



Johdon palkitseminen informaatioteknologia- alan yrityksissä



Lindgrén Asla

Laurea-ammattikorkeakoulu
Laurea Leppävaara

Johdon palkitseminen informaatioteknologia-alan yrityksissä

Asla Lindgrén
Tietojenkäsittelyn koulutusohjelma
Opinnäytetyö
Helmikuu 2010

Asla Lindgrén

Johdon palkitseminen informaatioteknologia-alan yrityksissä

Vuosi	2010	Sivumäärä	36
-------	------	-----------	----

Opinnäytetyön tavoite on selvittää, mitä eri keinoja yritysten omistajilla on saada operatiivinen johto toimimaan ensisijaisesti heidän etujensa mukaisesti. Tutkielmassa selvitetään erityisesti, mitä eri keinoja suomalaiset informaatioteknologia-alan yritykset käyttävät ja miten palkitsemisen ja kannustamisen muodot ovat muuttuneet niissä tarkasteluperiodin aikana.

Tutkielmassa selvitetään suurimpien suomalaisten informaatioteknologia-alan yritysten johdon palkitsemista analysoimalla heidän tilinpäätöksiänsä ja etenkin vuosikertomuksia vuosilta 2000-2008. Johdon palkitsemiseen liittyvistä teorioista merkittävin on päämies-agentti-teoria.

Informaatioteknologia-alan yritykset käyttivät johdon palkitsemisessa ja kannustamisessa kiinteää palkkaa, tulospalkkioita, lisäeläkkeitä, työsuhdeoptioita sekä suoraa osakepalkitsemista. Yritysten maksaman rahapalkan suuruus oli kasvanut paljon tarkasteluperiodin aikana kaikissa tarkasteltavissa yhtiöissä. Tulospalkkioiden seurauksena myönnettävien käteiskorvausten maksimimäärät olivat noin 50 prosentista aina 300 prosenttiin asti vuotuisista peruspalkoista. Lisäeläkkeitä yrityksen käyttivät vähän. Merkittävin muutos tarkasteluperiodin loppua kohden oli työsuhdeoptioiden merkitysten väheneminen ja suoran osakeomistuksen käytön yleistymisen palkitsemisessa.

Asla Lindgrén

Management's compensation in information technology companies

Year	2010	Pages	36
------	------	-------	----

The purpose of this thesis is to examine the different ways in which owners can make operative management act primarily according to their interest. In addition, the different forms of compensation used especially by Finnish information technology companies are analyzed, as well as how the forms of compensation and incentives have changed over the review period.

The thesis defines management's compensation in the biggest Finnish information technology companies by analyzing their financial statements from the years 2000-2008.

Information technology companies used fixed salaries, incentives, additional retirement benefits, executive stock options and management's straight stock ownership. Fixed rewards had risen during the review period. The levels of maximum incentives were from 50 percent to 300 percent of the management's yearly fixed rewards. Additional retirement benefits were not frequently used. The most significant change during the review period was that management's stock ownership had become more popular and the importance of stock options had declined at the end of the review period.

Key words: Management's compensation, information technology

Sisällys

1	Johdanto	6
1.1	Taustaa	6
1.2	Tavoite, menetelmät ja rajaukset.....	7
2	Johdon Palkitseminen.....	8
2.1	Palkitsemiseen liittyviä teorioita	8
2.2	Suomen listayhtiöiden hallinnointikoodin ohjeistus palkitsemisesta	9
2.3	Palkkiojärjestelmät ja niiden tarkoitus.....	10
2.4	Strateginen palkitseminen ja palkitsemisen kokonaisuus	12
3	Yrityksen maksamat palkitsemismuodot.....	14
3.1	Kiinteä palkkaus	14
3.2	Tulospalkkaus	15
3.3	Eläkejärjestelyt	17
4	osakesidonnaiset menetelmät.....	18
4.1	Työsuhdeoptiot.....	18
4.2	Osakeomistus	20
4.3	Tulevaisuuden kehitystrendejä.....	20
5	johdon palkitseminen informaatioteknologia-alan yrityksissä.....	21
5.1	Nokia Oyj.....	21
5.2	Tieto Oyj	24
5.3	Comptel Oyj	26
5.4	F-Secure Oyj.....	28
5.5	Vaisala Oyj.....	29
5.6	Johtopäätökset.....	31
6	Yhteenvedo.....	33
	Lähteet	35
	Kuviot	37

1 Johdanto

1.1 Taustaa

Hyvän palkitsemisjärjestelmän tarkoituksena on kannustaa, motivoida ja sitouttaa ylintä johtoa yrityksen päätavoitteeseen eli arvon kasvattamiseen. Hyvän palkitsemisjärjestelmän tarkoituksena on tukea ja täydentää omistajan ohjauskeinoja yhdessä muiden keinojen kanssa. Pelkistetyimmillään yrityksen ylimmän johdon palkkaus on korvausta yrityksen eteen tehdystä työstä. Monet johtajat tekevät työtään saadakseen rahaa, mutta eivät pelkästään työskentele vain rahan takia. He saavat paljon muutakin työstään. He oppivat uutta ja kehittävät itseään. He innostuvat uusista haasteista ja ongelmien ratkaisuisista. He mahdollisesti nauttivat saamastaan vastuusta ja vaikutusmahdollisuuksista. He pitävät tärkeänä kollegoitansa saamaa kunnioitusta sekä arvostusta. Tällöin paras palkkio on hyvin tehty työ ja hyvin tehdystä työstä saatu nautinto. Rahan merkitystä ei voida kuitenkaan aliarvioida johdon palkitsemisessa (Ikäheimo, Löyttyniemi & Tainio 2003, 15-18, 202).

Opinnäytetyössä johdolla tarkoitetaan toimitusjohtajaa sekä muita henkilöitä, jotka toimivat johtavissa asemissa yrityksissä. Opinnäytetyön tarkoituksena on selvittää, mitä keinoja omistajilla on saada operatiivinen johto toimimaan ensisijaisesti heidän etujensa mukaisesti sekä mitä keinoja erityisesti suomalaiset informaatioteknologia-alan yritykset käyttävät ja miten palkitsemisen ja kannustamisen muodot ovat muuttuneet niissä tarkasteluperiodin aikana. Aihe on hyvin ajankohtainen, ja sitä on käsitelty paljon eri medioissa niin Suomessa kuin muuallakin maailmaa talouskriisin seurauksena. Paljon keskustelua on herättänyt se, ovatko johdon kovat bonukset ja palkkiot oikeutettuja, vaikka yrityksen arvo on samalla pienentynyt johtuen joko yleisen taloudellisen tilanteen heikentymisestä tai pahimmillaan johdon epäpätevästä toiminnasta.

Palkitsemisjärjestelmät ovat yritysten omistajien kannalta merkityksellisiä ja hyödyllisiä, koska on heidän etujensa mukaista, että operatiivinen johto toimii yrityksen omistajien kannalta parhaalla mahdollisella tavalla. Ilman riittäviä kannustimia johto voi mahdollisesti toimia ensisijaisesti omien henkilökohtaisten etujensa mukaisesti, kuten esimerkiksi välttelemällä päätöksenteossa riskejä, joita omistajat mahdollisesti haluaisivat otettavan yrityksen arvonnousun mahdollistamiseksi.

Joidenkin yritysten menestyksellä liiketoiminta voi myös tietyissä tapauksissa olla erityisen sidoksissa tiettyihin henkilöihin tai avainhenkilöiden saanti voi olla vaikeaa. Tällaisissa tilanteissa on erityisen tärkeää, että palkitsemisjärjestelmät on luotu niin, että avainhenkilöi-

den pysyvyys sekä heidän saaminen yrityksen palvelukseen on varmistettu. (Ikäheimo ym. 2003, 207.)

1.2 Tavoite, menetelmät ja rajaukset

Opinnäytetyön tutkimusongelmat ovat:

- Mitä eri keinoja yrityksillä on sitouttaa tärkeitä johtohenkilöitä yritykseen ja kannustaa heitä toimimaan omistajien kannalta parhaalla mahdollisella tavalla?
- Mitä eri keinoja informaatioteknologia-alan yritykset käyttävät palkitsemisessa ja kannustamisessa?
- Miten palkitseminen ja kannustaminen ovat muuttuneet informaatioteknologia-alalla tarkasteluperiodin aikana?

Tutkielmassa selvitetään suurimpien suomalaisten informaatioteknologia-alan yritysten johdon palkitsemista analysoimalla heidän tilinpäätöksiään ja etenkin vuosikertomuksia vuosilta 2000-2008. Tarkasteluvuosina ovat parilliset vuodet eli vuodet 2000, 2002, 2004, 2006 ja 2008. Yrityksiksi valittiin Helsingin pörssin informaatioteknologia-alan yrityksiä. Yrityksiksi valittiin suuren (markkina-arvo yli 1 mrd €) sekä keskisuuren (markkina-arvo yli 150 milj. €) listan yrityksiä. Suuren listan yrityksiä olivat Nokia Oyj sekä Tieto Oyj ja keskisuuret yritykset Comptel Oyj, F-Secure Oyj sekä Vaisala Oyj.

Nokia Oyj on kansainvälinen tietoliikennealan yritys, jonka markkina-arvo 22.1.2010 oli noin 34,5 mrd € ja henkilökuntaa sillä oli 31.12.2008 noin 128 500. Tieto Oyj on suomalais-ruotsalainen tietotekniikan palveluyhtiö, joka aikaisemmin tunnettiin nimellä TietoEnator. Sen markkina-arvo 22.1.2010 oli noin 1,175 mrd € ja henkilöstöä sillä on noin 16 600. Comptel Oyj on ohjelmistovalmistaja, joka toimittaa teleoperaattoreille liiketoiminnan tukiohjelmistoa. Sen markkina-arvo 22.1.2010 oli noin 84,6 milj. € ja sen palveluksessa oli noin 650 henkeä. F-Secure Oyj on tietoturvaratkaisuja tarjoava yritys, jonka markkina-arvo oli 22.1.2010 461,4 milj. € ja sen palveluksessa on noin 700 henkeä. Vaisala Oyj on elektronisten laitteiden ja komponenttien valmistaja, jonka markkina-arvo oli 22.1.2010 noin 449 milj. € ja sen palveluksessa on noin 1100 henkeä.

2 Johdon Palkitseminen

Hulkko, Hakonen, Hakonen ja Palva (2002, 54) määrittelevät palkitsemisen seuraavasti:

- Organisaation ja sen jäsenten välinen kaksisuuntainen prosessi, josta molemmat osapuolet hyötyvät.
- Se on johtamisen väline, joka tukee organisaation strategiaa ja tavoitteiden saavuttamista.
- Palkitseminen välittää viestin halutusta toiminnasta ja tämän viestin tulkinta vaikuttaa organisaation jäsenten toimintaan.
- Käsitteet siitä, mikä on palkitsevaa, ovat yksilöllisiä.

Määritelmän kolme ensimmäistä kohtaa kuvaavat palkitsemisen ihannetta ja sitä mihin palkitsemisella pyritään. Neljäs kohta toteaa palkitsevuuden kokemuksen kumpuavan yksilön kokemuksista.

2.1 Palkitsemiseen liittyviä teorioita

Palkitsemisen sekä palkitsemisjärjestelmien käytön taustalla on teoreettisia perusteluja. Päämies-agentti-teoria on tässä yhteydessä paljon käytetty teoria, lisäksi palkitsemisjärjestelmien käyttöä perustellaan muun muassa odotusarvoteorialla, vahvistamisen teorialla, päämääräteorialla ja instituutioteorialla.

Yrityksen omistajien ja operatiivisen johdon välinen suhde on tyypillinen esimerkki päämies-agentti-suhteesta. Päämies-agentti-ongelma johtuu omistajien ja johdon välisestä informaation epäsymmetrisyydestä, jolloin johto tietää yrityksen asioista enemmän kuin omistajat. Tällöin on riskinä, että johto ei aina toimi omistajien kannalta parhaalla mahdollisella tavalla. (Mäkinen 2001, 7.)

Päämies eli yrityksen omistajat palkkaavat yrityksen operatiivisen johdon toimimaan heidän puolestaan agenttina. Päämies-agentti-suhteen olennainen piirre on päätöksentekovallan delegoiminen yrityksen omistajilta yrityksen toimivalle johdolle. Tällöin agentin toiminta vaikuttaa molempiin osapuoliin. Johto tekee yritystä koskevat liikkeenjohdolliset päätökset, joista omistaja kantaa tekojen seuraukset yritykseen tekemänsä sijoituksen arvon muutoksena. Päämies-agentti-teorian mukaan yrityksen toimivan johdon ja omistajien välillä on eturistiriita. Toimiva johto voi pitää tärkeimpänä toimenaan esimerkiksi oman työpaikkansa varmistamisen, ja sen seurauksena he voivat karttaa riskejä, joita omistajat olisivat halukkaita ottamaan yrityksen arvonnousun mahdollistamiseksi. Yrityksen johdon ja omistajien riskinottohalukkuuksien ero onkin tärkein päämies-agentti-ongelman syntymiseen vaikuttava tekijä. Agenttikustannuksina nähdään esimerkiksi seuraavat:

- Johto karttaa riskiä, josta ei ole odotettavissa välitöntä hyötyä sille itselleen.
- Johto voi ottaa itselleen kohtuuttomia henkilökohtaisia luontoisetuja, jotka rasittavat yrityksen tulosta tarpeettomasti.
- Johto voi karttaa investointeja, jotka vaativat heidän suurta työpanosta.
- Johto voi pyrkiä tarpeettomasti laajentamaan yritystä.
- Johto voi suosia omaan erityisosaamiseensa liittyviä investointeja, joilla pyritään sitomaan yritys heihin itseensä.

Päämies-agentti-suhteeseen voidaan vaikuttaa tekemällä sopimus, jossa määritellään agentin tehtävät, palkkio, palkkion perusteet ja mahdolliset muut asiat. Käytännössä tulevaisuuden epävarmuus ja ympäristön muutokset tekevät täydellisen sopimuksen tekemisen kuitenkin mahdottomaksi. Omistajien tavoitteena on saada johdon hyöty vastaamaan heidän omaa hyötymäänsä. Tällöin johto maksimoi oman hyötynsä samalla kun se maksimoi omistajien hyödyn. Yritysjohdon saama palkkio tekemästään työstä tulee sitoa omistajien yritykseen sijoittamien varojen arvon kehitykseen. (Helaniemi, Kallunki & Niemelä 2003, 17-19.)

Palkitsemisen taustalla on päämies-agentti-teorian ohella muitakin teorioita. Odotusarveteoria on usein käytetty motivaatioteoria, jonka mukaan ihminen pohtii kolmea seikkaa päätöksensä toiminnastaan: 1. Johtaako ponnistelu tavoiteltuun suoritukseen? 2. Johtaako mahdollinen hyvä suoritus palkkioiden saamiseen? 3. Ovatko palkkiot riittävän houkuttelevia? Vahvistamisen teorian mukaan huomio kiinnitetään toiminnan seurauksiin. Haluttua toimintaa vahvistetaan palkitsemalla ja ei-haluttu toiminta lopetetaan välinpitämättömyydellä. Vahvistamisen teorian mukaan henkilöstö ponnistelee pitääkseen kiinni sovituista aikarajoista välttyäkseen rangaistukselta. Seurauksien uskotaan vaikuttavan henkilön toimintaan. Päämääräteoria korostaa tavoitteiden asettamista. Päämääräteorian mukaan työntekijä on ajatteleva yksilö, jolle annetaan palautetta suhteessa asetettuun tavoitteeseen. Instituutioteorian mukaan palkitsemisen voisi ratkaista tekemällä samalla tavalla kuin muutkin yritykset. Silloin välttyään ainakin omilta virheiltä. Jos jokin menee pieleen, niin se menee pieleen muissakin yrityksissä. Palkitsemisen prosessien ja palkitsemisen toimivuuden kopioiminen toisilta yrityksiltä onnistuu tosin vain harvoin. (Hulkko ym. 2002, 35-37.)

2.2 Suomen listayhtiöiden hallinnointikoodin ohjeistus palkitsemisesta

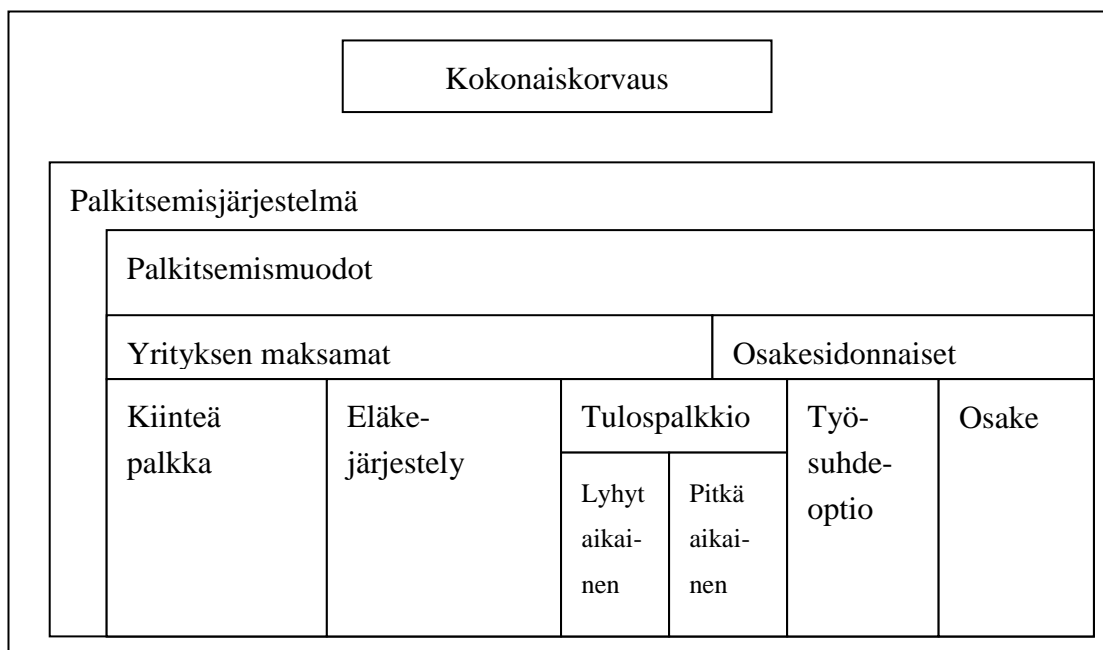
Suomen listayhtiöiden hallinnointikoodin (corporate governance) tarkoituksena on yhtenäistää listayhtiöiden toimintatapoja sekä osakkeenomistajille ja muille sijoittajille annettavaa tietoa. Sen tarkoituksena on myös lisätä avoimuutta johdon palkkioista, palkkiojärjestelmistä ja yritysten hallintoelimestä. Corporate governance -koodin mukaan suomalaisten listayhtiöiden tulee julkistaa ylimmän johdon palkitseminen eriteltynä kiinteään ja muuttuvaan osaan. Pal-

kitsemisen päättämisestä on myös kerrottava. (Suomen listayhtiöiden hallinnointikoodi 2008, 6,19.)

Ernst & Youngin Performance and reward -tiimiä johtava Sophie Black kertoo, että on hyvä asia, että markkinoilla läpinäkyvyys johdon palkitsemisesta on lisääntynyt Corporate governance listayhtiöiden hallintokoodin uudistusten myötä (Keltanen 2009, 14). Uudistukset hyväksyttiin lokakuussa 2008 ja se korvaa vuonna 2003 annetun suosituksen (Suomen listayhtiöiden hallinnointikoodi 2008, 3). Uudistusten myötä yritykset ja niiden johtajat pystyvät vertailemaan toisten yritysten maksamia ja johdon saamia palkkioita paremmin esimerkiksi toimialan sisällä. Tämän seurauksena palkat ovat alkaneet liukua ylöspäin kautta linjan. (Keltanen 2009, 14.)

2.3 Palkkiojärjestelmät ja niiden tarkoitus

Johdon palkitsemis- ja kannustinjärjestelmät voidaan jakaa kahteen palkitsemis- ja kannustinmuotoon. Ensimmäinen muoto on yrityksen itsensä maksamat palkitsemis- ja kannustinmuodot, jotka voidaan jakaa kolmeen kohtaan: 1. aikaan perustuvat (kiinteä palkka), 2. eläkejärjestelyt ja 3. tulospalkkiot. Toinen muoto on osakesidonnaiset palkitsemis- ja kannustinmuodot, jotka voidaan jakaa kahteen kohtaan: 1. työsuhdeoptiot ja 2. osakeomistukseen perustuvat muodot. (Ikäheimo ym. 2003, 20.)



Kuvio 1. Johdon palkitsemis- ja kannustinjärjestelmä (Ikäheimo ym. 2003, 20)

Hyvän palkitsemisjärjestelmän tarkoituksena on kannustaa, motivoida ja sitouttaa ylintä johtoa yrityksen yleistavoitteeseen, jonka voidaan sanoa olevan yrityksen arvon kasvattaminen. Hyvän palkitsemisjärjestelmän tarkoituksena on myös tukea ja täydentää omistajan ohjauskeinoja yhdessä muiden keinojen kanssa. Menestyvän organisaation on kyettävä rekrytoimaan, kehittämään ja innostamaan ammattitaitoisia työvoimaansa. (Hakonen & Leino 2008, 4; Ikäheimo ym. 2003, 202.) Palkitsemisjärjestelmä voi parhaimmillaan olla instrumentti, jolla merkittävästi tuetaan organisaation menestymistä (Lahti ym. 2004, 17).

Palkitsemisjärjestelmä antaa sen kohteena olevalle työntekijälle tiedon, mitä hän saa vastineeksi ajastaan, työpanoksestaan ja innostuksestaan. Palkitsemisjärjestelmän luoneen organisaation puolesta se kertoo, millaisia tuloksia ja suorituksia he vastineeksi odottavat työntekijöiltään. (Hakonen & Leino 2008, 8.) Palkitsemisen periaatteet tulisi käsitellä ja hyväksyä organisaatiossa yhteisesti. Palkitsemisen on oltava johdonmukaista ja sen on oltava näkyvää. Henkilöstön pitää tietää mistä palkitaan. Tällöin työnantajan ja työntekijöiden odotusten ja kokemusten välillä vallitsee tasapaino. Työnantajan sekä työntekijän etujen mukaista on myös, että palkitsemisjärjestelmä tukee oikeudenmukaista palkkausta, joka kulkee samaan suuntaan organisaation tavoitteiden kanssa. (Joensuu 2005, 18; Lahti ym. 2004, 12-13.)

Palkkiojärjestelmissä avainasemassa on niiden hyvä suunnittelu, joka palkitsee vain menestyksekkästä työstä ja asioista, joihin johtaja voi itse vaikuttaa työllänsä (Lähteenmäki 2009, 58-60).

MPS Finland Consulting Oy:n Eija Holmströmin mukaan palkitseminen on organisaatioille voimakas työkalu, jota on osattava käyttää oikein. Palkitsemisen tulisi aina myös olla yhteydessä yrityksen tulokseen, liiketoimintastrategiaan sekä arvoihin. (Joensuu 2005, 18.) Hyvä palkitsemisjärjestelmä voi olla merkittävä kilpailuetu organisaatiolle. Hyvän palkitsemisjärjestelmän avulla organisaatio pyrkii saamaan uusia osajia sekä pitämään vanhat hyvät työntekijät palveluksessaan. Hyvä palkitsemisjärjestelmä mahdollistaa parhaimpien kykyjen saamisen organisaation palvelukseen siinäkin tapauksessa, että yrityksen maksama peruspalkka on vaatimaton, koska pätevä johtaja tai muu työntekijä, joka on palkitsemisjärjestelmän piirissä, tietää onnistuessaan saavansa riittävän suuren kompensaation työstään yhdistelemällä vaatimattoman peruspalkan suuren bonusperusteisen korvauksen kanssa yrityksen arvon kasvattamisesta. Hyvä palkitsemisjärjestelmä toimii siten, että kun yhtiön arvo sekä omistajien tuotto kasvavat niin sitä suuremman kompensaation henkilöstö ja johto saa. (Joensuu 2005, 19; Kamensky 2004, 312-314.)

Työpaikoilla muutoksen aikaansaamiseksi tarvitaan monen asian yhteisvaikutusta ja palkitseminen on yksi niistä. Harvoilla yrityksillä on nykypäivänä varaa jättää hyödyntämättä palkitsemisen mahdollisuuksia. Vaikka palkitsemista ei organisaatiossa aktiivisesti pyritäisi

käyttämään johtamisen välineenä, välittää se siitä huolimatta voimakkaan viestin. (Hulkko ym. 2002, 25.)

G20 maiden johtajat 2. huhtikuuta 2009 annetussa lausunnossa ottivat kantaa palkkiojärjestelmiin. Siinä vaadittiin, että yritysten hallitukset osallistuvan aktiivisesti palkkiojärjestelmien suunnitteluihin, toteutuksiin ja valvontaan. Lausunnon mukaan palkkiojärjestelmissä tulisi kunnolla ottaa huomioon niihin sisältyvät riskit ja se, että ne voivat realisoitua vasta pitkällä aikavälillä. Lausunnossa otettiin myös kantaa siihen, että yritysten tulisi antaa palkitsemisesta julkisesti kattavaa, selkeää ja oikea-aikaista informaatiota. (G20 maiden julistus 2009, 4.)

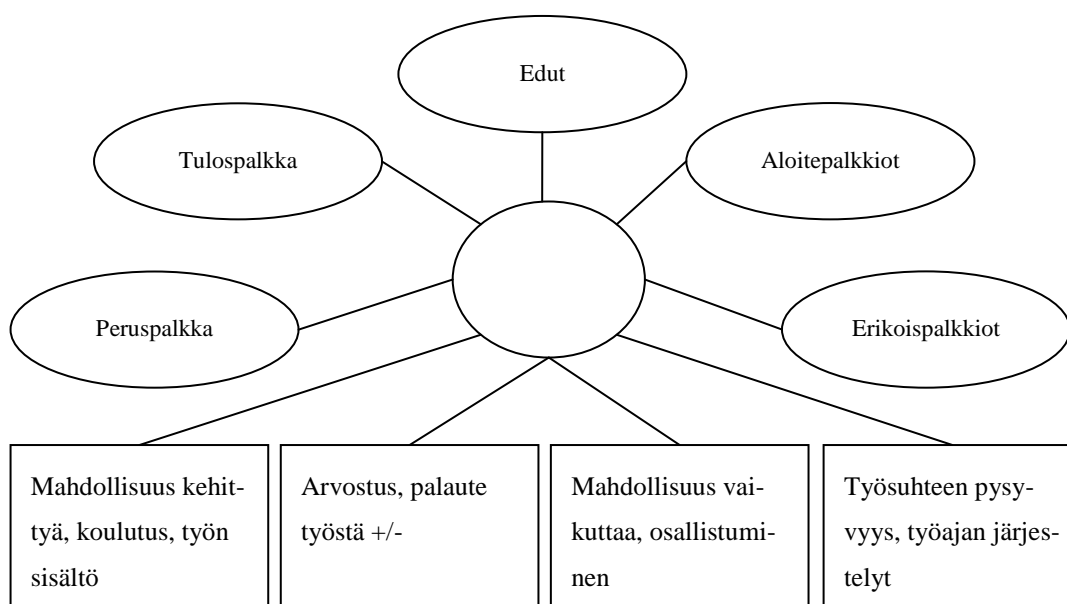
2.4 Strateginen palkitseminen ja palkitsemisen kokonaisuus

Strategisella palkitsemisella tarkoitetaan, että palkkauksen ja palkitsemisen tulisi omalta osaltaan tukea organisaation strategian ja tavoitteiden saavuttamista. Hyvin toimivan palkitsemisen seurauksena organisaation toimintaa tulisi ohjata kohti heidän strategisten tavoitteidensa suuntaa. (Hakonen & Leino 2008, 15; Hakonen, Hakonen, Hulkko & Ylikorkala 2005, 44.) Palkitsemisperusteiden tulee olla linjassa yrityksen strategian kanssa sekä niiden tulee tukea organisaation tavoitteiden saavuttamista ja järkeviä toimintatapoja. Johdon palkitsemisen tulisi myös olla linjassa muun henkilöstön palkitsemisen kanssa. (Rantamäki, Kauhanen & Kolari 2006, 55-129.) Palkitsemisjärjestelmien käyttö yritysten strategioiden, arvojen ja tavoitteiden saavuttamiseksi ja toteuttamiseksi on myös voimakkaasti yleistynyt suomalaisissa yrityksissä (Hakonen & Leino 2008, 4).

Palkitseminen ei ole organisaatioympäristöstä irrallinen osa, joka vain asennetaan paikoilleensa vaan sen tulee sopia yhteen organisaation muiden toimintajärjestelmien kanssa. Palkitseminen ei myöskään ole muuttumaton elementti, vaan sen tulee ohjata asioita oikeaan ja haluttuun suuntaan organisaation kannalta. Palkitsemisstrategialla organisaatio voi vaikuttaa muun muassa tietoon siitä, minkälaisista työsuorituksista yrityksessä halutaan palkita ja minkälaista toimintaa halutaan tukea. Hyvällä palkitsemisstrategialla organisaatio pyrkii tukemaan liiketoimintastrategian toteutumista ja yrityksen vision saavuttamista yrityksen arvojen pohjalta. (Rantamäki ym. 2006, 39-49.) Organisaation tehokkuus riippuu sen kyvystä luoda sellainen organisaation yhteensopivien alajärjestelmien rakenne, joka soveltuu muuttuvaan toimintaympäristöön. Palkkausjärjestelmän tulee siis sopia organisaation muihin osajärjestelmiin ja kehittyä niiden mukana. (Lahti, ym. 2004, 14.)

Kilpailu osajista tulee kiristymään tulevaisuudessa. Eri henkilöillä on eri syitä tulla organisaation palvelukseen ja pysyä sen palveluksessa. Jotkut arvostavat rahaa ja valtaa, toiset haasta-

via työtehtäviä ja kehittymismahdollisuuksia. Tämän seurauksena palkitsemiskeinojen tulee olla erilaisia ja räätälöitävissä. (Hakonen & Leino 2008, 10.)



Kuvio 2 Palkitsemisen kokonaisuus (Hakonen ym. 2005, 20).

Palkitsemisen kokonaisuus on organisaation määrittelemä johtamisen väline, joka sisältää sekä aineellisia että aineettomia palkitsemistapoja. Organisaatioiden tavoitteena on palkitsemisen kokonaisuuden avulla edesauttaa heidän kykyään rekrytoida osaavia ammattitaitoisia työntekijöitä palvelukseensa. (Hakonen ym. 2005, 57.) Yrityksessä palkitsemisen kokonaisuus on johtamisen väline.

Erilaiset edut ja rahallinen palkitseminen ovat konkreettisimmin työntekijän arvioitavissa olevia asioita, mutta myös muilla työsuhteeseen liittyvillä asioilla on usein merkitystä työntekijän kokemassa palkitsemisessa ja kannustamisessa. Hyvä palkitsemisen kokonaisuus ottaa huomioon eri näkökulmia organisaation ja motivoimisen kannalta. Nämä näkökulmat voidaan jaotella neljään kohtaan: 1. työhön ja toimintatapoihin liittyvät asiat, 2. kasvuun ja kehittymiseen liittyvät asiat, 3. henkilöstöedut ja 4. rahallinen palkitseminen. (Rantamäki ym. 2006, 57-60.) Käytännössä palkitsemisella voidaan tarkoittaa kaikkea mitä koetaan palkitsevaksi, mikä sitouttaa, motivoi ja kannustaa henkilöstöä. Palkitseminen voi olla taloudellista tai sosiaalista palkitsemista. Palkitsemisen kokonaisuuteen voi kuulua esimerkiksi rahallisen ja materiaalsen palkitsemisen lisäksi työaikajärjestelyt, työn sisältö, työsuhteen laatu, työjärjestelyt, esimiestyö ja johtaminen, urakehitys, oppimismahdollisuudet, arvostus, kiitos, työhyvinvointiasiat, tasa-arvo, työyhteisön virkistystoiminta ja oikeudenmukaisuus. (Moisio, Sweins & Salimäki 2006, 17.)

3 Yrityksen maksamat palkitsemismuodot

3.1 Kiinteä palkkaus

Johdon palkkauksen ydin on aikaan sidottu kiinteä palkka. Kiinteän palkan suuruus kuvastaa johtamistyön vaikeutta, haasteellisuutta, vastualueen laajuutta sekä työn suorittamiseksi vaadittavia ja tarvittavia taitoja. Työn vaativuutta voidaan muun muassa arvioida HAY-järjestelmällä, jolla arvioidaan erityisesti johdon sekä asiantuntijoiden työtä. Työn vaativuuden arviointi jaetaan siinä kolmeen kohtaan: 1) Tarvittavan tietotaidon määrä, jolla työtehtävät tulevat menestyksekkäästi hoidetuksi. 2) Työtehtävien sisältämät ongelmanratkaisujen ominaispiirteet. 3) Toimivalta ja vastuu, jotka liittyvät työhön. (Ikäheimo ym. 2003, 72-74.)

Petri Majavan (2008) mukaan johtajien palkkauksen eräänlaisen kivijalan muodostaa kiinteä palkka, joka kuuluu käytännössä kaikkien johtajien palkitsemisinstrumentteihin. Tulevaisuuden kehitystrendeihin näyttäisi myös kuuluvan kiinnostus kiinteän palkan osan kasvattamiseen. Kiinteä rahapalkka luo turvallisuutta yli epävarmojen aikojen. (Lakimiesuutiset 2008:5 54-55.)

Kiinteä palkkaus on työntekijän kannalta turvallisempi ja riskittömimpiä palkkauksen muotoja. Jotkut tahot väittävät kiinteän palkkauksen luovan organisaatioon tehottomuutta ja konservatiivisuutta, koska sellaiset johtajat, jotka valitsevat kiinteää palkkaa preferoivan yrityksen työnantajaksi, olisivat riskin kartaajia. Toiset taas väittävät korkean kiinteän palkan antavan johtajille itsenäisen ja riippumattoman aseman toimia ja tällaiseen yritykseen hakeutuisivat juuri innovatiiviset riskinottajat. Pelkän kiinteän palkan perusteella ei näyttäisi voitavan luoda mitään yksiselitteistä kuvaa millaisia johtajia se houkuttaa puoleensa. Korostuneesti kiinteään palkkaukseen kallistunut palkkiojärjestelmä tosin näyttäisi sopivan yrityksille, joissa tulostulomittarien laatiminen on vaikeaa tai yksiselitteisiä mittareita ei voida helposti luoda. Korostunut kiinteä palkkaus sopii myös yrityksiin, joiden liiketoiminta perustuu luovuuteen, tietovaltaisuuteen ja tiedon tuottamiseen. Pelkän kiinteän palkan käyttäminen palkitsemisessa ja kannustamisessa soveltuu vain harvoille yrityksille. (Ikäheimo ym. 2003, 76-77.)

Kiinteään palkkaukseen sisältyy myös yrityksen tarjoamat luontois- ja lisäedut. Yritys voi tarjota ylimmälle johdolle esimerkiksi autoedun, asuntoedun tai erityisvakuutuksia. Luontois- ja lisäedut ovat suomalaisissa yrityksissä yleensä merkittävä lisä palkkaan. Kiinteä palkka, mukaan luettuna luontoisedut, on työntekijän ansiotuloveronalaista tuloa. Palkan maksavalle yritykselle se on vähennyskelpoista menoaa. Luontoisedut verotetaan niiden käyvän arvon mukaan. (Ikäheimo ym. 2003, 78-79, 210.)

3.2 Tulospalkkaus

Tulospalkkioilla johdon kiinteään palkkaan lisätään lisäpalkkioeriä tiettyjen tulostavoitteiden saavuttamisten vuoksi. Tulospalkkiot palkkausmuotona sisältävät seuraavat osatekijät:

- tulosmittarin
- minimitavoitetason
- mahdollisen maksimitulostason.

Tulospalkkiot voidaan suunnitella siten, että määritetään tavoitemittarit prosessin aluksi ja päätetään niihin perustuva palkitseminen myöhemmän ajankohtana tai niin, että palkkio määritetään myös etukäteen mittareita luotaessa. Tulospalkkiojärjestelmät jaotellaan lyhyen tai pitkän aikavälin järjestelmiin. Lyhyen ajan tulospalkkiojärjestelmät ovat alle vuoden mittaisia ja pitkän tähtäyksen tulospalkkiojärjestelmät yli yhden vuoden mittaisia. Tulospalkkioilla pyritään suuntaamaan liikkeenjohdon työtä tiettyihin tulostavoitteisiin ja tehostamaan näiden tavoitteiden saavuttamista. (Ikäheimo ym. 2003, 90-94.) Tulospalkkauksen avulla organisaatio pyrkii viestittämään henkilöstölleen, mitä pidetään tärkeänä ja minkälaista toimintaa tuetaan. Tulospalkkiojärjestelmät kohdistavat huomiota organisaation menestymisen kannalta tärkeisiin asioihin. Tulospalkkiot motivoivat henkilöstöä ja saavat heidät suorittamaan työpanoksensa paremmin. (Hulkko ym. 2002, 25-28.)

Hulkko ym. (2002, 25-31) listaa tavalliset syyt tulospalkkauksen käyttämiseksi: 1) tulospalkkausta halutaan käyttää johtamisen ja ohjaamisen välineenä, koska tulospalkkiojärjestelmät kohdistavat hyvin toimiessaan huomiota organisaation kannalta merkityksellisiin ja oleellisiin asioihin ja näin ollen vaikuttavat merkityksellisten asioiden tapahtumiseen. 2) Tulospalkkioilla halutaan usein myös vain palkita hyvistä suorituksista ja välittää henkilöstölle viestinen niiden merkityksellisyydestä. 3) Tulospalkkioilla pyritään vaikuttamaan positiivisesti henkilöstön asenteisiin, muokkaamaan työyhteisön ilmapiiriä ja motivoida työntekijöitä parempiin suoriin tai suurempiin työpanoksiin. 4) Tulospalkkioilla voidaan houkutella halutunlaisia työntekijöitä yrityksen palvelukseen. 5) Tulospalkkauksella voidaan pyrkiä parantamaan työyhteisön yhteisöllisyyttä. 6) Tulospalkkausta voidaan joutua myös käyttämään, koska muutkin organisaatiot käyttävät sitä. Kilpailullisista syistä monen organisaation on pakko käyttää tulospalkkausta, koska heillä ei ole varaa ottaa riskiä ja erottua muista yrityksistä ja mahdollisesti menettää pätevää henkilöstöä sen seurauksena, ettei hyödynnetä palkitsemisen mahdollisuuksia. 7) Tulospalkkaus lisää myös joustavuutta, koska organisaation kannalta hyvinä vuosina palkkakustannukset ovat suuremmat kuin huonoina vuosina.

Hyvästä tulospalkkiojärjestelmästä hyötyvät yrityksen omistajat, työntekijät ja asiakkaat. Omistajat hyötyvät yrityksen paremmasta toiminnasta ja siitä seuraavasta paremmasta tuloksesta. Henkilöstö saa tulospalkkiojärjestelmän kautta tiedon siitä miten yrityksen toimintaa

halutaan kehittää ja mitä pidetään tavoiteltavana ja tärkeänä. Tavoitteensa tunteva ihminen osaa suunnata työpanoksensa paremmin ja hän toimii usein myös motivoituneesti ja voi paremmin työssään. Tulospalkkauksen seurauksena yrityksen tuotteet tulevat oikeanlaisina ja ajallaan, jolloin myös asiakkaat hyötyvät. (Hulkko ym. 2002, 11.)

Toimiva tulospalkkiojärjestelmä tuottaa toivottuja vaikutuksia, esimerkiksi se voi edistää osaltaan tärkeiden tavoitteiden saavuttamista ja parantaa yhteistyötä. Se sopii yhteen organisaation tavoitteiden kanssa. Se saa kaikkien osapuolten tuen sekä henkilöstö ja johto ovat siihen tyytyväisiä. Toimivan tulospalkkiojärjestelmän tulee myös olla kaikkien osapuolten (henkilöstö, omistaja, asiakas) yhteinen etu. (Hulkko ym. 2002, 12.)

Omistajien tulee suunnitella tarkkaan mihin mittareihin tavoitteet sidotaan, koska se vaikuttaa myös saavutettavaan lopputulokseen. Tämän takia omistajien kannattaisi suunnata tulostulokset osakkeiden arvonmuodostukseen liittyviksi, koska tulospalkkiojärjestelmän voi laatia myös osakesidonnaisena järjestelmänä. Silloin siitä käytetään nimitystä synteettinen optio. Synteettisessä optiossa osakkeen arvonmuutos vaikuttaa saatavaan tulospalkkioon. Jos osakkeen arvostukseen perustuva järjestelmä ei sovellu tulostulokseksi, niin lähimpänä osakkeen arvonmuodostusta oleva operatiivinen mittari on taloudellinen lisäarvo. Taloudellisella lisäarvolla tarkoitetaan sitä, että yritykseen sijoitettu pääoma tuottaa enemmän kuin yritykseen sijoitetun pääoman kustannus on. Tulostavoitteet voidaan sitoa myös muihin mittareihin. Esimerkiksi nettotulokseen, subjektiivisiin arvioihin, Balanced Scorecard - tyyppisiin mittareihin sekä pääoman tuottoa kuvaaviin tunnuslukuihin kuten esimerkiksi RONA (return on net assets ja ROCE (return on capital employed). (Ikäheimo ym. 2003, 90-94.) Petri Majavan (2008, 54-55) mukaan suomalaisissa yrityksissä tulospalkkiojärjestelmät pohjautuvat yleisimmin yrityksen tilikauden tulokseen. Myös erilaisiin hankkeisiin sidotut, laadulliset ja liikevaihdon kasvuun liittyviä mittareita on käytössä.

Hulkko ym. (2002, 174) listaa hyvän mittariston tunnuspiirteet:

- tukee strategiaa
- seuranta-aikajänne eri mittareiden kohdalla on sopiva
- ainakin joihinkin tavoitteisiin voidaan vaikuttaa
- mittaustieto on saatavilla
- arviointitapa on luotettava
- mittaristo ei ole yksipuolinen
- osa mittareista suuntaa katseen tulevaisuuteen ja siellä menestymiseen
- tavoitetasot ovat realistisia, mutta haastavia
- laaditaan yhteistyössä

Myös tietyt erityistilanteet, kuten esimerkiksi yritysten sulautuminen, vaativat tiettyjen avainhenkilöiden sitomista prosessiin jopa vuosiksi, tällöin tulospalkkiojärjestelmä on tehokas jos se luodaan siten, että sulautumisen onnistumisen seurauksena avainhenkilöitä palkitaan. Myös johdon irtisanomisen nopeuttamiseksi yrityksissä saatetaan käyttää tulospalkkioita. (Ikäheimo ym. 2003, 95-96.)

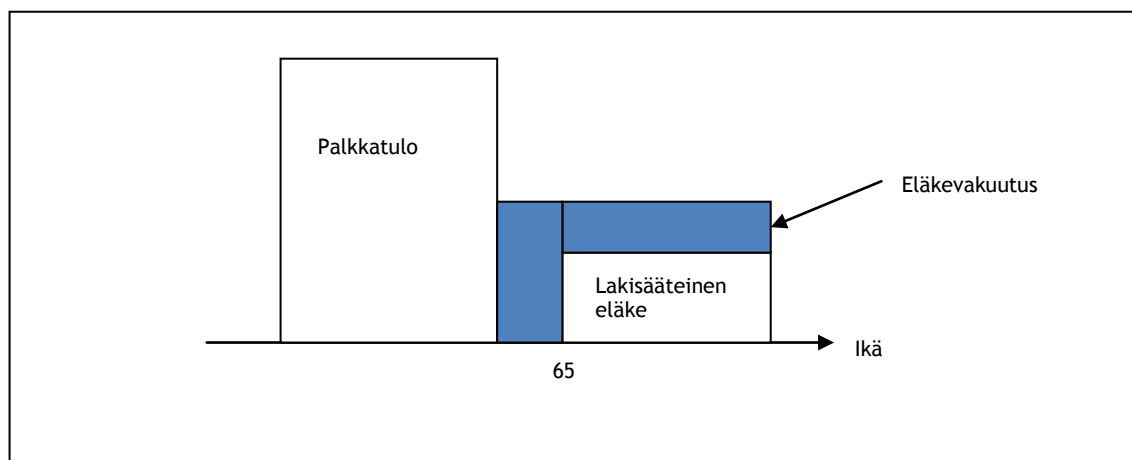
Tulospalkkiot ovat rahapalkkaan rinnastettavissa olevaa tuloa, joten se verotetaan saajan ansiotulona ja se on myös vähennyskelpoista menoa maksavalle yritykselle (Ikäheimo ym. 2003, 210-211).

3.3 Eläkejärjestelyt

Eläkejärjestelyillä tarkoitetaan erimuotoisia yrityksen maksamia lisäeläkkeitä, joilla täydennetään lakisääteistä eläketurvaa. Eläkejärjestelyä käytetään paljon ylimmän johdon palkitsemisessa. Niihin liittyy sekä ansioiden siirtämiseen että verotukseen liittyviä etuja. Eläkejärjestelyllä voidaan pyrkiä aikaistamaan eläkkeelle siirtymistä tai kartuttamaan eläkkeen määrää. Eläkejärjestely voi olla joko kiinteä ennalta sovittu etu tai johonkin tulostittariin sidottu tavoite, jolloin lisäeläkettä kertyy tietty määrä, jos ennalta sovitut tavoitteet saavutetaan. Jälkimmäisessä tapauksessa eläkejärjestely toimii myös johdon kannustimena. (Ikäheimo ym. 2003, 80-86.)

Eläkevakuutuksella voidaan toteuttaa sekä yksilö- että ryhmätason palkitsemista. Yksilöllinen eläkevakuutus toteutetaan yksilöllisenä ratkaisuna ja ryhmäeläkevakuutus ryhmäkohtaisesti. (Ikäheimo ym. 2003, 84-85.)

Eläkevakuusjärjestelyillä voidaan parhaiten kannustaa henkilöitä, joiden eläkeikä on lähellä ja varallisuusasema riittävän hyvä. Tästä järjestelystä koituvia etuja on muun muassa mahdollisuus siirtää ansioiden nostamista myöhempään ajankohtaan, jolloin odotettavasti henkilön ansiotuloveroprosentti on nykyistä alhaisempi sekä eläkejärjestelyihin osallistuvalla yrityksellä on mahdollisuus myös vähentää järjestelyn kulut verotuksessa tietyin rajoituksin. Eläkevakuutusmaksuista ei myöskään peritä palkkaan liittyviä sivukuluja. Eläkejärjestely palkitsemimuotona on soveltumaton henkilölle, jolla on suuri rahan tarve tällä hetkellä ja jonka lisäansiot menisivät kulutukseen. Myös eläkevakuutuksia koskeva lainsäädäntö voi muuttua tulevaisuudessa.



Kuvio 3 Esimerkki eläkevakuutuksen käytöstä (Ikäheimo ym. 2003, 84).

4 osakesidonnaiset menetelmät

Osakesidonnaisten palkitsemis- ja kannustinjärjestelmien tavoitteena on suunnata johdon huomioita tulevaisuuteen sekä kannustaa ja sitoa heitä toimimaan yrityksen edun mukaisesti.

4.1 Työsuhdeoptiot

Työsuhdeoptioiden pääasiallisena tavoitteena on henkilöstön palkitseminen ja motivointi. Parhaassa tapauksessa ne ajavat omistajien etua siten, että ne lisäävät yrityksen johdon kiinnostusta yrityksen osakkeen arvoa kohtaan. Lisäksi työsuhdeoptioilla pyritään kasvattamaan johdon sitoutumista yritykseen. (Helaniemi ym. 2003, 65-66.) Option määritelmä on seuraava:

”Optio antaa haltijalleen oikeuden ostaa tai myydä option perustana olevan osakkeen ennalta määrättyyn hintaan ennalta määrättyä ajankohtana. Optiot ovat johdannaisinstrumentteja, joiden arvo määräytyy muiden sijoituskohteiden eli ns. kohde-etuksien arvon perusteella. Tähän perustuu optioiden käyttö johdon kannustimena. Option arvo nousee kohde-etuuden arvon noustessa, joten johdon omistamien optioiden arvo nousee, jos osakkeen arvo nousee” (Helaniemi ym. 2003, 41-42).

Optio-ohjelmien ehdoista riippuu niiden toimivuus ja tehokkuus. Optio-ohjelmiin voidaan liittää esimerkiksi osinkoehto, jolloin option toteutushintaa alennetaan osingon verran. Tällöin maksettu osinko ei alenna optioiden arvoa eikä johdolla ole ylimääräistä kannustinta pyrkiä

olemaan maksamatta osinkoa. Optio-ohjelmien keston halutaan yleensä olevan myös pitkä, jolloin ne sitouttavat johtoa pitkäaikaiseen toimintaan yrityksen ja omistajien hyväksi. Optio-ohjelmien ehdoissa määrätäänkin usein myös niiden kestosta. Optio-ohjelmia halutaan usein myös käyttää rekrytointikeinona, jotta saataisiin avainhenkilöitä yrityksen palvelukseen. Tällöin ohjelmien tulee olla taloudellisesti kiinnostavia. Helpoin tapa toteuttaa tämä on asettaa option toteutushinta riittävän alas. Suomalaisissa yrityksissä optioiden toteutushinta määräytyy usein jonkin yhtiökokousta edeltäneen aikaperiodin osakevaihdolla painotettuna keski-kurssina. Toteutushinta voi määräytyä myös osakkeen tulevaisuuden kurssikehityksen perusteella tai se voi olla sidottuna johonkin vertailuryhmään tai indeksiin. (Mäkinen 2001, 49, 52-54.)

Ikäheimon (2002, 96) mukaan optiojärjestelyä voidaan pitää hyvin aggressiivisena palkitsemismuotona muihin palkitsemismuotoihin nähden, koska se voi mahdollistaa johdolle satojen tai jopa tuhansien prosenttien palkankorotuksen osakekurssin kehittyessä myönteisesti. Johdon ylisuurista palkkioista on tullut yritysten hallituksille paljon negatiivista palautetta, mutta palkitseminen ja kannustaminen ovat erittäin tärkeitä toimenpiteitä myös vaikeina aikoina hyvien työntekijöiden sitouttamiseksi. (Keltanen 2009, 14.) Vuorineuvos Stig Gustavsonin mielestä huonoina aikoina johtajan suurikin palkka on ansaittu, koska kun talous ei kasva niin kilpailu kiristyy ja vain parhaiten johdetut yritykset menestyvät (Lähteenmäki 2009, 58-60). Petri Majavan (2008, 54-55) mukaan työsuhdeoptioiden negatiivinen käsittely julkisuudessa on vähentänyt myös niiden suosiota yritysjohtajien keskuudessa. Helsingin kauppakorkeakoulun professorin Vesa Puttosen (2004) mukaan optioita vastustetaan usein kuitenkin populistisista syistä ja vailla parempaa tietoa.

Henkilöstöoptiot ovat pääsääntöisesti niin sanottuja ”amerikkalaisia optioita” eli ne voidaan toteuttaa milloin tahansa niiden merkintäajan alettua. Suomessa laskettiin liikkeelle ensimmäinen henkilöstölle ja johdolle suunnattu työsuhdeoptiojärjestely vuonna 1987. (Helaniemi ym. 2003, 37, 45.) Päätöksen työsuhdeoptiojärjestelyn käyttöönotosta tekee yhtiökokous, joten se on prosessina läpinäkyvämpi kuin monet muut palkitsemistavat.

Verolainsäädännön mukaan veronalaista ansiotuloa on saada tai hankkia työsuhteeseen perustuvan oikeuden vuoksi yhteisön osakkeita tai osuuksia käypää hintaa alempaan hintaan muun muassa työsuhdeoptioilla. Edun arvoksi katsotaan osakkeen tai osuuden käypä arvo sillä hetkellä, kun optio käytetään vähennettynä verovelvollisen osakkeesta tai osuudesta ja työsuhdeoptiosta yhteensä maksamalla hinnalla. Etu on kokonaisuudessaan veronalaista ansiotuloa. Optio katsotaan käytetyksi, kun verovelvollinen saa tai hankkii option oikeuttamat osakkeet tai osuudet. Myös option luovutus eteenpäin katsotaan option käytöksi, jolloin option tuottaman edun arvoksi katsotaan työsuhdeoptiosta saatu luovutushinta vähennettynä mahdollisella luovuttajan maksamalla hinnalla. Optiosta syntyvä etu katsotaan sen verovuoden tuloksi, kun

optio käytetään. (Työsuhdeoptioiden verotus 2006.) Näin toimitaan, koska jos optioita verotettaisiin silloin, kun yritys antaa työsuhdeoptiot johdolle, niin saadun edun arvo olisi vaikeasti määritettävissä. Tämä voisi johtaa tilanteeseen, jossa työsuhdeoptiosta maksettaisiin veroa, vaikka niillä ei käyttöhetkellä olisi arvoa tai niillä olisi silloin paljon enemmän arvoa, kuin veroa maksettaessa. (Helaniemi ym. 2003, 119.)

4.2 Osakeomistus

Johdon osakeomistus on hyvä ja luonnollisin keino yhdistää ylimmän johdon ja omistajien tavoitteet samansuuntaisiksi. Osakeomistuksen myötä osakkeiden arvonnousut ja -laskut koskettavat samalla tavalla niin johtoa kuin omistajiakin. Johdon osakeomistus vaatii joskus jopa suuriakin rahallisia panostuksia johdon varallisuusasemaan nähden. Näin se poikkeaa merkittävästi työsuhdeoptioista, jotka ovat omistajien tarjoama ilmainen etu. Yksi mahdollinen ratkaisu johdon sitouttamiseksi osakeomistukseen olisi se, että yritys ostaisi osakkeita johdolle esimerkiksi tulospalkkauksen yhteydessä ja osa palkkiosta annettaisiin osakkeina sekä osa rahana verojen maksamista varten. Osakkeille voidaan myös asettaa myyntirajoite, jolloin johdon sitoutuminen yritykseen kasvaisi ja näin ollen ylimmästä johdosta voisi tulla pikku hiljaa merkittäviä osakkeenomistajia. (Ikäheimo ym. 2003, 164 - 168.)

Johdon suora osakeomistus voi johtaa tilanteeseen, jossa johdon työpanos sekä mahdollisesti suuri osa varallisuudesta on sidottu yritykseen. Tämä voi johtaa tilanteeseen jossa riskinottoa vältetään. Liian pienellä osakeomistuksella johdon varallisuusasemaan nähden taas ei ole tavoiteltua kannustinvaikutusta. Johdon osakeomistuksella saattaa Puttosen mukaan olla jopa vastakkaiset seuraukset, mitä niillä alun perin haettiin. (Puttonen 2004.)

Osakeomistuksen veroseuraamukset riippuvat johdon tuloutusmuodosta. Tuloutus voi syntyä myyntivoiton tai osingon saamisen seurauksena. Osakkeen myyntivoitto verotetaan saajan pääomatulona ja se ei ole yrityksen kannalta vähennyskelpoinen meno. 70 % listayhtiöistä saadusta osingosta on saajan veronalaista pääomatuloa ja 30 % on verovapaata tuloa. (Osinkotulojen verotus 2005; Ikäheimo ym. 2003, 210-212).

4.3 Tulevaisuuden kehitystrendejä

Suomessa on kehitetty palkkaus- ja palkitsemisjärjestelmiä noin 20 vuotta (Hakonen & Leino 2008, 4). Yritysten kannalta palkitseminen on kannattavaa silloin, kun he saavat vastinetta palkitsemiseen kuluneille resursseille (Rantamäki ym. 2006, 55-129). Aikaisemmin palkkauksen perusteena on ollut esimerkiksi taulukkopalkkaus. Silloin palkkauksen perustana on

pidetty tehtävänimikettä, henkilön ikää ja työvuosia. Palkitsemisen kehitys on mennyt kohti tilannetta, jossa palkkauksen perusteena pidetään vastuun ottamista, hyviä tuloksia työsuorituksista, tavoitteiden saavuttamista sekä toiminnan ja tarvittavan osaamisen kehittämistä. (Hakonen & Leino 2008, 7; Joensuu 2005, 18.) Palkkausjärjestelmien muutosten yhteinen piirre on viimevuosina ollut vähentää palkan riippuvuutta palvelusvuosista ja mahdollistaa palkkakehitys pätevyyden ja kokemuksen perusteella (Hakonen ym. 2005, 57).

Suomessa pitäisi kehittää palkitsemisjärjestelmiä, jotta päästäisiin lähemmäs kansainvälistä palkitsemistasoa sekä pystyttäisiin turvaamaan Suomen kilpailukyky tulevaisuudessakin hyvistä johtajista. Kiinteän palkan korottaminen on suomalaiset yritysjohtajien mielestä tulevaisuuden kehitystrendeistä tärkein asia. Suomessa kiinteää palkkaa arvostetaan paljon ja kiinteä palkka ja luontoisedut muodostavatkin keskimäärin noin 70 - 80 prosenttia johdon kokonaisansioista. Kiinteä rahapalkka luo turvallisuutta yli epävarmojen aikojen. Myös vuositulokseen perustuvien tulospalkkioiden ja subjektiivisten tulospalkkioiden, jotka palkitsevat henkilökohtaisista onnistumisista, pidettiin tärkeinä tekijöinä tulevaisuuden palkitsemisessa. Vähiten intoa yritysjohtajilta löytyi optiojärjestelmiä kohtaan johtuen niiden negatiivisesta käsittelystä julkisuudessa sekä talouden epävakasta tulevaisuuden näkymistä. Suomalainen palkitsemiskulttuuri on maltillista, mutta suomalaisilla johtajilla on merkittävä halu kehittää palkitsemisjärjestelmiä kohti eurooppalaista tasoa. (Majava 2008 54-55)

Ernst & Youngin Performance and reward-tiimiä johtava Sophie Black ennakoi, että palkitsemisjärjestelmiä luodessa pitkä aikaväli näyttäisi myös pitenevän. Nykyinen pitkä aikaväli on yleensä 3 vuotta ja se olisi pitenemässä 5-10 vuoteen, kun uusia järjestelmiä luodaan. (Keltanen 2009, 14.)

5 johdon palkitseminen informaatioteknologia-alan yrityksissä

5.1 Nokia Oyj

Vuonna 2000 Nokialla oli neljä maailmanlaajuista optio-ohjelmaa johdon ja avainhenkilöiden kannustinjärjestelmän osana. Optio-ohjelmat oli luotu vuosina 1994-1999. Nokia jatkoi myös siirtymistä kohti suorituspalkkausta, joka perustui tarkasti määriteltyjen ja laskettavissa olevien tavoitteiden saavuttamiseen. Nokian pääjohtaja sai kiinteätä rahapalkkaa 1 070 000 € ja bonuksia 160 500 € vuoden ensimmäiseltä puolelta vuodelta. Toimitusjohtajalle maksettiin kiinteätä rahapalkkaa 159 000 € ja bonuksia 80 600 € vuoden ensimmäiseltä puolelta vuodelta. Nokian pääjohtaja omisti Nokian osakkeita 15 976 kappaletta ja hänellä oli optioita 4 000 000 osakkeeseen. Toimitusjohtaja omisti 9 600 osaketta ja hänellä oli optioita 1 840 000

osakkeeseen. Johtoryhmän osakeomistus oli välillä 0 - 103 200. Optioita heillä oli 1 176 000 - 1 520 000 kappaletta.

Vuoden 2002 vuosikertomuksessa todetaan, että johdon palkitsemis- ja kannustinjärjestelmät ovat suoritukseen perustuvia, ylintä johtoa riittävästi kannustavia ja ne tukevat Nokian strategiaa. Kymmenelle johtokunnan jäsenelle maksettiin palkkoja ja palkkioita yhteensä 7,9 miljoonaa €, joista 2,7 miljoonaa oli bonuksia. Johtajien bonukset maksettiin liikevaihdon, liiketuloksen, nettokäyttöpääoman kierron, Nokian strategisten tavoitteiden sekä henkilökoh- taisten tavoitteiden saavuttamisen perusteella. Bonus maksettiin prosenttiosuutena johtokun- nan jäsenen vuosipalkasta. Nokian pääjohtajalle ja toimitusjohtajalle myönnettiin täysimää- räinen eläke, kun he täyttivät 60 vuotta, laissa säädetyn 65 vuoden eläkeiän sijaan. Nokian pääjohtajan palkka oli 1 386 666 € ja hän sai bonusperusteisia palkkioita 1 384 967 €. Toimi- tusjohtajalle maksettiin 662 096 € palkkaa sekä 271 192 € bonuksia. Nokian pääjohtajan osa- keomistus oli 67 656 kappaletta sekä muun johtoryhmän osakeomistus oli välillä 9 000 - 110 000 (yhteensä 492 640 kappaletta). Pääjohtajan optio-omistus oli 5 300 000 kappaletta sekä toimitusjohtajan 2 065 000 kappaletta. Muun johtoryhmän optio-omistus oli välillä 370 000 - 1 385 000 kappaletta (yhteensä 7 164 000 kappaletta). Optio-ohjelmat oli luotu 1997, 1999 ja 2001. Nokiassa ylintä johtoa kannustettiin myös suoraan osakeomistukseen. Heitä kannustettiin hankkimaan osakkeita kiinteisiin vuosiansioihin suhteutetu- in vähimmäis- määrin.

Vuonna 2004 Nokian pääjohtajan palkka oli 1 475 238 € sekä hän sai bonuksia 1 936 221 €. Toimitusjohtajalle maksettiin 717 000 € palkkaa sekä 479 509 € bonuksia. Pääjohtajan osake- omistus oli 194 222 kappaletta. Muun johtoryhmän osakeomistus oli välillä 20 000 - 183 200 kappaletta (yhteensä 825 940). Vuonna 2004 Nokialla oli useita johdolle suunnattuja optio- ohjelmia. Ne oli laadittu vuosina 1999, 2001 ja 2003. Pääjohtajan optio-omistus oli 5 300 000 kappaletta sekä toimitusjohtajan 1 595 000 kappaletta. Muulla johtoryhmällä oli myös runsai- ta optio-omistuksia. Nokia suunnitteli myös vuosille 2005 ja 2006 optiojärjestelyitä rekrytoin- ti- sekä poikkeuksellisiin sitouttamistarpeisiin. Nämä järjestelyt olivat suuruudeltaan enintään 25 miljoonaa optiota.

Nokia otti käyttöön tulosperusteiset osakepalkkiot vuonna 2004 johdon tärkeimpänä kannus- timena laajassa osakepohjaisessa palkitsemisjärjestelmässä. Nokia korosti pitkäjänteistä tu- loshakuisuutta henkilöstökannustimissa. Tämän seurauksena optioiden lukumäärä oli merkit- tävästi pienempi kuin aikaisempina vuosina. Tulosperusteinen osakepalkkio maksettiin, mikäli yhtiö saavuttaa ennalta määritetyt tavoitteet, jotka oli määritetty käyttäen kahta toisistaan riippumatonta kriteeriä ja asettaen niille kynnyk- s- ja maksimiarvot. Työntekijä sai osakkeet vain jos Nokia saavutti kynnyksarvon vähintään toisessa tavoitteessa. Tavoitteet olivat yhtiön keskimääräinen vuotuinen liikevaihdon kasvu sekä osakekohtaisen tuloksen kehittyminen vuo-

sina 2004 -2007. Mahdolliset osakesuoritukset tulisivat tapahtumaan vuosina 2006 ja 2008. Liikevaihdon kasvun kynnyksarvo oli 4 %:n keskimääräinen liikevaihdon vuotuinen kasvu ja sen saavuttaminen johtaa enintään 1,95 miljoonan osakkeen suorittamiseen. Maksimiarvo tälle oli 16 % ja sen saavuttamisen perusteella suoritetaan enintään 7,8 miljoonaa osaketta. Osakekohtaisen tuloksen tavoite oli 84 senttiä vuonna 2007 ja sen saavuttaminen johti enintään 1,95 miljoonan osakkeen suorittamiseen. Maksimiarvo tälle oli 1,18 € ja sen saavuttaminen johti enintään 7,8 miljoonan osakkeen suorittamiseen. Nokian pääjohtajan maksimimäärä tulosperusteisille osakepalkkioille oli 400 000 osaketta sekä toimitusjohtajan 80 000 osaketta. Muulle johtoryhmällä enimmäismäärä oli 20 000 - 60 000 osaketta. Nokia käytti myös ehdollisia osakepalkkioita palkitakseen avaintyöntekijöitään. Vuoden 2004 aikana Nokia antoi 1,9 miljoonaa yrityksen osakkeeseen oikeuttavaa ehdollista osakepalkkiota palkitakseen, rekrytoidakseen ja kannustaakseen erittäin lupaavia ja keskeisiä työntekijöitä, erityisesti ylintä johtoaan. Ehdolliset osakepalkkiot sovittiin suoritettavaksi vuonna 2007 ennalta määrättyjen ehtojen täytyttyä. Vuodelle 2005 Nokia suunnitteli vuoden 2004 kaltaista osakepohjaista kannustinohjelmaa. Tulosperusteisia osakepalkkioita käytettiin ensisijaisena kannustimena laajalle ryhmälle ja optio-oikeuksia tarjottiin rajatummalle ryhmälle. Ehdollisia osakepalkkioita käytettiin suppeassa laajuudessa erittäin keskeisten henkilöiden kannustamiseen ja sitouttamiseen. Optio-oikeuksien antamisen ohella Nokia kannusti ylintä johtoa myös suoraan osakeomistukseen. Johtokunnan suositellun vähimmäisomistuksen tuli vastata kahden vuoden kiinteää vuosipalkkaa ja se tuli tehdä täysimääräisenä tammikuuhun 2006 mennessä.

Nokialla oli vuonna 2006 kolme optio-ohjelmaa, jotka olivat hyväksytyt vuosina 2001, 2003 ja 2005. Niiden piirissä oleva henkilöstö oli noin 24 000 (2001), 19 000 (2003) ja 5 000 (2005). Nokialla oli myös kolme tulosperusteista osakepalkkio-ohjelmaa sekä neljä ehdollista osakepalkkio-ohjelmaa. Näihin ohjelmiin osallistui johdon lisäksi myös muita avainhenkilöitä. Vuonna 2006 Nokia kertoi varsin kattavasti johdon palkitsemisesta. Johdon palkitsemisen osatekijät oli jaoteltu vuotuisen rahapalkkaan, lyhyen aikavälin kannustimiin sekä pitkän aikavälin osakepohjaisiin kannustimiin. Vuotuisen rahapalkan tuli olla kansainvälisesti kilpailukykyisellä tasolla. Toimitusjohtajan vuotuinen peruspalkka oli 1 000 000 €. Lyhyen aikavälin kannustimet sidottiin suoraan suorituksiin ja ne edustivat merkittävää osaa ylimmän johdon vuotuisesta kokonaispalkasta. Toimitusjohtajan kannustinpalkkio jakautui seuraavasti:

- Taloudellisten tavoitteiden saavuttamisesta (liikevaihto, liikevoitto ja liiketoiminnan kassavirta) tavoitesuoritus oli 100 % vuotuisesta peruspalkasta ja maksimisuoritus 225 %.
- osakkeenomistajien saama kokonaistuotto verrattuna tärkeimpien kilpailijoiden antamiin tuottoihin teknologia- ja tietoliikennetoimialalla 1, 3 ja 5 vuoden ansaintajaksolla. Tämän perusteella maksettava tavoitesuoritus oli 25 % vuotuisesta peruspalkasta ja maksimisuoritus 37,5 %.

- strategisten tavoitteiden saavuttamisesta myönnettävä tavoitesuoritus oli myös 25 % vuotuisesta peruspalkasta ja maksimisuoritus 37,5 %.

Yrityksen johtokunnalla oli samansuuntaiset lyhyen aikavälin kannustimet.

Pitkän aikavälin osakepohjaisina kannustimina Nokia käytti tulosperusteisia osakepalkkioita, optioita ja ehdollisia osakepalkkiota yhdenmukaistamaan johdon ja osakkeenomistajien edut, palkitsemaan suoriutumisesta ja pitämään kyseiset henkilöt yrityksen palveluksessa. Optio-oikeuksia johtoryhmällä, mukaan luettuna uusi toimitusjohtaja (vaihtui 1.6.2006), oli 60 000 - 300 000. Tulosperusteisia osakepalkkioita oli 15 000 - 75 000 (kynnysmäärä) ja 60 000 - 300 000 (maksimimäärä). Ehdollisia osakepalkkioita oli 15 000 - 100 000.

Vuonna 2008 Nokia kertoi ylimmän johdon palkkauksessa otettavan huomioon:

- Palkkaus samankaltaisissa tehtävissä
- Johtajan edellisvuoden työsuoritukset
- Johtajan tehtävien vaikutus Nokian suoriutumiseen ja strategiseen suuntaan
- Sisäinen vertailu Nokian muun ylimmän johdon palkkaukseen
- Aikaisempi kokemus sekä tehtävässä oloaika

Nokiolla oli voimassa vuonna 2008 kolme optio-ohjelmaa, viisi tulosperusteista osakepalkkio-ohjelmaa sekä neljä ehdollista osakepalkkio-ohjelmaa johdon sekä muun henkilöstön palkitsemiseen ja kannustamiseen. Vuonna 2008 ylimmän johdon palkitsemisohjelma oli samankaltainen kuin vuonna 2006. Se koostui peruspalkasta, joka toimitusjohtajalla oli 1 176 000 €, lyhyen aikavälin käteiskannustimista ja pitkän aikavälin osakepohjaisista kannustimista tulosperusteisten osakepalkkioiden, optioiden ja ehdollisten osakepalkkioiden muodossa. Lyhyen aikavälin kannustimien ehdot olivat samat kuin vuonna 2006. Vuonna 2008 optio-oikeuksia myönnettiin johtoryhmälle, mukaan luettuna toimitusjohtaja, 28 000 - 115 000. Tulosperusteisia osakepalkkioita oli 14 000 - 57 500 (kynnysmäärä) ja 56 000 - 230 000 (maksimimäärä). Ehdollisia osakepalkkioita heillä oli 20 000 - 75 000. Toimitusjohtajan suositeltu Nokian vähimmäisomistuksen arvo tuli vastata hänen kolmen vuoden kiinteää vuosipalkkaa.

5.2 Tieto Oyj

Vuonna 2000 TietoEnatorin kertoi varsin niukasti johdon palkitsemisesta. TietoEnatorin toimitusjohtaja omisti osakkeita 39 998 kappaletta ja optioita hänellä oli 100 000. Lopuilla johtoryhmän edustajista oli osakkeita 0 - 13 200 ja optioita 20 000 - 56 895. Toimitusjohtajan palkka oli 220 208 € ja vuodelta 2000 ei maksettu hänelle tulospalkkioita. Yrityksen hallituksen jäsenille, toimitusjohtajalle ja toimitusjohtajan varamiehelle maksettiin palkkoja, palkkioita ja muita etuja yhteensä 766 171 €.

Vuonna 2002 TietoEnatorin toimitusjohtaja omisti osakkeita 55 000 ja optioita 30 000. Muulla johtoryhmällä oli osakkeita 0 - 26 338. Tosin yhdeksällä jäsenellä (12 jäsentä kokonaisuudessaan) omistusta ei ollut tai omistus oli hyvin pieni (<300 osaketta). Optioita johtoryhmällä oli 20 000 - 32 710. Toimitusjohtajan palkka oli 266 597 € ja vuodelta 2002 maksettiin hänelle tulospalkkiota 14 501 €. Yrityksen hallituksen jäsenille, toimitusjohtajalle ja toimitusjohtajan varamiehelle maksettiin palkkoja, palkkioita ja muita etuja yhteensä 829 040 €.

Vuoden 2004 vuosikertomuksen mukaan yhtiön operatiivisen johdon palkkiot koostuvat kiinteästä rahapalkasta, vuosittaisista bonuksista sekä optio-ohjelmista. Tulospalkkioiden myöntämisen kriteerit perustuivat balanced scorecard - arviointiin ja palkkiotekijöiden suhteellinen paino päätettiin vuosittain. Johtoa palkittiin ainoastaan tehdyistä parannuksista. Toimitusjohtaja omisti osakkeita 55 000 ja optioita 71 000. Optioita hänellä oli vuoden 2000 optio-ohjelmasta 30 000 ja vuoden 2002 optio-ohjelmasta 41 000. Muun johtoryhmän osakeomistus oli hajautunut. 11 henkilöä omisti 0-580 osaketta, kolme omisti 6710-36 800 osaketta ja yksi omisti 669 447 osaketta. Optioita johtoryhmällä oli 395 - 45 915 kappaletta, joista 3 530 oli vuoden 1999 optio-ohjelmasta, 209 350 oli vuoden 2000 optio-ohjelmasta ja 227 150 oli vuoden 2002 optio-ohjelmasta. Toimitusjohtajan palkka ja muut edut olivat 416 561 € ja hänelle maksettiin tulospalkkiota 119 709 €. Tulospalkkion kerrottiin perustuvan pääosin konsernin tulokseen ja enimmillään voi se olla 50 % peruspalkasta. Yrityksen johtoryhmälle (mukaan luettuna toimitusjohtaja) maksettiin palkkoja ja muita etuja kokonaisuudessaan 2 705 569 € ja tulospalkkioita 513 695 €.

Vuoden 2006 vuosikertomus kertoi, että joulukuussa 2005 yrityksen hallitus päätti uudesta avainhenkilöiden kannustinjärjestelmästä. Kannustinjärjestelmän piiriin kuului 50 henkilöä ja järjestelmä on suuruudeltaan maksimissaan 200 000 osaketta. Kannustepalkkio maksettiin joko yhtiön osakkeina tai rahana vuosina 2007-2009 yhtiön hallituksen asettamien taloudellisten tavoitteiden saavuttamisesta. Palkkioiden saaminen vuodelta 2006 edellytti konsernin osakekohtaisen tuloksen paranemista 10-30 € verrattuna yhtiön vuoden 2005 tulokseen. Toimitusjohtaja omisti osakkeita 1 060 ja optioita 65 500 (55 000 vuoden 2002 optio-ohjelmasta ja 10 000 vuoden 2006 optio-ohjelmasta) lisäksi hänellä oli osakepohjainen kannustinjärjestelmä, joka oli enintään 6 000 osaketta perustuen vuoden 2007 suoritukseen. Muun johtoryhmän osakeomistus oli hajautunut. 10 henkilöä omisti 0-1 350 osaketta, kaksi omisti 6710-36 800 osaketta ja yksi omisti 649 447 osaketta. Optioita johtoryhmällä oli 8 000 - 35 100 kappaletta. Yhteensä optioita oli johtoryhmällä ilman toimitusjohtajaa vuoden 2002 optio-ohjelmasta 128 775 ja vuoden 2006 optio-ohjelma myönsi heille 66 900 optiota lisää. Vuonna 2006 johtoa palkittiin myös osakepohjaisella palkitsemisjärjestelmällä. Osakepohjaisen palkitsemisjärjestelmän suuruus oli 1 200 - 3 600 osaketta. Toimitusjohtajan palkka ja muut edut olivat 431 110 € ja hänelle ei maksettu tulospalkkiota. Sen sijaan hänelle makset-

tiin lisäpalkkiota 50 000€. Yrityksen johtoryhmälle (poisluettuna toimitusjohtaja) maksettiin palkkoja ja muita etuja kokonaisuudessaan 2 668 419 € ja tulospalkkioita 77 532 €.

Vuonna 2008 yhtiöllä oli kaksi osakepohjaista kannustinjärjestelmää. Vuoden 2006 osakepohjaisen kannustinjärjestelmän lisäksi vuonna 2008 luotiin uusi osakepohjainen kannustinjärjestelmä (osakepalkkiojärjestelmä 2009 - 2011) vuosille 2009 - 2011, joka suunnattiin toimitusjohtajalle ja muille johtoryhmän jäsenille. Palkkioiden suuruus määritetään sekä maksetaan osakekohtaisen tulostavoitteen saavuttamisen perusteella vuoden 2011 tilinpäätöksen julkistamisen jälkeen ja järjestelmän suuruus on maksimissaan 540 000 osaketta. Yhtiö suunnitteli myös uutta optio-ohjelmaa, joka tulee voimaan myöhemmin. Toimitusjohtajan palkka ja muut edut olivat 953 360 (toimitusjohtaja vaihtui 15.2.2008). Toimitusjohtajan tulospalkkio oli 371 548 € ja hänellä oli vuoden 2006 optio-ohjelmasta saatuja optioita 115 000 kappaletta. Johtoryhmän palkka ja muut edut olivat ilman toimitusjohtajaa 4 810 926 € ja tulospalkkio 912 021 €. Vuoden 2002 optio-ohjelmasta heillä oli 105 635 optiota sekä vuoden 2006 optio-ohjelmasta 244 280 kappaletta.

5.3 Comptel Oyj

Comptel Oyj:n vuoden 2000 vuosikertomuksessa johdon palkitsemisesta kerrotaan niukasti. Vuosikertomuksessa todetaan, että Comptel panostaa henkilöstön motivointiin ja viihtyvyyteen, jotka lisäävät henkilöstön sitoutumista yritykseen. Comptel Oyj:ssä henkilöstön palkitsemisessa käytetään bonusjärjestelmiä sekä henkilökohtaisia suoritepalkkioita. Vuonna 2000 Comptel-konsernissa luotiin avainhenkilöstönsä kannustamiseksi optio-ohjelma, jonka seurauksena optioiden seurauksena merkittävien osakkeiden määrä oli 0,91 % yhtiön osakkeiden kokonais- sekä äänimäärästä. Optioiden merkintäaika alkoi porrastetusti 1.12.2001 (optio-oikeus A), 1.12.2002 (optio-oikeus B) ja 1.12.2003 (optio-oikeus C) ja päättyy kaikilla optio-oikeuksilla 31.1.2006. Optioilla merkittävien osakkeiden kokonaismäärä oli enintään 1 000 000 uutta osaketta. Toimitusjohtajan eläkeiäksi oli sovittu 58 vuotta.

Vuoden 2002 vuosikertomuksessa kerrotaan henkilöstön kannustinjärjestelmien sisältävän optiot, tulospalkkiot sekä suoritepalkkiot, mutta vuosikertomuksessa ei eritelty johdon osuutta kyseisistä palkitsemis- ja kannustamismuodoista. Vuoden 2000 optio-ohjelman lisäksi vuonna 2001 luotiin uusi optio-ohjelma. Optioilla tapahtuva osakkeiden merkintäaika alkaa porrastetusti 15.6.2003 (optio-oikeus A), 15.6.2004 (optio-oikeus B), 15.6.2005 (optio-oikeus C) ja 15.6.2006 (optio-oikeus D) ja päättyy kaikilla optio-oikeuksilla 31.12.2008. Optioilla merkittävien osakkeiden kokonaismäärä oli enintään 4 000 000 uutta osaketta.

Vuoden 2004 vuosikertomuksessa kerrottiin Comptel Oyj:n pyrkivän kehittämään palkitsemisjärjestelmiään siten, että ne motivoivat johtoa sekä henkilöstöä toimimaan liiketoimintatavoitteiden saavuttamiseksi. Palkitsemisjärjestelmiin kuuluivat tavoitteisiin sidotut bonus- sekä optiojärjestelmät. Vuoden 2004 vuosikertomuksessa kerrottiin myös avainhenkilöiden suoritepalkkausjärjestelmien kehittämisestä vastaamaan paremmin yrityksen taloudellisten avainlukujen lisäksi myös henkilökohtaiseen suoritukseen sekä kehittymiseen perustuvia osaluokkia. Yrityksen palkkauspolitiikkaa kehitettiin arvioimalla tehtävien vaativuustasoja sekä osallistamalla markkinapalkkavertailuihin. Myös optio-ohjelmia oli osana yrityksen palkkio- ja kannustinjärjestelmää. Vuonna 2004 toimitusjohtajan palkitsemisesta oli selkeästi aikaisempia vuosia enemmän tietoa saatavilla. Toimitusjohtajan palkitseminen oli eritelty rahapalkkaan joka oli 222 548 €, palkkioihin 0€, luontoisetuihin 5 160€, osakeomistukseen 0 kpl sekä optioihin 129 400 kpl. Toimitusjohtajan eläkeiäksi oli määrätty 62 vuotta, mikä on selkeä nousu vuoden 2000 58 vuoden eläkeikään. Toimitusjohtajalla tosin on oikeus jäädä eläkkeelle jo 60 vuoden iässä.

Vuonna 2006 Comptel Oyj kertoi palkitsemisen lähtökohtana ja tavoitteena olevan palkata ja sitouttaa parasta asiantuntemusta. Palkitsemisen periaatteena oli suoritusperusteinen palkitsemiskulttuuri. Palkitsemisen päämääräksi kerrottiin henkilöstön ja omistajien intressien yhtenäistäminen. Avainhenkilöstön kokonaiskompensaatio koostui kiinteästä rahapalkasta, vuosittaisesta tulospalkkiosta sekä pitkän tähtäyksen kompensatiosta. Kiinteä palkka arvioitiin vuosittain, perustuen toimialan vertailutietoihin sekä yhtenäiseen työn vaativuusluokitteluun. Tavoitteena oli tarjota kilpailukykyinen peruspalkka. Vuosibonukset asetettiin suhteessa yrityksen vuosittaisiin tavoitteisiin. Mittareina käytettiin lähinnä osasto- ja yhtiökohtaisia tavoitteita. Pitkän tähtäyksen kompensatio koostui ylimmän johdon osalta optioista sekä osakepalkkiojärjestelmästä, joiden tarkoituksena oli omistaja-arvon kasvattaminen pitkällä aikavälillä sekä johdon ja omistajien intressien yhdistäminen ja sitoutumisen vahvistaminen. Osakepalkkiojärjestelmä palkitsi arvonnoususta sekä sen saaminen edellytti yhtiön kasvua ja hyvää kannattavuutta. Sitoutumista lisättiin sillä, että ylimmän johdon oli omistettava osakkeet vähintään 2 vuotta niiden saamisesta. Osakepalkkioiden kohderyhmänä oli 15 Comptel Oyj:n ylintä johtajaa. Osakkeita ansaittiin kolmen vuoden aikana asetettujen tavoitteiden saavuttamisen perusteella. Ansaintajaksot olivat vuodet 2006, 2007 ja 2008. Tavoitteiksi oli kirjattu liikevaihdon kasvu sekä liikevoittoprosentti. Palkkio maksettiin osin osakkeina (enintään 960 000 kpl) ja osin rahana (osakkeiden arvo * 1,5). Suuri muutos vuonna 2006 oli, että aikaisemmin yrityksessä käytettiin pitkän aikavälin kompensationa pelkästään optioita ja vuonna 2006 otettiin osakepalkitseminen myös mukaan. Viimeinen olemassa oleva optiojärjestelmän sitovuusvaikutus lakkasi 15.6.2006. Vuonna 2006 luotiin myös uusi optio-ohjelma koskemaan pääsääntöisesti yhtiön keskijohtoa (100 henkeä). Yhtiön johdolle annettiin vuonna 2006 240 000 optiota (200 000 vuonna 2005), joista 70 000 toimitusjohtajalle ja johdolla oli 31.12.2006 yhteensä 625 400 optiota (507 400 vuonna 2005). Toimitusjohtajan osakeomistus

31.12.2006 oli 25 000 kpl ja optioita yhteensä 270 000 kpl (200 000 vuoden 2001 optio-ohjelmasta ja 70 000 vuoden 2006 A optioita). Vuoden 2006 vuosikertomuksessa oli kerrottu myös johtoryhmän osakeomistuksista sekä heidän optio-oikeuksistaan. Määrät eivät olleet merkittävän suuria. Toimitusjohtajan työsuhde-etuudeksi kirjattiin kuluina vuonna 2006 264 000 € (315 000 € vuonna 2005).

Vuonna 2008 palkitsemisjärjestelmiin kuului tavoitteisiin sidottu bonusjärjestelmä, optiojärjestelmä sekä osakepohjainen kannustinjärjestelmä. Osakepohjaiseen kannustinjärjestelmään kuului 17 henkilöä ylimmästä johdosta. Vuonna 2008 toimitusjohtaja omisti osakkeita 88 150 kpl ja optioita oli yhteensä 210 000 kpl (2006 A-C). Kaikki johtoryhmään kuuluvat omistivat myös osakkeita tai optioita. Toimitusjohtajan työsuhde-etuudeksi kirjattiin kuluina vuonna 2008 556 000 € (454 000 € vuonna 2007). Yrityksen johdolle annettiin 140 000 kpl optioita (160 000 kpl 2006). Johdolla oli vuonna 2008 yhteensä 370 000 kpl optioita (723 400 kpl 2007). Tammikuussa 2009 Comptel loi uuden osakepohjaisen kannustinjärjestelmän avainhenkilöstölensä.

5.4 F-Secure Oyj

F-Secure Oyj:n vuosikertomus vuodelta 2000 antaa myös varsin niukasti tietoa johdon palkitsemisesta. 31.12.2000 F-Secure Oyj:n hallituksen jäsenet ja toimitusjohtaja omistivat yhteensä 69 549 675 kappaletta yhtiön osakkeita. Nämä vastaavat 49,46 % yhtiön osakkeista ja osakkeiden tuottamasta äänimäärästä. Lisäksi heidän omistamansa optio-oikeudet vastaavat 0,56 % F-Secure Oyj:n osakkeiden kokonaismäärästä. Näillä optioilla voitiin merkitä yhteensä enintään 0,8 miljoonaa kappaletta osakkeita, joka vastaa 0,56 % osakkeiden kokonaismäärästä. Johdon osakeomistus oli näin suuri, koska yrityksen operatiivisessa johdossa toimii yrityksen perustajia. Toimitusjohtajille ja hallituksen jäsenille maksettiin palkkoja ja palkkioita 536 000 €. Palkkioita ei ollut eritelty operatiivisen johdon sekä hallituksen välillä.

Vuoden 2002 vuosikertomus jatkaa niukkaa tiedottamista johdon palkitsemisesta. 31.12.2002 F-Secure Oyj:n hallituksen jäsenet ja toimitusjohtaja omistivat yhteensä 78 605 435 kpl yhtiön osakkeita. Nämä vastaavat 54,60 % yhtiön osakkeista ja osakkeiden tuottamasta äänimäärästä. Lisäksi heidän omistamansa optio-oikeudet vastasivat 0,19 % F-Secure Oyj:n osakkeiden kokonaismäärästä. Näillä optioilla voidaan merkitä yhteensä enintään 274 000 kappaletta osakkeita. Toimitusjohtajille ja hallituksen jäsenille maksettiin palkkoja ja palkkioita yhteensä 591 000 €.

Vuonna 2004 toimitusjohtajille ja hallituksen jäsenille maksettiin palkkoja ja palkkioita yhteensä 475 000 €. Optioita myönnettiin toimitusjohtajille 483 225 kpl. Toimitusjohtaja Siilas-

maalla oli 69 578 475 osaketta joka vastasi 46,54 % yrityksen koko osakekannasta. 31.12.2004 F-Secure Oyj:n hallituksen jäsenet ja, toimitusjohtaja ja johtoryhmä omistivat yhteensä 78 662 935 kappaletta yhtiön osakkeita. Nämä vastaavat 52,61 % yhtiön osakkeista ja osakkeiden tuottamasta äänimäärästä. Lisäksi heidän omistamansa optio-oikeudet vastaavat 0,25 % F-Secure Oyj:n osakkeiden kokonaismäärästä. Näiden optiotodistusten nojalla voitiin merkitä yhteensä enintään 366 306 kpl osakkeita.

Vuonna 2006 toimitusjohtajien palkat ja muut lyhytaikaiset työsuhde-etuudet olivat 339 000 €. Uudelle toimitusjohtajalle myönnettiin 527 000 €:n arvosta optioita. Toimitusjohtajalle myönnettyt optiot oli arvostettu käypään arvoon niiden myöntämishetkellä ja ne kirjataan tasaerinä oikeuden syntymisajanjakson aikana (1.3.2009 - 31.11.2011) kuluksi tuloslaskelmaan. 31.12.2006 F-Secure Oyj:n hallituksen jäsenet ja toimitusjohtaja omistivat yhteensä 69 752 286 kpl yhtiön osakkeita. Nämä vastaavat 45,0 % yhtiön osakkeista ja osakkeiden tuottamasta äänimäärästä. Lisäksi johdon omistamat optio-oikeudet vastaavat 0,46 % F-Secure Oyj:n osakkeiden kokonaismäärästä. Näillä optioilla voitiin merkitä enintään yhteensä 720 225 kappaletta osakkeita. Kun omistuksista eritellään yhtiön operatiivinen johto (toimitusjohtaja ja johtoryhmä), niin he omistivat yhteensä 22 052 kappaletta (0,01% osakekannasta) osakkeita sekä 134 000 optiota (0,09% osakekannasta).

Vuonna 2008 toimitusjohtajien palkat ja muut lyhytaikaiset työsuhde-etuudet olivat 732 000 €, josta toimitusjohtajan rahapalkka oli 541 000 €, joten kasvua aikaisempiin vuosiin oli paljon. Toimitusjohtajalle annettiin myös osakepalkkio, jonka kustannukset olivat 101 000 €. 31.12.2008 F-Secure Oyj:n hallituksen jäsenet ja toimitusjohtaja omistivat yhteensä 63 185 012 kappaletta yhtiön osakkeita. Nämä vastasivat 40,5 % yhtiön osake- ja osakkeiden tuottamasta äänimäärästä. Lisäksi johdon omistamat optio-oikeudet vastasivat 0,29 % F-Secure Oyj:n osakkeiden kokonaismäärästä. Näillä optioilla voitiin merkitä yhteensä enintään 447 648 kappaletta osakkeita. Kun omistuksesta eritellään yhtiön operatiivinen johto (toimitusjohtaja ja johtoryhmä), niin he omistivat yhteensä 54 015 kpl (0,03% osakekannasta) osakkeita sekä 45 000 optiota (0,03% osakekannasta).

5.5 Vaisala Oyj

Vuoden 2000 vuosikertomuksessa kerrottiin emoyhtiön hallitukselle ja toimitusjohtajalle maksetun rahapalkan suuruuden olevan 2 137 000 markkaa. Vuosikertomuksessa kerrottiin hallituksen jäsenten osakeomistus, mutta operatiivisen johdon omistuksesta ei ollut mainintaa. Vuonna 2000 päätettiin myös uudesta optio-ohjelmasta, jonka piiriin kuului 80 henkilöä. Vuosikertomuksessa oli niukasti tietoa tarjolla yhtiön johdon palkitsemisesta ja kannustamisesta.

Vuoden 2002 vuosikertomuksessa kerrottiin emoyhtiön hallitukselle ja toimitusjohtajalle maksetun rahapalkan suuruuden olevan 297 000 €. Vuosikertomuksessa ei eritelty toimitusjohtajan palkkaa erikseen. Vuosikertomuksessa kerrottiin yrityksen kehittäneen kannustavia palkitsemisjärjestelmiä, jotka perustuivat prosessien mittareihin. Yhtiö päätti myös tarjota avainhenkilöillensä optio-oikeuksia merkittäväksi.

Vuoden 2004 vuosikertomuksessa oli selkeästi enemmän tietoa johdon palkitsemisesta, kuin aikaisempina vuosina. Vuonna 2004 johdolla kerrottiin olevan tulospalkkiojärjestelmä, joka sisälsi bonus-ohjelman, jonka maksimituotto voi olla enintään 6 kuukauden palkkaa vastaava rahamäärä. Palkkiojärjestelmä sisälsi myös optio-ohjelman sekä osakepohjaisen kannustinohjelman. Osakepohjaisen kannustinjärjestelmän ansaintajakso oli seuraava tilikausi (2005) ja se oli suunnattu Vaisalan avainhenkilöille (noin 50 henkilöä). Mahdollisten palkkioiden määrä perustui asetettujen taloudellisten tavoitteiden saavuttamiseen, joita mitattiin osakekohtaisella tuloksella. Mahdolliset palkkiot maksettiin osin osakkeina sekä osin rahasuorituksena. Osakepalkkiojärjestelmän perusteella saataviin osakkeisiin liittyi kahden vuoden luovutus- sekä panttauskielto. Luovutettavien osakkeiden kokonaismäärä oli enintään 32 000 kappaletta. Luovutetut osakkeet olivat yhtiön omistamia tai yhtiön hankkimia, joten kannustinjärjestelmällä ei ollut osakkeiden määrää kasvattavaa vaikutusta. (Pörssitiedotus 29.10.2004.)

Vuosikertomuksessa kerrottiin yrityksen sisäpiirin osake- sekä optio-omistuksista. Toimitusjohtajalla ei ollut osakeomistusta, mutta hänellä oli 64 000 optiota. Yrityksen johtoryhmällä ei ollut juurikaan osakeomistusta (yhdeällä jäsenellä oli 1000 osaketta), mutta kaikilla heistä oli optioita (16 000 - 32 000 kappaletta). Toimitusjohtajan palkka ja palkkio oli 220 752 €. Toimitusjohtajan palkka oli ensikertaa eritelty erikseen. Tilikauden aikana toimitusjohtajalle ei annettu palkkioksi osakkeita tai osakesidonnaisia oikeuksia. Toimitusjohtajan eläkeiäksi oli määrätty 65 vuotta.

Vuonna 2006 yhtiö vaihtoi toimitusjohtajaa 1.10.2006. Uuden toimitusjohtajan palkka ja muut etuisuudet olivat sen seurauksena tilikaudelta vain 76 000 €. Toimitusjohtajan eläkeikä pudotettiin vuonna 2006 63 vuoteen. Uudella toimitusjohtajalla ei ollut osakeomistusta eikä optioita. Muilla ylimpään johtoon kuuluvilla henkilöillä oli osakeomistusta, mutta ei voimassa olevia optioita. Yhtiön tulospalkkiojärjestelmä sisälsi bonusohjelman, jonka ehdot olivat samat kuin vuonna 2004. Vuonna 2006 avainhenkilöille (noin 50 kpl) luotiin myös uusi kaksivuotinen osakepohjainen kannustinjärjestelmä. Mittareina olivat osakekohtainen tulos sekä osakekurssin kehittyminen. Maksimissaan kannustinjärjestelmän kustannukset vastasivat 130 000 osakkeen arvoa. Avainhenkilöt sitoutuivat hankkimaan osakkeet ja niille oli myös asetettu yhden vuoden myyntirajoitus. (Pörssitiedotus 14.2.2006.)

Vuonna 2008 Vaisalassa oli käytössä johdon palkitsemisessa peruspalkan lisäksi vuosittainen bonusohjelma, jonka tuotto voi olla maksimissaan 5-7 kuukauden palkkaa vastaava rahamäärä. Bonusohjelma perustui hallituksen antamiin kasvu- ja liikevaihtotavoitteisiin. Lisäksi yhtiössä oli käytössä kolmivuotinen avainhenkilöt kattava kannattavuuden kehittymiseen sidottu järjestelmä. Johtoryhmällä oli kollektiivinen ryhmälisäeläkevakuutus, joka oli maksuperusteinen ja vuosittainen maksu oli kahden kuukauden palkkaa vastaava määrä. Toimitusjohtajan palkka oli 326 000 € ja palkkiot 72 000 €. Tilikauden aikana toimitusjohtaja ei saanut osakkeita tai optioita.

5.6 Johtopäätökset

Yritykset ovat parantaneet huomattavasti tiedottamisiaan johdon palkitsemisesta tarkasteluperiodin aikana. 2000-luvun alkuaikoina tietoa annettiin vain niukalti, eikä sitä tietoa ollut useinkaan eritelty eri henkilöiden kesken vaan annettiin vain esimerkiksi johdon ja hallituksen kokonaiskorvaus. Vuodesta 2004 eteenpäin palkitsemisesta kertominen on muuttunut huomattavasti avoimempaan suuntaan johtuen pörssiyritysten tiedottamisvelvollisuuksien tiukentumisesta.

2000-luvun alkupuolella Nokian johdon osakeomistus oli vaatimatonta ja johdon palkitsemisessa suositettiin optioita. Tulosperusteiset osakepalkkiot otettiin käyttöön vuonna 2004 ja niistä tulikin tärkein johdon kannustinmuoto. Nokia pyrki niillä pitkäjänteiseen tuloshakuisuuteen. Tulosperusteisten osakepalkkioiden saamisen tavoitteet oli sidottu yhtiön keskimääräisen vuotuisen liikevaihdon kasvuun sekä osakekohtaisen tuloksen kehittymiseen neljän vuoden aikaperiodilla. Tarkasteluperiodin aikana optioiden merkitys johdon kannustamisessa väheni, vaikka niitä edelleen käytetään. Nokia pyrkii johdon palkitsemisessa ja kannustamisessa pitkäjänteiseen tuloshakuisuuteen, ja se suosiikin johdon osakeomistusta pitkän aikavälin kannustamismuotona ylitse muiden. Johdon lyhyen aikavälin kannustimet eli tulospalkkiot sidottiin suoraan suorituksiin ja ne olivat maksimissaan 300 %:ia vuotuisesta peruspalkasta. Toimitusjohtajan kiinteä palkka nousi reilusti tarkasteluperiodin aikana.

Johdon saama kiinteä palkka on kasvanut paljon tarkasteluperiodin aikana myös Tiedossa. 2000-luvun alussa johdon osakeomistus oli erittäin pientä ja vuonna 2005 yhtiö aloittikin johdon kannustamisen osakepohjaisella järjestelmällä, jossa palkkio maksettiin osakekohtaisen tuloksen paranemisen seurauksena kuten Nokialla. Ennen vuotta 2008 osakepohjaisen järjestelmän seurauksena annettavien osakkeiden määrä oli kuitenkin kohtalaisen pieni verrattuna myönnettyjen optioiden määriin. Vuonna 2008 luotu uusi kolmivuotinen osakepalkkiojärjestelmä oli huomattavasti aikaisempia järjestelmiä suurempi. Tieto on kannustanut johtoansa myös runsailla optioilla koko tarkasteluperiodin ajan. Tiedossa johdon tulospalkkion suuruus

oli maksimissaan 50 %:ia vuotuisesta peruspalkasta. Niistä yhtiöistä, jotka kertoivat tulospalkkioidensa määräytymisestä, tulospalkkion suuruus oli linjassa keskenään kaikissa muissa yhtiöissä paitsi Nokiassa.

2000-luvun alussa Comptel Oyj luotti johdon pitkäaikavälin kannustamisessa optioihin. Vuonna 2004 avainhenkilöiden suoritepalkkausjärjestelmää kehitettiin vastaamaan paremmin yrityksen taloudellisten avainlukujen lisäksi henkilökohtaiseen suoritukseen sekä kehittymiseen perustuvia osa-alueita. Ennen vuotta 2006 yhtiö käytti pitkän aikavälin kannustinmuotona pelkästään optioita ja vuonna 2006 se otti käyttöön myös osakepalkitseminen. Sen saaminen edellytti tavoitteen saavuttamista liikevaihdon kasvun sekä liikevoittoprosentin kohdilla. Comptel on käyttänyt johdon palkitsemisessa kiinteää palkkaa, tulospalkkioita, optioita sekä osakepalkkioita.

2000-luvun alussa F-Secure Oyj:n toimitusjohtaja omisti runsaasti yhtiön osakkeita, koska hän oli yhtiön perustajia. Muun operatiivisen johdon osakeomistus yhtiöstä oli niukkaa. Tarkasteluperiodin lopussa toimitusjohtajan rahapalkka oli noussut paljon verrattuna tarkasteluperiodin alkuun. Tarkasteluperiodin lopussa yritys otti johdon palkitsemisessa käyttöön myös osakepalkitsemisen, kuten muutkin tarkastelun kohteena olevat yritykset tekivät. Yhtiö luotti myös työsuhdeoptioihin kannustamisen välineenä koko tarkasteluperiodin ajan.

Vaisala Oyj:n operatiivisella johdolla ei ollut tarkasteluperiodin alussa merkittävää osakeomistusta, mutta yritys käytti optioita kannustamisessa. Vuonna 2004 johdolla oli tulospalkkiojärjestelmä, jonka vuosituotto oli maksimissaan kuuden kuukauden palkan suuruinen. Tarkasteluperiodin lopussa bonusohjelman tuotto oli maksimissaan 5-7 kuukauden palkan suuruinen ja sen saaminen edellytti tiettyjä yrityksen kasvu- ja liikevaihtotavoitteiden saavuttamista. Vaisalalla oli vuonna 2004 käytössä myös osakepalkkiojärjestelmä, jonka ansaintajakso oli 1 vuosi ja sen saaminen edellytti tietyn osakekohtaisen tuloksen saavuttamista. Tarkasteluperiodin lopussa osakepalkkiojärjestelmän ansaintajakso oli 2 vuotta ja sen saaminen edellytti osakekohtaisen tuloksen ohella tiettyä osakekurssin kehittymistä. Vaisala oli ainoa yritys, joka kertoi johdon saamista lisäeläkevakuutuksesta. Tarkasteluperiodin lopussa yhtiöllä ei ollut käytössä optioita.

Tarkastelun kohteena olleet informaatioteknologia-alan yritykset käyttivät kaikkia palkitsemismuotoja ja pyrkivät eri muotoja käyttämällä saada sitoutettua ja palkittua johtoa mahdollisimman hyvin. Yrityksissä oli käytössä perinteinen rahapalkitseminen, tulosperusteiset kateiskannustimet, osakepalkitseminen, johdon optiot sekä lisäeläke. Kaikki yritykset käyttivät perinteistä rahapalkitsemista johdon kannustimena. Sen suuruus oli myös kasvanut merkittävästi tarkasteluperiodin aikana kaikissa yhtiöissä. Tulospalkkioita yritykset käyttivät myös paljon. Niiden avulla saatavien maksimikorvausten määrät vuotuisesta kiinteästä palkasta

olivat noin 50 prosentista Nokian antamaan 300 prosenttiin asti. Tulomittarit olivat sidottu henkilökohtaisiin sekä yritysکوhtaisiin tavoitteisiin. Merkittävin muutos palkitsemisessa on tapahtunut suoran osakeomistuksen yleistymisenä yritysten pitkän aikavälin kannustinmuotona. Kaikki tarkastelun kohteena olevat yhtiöt käyttivät johdon palkitsemisessa ja kannustamisessa suoraa osakeomistusta. Osakepalkitsemisen ansaintajaksot olivat kaikissa yhtiöissä yhdestä kolmeen vuoteen. Osakepalkkion saamiseen johtavat syyt erosivat hieman eri yrityksissä. Osakepalkkioiden saaminen oli sidottu liikevaihdon kasvuun, osakekohtaiseen tulokseen, osakekurssin kehitykseen tai liikevoittoprosenttiin. Suoraa osakeomistusta palkitsemisen välineenä ruvettiin käyttämään runsaasti vasta noin tarkasteluperiodin puolivälissä ja sen jälkeen siitä onkin tullut merkittävä keino yhdistää johdon ja omistajien intressit informaatioteknologia-alalla. Tarkasteluperiodin alussa yritykset käyttivät paljon optioita pitkän tähtäimen kannustamiskeinona ja niiden käyttö on myös jatkunut melkein kaikissa yrityksissä, vaikkakin niiden merkitys on vähentynyt osakepalkitsemisen yleistymisen myötä. Optioiden käyttö on mahdollisesti vähentynyt niihin kohdistuneen negatiivisen julkisuuden takia ja sen seurauksena johto ja omistajat ovat mahdollisesti halunneet siirtyä kohti muita palkitsemis- ja kannustamismuotoja. Ainoastaan johdon lisäeläkkeitä käytettiin varsin niukasti. Vain yksi yritys kertoi johtoa palkittavan lisäeläkkeillä.

Johtopäätöksissä täytyy ottaa huomioon tutkielmassa käytettyjen menetelmien mahdollisista vaikutuksista lopputuloksiin. Koska tutkimus suoritettiin analysoimalla yritysten vuosikertomuksia, niin tuloksien tarkastelussa täytyy huomioida, että yritykset eivät välttämättä tuo vuosikertomuksissa esille kaikkia palkitsemiseen vaikuttavia asioita tai palkitsemisesta annettava tieto ei ole tarpeeksi kattavaa.

6 Yhteenveto

Palkitseminen on organisaatioille vahva johtamisen väline, jonka tulee tukea omalta osaltaan organisaation strategian saavuttamista. Onnistuminen palkitsemisessa sekä kannustamisessa on tärkeää yrityksen menestymisen kannalta. Yrityksen täytyy pyrkiä saamaan parhaimmat henkilöt palvelukseensa sekä sitouttamaan heidät pitkäjänteiseen, yrityksen edut huomioonottavaan toimintaan. Yritykset käyttävät johdon palkitsemisessa sekä kannustamisessa kiinteää rahapalkkaa, tulospalkkioita, lisäeläkkeitä, suoria osakeomistuksia sekä työsuhdeoptioita.

Yrityksen omistajien ja operatiivisen johdon välinen suhde on tyypillinen esimerkki päämies-agentti-suhteesta. Päämies-agentti-ongelma johtuu omistajien ja johdon välisestä informaation epäsymmetrisyydestä, jolloin johto tietää yrityksen asioista enemmän kuin omistajat. Tällöin on riskinä, että johto ei aina toimi omistajien kannalta parhaalla mahdollisella tavalla. Suoralla osakeomistuksella sekä optioilla yrityksen omistajat voivat huomioida olemassa ole-

van päämies-agentti-ongelman, ja näin he saavat yhtenäistettyä tavoitteensa yrityksen operatiivisen johdon kanssa.

Informaatioteknologia-alan yritykset käyttivät johdon palkitsemisessa ja kannustamisessa kiinteää palkkaa, tulospalkkioita, lisäeläkkeitä, työsuhdeoptioita sekä suoraa osakepalkitsemista. Yritysten maksaman rahapalkan suuruus oli kasvanut paljon tarkasteluperiodin aikana kaikissa tarkasteltavissa yhtiöissä. Tulospalkkioiden seurauksena myönnettävien käteiskorvausten maksimimäärät olivat noin 50 prosentista aina 300 prosenttiin asti vuotuisista peruspalkoista. Lisäeläkkeitä yrityksen käyttivät vähän. Merkittävin muutos tarkasteluperiodin aikana oli työsuhdeoptioiden merkitysten väheneminen ja suoran osakeomistuksen käytön yleistyminen tarkasteluperiodin loppua kohden.

LÄHTEET

G20 maiden julistus (2009)

<http://www.g20.org/Documents/Fin_Deps_Fin_Reg_Annex_020409_-_1615_final.pdf>, haettu 11.6.2009.

Hakonen, N., Leino, J. (2008) Kohti strategista palkitsemista. Henry ry

<<http://www.henryorg.fi/data/dokumentit/Tutkimukset/Palkitsemisraportti.pdf>>, haettu 12.6.2009.

Hakonen, N., Hakonen, A., Hulkko, K. & Ylikorkala, A. (2005) Palkitse taitavasti. WSOY: Helsinki.

Helaniemi, E. - Kallunki J-P. - Niemelä, J. (2003) Optiot -onni vai onnettomuus WSOY: Helsinki.

Hulkko, K., Hakonen, A., Hakonen, N. & Palva, A. (2002) Toimiva Tulospalkkaus. Opas kehittämiseen. 2002 WSOY: Helsinki.

Ikäheimo, S, Löyttyniemi, T & Tainio, R (2003) Ylimmän johdon palkitsemisjärjestelmät. Hyvä saa palkkansa? Talentum Media Oy: Jyväskylä.

Joensuu, Liisa (2005) Kannusta ja hallitse. Ekonomi. 8: 18-21.

Kamensky, Mika (2004) Strateginen johtaminen. Talentum Media Oy: Jyväskylä.

Keltanen, Taru (2009) Ernie: Ernst & Youngin sidosryhmälehti 1/2009

Lahti, C., Tarumo, S. & Variainen, M. (2004) Palkkausjärjestelmien kehittäminen Edita Publishing Oy: Helsinki.

Lähteenmäki, Pekka (2009) Hyvä johtaja on optionsa ansainnut. Talouselämä 4:58-60.

Majava, Petri (2008) Ylimmän johdon palkitseminen Suomessa. Lakimisuutiset 5:54-55.

Moisio, E., Sweins, C. & Salimäki, A. (2006) Miten palkitseminen muuttuu Suomessa. Palkitsemisen haasteet ja tutkimustarpeet. Työsuojelurahasto.

<http://www.tsr.fi/files/Selvityksia/1_2006palkitseminen.pdf>, haettu 21.7.2009.

Mäkinen Mikko (2001) Optiot -suomalaisjohtajien uusi kannustin. Elinkeinoelämän tutkimuslaitos. Taloustieto Oy: Helsinki

Osinkotulojen verotus (2005) Verohallinnon ohje Dnro 1214/345/2005

<http://vero.fi/default.asp?path=5,40,87&article=4186&domain=VERO_MAIN> haettu 22.1.2010

Puttonen, Vesa (2004) Optioita ei ole syytä kuopata. Taloussanomat 9.3.2004

<<http://www.taloussanomat.fi/arkisto/2004/03/10/optioita-eiole-syyta-kuopata/200426082/12>>, haettu 1.7.

Pörssitiedotus. 29.10.2004

<http://www.vaisala.fi/uutisetjamateriaalit/porssitiedotteet/stockexchangeresele2004.aspx?url=http://cws.huginonline.com/V/3120/PR/200410/966514_2460.html> haettu 29.12.2009)

Pörssitiedotus. 14.2.2006

<http://www.vaisala.fi/uutisetjamateriaalit/porssitiedotteet/stockexchangeresele2006.aspx?url=http://cws.huginonline.com/V/3120/PR/200602/1034751_2460.html> haettu 29.12.2009)

Rantamäki, T., Kauhanen, J. & Kolari, A (2006) Onnistu palkitsemisessa WSOYpro: Helsinki.

Suomen listayhtiöiden hallinnointikoodi (2008) Arvopaperimarkkinayhdistys ry.

<http://www.cgfinland.fi/images/stories/pdf/cg_suomen%20listayhti%F6iden%20hallinnointikoodi_2008.pdf>, haettu 11.6.2009.

Työsuhteoptioiden verotus (2006) Verohallinnon ohje Dnro 1259/31/2006

<http://www.vero.fi/default.asp?path=5,40,87&article=4917&domain=VERO_MAIN> haettu 23.7.2009.

KUVIOT

Kuvio 1: Johdon palkitsemis- ja kannustinjärjestelmä	9
Kuvio 2: Palkitsemisen kokonaisuus	12
Kuvio 3: Esimerkki eläkevakuutuksen käytöstä	18