

# **Johdon palkitsemispolitiikan mukaisen palkkatason varmistaminen**

Yasmin Huttunen

Opinnäytetyö

Liiketalouden koulutusohjelma

2012



<p><b>Tekijä tai tekijät</b> Yasmin Huttunen</p>	<p><b>Ryhmä tai aloitusvuosi</b> 2008</p>
<p><b>Opinnäytetyön nimi</b> Johdon palkitsemispolitiikan mukaisen palkkatason varmistaminen</p>	<p><b>Sivu- ja liitesivumäärä</b> 49</p>
<p><b>Ohjaaja tai ohjaajat</b> Helena Lankinen</p>	
<p>Johdon palkitseminen on viime vuosina talous- ja finanssikriisin myötä noussut yhdeksi päivän polttavista puheenaiheista niin mediassa kuin politiikassakin. Johdon palkitsemista koskevien päätösten tekemistä varten on palkitsemisen perusteista, tekijöistä ja vallitsevista tasoista oltava jatkuvasti tietoisia. Näin yritysten on myös mahdollista välttää oman johdon palkitsemisen joutuminen tutkittavaksi lehtien palstoilla ja siitä mahdollisesti seuraava yrityskuvan heikkeneminen.</p> <p>Tämän tutkimuksen tavoitteena oli selvittää, miten Lemminkäinen-konserni on varmistanut yhtiön johtamista tukevan johdon palkitsemispolitiikan mukaisen palkkatason ja miten sen varmistamista voitaisiin kehittää tulevaisuudessa. Tutkimuksessa tarkastelu tapahtui niin vertailtavien viiteryhmiä, palkitsemiselementtien, palkkavertailujen luotettavuuden ja kattavuuden kuin vertailujen lähtökohtien kautta. Lisäksi tutkittiin lyhyesti palkkavertailujen hyödyntämistä yrityksessä käytännössä.</p> <p>Tutkimus toteutettiin kvalitatiivisena tutkimuksena. Tutkimusaineisto koostui palkkavertailuista ja -raporteista, joihin Lemminkäinen oli vuosina 2008-2012 osallistunut. Aineisto koottiin maaliskuussa 2012 ja analysoitiin sisällönanalyysin avulla.</p> <p>Tutkimuksen perusteella huomattiin, että oikeanlaisen kokonaisuuden löytäminen palkkatason seurantaan oli haastavaa. Jokainen palkkavertailu täytti osittain Lemminkäinen-konsernin johdon palkitsemispolitiikan asettamat varmistamisen vaatimukset, mutta yhtä kaikenkattavaa vertailua ei ollut. Parantamisen varaa halutun palkkatason varmistamisessa vielä oli, parannettavista seikoista tärkeimmäksi nousi johdon tehtävien vaativuusluokittelun tekeminen kaikille tehtäville vertailtavuuden parantamiseksi ja vertailujen kattavuuden laajentamiseksi.</p> <p>Työ sisältää useita tutkimustuloksiin perustuvia kehitysehdotuksia, joiden avulla palkkatason varmistaminen on mahdollista tehdä Lemminkäinen-konsernin johdon palkitsemispolitiikan kriteerien mukaisesti tulevaisuudessa.</p>	
<p><b>Asiasanat</b> Palkitseminen, palkkapolitiikka, ansiotaso</p>	

Degree Programme in Business

<p><b>Author or authors</b> Yasmin Huttunen</p>	<p><b>Group or year of entry</b> 2008</p>
<p><b>The title of thesis</b> Ensuring the wage level to be in accordance with the management's compensation policy</p>	<p><b>Number of pages and appendices</b> 49</p>
<p><b>Supervisor or supervisors</b> Helena Lankinen</p>	
<p>In recent years, the management's compensation has become one of the constant topics in the media and in politics because of the economic and financial crisis. When making compensation related decisions an awareness of the compensation principles, factors and the prevailing level of the wages is essential in order to avoid the harmful negative publicity that might follow if the management's compensation of a company ends up on a front page of a magazine.</p> <p>The aim of this study was to determine how Lemminkäinen Group has ensured its wage level to be in accordance with the management's compensation policy and how this process could be developed in the future. The study was structured around the observations of reference groups, compensation factors as well as reliability and exhaustiveness of the comparisons and comparison criteria basis. The exploitation of the material in practice was also briefly examined.</p> <p>The study was conducted as a qualitative study. The study material consisted of salary comparisons and reports, in which Lemminkäinen took part in during years 2008-2012. The data was collected in March-April 2012 and it was analyzed by using content analysis.</p> <p>The study indicated that it was challenging to find the right kind of comparison package to monitor the wage level. The requirements set for the ensuring by Lemminkäinen Group's management compensation policy were only partially met in each comparison. The study showed that there was still improving to do in ensuring the desired wage level. The most important improvement aspect was the job evaluations of the management. This is a critical factor in order to expand and improve Lemminkäinen Group's comparability and exhaustiveness of the comparisons.</p> <p>The thesis includes several research-based development proposals that would allow the wage level ensuring to meet the requirements set for ensuring</p>	
<p><b>Key words</b> compensation, compensation policy, income level</p>	

# Sisällys

1	Johdanto .....	1
1.1	Tutkimuksen kohdeorganisaatio .....	3
1.2	Lemminkäisen johdon palkitsemispolitiikka.....	3
2	Johdon palkitsemisen tavoitteet .....	7
2.1	Mitä on palkitseminen?.....	7
2.2	Johdon määritelmä.....	9
2.3	Palkitsemisen strateginen näkökulma.....	10
2.4	Palkitsemispolitiikka.....	11
2.4.1	Palkkataso .....	12
2.4.2	Palkkavertailut.....	14
3	Johdon palkitsemiselementit.....	17
3.1	Kiinteä palkka .....	17
3.1.1	Tehtävien vaativuuden arviointi .....	17
3.1.2	Luontoisedut ja muut edut .....	19
3.1.3	Eroraha .....	19
3.2	Lyhyen aikavälin palkitseminen .....	19
3.2.1	Lyhyen aikavälin kannustinpalkkiojärjestelmät.....	20
3.3	Pitkän aikavälin palkitseminen.....	21
3.3.1	Osakepalkkiot.....	21
3.3.2	Työsuhdeoptiot.....	22
3.4	Eläkejärjestelyt .....	22
4	Tutkimuksen viitekehys.....	25
5	Tutkimuksen toteutus ja tulokset.....	26
5.1	Tutkimusaineisto ja tulosten käsittely .....	26
5.2	Tietoa palkkavertailujen kattavuudesta ja luotettavuudesta .....	28
5.3	Vertailtavat palkitsemiselementit.....	33
5.4	Viiteryhmät.....	35
5.5	Sisäiset palkkavertailut ja palkkavertailujen hyödyntäminen .....	36
5.6	Muita havaintoja tutkimusaineistosta.....	37
5.7	Yhteenvedo tutkimustuloksista .....	37

6	Yhteenveto ja johtopäätökset .....	39
6.1	Palkkavertailujen ja johdon palkitsemispolitiikan vastaavuuden nykytila .....	39
6.2	Toimenpidesuosituksia tulevaisuuden palkkatason varmistamiseen .....	43
6.3	Tutkimuksen onnistuminen ja jatkotutkimusmahdollisuudet .....	45
	Lähteet .....	48

# 1 Johdanto

”Johdon bonuksista raju kritiikkiryöppy Finnairin kokouksessa”, kuuluu Helsingin Sanomien verkkosivujen artikkelin otsikko 28.3.2012. Tätä ennen Finnairia oli riepoteltu johdolle vuonna 2009 maksetuista bonusrahoista mediassa käytännössä koko maaliskuun 2012 ajan. Johdon palkitseminen on erityisen mediaherkkä aihe ja erityisenä kiinnostuksen kohteena ovat olleet jo vuosien ajan pörssiyritykset, jotka ovat velvoitettuja antamaan ylimmälle johdolle maksamansa palkkiot julkiseen tietoisuuteen. Tämä lienee yksi niistä syistä, miksi myös Lemminkäinen-konserni on tähän aiheeseen halunnut juuri nyt paneutua.

Tämä tutkimus käsittelee johdon palkitsemista siinä mielessä aiemmista tutkimuksista poikkeavasta näkökulmasta, että tällä kertaa tutkimuksen kohteena eivät suoranaisesti ole johdolle maksetut eurot, vaan puhtaasti se, miten pystytään hyödyntämään yrityksessä johdon tulevaisuudessa tehtävät ja jo käytössä olevat palkkavertailut niin, että johdon palkitseminen noudattaa sovittuja linjauksia. Johdon palkitseminen on tällä hetkellä erittäin ajankohtainen aihe, sillä taloustilanteen ollessa heikko ihmisten huomio kiinnittyy helposti silloin johdolle maksettuihin verrattain suuriin palkkioihin. Toisaalta taas jo 2000-luvun ensimmäisen vuosikymmenen lopusta asti on saatu tutkimustuloksia, jotka osoittavat suomalaisten yhtiöiden johtajien palkkojen olevan huomattavasti matalampia kuin ulkomaisten yhtiöiden johtajien. Edellisestä voidaan päätellä, että johdon palkitseminen on tarkasteluympäristöstä ja –näkökulmasta riippuen liiallista tai liian vähäistä. Jotta Lemminkäinen voisi todentaa oman johdon palkitsemisensa tilan tässä median luomassa ristiriitaisessa palkitsemiskentässä, on tutkimuskohteeksi otettu nimenomaan se, miten palkkavertailujen avulla voidaan perustella johdon palkitsemisen suhteen tehdyt ratkaisut.

Tämä opinnäytetyö on tehty Lemminkäinen-konsernin toimeksiantona ja sen taustalla on konsernissa vuonna 2012 läpivietävä palkitsemisprojekti, jonka yhtenä osa-alueena on palkkavertailudatan hyödyntäminen ja raportointi. Konserni osallistuu paljon erilaisiin palkkavertailuihin ja -tutkimuksiin, mutta niiden tuloksia ei ole hyödynnetty käytännössä mitenkään. Kaikki ulkoiset palkkatutkimukset ovat yritykselle menoeriä, jotka hyödyntämättöminä ovat täysin turhia. Lisäksi niiden hyödyntämättä jättäminen aihe-

uttaa myös ristiriidan Lemminkäisen palkitsemispolitiikan kanssa, jossa selvästi ilmaistaan, että yritys vertaa vuosittain rahallista palkitsemista muiden yritysten tasoon ja yrityksen tavoitteena on seurata palkitsemisen muodosta riippuen tiettyä tasoa verrattuna markkinoiden mediaanipalkkaan. Ilman että palkkavertailudataa hyödynnetään, on mahdotonta sanoa, onko Lemminkäinen maksamiensa palkkioiden kanssa tällä haluamallaan tasolla.

Opinnäytetyö on rajattu koskemaan vain johtoa, sillä se on yrityksen kannalta luonnollinen tapa aloittaa koko projekti, jotta opinnäytetyötä voidaan tulevaisuudessa hyödyntää pohjana muista henkilöstöryhmistä tehtäviä analyysejä varten. Tämän opinnäytetyön tarkoituksena on selvittää, miten palkkavertailujen avulla Lemminkäinen voi varmistaa johdon palkitsemisen pysyvän palkitsemispolitiikan määrittelemissä rajoissa ja tätä kautta onnistua välttämään Finnairin kaltainen johdon palkitsemiseen liittyvä negatiivinen julkinen näkyvyys ja lisäksi löytää tutkimuksen avulla keinot saada palkkavertailuista maksettaville summille vastinetta löytämällä keinoja niistä saatavien palautteiden ja tulosten hyödyntämiseen. Tätä kautta opinnäytetyöllä edistetään konsernin palkitsemisasioiden kehittämistä. Henkilökohtaisella tasolla opinnäytetyön tavoitteena on tekijän valmistuminen kesällä 2012 ja henkilökohtaisen substanssiosaamisen parantaminen palkitsemisen saralla.

Opinnäytetyön päätavoitteena on kuitenkin vastata sille asetettuun tutkimusongelmaan: Miten Lemminkäinen pystyy varmistamaan johdon rahallisen palkitsemisensä olevan palkitsemispolitiikan mukaisella tasolla? Tähän pyritään löytämään vastaus kahden apukysymyksen avulla: Miten toteutuvat johdon palkitsemispolitiikan mukaiset seurantamenetelmät? ja Miten pystytään jatkossa varmistamaan haluttu rahallisen palkitsemisen taso seurantamenetelmiä hyväksi käyttäen? Tutkimuksen pääpaino on tutkia, miten palkkavertailuista saataisiin mahdollisimman paljon tukea johdon kannustavaan palkitsemiseen. Tutkimus painottuu vahvasti johdon vaativuusluokitteluun, sillä sen puutteellisuus haittaa huomattavasti tähän asti tehtyjen palkkavertailujen hyödyntämistä ja se on osa-alue, joka nousi kriittisimmäksi kehityskohteeksi jo tutkimuksen alusta lähtien.

## **1.1 Tutkimuksen kohdeorganisaatio**

Lemminkäinen on vuonna 1910 perustettu rakennuskonserni, joka toimii Suomen lisäksi myös ulkomailla. Ulkomaiden liiketoiminta keskittyy vahvasti Itämeren alueelle, mutta toimintaa on myös muissa maanosissa kuin Euroopassa. Konsernin emoyhtiönä toimii Helsingin pörssissä noteerattu Lemminkäinen Oyj. Konsernissa työskentelee noin 8400 henkilöä, joista 70 % työskentelee Suomessa. Konsernin liikevaihto oli vuonna 2011 2,3 miljardin euron suuruusluokkaa. (Lemminkäinen Oyj 2011, 2-3.)

Lemminkäisen liiketoiminta koostuu vuonna 2012 neljän eri toimialan toiminnoista; talonrakentamisesta, infrarakentamisesta, talotekniikkasta ja kansainvälisistä toiminnoista. Lisäksi konserniin kuuluu konsernitoiminnot, jotka tuottavat tukipalveluita kaikille neljälle toimialalle. Talonrakentaminen kattaa asuntorakentamisen, liike- ja toimitilarakentamisen ja teollisuus- ja logistiikkarakentamisen unohtamatta urheilu- ja vapaa-ajanrakentamista. Talonrakentamisessa Lemminkäinen on yksi Suomen suurimmista ja vanhimmista toimijoista. Infrarakentamisen saralla Lemminkäinen lukeutuu Itämeren ympäristön merkittävimpiin toimijoihin. Lemminkäisen infrarakentaminen koostuu tie-, katu- ja rataverkoston rakentamisesta ja ylläpidosta. Lisäksi palveluihin kuuluu myös kallio- ja pohjarakentaminen sekä betonirakentaminen. Erityisen merkittävä rooli Lemminkäisellä on Suomen markkinoilla asfaltin ja kiviaineksen tuottajana ja myyjänä. Talotekniikka-toimialan tarjonta kattaa kiinteistön koko elinkaaren palvelut. Tämä sisältää muun muassa taloteknisten järjestelmien asennusurakoinnin uudis- ja korjauskohteissa, kiinteistöjen huolto-, ylläpito- ja saneeraus-, valvomo- ja päivystyspalvelut sekä teollisuuspalvelut. Kansainväliset toiminnot koostuu talonrakentamisen, infrarakentamisen ja talotekniikan toiminnoista Suomen rajojen ulkopuolella. Lisäksi kansainväliset toiminnot sisältävät aiemmin mainittujen lisäksi televerkkorakentamisen. (Lemminkäinen Oyj 2011, 12-15, 28, 32, 36.)

## **1.2 Lemminkäisen johdon palkitsemispolitiikka**

Lemminkäinen-konsernin johtoryhmän palkitseminen on perustunut vuodesta 2009 lähtien johdon palkitsemispolitiikkaan. Konsernin muu johto siirtyi sen piiriin vuonna 2010. Palkitsemispolitiikka uudistettiin radikaalisti vuonna 2009 yhdessä konsernin strategiauudistusten kanssa. Johdon palkitsemispolitiikka on Lemminkäinen Oyj:n hallituk-



sen hyväksymä ja se hyväksyi viimeisimmät päivitykset politiikkaan helmikuussa 2012. Poliitiikan mukaisesti konsernin johtoryhmän palkoista, kannustinjärjestelmästä ja muista eduista päätökset tekee hallitus, muun johdon osalta konsernin johtoryhmä.

Lemminkäisen johdon palkitsemispolitiikan tavoitteena on luoda johdonmukainen, oikeudenmukainen ja selkeä palkitsemisen käytäntö. Johdon palkitsemisen linjauksilla pyritään edistämään konsernin kilpailukykyä työnantajana ja motivoimaan avainhenkilöitä erinomaisiin suorituksiin palkitsemisen avulla sekä sitouttaa johtoa yritykseen. Poliitiikan perimmäinen tarkoitus on palkitsemisen avulla ohjata toimintaa kulloinkin keskeisten liiketoimintatavoitteiden saavuttamiseksi niin lyhyellä kuin pitkälläkin aikavälillä unohtamatta konsernin kehittämisen ja uudistamisen tukemista.

Johdon palkitsemispolitiikan piiriin kuuluvia johtajia on vuodesta riippuen noin yhdestä kahteen prosenttia Lemminkäisen henkilöstöstä. Palkitsemispolitiikan piiriin kuuluvat on jaettu organisaatiotason ja tehtävien vaativuuden perusteella palkitsemisryhmiin, joita on viisi. Palkitsemisryhmät ovat hierarkkisia siten, että ryhmään 1 kuuluu toimitusjohtaja ja siitä seuraaviin ryhmiin mennään pääsääntöisesti organisaatiotasojen mukaisesti. Palkitsemisryhmistä suurimmat ovat ryhmät 4 ja 5.

Johdon palkat koostuvat politiikan mukaisesti kiinteästä peruspalkasta, luontois- ja muista eduista sekä lyhyen ja pitkän aikavälin palkitsemisesta. Kiinteäksi peruspalkaksi katsotaan kuukausittainen rahapalkka, joka perustuu tehtävän vaativuuteen sekä tehtävän haltijan kokemukseen ja suoriutumiseen. Luontoiseduista johdolla on käytössään autoetu, matkapuhelinetu sekä ravintoetu. Ravintoetua lukuun ottamatta muut laskeetaan kiinteän palkan lisäksi kuuluvaksi kokonaispalkkaan. Muista eduista johto kuuluu laajennetun matkavakuutuksen ja laajennetun tapaturmavakuutuksen piiriin.

Lyhyen aikavälin palkitseminen tarkoittaa palkitsemispolitiikassa käytännössä Lemminkäisellä samaa kuin mahdollisuus vuosittaiseen tulospalkkioon. Poliitiikan mukaisesti tulospalkkio muodostuu alkuvuodesta määriteltyjen tulospalkkiotekijöiden ja niille asetettujen arvojen ylittämisestä. Tulospalkkiomaksimi määräytyy sen mukaan, mihin palkitsemisryhmään henkilö kuuluu. Palkitsemisryhmän määräytymiseen vaikuttavat organisaatiotaso sekä liiketoiminnallinen vaikuttavuus yhdessä tehtävän vaativuuden kanssa.

Kaiken kaikkiaan johdon palkitsemisryhmiä on viisi ja päätökset niiden piiriin kuuluvista henkilöistä tekee jokaisen vuoden alussa hallitus. Toimitusjohtajan tulospalkkion maksimi on 80 prosenttia vuotuisesta rahapalkasta, muiden maksimi on joko 70 tai 60 prosenttia vuosirahapalkasta. Lisäksi palkitsemisryhmä 5 kohdalla on käytössä sitouttamisrahastokäytäntö, jonka perusteella vuosittaisesta tulospalkkista 4/7 jää sitouttamisrahastoon. Sitouttamisjakso on kolme vuotta.

Pitkän aikavälin palkitsemisen välineenä Lemminkäisellä on tällä hetkellä käytössään osakepohjainen kannustinjärjestelmä, joka sisältää kolme (3) ansaintajaksoa: kalenterivuodet 2010-2012. Osakepohjaisessa kannustinjärjestelmässä sitouttamisjakso on kahden (2) vuoden mittainen. Ansaintajaksokohtaiset ansaintakriteerit ja tavoitteet asettaa hallitus. Pitkän aikavälin kannustinjärjestelmän piirissä ovat johdon palkitsemisryhmistä kaikki muut paitsi ryhmä 5, käytännössä siis noin 30 % Lemminkäisen johdosta. Siitä, miten osakkeet jakautuvat kannustinjärjestelmän piirissä olevien kesken, päättää ansaintajakson alussa hallitus.

Pitkän aikavälin palkitsemiseen kuuluu palkitsemispolitiikassa myös lisäeläkejärjestelyt. Lemminkäisen lisäeläkevakuutukset ovat maksuperusteisia ja sisältävät vapaakirjaoikeuden. Lisäeläkevakuutuksen piirissä on samat palkitsemisryhmät kuin osakepohjaisen kannustinjärjestelmänkin. Vuosittain suoritettavien lisäeläkevakuutusmaksujen perusteena on sovittu prosenttiosuus vuosipalkasta. Lemminkäisellä on vielä lisäeläkejärjestelyissä jäänteitä menneestä, sillä vuonna 2009 konsernin johtoryhmään kuuluneet ennen vuotta 1955 syntyneet kuuluvat vielä etuusperusteisen eläkejärjestelyn piiriin. Tämän lisäksi kaikilla konsernin johtoryhmän jäsenillä on oikeus jäädä eläkkeelle 60 vuoden iässä.

Lemminkäisen toimitusjohtajan irtisanomisaika on kuusi (6) kuukautta. Yrityksen irtisanoessa sopimuksen on toimitusjohtaja oikeutettu 18 kuukauden rahapalkkaa vastaavaan kertakaikkiseen erokorvaukseen.

Politiikan mukaan johdon palkitsemispolitiikan piiriin kuuluvien tehtäviin sovelletaan vaativuusluokittelua, jonka avulla pystytään suorittamaan vertailua niin sisäisesti kuin muidenkin suomalaisten ja ulkomaisten yritysten kanssa. Lemminkäinen arvioi vuositt-

tain palkitsemiselementtiensä kilpailukyvyn verrattuna tarkoituksenmukaiseen vertailuryhmään, pääsääntöisesti suomalaisen teollisuuden ja pörssiyritysten vastaaviin tehtäviin. Rahapalkan osalta halutaan seurata markkinoiden mediaania  $\pm 20\%$  marginaalilla yksilötasolla. Luontoiseduissa halutaan säilyä kilpailukykyisenä. Vuositulospalkkioiden osalta tavoitteena on olla tavoitteet saavutettaessa mediaania paremmalla tasolla, samoin pitkän aikavälin palkitsemisessa.

## 2 Johdon palkitsemisen tavoitteet

Johdon palkitseminen on tällä hetkellä mitä ajankohtaisin aihe. Viime vuosien finanssi-kriisi toi mukanaan ennennäkemättömän johdon palkitsemisen sääntelyn ja ohjeistuksen lisääntymisen. Johdon palkitseminen on paitsi median lähes päivittäinen puheenaihe, niin myös tiivistyvin väliajoin aiheena esillä politiikassa. Näiden myötä johdon palkitsemisessa uudet virtaukset ovat alkaneet haastaa vanhoja totuttuja käytäntöjä. (Sistonen 2011, 10-11.)

Vaikka johdon palkitseminen on suuren kiinnostuksen kohteena, tiedetään sen todellisista perusteista ja vallitsevista tasoista yleisellä tasolla merkittävän vähän. Tästä kertoo se, että johdon palkitsemiseen liittyviä päätöksiä tehdään usein puutteellisen tiedon perusteella ja ilman tarvittavaa osaamista. Tämä on enemmän sääntö kuin poikkeus. Usein lisää sekavuutta tilanteeseen tuo vielä halukkuus seurata muodikkaita palkitsemisehdotuksia ilman niiden riittävää tuntemista. Tämän vuoksi johdon palkitsemista koskevia viisaita liiketoimintastrategioita tukevia päätöksiä varten on johdon palkitsemisen perusteista, tekijöistä ja vallitsevista tasoista tiedettävä enemmän. (Sistonen 2011, 10-11)

Johto toimii palkitsemisessa kaksoisroolissa. He ovat itse palkitsemisen kohteena ja toisaalta myös palkitsevat muita. Toisaalta johdon palkitsemista on muutenkin osattava katsoa monesta näkökulmasta: osakkeenomistajien ja sijoittajien näkökulmasta, miten saadaan lisää omistaja-arvoa; johdon näkökulmasta, mikä motivoi ja mikä sitouttaa; työmarkkinoiden näkökulmasta, missä menevät palkitsemisen rajat; yritysten muiden sisäisten ja ulkoisten sidosryhmien näkökulmasta, mikä on kohtuullista ja oikein. Usein nämä näkökulmat ovat ainakin osittain ristiriidassa toistensa kanssa ja silti kaikkia tulisi palkitsemisen avulla jollakin tasolla tyydyttää. Johdon palkitseminen ei siis missään tapauksessa ole helppo tai yksinkertainen asia. (Sistonen 2011, 15.)

### 2.1 Mitä on palkitseminen?

Palkitsemisen määrittely ei ole yksinkertaista. Palkitsemisesta puhuttaessa tarkoitetaan useimmiten palkkaa ja palkalla taas rahaa. Raha on kuitenkin vain yksi osa laajaa palkitsemisen kokonaisuutta. Palkitseminen voidaan nähdä tietynlaisena vaihtokauppana,

jossa työntekijä vaihtaa työpanoksensa yrityksen kanssa saaden vastineeksi paitsi rahapalkkaa, palkkiota ja muita etuja niin myös palautetta toiminnastaan tai esimerkiksi joustavat työajat. Palkitsemisen voidaan todeta äärimmäisen yksinkertaisesti ilmaistuna olevan henkilön saama korvaus tekemästään työstä. (Rantamäki, Kauhanen & Kolari 2006, 15.)

Oman työn arvostus Tehtävien haasteellisuus Tehtävien kiinnostavuus Oman roolin itsenäisyys Työn määrä ja laatu Osaamisen kehittämismahdollisuudet Urakehitysmahdollisuudet Positiivinen ja korjaava palaute Organisaation maine Työnantajakuva Organisaation arvot ja toiminta Organisaatiokulttuuri Työn ja muun elämän tasapaino Työnteon joustavat järjestelyt Työsuhteen pysyvyys/turvallisuus Työtilat ja -välineet	Aineeton palkitseminen	Kokonaispalkitseminen
Osakejärjestelmät ja rahapalkkiot Optiot Eläkejärjestelyt Henkilöstörahassto	Pitkän aikavälin kannustimet	Kokonaiskompensaatio
Lounasetu, puhelinetu, autoetu Työsuhdelippu Asuntoetu Työterveyshuolto Alennukset palveluista/tuotteista Lastenhoidon järjestelyt Harrastusten tukeminen Lomamökit	Luontoisedut ja muut edut	Kokonaiskorvaus
Vuosipalkkiot Bonukset Myyntipalkkiot Aloitepalkkiot Tunnustus-palkkiot	Lyhyen aikavälin kannustimet	Rahapalkka
Peruspalkka Tuntipalkka Palkankorotukset Ylityökorvaukset	Peruspalkka	

Kuvio 1. Palkitsemisen kokonaisuus (Sistonen 2011, 93).

Palkitsemisen kokonaisuus koostuu useasta osasta. Kokonaisuus on kuvattu kuviossa 1. Kuten kuvio osoittaa, muodostuu kokonaisuus niin rahallisista kuin aineettomistakin palkitsemiselementeistä. Rahallisista palkitsemiselementeistä on kerrottu tarkemmin luvussa 3 Johdon palkitsemiselementit. Monia palkitsemiselementtejä pidetään itsestään selvyyksiä tai niitä ei edes ajatella palkitsemisenä. Niiden merkitys ymmärretään usein vasta, kun ne syystä tai toisesta menetetään. Kuviossa 1 on määritelty käsitteet raha-

palkka, kokonaiskorvaus, kokonaiskompensaatio ja kokonaispalkitseminen. (Sistonen 2011, 92-93.)

Se, mitä kukin kokee palkitsemiseksi, on yksilöllistä. Usein palkitsemiseksi voidaan lukea kaikki se, minkä ihminen kokee motivoivan, palkitsevan ja sitouttavan itseään, mutta ihan kaikkea ei palkitsemisenkaan kokonaisuuteen voi laittaa. Palkitsemiseksi katsotaan sellaiset asiat, joista voi rakentaa palkitsemisjärjestelmiä tai niiden osia. Parempi esimies tai lyhyempi työmatka olisivat varmasti monelle mieluisia palkitsemisen muotoja, mutta näiden varaan ei palkitsemisjärjestelmää pysty rakentamaan, niinpä niitä ei lasketa palkitsemiseksi. (Hakonen, Hakonen, Hulkko & Ylikorkala 2006, 20.)

Tässä työssä puhuttaessa palkitsemisesta tarkoitetaan rahallista palkitsemista, muu palkitseminen jää tämän tutkimuksen ulkopuolelle, koska se ei ole tutkimuksen kohteena. Rahallisesta palkitsemisesta mukaan on otettu kokonaispalkka, joka tässä tapauksessa kattaa kuukausittaisen rahapalkan, auto- ja matkapuhelinedun. Lisäksi mukana on luontoiseduista lounasetu. Muut luontoisetuudet, kuten laajennetut vapaaehtoiset vakuutukset, eivät kuulu tutkimuksen viitekehyksen sisäpuolelle, eivätkä näin ollen ole tutkimuksen kohteena.

Kokonaispalkan ja lounasedun lisäksi tutkimuksessa otetaan kantaa lyhyen ja pitkän aikavälin palkitsemisen tason varmistamiseen. Lyhyen aikavälin palkitsemisella tarkoitetaan tämän tutkimuksen viitekehyksessä tulospalkitsemista ja pitkän aikavälin palkitsemiseen taas kuuluvat osake- ja eläkepalkitseminen.

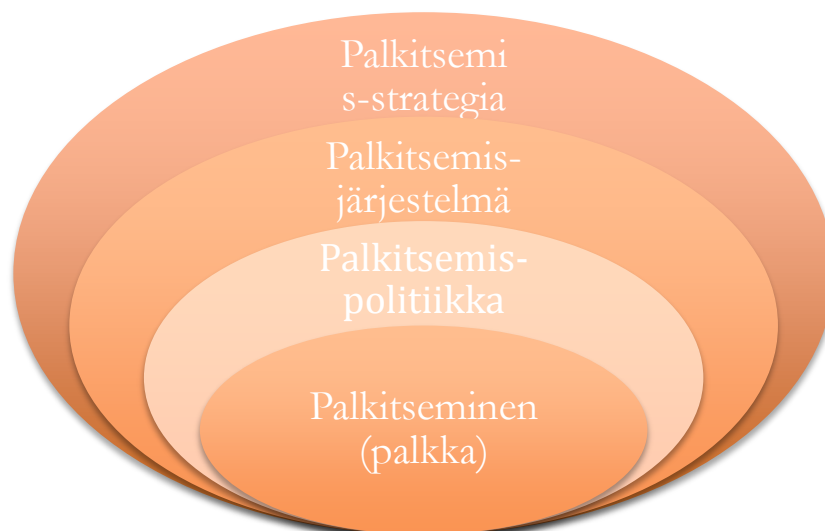
## **2.2 Johdon määritelmä**

Kun tässä tutkimuksessa puhutaan johdosta, sillä tarkoitetaan muuta yrityksen johtoa kuin yhtiön hallitukseen kuuluvia henkilöitä. Tässä tapauksessa johdoksi lasketaan henkilöt, jotka kohdeyritys on itse määritellyt kuuluvaksi kyseiseen henkilöstöryhmään. Kohdeyrityksen tapauksessa kyseessä ovat kaikki ne henkilöt, jotka kuuluvat johdon palkitsemisryhmiin 1-5 ja näin ollen johdon palkitsemispolitiikan piiriin. Käytännössä tällä tarkoitetaan tehtävänsä vaativuuden ja asemansa perusteella konsernin ja tytäryhtiöiden ylimpiin organisaatiotasoihin kuuluvia henkilöitä sekä muita erikseen sovitut kri-

teerit täyttäviä avainhenkilöitä. Kaiken kaikkiaan puhutaan noin 1-2 prosentista Lemminkäinen-konsernin henkilöstöä. Opinnäytetyön kannalta rajaus johtoon on tehty pitkälle sen vuoksi, että tällöin tarkastelu rajoittuu vain yhden palkitsemispolitiikan periaatteisiin usean sijasta. (Lemminkäisen johdon palkitsemispolitiikka 2012.)

### 2.3 Palkitsemisen strateginen näkökulma

Palkitseminen ei ole toimivaa, jos se on irrallisena valmiiseen organisaatioon istutettu osa. Palkitsemisen tulisi sopia yhteen yrityksen strategisten tavoitteiden kanssa ja kaikkien palkitsemiselementtien tulisi olla johdettuja yrityksen strategiasta ja visiosta. Palkitsemisen tulee siten olla osa yhtiön strategista kokonaisuutta. Tämän vuoksi palkitsemisen suhteen tehdään eritasoisia linjauksia, joilla palkitsemista johdetaan. Johtaminen tapahtuu käytännössä palkitsemisstrategian, -järjestelmän ja -politiikan avulla. Kaikki nämä palkitsemiseen vaikuttavat linjaukset ovat toisiinsa sidoksissa ja määrittelevät lopulta sen, mitä henkilöstö saa työpanoksestaan vastineeksi. Näitä palkitsemisen linjauksia luovia johtamisen välineiden keskinäisiä sidoksia on pyritty hahmottamaan kuviossa 2. Tällä tavoin palkitseminen on yksi yritysjohton tärkeimpiä johtamisen työkaluja. (Rantamäki ym. 2006, 39, 65.)



Kuvio 2. Lopulliseen palkitsemiseen vaikuttavat palkitsemisen linjaukset. (Armstrong & Brown 2006, 31-32; Rantamäki ym. 2006, 51; Viitala 2009, 140-143.)

Palkitsemisstrategian pohjana ovat yrityksen visio ja yrityksen liiketoimintastrategia. Palkitsemisstrategiassa kuvataan pitkän aikavälin linjaukset palkitsemisen suhteen; mihin suuntaan palkitsemista ohjataan, jotta halutut liiketoimintatavoitteet saavutetaan.

Palkitsemisstrategia ikään kuin muodostaa polun palkitsemiskäytäntöjen ja liiketoimintastrategian välille. Kuten kuvio 2 osoittaa, muodostaa palkitsemisstrategia viitekehyyksen palkitsemisjärjestelmän ja -politiikan kehittämistä ja käytäntöönpanoa varten, jonka avulla varmistetaan henkilöstön palkitseminen oikeista asioista. (Armstrong & Brown 2006, 31-32.)

Palkitsemisstrategialla linkitetään palkitseminen organisaation toimintaan ja sen toimintaympäristöön. Palkitsemisstrategia linjaa, mitä organisaatio haluaa palkitsemisellaan viestiä ja minkälaista toimintaa sillä tuetaan. Lisäksi se linjaa niin sanotut palkitsemista koskevat suuret linjat eli minkälainen on palkitsemisen kokonaisuus, millä perusteella yrityksessä maksetaan palkkaa, millä tasolla tulosta on tehtävä, jotta siitä palkitaan sekä miten palkkiot jaetaan. (Rantamäki ym. 2006, 44-46; Viitala 2009, 140-143.)

Palkitsemisjärjestelmän avulla tuetaan palkitsemispolitiikan toteuttamista. Palkitsemisjärjestelmä muodostuu yrityksen käyttämistä palkitsemisen tavoista ja prosesseista (Ahokas ym. 2011, 46). Palkitsemisjärjestelmää ohjaa kuvion 2 mukaisesti valittu palkitsemisstrategia ja sitä kautta myös palkitsemisjärjestelmä tukee yrityksen tavoitetta vision saavuttamisesta. Palkitsemisjärjestelmän tavoitteena on varmistaa yrityksen pärjääminen markkinoilla ja työmarkkinoilla. (Viitala 2009, 142-143.)

Palkitsemisjärjestelmässä määritellään käytössä olevat palkitsemistavat, jotka taas määrittelevät millaista palkkaa tai palkkiota maksetaan, millä perusteella palkkaa tai palkkiota maksetaan, millaisella aikafrekvenssillä maksaminen ja palkan tai palkkion ansainta tapahtuu ja kuka siitä pääsee osalliseksi. (Viitala 2009, 142.)

## **2.4 Palkitsemispolitiikka**

Palkitsemispolitiikalla linjataan yrityksen palkitsemiseen liittyvät periaatteet. Palkitsemispolitiikka linjaa yleensä yrityksen noudattaman palkkatason, käytössä olevat luontoisedut, palkkojen porrastuksen ja joustavuuden rajat sekä palkkojen yhtenäisyyden tai eroavaisuuden yksiköiden tai organisaatiotasojen välillä unohtamatta oikeutta oikeudenmukaiseen palkitsemiseen. Lisäksi palkitsemispolitiikassa voidaan ottaa kantaa siihen, millä tavalla henkilöstö voi osallistua palkitsemisen kehittämiseen. Yrityksen stra-



tegiset ja liiketoiminnalliset tavoitteet sekä niiden saavuttaminen ohjaavat palkitsemisstrategian välityksellä usein sitä, miten palkitsemispolitiikassa määritellyistä palkitsemismuodoista pääsee osalliseksi ja minkälaisilla osuuksilla. Näin ollen tavoitteiden ja tulosten saavuttamisella on selvä yhteys palkitsemispolitiikkaan. (Kauhanen 2010, 91; RTK 2001, 65.)

Palkitsemispolitiikan avulla palkitseminen hoidetaan käytännön tasolla. Poliitiikan tavoitteena on parantaa yrityksen kilpailukykyä ja varmistaa uusien työntekijöiden saaminen ja olemassa olevien työntekijöiden pysyminen yrityksen palveluksessa. Palkitsemispolitiikka luo yritykseen palkitsemisen pelisäännöt, joiden avulla turvataan yrityksen henkilöstön tasa-arvoinen ja oikeudenmukainen kohtelu. ( Viitala 2009, 142-143.)

Palkitsemispolitiikka luo suuntaviivat yrityksen palkitsemisstrategian täytäntöönpanoa sekä palkitsemisjärjestelmän mukaisten palkitsemisprosessien hallinnointia varten. Palkitsemispolitiikassa määritellään, millä tasolla yritys haluaa maksamiensa palkkojen ja muiden palkitsemismuotojen olevan suhteessa markkinoiden vastaaviin yrityksiin nähden (RTK 2001, 65). Palkitsemisen yhteys liiketoiminnan suoritukseen sekä palkitsemisjärjestelmän joustavuus kuuluvat myös palkitsemispolitiikan sisältöön. (Armstrong & Murlis 2000, 54-55.)

#### **2.4.1 Palkkataso**

Palkitsemispolitiikan tulee määrittellä palkkatasot ja sitä kautta myös noudatettavat palkkaerot. Palkkataso on se, jolla yritys voi kilpailla henkilöstöstä markkinoilla. Palkkatason määrittely on palkitsemispolitiikan perusta. Jotta tiedetään, ollaanko halutulla tasolla, avuksi tulevat palkkavertailut, joiden avulla selvitetään, millä tasolla todella ollaan. Palkitsemispolitiikassa tulisi myös määrittellä, mihin vertailu tehdään. (Suomen työnantajain keskusliitto 1987, 7-9, 13-15.)

Palkitsemispolitiikassa yritys siis määrittelee, maksaako se keskiarvoa tai mediaania korkeampia, matalampia vai niiden mukaisia palkkoja. Halutun palkkatason valintaan vaikuttavat useat tekijät, kuten millaisiin palkkoihin yrityksellä on varaa, millainen on valitseva yrityskulttuuri, onko alalla kova kilpailu osaavasta henkilöstöstä sekä siitä, millai-

siin suoritukseen ja tuloksiin henkilöstön halutaan työsuorituksillaan yltävän. Palkkapolitiikka ottaa myös kantaa yrityksen sisäisiin palkkatasoihin, jotka usein johdetaan palkitsemisjärjestelmän tehtävienvaativuustasoista. (Armstrong & Murlis 2000, 55.)

Palkitsemisen taso ja sen rakenteet ovat kiinteästi sidottuja vallitseviin markkinoilla käytössä oleviin tapoihin sekä työvoiman kysyntään ja tarjontaan. Yksilötasolla palkitsemisen tasoon henkilö voi itse vaikuttaa kolmella tavalla; siirtymällä vaativampiin tehtäviin, kasvattamalla osaamistaan tehtävän vaatimalla alueella sekä suoriutumalla tehtävistä entistä paremmin. Suomessa hallitsevaksi muuttujaksi on jo työehtosopimuksien myötä muodostunut tehtävän vaativuus. Tästä on kuitenkin viimeisen vuosikymmenen aikana ryhdytty pyristelemään irti niin Suomessa kuin muullakin maailmassa ja palkitsemista on alettu kehittää entistä yksilöllisempään suuntaan. Johdon kohdalla kannustinjärjestelmät ovat olleet esimerkkeinä yksilöllisestä palkitsemisesta jo jonkin aikaa, mutta peruspalkkaa ovat johtajatkin nauttineet vain sen perusteella, että ovat ilmaantuneet työpaikalle. Palkkatason määrittelyn avulla peruspalkkaankin saadaan liikkumavaraa tehtävän vaativuuden lisäksi ja tämän avulla myös kaksi muuta muuttujaa saadaan vahvemmin mukaan kuvioon. (Sistonen 2011, 95-96.)

Palkitseminen on organisaatiotasosta riippumatta ollut kautta aikojen suomalaisissa yrityksissä hyvin tasaväkistä. Hajonta palkkojen välillä on ollut pientä ja eroja löytääkseen on pitänyt tehdä vertailua muihin yrityksiin ja toimialoihin. Tämä on aiheuttanut sen, että hyvistä ja huonoista suorituksista on maksettu sama määrä palkkaa. Palkitsemisen kehittäminen ja palkkauksen perusteiden muuttaminen vaikuttaa myös palkitsemisen tasoon, sillä järjestelmien kehittäminen kohti suoritusta ja osaamista korostavaan ja tukevaan suuntaan tulee kasvattamaan myös palkitsemisen hajontaa. (Sistonen 2008, 217-219.)

Useat suomalaiset yritykset ovat asettaneet palkitsemisensä tason tavoitteeksi noin 15-20 prosentin hajonnan verrattaessa markkinamediaaniin. Toinen yleinen vaihtoehtoinen vertailukohta on verrata yrityksen asettamaan tavoitepalkkamediaaniin, mikäli tällainen on asetettu. Johtajien osalta kuitenkin harvoin kaikkien kohdalla onnistutaan pysymään tavoitellussa hajontavälissä, erityisesti sen ylärajan osalta. Johdon kohdalla tavoitellussa palkkatasossa saatetaan vielä onnistua pysymään peruspalkkojen osalta,

mutta kun otetaan mukaan muutkin rahallisen palkitsemisen elementit, voivat palkkiot olla monikertaisia verrattuna palkitsemispolitiikoissa tavoiteltuihin tasoihin. Tämän vuoksi on tärkeää asettaa ohjeelliset palkitsemisen tasot myös lyhyen ja pitkän aikavälin palkitsemiselle. (Sistonen 2011, 96.)

## 2.4.2 Palkkavertailut

Palkkavertailujen ja -tutkimusten avulla pystytään seuraamaan, noudattaako yrityksen palkitsemisen taso sitä tasoa, jolla yritys palkitsemisensa haluaisi olevan. Palkkavertailu ja -tutkimus nimityksiä käytetään pääsääntöisesti synonyymeinä. Samaan kategoriaan kuuluvat myös palkkatilastot ja -tiedustelut, mutta niissä osallistujamäärät ovat usein suurempia, ja tutkittavia asioita taas vähemmän.

Palkitsemisen taso, jota yritys haluaa noudattaa, on useimmiten kirjattu palkitsemispolitiikkaan. Säännöllisen ulkoisten markkinoiden seurannan ja vertailun avulla yrityksen palkitsemista voidaan myös kehittää entistä johdonmukaisemmaksi ja kilpailukykyisemmäksi. Palkkavertailujen avulla voidaan myös asettaa palkitsemiselle rajoja, kuten tietystä tehtävästä maksettava aloituspalkka tai maksimipalkka. Lisäksi palkkavertailut antavat tietoa vallitsevista palkitsemisen trendeistä, kuten luontoisetujen skaalasta sekä mahdollisista palkkakuopista tai piikeistä verrattuna markkinoihin, olivat syyt näihin sitten mitä tahansa. (Armstrong & Murlis 2000, 130-131; Sistonen 2011, 100.)

Jatkuva ja systemaattinen ulkoisiin palkkavertailuihin osallistuminen on edellytys sille, että yrityksen palkkatasot saadaan pysymään halutunlaisella ja kilpailukykyisellä tasolla ja palkkarakenteita pystytään kehittämään markkinoiden vaatimaan suuntaan. Prosessi voi muodostua useasta osasta, sillä palkkavertailutietoa on saatavissa monista eri lähteistä. (Armstrong & Murlis 2000, 130.)

Palkkatutkimustyyppjä on useita. Julkistettujen yleisten palkkatutkimusten etuna on niiden laaja-alaisuus ja ne ovat helposti saatavilla, mutta ne ovat nopeasti vanhentuneita, ja riski siitä, että keskenään vertailtavat tehtävät eivät todellisuudessa vastaa toisiaan, on suuri. Näitä tutkimuksia tuottaa muun muassa Tilastokeskus. Julkisten alakohtaisten palkkatutkimusten hyötynä voidaan nähdä tutkimusten paneutuminen tiettyyn alaan.

Niissä usein tehtävien vastaavuuskin on yleisiä tutkimuksia parempi. Toisaalta myös alakohtaisten julkisten tutkimusten tulokset ovat usein nopeasti vanhentuneita, eikä niissäkään voida olla 100 prosenttisen varmoja tehtävien vastaavuuksista. Tällaisia palkkatutkimuksia tuottavat esimerkiksi ammattiliitot ja -järjestöt. (Armstrong & Murlis 2000, 131- 153.)

Ryhmätutkimuksen ideana on vertailla esimerkiksi tietyn työntekijäryhmän (johdon) palkkoja joko tehtävänimikkeiden tai vaativuusluokkien perusteella. Nämä ryhmätutkimukset eli klubitutkimukset mahdollistavat tarkemman tehtävä- ja yritysvastaavuuden, ja silloin saadaan usein tietoa myös palkkarakenteista ja eduista. Tällaisia ryhmätutkimuksia tuottavat usein erilaiset konsulttiyritykset. Ryhmätutkimusten haittapuolena voi joskus olla pieni tutkimusotos. Muita tapoja kerätä markkinoiden palkkatietoa ovat erilaiset lehtien julkaisemat palkkatiedot, työpaikkailmoitusten palkkatiedot sekä muu markkinoilla liikkuva tieto. Näiden luotettavuus ja vertailtavuus on kuitenkin usein melko heikko ja tiedot voivat olla jopa harhaanjohtavia. (Armstrong & Murlis 2000, 131- 153.)

Palkkatutkimukset voivat kohdistua eri palkanosiin tutkimuksesta riippuen. Tarkastelun alla voi olla muun muassa rahapalkat, maksetut rahapalkat, luontoisedut, tulospalkkiot, kokonaisansiot, kokonaispalkat tai kokonaiskorvaukset. Näiden yhdistelmät ovat myös mahdollisia. Myös palkkarakennetta koskevia palkkavertailuja tehdään. Palkkatutkimuksen tuloksia tarkasteltaessa on tärkeää huomioida myös muita muuttujia, kuten tutkimukseen osallistuvien tehtävien maantieteellinen sijainti, toimiala sekä organisaatioiden koko. Lisäksi on huomioitava tutkimuksen ajoitus, sillä esimerkiksi johdon osalta ei ole laissa tai työehtosopimuksessa määrättyä palkankorotusajankohtaa. Tällöin korotukset voivat sijoittua eri yrityksissä eri ajankohtaan, jolloin tutkimuksessa voi olla mukana niin korotettuja kuin korottamattomiakin palkkoja. (Armstrong & Murlis 2000, 132-133.)

Sistosen (2011, 100) mukaan palkkatutkimuksilla, jotka pohjautuvat tehtävien vaatavuuteen, saadaan luotettavampia tuloksia palkitsemisen tasosta kuin vertailemalla pelkkien tehtävänimikkeiden ja organisaatiohierarkioiden avulla. Tulosten epäluotettavuus, suunta-antavuus ja palkkojen suuri hajonta ovat tehtävänimikkeisiin ja organisaatiotasoihin

perustuvien palkkatutkimusten huonoja puolia. Erityisesti nämä negatiiviset puolet tulevat esiin johdon palkkoja vertailtaessa, sillä tehtävien vaativuuden arvioinneissa on suuria eroja. Esimerkiksi toimitusjohtajan tittelillä voi samassa palkkatutkimuksessa olla suuren kansainvälisen pörssiyhtiön toimitusjohtaja, mutta toisaalta myös pienen paikallisen yrityksen toimitusjohtaja. Palkat ja todelliset tehtävät ovat tällöin täysin eri luokkaa eivätkä todellisuudessa vertailukelpoisia keskenään samasta nimikkeestä huolimatta.

Myöskään pelkästään liittojen ja järjestöjen palkkatutkimuksien ja –tilastojen perusteella ei pitäisi tehdä palkkapäätöksiä. Tämä siitä syystä, että nekin perustuvat joko nimikkeisiin, koulutuksiin tai asemaan. Lisäksi ongelmana näissä tutkimuksissa on se, että niiden tiedot eivät kata kaikkia jäseniä. Järjestöjen ja liittojen perimmäinen tarkoitus on myös ajaa jäseniensä etuja, joten tilastot voivat olla epäluotettavia, koska jäsenten halutaan saavan parempaa palkkaa. (Sistonen 2008, 204.)

Bengt Holmstromin (2006, 5) kirjoittaman artikkelin perusteella palkkatutkimuksilla voisi sanoa olevan yleinen palkkatasoa nostava vaikutus. Väite perustuu siihen, että jokaisessa yrityksessä johdon palkitsemisen tavoitellaan olevan markkinoiden mediaanin mukaisella tasolla. Tämä taas laukaisee mediaanin ja sitä myötä johdon palkkojen jatkuvan nousun. Holmstrom (2006, 5) myös toteaa, että johtajat, joiden palkka on palkkatutkimuksen mukaan mediaanin alapuolella, pyrkivät palkkatutkimustuloksiin vedoten nostamaan palkkatasoaan, mikä myös kiihdyttää yleisen palkkatason nousun kierrettä. Tämä ilmiö on varsin paikkaansa pitävä, mikäli johdolla itsellään on suuri päätösvalta oman palkitsemisensa kohdalla. Palkkatasojen nousun avittajana toiminee myös johdon palkitsemisen raportoinnin lisääntynyt peittelemättömyys. (Sistonen 2011, 101.)

Samuli Sistosen (2011, 101) mukaan taas palkkatutkimuksien tarkoitus on nimenomaan päinvastainen kuin Holmstrom antaa ymmärtää. Objektivisten palkkavertailujen avulla pyritään palkkatasojen nousun ehkäisemiseen ja suoritusperusteisen palkitsemisen roolin kasvattamiseen käytännössä. Tämä vaatii kuitenkin tietämystä markkinatilanteesta ja sen muutoksista sekä palkkavertailujen oikeaa käyttöä. Sistosen (2011, 101) tekemän Tom von Waymarin haastattelun perusteella voidaan luotettavan palkkatutkimuksen avulla myös vähentää johdon kateutta vertailuryhmää kohtaan.

## 3 Johdon palkitsemiselementit

### 3.1 Kiinteä palkka

Kuten muidenkin henkilöstöryhmien, myös johdon palkitsemisjärjestelmä perustuu edelleen lähes poikkeuksetta ainakin osittain kiinteään aikaperusteiseen peruspalkkaan. Peruspalkka on korvaus tehtävän hoitamisesta. Johdolla ei ole pääsääntöisesti varsinaista työaikaa, mutta kiinteä palkanosa määräytyy tästä huolimatta kalenterikuukauden mukaan. Kiinteän palkan osuus johdon kokonaispalkitsemisessa on historian saatossa pienentynyt, mutta sen määrä kuvastaa edelleen tehtävän vaativuutta, siinä tarvittavaa osaamista sekä vastuualueen laajuutta. Hay Groupin vuonna 2011 tekemän ylimmän johdon palkkatutkimuksen mukaan ylimmänkin johdon osalta peruspalkka on edelleen 50 -60 prosentin luokkaa koko rahallisesta palkitsemisesta (Sistonen 2011, 98). Tavallisimmin johdon kiinteä palkkaus perustuukin tehtävän vaativuuteen. Sen arvioinnilla pyritään luomaan palkitsemispolitiikan mukainen oikeudenmukainen ja avoin palkitsemisjärjestelmä. (Ikäheimo, Löyttyniemi & Tainio 2003, 72-73.)

Tehtävän vaativuuden arviointia käytetään johdon kiinteän palkkatason määrittelyn perustana. Lisäksi määritellään jokaiselle henkilökohtainen osuus perustuen henkilön henkilökohtaiseen pätevyYTEEN. Tehtävän vaativuus ja henkilökohtainen pätevyys siis määrittelevät johdon kiinteän palkan määrän. (Ikäheimo ym. 2003, 74.)

#### 3.1.1 Tehtävien vaativuuden arviointi

Pääsääntöisesti palkitsemispolitiikan tavoitteena on taata palkitsemisen johdonmukaisuus ja oikeudenmukaisuus. Käytännössä tavoitteen saavuttaminen vaatii tietoa tehtävien vaativuudesta. Suurissa yrityksissä vaativuuden arviointiin käytetään usein apuna kaupallisia vaativuuden arviointimenetelmiä. Johdon tehtävien vaativuuden arvioinnissa käytetään Suomessa useimmiten joko HAY Groupin Guide Chart Profile (jäljempänä HAY), Mercer HR Consultigin IPE tai Alexander Pay Managementin Palkkavaaka – järjestelmää. Näistä kaksi ensimmäistä ovat kansainvälisiä, kun taas Palkkavaaka on suomalainen kansainvälisten järjestelmien pohjalta kehitetty järjestelmä. Erityisesti ylimmän johdon tehtävän vaativuuden arviointiin käytetään useimmiten järjestelmistä

vanhinta, HAY:tä, jossa tehtävä jaetaan kolmeen osa-alueeseen; tietotaitoihin, ongelmanratkaisuun, ja vastuullisuuteen. (Ikäheimo ym. 2003, 73; Sistonen 2011, 98.)

Tehtävien vaativuuden arviointimenetelmien moninaisuudesta huolimatta niiden kaikkien väliltä löytyy yhteisiä periaatteita. Tehtävien vaativuutta määriteltäessä arvioidaan aina tehtävää, ei koskaan tehtävänhaltijaa. Tämän vuoksi kukaan ei objektiivisuuden takaamiseksi voi arvioida omaa tehtäväänsä. Tehtävän arvioinnin perustana on aina hyväksyttävä suoritustaso eli tehtävän ali- tai ylisuorittamisella ei ole painoarvoa tehtävän vaativuuden arvioinnissa. Tehtävän vaativuuden arviointi tehdään arviointihetkellä olevan tehtäväkuvauksen perusteella. Arvioinnin lopputuloksen kannalta henkilöön liittyvillä seikoilla, kuten sukupuolella, iällä tai ihon värillä ei ole merkitystä. Myöskään tehtävänimikkeellä, statuksella yrityksessä tai sen ulkopuolella tai palkkatasolla ei ole huomionarvoista vaikutusta tehtävän vaativuuden arvioinnin lopputulokseen. (Sistonen 2011, 100.)

Kun tehtävien vaativuuden arviointi on suoritettu siihen vaikuttavien osa-alueiden perusteella, voidaan arvioidut tehtävät laittaa arvioinnin mukaiseen järjestykseen. Jotta arviointi olisi johdonmukaista, tehdään vaativuuden arvioinneille vielä sisäinen ja ulkoinen kalibrointi. Sisäinen kalibrointi tehdään vertaamalla tehtävien vaativuuden arviointeja organisaation muihin vaativuuden arviointeihin. Näin varmistetaan arviointien olevan johdonmukaisia organisaation sisällä. Ulkoinen kalibrointi taas varmistaa vaativuuden arviointien olevan johdonmukaisia myös muihin yrityksiin verrattuna. Käytännössä ulkoinen kalibrointi tehdään vertailemalla organisaation vaativuuden arviointeja kotimaisiin ja ulkomaisiin konsulttiyritysten tietokantoihin. (Sistonen 2011, 100.)

Sisäisen ja ulkoisen kalibroinnin lisäksi vaativuuden arvioinnin luotettavuuden edellytyksenä on arvioijien ammattiosaaminen vaativuuden arvioinnin saralla. Tämän takaamiseksi arvioijina toimivat useimmiten esimies, joka tuntee liiketoiminnan ja arvioitavan tehtävän sekä vaativuuden arviointijärjestelmän osaava henkilö. (Sistonen 2011, 100.)

### **3.1.2 Luontoisedut ja muut edut**

Kiinteään palkkaan lasketaan kuuluvaksi peruspalkan ohella luontoisetujen verotusarvot. Tästä syystä monessa yrityksessä onkin käytössä kokonaispalkkakäsite, jossa peruspalkka on se, mitä kokonaispalkasta jää jäljelle luontoisetujen työntekijälle aiheuttamien kustannusten vähentämisen jälkeen. Luontoiseduista esimerkiksi auto-, ateria-, asunto- ja puhelinetu käsitellään kiinteinä osina palkkaa. (Sistonen 2011,106.)

Johdon luontoisetujen muodot ovat viime vuosina pysyneet melko muuttumattomina. Vallitsevan käytännön mukaan johdolla on luontoisetuina tavallisimmin vapaa autoetu, puhelinetu ja ateriaetu. Näiden lisäksi harvoilla on käytössään asuntoetu. Vaikka luontoisetujen verotusarvo on johtajalle vain noin 2-10 prosenttia peruspalkasta, ovat niiden kustannukset yritykselle jo huomattavasti suurempia. Tämä on yrityksissä huomattu, ja luontoisetujen käyttöä ja kustannuksia pyritäänkin nykyisin tarkastelemaan kriittisemmin. (Sistonen 2011, 106.)

Niin johdolla kuin muillakin henkilöstöryhmillä on yleensä käytössään myös muita etuja, joita ei lasketa kokonaispalkkaan, koska niille ei voida laskea verotusarvoa. Tällaisia etuja voivat olla esimerkiksi matka- ja tapaturmavakuutukset, työsuhdematkaliput tai terveydenhuoltopalvelut, jotka ovat kattavammat kuin laki vaatii. (Sistonen 2011, 106.)

### **3.1.3 Eroraha**

Johdon työsopimuksissa ja toimitusjohtajasopimuksissa, eli johtajasopimuksissa, on usein sovittu irtisanomisen yhteydessä maksettavasta erorahasta. Erorahan suuruus on pääsääntöisesti sidoksissa sovittuun irtisanomisaikaan, mutta erorahan vaihteluväli on tavallisimmin 6-24 kuukauden palkkaa vastaava summa. Erorahaa ei yleensä makseta, mikäli johtaja irtisanoutuu itse tai hänen toimintaansa liittyy esimerkiksi väärinkäytöksen tapaisia epäselvyyksiä. (Sistonen 2011, 107.)

## **3.2 Lyhyen aikavälin palkitseminen**

Lyhyen aikavälin palkitseminen on lähes poikkeuksetta yritysten palkitsemisjärjestelmissä suoritusperusteisena täydentävänä palkanosana. Lyhyen aikavälin palkitsemisesta on



kyse, kun suoritusta ja tulosta tarkastellaan enintään yhden (1) vuoden mittaisissa jaksoissa. Suoritusperusteisten palkitsemisinstrumenttien käyttö on lisääntynyt aina 90 -luvulta saakka. Nykyään tällaiseen lyhyen aikavälin palkitsemiseen ajaudutaan usein jo pelkästään markkinoiden sanelemana, sillä se on lähes poikkeuksetta muiden organisaatioiden käytössä ja sitä kautta palkitsemisen saralla kilpailukykyisenä säilyminen edellyttää sen käyttöä. (Sistonen 2011, 107-108.)

### **3.2.1 Lyhyen aikavälin kannustinpalkkiojärjestelmät**

Lyhyen aikavälin kannustinpalkkiojärjestelmille on tyypillistä, että ne ovat kertakorvauksia, jotka nojaavat yrityksen tai oman yksikön tulokseen sekä ryhmän tai omaan henkilökohtaiseen suoritukseen. Lyhyen aikavälin kannustinpalkkiojärjestelmiin voidaan lukea tulospalkkiot, kannustinpalkkiot, bonukset, myyntipalkkiot sekä suoritepalkkiot. Tulospalkitseminen on näistä kenties tyypillisin lyhyen aikavälin palkitsemismuoto. Tulospalkitsemisessa johtoa palkitaan vuosittain sovittujen tavoitteiden ja arviointikriteerien saavuttamisesta. Johdon palkitsemisessa tulospalkkioiden piiriin kuuluminen on erityisesti yksityisen sektorin johtajille tunnusomaista. Tulospalkitseminen on niin kutsuttu lisäpalkitsemistapa, joka ansaitaan kiinteän palkan lisäksi. (Ikäheimo ym. 2003, 88; Sistonen 2011, 107.)

Tulospalkitseminen korostaa osakkeenomistajien haluamaa tuloshakuisuutta. Tulospalkitsemisen avulla johto yritetään saada sitoutumaan osakkeenomistajien haluamiin päämääriin ja osaltaan pienentämään kiinteän palkan aiheuttamaa tehottomuuden riskiä sekä auttamaan yrityksen strategian toteuttamista. Tulospalkitsemista voidaan hyödyntää myös johtamisen välineenä. Sillä on mahdollista aikaansaada positiivinen vaikutus asenteisiin ja motivaatioon, korostaa hyvistä suorituksista palkitsemista sekä houkutellessa uusia johtajia yritykseen töihin. Nämä ovat paitsi syitä lyhyen aikavälin kannustinjärjestelmien käyttöön, niin myös järjestelmien tavoitteita. (Ikäheimo ym. 2003, 76, 88-89; Sistonen 2011, 107, 110.)

Johdon tulospalkitsemiselle tyypillistä on, että palkkiot ovat sidoksissa jonkinlaiseen taloudellisen tai muun tuloksen mittariin. Oikeastaan koko lyhyen aikavälin kannustinjärjestelmän toimivuuden kannalta on elintärkeää onnistua tavoitteiden asettamisessa ja

sitä kautta mittaripäätöksissä. Mittareiden ja tavoitteiden lisäksi kannustinjärjestelmän kannalta kriittiseksi kysymykseksi nousee leikkureiden asettaminen, eli millä tasolla tavoitteet tulee vähintään saavuttaa palkkioiden maksamisen edellytyksenä. Tätä päätöstä ohjaavat yrityksen strategia ja tarpeet. Johdon osalta kuitenkin voidaan pääsääntöisesti sanoa, että yritystasoisten mittareiden ja/tai leikkureiden ylittämällä on iso painoarvo. (Ikäheimo ym. 2003, 76, 88-89; Sistonen 2011, 108-109.)

Palkkion maksamisen edellytyksenä on yleensä asetetun minimitason saavuttaminen. Toisaalta palkkiolla on myös maksimitaso, jonka ylitys ei enää lisää palkkion määrää. Maksimitason määrittely on usein yritykselle keino pitää tulospalkitsemisen kustannukset joissakin rajoissa. Maksimitason asettaminen ei ole kuitenkaan välttämätöntä, kunhan yrityksen tulostaso on sellainen, että palkkioiden maksaminen on mahdollista. (Ikäheimo ym. 2003, 76, 88-89.)

### **3.3 Pitkän aikavälin palkitseminen**

Pitkän aikavälin palkitsemisen muotoihin lukeutuvat muun muassa osakepalkkiot, osakeomistus, työsuhdeoptiot, raha sekä usein käytössä oleva edellisten yhdistelmä. Pitkän aikavälin palkitsemisessa suoritusta tarkastellaan pääsääntöisesti 3-5 vuoden mittaisissa jaksoissa. (Sistonen 2011, 110-111.)

#### **3.3.1 Osakepalkkiot**

Osakepalkkiosta on kyse silloin, kun palkitseminen tapahtuu rahan sijasta yrityksen osakkeilla (Hakonen ym. 2005, 139). Osakepohjaiset palkitsemismuodot toimivat hyvin omistaja-arvon kasvattamiseksi. Osakepalkkioilla johtoa palkitaan siitä, että he ovat onnistuneet strategianmukaisten tavoitteiden saavuttamisessa koskien yhtiön kehitystä ja omistaja-arvon nousua. Osakepalkkioiden määrän mittarina toimivatkin tyypillisesti yrityksen taloudellisen tilan ja kehittymisen kuvaamiseen käytetyt tunnusluvut, kuten sijoitetun pääoman tuotto. (Sistonen 2011, 111.)

Osakepalkitsemisen ja rahana maksettavan tulospalkkion välillä on paljon yhtäläisyyksiä. Osakepalkitsemisessa käytetään vain rahan sijaan palkitsemisen välineenä yhtiön osakkeita, jotka joko ovat olleet yrityksen hallussa jo ennestään tai se niitä muuten osa-

kepalkitsemista varten hankkii. Voi myös olla, että johdolta edellytetään, että se käyttää osan saamastaan pitkän aikavälin rahapalkkiosta osakkeiden hankkimiseen. Usein osa osakepalkkiojärjestelmän palkkioista maksetaan rahassa, jotta saadaan katetuksi osakkeista maksettavat ennakonpidätykset, näin ne eivät jää palkkionsaajalle erikseen maksettavaksi. (Hakonen ym, 2005, 139; Sistonen 2011, 112.)

### **3.3.2 Työsuhdeoptiot**

Työsuhdeoptioissa on kyse siitä, että yritys mahdollistaa henkilöstölleen sen omien osakkeiden oston tiettyyn hintaan tiettyinä ajankohtana. Henkilöstöllä ei ole velvollisuutta ostaa osakkeita, mutta mikäli osakkeiden arvo on kyseisenä ajankohtana suurempi kuin optiotodistukseen määritelty hinta, saa henkilöstö optioetua osakkeita ostaessaan. Optiot toimivat yhtenä palkitsemismuotona, sillä on varsin tavallista, että ostetut osakkeet realisoidaan välittömästi ostamisen jälkeen myymällä ne mahdollisimman nopeasti, jolloin saatu myyntivoitto on käytännössä yrityksen kustantamaa palkitsemista. Synteettisellä optiolla taas tarkoitetaan sitä, että palkkion saaminen perustuu yrityksen osakkeiden arvon nousuun, mutta maksaminen tapahtuu suoraan yrityksestä rahana. Synteettinen optio onkin eräänlainen tulospalkkion kaltainen palkitsemismuoto. (Hakonen ym. 2005, 138-139.)

### **3.4 Eläkejärjestelyt**

Suomessa yrityksille on luonteenomaista johdon palkitseminen eläke-etuuksin. Nämä ovat tavallista lakisääteistä työeläkettä eli TYEL-eläkettä parempia, ja usein ne mahdollistavat lakisääteistä varhaisemman eläköitymisen tai eläkkeen tason nostamisen. Eläkejärjestelyjen, kuten erilaisten eläkevakuutuksien, avulla on löydetty sellainen palkitsemisen muoto, jolla voidaan määrämittäisesti viivyttää palkanmaksua. Nykyisin halutaan-kin sitouttaa henkilöstöä yrityksiin aiempaa enemmän lisäeläkkeen ja vapaakirjaoikeuden rajoitusten avulla. Useimmiten suomalaisissa yrityksissä eläkejärjestelyjen piiriin kuuluvat toimitusjohtajan lisäksi johtoryhmän jäsenet, mutta myös muille johdon jäsenille eläkejärjestely on mahdollinen. (Ikäheimo ym., 2003, 63; Sistonen 2011, 118-119.)

Eläkejärjestelyjä on käytössä kahdenlaisia, etuusperusteisia ja maksuperusteisia. Etuusperusteisessa järjestelyssä henkilön kanssa on etukäteen sovittu eläke-etu, johon hän on

oikeutettu eläkkeelle jäädessään. Tällaisissa sopimuksissa on sovittu eläkkeelle jäämisen ikä sekä prosenttiosuus eläkettä kerryttävästä palkasta, jonka suuruista eläke-etua henkilölle tämän jälkeen maksetaan. Etuusperusteinen eläkejärjestely näyttäisi olevan poistuva eläkejärjestelymuoto, sillä sen kustannukset ovat suuret ja vaikeasti ennakoitavissa olevat. Maksuperusteisessa eläkejärjestelyssä taas puolestaan maksetaan vuosittain sovittua lisäeläkevakuutusta, joka oikeuttaa haltijansa lakisääteistä suurempaan eläkkeeseen siinä suhteessa kuin maksuja on suoritettu. (Sistonen 2011, 119.)

Eläkejärjestelyihin kuuluu usein myös niin kutsuttu vapaakirjaoikeus. Vapaakirjaoikeudella eläke-edun haltija voi työsopimussuhteensa päättyessä ottaa kertyneet eläke-etunsa mukaansa. Tällainen oikeus on noin 80 prosentilla eläkesopimuksen tehneistä. Vapaakirjaoikeuden rajoittaminen toimii yhtenä keinona sitouttaa johtajia yritykseen. Tyypillisiä vapaakirjaoikeuden rajoittamismuotoja ovat esimerkiksi antaa eläke-etu haltijan mukaan vasta 5 palvelusvuoden jälkeen tai antaa se haltijansa käyttöön portaittain 10 palvelusvuoden aikana. Eläke-edun haltija voi yleensä sitten itse päättää, miten eläkkeensä nostaa, mikäli on vapaakirjan saanut. (Sistonen 2011, 119.)

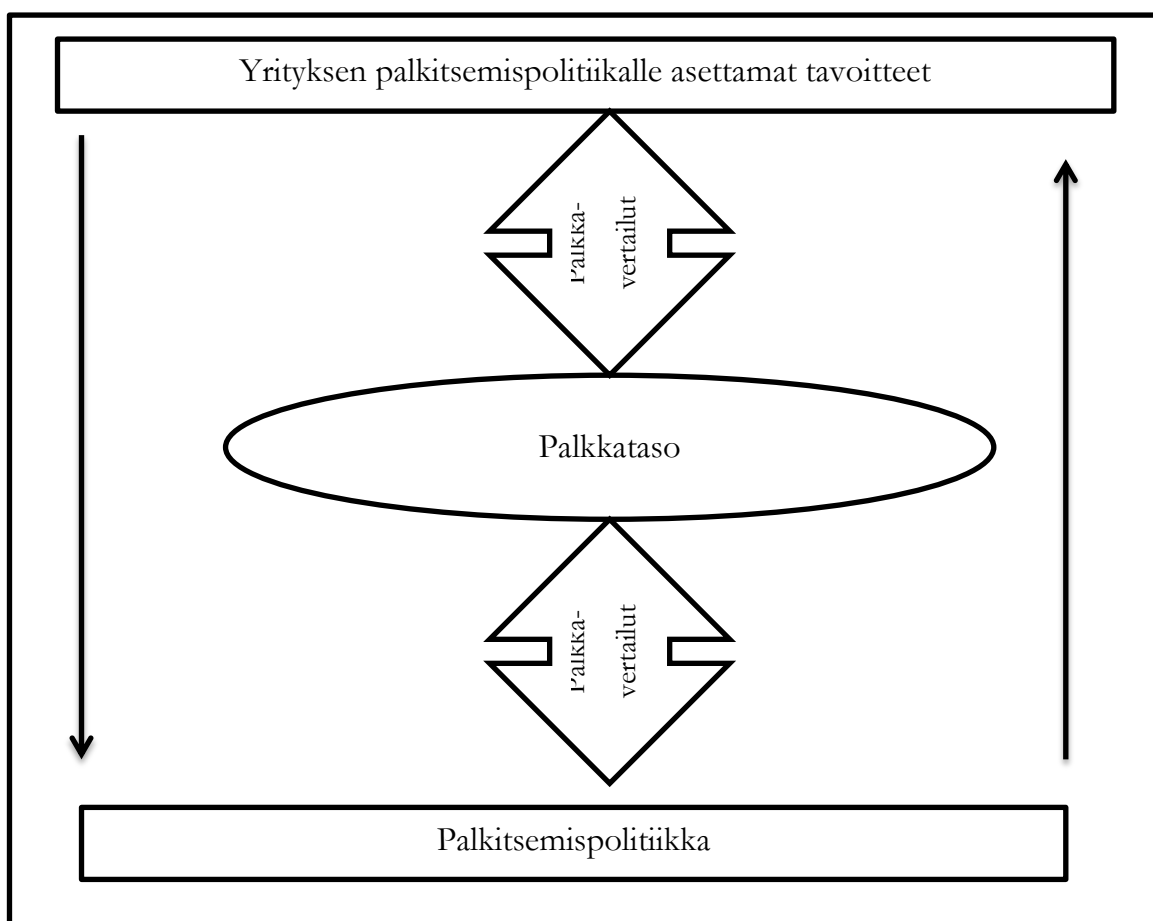
Eläkejärjestelyjen taustalla on useita syitä, mutta niiden avulla pyritään saamaan aikaan myös pitkäkestoisia vaikutuksia yrityksen avainhenkilöiden sitoutumiseen sekä rohkaisemaan henkilöitä olemaan työelämässä pidempään. Lisäksi maksuperusteisen järjestelmän piirissä eläke-etu on osa kokonaispalkkaa, kun sen kustannukset on selkeästi erotettavissa. Eläkejärjestelmällä on myös mahdollista houkutella uusia avainosaajia yrityksen palvelukseen ja toisaalta kuitenkin tarjota henkilöille joustava tapa eläköityä. Vähäisimmäksi syistä ei voi sanoa sitä, että eläkejärjestelmästä aiheutuvat kustannukset ovat verovähennysten piirissä olevia kustannuksia. Tähän liittyen lisäeläkevakuutuksille onkin asetettu eläkkeen nostorajoituksia; työnantajan ottaman vakuutuksen veroton maksimivuosimaksu saa olla enintään 8500 euroa vuodessa ja eläkkeen voi nostaa aikaisintaan lainmukaisen eläkeiän saavutettuaan. Normaalitapauksessa eläkkeen nostoaika on lyhimmillään 10 vuotta, jollei ole lainmukaista eläkeikää pidempään työelämässä. (Ikäheimo ym. 2003, 63-64; Sistonen 2011, 120.)

Eläkejärjestelmien käyttö palkitsemismuotona on herättänyt viime vuosina paljon keskustelua mediassa. Sistosen (2011, 120) mukaan erityisesti eläkejärjestelyjen sitouttavat

vaikutukset ja maksujen suuruudet ovat aiheuttaneet kritiikkiä. Varsin harvassa yrityksessä on määritelty, kuinka suuren osan kokonaiskompensaatiosta eläkejärjestelyjen halutaan muodostavan. Nyt osuus kasvaa melkein pä tiedostamatta hyvin suureksi ja järjestelmän kustannukset siinä samalla. Sitouttamisen kyseenalaistamisen syynä lienee pitkälti fakta esimerkiksi toimitusjohtajien pestien lyhydestä, jolloin sitouttaminen eläkejärjestelyn avulla tuntuu keinotekoiselta, kun pestin ennustettu jatkumisikä liikkuu 4-5 vuoden tienoilla. (Sistonen 2011, 120-122.)

## 4 Tutkimuksen viitekehys

Tutkimuksen viitekehys luo pohjan tutkimuksen tekemiselle. Tämän tutkimuksen viitekehys on kuvattu kuvioon 3. Tutkimuksen viitekehyykseksi on teorian pohjalta muodostunut eräänlainen kehäilmio. Siinä yrityksen strategian ja palkitsemisstrategian kautta asetetaan tavoitteet palkitsemispolitiikalle ja palkitsemispolitiikka taas asettaa halutunlaisen palkkatason palkitsemiselementeille ja kokonaisuudelle. Palkkavertailut ovat väline selvittää, ovatko maksetut palkat ja palkkiot todellisuudessa tasolla, jolla niiden halutaan palkitsemispolitiikan mukaan olevan. Vertailut osoittavat myös, saadaanko palkitsemispolitiikalle asetetut tavoitteet täyttymään. Toisaalta kehä kulkee myös toiseen suuntaan, sillä todellisesta palkkatasosta vertailujen avulla saatava tieto voi johtaa myös tavoitteiden ja palkitsemispolitiikan muuttamiseen, mikäli markkinatilanne sitä vaatii, jotta strategisesti valittu suunta säilytetään.



Kuvio 3. Tutkimuksen viitekehys.

Kaiken kaikkiaan tutkimuksen viitekehyyksen ideana on tarkastella, miten pystytään varmistamaan teoriassa määriteltujen tietojen ja tavoitteiden toteutuminen todellisuudessa.

## 5 Tutkimuksen toteutus ja tulokset

Tämän opinnäytetyön empiirinen osuus on pääasiassa luonteeltaan kvalitatiivinen eli laadullinen tutkimus. Tutkimuksen edetessä todettiin kuitenkin, että muutamaankohintaan oli käytännössä parempi havainnollistettavuuden parantamiseksi soveltaa kvantitatiivista eli määrällistä menetelmää. Tämä tehtiin käytännössä kvalitatiivisen analyysin jälkeen kvantifioimalla muun muassa tutkimusaineiston vertailujen kattavuutta. Kvalitatiiviseen tutkimukseen päädyttiin, koska siinä tutkimus pyritään suorittamaan niin kokonaisvaltaisesti kuin mahdollista ja lähtökohtana on luonnollinen ja todellinen toiminta, jota pyritään tulkitsemaan ja selittämään (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2008, 160). Lisäksi kvalitatiivisella tutkimuksella pystytään kuvaamaan, mitä kvantitatiivisella tutkimuksella oikeasti halutaan saavuttaa. Tämä seikka oli ratkaiseva tutkimusmenetelmäsuuntauksen valinnan kannalta, sillä tässä tutkimuksessa on nimenomaan tarkoitus tutkia, miten kvantitatiivisia palkkatutkimuksia voidaan hyödyntää.

Tutkimusmenetelmäsuuntauksen valintaan vaikuttaa myös tutkimuksen tavoite. Kvalitatiivisessa tutkimuksessa tarkoituksena on löytää ja paljastaa faktoja enemmän kuin todistaa jo tiedettäviä totuusväittämiä (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2008, 157). Juuri tähän pyritään löytämällä vastauksia tämän tutkimuksen tutkimusongelmiin. Kolmas seikka, joka vaikutti menetelmäsuuntauksen valintaan, oli tutkimuksen kohdejoukon valinta. Koska kyseessä on toimeksiantona tehtävä tutkimus, oli kohdejoukko valittava tarkoituksenmukaisesti eikä satunnaisotannalla ja tämä on yksi kvalitatiivisen tutkimuksen tyypillisistä piirteistä (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2008, 160).

### 5.1 Tutkimusaineisto ja tulosten käsittely

Tutkimusaineisto koostuu 14 eri vuosina tehdystä palkkavertailusta. Tutkimukseen mukaan otettujen palkkavertailujen valinta tehtiin yhdessä toimeksiantajayrityksen kanssa seuraavin kriteerein:

- Palkkavertailujen on oltava vuosilta 2008 – 2012
- Lemminkäinen Oyj:n mukaisten johdon tehtävien on pitänyt osallistua/ olla ollut mahdollista osallistua palkkavertailuihin

- Mukaan ei oteta palkkavertailuja, jotka koskevat vain tietyn koulutuksen omavia
- Tutkimuksessa tulee kattaa kaikki konsernin Suomen tytäryhtiöt
- Palkkavertailujen tulee olla tehtynä euroissa
- Palkkavertailuksi katsotaan kaikki konsernissa tehdyt palkkavertailut, -tilastot ja -raportit

Näiden kriteerien kautta tutkimusaineistoksi muodostui Hay Groupin ylimmän johdon palkkatutkimukset (jäljempänä HG YJ) vuosilta 2010-2011, Hay Groupin palkkatutkimukset (HG) vuosilta 2010-2011, Alexander Corporate Finance Oy:n ylimmän johdon palkkaselvitykset (ACF YJ) vuosilta 2008-2011 ja HENRY RY:n palkkatutkimus (HENRY) vuodelta 2011. Jokainen näistä sisälsi vähintään yleisraportin ja yrityskohtaisen palauteraportin. Lisäksi osaan sisältyi vielä erillinen toimialakohtainen raportti. Lisäksi tutkimusaineistoon kuului vielä Tilastokeskuksen yksityisen sektorin palkkatiedustelu 2010 kuukausipalkkaisten osalta (Tilastokeskus), Hay Groupin sähköinen palkkatietokanta PayNet (HG PayNet) sekä palkantarkistusten ja tulospalkkioiden yhteydessä tehdyt yhteenvetoraportit 2012 ja kuukausittain jokaisesta konsernin Suomen yrityksen toimihenkilöistä tehtävät palkkaraportit maaliskuulta 2012. Kaiken kaikkiaan tutkimusaineisto koostui 28 eri raportista, joista osa sisälsi numeerista dataa ja osa sekä tekstiä että numeerista dataa.

Tutkimus toteutettiin maaliskuu- ja huhtikuussa 2012. Tutkimus on toteutettu käyttämällä menetelmänä sisällönanalyysiä eli tekstianalyysiä. Sisällönanalyysi on menettelytapa, jonka avulla voidaan analysoida miltei mitä tahansa kirjallisessa muodossa olevaa materiaalia systemaattisesti ja objektiivisesti (Tuomi & Sarajärvi 2009, 103). Tarkemmin sanottuna analyysimenetelmänä on käytetty teoriaohjaavaa sisällönanalyysiä, joka perustui tämän tutkimuksen teoreettiseen viitekehykseen, mutta mahdollisti tutkimuksen edetessä sen muokkaamisen aineistossa esiin tulleiden seikkojen mukaisesti. Valinta perustui lähtökohtaisesti Lemminkäisen johdon palkitsemispolitiikan asettamiin palkkavertailuilta vaadittavien ominaisuuksien raameihin, jotka muodostivat analyysirungon. Alkuperäistä analyysirunkoa hiottiin tutkimuksessa esiin tulleiden asioiden mukaisesti, kuitenkin niin, että alkuperäiset teoriaan perustuvat raamit säilyivät. Analyysirungon



sisälle muodostettiin erilaisia kategorioita. Tämän jälkeen tutkimusaineistosta poimittiin asiat, jotka olivat muodostetun rungon mukaisia ja muut rajattiin ulkopuolelle. Tällaisen strukturoidun analyysirungon avulla teorioita voitiin kokeilla Lemminkäisen kontekstissa.

Käytännössä teorialähtöinen sisällönanalyysi tehtiin siten, että Lemminkäisen johdon palkitsemispolitiikan muodostamien raamien perusteella muodostettiin analyysirunko Microsoft Exceliin. Tämän jälkeen rungon alle muodostettiin erilaisia kategorioita helpottamaan ja ryhmittämään tutkimusaineiston havaintoja.

Tutkimusaineisto kooditettiin avainsanojen ja -lauseiden avulla. Sitten avainsanat ja -lauseet siirrettiin Microsoft Exceliin analyysirungon ja kategorisoinnin mukaisesti niin, että yhden kategorian alla oli kaikkien palkkavertailujen avainsanat kyseistä kategoriasta koskien. Tämän jälkeen avainsanat merkittiin joko punaiseksi tai vihreäksi, sen mukaan täyttivätkö ne johdon palkitsemispolitiikan kriteerit vai eivät. Tutkimustulokset on esitelty kategorisoinnin mukaisesti.

Luokittelun ja kategorisoinnin jälkeen tutkimusaineistoa työstettiin vielä kvantifioinnin eli määrien laskemisen avulla. Näin saatiin tutkimustuloksista myös kvantitatiivista aineistoa kvalitatiivisen aineiston tueksi. Tällä tavoin saatiin laskennallisia tuloksia kvalitatiivisen aineiston lisäksi, hieman erilaista näkökulmaa johtopäätösten tueksi sekä selkeyttä tutkimustuloksiin. Tätä sovellettiin muun muassa palkkavertailujen kattavuuden vertailussa.

Tutkimustulosten analysointia pystyttiin toteuttamaan käytännössä vasta sen jälkeen, kun kaikki tulokset oli saatu kategorisoitua, koska tutkimusaineisto ei ollut erityisen laaja ja havainnollistavien johtopäätösten tekeminen vajailla tiedoilla olisi voinut olla harhaanjohtavaa.

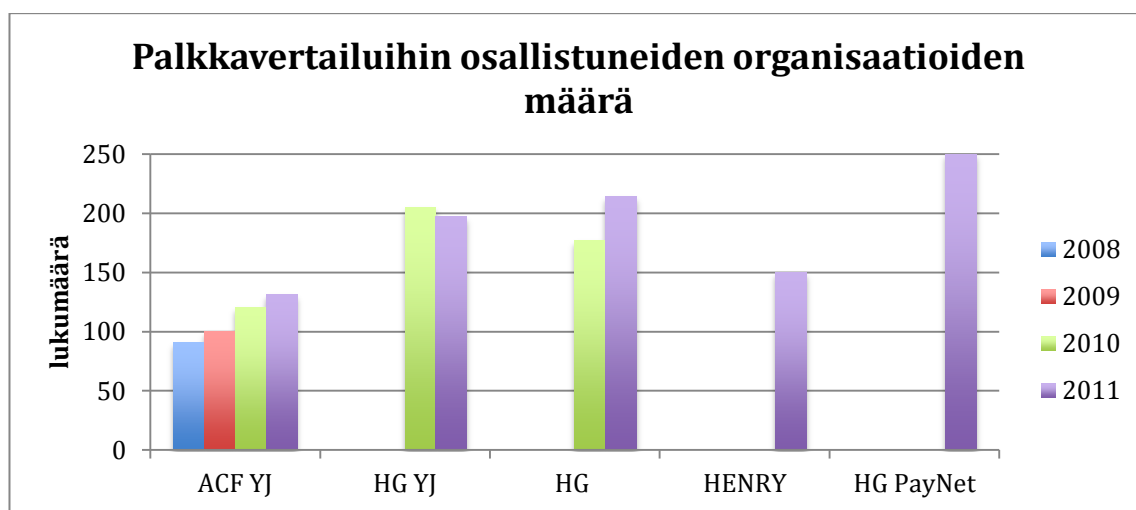
## **5.2 Tietoa palkkavertailujen kattavuudesta ja luotettavuudesta**

Palkkavertailujen osallistujamäärillä on vaikutusta siihen, voidaanko vertailua pitää luotettavana markkinatiedon kannalta. Mitä suuremmat osallistujamäärät ovat, sitä pa-

remmin vertailua pystytään tekemään ja löytämään useampia viiteryhmiä. Lisäksi Lemminkäisen osallistuvien tehtävien määrät osoittavat, miten hyvin vertailut kattavat Lemminkäisen johdon tehtävät eli voidaanko tietoa pitää luotettavana Lemminkäisen palkkatason osoittajana.

Edellä esitettyjen eri tutkimuslaitosten tutkimuksessa mukana olleisiin palkkavertailuihin osallistuneiden organisaatioiden määrät on esitetty vuosittain kuviossa 4. Tässä yhteydessä yksi organisaatio sisältää konserniyritysten kaikki tytäryhtiöt. Kuvion ulkopuolelle on jätetty yrityksen sisäiset palkkaraportit, koska ne sisältävät vain Lemminkäisen oman organisaation ja niitä käsitellään kohdassa sisäiset palkkavertailut ja palkkavertailujen hyödyntäminen. Esitysteknisistä syistä Tilastokeskuksen yksityisen sektorin palkkatiedustelu vuodelta 2010, jossa kuukausipalkkaisten tietoja antoi tiedusteluun yhteensä 9100 yritystä on myös jätetty pois kuvioista.

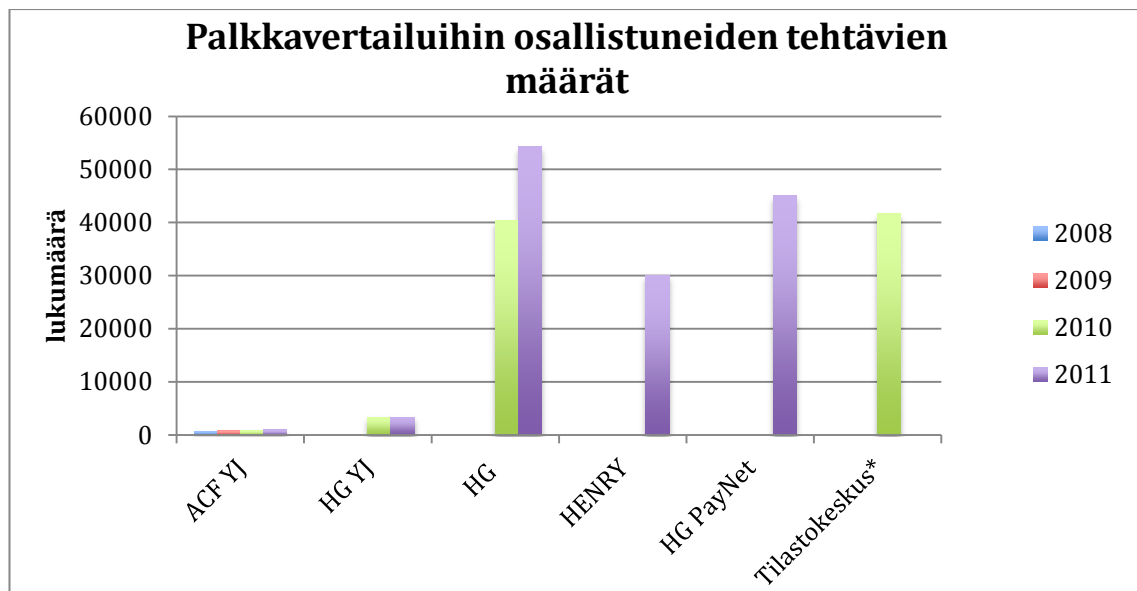
Alexander Corporate Financen (jäljempänä ACF) ylimmän johdon palkkatutkimukseen osallistui vuonna 2010 NASDAQ OMX Helsinki Oy:n yrityksistä 76 % ja vuonna 2011 92 %. Aiemmilta vuosilta tietoa ei ollut saatavissa. Hay Groupin ylimmän johdon palkkatutkimukseen 2011 osallistujista 34 % oli teollisuuden toimialan yrityksiä ja 26 % pörssiyrityksiä. Vastaavat prosentit edelliseltä vuodelta olivat 33 % ja 30 %. Hay Groupin palkkatutkimukseen osallistujaorganisaatioista 29 % oli teollisuuden toimialalta vuonna 2011 ja 30 % vuonna 2010. Nämä organisaatiot muodostivat Lemminkäisen kannalta kiinnostavan vertailukohdan.



Kuvio 4. Palkkavertailuihin osallistuneiden organisaatioiden kokonaismäärä.

Kuvion 4 perusteella nähdään, että kaikki palkkavertailut, joihin Lemminkäinen on osallistunut vuosina 2008-2011, ovat verrattain suuria, sillä kaikkien vertailujen osallistujaorganisaatioiden määrä on viime vuonna ollut suurempi kuin 100 organisaatiota.

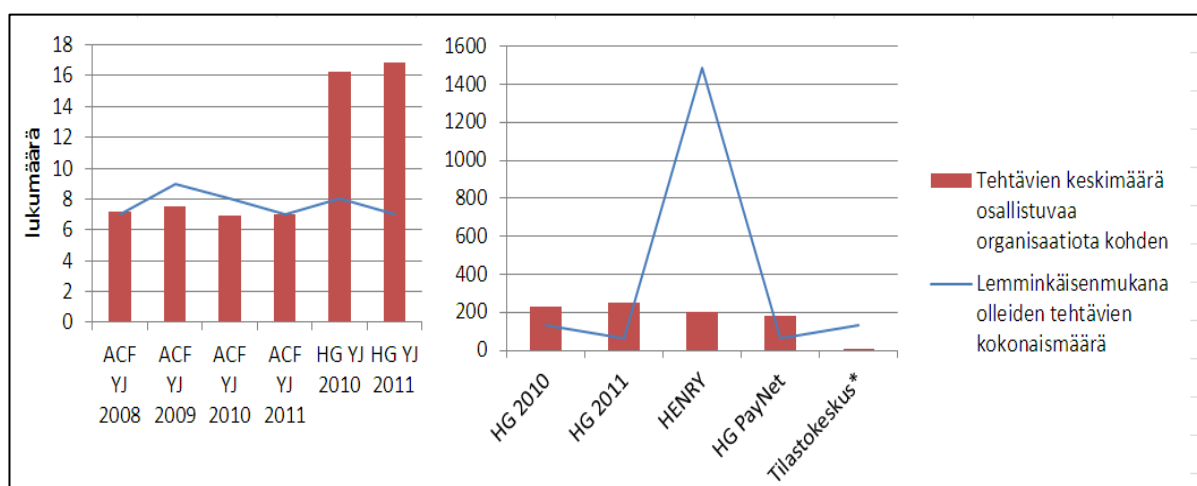
Kun katsotaan kuvion 5 osoittamia palkkavertailuissa mukana olleiden tehtävien määrää, erottuvat selvästi ne vertailut, joihin on osallistuttu muillakin kuin pelkillä johdon tehtävillä. ACF:n tutkimukseen osallistuneiden tehtävien määrä on selvästi muita vertailuja pienempi, se jää jokaisena vuotena alle 1000 tehtävän. Myös Hay Groupin ylimmän johdon palkkaselvitysten tehtävämäärä on pieni muihin verrattuna. Nämä muita pienemmät tehtävämäärät selittyvät kuitenkin varsin loogisesti sillä, että ne on tarkoitettu vain yritysten ylimmän johdon palkkojen vertailuun, kun taas muihin tutkimuksessa mukana olleisiin vertailuihin sisältyi myös muiden henkilöstöryhmien kuin johdon palkkatietoja. Tilastokeskuksen yksityisen sektorin palkkatiedustelun osalta tehtävien lukumäärään on laskettu mukaan vain tehtävät jotka tiedustelussa on kategorisoitu johtajat -tehtäväluokkaan. Sen suuren tehtävämäärän selittää vertailuun osallistumisen perustuminen tilastolakiin, sen maksuttomuus ja keräystapa, sillä se on kerätty työnantaja-järjestöjen kautta.



Kuvio 5. Palkkavertailuihin osallistuneiden tehtävien määrä. \* sisältää vain tehtäväluokan johtajat -tehtävät.

Lemminkäisen kannalta tärkeiden vertailuryhmien osuudet tehtävämääristä olivat saatavissa vain Hay Groupin vertailuista samaan tapaan kuin osallistuvista organisaatioista, mutta kyseisten vertailujen tekijänoikeudet estivät lukujen esittämisen tässä. Organisaatioiden prosentuaalisten osuuksien perusteella voisi kuitenkin olettaa tehtävien osuukseen olevan vähintään samansuuntaisia.

Kun katsotaan kuvion 6 osittamaa tutkimukseen osallistuneiden organisaatioiden keskimääräistä tehtävämäärää palkkavertailuittain ja verrataan niitä kokonaistehtävämääriin, joilla Lemminkäinen osallistui vertailuihin, vaikuttaa siltä, että määrällistä potentiaalia olisi osallistua vertailuihin huomattavasti suuremmalla tehtävämäärällä kaikkien Hay Groupin palkkavertailujen osalta, kun ottaa huomioon Lemminkäisen suuren henkilöstömäärän. Muiden vertailujen osalta Lemminkäinen osallistui keskiarvoa suuremmalla tehtävämäärällä. Tilastokeskuksen vertailun Lemminkäisen suurta osuutta selittää taas tilastolaki, joka velvoittaa yrityksen antamaan palkkatietonsa tilastokeskuksen käyttöön. Keskiarvon pienuuden taas selittää se, että mukana ovat lain velvoittamina myös yritykset, joissa työskentelee vain yksi henkilö. Tämä tuo suurta hajontaa tehtävämääriin. HENRYn palkkavertailun suuren osallistujamäärän selittää se, että Lemminkäinen osallistui vertailuun kaikilla toimihenkilötehtävillään, pois lukien toimitusjohtajan ja toimialajohtajat.



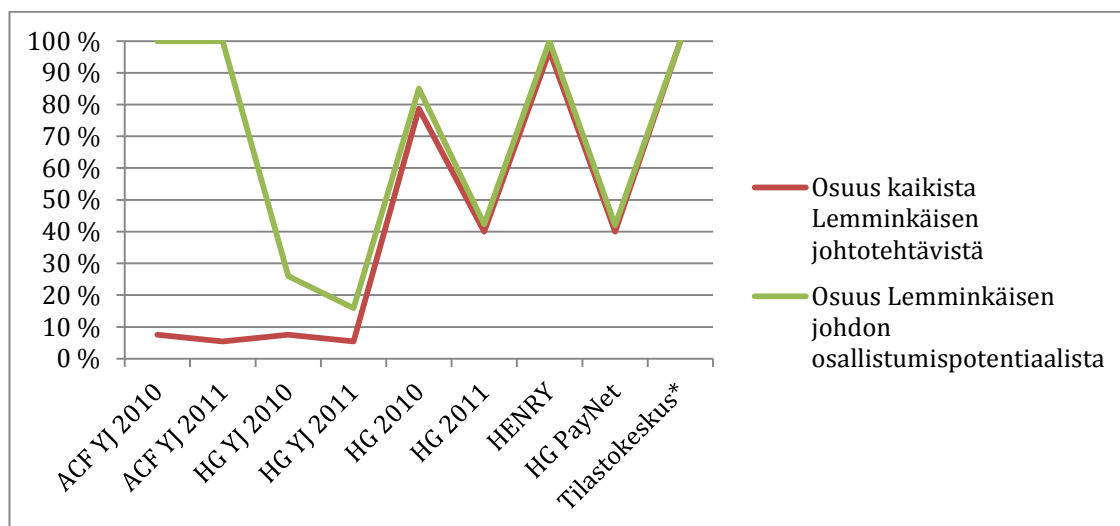
Kuvio 6. Lemminkäisen palkkavertailuihin osallistuvien tehtävien kokonaismäärä suhteessa muiden osallistuvien organisaatioiden keskiarvo tehtävämääriin. \* sisältää vain tehtäväluokan johtajat -tehtävät.

Tutkimuksien kohdotehtävät selittävät suurelta osaltaan kaikkien edellä esitettyjen kaa-  
vioiden lukuja. Tutkimusaineistosta Alexander Corporate Financen ylimmän johdon  
palkkaselvitykseen osallistuvien tuli istua konsernin johtoryhmässä, mikä rajaa osallistu-  
vien tehtävien joukon pieneksi osallistuvaa organisaatiota kohden. Hay Groupin ylim-  
män johdon palkkatutkimus oli tarkoitettu Hay-tehtävänvaativuusluokille 20-30 eli käy-  
tännössä johtoryhmille ja suurissa organisaatioissa myös johtoryhmäläisille raportoiville  
tehtäville. Tällöin tutkittava joukko oli jo määrältään suurempi kuin ACF:n ylimmän  
johdon palkkaselvityksessä. Hay Groupin palkkatutkimus taas oli tarkoitettu kaikille  
Hay-vaativuusluokitelluille tehtäville, jotka olivat joko luokassa 23 tai pienemmässä.  
Käytännössä kyseessä on suurimman osan osallistuvista organisaatioista kohdalla keski-  
johdon lisäksi myös ylempät toimihenkilöt. Toki on mahdollista, että mukana on myös  
joidenkin yritysten kohdalla myös toimihenkilötehtäviä, mutta toimihenkilöt kuuluvat  
useimmiten työehtosopimusten määrittelemien vaativuusluokittelujen piiriin.

HENRYn palkkatutkimus taas oli tarkoitettu kaikkien toimihenkilötehtävien luokitte-  
luun. Tässä yhteydessä toimihenkilötehtävät kattavat kaikki johdon, ylempien toimi-  
henkilöiden ja toimihenkilöiden tehtävät, pois lukien toimitusjohtajan ja toimialajohtaji-  
en tehtävät. Osallistuvan yrityksen päätettäväksi jäikin HENRY:n vertailun tapauksessa,  
millä tehtävillä se halusi vertailuun osallistua. Näin ollen osallistuvien tehtävien määrä  
todennäköisesti vaihteli paljon osallistuvien yritysten välillä. Hay Groupin PayNetin  
tietokanta päivitetään aina palkkatutkimusten yhteydessä eli käytännössä siellä olevat  
tehtävät ovat yhteensä Hay Groupin ylimmän johdon palkkatutkimuksen ja palkkatut-  
kimuksen tehtävät eli kaikki vertailuihin osallistuneet Hay-luokitellut tehtävät. Tilasto-  
keskuksen palkkatiedusteluun osallistuttiin kaikilla kuukausipalkkaisilla tehtävillä.

Tutkimuksen kannalta oli tärkeää selvittää, kuinka hyvin tehtävät, joilla Lemminkäinen  
osallistui palkkavertailuihin, katettiin johdon kaikki tehtävät. Samalla selvitettiin, kuin-  
ka paljon jäi niin sanottua käyttämätöntä kapasiteettia. Kuvio 7 osoittaa tutkimuksen  
tulokset. Kaikki johtotehtävät pystyttiin kattamaan vain Tilastokeskuksen palkkatiedus-  
telulla. Parhaiten osallistumispotentiaali pystyttiin käyttämään Tilastokeskuksen ja  
ACF:n vertailuissa, huonoiten taas Hay Groupin palkkavertailuissa. Hay Groupin  
ylimmän johdon palkkavertailun käyttöpotentiaalista käytettiin vain alle 30 % molem-  
pina osallistumisvuosina. Laskennallisesti Hay Groupin ylimmän johdon palkkatutki-

muksen osallistujapotentialiaali perustuu olettamukseen, että kaikki Lemminkäisen johdon palkitsemisryhmiin 1-4 kuuluvat tehtävät kuuluvat Hay-vaativuusluokkiin 20-30. Vuosilta 2008 ja 2009 ei pystytty lukuja saamaan, koska Lemminkäisen johdon palkitsemispolitiikkaa ja sitä kautta sen piiriin kuuluvia ei nyky muodossaan ollut olemassa.



Kuvio 7. Palkkavertailuun osallistuneiden johdon tehtävien kattavuus. \* sisältää vain tehtäväluokan johtajat -tehtävät.

Kun tutkittiin palkkavertailujen lähtökohtia, pohjautuivat kaikki eri palkkavertailujen tuottajien vertailut eri tekijöihin. Hay Groupin kaikkien palkkavertailujen pohjana ja osallistumisen edellytyksenä olivat Hayn menetelmänmukaiset tehtävän vaativuudenluokittelut. Ilman luokittelua ei vertailuun pystynyt osallistumaan. Alexander Corporate Financen vertailut taas pohjautuivat tehtävänimikkeisiin, jotka oli sitten ACF:n toimesta kategorisoitu kuuteen kategoriaan. Tilastokeskuksen vertailu perustui Tilastokeskuksen määrittelemiin ammatti- ja koulutusluokitteluihin, jotka taas perustuvat tilastolakiin. HENRY:n palkkatutkimus perustui HENRY:n omiin tehtävänkuvausten perusteella tehtyihin luokitteluihin. Luokittelujen tekemisestä vastasi kuitenkin vertailuun vastaava yritys.

### 5.3 Vertailtavat palkitsemiselementit

Vertailtavat palkitsemiselementit erosivat myös tutkimuksesta riippuen. Tässä tapauksessa vertailtaviksi elementeiksi on laskettu vain sellaiset elementit, joista annettiin maksettujen palkkioiden osalta euromääräistä tilastotietoa. Kaikki vertailut sisälsivät kuitenkin

kin vertailun koskien peruspalkkaa ja etuja. Kaikissa vertailuissa tällä tarkoitettiin säännöllisen työajan ansiota, tosin hieman vertailusta riippui, käytettiinkö laskentaperusteena maksettua säännöllisen työajan ansioita vai niin sanottua sopimuspalkkaa. Lemminkäisen tapauksessa tämä tarkoitti siis kokonaispalkan vertailua.

Pelkän peruspalkan vertailutietoa tarjosi vertailuista vain Hay Groupin tuottamat palkkavertailut. Tällöin tarkoitettiin siis Lemminkäisessä käytetyn termin rahapalkka mu-kaista vertailua. Pelkkiin luontoisetujen vertailuun työkaluja antoi vain ACF:n ylimmän johdon palkkaselvitys, mikä tarkoittaa, että vertailutietoa nimenomaan luontoisetujen kilpailukyvyistä Lemminkäinen sai vain konsernin johtoryhmän osalta. Toki suuntaviivoja sai myös vertailemalla Hay Groupin tietoja peruspalkasta ja eduista ja pelkästä peruspalkasta.

Tulospalkkioiden osalta vertailutietoa tarjosikin sitten taas sekä Hay Groupin tuottamat että Alexander Corporate Financen palkkatutkimukset. Molempien tuottamat vertailut sisälsivät tietoa niin maksetuista tulospalkkioista, kuin maksimitulospalkkioistakin, niin euromääräisinä kuin prosentuaalisina osuuksina suhteessa peruspalkkaan vuodessa. Hay Group antoi vielä tämän lisäksi tietoa rahallisesta kokonaiskorvauksesta, joka sisäl-si siis peruspalkan ja rahana maksetut tulospalkkiot. Lisäksi Hay Groupin vertailut mahdollistivat myös tulospalkkioiden tavoitetasojen prosentuaalisten osuuksien vertai-lun.

Pitkän aikavälin palkitsemisen vertailuun oli panostettu vain Hay Groupin ylimmän johdon palkkatutkimuksessa. Muiden osalta sen puute saattoi selittyä sillä, että pitkän aikavälin palkitseminen koskee lähinnä johtoa ja vain ACF:n palkkaselvitykset ja Hay Groupin ylimmän johdon palkkaselvitykset koskivat vain johtoa. Muissa vertailuissa mukana oli myös muita toimihenkilöryhmiä, joita pitkän aikavälin palkitseminen harvemmin koskee. ACF:n palkkaselvityksen pitkän aikavälin palkitsemisen vertailun puut-tumiselle ei selitystä löytynyt.

Hay Groupin palkkatutkimusten lisäksi HENRY:n palkkavertailussa vertailtiin myös kokonaiskorvausta eli sitä, miten paljon oli palkittu kaiken kaikkiaan rahallisesti. ACF ei luonnollisesti pitkän aikavälin palkitsemisen lukujen puuttumisen vuoksi voinut tätä

tarjota. Myöskään Tilastokeskuksesta ei tällaista vertailua saanut. PayNetin tietokannasta oli saatavissa kaikki samat vertailuelementit kuin Hay Groupin palkkatutkimuksissa, pitkän aikavälin palkitsemisen vertailun sai myös alemmista Hay-luokista kuin 20, mikäli otos oli riittävän suuri.

#### 5.4 Viiteryhmät

Tutkimusongelman kannalta ensi arvoisen tärkeä tutkimuksen osa oli myös se, mihin viiteryhmään vertailut tehtiin. Palkkavertailun tuottajasta riippuen viiteryhmät olivat toisistaan poikkeavia. Alexander Corporate Financen palkkaselvityksissä vertailu tapahtui saman liikevaihtoryhmän organisaatioiden tehtäviin. Liikevaihdot oli jaettu kuuteen liikevaihtoryhmään liikevaihdon suuruuden mukaan. Vertailut peruspalkan ja etujen suhteen oli myös tehty henkilöstömäärän ja taseen suuruuden perusteella. Vertailu perustui kaikkien tehtävien osalta konsernitaseisten lukujen osoittamiin vertailuryhmiin. Lemminkäisen yrityskohtaisessa palautteessa viiteryhmänä oli käytetty vain liikevaihtoryhmää.

Hay Groupin ylimmän johdon palkkatutkimus tarjosi laajimman viiteryhmävalikoiman. Vertailuryhmämahdollisuuksia olivat yksityinen sektori, pörssiyhtiöt sekä kuusi eri toimialaa: ICT, teollisuus, finanssi, julkishallinto, kauppa ja palvelu. Joidenkin palkitsemiselementtien, kuten lyhyen ja pitkän aikavälin palkitsemisen kohdalla, vertailuryhmänä käytettiin vain eri vaatimusluokkia. Lemminkäisen yrityskohtaisessa palautteessa viiteryhmänä oli käytetty molempina vuosina sekä pörssiyhtiöitä että teollisuuden toimialaa. Muutamien elementtien vertailussa oli käytetty viiteryhmänä yksityisen sektorin tehtäviä, koska pörssiyhtiöiden ja teollisuuden otokset olivat näiden osalta melko suppeita. Hay Groupin palkkatutkimuksessa viiteryhmät olivat muuten samat kuin ylimmän johdon palkkatutkimuksessakin, mutta pörssiyhtiöitä ei viiteryhmänä ollut tarjolla. Lisäksi muutamien palkitsemiselementtien vertailussa käytettiin jakoa neljään henkilöstöryhmään, jota vasten vertailua tehtiin. Yrityskohtaisessa palautteessa vertailuryhmänä toimi molempina vuosina teollisuuden tehtävät.

HENRY:n palkkatutkimuksessa viiteryhmät olivat maantieteellisiä. Aineisto oli jaettu kahteen viiteryhmään, joko pääkaupunkiseutuun tai muuhun Suomeen. Yrityskohtainen



palaute tuli myös tällä jaottelulla. Lisämaksusta olisi myös ollut mahdollista saada raportti hakuehdoilla: henkilökunta, liikevaihto, kansainvälisyys ja toimialat tai vertailu omaan toimialaan. Toimialavaihtoehtoja olivat teollisuus, vakuutus ja rahoitus, kauppa ja yksityiset palvelut, ICT sekä muut.

Tilastokeskuksen palkkatiedustelussa viiteryhvät olivat miehet ja naiset. Hay Groupin Paynet sähköisenä tietokantana mahdollisti vertailun tekemisen paitsi moneen toimialaan niin myös toimintokohtaisesti. Tällöin referenssiryhmänä voitiin käyttää esimerkiksi vain henkilöstöhallinnon tai myynnin tehtäviä.

### **5.5 Sisäiset palkkavertailut ja palkkavertailujen hyödyntäminen**

Sisäisten palkkavertailujen tutkimusaineistona tutkimuksessa olivat Lemminkäisessä kuukausittain tehtävät palkkaraportit sekä palkantarkistusten ja tulospalkkioiden maksamisen yhteydessä yrityksen sisällä tehdyt raportit. Yhtiön sisäisten palkkavertailujen tekeminen tapahtui pääasiassa palkantarkistusten tai esimerkiksi tulospalkkioiden maksamisen yhteydessä. Tällöin tehtiin vertailevia tilastoja (Excel-taulukoita) maksetuista palkkioista. Vertailu tapahtui henkilöstöryhmittäin toimialojen välillä ja joissakin tapauksissa palkankorotusten yhteydessä myös tehtävänimikkeittäin tai vaativuusluokittain. Vaativuusluokkakohtaisen vertailun haaste oli kuitenkin se, että vaativuusluokiteltuja tehtäviä oli vain harvassa. Tilastollisista tunnusluvuista vertailuissa käytettiin vain keskiarvoa.

Kuukausittain tehtävissä yrityskohtaisissa palkkaraporteissa pystyttiin teoriassa vertailemaan osaa palkitsemiselementeistä henkilötasolla. Varsinaiseksi vertailuksi raporttia, jossa jokaisen henkilön kokonaispalkka ja siihen sisältyvät palkitsemiselementit oli eroteltu, ei voinut kutsua. Muutenkin raportit olivat yrityskohtaisia eli konsernitason sisäistä vertailua varten yhtenäistä raporttia ei ollut. Raportit kuitenkin sisälsivät tiedot, rahapalkka, edut ja kokonaispalkka, joiden avulla sisäinen vertailu olisi näiden instrumenttien osalta tehtävissä.

Palkkavertailujen hyödyntäminen näkyi tutkimusaineistossa palkantarkistusten yhteydessä tehdyssä raportissa, johon oli merkitty henkilötasoisesti position avulla, miten

henkilön kokonaispalkka oli suhteessa teollisuuden vaativuusluokkakohtaisiin markkinapalkkoihin. Kokonaishyödyntämisen kannalta palkantarkistusraportissakaan ei ollut tarpeeksi vaativuusluokiteltuja tehtäviä.

Muilta osin palkkavertailujen hyödyntämistä ei ollut havaittavissa. Palkkavertailuista ei esimerkiksi ollut tehty mitään yhteenvetoja.

## **5.6 Muita havaintoja tutkimusaineistosta**

Tutkimukseen mukaan otetuista palkkavertailuista ACF:n ja HayGroupin vertailut tarjosivat tilastollisten tietojen lisäksi myös sanallista analyysiä vallitsevasta markkinatilanteesta. Lisäksi vertailuissa oli tietoa myös palkitsemisjärjestelmistä, tulospalkkioiden kriteereistä, palkitsemiselementtien yleisyydestä, eläkejärjestelyjen muodoista sekä muista henkilöstöetuuksista.

Näiden lisäksi Hay Groupin ja ACF:n palkkavertailujen yhteydessä tehtyjen kyselyjen perusteella oli kerätty muita yleisiä havaintoja koskien osallistuvien yritysten omia näkemyksiä palkitsemisesta, sen sitouttavuudesta, motivoivuudesta, kehityssuunnista ja mahdollisista solmukohdista. Lisäksi kyseiset palkkavertailut tarjosivat palkitsemisen kannalta kattavasti tietoa yleisestä taloustilanteesta ja palkkakehityksestä. Palkkavertailujen tuottajat tekivät näiden perusteella tulevaisuuden ennusteita palkitsemisen kehittymisen suhteen. Myös HENRY:n palkkatutkimuksen yhteydessä tehtiin taustatietokysely, mutta se keskittyi sellaisiin asioihin kuin lyhyen ja pitkän aikavälin palkitsemisen yleisyys sekä myynnin kannustinohjelma.

## **5.7 Yhteenveto tutkimustuloksista**

Tutkimusaineiston palkkavertailujen osallistujamäärät niin organisaatioiden kuin tehtävienkin osalta ovat selvästi suuret, joskin hajonta vertailujen välillä on verrattain suuri. Selittävänä tekijänä on vertailujen erilainen tutkimuskohdehenkilöstöryhmän raja-  
us. Lemminkäisen omien osallistuvien tehtävien määrät ovat kuitenkin verrattain pienet ja johtotehtävistä katetaan vertailuissa vain murto-osa. Määrällistä osallistumispotentialia löytyy useamman palkkavertailun osalta.

Palkkavertailut jakautuivat karkeasti katsottuna kahtia puhuttaessa pohjautumistekijöistä. Kahden tutkimuksen tuottajan vertailut perustuivat tehtävänkuvaukseen. Näistä toisen tehtävänkuvaukset luokiteltiin tehtävän vaativuuden mukaan. Kahden muun vertailun tuottajan vertailut perustuivat puhtaasti tehtävänimikkeisiin. Kaikissa vertailuissa tehtäviä kategorisoitiin.

Kaikki vertailut vertailivat tehtäviä peruspalkan ja etujen osalta. Muiden palkitsemiselementtien käsittely vaihteli paljon vertailusta toiseen. Kaiken kaikkiaan kaikki palkitsemiselementit tulivat katetuksi, kun tarkastellaan kaikkia vertailuja yhdessä. Kuitenkin yksittäisten palkitsemiselementtien vertailu rajoittui vain yhteen palkkavertailuun ja sitä kautta vain pieneen vertailujoukkoon tai sitä ei ollut ollenkaan. Tällaisia olivat esimerkiksi luontoisedut ja eläkepalkitseminen.

Myös vertailujen viiteryhvät olivat vaihtelevia, tarjontaa löytyi toimialoista, pörssiyrityksistä, yksityisestä sektorista, maantieteellisestä sijainnista, sukupuolesta, liikevaihdosta, henkilömäärästä, taseesta ja toiminnosta. Toimialakohtainen vertailu oli kuitenkin näistä yleisin.

Sisäisten palkkavertailujen tekeminen rajoittui vain palkantarkistuksien ja tulospalkkioiden maksamisen yhteydessä tehtäviin vertailuihin. Tällöinkin vertailujen mahdollisuus oli melko heikko, johtuen tehtävän vaativuuden arviointien vähäisyydestä. Muilta osin varsinaista vertailua ei ollut, vain henkilötasoisia raportteja. Myös palkkavertailujen hyödyntäminen rajoittui palkantarkistusten yhteydessä tehtäviin position määrityksiin.

Muilta osin osa raporteista tarjosi lisätietoa palkitsemisen saralta kuvaamalla muun muassa yleistä palkitsemisen kehitystä ja palkitsemisjärjestelmätrendejä osallistuvissa organisaatioissa.

## 6 Yhteenveto ja johtopäätökset

Tässä luvussa esitetään johtopäätöksiä tutkimustulosten perusteella pyrkien vastaamaan tutkimusongelman kysymyksiin: Miten Lemminkäinen pystyy varmistamaan johdon rahallisen palkitsemisensa olevan palkitsemispolitiikan mukaisella tasolla? Miten toteutuvat johdon palkitsemispolitiikan mukaiset seurantamenetelmät? Miten pystytään jatkossa varmistamaan haluttu rahallisen palkitsemisen taso seurantamenetelmiä hyväksi käyttäen? Lopussa tehdään Lemminkäiselle vielä toimenpidesuosituksia, miten palkkavertailukokonaisuutta kannattaisi kehittää ja miten siitä saisi enemmän irti. Toimenpidesuosituksen pääasiallisena periaatteena on ollut, että ne ovat kaikki pienellä vaivalla ja budjetilla toteutettavissa. Viimeisenä luvussa pohditaan tutkimuksen ja opinnäytetyöprosessin onnistumista sekä puidaan jatkotutkimusmahdollisuuksia.

### 6.1 Palkkavertailujen ja johdon palkitsemispolitiikan vastaavuuden nykytila

Lemminkäisen johdon palkitsemispolitiikka asettaa niin sanotut vähimmäisvaatimukset palkkavertailuille monilla tavoilla. Tarkastellaan vastaavuutta vaatimus kerrallaan aloittaen siitä, että Lemminkäisen johdon palkitsemispolitiikan mukaisesti johdon tehtävien vertailun pitää tapahtua vaativuusluokitusten perusteella niin verrattaessa sisäisesti kuin ulkoisestikin. Tähän voidaan tutkimuksen perusteella sanoa, että se pitää osittain paikkansa. Jos tulkitaan niin, että palkitsemisen tehtävän vaativuusluokituksilla tarkoitetaan Hay Groupin vaativuusluokitusten mukaisia luokkia, niin johdon tehtäviä on tarkasteltu vuodesta 2010 lähtien vaativuusluokan perusteella niin ulkoisesti kuin sisäisesti, mutta otos, jolla vertailu on pystytty tekemään, on ollut varsin pieni. Se ei ole kattanut johdon tehtävistä tarpeeksi, jotta voitaisiin sanoa tulosten olevan vertailukelpoisia ja luotettavia saati yleiskuvaa antavia. Lisäksi trendi näytti olevan pahasti takaperoinen eli vaativuusluokiteltuja tehtäviä oli enemmän vuonna 2010 kuin 2011. Tätä selittää vuoden 2011 alussa konsernissa tehdyt organisaatiomuutokset, jotka aiheuttivat tehtävien muuttumisia, eikä uusia tehtäviä ole sen jälkeen luokiteltu.

Niiden yksilöiden kohdalla tulokset ovat olleet luotettavia, joilla luokka on ollut, mutta luotettavaa kokonais kuvaa ei ole palkkatasosta vaativuusluokkien perusteella saatavissa, kun noin 130 johdon tehtävästä tehtävän vaativuuden arviointi on ollut vain vähän rei-

lulla viidelläkymmenellä. Tämä on alle puolet kaikista johdon tehtävistä. Jotta palkitsemispolitiikan mukaiseen tilaan päästäisiin eli olisi edes mahdollista noudattaa sitä, tulisi jokaiselle johdon tehtävälle suorittaa vaativuuden arviointi. Lisäksi tehtävät tulee luotettavuuden ja vertailtavuuden parantamiseksi vielä kalibroida sekä sisäisesti että ulkoisesti. Tähän asti onkin siis ollut täysin perusteltua osallistua myös muihin seikkoihin perustuviin palkkavertailuihin, koska vertailua ei ole kattavasti pystytty vaativuuden arviointiin perustuen tekemään.

Kaiken kaikkiaan tehtävän vaativuusluokan perusteella vertaileminen on erittäin järkevä tapa tehdä vertailua, sillä yhtenäinen arviointi takaa tulosten luotettavuuden ja mahdollistaa erilaisten tehtävien keskinäisen vertailun. Lisäksi, kun käytössä on nimenomaan Hayn menetelmän mukainen vaativuuden arviointi, tulevat jo luokittelussa huomioiksi sellaiset seikat kuin roolit, vastualueet ja toimialakohtaiset erot. Tässä tapauksessa organisaatiot, joihin vertailua pystytään tekemään rajoittuvat vastaavasti organisaatioihin, joilla on myös tehtynä vaativuuden arvioinnit samaa menetelmää käyttäen.

Kun tarkastellaan seuraavaa palkitsemispolitiikan vaatimusta, jonka mukaan vertailun tulee tapahtua vuosittain ja tarkoituksen mukaisen vertailuryhmään verrattuna, useimmiten teollisuuteen tai pörssiyhtiöihin verraten, voidaan todeta, että tämä kriteeri tulee kriteereistä kenties parhaiten täytettyä tutkimuksessa tutkittujen palkkavertailujen puitteissa. Oikean viiteryhmän löytäminen onkin tärkeää, sillä viiteryhmäkohtaiset erot voivat olla hyvinkin suuria. Käytännössä johdon osalta tämä vaatimus täytettiin kaikkien muiden paitsi kahden palkkavertailun osalta ja toisessa sekin olisi ollut täytettävissä lisämaksua vastaan. Lisäksi voidaan todeta vertailuryhmien olleen kooltaan niin suuria, että luotettavaa tietoa vertailuryhmien markkinatilanteesta oli saatavissa tutkimuksessa mukana olleiden vertailujen perusteella. Toisaalta tutkimus osoittaa, että tämänkään vaatimuksen täyttäminen ei ollut aukotonta, esimerkiksi pitkän aikavälin palkitsemisen osalta vertailua ei pörssiyhtiöihin tai teollisuuden tehtäviin pystytty tekemään, vaan jouduttiin tyytymään koko yksityiseen sektoriin.

Lemminkäisen johdon omien palkkatietojen vertailu kuitenkin näihin ryhmiin jäi jälleen määrältään melko vähäiseksi ja kattavuus oli suhteellisen heikko. Vastaus myös tähän löytyy tehtävän vaativuusluokkien puutteesta, sillä vertailuihin, joilla parhaiten

olisi palkitsemispolitiikan vaatimus täytetty, pystyi osallistumaan vain vaativuusluokiteluin tehtävin.

Kolmas palkitsemispolitiikan asettama kriteeri vertailuille on pystyä osoittamaan rahan palkkojen taso yksilötasolla verrattuna markkinamediaaniin tavoitellun tason ollessa  $\pm 20\%$  mediaanista. Tutkimuksen mukaan tällaista tietoa tarjosi vertailuista yksi. Koska kyse on yksilötason palkkojen mittaamisesta, parhaiten tähän soveltuvat vertailujen yrityskohtaiset palautteet. Sisäiset palkkavertailut ovat yksi potentiaalinen lisävertailumuoto, jotka tosin vaativat tuekseen markkinatiedot. Tällä hetkellä kuitenkin tutkimuksen mukaan sisäisissä vertailuissa verrataan vain kokonaispalkkaa, perusrahapalkkaa.

Luontoisetujen muodoille tai tasoille palkitsemispolitiikka ei aseta muita kriteerejä kuin sen, että ne ovat kilpailukykyisiä markkinoilla. Näin ollen vaatimuksena voisi tulkita olevan niiden vertaileminen ylipäättään jollakin tavalla, jotta tämä toteutuu tai sitten ei toteudu. Se jää yrityksen päätettäväksi, mikä on kilpailukykyinen sen mielestä. Tutkimuksessa mukana olleista vertailuista vain yksi eritteli luontoisetujen verotusarvojen vertailun ja siinäkin vertailtavana olivat vain konsernin johtoryhmän tehtävät. Näin ollen suoranaista tietoa luontoisetujen kilpailukykyvystä ei vertailuiden avulla saatu, mutta koska kaikki vertailut tarjosivat kuitenkin tietoa peruspalkasta ja eduista yhdessä, suuntaviivoja pystytään tarkastelemaan vertailemalla niitä tilastoja pelkkiin peruspalkan tilastoihin.

Vuositulospalkkioiden ja pitkän aikavälin palkitsemisen tason osalta palkkavertailujen avulla on tarkoitus varmistaa niiden olevan markkinamediaania parempia asetettujen tavoitteiden täytyessä. Käytännössä tämä tarkoittaa maksimipalkkioiden suhdetta markkinoiden maksimipalkkioihin. Tämän ehdon täyttivät parhaiten vuositulospalkkioiden osalta molemmat ylimmän johdon palkkatutkimukset ja oikeastaan pitkän aikavälin palkitsemisen osalta vain Hay Groupin ylimmän johdon palkkatutkimus. Tällä tavoin jälleen vertailtiin vain konsernin johtoryhmän palkitsemista Lemminkäisen osalta ja muut noin 40 pitkän aikavälin palkitsemisen piiriin kuuluvaa johdon tehtävää jäivät vertailematta. Tämän vuoksi olisi mielestäni tärkeää saada näistä 40 tehtävästä edes osa mukaan Hay Groupin ylimmän johdon palkkavertailuun, kun se kerran vertailun pohjalta on mahdollista. Toki edellytyksenä on tehtävän vaativuusluokittelu.

Tilastokeskuksen palkkatiedustelusta ei hirveästi lisäarvoa Lemminkäiselle ole ainakaan johdon palkitsemispolitiikan mukaisena palkitsemisen tason mittarina. Koska se perustuu tilastolakiin, tulee siihen osallistua johdon tehtävillä jatkossakin, mutta varsinaista apua se ei tutkimusongelman ratkaisuun tuo. Palkkatasa-arvoselvityksessä se voisi kuitenkin olla ihan käyttökelpoinen.

Kaiken kaikkiaan voidaan tutkimuksen perusteella todeta, että ei voida aivan sanoa, että Lemminkäisen haluaman palkkatason varmistaminen olisi nykytilassaan johdon palkitsemispolitiikan mukaisella tasolla. Suuntaus on kuitenkin oikea ja muutamalla korjaavalla toimenpiteellä palkitsemispolitiikan mukainen toiminta on täysin saavutettavissa. Yhteenvetona on todettava, että kaikki tutkimuksessa olevat vertailut ovat olleet varmasti tähän asti täysin paikallaan ja niiden valinnat ovat olleet täysin perusteltuja ja vertailukohtana ne ovat olleet hyviä, mutta nyt tulee miettiä, mikä on järkevää niin hallinnollisesti, käytännöllisesti kuin rahankäytöllisestikin ja miten osallistuttavista vertailusta saadaan tehokkaasti hyödynnettyä niiden tarjoamia tietoja.

Palkkavertailujen tekemiseen kannattaa mielestäni panostaa entisestään, sillä ne tarjoavat objektiivisen näkökulman palkitsemiseen, jollaista on vaikea saavuttaa ilman niitä. Lisäksi niiden hyödyntämisen mahdollisuudet ovat viime aikoina kasvaneet niiden laajentumisen myötä. Lemminkäiselläkin olisi varmasti mahdollisuuksia hyödyntää vertailuja muussakin kuin vain halutun palkkatason varmistamisessa. Tällaisia hyödyntämismahdollisuuksia ovat esimerkiksi urasuunnittelu ja aloituspalkkojen määrittely.

Palkitseminen on yritykselle suuri ja tärkeä menoerä, ja sen tasosta verrattuna markkinayrityksiin on tiedettävä, jotta kulut eivät ole suhteessa kilpailijoihin liian suuret, muuten yrityksen kilpailukyky voi turhaan heiketä. Tämän tietämyksen lisääntymisen puolesta puhui myös tutkimustuloksissa esille tullut osallistuvien organisaatioiden lukumäärän kasvu. Lisäksi palkkavertailut, joihin Lemminkäinen on osallistunut viimeisten vuosien aikana, ovat olleet laajoja ja luotettavia antaen kattavan kuvan markkinoista. Nyt olisi Lemminkäisen oman datan saattaminen vertailukelpoiseksi äärimmäisen tärkeää, jotta varsinaista euromääräistä vertailua päästään tutkimaan. Tutkimukseen osallistuneet vertailut kyllä sen mahdollistavat.

## 6.2 Toimenpidesuosituksia tulevaisuuden palkkatason varmistamiseen

Tutkimus toi esille mielestäni useita toimenpiteitä, joiden avulla Lemminkäinen pystyisi parantamaan oman palkitsemispolitiikkansa mukaisen palkkatason varmistamista.

Ensimmäinen ja kriittisin toimenpide, joka on oikeastaan aivan ehdoton, on kaikkien johdon tehtävien vaativuusluokittelu. Sen kuntoon saattamisen jälkeen pystytään jo esimerkiksi pelkkiin Hay Groupin vertailuihin osallistumalla kattamaan palkitsemispolitiikan vertailulle asetetut vaatimukset. Tehtävien vaativuusluokittelu on aikaa vievää, mutta antaa hyvät lähtökohdat palkitsemispolitiikan noudattamiselle muutenkin kuin vain palkkavertailujen näkökulmasta. Sen avulla on helpompi taata johdolle oikeudenmukainen ja johdonmukainen palkitseminen, kuten johdon palkitsemispolitiikan tavoitteena on.

Tehtävän vaativuudenluokitukset ovat lähtökohtana myös muutamalle muulle toimenpidesuositukselle. Laadukkaampaa ja oikeampaa tietoa saataisiin tiettyjen yksittäisten palkitsemiselementtien, kuten tulospalkkioiden tasosta, kun myös maksettujen tulospalkkioiden kohdalta tehtäisiin esimerkiksi sisäisesti selvitys kunkin vaativuusluokan maksetuista tulospalkkioista. Tällöin niistä raportoitaessa laskettaisiin myös vaativuusluokkakohtaiset tunnusluvut, kuten maksettujen palkkioiden maksimit, minimi, keskiarvot ja mediaanit ja sitten verrattaisiin tunnuslukuja viiteryhmien vastaaviin.

Lisäksi suosittelisin ehdottomasti parantamaan palkkavertailujen hyödyntämistä monilla tavoin. Ensimmäisenä palkantarkistusten yhteydessä vertailuluvut, kuten viiteryhmän mediaani, on saatava yksilöllisten palkkasummien yhteyteen. Vain tällä tavoin voidaan todellisuudessa tarkastella ollaanko  $\pm 20\%$  tasolla markkinamediaanista yksilötasolla. Tällöin tarkastelu tulisi tehtyä kerran vuodessa ja koko konsernissa samaan aikaan, mikä olisi myös otollinen hetki tehdä tytäryhtiöiden välistä vertailua. Tämän voi toteuttaa esimerkiksi liikennevalomallilla, jolloin halutussa välissä olevat palkat ovat vihreitä ja ulkopuolella olevat punaisia. Kun tähän lisättäisiin vielä jo käytössä olevien positioiden lisääminen kaikkiin tehtäviin, pystyttäisiin jälleen laskemaan vertailukelpoisia tunnuslukuja myös palkantarkistusten yhteydessä käsiteltävistä palkitsemisen elementeistä. Tä-



män jälkeen onnistuisi myös niiden vertaaminen muiden tytäryhtiöiden ja markkinoi-  
den vastaaviin tunnuslukuihin. Tämä mahdollistaisi myös tietojen keräämisen palkkojen  
hajonnasta ja porrastuksesta. Tämäkin edellyttää jälleen vaativuusluokitusten tekemistä.

Hay Groupin sähköisen tietokannan PayNetin hyödyntäminen on myös tällä hetkellä  
erittäin tehotonta. Sen hyödyntämisen lisääminen kannattaisi aloittaa esimerkiksi toi-  
mintokohtaisten tehtävien vertailusta muiden organisaatioiden toimintokohtaisiin teh-  
täviin. Esimerkiksi palvelukeskuksen tehtävien vertaileminen voisi olla järkevämpää  
toimintokohtaisesti kuin esimerkiksi teollisuuden tehtäviin nähden. Näin PayNetin  
käyttöä voitaisiin sitten laajentaa muillakin tavoin.

Palkkavertailuja voisi hyödyntää myös mietittäessä palkitsemisjärjestelmän kehittämistä  
tai joidenkin tiettyjen palkitsemiselementtien muuttamista tai uudistamista. Myöskään  
johdon palkankorotusten suuruutta mietittäessä ei kannata unohtaa palkkavertailuja.  
Palkkavertailuista ainakin Hay Groupin ja ACF:n vertailut sisältävät paljon tietoa palkit-  
semisjärjestelmien markkinatrendeistä ja molemmat tekevät vertailuihin perustuvia pe-  
rusteltuja ennusteita tulevista palkankorotusprosentteista. Esimerkiksi uuden osakeoh-  
jelman suunnitteluun saisi varmasti vinkkejä palkkavertailujen tutkimustuloksista.

Varmasti tarpeellista voisi olla myös osoittaa jollakin tapaa päättävälle tahoille palkka-  
vertailujen tekemisen jälkeen se, millä tasolla palkitsemisessa vertailujen perusteella ol-  
laan. Suoraan sellaista yhteenvetoa palkkavertailut, joita tutkimuksessa tutkittiin, eivät  
tarjonneet, mutta se on helposti toteutettavissa laskemalla itse tunnuslukuja palkkaver-  
tailuun lähetettyjen tehtävien perusteella. Se ei vaadi paljoa vaivaa, mutta antaa nimen-  
omaan palkitsemispolitiikan vaatimaa prosentuaalista tietoa palkitsemisen suhteesta  
markkinoihin. Tämä mahdollistaa myös useamman viiteryhmän käyttämisen, kun yleis-  
raporteissa olevia tunnuslukuja voidaan verrata itse laskettuihin oman yrityksen lukui-  
hin. Tämän jälkeen verratuista luvuista kannattaisi koota yhteenveto, joka kannattaisi  
käsitellä esimerkiksi Lemminkäinen-konsernin henkilöstötyön johtoryhmässä tai muus-  
sa yrityksen ohjausmallin mukaisessa ryhmässä ja sitten katsoa, aiheuttaako yhteenveto  
jotakin jatkotoimenpiteitä, esimerkiksi palkkojen korottamista.

Lisäksi Lemminkäisen kannattaa tarkasti miettiä, olisiko kenties kannattavaa hieman järkevöittää palkkavertailuihin osallistumista. Esimerkiksi Hay Groupin ylimmän johdon palkkatutkimukseen pystyisi vertailun puitteissa osallistumaan myös kaikilla niillä tehtävillä, jotka ovat luokissa 20-30 ja ovat konsernin johtoryhmän jäsenille raportoivia tehtäviä. Tämä lisäisi Lemminkäisen oman vertailuryhmän kokoa ja antaisi kattavammin tietoa muun muassa pitkän aikavälin palkitsemisesta, sillä Hay Groupin palkkatutkimus ei pitkän aikavälin palkitsemisesta euromääräistä tietoa ainakaan viimeisenä kahdena vuotena antanut. Myös HENRYn palkkatutkimukseen osallistumista kannattaisi pohtia johdon tehtävien osalta, sillä tutkimus ei perustu mihinkään yrityksen viralliseen luokitukseen, vaan käytännössä vastaajan näkemykseen kustakin tehtävänkuvasta. Tämä ei ole kovin tarkka tehtävien määrittelymittari ja johdon palkkojen ollessa muiden henkilöstöryhmien palkkoihin verrattuna varsin suuria voi väärään luokkaan joutuminen johtaa koko palkkavertailun tilastojen sotkemiseen ja todenmukaisuuden katoamiseen. Harhaanjohtavan tiedon syntyminen tässä tapauksessa on mielestäni todennäköistä, kun tutkimukseen osallistutaan yli 1000 tehtävän voimin. Alexander Corporate Financen ylimmän johdon palkkatutkimukseen vastaamista jatkaisin kuten tähänkin saakka, sillä sen tuottama vertailutieto on varmasti yrityksen hallitusta ja palkitsemisvaliokuntaa kiinnostavaa tietoa, vaikka se ei varsinaisesti johdon palkitsemispolitiikan vaatimuksia täytäkään, koska se perustuu yksinomaan tehtävänimikkeisiin.

### **6.3 Tutkimuksen onnistuminen ja jatkotutkimusmahdollisuudet**

Tutkimuksen onnistumista arvioitaessa on ensin arvioitava tutkimuksen luotettavuutta. Koska kyseessä on kvalitatiivinen tutkimus, ei tutkimuksen validiteettiä ja realibiliteettiä pystytä samalla tavalla määrittämään kuin kvantitatiivisessa tutkimuksessa. Tämän tutkimuksen luotettavuus perustuukin siihen, että tutkimuksen eteneminen ja siinä käytetyt menetelmät on pyritty kuvaamaan mahdollisimman tarkasti, jotta lukijalle ja mahdolliselle jatkotutkijalle välittyisi tarvittava määrä tietoa tutkimuksen arviointiin ja oimien johtopäätösten tekemiseen. Lisäksi kaikkien tutkimuksessa olevien johtopäätösten on oltava yhdistettävissä esitettyihin tutkimustuloksiin. Mielestäni näissä on onnistuttu vähintäänkin kohtuullisesti.

Luotettavuuden kannalta kvalitatiivinen tutkimus on jokseenkin haastava aina, sillä sitä ei täysin voi pitää objektiivisena samassa merkityksessä kuin kvantitatiivista tutkimusta. Tämän tutkimuksen osalta on myös otettava huomioon se, että tutkimuksen lähtökoh-  
tiin on vaikuttanut paljon toimeksiantoyritys. Tästä huolimatta tutkimuksessa on pyritty säilyttämään hyvän tutkimustavan mukainen objektiivisuus.

Kaiken kaikkiaan tutkimuksen onnistumiseen voi olla suhteellisen tyytyväinen. Aikataul-  
lullisesti tutkimus oli kestoltaan hieman reilu kolme kuukautta, tutkimus aloitettiin  
tammikuun lopussa ja saatiin päätökseen toukokuun alussa. Tutkimuksen kesto oli siis  
melko lyhyt, mutta aika oli riittävän pitkä perusteltujen johtopäätösten tekemiseen.  
Tutkimuksen tekeminen ei ollut aivan jatkuvaa, vaan välillä tuli viikkoja jolloin opinnäy-  
tetyö ei edistynyt mihinkään. Käytännössä teoriaosuus työstä syntyi helmikuussa ja em-  
piirinen osa vasta huhtikuussa. Tämä opetti paljon projektimuotoisesta aikataulutukses-  
ta, alkuperäisessä aikataulussa harvoin pysytään. Myös pitkäjänteisen työn merkitys ha-  
vainnollistui opinnäytetyöprojektin aikana. Loppujen lopuksi kuitenkin opinnäytetyölle  
asetetuista henkilökohtaisesti tärkein tavoite eli valmistuminen kesällä 2012 saavutettiin,  
mikä oli tärkeintä.

Palkitsemiseen liittyvää teoria-aineistoa oli saatavilla runsaasti, joskin ylintä johtoa kos-  
kien melko vähän. Lähteissä pyrittiin käyttämään ajankohtaisia lähteitä, mutta myös  
muutamia vanhempia perusteoksia käytettiin, sillä esimerkiksi niissä olevat käsitteet  
olivat edelleen aivan paikkaansa pitäviä. Empiirisen osan työstämisessä ja erityisesti  
tutkimusaineiston avainsanoittamisessa ja kategorisoinnissa oli huomattavasti enemmän  
työtä kuin alun perin oli ollut odotettavissa. Tästä syystä aikataulullisesti tutkimuksen  
empiirinen osa venyi suunnitellusta. Varsinaista vertailupohjaa ei tutkimukselle ollut,  
sillä vastaavanlaisia tutkimuksia ei lähimenneisyydestä löytynyt. Palkitsemiseen liittyvät  
tutkimukset ovat viime aikoina koskeneet lähinnä johtamista ja palkkioiden suuruutta.

Tutkimus on jatkotutkimusmielessä varsin otollinen, sillä tämän tutkimuksen jälkeen  
olisi varmasti mielenkiintoista tehdä samanlainen tutkimus koskien muuta kohdeyrityk-  
sen henkilöstöä. Toisaalta tutkimus voitaisiin myös siirtää johonkin toiseen organisaati-  
oon ja vertailla, minkälaisia tutkimustuloksia saataisiin toisenlaisesta yrityksestä. Kol-  
mas, nimenomaan kohdeyrityksen kannalta tärkein jatkotutkimusmahdollisuus olisi

tutkia tarkemmin palkkavertailuja, joihin ei ole osallistuttu. Olisiko sieltä mahdollisuutta saada uusia ja parempia vaihtoehtoja näiden tässä tutkimuksessa tutkimusaineistona olleiden tilalle tai lisäksi? Myös tutkimusmenetelmää muuttamalla voitaisiin tutkimusta jatkaa siihen suuntaan, että ollaanko palkitsemisessa todella nyt sillä tasolla, jolla johdon palkitsemispolitiikan puolesta tulisi olla. Tähän on tällä tutkimuksella pyritty luomaan lähtökohdat.

Tutkimukselle asetetut tavoitteet löytyvät opinnäytetyön johdannosta. Valmistumisen lisäksi tavoitteena oli tuottaa Lemminkäistä hyödyttävä tutkimus, jonka tulosten avulla on mahdollista kehittää palkitsemispolitiikan mukaista palkkatason seuranta. Olen mielestäni onnistunut tuottamaan sellaisen tutkimuksen, josta on jatkossa hyötyä toimeksiantajalle, sillä sen avulla on mahdollista tehdä kehittäviä toimenpiteitä ja toisaalta myös jatkaa saman asian työstämistä muissa henkilöstöryhmissä. Kaiken kaikkiaan tutkimukselle asetetut tavoitteet tulivat saavutetuiksi ja lisäksi henkilökohtainen substanssiosaaminen ja ymmärtäminen palkitsemisen saralla kasvoi tutkimuksen myötä huomattavasti.

## Lähteet

Ahokas, P., Hakonen, N., Hänninen, J., Kopra, V., Mäkinen, J., Neuvonen, J. & Suokas, J. 2011. Yksityisten alojen palkkausjärjestelmät. JTO Oy.

Armstrong, M. & Brown, D. 2006. Strategic reward - making it happen. Kogan Page. London

Armstrong, M. & Murlis, H. 2000. Reward management – a handbook of remuneration strategy and practice. Kogan Page. London.

Hakonen, N., Hakonen, A., Hulkko, K. & Ylikorkala, A. 2005. Palkitse taitavasti - palkitsemistavat johtamisen välineenä. WSOY.

Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 2008. Tutki ja kirjoita. Tammi.

Holmstrom, B. 2006. Pay without Performance and the Managerial Power Hypothesis: A Comment. Working Paper.

Ikäheimo, S., Löyttyniemi, T. & Tainio, R. 2003. Ylimmän johdon palkitsemisjärjestelmät – Hyvä saa palkkansa?. Talentum.

Kauhanen, J. 2010. Suorituksen johtaminen ja palkitseminen. Infor Oy.

Lemminkäinen Oyj. 2011. Vuosikertomus 2011.

Lemminkäisen johdon palkitsemispolitiikka. 2012.

Rantamäki, T. , Kauhanen, J. & Kolari, A. 2006. Onnistu palkitsemisessa. WSOY Pro.

RTK 2001. Työsuhdeopas – Toimihenkilöt rakennusalalla. RTK-Fakta Oy. Helsinki.

Sistonen, S. 2011. Johdon palkitseminen. Boardman.

Sistonen, S. 2008. Paranna tuloksia ja palkitse. Talentum.

Suomen työnantajain keskusliitto. 1987. Palkkauksen käsikirja. Gummerus.

Tuomi, J. & Sarajärvi, A. 2009. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. Tammi.

Viitala, R. 2009. Henkilöstöjohtaminen –strateginen kilpailutekijä. Edita.