia käsitteellisiä malleja, vaan käyttää tarkastelussa hyväksi entuudestaan olemassa olevia teorioita ja täydentää jo vakiintuneiden käsitteiden kehystä case-tutkimuksen kautta.

1.3 Tutkielman rakenne

Tutkielman alussa hyödynnetään jo olemassa olevaa kirjallisuutta ja tutkimusaineistoa pohjustuksena empiriaosuudelle, jotta nämä osa-alueet saadaan keskenään

mahdollisimman vertailukelpoisiksi. Teoriaosuudessa tarkastellaan palkitsemisen ja kannusteiden luomisen taustoja, yleisesti käytössä olleita toimintamalleja, niiden käyttöön liittyviä haasteita ja ongelmia, sekä maltillisesti palkitsemisen taustalla vaikuttavia psykologisia ja motivaatioteoreettisia elementtejä. Tutkielmassa ei kuitenkaan syvennyttä tarkemmin psykologisen teorian erityispiirteisiin, mutta otetaan tarkastelun tueksi teemaan liittyviä yleisluonteisia fragmentteja, jotta voidaan paremmin ymmärtää palkitsemisen taustalla toimivia inhimillistä toimintaa ohjaavia premissejä. Osuuden lopuksi tarkastellaan läheisesti kannustimiin liittyvää agenttiteorian näkökulmaa ja palkkiojärjestelmien käytön eturistiriitaproblematiikkaa.

Empiirisen osuuden tutkimuksellisenä pohjana toimii case-yrityksen talousjohtajalle ja johtoryhmän jäsenelle teetetyt haastattelut, joiden kautta on tarkoituksena havainnollistaa ja tuoda esille yrityksessä käytössä olevia ylimmän johdon palkitsemiskäytäntöjä. Toisekseen pyrkimyksenä on selvittää ja konkretisoida yrityksen liiketoiminnan perustana toimivia strategisia tavoitteita. Tämän jälkeen vertaillaan keskenään yrityksessä käytössä olevia kannustimia, palkitsemisjärjestelmiä ja yrityksen strategista tavoitetilaa, ja että tukevatko käytössä olevat järjestelmät tämän strategisen tavoitetilan toteutumista.

Tutkielman viimeisessä osassa esitellään lyhyt tiivistelmä tutkielmasta, sen keskeisimmät tulokset, tuloksien pohjalta laaditut pohdiskelevat johtopäätökset ja työstöprosessin aikana ilmenneitä jatkotutkimusaiheita.

2 Palkitseminen, kannusteet ja palkitsemisjärjestelmät yleisesti

Palkitseminen ja erilaisten kannusteiden hyödyntäminen liiketoiminnassa on varsin yleinen käytäntö universaalisti. Ajatuksen taustalla on idea siitä, että mitä paremmin talousyksikkö tai yritys suoriutuu, on siitä maksettava korvaus tai palkkio samalla suurempi. Palkitseminen voidaan jakaa kahteen pääosaan, aineettomaan palkitsemiseen ja taloudelliseen, eli aineelliseen palkitsemiseen (kts. esim Vartiainen ja Kauhanen, 2005; Kauhanen, 2010) Aineettomalla palkitsemisella tarkoitetaan sosiaaliseen statukseen ja uraan liittyviä kannusteita, kun taas aineellisella palkitsemisellä konkreettisia rahallisia korvauksia ja etuja. Puhuttaessa palkitsemisestä yleisesti, tarkoitetaan sillä monesti nimenomaan taloudellista palkitsemista, vaikkakin

organisaation johtamisen kannalta vaikuttaa siltä, että tehokkaimmat keinot liittyvät juurikin aineettomaan palkitsemiseen (Kauhanen, 2010).

Palkitsemisjärjestelmä käsitteenä tarkoittaa kokonaisuutta, jossa yhdistyvät organisaation palkkiot ja kannustimet, niiden jaon periaatteet ja tavat, joilla järjestelmää kehitetään ja ylläpidetään (Vartiainen *ym.*, 1998). Järjestelmien funktiona on yhdistellä erilaisia motivoivia ja kannustavia tekijöitä toimiviksi kokonaisuuksiksi, joilla ohjataan kohderyhmän käyttäytymistä ja toimintaa toivottuun suuntaan. Tähän nojaten voidaan todeta, että aineettoman ja aineellisen palkitsemisen, sekä niiden yhdistelmien hyödyntäminen, että käyttö oikeanlaisessa tilanteessa ja oikeassa ajankohdassa, luo kannusteita toimimaan mahdollisimman tehokkaasti ja taloudellisesti palkkiojärjestelmän taustalla toimivien laajempien, organisaatiotason tavoitteiden mukaisesti.

Palkkiojärjestelmien käytännön toimivuudesta on kuitenkin ollut erimielisyyksiä. Kohn (1993) luonnehtii, että järjestelmien toimivuus riippuu siitä, mitä oikeastaan tarkoitamme ”toimivuuden”-käsitteellä. Hänen tutkimuksensa mukaan palkitseminen takaa vain yhden asian, eli hetkellistä myöntyvyyttä palkkion luomiseen vaikuttaneeseen taustaideaan. Ne eivät luo kestävästä sitoutumista mihinkään arvoihin tai konkreettiseen toimintaan, eli ainoastaan vaikuttavat tilapäisesti suorittamaamme tekemiseen. (Kohn, 1993). Jenkins *ym.*, (1998) puolestaan ovat sitä mieltä, että taloudellinen palkitseminen on tehokkaampaa kuin valtakurssi antaa nykyisin ymmärtää. He käyttivät tutkimuksessaan Cameronin ja Piercen (1994) palkitsemista ja sisäistä motivaatiota käsittelevää meta-analyysia. Tutkimuksessaan he tulivat siihen johtopäätökseen, että taloudelliset kannustimet ovat kuin ovatkin vahvasti positiivisesti sidoksissa yksilölliseen suoriutumiseen, ja että kannustimilla ei näytä olevan negatiivista vaikutusta sisäiseen motivaatioon. On kuitenkin otettava huomioon, että tutkimuksessaan he käyttivät osittain pohjana omia tutkimusaineistojaan, eli tutkimustuloksiin on suhtauduttava varauksin.

Jo aiemmin esille tuodun Kohnin (1993) tutkimuksen mukaan taloudelliset kannusteet puolestaan näyttäisivät vaikuttavan juurikin negatiivisesti sisäiseen motivaatioon. Shaw ja Gupta (2015) viittaavatkin Kohnin kriittisesti palkitsemisen toimivuuteen suhtautuvaan tekstiin toteamalla, että kyseisenä ajanjaksona tulokset näyttivät vakuuttavilta, mutta uusien tutkimustulosten perusteella voidaan todeta asian laidan olevan hyvinkin päinvastainen, ja että Kohnin näkemys taistelee yleistä logiikkaa vastaan. Tutkimustulokset ja näkemykset järjestelmien toimivuudesta ovatkin siis suhteellisen ristiriitaisia, mutta yhtenä selittävänä tekijänä voidaan pitää kannusteiden

ja palkitsemisen monimuotoisuutta. Tietyt palkitsemistavat, jotka joissakin tapauksissa toimivat myötä vaikutteisesti laajempien tavoitteiden mukaisesti, voivat toisenlaisessa tilanteessa vaikuttaa juurikin päinvastaisesti johtuen esimerkiksi erilaisesta toimintaympäristöstä.

Palkitsemista voidaan yrityksissä harjoittaa eri organisaatiotasoilla eri tavoin. Esimerkiksi myynnillistä liiketoimintaa harjoittavassa yrityksessä työntekijätasolla voidaan peruspalkan lisäksi palkita esimerkiksi provisiopohjaisesti myyntimääriin perustuen tai henkilökohtaisten myyntitavoitteiden saavuttamisen kautta. Keskijohtoa voidaan palkita oman vastualueen tai tulosityksikön hyvästä suoriutumisesta, tai muiden vastaavan tyyppisten tavoitteiden saavuttamisesta. Yritysjohdtoa ja toimitusjohtajaa puolestaan on perinteisesti palkittu yrityksen kokonaisvaltaisesta hyvästä suoriutumisesta omilla liiketoiminta-alueillaan ja päämarkkinapaikoillaan. Tämän rinnalla käytetään usein erilaisiin yrityksen taloudellisen performanssin mittareihin perustuvia kannustinjärjestelmiä.

Elinkeinoelämän keskusliiton suorittaman kyselytutkimuksen mukaan urakka-, palkkio- ja provisiopalkkauksen piirissä olevat työntekijät löytyvät organisaation alemmilla tasoilta, kun taas tulos- ja voittopalkkiojärjestelmien piirissä olevien osuus korostuu organisaation ylemmillä tasoilla (*EK Palkkausjärjestelmätiedustelu, 2014*). Voidaan siis todeta, että laajemmin yrityksen toimintaan vaikuttavia sidosryhmiä palkitaan kokonaisvaltaisemmasta organisaation suoriutumisesta, kun taas spesifimmin ja yksityiskohtaisemmin yrityksen toiminta-alueisiin osallistuvia sidosryhmiä palkitaan henkilökohtaisempien suorituksien perusteella. Yritysjohdon palkkatason nousun saamasta kritiikistä huolimatta, voidaan käytäntöä pitää perustellusti hyväksyttävänä työtehtävien vastuullisuuden tasoon pohjautuen, vaikkakaan yritysjohdtoa ei monesti pysty toiminnallaan täysin vaikuttamaan yrityksen taloudelliseen suoriutumiseen markkinoilla, johtuen esimerkiksi yrityksen vaikutusvallan ulkopuolella tapahtuvista toimintaympäristön muutoksista.

2.1 Johdon palkitseminen

Johdon kannustin- ja palkitsemisjärjestelmien tarkoituksena on ohjata johdon päätöksentekoa yrityksen arvoa kasvattavaan suuntaan. Omistajien näkökulmasta on eduksi, kun yrityksen arvo ja samalla heidän omistuksensa arvo kasvaa, ja siihen voidaan pyrkiä palkitsemisen kautta yritysjohdon toimintaa ohjaamalla. Kuten yleisesti työsuhteissa, rakentuu johdon palkitseminen ja palkkaus lähtökohtaisesti peruspalkan

eli suoritetusta työstä maksetun rahallisen korvauksen ympärille. Tähän aineelliseen palkitsemiskeinoon voidaan lisäksi sitoa muita palkitsemisen tapoja ja elementtejä, kuten bonuksia, optio-ohjelmia ja aineettoman palkitsemisen puolelta esimerkiksi uralla etenemisen mahdollisuuksia. Yrityksissä on perinteisesti aina teollistumisen alkua ajoista lähtien ollut käytäntönä, että työntekijöiden sopimukset ovat kuuluneet tuntipalkan ja toimihenkilöiden vastaavat kuukausipalkan piiriin, mutta nykyisin yrityksissä on työntekijöidenkin palkkauksessa alettu enenevissä määrin hyödyntämään kuukausipalkkausta (Kauhanen, 2010).

Kevin J. Murphy (1999) luonnehtii, että toimiala- ja yrityskohtaisista palkkausikäytäntöjen eroavaisuuksista huolimatta suurin osa johdon palkkausjärjestelmistä koostuu neljästä pääkomponentista: peruspalkasta, vuosittaisista taloudelliseen suoriutumiseen perustuvista bonuksista, osakeoptioista ja pitkän aikavälin kannustinjärjestelmistä, ja useamman vuoden taloudelliseen suoriutumiseen perustuvia suoritusmittareita. Dechow ja Sloan (1991) lisäävät aiheeseen, että johdon suoritusperusteinen palkitseminen kytkeytyy sekä osakkeen arvoon, että yrityskohtaiseen tuloksenteeseen. Esimerkiksi vuosittaiset bonusohjelmat perustuvat tavallisesti kirjanpidollisiin tulostittareihin ja optio-ohjelmat taas puolestaan välillisesti osakkeen arvonnousun kautta johdon omistuksen arvonnousuun. Yritysjohdon kokonaisansiotaso riippuu täten useasta eri tyyppisestä palkitsemisjärjestelmiin asetetusta mittareista, jotka yhdessä muodostavat laajemman kokonaisuuden.

Yrityksen vuosittaiseen tuloksenteeseen perustuvien mittareiden käyttöä on kritisoitu siitä, että ne kannustavat yritysjohtoa keskittymään lyhyen aikavälin suoriutumiseen pitkän aikavälin arvonnousun kustannuksella (Dechow and Sloan, 1991). Yritysjohdo saattaa raportoinnissaan pyrkiä sellaisiin tilastomanipulaatioratkaisuihin, jotka antavat lyhyen aikavälin tarkastelussa todellisuudesta poikkeavan kuvan yrityksen taloudellisen tilanteesta. Selittävä tekijänä voidaan pitää esimerkiksi tietyn mittarin tavoitetason saavuttamisesta seuraavaa palkkiota, johon johto ei ilman manipulaatiota mahdollisesti pääse käsiksi. Tämä ongelmallisuus perustuu pohjimmiltaan päämies-agentti-ongelmaan ja agenttiteoriaan, jota tarkastelemme hieman tarkemmin omassa osiossa. Teema on myös pyritty huomioimaan case-tutkimuksen kysymysten asettelussa, jotta mahdollistetaan case-yrityksen yritysjohdon omien näkemysten esille tuonti siitä, että kannustavatko käytössä olevat kannustin- ja palkitsemiskäytännöt heidän mielestään lyhyen tai pitkän aikavälin hyvään taloudelliseen suoriutumiseen, vai mahdollisesti jopa molempiin. Pidemmän aikavälin hyvään taloudelliseen suoriutumiseen kannustavan

palkitsemisjärjestelmän käyttö voidaan nähdä yrityksen strategiaan tavoitteisiin sitouttamisena, mikäli järjestelmän kannusteiden vaikutukset ja yrityskohtaiset tavoitteet ovat keskenään yhdensuuntaisia. Tämän yhteyden olemassaolon tarkasteleminen ja todentaminen ovatkin tutkielman isoimpia tutkimuskysymyksiä.

2.2 Aineellinen eli taloudellinen palkitseminen

Aineellinen palkitseminen perustuu väljästi määriteltynä rahamääräisesti mitattaviin kannusteisiin. Osa-alueiden luokittelu käsitteen sisällä ei ole täysin standardisoitunut, mutta lähtökohtaisesti jaottelutavat ovat pieniä eroavaisuuksia lukuun ottamatta suhteellisen samankaltaiset. Murphyn (1999) aiemmin esitelty johdon palkkausjärjestelmän jaottelutavan kaikki neljä komponenttia voidaan luokitella aineelliseksi palkitsemiseksi, mihin nojautuen voidaan todeta, että kaikki johdon rahapalkkaukseen liittyvät palkkakomponentit ovat poikkeuksetta aineellista palkitsemista.

Kauhanen (2010) määrittelee taloudellisen palkitsemisen seitsemään osaan: kiinteään rahapalkkaan, luontoisetuihin, työhyvinvointiin, muihin etuihin, tulospalkitsemiseen, voitonjakoon, henkilöstörahoitukseen ja optioihin, ja muihin osakepohjaisiin järjestelmiin. Tarkastelemme seuraavaksi näitä taloudellisia palkitsemisen keinoja laajempina kokonaisuuksina, jotta teoriapohjainen jaotteluperiaate ja case-yrityksen palkitsemiskäytännöt tukisivat mahdollisimman hyvin toisiaan käsitteellisesti tutkielman johdonmukaisuutta tukien. Kokonaisuuksien ryhmittelyn perusteena on käytetty case-tutkimuksessa oleellisimmaksi nousseiden osatekijöiden korostamista.

2.2.1 Rahapalkka ja tulospalkitseminen

Puhtaasti rahalliseen korvauksiin allokoitavia palkitsemiskeinoja voidaan näistä pitää kiinteää palkkaa ja tulospalkitsemista. Kiinteän palkan suuruus määräytyy pitkälti työn haastavuuden, työtehtävään liittyvän vastuun ja työtehtävää suorittavan henkilön yksilöllisten tekijöiden, kuten työkokemuksen mukaan (kts. esim. Vartiainen ja Kauhanen, 2005; Viitala, 2007) Mitä haastavampi ja vastuullisempi rooli organisaation jäsenellä on, yhdistettynä laajempaan työkokemukseen, sitä suurempi ansaittu rahapalkka lähtökohtaisesti on. Johdon kiinteä palkka ei vaihtelee olosuhteiden muutoksien mukaan, joten se on hyvä väline pienentämään johdolle koituvaa riskiä (Vartiainen and Kauhanen, 2005). Kiinteä rahapalkka ei kuitenkaan yksinään ole johdon näkökulmasta tarkasteltuna välttämättä tarpeeksi motivoiva väline parhaimpaan

mahdolliseen liiketoiminnalliseen suoriutumiseen tähtäämiselle, jolloin tarvitaan muita, sitä tukevia palkitsemiskeinoja.

Tulospalkkauksessa on kyse hyvin yksinkertaisesti tavoitteiden asettamisesta, niihin kannustamisesta ja niiden saavuttamisesta. Aiemmin tässä tutkielmassa sivutut suoritusperusteiset johdon palkitsemismekanismit, kuten taloudelliseen suoriutumiseen perustuvat bonukset, voidaan luokitella tulospalkkausmekanismeiksi. Hakosen *ym.*, (2002) mukaan toimivan tulospalkkausjärjestelmän rakentaminen voi kuulostaa yksinkertaiselta, mutta on todellisuudessa haastavaa. Järjestelmien luomis- ja käyttöprosessien hankaluudesta huolimatta tulospalkkauksen suosio on kasvanut yhä nopeammin 2000-luvulla. Toimintamallin haastavuutta lisää se, että tulospalkkausjärjestelmän käyttöönotto ei yksinään luo toimivaa järjestelmää, vaan sitä on kehitettävä jatkuvasti ja sidottava se vankasti osaksi organisaation johtamista. (Hakonen *ym.*, 2002). Järjestelmien toimivuuteen ja kehittämiseen liittyvät ongelmat vaikuttavat olevan varsin yleisiä ja jopa kriittisellä tasolla, sillä Nurmelan *ym.* vuonna 1999 laatiman tutkimuksen mukaan ainoastaan neljäsosa tulospalkkausjärjestelmistä toimi oikein, eli sai aidosti aikaan haluttuja vaikutuksia organisaatioissa. Tulospalkkauksen kentällä voisi todennäköisesti olla tarvetta kääntää huomiota uusien järjestelmien implementoinnista enemmänkin järjestelmien kehittämisprosesseihin, jotta uusien kehnosti toimivien järjestelmien suunnitteluun kohdistettuja resursseja voitaisiin kanavoida ongelman alkulähteeseen, eli järjestelmien laiminlyötyyn ylläpitoon ja kehittämiseen.

Toimivasta tulospalkkiojärjestelmästä löytyy Hakosen *ym.* (2002) mukaan neljä erityispiirrettä: se saa aikaan haluttuja vaikutuksia ja edesauttaa tavoitteisiin pyrkimistä, on yhdenmukainen organisaation omien tavoitteiden kanssa, nauttii siihen sidoksissa olevien osapuolten luottamuksesta ja on kaikkien näiden sidosryhmien kollektiiviseksi eduksi. Tätä eri ominaisuuksien luomaa kokonaisuutta tarkastellessa voidaan todeta, että palkkiojärjestelmän on oltava kiinteästi yhteydessä organisaation strategiaan (Viitala, 2007) ja oltava yhdenmukainen strategisissa toiminnoissa mukana olevien henkilöiden omien näkemysten kanssa toimiakseen tehokkaasti. Muutoin systeemien suunnitteluun, implementointiin ja edelleen kehittämiseen kohdistetut resurssit eivät voi todellisuudessa saavuttaa niille asetettuja vaatimuksia.

Tulospalkkauksen käytön yhteyttä organisaatioiden ja niissä toimivien yksilöiden tehokkuuteen ja tuottavuuteen on tutkittu viime vuosikymmeninä runsaasti. Erääksi isoksi tutkimuskysymykseksi on noussut tulospalkkauksen tosialliset vaikutukset yksilön motivaatioon ja tuottavuuteen. Tulospalkkausjärjestelmän käytön on todettu

vaikuttavan positiivisesti yksilön motivaatioon, mikäli siihen kytketty tulostmittari on asetettu organisaatiotasojen näkökulmasta tarkastellen tarpeeksi lähelle työntekijää. Toisin sanoen mitä useampaa organisaatiotasoa tulostmittari kattaa, tai mitä useamman organisaatiotason läpi se kulkee, sitä heikompia on siihen sidotun tulospalkkiojärjestelmän vaikutukset yksilön motivaatioon. Kuitenkin yritysjohdon näkökulmasta tilanne on varsin päinvastainen, sillä koko organisaatiota koskeva tarkastelu kuuluu luonnollisesti johdon vastuualueelle ja täten kokonaisvaltaisemmat mittarit toimivat johdon palkitsemisessa tehokkaammin. (Kauhanen ja Piekkola, 2006). Harris (2001) lisää, että tulospalkkauksen osuuden ollessa liian pieni suhteessa koko muuhun palkkausjärjestelmään, voi sen luomat edut jäädä kokonaan hyödyntämättä. Piekkola (2005) tukee tätä väitettä tutkimuksessaan todeten, että tulospalkkaus voi lisätä tuottavuutta ja tuloksellisuutta, mutta vain jos sen osuus kokonaispalkasta on tarpeeksi suuri.

Peruspalkkaa ja tulospalkkausta voidaan pitää lyhyen aikavälin kannusteina, vaikkakin tulospalkkausjärjestelmät perustuvat tulostmittareihin, joiden taso saadaan paikoitellen mitattua vasta jälkikäteen pidemmän aikavälin tilastojen perusteella. Pidemmän aikavälin kannusteina voidaan pitää optioita ja osakepohjaisia kannustinjärjestelmiä, jotka eivät itseisarvoisena luo yhtä välittömiä rahanarvoisia etuja järjestelmän piirissä oleville.

2.2.2 Optiot ja osakepohjaiset palkitsemisjärjestelmät

Osakeoptioilla tarkoitetaan mahdollisuutta ostaa yrityksen osakkeita tietyssä aikana ennalta sovittua rahasummaa vastaan. Ideana osakeoptioissa on se, että sen haltijalla on mahdollisuus hyötyä osakkeen lunastamisesta, mikäli sen markkinoilla vallitseva myyntihinta on lunastushetkellä korkeampi, kuin osakeoptioon sidottu lunastushinta. Vastaavasti markkinahinnan ollessa korkeampi kuin lunastukseen sidottu hinta, ei option haltija hyödy sen aktivoimisesta. Optio-ohjelmia hyödyntävät yritykset ovat lähinnä pörssiyrityksiä (Viitala, 2007) ja Kauhasen (2010) mukaan kaikista pörssiyrityksistä löytyy lähtökohtaisesti vähintään yksi osakeoptiojärjestelmää hyödyntävä kannustinsysteemi. Optiojärjestelmien hyödyntämistä palkitsemisessa perustellaan hänen mukaansa sillä, että niillä halutaan kasvattaa omistaja-arvoa, yhdistää omistajien, työntekijöiden ja johdon intressejä, eli pienentää agenttikustannuksia, sitouttaa nykyistä ja houkutelua uutta potentiaalista henkilöstöä ja sillä, että niiden käytöllä on pieni vaikutus yrityksen tulokseen. Näistä viimeisin väittämä perustuu siihen, että optiojärjestelmän maksajana on välillisesti yrityksen kautta yrityksen osakkeenomistajat, eikä yritys itse.

Huolimatta optiojärjestelmien kasvaneesta suosiosta, on niiden käyttö vähentynyt runsaasti viime vuosina. Niiden sijasta on yhä enemmän alettu hyödyntämään osakepohjaisia järjestelmiä, ja etenkin asiantuntijaorganisaatioissa henkilöstön sitouttamiskeinona. Osakkeenomistajan roolissa henkilöstöllä on laajemmat intressit kehittää organisaatiota, kuin ilman omistajasuhdetta. Osakkeita voidaan tarjota niin johdolle, kuin henkilöstöllekin suunnatun osakeannin tai tulospalkkiojärjestelmän kautta. (Kauhanen, 2010)

2.2.3 Luontoisedut ja muut henkilökuntaedut

Luontoisedut ovat työnantajan tarjoamia rahanarvoisia etuja, joita työnantaja ei maksa työntekijälle rahallisessa muodossa. Näitä etuja voi olla esimerkiksi auto-, asunto- tai puhelinetu. Erityisesti johtoryhmälle suunnatut luontoisedut ovat yleisiä, jotta yritys voisi tarjota heille paremmat edellytykset suorittaa työnsä hyvin. Toisena luontoisetujen tarjoamisen motiivina voidaan nähdä yrityksen pyrkimykset sitouttaa johto tiukemmin osaksi yritystä tarjoamalla varteenotettavampia etuja suhteessa muihin yrityksiin. Edun kohteen omistusoikeus ei kuitenkaan luontoisedun tapauksessa siirry edun saajalle, vaan ainoastaan sen käyttöoikeus luovutetaan eteenpäin, omistusoikeuden pysyessä yhä yrityksellä. Karttunen ja Pasanen (2016) kuvailevat, että luontoiseduista erilliset henkilökuntaedut eroavat luontoiseduista siten, että niitä ei ole sidottu työntekijän työsuhteen ehtoihin ja että niiden verokohtelu on erilaista. Luontoisedut sidotaan yleisen käytännön mukaisesti osaksi työsuhteen ehtoja, sillä ne sisällytetään yhdeksi komponentiksi henkilöstön tai johdon palkkakokonaisuutta. Ne useimmiten huomioidaankin rahapalkan määrittelyssä ja niiden käyttöönotossa on varmistettava niiden tarpeellisuus ja tarkoituksenmukaisuus edun saajalle (Kauhanen, 2010).

2.3 Aineeton palkitseminen

Yrityksien palkkajakaumaa tarkastellen johtoryhmän ja toimitusjohtajan palkkatasot ovat yleisesti korkeampia verrattuna organisaation muihin työntekijöihin. Toimitusjohtajien kiinteän palkan osuus on noin kaksinkertainen saman yrityksen tukitoimintojen tai alasegmenttien johtajiin verrattuna (Vartiainen and Kauhanen, 2005). Jo valmiiksi korkean rahamäärässä mitatun palkkatason nostaminen esimerkiksi tulospalkkioilla ei välttämättä vaikuta kannustavasti johdon suoritus- tai työskentelymotivaatioon (Viitala, 2007), jolloin sen rajahyöty saattaa kääntyä laskuun. Yrityksen palkitsemiseen allokoituvat varat vähentävät tällöin yrityksen viivan alle jäävää tulosta, mutta siitä ei saada vastineeksi arvoa lisäävää hyötyä. Johtamisen näkökannalta

organisaatioissa aineettoman palkitsemisen keinot näyttäisivät olevankin tehokkaampia kuin aineellisen palkitsemisen keinot (Vartiainen ja Kauhanen, 2005). Sen takia erityisesti johdon suunniteltu tai endogeenisesti työssä ilmentyvä aineeton palkitseminen nähdään monesti taloudellista palkitsemista tärkeämpänä ja tehokkaampana palkitsemiskeinona, etenkin ennestään korkean kiinteän rahapalkan tapauksessa. Työtä itsessään voidaan myös pitää palkitsevana, mikäli työntekijä kokee sen itseään kiinnostavaksi, merkitykselliseksi ja haastavuutensa kautta kehittäväksi. Työhön liittyvien aineettomien etujen arvostamista voidaan pitää hyvin yksilöstä riippuvaisena. Yhden henkilön arvostama työn yksinkertaisuus, stabiilius tai kiinteä, paikkaan sidottu pysyvyys voivat olla lannistava yhdistelmä esimerkiksi luovasta, liikkuvasta tai riskipitoisia ratkaisuja sisältävästä työstä nauttivalle. Organisaatioiden onkin kyettävä ottamaan huomioon työntekijöiden ja yritysjohdon heterogeeniset tarpeet ja erilaistuneet motivaatiotekijät, jotta työssä viihtyvyyttä ja tätä kautta tehokkuutta ja tuloksellisuutta voitaisiin lisätä.

Aineeton palkitseminen voidaan Kauhasen (2010) mukaan jakaa kahteen tyyppiin: urapalkkioihin ja sosiaalisiin palkkioihin. Urapalkkiot liittyvät läheisesti yksilön tarpeisiin toteuttaa omaa yksilöllistä urapolkuaan niin henkisen kasvun, kuin myös työsuhteeseen liittyvien aineettomien etujen kautta. Kauhanen (2010) määrittelee urapalkkioiksi työn itsensä, joustavat työajat, itsensä kehittämisen mahdollisuudet ja tarjottavat kasvupolut. Itsensä kehittäminen niin työura-aspektista, kuin myös henkilökohtaisiin ominaisuuksiin peilaten voidaan nähdä motivaatiotekijänä työtehtävien haastavuuden lisäämiselle. Vastuullisten ja vaativien työtehtävien kohtaaminen ja niissä onnistuminen ruokkii edelleen itsensä kehittämisen tarvetta ja ajaa todennäköisesti hakeutumaan entistä haastavimpiin vastuutehtäviin. Yrityksen näkökulmasta olisi suotuisaa, mikäli työntekijä toteuttaa tätä kehittymistä yrityksen sisällä, jotta yksilöön sitoutunut ammattitaito ja hiljainen tieto ei vuotaisi organisaation ulkopuolelle. Organisaatioissa voitaisiin ehkäistä tätä ongelmaa luomalla sisäiselle etenemiselle suotuisat rakenteelliset puitteet ja optimaaliset, tarvittaessa räätälöidyt työtehtävät.

Organisaatioiden hierarkkisuuudessa ollaan nykyisin siirtymässä entistä matalampien rakenteiden suuntaan, jolloin työtehtävien monipuolisuutta ja osa-alueiden yhdistelemistä voisi olisi syytä edistää. Kauhanen (2010) ehdottaa, että nykyisten erittäin litteiden organisaatioiden tapauksissa olisi tarvetta tarjota mahdollisuuksia siirtymään organisaation sisällä sivuttaissunnassa, tai jopa alaspäin. Tätä kautta vaihtelevuuden lisääminen ja uusien näkökulmien tuominen pitkään muuttumattomana olleeseen

organisaatiohaaraan uuden työntekijän myötä, voi luoda käyttökelpoisia ideoita hyödynnettäväksi liiketoiminnoissa. Ongelmaksi tässä voi muodostua Kauhasen (2010) mukaan se, että esimiehet ovat luonnollisesti vastahakoisia luopumaan hyvistä alaisistaan. Koko organisaation suorituskyky voi parantua, mutta osaavan työntekijän menettävän osaston kyvykkyys voi heiketä.

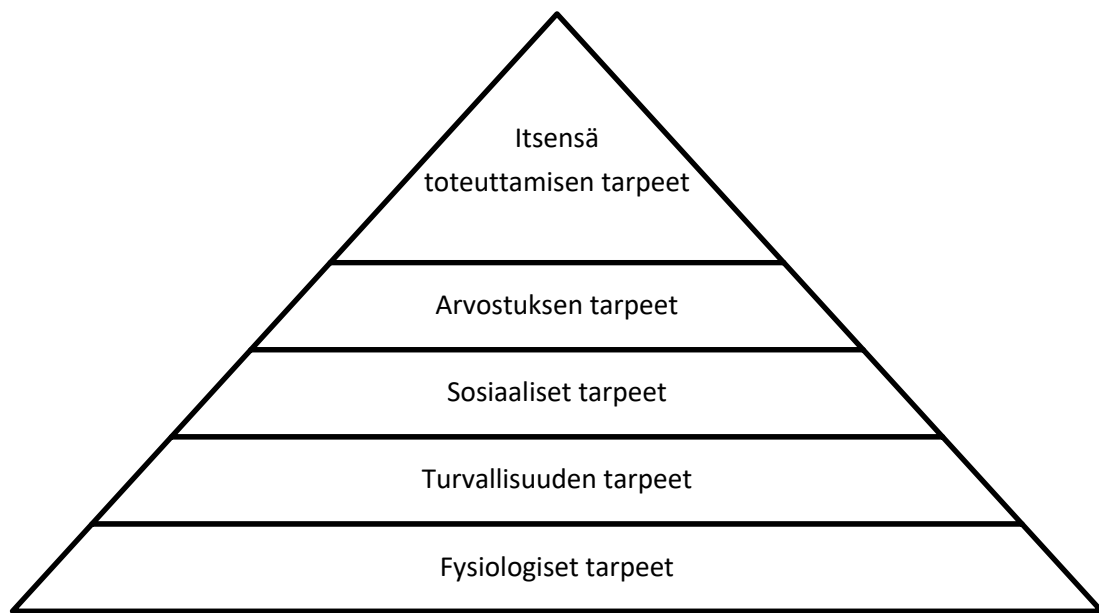
Sosiaaliset palkkiot liittyvät suoraan sosiaalisiin tarpeisiin ja niiden toteuttamiseen. Ihminen kokee tarvetta kuulua johonkin ryhmään, ja tähän palataan seuraavassa kappaleessa (Maslow, 1943) tarvehierarkian kautta. Sosiaalisia palkkioita on esimerkiksi julkinen tunnustus, esimerkiksi eläköitymisen yhteydessä (Viitala, 2007). Sosiaalista palkitsemista voi tapahtua niin yrityksen sisältä, esimerkiksi työn suorittamisesta saatuna palautteena, kuin myös yrityksen ulkopuolelta, kuten asiakkailta saatuna kiitoksena (Kauhanen, 2010).

3 Psykologinen ja motivaatioteoreettinen näkökulma

Aiemmin kuvailtujen palkitsemiskeinojen toimivuuden taustatekijöiden tarkastelun myötä voidaan motivaatiota pitää yhtenä tärkeänä tekijänä yksilöiden suoriutumiseen. Motivaatio on ihmisen sisältä lähtevä voima, joka ohjaa ja ylläpitää yksilön käyttäytymistä (Viitala, 2007). Seuraavaksi esitellään lyhyesti kaksi psykologisiin teeseihin liittyvää teoriaa, joiden kautta palkitsemista voidaan ymmärtää inhimillisestä näkökulmasta.

3.1 Maslow'n tarvehierarkia

Maslow'n tarvehierarkia on yksi klassisista motivaatioteorioista. Se perustuu ajatukseen, että ihmisen tarpeet voidaan jaotella hierarkkiseen järjestelmään alkaen perustavaa laatua olevista biologisista tarpeista aina eteerisiin, psykologisiin tarpeisiin (Maslow, 1943). Tarvehierarkia esitetään usein pyramidin muodossa ja sen tasot ovat alimmasta tasosta lähtien fysiologiset tarpeet, turvallisuuden tarpeet, sosiaaliset tarpeet, arvostuksen tarpeet ja itsensä toteuttamisen tarpeet. Teorian perusolemus on se, että hierarkiassa alempana olevien tarpeiden on oltava ainakin osittain tyydytetty ennen kuin ylemmän tason tarpeita on mahdollista tyydyttää.



Kuvio 1. Maslow'n tarvehierarkia (1943)

Teorian periaate on varsin käyttökelpoinen työelämän kontekstissa. Esimerkiksi Beckin (2000) mukaan organisaation alemman tason työntekijöiden motiivina toimii useimmiten raha, jolla taataan fysiologisten ja turvallisuuden tarpeiden vaatimukset. He eivät siis niinkään keskity työn luovaan puoleen, jonka kautta olisi mahdollista täyttää hierarkian ylempien tasojen tarpeita. Beck jatkaakin, että organisaation korkeammille tasoille siirryttäessä henkilöstön varallisuus yleensä kasvaa ja tätä kautta itsensä toteuttamisen tarpeet korostuvat huomattavasti enemmän.

Kun lähtökohta on se, että yritysjohto sijoittuu hierarkiapyramidin ylemmille tasoille, voidaan ajatusta käyttää hyväksi johdon kannustinten ja palkitsemisjärjestelmien suunnittelussa. Korkean tulotason kautta yritysjohtoon varallisuuden lisääminen uusilla rahamääräisillä kannusteilla ei välttämättä luo enää haluttuja lopputuloksia, kuten aineellisen ja aineettoman palkitsemisen vertailussa todettiin aiemmin tutkielmassa (esim. Viitala, 2007). Tällöin on otettava huomioon entistä enemmän yksilön psykologisiin tarpeisiin liittyviä tarpeita. Yleisesti voidaan todeta, että pyramidin ylemmille tasoille siirryttäessä korostuu aineettomien kannusteiden merkitys enemmän suhteessa aineellisiin kannustimiin. On kuitenkin otettava huomioon se, että alempien tasojen merkitys ylempien tasojen toteutumiseksi on hyvin kriittinen, eli alempien tasojen tarpeiden täyttäminen toimii peruskivenä ylempien tasojen tarpeiden täyttämiseksi (Maslow, 1943). Samaa ajatusta voidaan hyödyntää aineellisten ja

aineettomien kannusteiden vertailussa. Urapolun rakentamista ja itsensä kehittämistä on mahdollista toteuttaa vain, kun oma taloudellinen tilanne on turvattu ja kun yksilö kokee elävänsä turvallisessa elinympäristössä.

3.2 Odotusarvoteoria

Odotusarvoteoria on Victor Vroomin (1965) esittelemä teoreettinen malli, jonka mukaan ihminen on motivoitunut suorittamaan tehtävän, mikäli sen suorittaminen tuottaa hänelle haluamansa palkkion. Palkkion saavutettavuus on asetettava yksilölle optimaalisesti, eli se ei saa olla liian helposti tai vaikeasti saavutettavissa. Toisin sanoen työntekijä on motivoitunut tekemään laadukkaan työsuorituksen, mikäli siihen uhratusta panoksesta seuraa yksilön oikeudenmukaiseksi kokema palkkio (Vroom, 1965).

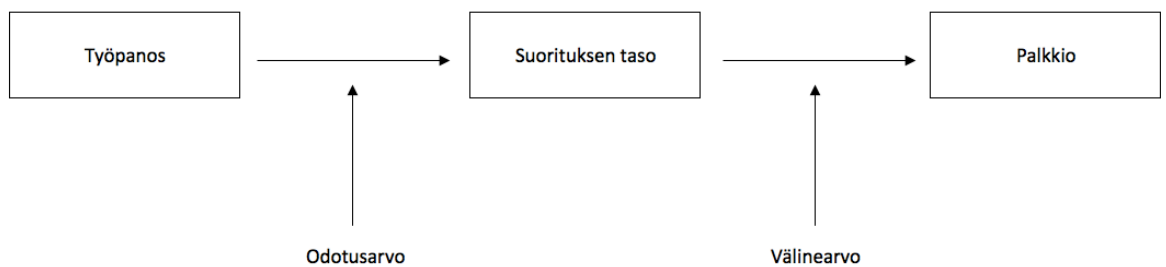
Odotusarvoteoria	Empiirinen esimerkki
Valenssi	Saavutettavan palkkion arvo (ylennys)
Odotusarvo	Todennäköisyys onnistumiselle (matala, keskitasoinen, korkea)
Välinearvo	Arvio todennäköisyydestä, että tehtävän suorittamisen johtaa palkkion saavuttamisen (ahkera työskentely ylennyksen saamiseksi)

Kuvio 2. Vroomin odotusarvoteoria ja empiirinen esimerkki

Beckin (2000) esimerkki odotusarvoteorian toimintaperiaatteesta on tilanne, jossa työntekijä pohtii, mahdollisuuksiaan ansaita ylennys (välinearvo) työskentelemällä ahkerasti työtehtävässään. Yksilö pitää toteutumisen odotusarvoa, eli todennäköisyyttä joko matalana, keskitasoisena tai korkeana. Esimerkiksi naispuolinen työntekijä miesvaltaisessa organisaatiossa saattaa pitää mahdollisuuksiaan ylennykselle paljon matalampana, kuin miespuolinen työntekijä vastaavassa tilanteessa. Toinen pohdinnan aihe yksilöllä on tietyn pyrkimyksen saavuttamisesta saatava palkkion arvo itselleen, eli tässä tapauksessa ylennyksen arvo työntekijälle. Jos työntekijä ei koe ylennystä arvokkaaksi, ei hänen voi odottaa työskentelevän ahkerasti sen saavuttamiseksi. Nämä komponentit yhdistelemällä työntekijä antaa tietyn suuruisen työpanoksen suhteessa kokemaansa tavoiteltavan palkkion saamisen todennäköisyyteen, joka johtaa tiettyyn suoriutumisen tasoon. Pelkistetysti siis pätee, että jos työntekijä kokee, että ahkera

työskentely ei johda korkeaan suoriutumisen tasoon tai että tämä suoriutumisen taso ei johda ylennyksen saamiseen, ei voida olettaa työntekijän työskentelevän ahkerasti ylennyksen eteen.

Emery ja Oertel (2006) luonnehtivat Vroomin teoriaa mukaillen, että odotusarveteorian mukaan motivaatio muodostuu valenssin, odotusarvon ja välinearvon yhteisestä vaikutuksesta.



Kuvio 3. Vroomin Valenssi-Odotusarvo-Välinearvo-malli

Odotusarveteorian oppeja voidaan hyödyntää kannusteiden ja palkitsemisjärjestelmien suunnittelussa. Yleisesti johdon palkitsemisen näkökulmasta tarkastellen tavoitteet on asetettava sellaisiksi, että ne on reaalisesti mahdollista saavuttaa huolimatta siitä, että johdolla on paikoitellen rajallinen mahdollisuus vaikuttaa niihin mittareihin, joihin palkitseminen perustuu. Tämän vuoksi on relevanttia asettaa johdolle sellaisia kannustinjärjestelmiä, joissa on sekä yrityskohtaiseen tulokseen, että henkilökohtaiseen suoriutumiseen perustuvia kannusteita. Lisäksi näihin järjestelmiin sidottujen palkkioiden on oltava tarpeeksi tavoittelemisen arvoisia ja merkityksellisiä johdon näkökulmasta, jotta työskentelymotivaatio niiden saavuttamiseksi säilyy. Tämä ajatus pätee niin aineelliseen kuin aineettomaankin palkitsemiseen. Esimerkiksi liian vaativaan tavoitteeseen sidottu tulosperusteinen rahallinen korvaus ei motivoi tavoitteen saavuttamiseen, eikä ylennys ole tavoittelemisen arvoinen, jos roolimutoksen myötä työtehtävät muuttuvat epämieluisammiksi kuin ennen ylennystä.

4 Päämies-agentti-ongelma

4.1 Agenttiongelmateoria ja agenttikustannukset

Yksi perimmäisiä syitä palkitsemisjärjestelmien luomiselle pohjautuu päämies-agentti-ongelmaan. Teorian kehittäjinä on pidetty Michael C. Jensenia ja William Mecklingiä (1976) vaikkakin aihepiiriin liittyvää keskustelua oli käyty jo vuosikymmeniä ennen tätä. Ongelmalla tarkoitetaan tilannetta, jossa päämies palkkaa agentin toimimaan päämiehen puolesta epätäydellisen tai epäsymmetrisen informaation tapauksessa. Agentin intressit saattavat erota päämiehen vastaavista, jolloin agentti ei välttämättä tee päämiehen kannalta optimaalisia ratkaisuja. Case-yrityksen tapauksessa tämä näkyy erityisesti yrityksen omistajien ja yritysjohdon välisenä eturistiriitana. Omistajien etuna on yrityksen arvon maksimointi, sillä yrityksen arvon kasvaessa kasvaa myös heidän omistuksensa arvo. Yritysjohdo ei kuitenkaan lähtökohtaisesti välttämättä toimi omistajien edun mukaisesti. Esimerkiksi riskinotto liiketoiminnassa voi vaarantaa yritysjohdon työsuhteen riskien realisoituessa. Omistajille taas tällainen liiketoiminnallinen riskinotto voi olla eduksi, mikäli heidän omistusportfolionsa kattaa muitakin yrityksiä. Tätä omistajien ja johdon intressien ristiriitaa tarkoitetaan agenttiongelmalla.

Agenttikustannukset ovat agenttiongelman luomia kustannuksia, jotka koituvat osakkeenomistajille, kun johdon intressit eroavat omistajien vastaavista. Jensen ja Meckling (1976) jaottelivat agenttikustannukset kolmeen osaan: valvontakustannuksiin, takuukustannuksiin ja residuaalitappioihin. Osakkeenomistajien ja yritysjohdon tapauksessa valvontakustannukset koituvat osakkeenomistajien suorittamasta johdon valvonnasta, motiivinaan se, että johto ei toimisi omistajien intressien vastaisesti. Takuukustannukset puolestaan muodostuvat osakkeenomistajien ja agentin välille solmituista sopimuksista, joiden perusteella agentti lupautuu olla toimimatta päämiehen intressien vastaisesti. Tehokkaasta valvonnasta ja takuista huolimatta yritysjohdon päätökset saattavat kuitenkin erota omistajien kannalta optimaalisimmasta ratkaisusta ja tästä koituvia kustannuksia kutsutaan residuaalitappioiksi.

Agenttikustannuksien minimoimiseksi on monia keinoja ja yksi niistä on hyödyntää johtoryhmän kannustin- ja palkitsemisjärjestelmiä (Garen, 1994). Garenin mukaan empiirinen tutkimuskenttä on ollut keskittynyt lähinnä toimitusjohtajien palkkauksen ja yrityksen tuloksellisuuden ja koon yhteyden tarkasteluun, ja vähemmän on keskitytty tutkimaan toimitusjohtajien palkitsemisen yhteyttä agenttiongelman viitekehykseen.

Garenin huomioista huolimatta yleisenä lähtökohtana yritysjohdon kannusteiden luomiselle voidaan pitää juuri päämies-agentti-ongelmaa. Esimerkkinä ongelman ratkomiseksi voidaan pitää johdon aineellista palkitsemista, kuten optio- ja osakepohjaisia järjestelmiä, jotka luovat yritysjohdolle omistussuhteen yritykseen. Tällöin yritysjohto saadaan sidottua tehokkaammin mukaan johtoryhmän ulkopuolisten omistajien tavoitteisiin. Strategisesta näkökulmasta tämä on hyvin oleellinen seikka, jotta hallituksen, omistajien ja yritysjohdon intressit saadaan yhtenäistettyä kokonaisvaltaiseksi strategiaksi, jota toteuttamalla päästään yrityksen tulevaisuuden tahtotilaan. Mikäli intressit eroavat toisistaan, ei tahtotilaan pääsyä voida pitää relevanttina tavoitteena.

5 Empiriaosuus: haastattelututkimus case-yrityksessä

5.1 Case-yritys

Case-yrityksenä tutkielmassa toimii suomalainen rakennusautomaatiojärjestelmien toimittaja. Yrityksen tavoitteena on kehittää ja urakoida älykkäitä ja luotettavia rakennusautomaatio- sekä turvajärjestelmiä. Yritys on vuosien varrella kasvanut yhdeksi alan suurimmiksi toimijoiksi Suomessa edistyksellisten innovaatioidensa ansiosta. Päämarkkina-alueilleen yrityksen alaisuudessa työskentelee 195 henkilöä ja vuonna 2017 liikevaihto oli 25 miljoonaa euroa.

5.2 Tutkimusmenetelmä- ja aineisto

Kohdeyrityksen haastateltavana henkilönä toimii yrityksen talousjohtaja ja johtoryhmän jäsen, joka on toiminut haastatteluhetkellä positiossaan kolme ja puoli vuotta. Tämän ansiosta hänellä on kattava näkemys siitä, kuinka yrityksen toiminta on vuosien aikana muuttunut, miten yrityksessä on strategisesta näkökulmasta asetettu tavoitteita ja kuinka niiden tavoittamisessa on onnistuttu. Haastateltava ei ole ennen nykyistä positiotaan toiminut case-yrityksen palveluksessa. Talousjohtajana hänen rooliinsa kuuluu laajemminkin läheinen työskentely kannustin- ja palkitsemisjärjestelmien parissa, mitä kautta tutkimukseen saadaan vahvaa ja perusteellista ammatillista näkemystä. Haastattelujen toteutusta helpotti huomattavasti se, että kannustin- ja palkitsemisjärjestelmät, sekä ylipäättään kauppatieteellinen teoria oli haastateltavalle hyvin tuttua hänen koulutustaustansa kautta.

Haastatteluja toteutettiin kaksi kappaletta. Tämä useampaan haastatteluun perustuva toimintatapa pohjautuu siihen, että esihaastattelujen avulla on mahdollisuus kokeilla haastattelurungon toimivuutta ja kysymysten muotoilua, jotta niitä voidaan tarvittaessa muuttaa tarkoituksenmukaisemmaksi syvällisempää haastattelua varten (Hirsjärvi ja Hurme, 2000). Haastattelukokonaisuuden ensimmäisessä osuudessa haastateltavalle toimitettiin kirjallinen kysymyssarja, jonka tarkoituksena oli sen kysymysten asettelun kautta tuoda esille tutkielman oleellimmat tutkimuskysymykset ja johdattaa luontevasti tutkielman aihepiiriin ja teemoihin. Näihin kysymyksiin saatujen vastausten perusteella teetettiin haastattelurunko haastattelukokonaisuuden toista osuutta, eli teemahaastattelua varten. Teemahaastattelussa pyrittiin saamaan entistä syvällisempää tietoa ja tarkennuksia ensimmäisessä osuudessa kerättyyn haastatteluaineistoon. Haastattelurungosta poikettiin haastattelun aikana luontevasti muutamaa otteeseen, jotta esille tulleistä seikoista saataisiin vielä tarkoituksenmukaisempaa tietoa tutkimusta varten. Teemahaastattelu nauhoitettiin ja litteroitiin haastattelun jälkeen erikseen kirjalliseen muotoon, jotta haastatteluaineistoa olisi helpompi käsitellä tutkimuksen aikana.

Haastattelujen tarkoituksena oli oleellisimpien tutkimuskysymysten mukaisesti ensinnäkin tarkastella mitä kannusteita ja palkitsemisjärjestelmiä yrityksessä on ylimmän johdon osalta käytössä, minkälainen on niiden luontiprosessi ja kuinka haastateltava kokee niiden toimivan case-yrityksen kontekstissa. Toisekseen tavoitteena oli saada tietoa siitä, kuinka kyseiset järjestelmät ja käytännöt kytkeytyvät yrityksen strategiaan ja miten yrityksen strategia mahdollisesti vaikuttaa järjestelmien käyttöön ja luontiprosessiin.

5.3 Tutkimustulokset

Tässä kappaleessa käsitellään haastatteluilla kerätty aineisto. Ensimmäisessä osiossa esitellään yrityksen ylimmän johdon palkitsemisjärjestelmiä ja niiden käyttöä yleisesti, ja toisessa osassa tarkastellaan kuinka ne kytkeytyvät yrityksen strategiaan.

5.3.1 Yrityksen ylimmän johdon kannustimet ja palkitsemisjärjestelmät

5.3.1.1 Aineellisen palkitsemisen keinot

Yrityksen ylimmälle johdolle on asetettu aineellisista palkitsemiskeinoista kiinteä rahapalkka, tulospalkkausjärjestelmä, koko yrityksen henkilöstön kattavat luontoisedut ja sekä optio- että osakepohjaiset kannustinjärjestelmät.

Palkkauskokonaisuus mukailee siis jo aiemmin tutkielmassa esiteltyä Kevin J. Murphyn (1999) johdon palkkakokonaisuuden neljän komponentin mallia. Järjestelmien laatimisesta ja lopullisesta vahvistamisesta vastaa yrityksen hallitus, joka tekee päätökset osittain toimitusjohtajan esityksen perusteella. Yrityksen talousjohtaja eli case-tutkimuksen haastateltava osapuoli on ollut mukana yrityksen palkitsemisjärjestelmien laadinnassa, lukuun ottamatta toimitusjohtajan palkitsemisjärjestelmiä. Tutkimuksen haastatteluaineisto perustuu siis hyvin laajaan ja kokonaisvaltaiseen, yritystason informaatioon. Luontoisetujen tarkempi tarkastelu empiriaosuudessa jätetään tekemättä, sillä niillä ei ole yhteyttä yrityksen strategiaan toimintoihin, paitsi työntekijätason sitouttamiskeinona.

Rahapalkka määräytyy ylimmässä johdossa kiinteän palkan ja tulospalkkauksen yhdistelmänä. Kiinteän palkan luonne on hyvin yksinkertainen ja on sidottu aiemmin teoriaosuudessa mainittuihin seikkoihin, kuten työtehtävän vastuullisuuden tasoon ja henkilön työkokemukseen. Tarkasteltaessa puhtaasti kiinteään rahapalkkion mallin mahdollisuutta, toteaa haastateltava, että kokisi itse olevan yhtä tehokas työntekijänä tällöin, kuin nykyisen kiinteän ja tulospalkkauksen yhdistelmän tapauksessa. Tämän hän perustelee sillä, että uravalintoja tehdessä kiinteän palkan ollessa tarpeeksi korkea, ei palkkausmetodi muodostuisi kynnyksisyydeksi. Lisäksi henkilökohtainen tarkasteluhorisontti ansioita tarkastellen on kvartaali- tai vuositasolla, jolloin pitkäjänteisyys on lähtökohta työskentelylle ja tällöin lyhyen aikavälin kannusteiden merkityksellisyys on vähäinen. Nykyinen positio ei kuitenkaan välttämättä olisi ollut hänelle tarpeeksi houkutteleva puhtaasti kiinteän palkkauksen tapauksessa, mutta muunlaisessa positiossa se olisi voinut olla hyväksyttävä.

Tulospalkkausrakenteet koostuvat johtoryhmän palkitsemisessa kahdesta elementistä: yhtiötason kasvusta ja kannattavuudesta sekä roolien mukaisista tavoitteista ja projekteista. Ensimmäinen elementti kattaa yritystason tavoitteita, kuten liikevaihdon kasvun ja käyttökäteen kehittymisen. Toinen elementti puolestaan henkilökohtaisiin, omaan rooliin liittyviä vastuualueita, esimerkiksi talousjohtajan tapauksessa yrityskauppojen toteuttamisen ja uuden toiminnanohjausjärjestelmän implementoinnin. Tulospalkkaushaitari kattaa johtoryhmässä keskimäärin 0-3 kuukauden rahapalkan ja niiden maksutiheys on vuosittainen. Elementtien merkityksellisyyttä tiedusteltaessa toteaa haastateltava, että oleellista on kokonaisuus, mutta vielä oleellisempaa on tavoitteiden saavutettavuuden realistisuus.

”Osaan pystyy vaikuttamaan enemmän kuin toiseen, esimerkiksi yrityksen orgaaniseen kasvuun ja tulokseen vaikuttaminen on rajallista omassa roolissa.

Kuitenkin kasvustrategiaan liittyvät projektit, kuten yrityskaupat ovat enemmän omassa käsissä. Pystyy siis vaikuttamaan hyvinkin läheltä, mutta lisäksi löytyy yritystason tavoitteita hyvässä suhteessa.” -CFO

Yrityskohtaiset tavoitteet	Henkilökohtaiset tavoitteet (CFO)
Liikevaihdon kasvu, käyttökateen kehitys	Yrityskaupat, ERP-järjestelmän uusiminen

Kuvio 4. Yrityskohtaisten ja henkilökohtaisten tavoitteiden jaottelu

Kysyttäessä tulospalkkauksen toimivuudesta toteaa haastateltava, että hiljattain uusitun toiminnanohjausjärjestelmän myötä tulospalkkausjärjestelmät on saatu muovattua hyvin optimaalisiksi yrityksen tarpeet huomioon ottaen. Uudet käytännöt täyttävät aiemmin tutkielmassa esiteltyt Hakosen *ym.* (2002) vaatimukset toimivasta tulospalkkiojärjestelmästä, eli saavat aikaan haluttuja vaikutuksia, ovat yhdenmukaisia yrityksen strategian kanssa, ovat tarkoituksenmukaisia kaikkien osapuolten kannalta ja ovat näiden osapuolten yhteiseksi eduksi. Yrityksen omat järjestelmät kannustavatkin toimimaan yrityksen kasvustrategian mukaisesti ja niiden luomiseen on päässyt vaikuttamaan niin yrityksen johto, kuin hallitus. Tähän nojautuen kaikki neljä vaatimusta täyttyvät case-yrityksen tapauksessa. Yrityksen tulospalkkaukseen liittyvät käytännöt ovat siis hyvin yhteneväisiä aihepiirin teorian ja aiempien tutkimustulosten kanssa.

Huolimatta uuden järjestelmän luomasta selkeästä palkitsemisjärjestelmärakenteesta ja sen luomista mahdollisuuksista, on nykyisissä palkitsemisjärjestelmissä yhä hankaluutensa. Yrityksessä on viime aikoina voimakkaasti keskitytty vanhentuneiden käytäntöjen purkamiseen niin palkitsemisessä, kuin muissakin hallinnollisissa asioissa. Aiemmin yrityksessä on ollut haasteena päätäntävällän hajautuminen ja siihen liittyvä ylikorostunut heterogeenisuus esimerkiksi sopimusasioissa. Keskijohto on itse laatinut työsopimuksia työntekijöiden kanssa ja tätä kautta luonut hyvin erilaisia ja epäjohdonmukaisia palkitsemiskäytäntöjä. Osittain tämän yrityksen laajuisen hallinnon pirstaloituneisuuden takia yrityksessä otettiin uusi toiminnanohjausjärjestelmä käyttöön, jonka myötä kaikki yrityksen toiminnot on saatettu yhteen kokonaisvaltaiseen järjestelmään. Tämän myötä johdonkin palkitsemisjärjestelmiä on yhtenäistetty, niihin on tuotu läpinäkyvyyttä ja niitä on ajankohtaistettu nykyistä taloudellista tilannetta vastaavaksi.

Palkitsemisen kannalta isoimmaksi ongelmaksi yrityksessä on haastateltavan mukaan muodostunut vanhentuneet tulospalkkiojärjestelmät, jotka ovat ajan saatossa

käytännössä muodostuneet osaksi kiinteää palkkaa. Jotkin palkkionmaksujen komponentit ovat olleet liian jäykkiä ja joustamattomia, sillä osa niistä on yhä nykyäänkin sidottu jopa kymmenen vuotta vanhoihin taloudellisiin mittareihin, mitkä eivät vastaa enää ajankohtaista taloudellista tilannetta. Aiemmin esille tuodun Nurmelan *ym.* (1999) tutkimuksen mukaan vain neljäsosa tulospalkkausjärjestelmistä toimi oikein ja tämä ongelma heijastuu myös näihin case-yrityksen vanhentuneihin palkitsemiskäytäntöihin. Kuten teoriaosuudessa hieman jo pohdinnan kautta tuotiin esille, on tulospalkitsemisen kentällä keskityttävä enemmän järjestelmien kehittämiseen, kuin uusien järjestelmien luomiseen olemassa olevien, vanhentuneiden järjestelmien ohelle. Joidenkin näiden vanhentuneiden järjestelmien purkaminen ja muuttaminen on kuitenkin osoittautunut yrityksessä haastavaksi, sillä niitä on laadittaessa sidottu pitkän aikavälin tavoitteisiin ja pitkäjänteisen työn tuloksiin. Ristiriita syntyy siitä, että laatimishetken strateginen lähtökohta eroaa merkitsevästi yrityksen nykyisestä strategiasta ja tavoitteista, jolloin järjestelmän tarkoitus menettää merkityksensä. Yritys pyrkii kuitenkin jatkuvasti kehittämään uusia mahdollisimman joustavia ja laajennettavissa olevia palkitsemisjärjestelmiä sekä purkamaan vanhentuneita käytäntöjä juurikin strategiaan mahdollisesti tulevaisuudessa tehtäviä muutoksia silmällä pitäen. Tätä toimintatapaa voidaan pitää hyvänä ja kestäväenä ratkaisuna, sillä palkitsemista ei ole mahdollista erottaa yrityksen strategiasta (Salimäki *ym.*, 2009).

Osake- ja optiojärjestelmät toimivat omistajanäkökulmaa hyödyntäen vahvana keinona henkilöstön sitouttamisessa yrityksessä. Haastateltava pitää näitä tärkeimpinä pidemmän aikavälin sitouttamiskeinoina, joilla saadaan henkilöstön motiivit integroitua osaksi yrityksen omia tavoitteita. Niiden toiminta perustuu pääomistajan tarjoamaan mahdollisuuden lunastaa yrityksen osakkeita. Järjestelmät kattavat myös henkilöitä johtoryhmän ulkopuolelta, jolloin myös organisaation alemman tason toimijoita saadaan sitoutettua kiinteämmin yritykseen. Näillä järjestelmillä saadaan minimoitua myös agenttiongelman luomat haasteet ja pienennettyä agenttikustannuksia, jotka koituvat yrityksen osakkeenomistajien kannettaviksi.

Haastateltava kokee, että kokonaisuutena yrityksen nykyiset aineelliset palkitsemisjärjestelmät ovat hyvin motivoivia ja suurimmaksi osaksi ajan tasalla, johtuen niihin viime aikoina tehdyistä muutoksista. Lisäksi lisämotivaatiota työskentelyyn tuo se, että hän on itse päässyt mukaan laatimaan yrityksen palkitsemisjärjestelmiä ja etenkin osaksi omien järjestelmien luomisprosessia. Psykologisiin motivaationäkökulmiin viitaten yrityksen kannusteissa on otettu

huomioon odotusarvoteorian mukaisia motivaatioon liittyviä seikkoja. Palkkioiden ansaitseminen on asetettujen tavoitteiden saavuttamisen kautta tehty haastavaksi, mutta mahdolliseksi. Lisäksi palkkiot on määritelty palkitsemisjärjestelmän kohdehenkilön kannalta oleellisiksi ja tavoittelemisen arvoisiksi. Näin Vroomin (1965) odotusarvoteorian mukaisen odotusarvon ja välinearvon optimoinnin avulla taataan palkitsemisjärjestelmien toimivuus niin aineellisten, kuin myös aineettomien kannusteiden osalta. Lisäksi haastateltava kertoo, että kun on itse ollut mukana luomassa eri rooleissa työskentelevien kannustimia, osaa niitä tarkastella erilaisista näkökulmista ja ymmärtää niiden haasteita paremmin.

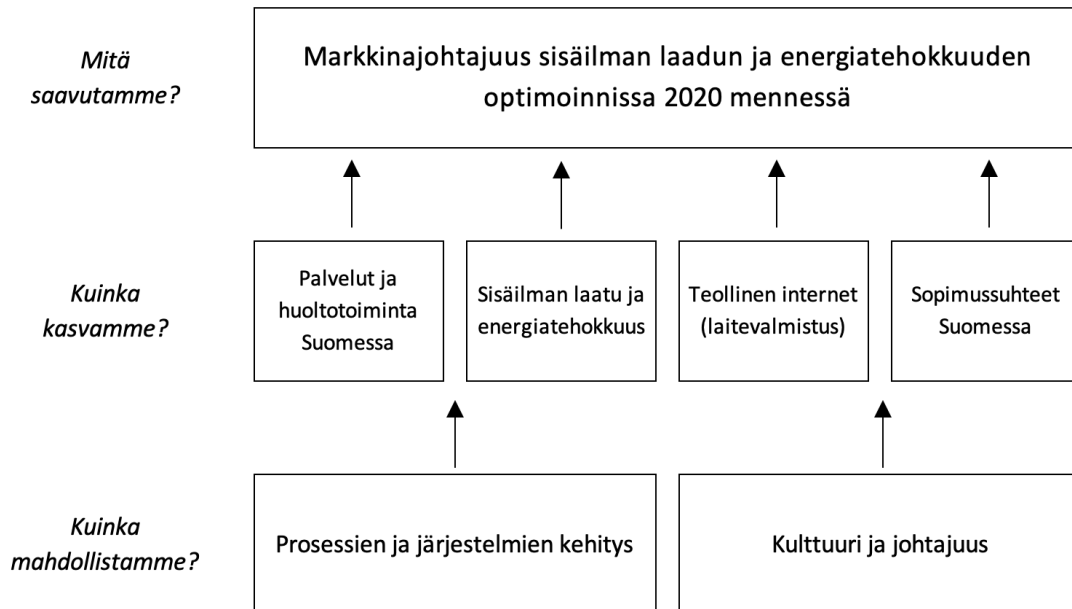
5.3.1.2 Aineettoman palkitsemisen keinot

Aineettomista palkitsemisen keinoista tärkeimmäksi haastateltava kokee urapolun rakentamisen ja itsensä kehittämisen mahdollisuudet. Aiemmin uralla henkilökohtainen preferenssi on painottunut enemmän urakehitykseen kuin aineellisen palkitsemisen palkkioihin, kuten rahapalkkaan. Taustalla on toiminut ajatus siitä, että hyvä suoriutuminen tietyssä roolissa johtaa yhä vastuullisimpiin rooleihin tulevaisuudessa ja rahapalkka ansaitaan urakehityksen ohella. Kuitenkin haastateltavan tavoitteet case-yrityksessä liittyvät nykyisin lähinnä nykyiseen talousjohtajan positioon ja tämän roolin sisäiseen kehittämiseen ja laajentamiseen, ja tätä kautta yrityksen kasvutarinaan vaikuttamiseen. Yrityksen organisaatorakenne on todella matala, joten pestistä toiseen siirtymistä on hankala toteuttaa ja esitellä houkuttelevana mahdollisuutena organisaation jäsenille. Korkeamman tason positioita ei siis sinällään ole mahdollista tarjota yrityksen sisällä, vaan vastuuta jaetaan muiden keinojen kautta nykyisiin positioihin liittyen. Tämä voi osoittautua pidemmällä aikavälillä haasteeksi sisäisen liikkuvuuden näkökulmasta, sillä jotkin ihmiset kaipaavat uusia haasteita muutaman vuoden välein, ja näitä uusia haasteita voitaisiin tarjota positioista toiseen siirtymisen kautta (Kauhanen, 2010). Yrityksessä ongelma on kuitenkin osittain eliminoitu niin, että omaan positioon sidottuja vastuita on mahdollisuus laajentaa yksilön niin halutessaan.

Yrityksen aineettomien kannusteiden laadusta haastateltava kertoo, että yrityksessä kannustetaan hyvin oman roolin ja itsensä kehittämiseen. Vaikkakin positio onkin pysyvä, on rooliin osittain pakon edestä jouduttu tekemään muutoksia strategiaan tavoitteisiin tehtyjen muutosten sanelemana. Suurin osa tästä kehittämisestä on kuitenkin henkilöstä itsestä kiinni, eli halusta esittää näkemyksiä yrityksen hallitukselle siitä, kuinka roolia olisi mahdollista kehittää tulevaisuudessa. Strategisesta näkökulmasta tarkastellen voidaan tätä position muokattavuutta ja roolin laajentamismahdollisuuksia pitää ensinnäkin hyvänä sitouttamiskeinona,

johtuen niiden luomasta liikkumavarasta ja toisekseen erinomaisena mahdollisuutena asettaa selkeät henkilökohtaiset tavoitteet perustuen juurikin yrityksen strategiaan tavoitteisiin.

5.3.2 Strategiset lähtökohdat



Kuvio 5. Yrityksen strategiakartta

Yrityksen uuden toiminnanohjausjärjestelmän suunnittelussa on tarkoituksella kiinnitetty huomiota yrityksen strategiaan tavoitteisiin. Puitteet uusien palkitsemisjärjestelmien luomiselle olivat siinä mielessä optimaaliset, että ne oli mahdollista rakentaa täysin puhtaalta pöydältä ajan tasalla olevaan strategiaan nojaten. Järjestelmä on case-yrityksen tapauksessa tarkoituksella valittu tukemaan niin maantieteellistä, kuin myös liiketoiminta-alueellista kasvua ja haastateltava toteaaakin, että näin vahva strategiaan nojautuminen kokonaisvaltaisessa suunnittelussa ei kaikissa yrityksissä välttämättä olisi mahdollista, johtuen monesti laajasta, erilaisia alajärjestelmiä sisältävästä järjestelmien paletista. Yrityksen yhden järjestelmän tapauksessa tämä haaste on tietoisesti eliminoitu.

Yrityksen strategia rakentuu kolmen peruskysymyksen ympärille:

1. Kuinka mahdollistamme?
2. Kuinka kasvamme?
3. Mitä saavutamme?

Strategian mahdollistaminen pohjautuu ensinnäkin prosessien ja järjestelmien kehittämiseen ja toisekseen yrityksen kulttuurin rakentamiseen ja hyvään johtajuuteen. Haastateltavan mukaan nämä komponentit tarkoittavat käytännössä samaa asiaa, mutta niiden tarkastelu tapahtuu erilaisesta näkökulmasta. Prosessien ja systeemien kehittäminen on yrityksen kontekstissa erittäin kriittinen tekijä etenkin lyhyellä aikavälillä. Operatiivisen toiminnan onnistumisen edellytykset riippuvat hyvin pitkälti käytössä olevista järjestelmistä, niiden toimivuudesta ja loppuun asti hiotuista prosesseista arkisissa toimissa. Kulttuuri ja johtajuus puolestaan heijastuvat urapolkujen rakentamiseen ja ylipäätään yrityksen tapaan toimia, joka taas ilmentyy osaksi yrityksen strategiaa. Oikeanlaisten prosessit, kuten esimerkiksi henkilöstöhallinnon puolelta rekrytoinnin toteuttaminen kannattavasti ja kestävästi, mahdollistavat kasvun ja strategisten tavoitteiden saavuttamisen. Palkitsemisjärjestelmiin nämä komponentit heijastuvat esimerkiksi juurikin niin, että kannustinjärjestelmiä, etenkin tulospalkkausta, on kehitetty ja muovattu paremmin yrityksen tarpeita huomioiviksi. Tätä järjestelmien kehittämisen tärkeyttä korostettiin tutkielman teoriaosuudessa Hakosen *ym.* (2002) teoksen pohjalta.

Haasteena yrityksen strategian ja palkitsemisjärjestelmien yhteyden toimivuuden havainnoinnista on yrityksessä ollut se, että kannusteiden mittareiden seuraaminen on ollut hankalaa kaikilla yrityksen tasoilla. Aiemmin käytössä olleet järjestelmät eivät ole pystyneet antamaan reaaliaikaista tietoa suoriutumisesta, mikä osaltaan on hankaloittanut henkilöstön ja johdon motivointia kannustinjärjestelmillä. Seurattavuuden puuttuminen on siis vaikuttanut heikentävästi järjestelmien toimivuuteen informaation heikon saatavuuden vaikutuksesta. Uuden järjestelmän myötä tämä ongelma on kuitenkin pystytty eliminoimaan, eli sekä yritystason, että henkilökohtaisia mittareita on nykyisin mahdollista seurata reaaliajassa. Haastateltavan mukaan tämä toiminnallisuus heijastuu strategian selvempänä ilmentymisenä palkkiojärjestelmissä. Esimerkiksi kun yrityksen tietyn liiketoimintasegmentin myyntiä on tavoitteena kasvattaa kasvustrategian mukaisesti, on ERP-järjestelmästä mahdollista seurata myynnin kehittymistä reaaliajassa. Näin strategiset tavoitteet saadaan jalkautettua palkitsemisen kautta operatiiviselle tasolle.

Kuten teoriaosuudessa aiemmin tuotiin ilmi, on ylimmän johdon kannustinjärjestelmät joissakin tapauksissa rakennettu niin, että ne kannustavat optimoimaan lyhyen aikavälin suoriutumista pidemmän aikavälin, strategisten tavoitteiden kustannuksella. (Dechow and Sloan, 1991). Kysyttäessä haastateltavalta aiheesta toteaa hän, että case-yrityksen omistajarakenne koostuu pitkäjänteiseen kehittämiseen tähtäävistä omistajista.

Omistajat viime kädessä hyväksyvät yritysjohton palkitsemisen perusteet ja lyhyen aikavälin optimoinnin mahdollisuus on tässä otettu huomioon. Yrityksen pidemmän aikavälin kannusteet on rakennettu niin, että mittareiden optimointi tietyllä tilikaudella ei ole kannattavaa vertailuanalyysiin (benchmarking) perustuvan toimintatavan vuoksi. Tämän vuoksi huimat panostukset yhdellä tilikaudella vaatisivat entistä vakuuttavampia tuloksia seuraavalla tilikaudella, jotta mittareiden optimointi olisi kannattavaa palkitsemisen valossa. Yrityksen palkitsemisjärjestelmistä ei siis löydy sellaisia käytäntöjä, jotka kannustaisivat johtoa optimoimaan lyhyen aikavälin suoriutumista. Lyhyen ja pitkän aikavälin kannusteiden suhde on siis hyvin strategiaorientoitunut yrityksessä.

Haastattelun lopuksi haastateltava kommentoi yrityksen strategisia tavoitteita ja niiden saavutettavuutta. Tavoitteet ovat hyvin haastavia ja nojautuvat vahvasti markkinajohtajuuden tavoitteluun, eli lähtökohta kaikelle toiminnalle on kasvustrateginen. Johtoryhmä on kuitenkin itse päässyt vaikuttamaan tavoitteiden laadintaan, jolloin ne on saatu asetettua optimaalisen haastavaksi, muttei kuitenkaan mahdottomiksi. Yrityksen orgaaninen kasvu ei itsessään ole riittävän vahvaa, jolloin talousjohtajan omaan rooliin liittyvät projektit, kuten yritysvaltausten suorittaminen korostuvat kasvun mahdollistamiseksi. Tämän hetkisten tulosten valossa yrityksen mittarit on valittu tarkoituksenmukaisesti ja tavoitteet on asetettu realistisiksi. On kuitenkin otettava huomioon, että joissakin tapauksissa johdon näkemys vallitsevasta tilanteesta voi olla puolueellinen erityisesti silloin, kun se on päässyt itse vaikuttamaan päätöksentekoon. Tästä huolimatta case-yritys on haastattelun perusteella onnistunut toistaiseksi tavoitteiden saavuttamisessa. Strategisiin tavoitteisiin on myös asetettu sopivassa määrin joustovaraa, jolloin niiden saavuttaminen ei häiriinny mahdollisista liiketoiminnallisista häiriöistä.

6 Loppupäätelmät

Tässä tutkielmassa on tutkittu ylimmän johdon palkitsemista niin palkitsemisen teorian, yleisten palkitsemismallien, kuin myös palkitsemisen taustalla toimivien psykologisten tekijöiden kautta ja pidetty niitä vertailukohtana case-tutkimukselle, jossa analysoitiin ylimmän johdon palkitsemisjärjestelmiä ja niiden yhteyttä yrityksen strategiaan. Tavoitteena oli tarkastella palkitsemisjärjestelmien käyttöä, esitellä niihin liittyviä ongelmia ja havainnollistaa kuinka yrityksen strategia heijastuu käytössä olevien kannusteiden ja palkitsemisjärjestelmien kautta.

Case-tutkimuksen tulokset myötäilevät hyvin pitkälti vallalla olevien palkitsemiskirjallisuuden teesejä, niin yrityksessä käytössä olevien palkitsemisjärjestelmämallien, kuin myös näiden järjestelmien käyttöön liittyvän, olemassa olevan aiemman tutkimusmateriaalin näkökulmasta. Case-yrityksen palkkaus- ja palkitsemiskäytännöt olivat hyvinkin geneeriset, eli sisälsivät samat komponentit kuin mitä akateemisessa kirjallisuudessa esitettiin niiden yleisesti sisältävän, viitaten Kevin J. Murphyn (1999) johdon palkkausjärjestelmien neljään komponenttiin. Tämä oli ensimmäinen kahdesta oleellisimmista tutkimuskysymyksestä, jonka selvittämisen prosessi loi pohjan toisen tutkimuskysymyksen tutkimiseksi.

Toinen tutkielman tärkeimmistä tutkimuskysymyksistä pyrki selvittämään, kuinka yrityksen strategia ilmenee palkitsemisjärjestelmissä ja niiden käytössä. Palkitsemiskirjallisuudessa on korostettu sitä, että organisaation kannusteet ja palkitsemiskäytännöt on sidottava tiukasti organisaation strategiaan (kts. esim. Hakonen *ym.*, 2002; Viitala, 2007; Salimäki *ym.*, 2009). Muussa tapauksessa yrityksen toiminnan tarkoitus ei vastaa sen operatiivisella tasolla suoritettavia toimia, eikä tällöin yrityksen ole mahdollista saavuttaa strategisia tavoitteitaan. Case-yrityksen tapauksessa strategia toimikin vankkana pohjana uusien kannusteiden ja palkitsemisjärjestelmien laatimisessa, jonka mahdollisti äskettäin implementoitu uusi, koko yrityksen laajuinen toiminnanohjausjärjestelmä. Näin aiemmin hyvin epä johdonmukaiset palkitsemiskäytännöt saatiin yhtenäistettyä kerralla yrityksen strategian mukaisiksi, lukuun ottamatta vaikeasti muokattavissa olevia, vanhentuneiden strategisten tavoitteiden pohjalta laadittuja järjestelmiä. Yrityksen strategia ja strategiset tavoitteet heijastuvat siis nykyisin suoraan niin yrityksen operatiiviseen toimintaan, kannustinjärjestelmiin ja niiden laadintaperiaatteisiin, kuin myös palkitsemisen taustalla toimivien mittareiden valintaan.

Aiemmissa tutkimuksissa kuvailut haasteet (esim. Hakonen *ym.*, 2002) tulospalkkausjärjestelmien kehittämisessä ja ylläpitämisessä pätevät case-yrityksenkin tapauksessa. Uusien järjestelmien käyttöönottoa olemassa olevien vastaavien rinnalle oli suosittu olemassa olevien järjestelmien kehittämisen ja ylläpitämisen kustannuksella. Tämä loi case-yrityksessä haasteita erityisesti strategisesta näkökulmasta tarkastellen, kun vanhentuneet käytännöt eivät olleet suoraan muokattavissa päivitetyn strategian ja strategisten tavoitteiden mukaisiksi. Toinen oleellinen haaste tulospalkkaukseen liittyen oli lyhyen aikavälin optimoinnin houkuttelevuus pidemmän aikavälin tavoitteiden kustannuksella. Case-yrityksessä tämä ongelma oli otettu huomioon sitomalla molemmat sekä lyhyen, että pitkän aikavälin tavoitteet yhtenäisesti strategiaan. Näin

lyhyen aikavälin optimointi ei ollut yritysjohdolle kannattavaa tulospalkkioiden näkökulmasta.

Tämä tutkimus käsittää yhden case-yrityksen näkökulman palkitsemisjärjestelmiin ja näiden järjestelmien yhteyden yrityksen strategiaan. Strategia toimii erittäin isona tekijänä yrityksen palkitsemisjärjestelmien ja niiden luomisen taustalla, joten näiden kahden tekijöiden yhteys on hyvin ilmeinen, eikä tämä yhteys sisältänyt ristiriitaisuuksia. Vaikka aihepiirin tieteellinen kirjallisuus ja case-tutkimuksessa saatu empiria vastaavatkin hyvin toisiaan, ei tätä yleistystä voida tehdä kaikkien yritysten kohdalla. Case-yrityksen tapauksessa muutokset strategiassa ja toiminnanohjausjärjestelmissä olivat luoneet otollisen pohjan uudistaa yrityksen kannustin- ja palkitsemisjärjestelmäkäytäntöjä kerralla, ja ilman tätä tapahtunutta muutosta, olisivat tutkimustulokset voineet olla hyvinkin poikkeavat.

Aiheeseen liittyvää jatkotutkimusta voisi tehdä esimerkiksi tutkimalla sitä, kuinka modernien toiminnanohjausjärjestelmien käyttö on vaikuttanut yritysten palkitsemisjärjestelmien mittareiden taustalla toimivien tekijöiden mitattavuuteen. Reaaliaikainen tulostittareiden seurannan mahdollisuus vaikuttanee tulospalkkioiden piirissä olevien sidosryhmien toimintaan, ja tätä vaikutusta olisi mielenkiintoista tutkia. Toisena tutkimusaiheena voisi olla yrityksen henkilöstön kannusteiden ja palkitsemiskäytäntöjen yhteys strategiaan, ja kuinka yhdenmukaisena henkilöstö kokee tämän yhteyden.

Lähteet

Bebchuck, L. A. and Fried, J. M. (2003) 'Executive Compensation as an Agency Problem', *Journal of Economic Perspectives*, 17(3), pp. 71–92.

Bebchuk, L. A. and Fried, J. M. (2005) 'Pay Without Performance: Overview of the Issues', *Journal of Applied Corporate Finance*, 17(4), pp. 8–23.

Beck, R. C. (2000) *Motivation: theories and principles*.

Cameron, J. and Pierce, W. D. (1994) 'Reinforcement, Reward, and Intrinsic Motivation: A Meta-Analysis', *Review of Educational Research*, 64(3), pp. 363–423.

Dechow, P. M. and Sloan, R. G. (1991) 'Executive incentives and the horizon problem: An empirical investigation', *Journal of Accounting and Economics*, 14(1), pp. 51–89.

Edmans, A. and Gabaix, X. (2009) 'Is CEO Pay Really Inefficient? A Survey of New Optimal Contracting Theories', *European Financial Management*, 15(3), pp. 486–496.

EK Palkkausjärjestelmätiedustelu (2014) noudettu 8.11.2018 (<https://ek.fi/wp-content/uploads/Palkkausjarjestelmatutkimus-2014.pdf>).

Emery, C. R. and Oertel, S. (2006) 'An examination of employee culture-based perceptions as a predictor of motivation', *Journal of Organizational Culture, Communications and Conflict*, 10(2), p. 13(17).

Garen, J. (1994) 'Executive Compensation and Principal-Agent Theory', *The Journal of Political Economy*, 102(6), p. 1175.

Hakonen, A. et al. (2002) *Toimiva tulospalkkaus: opas kehittämiseen.*

Harris, L. (2001) 'Rewarding employee performance: line managers' values, beliefs and perspectives', *The International Journal of Human Resource Management*, 12(7), pp. 1182–1192.

Hirsjärvi, S. and Hurme, H. (2000) *Tutkimushaastattelu : teemahaastattelun teoria ja käytäntö.*

Jenkins, G. et al. (1998) 'Are financial incentives related to performance? A meta-analytic review of empirical research', *Journal of Applied Psychology*, 83(5), pp. 777–787.

Jensen, M. C. and Meckling, W. H. (1976) 'Theory of the firm: Managerial behavior, agency costs and ownership structure', *Journal of Financial Economics*, 3(4), pp. 305–360.

Karttunen, S. and Pasanen, V. (2016) *Luontoisedut ja muut henkilökuntaedut verotuksessa.*

Kauhanen, A. and Piekkola, H. (2006) 'What Makes Performance-Related Pay Schemes Work? Finnish Evidence', *Journal of Management & Governance*, 10(2), pp. 149–177.

Kauhanen, J. (2010) *Suorituksen johtaminen ja palkitseminen.*

Kohn, A. (1993) 'Why incentive plans cannot work', *Harvard Business Review*, 71(5), p. 54.

Maslow, A. H. (1943) 'A theory of human motivation', *Psychological Review*, 50(4), pp. 370–396.

- Murphy, K. J. (1999) 'Chapter 38 Executive compensation', *Handbook of Labor Economics*, 3, pp. 2485–2563.
- Nurmela, K. et al. (1999) *Miten tulospalkkaus Suomessa toimii? 40 toteutustapaa tutkineen hankkeen loppuraportti*.
- Piekkola, H. (2005) 'Performance-related pay and firm performance in Finland', *International Journal of Manpower*, 26(7/8), pp. 619–635.
- Salimäki, A. et al. (2009) *Palkitsemisen tila ja muutos Suomessa 2008 : palkitsemisen yhteys yritysstrategiaan, taloudelliseen tulokseen, maineeseen ja ympäristön muutokseen*.
- Shaw, J. D. and Gupta, N. (2015) 'Let the evidence speak again! Financial incentives are more effective than we thought', *Human Research Management Journal*, 25(3), pp. 281–293.
- Vartiainen, M. et al. (1998) *Ryhmien ja tiimien palkitseminen*.
- Vartiainen, M. and Kauhanen, J. (2005) *Palkitseminen globaalissa Suomessa*.
- Viitala, R. (2007) *Henkilöstöjohtaminen: Strateginen kilpailutekijä*.
- Vroom, V. (1965) 'Work and Motivation', *Journal of Extension*, 3(4), p. 252.

Liitteet

Liite 1. Esihaastattelun haastattelurunko

1. Mitä johdolle suunnattuja palkitsemis- ja kannustinjärjestelmiä yrityksessä on käytössä?
 - a. Kenen toimesta ne on asetettu?
 - b. Koetko niiden motivoivan sinua johtoryhmän jäsenenä?
 - c. Koetko pystyväsi vaikuttamaan järjestelmien käyttöön ja kehittämiseen?
 - d. Onko nykyisissä järjestelmissä kehittämistarvetta?
2. Kannusteet voidaan jakaa aineellisiin ja aineettomiin kannusteisiin (aineellisia ovat esimerkiksi kiinteä palkka, tulospalkka, luontoisedut ja aineettomia esimerkiksi itsensä kehittäminen ja urapolun rakentamismahdollisuudet).
 - a. Miten kiinteän palkan ja tulospalkan suhde on asetettu?
 - i. Kumman koet itsellesi tärkeämmäksi komponentiksi?

- b. Mikäli käytössä olisi aineellisista kannusteista ainoastaan kiinteä palkka, kokisitko olevan yhtä tehokas työntekijä kuin tulospalkkauksen tapauksessa?
- c. Mitä luontoisetuja yritys tarjoaa johtoryhmälle? Jos tarjoaa, niin koetko ne kannustaviksi?
- d. Mitkä aineettomat kannusteet koet olevan itsellesi merkityksellisiä?
- e. Johtoryhmän näkökulmasta tarkastellen näetkö aineelliset vai aineettomat kannusteet itsellesi merkityksellisemmäksi?
- f. Olisiko järjestelmissä jotain kehitettävää? Kuinka niitä voitaisiin kehittää?

3. Tulospalkkaus

- a. Mihin mittareihin tulospalkkaus on sidottu?
- b. Kuinka usein tulospalkkioita maksetaan? Onko käytäntö mielestäsi tarkoituksenmukainen?
- c. Koetko tulospalkkauksen olevan sidoksissa yrityksen strategiaan? Kuvaile miten?
- d. Olisiko yrityksen tulospalkkauskäytännöissä kehitettävää? Kuinka niitä voitaisiin kehittää?

4. Strategia

- a. Ovatko kannusteet ja palkitsemisjärjestelmät mielestäsi rakennettu enemmin lyhyemmän vai pidemmän aikavälin tuloksellisuutta ajatellen?
- b. Koetko kannustinjärjestelmien olevan yhteydessä yrityksen strategiaan eli koetko, että kannusteet tukevat yrityksen strategisia tavoitteita?
- c. Voitaisiinko kannusteiden ja strategian yhteyttä mielestäsi parantaa jotenkin?

5. Vapaat kommentit

Liite 2. Teemahaastattelun haastattelurunko

Teemahaastattelun kysymysten pohjustuksena käytettiin osittain näiden kysymysten lisäksi myös esihaastattelun kysymyksiin saatuja vastauksia.

1. Onko yrityksessä käytössä tulospalkitsemisen, pienomistajuuden mahdollistamisen ja luontoisetujen lisäksi muita aineellisen palkitsemisen keinoja?
2. Koetko, että palkitsemisjärjestelmien suunnitteluun mukaan pääsemisellä on ollut vaikutusta työn tekoon tai työmotivaatioon?
3. Onko johtoryhmän kaikilla jäsenille mahdollisuus vaikuttaa kannustin- ja palkitsemisjärjestelmiin, vai johtuuko tämä mahdollisuus sinun roolistasi yrityksessä?
4. Mitä nämä vanhentuneet tulospalkkiojärjestelmät ovat?
5. Miksi painotit aiemmin urallasi urapolun rakentamista ja nykyään muita asioita? Minkä koet vaikuttaneen tähän muutokseen?

6. Onko yrityksessä käytettävä osakeperusteinen kannustejärjestelmä optio- vai osakepohjainen?
7. Mikäli palkkauksessa olisi aineellisista palkitsemisen keinoista käytössä ainoastaan kiinteä palkka, kokisitko olevasi yhtä tehokas työntekijä kuin yhdistetyn tulospalkkauksen ja kiinteän palkan tapauksessa?
 - a. Pystyisitkö perustelevaan tätä vielä hieman tarkemmin?
8. Mainitsit aiemmin, ettet koe yrityksen tarjoamia luontoisetuja itsellesi tärkeiksi. Miksi?
9. Koetko, että olet onnistunut oman henkilökohtaisen urapolkusi rakentamisessa yrityksessä?
10. Koetko, että kehittymisesi mahdollistetaan yrityksessä?
11. Mainitsit aiemmin, että palkitsemisjärjestelmien käytäntöjä tulisi yhtenäistää. Mitä tarkoitat tällä?
12. Koetko yritysکوhtaisiin tavoitteisiin vai henkilökohtaiseen suoritukseen perustuvat tulospalkkausmenetelmät itsellesi tärkeämmiksi?
13. Johdon tulospalkkaus toteutetaan kerran vuodessa. Koetko tämän hyväksi käytännöksi?
14. Onko yrityksen kannustinjärjestelmien suunnitteluprosessissa tarkoituksella otettu kovaan kasvuun tähtäävä näkökulma, eli koetko, että järjestelmien tavoitteet on johdettu yrityksen strategiasta vai jostain muusta?
15. Joissakin tapauksissa yhden vuoden aikavälin kattavat tulospalkkiot saattavat kannustaa toimiin, joissa optimoidaan lyhyen aikavälin suoriutumista pidemmän aikavälin tarkastelun kustannuksella. Koetko, että tämä ongelma on otettu huomioon yrityksen palkitsemiskäytännöissä?
16. Mainitsit aiemmin, että yrityksen palkitsemisjärjestelmien läpinäkyvyyttä olisi lisättävä. Mitä tarkoitat tällä?
17. Yrityksenne strategian mahdollistamisen komponentit ovat prosessien ja systeemien kehittäminen, sekä kulttuuri ja johtajuus. Kumman komponentin koet strategian kannalta merkityksellisemmäksi?