



## **Aineellinen palkitseminen pörssiyrityksissä**

Hanna Puurula

Haaga-Helia ammattikorkeakoulu

Tradenomin tutkinto

Tutkimuksellinen opinnäytetyö

2023

## Tiivistelmä

<b>Tekijä</b> Hanna Puurula
<b>Tutkinto</b> Tradenomi
<b>Raportin/Opinnäytetyön nimi</b> Aineellinen palkitseminen pörssiyhtiöissä
<b>Sivu- ja liitesivumäärä</b> 40
<p>Tämän opinnäytetyön tavoitteena oli selvittää pörssiyhtiöiden aineellista palkitsemista. Tutkimuksessa perehdyttiin pörssiyhtiöiden palkitsemistapoihin yleisesti sekä aineelliseen palkitsemiseen toimitusjohtajan, hallituksen ja henkilöstön palkitsemisen kautta. Työn tietoperusta koostuu pääluvusta, jossa käsitellään palkitsemisen keskeisiä tekijöitä, palkitsemisen kokonaisuutta sekä aineellista palkitsemista.</p> <p>Opinnäytetyö toteutettiin laadullisena eli kvalitatiivisena tutkimuksena, jossa perehdyttiin aiheeseen kahden pörssiyhtiön, Elisa Oyj:n ja UPM-Kymmene Oyj:n avulla. Tutkimusmenetelmäksi valikoitui sisällönanalyysi. Tutkimusaineistona hyödynnettiin erilaisia, jo olemassa olevia yhtiöiden julkisia dokumentteja, kuten vuosikertomuksia, palkitsemisraportteja sekä hallinnointi- ja ohjausjärjestelmiä.</p> <p>Tutkimuksessa selvisi, että pörssiyhtiöiden palkitsemista säätelee hallinnointikoodi sekä palkitsemisraportointi, joka keskittyy palkka- ja palkkioselvityksiin. Näiden avulla pörssiyhtiöiden palkitsemista ohjataan hyvin samanlaisiin aineellisiin palkitsemistapoihin. Aineellisista palkitsemistavoista onkin pörssiyhtiöissä käytössä rahapalkkion lisäksi luontaisedut, tulos-, kannuste-, komissio- ja/tai provisiopalkkiot sekä koko konsernin henkilöstöedut. Keskivertotyöntekijään nähden on toimitusjohtajien palkkiot kasvaneet usein moninkertaisiksi osakepalkkioiden ja lisäeläkkeen avulla. Hallituksen jäseniä taas on palkittu tyypillisesti vuosi- ja kokouspalkkioilla, joita on maksettu osittain tai kokonaan yhtiön osakkeina hyvän hallinnoinnin edistämiseksi.</p> <p>Opinnäytetyöprosessini alkoi elokuussa 2022 opinnäytetyöseminaarilla, ja opinnäytetyön kirjoitusprosessi alkoi helmikuussa 2023 ja työ valmistui maaliskuun 2023 lopussa.</p>
<b>Asiasanat</b> palkitseminen, aineellinen palkitseminen, pörssiyhtiö, palkitsemisraportti

## Sisällys

1	Johdanto .....	1
1.1	Tavoitteet ja rajaukset .....	1
1.2	Keskeiset käsitteet .....	4
2	Palkitseminen .....	5
2.1	Palkitsemisen keskeiset tekijät .....	5
2.2	Palkitsemisen kokonaisuus .....	9
2.3	Aineellinen palkitseminen .....	12
3	Empiirinen tutkimus .....	16
3.1	Tutkimusotteen kuvaus ja tutkimusmenetelmän valinta .....	16
3.2	Tutkimuksen toteuttaminen .....	20
4	Tutkimustulosten analyysi .....	22
4.1	Elisa Oyj:n palkitseminen .....	22
4.2	UPM-Kymmene Oyj:n palkitseminen .....	25
4.3	Yhteenveto .....	28
5	Pohdinta .....	30
5.1	Johtopäätökset .....	30
5.2	Luotettavuuspohdinta .....	32
5.3	Oman oppimisen arviointi .....	34
	Lähteet .....	37

# 1 Johdanto

Oletko huomannut sosiaalisessa mediassa käytyä keskustelua suomalaisten pörssiyhtiöiden toimitusjohtajien palkan ja palkkioiden suuruudesta? Suuret ansiot ja palkkiot ovat herättäneet närää, kateutta ja jopa huolta. Tuovatko nämä suurituloisten paksut palkkapussit eriarvoisuutta, kun ne erkaantuvat tavallisen palkansaajan palkasta. Esimerkiksi Tilastokeskuksen vuoden 2021 tulonjakotilastosta selviää, että edellisvuoteen verrattuna oli käytettävissä olevien rahatulojen kehitys kasvanut suurituloisimman prosentin keskiarvon osalta 19,9 prosenttia. Kun taas pienituloisilla reaalitytulot pysyivät lähes ennallaan, ja keskituloisillakin ne kasvoivat vain 1,5 prosenttia. (Suomen virallinen tilasto (SVT). 2022.)

EY:n tekemän tutkimuksen mukaan Suomalaisten pörssiyhtiöiden toimitusjohtajien palkkiot ovat olleet vuonna 2022 Pohjoismaiden huipputasoa (EY s.a). Mutta kuinka on organisaation muun henkilöstön palkistamisen laita? Heillä on myös suuri vaikutus yhtiön menestymiseen. Ylimmän johdon palkistamisessa on nähtävissä erityisesti pitkän aikavälin kannustimien, kuten osakepalkkioiden käyttö, joiden arvo voi vuosien aikana nousta huomattavasti, mutta myös heidän vuosi- tai kuukausipalkkansa ovat hyvin korkealla tasolla. Näin toimitusjohtajien ja hallituksen jäsenien vuosituloitasot voivat nousta jopa useisiin miljooniin. On kuitenkin tärkeää, että koko henkilökunnan tasapainoista sekä oikeudenmukaista palkistamista korostetaan. Henkilökunnan kuuluu saada tietoa ja tulla osallistua palkkaus- ja palkistamisjärjestelmien kehittämiseen. Järjestelmien toimintaa täytyy seurata, ja tarvittaessa muokata, jotta on mahdollista muodostaa toimiva, oikeudenmukainen ja kannustava kokonaispalkistamisen malli. Sen avulla yhtiö motivoi ja pitää henkilöstön tyytyväisenä.

Tämä opinnäytetyö käsittelee aineellisia palkistamistapoja pörssiyhtiöissä. Olen löytänyt itseni toisinaan pohtimasta, mikä on suurten yhtiöiden toimitusjohtajien ja hallitusten jäsenien mielestä riittävä palkistamisen määrä, ja millä tavoin palkistamiset on toteutettu. On selvää, että lisäksi koko henkilöstön palkistamistapoihin tulisi kiinnittää huomiota, ja niistä päätettäessä tulisi heitä myös kuunnella. Opinnäytetyössäni pyrin selvittämään laadullisen tutkimuksen avulla pörssiyhtiöiden palkistamistapoja keskittyen erityisesti aineellisiin palkistamistapoihin. Lisäksi perehdyn siihen, kuinka läpinäkyvää, yhtenäistä ja vertailukelpoista on hallituksen, toimitusjohtajan ja henkilöstön palkistaminen.

## 1.1 Tavoitteet ja rajaukset

Tämän opinnäytetyön tavoitteena on tutkia, miten aineellinen palkistaminen näkyy pörssiyhtiöissä. Työssä tarkastellaan millaisia aineellisia palkistamistapoja pörssiyhtiöt ovat kehittäneet ja mitkä aineelliset palkistamistavat soveltuvat yrityksille. Lisäksi tuodaan esille, miten toimitusjohtajaa ja hallituksen jäseniä palkitaan.

Tutkimusote on laadullinen tutkimus, jonka avulla pyritään tuottamaan ymmärrys pörssiyhtiöiden aineelliseen palkitsemiseen. Alla on määritelty tavoitteiden mukaiset tutkimuskysymykset. Päättökysymyksen ratkaisun tueksi on johdettu viisi alakysymystä. Taulukossa 1 esitetyn peittomatriisin avulla hahmotetaan alakysymysten, tietoperustana käytetyn viitekehyksen ja tulosten keskinäistä yhteyttä. Taulukon 1 sarakkeissa olevat numerot merkitsevät alalukuja, joissa alakysymyksiä käsitellään.

Päättökysymys:

- Miten palkitseminen näkyy pörssiyhtiöissä?

Alakysymykset:

- Millaisia palkitsemistapoja pörssiyhtiöissä on?
- Mitkä aineelliset palkitsemistavat näkyvät pörssiyhtiöissä?
- Miten toimitusjohtajaa palkitaan?
- Miten hallituksen jäseniä palkitaan?
- Miten henkilöstöä?

Taulukko 1. Peittomatriisi

Alakysymykset	Tietoperusta	Tulokset
1. Millaisia palkitsemistapoja pörssiyhtiöissä on?	2.1, 2.2, 2.3	4.1, 4.2, 4.3
2. Mitkä aineelliset palkitsemistavat näkyvät pörssiyhtiöissä?	2.1, 2.2, 2.3	4.1, 4.2, 4.3
3. Miten toimitusjohtajaa palkitaan?	2.2, 2.3	4.1, 4.2, 4.3
4. Miten hallituksen jäseniä palkitaan?	2.2, 2.3	4.1, 4.2, 4.3
5. Miten henkilöstöä palkitaan?	2.1, 2.2, 2.3	4.1, 4.2, 4.3

Palkitseminen on hyvin laaja kokonaisuus, joka käsittää niin aineellisen kuin aineettomankin palkitsemisen tavat. Tässä työssä rajataan pois aineeton palkitseminen, koska sitä pörssiyhtiöt eivät dokumentoi systemaattisesti.

Tutkimuksessa tarkastellaan kahden pörssiyhtiön, UPM-Kymmene Oyj:n ja Elisa Oyj:n palkitsemista, ja keskitytään erityisesti pörssiyhtiöiden hallituksen, toimitusjohtajan sekä henkilöstön palkitsemiseen. Yhtiöt valikoituivat tarkasteltavaksi selkeiden verkkosivujen ja sieltä löytyvien julkisten dokumenttien vuoksi. Tutkimuksen aineistolähteinä käytetään olemassa olevia julkisia dokumentteja, kuten pörssiyhtiöiden vuosikertomuksia, palkitsemisraportteja, hallinnointi- ja ohjausjärjestelmiä sekä palkitsemispolitiikkaa. Luotettavan tutkimuksen saamiseksi käytettiin aineiston analyysimenetelmänä sisällönanalyysia.

Tietoperustaan perehdyttiin laadullista tutkimusta koskevan kotimaisen aineiston avulla. Tietoperustan aineistossa painottuivat Puusan ja Juutin vuonna 2020 toimittama kokoelmateos Laadullisen tutkimuksen näkökulmat ja menetelmät ja vuodelta 2019 Kanasen Opinnäytetyön ja pro gradun pikaopas sekä Tuomen ja Sarajärven vuonna 2018 julkaisema Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi.

Pörssiyhtiöitä koskee 2016 hyväksytyn EU:n direktiiviin pohjautuvan kirjanpitolain muutoksen mukaan yhteiskuntavastuun raportointivelvoite (laki kirjanpitolain muuttamisesta 1376/2016). Yhtiöt veloitetaan sen avulla raportoimaan toimintakertomuksen yhteydessä selvitys ympäristöstä, työntekijöitä ja sosiaalisia asioita, ihmisoikeuksien kunnioitusta sekä korruption ja lahjonnan torjuntaa koskevista toimintalinjoista. Tämän lisäksi on annettava hallitusta ja hallintoneuvostoa koskeva monimuotopolitiikan selvitys. (Pörssisäätiö 2016, 44.)

Pörssiyhtiöiden CG-hallinnointikoodin avulla on haluttu myös tehdä pörssiyhtiöiden toimintatavat yhtenäiseksi sekä pyritty edistämään hallinnoinnin ja palkitsemisen avoimuutta muun muassa hallinnointi- ja palkitsemisraportoinnin avulla (Arvopaperimarkkinayhdistys ry, 2019). Pörssiyhtiöiden verkkosivuilta onkin lainsäädännöllisesti löydyttävä palkka- ja palkkioselvityksestä yhtiön hallituksen jäsenien, toimitusjohtajan ja muun johdon osalta päätöksentekojärjestys, palkitsemisperiaatteet sekä palkitsemisraportti (Pörssisäätiö 2016, 42). Tutkimukseen valittujen pörssiyhtiöiden verkkosivuilta sai tästä syystä hyvin kattavasti tietoa yhtiöiden toiminnasta, hallinnoinnista, palkitsemispolitiikasta sekä hallitusten ja johdon palkitsemisesta. Yhtiöillä olikin hyvin läpinäkyvää ja avointa viestintää näiden osalta, mutta koko henkilöstön palkitsemista ei palkitsemisraporteissa kuitenkaan käsitelty. Verkkosivuilta oli löydettävissä hyvin paljon tietoa kyseisen yrityksen strategioista, toiminnoista ja hallinnosta, mutta uusia työnhakijoita kiinnostaisi erityisesti juuri nämä henkilöstöä koskevat etuudet. (Elisa s.a.a; UPM-Kymmene Oyj s.a.d.)

## 1.2 Keskeiset käsitteet

Palkitsemisen kokonaisuus koostuu sekä aineellisista ja aineettomista palkitsemistavoista, ja siksi ne on listattu tämän tutkimuksen keskeisimmiksi käsitteiksi ja selostettu tässä. Tutkimuksessa on rajattu aineettomat palkitsemisen tavat pois, ja niitä sivutaan lähinnä vain kolmannessa luvussa, empiirisen tutkimuksen sisältävässä kokonaispalkitsemisen osiossa. Koska tutkimus keskittyy pörssiyritysten aineelliseen palkitsemiseen, myös pörssiyritys on valittu tutkimuksen keskeiseksi käsitteeksi.

Aineelliset palkitsemisen tavat sisältävät rahalliset ja rahanarvoiset palkitsemistavat, kuten rahapalkan, etuisuudet ja muut täydentävät palkitsemistavat. Näitä muita tapoja ovat esimerkiksi palkitseminen saavutetusta tuloksesta, työssä suoriutumisesta, organisaation menestyksestä sekä muista huomioimisista ja kertaluontoisista suorituksista. (Ylikorkala & Sweins 2015, 21–35.)

Aineettomat palkitsemisen tavat liittyvät muun muassa työn sisältöön, ura- ja kehittymismahdollisuuksiin, työympäristöön, johtamisen ja esimiestyön laatuun, kehittämisen- ja koulutusmahdollisuuksiin sekä palautteeseen liittyviin asioihin. Aineeton palkitseminen ei ole ilmaista, vaikka raha ei liiku työntekijän ja työnantajan välillä, ja sen kustannukset ovatkin usein kalliita organisaatiolle. Henkilöstölle voidaan käyttää myös termiä epäsuora palkitseminen, sillä työntekijälle syntyy aineettomassa palkitsemisessa jotain muuta hyvää kuin euroja. (Rötkin 2015, 142–145.)

Palkitsemisen kokonaisuus sisältää käsitteenä rahalliset korvaukset, taloudelliset edut ja erilaiset aineettoman palkitsemisen muodot. Rahalliset korvaukset sisältävät esimerkiksi perus- ja tulospalkan sekä aloite- ja erityispalkkiot. Taloudelliset edut koostuvat muun muassa auto-, asunto- ja lounasedusta sekä tavanomaista laajemmista työterveyspalveluista ja työnantajan kustantamista laadukkaista työvälineistä. Kokonaispalkitsemisen avulla tuetaan yrityksen strategiaa, saavutetaan yrityksen määrittelemiä tavoitteita ja kannustetaan sekä sitoutetaan yrityksen palvelukseen parhaimmat osaajat ja halutuimmat työntekijät. Sen avulla yritykset pyrkivät ohjaamaan työntekijöitä keskittymään oikeisiin asioihin, tekemään parhaansa ja toimimaan yhdessä yrityksen menestyksen eteen. (Ylikorkala & Sweins 2015, 21–22 & 39.)

Pörssiyrityksellä tarkoitetaan julkista osakeyhtiötä, jonka osakkeita noteerataan ja niillä käydään kauppaa pörssissä. Yhtiön on liitettävä sen osakkeet arvopaperiomistusten sähköiseen rekisteriin, arvo-osuusjärjestelmään. Markkina-arvon on oltava vähintään 1 miljoona euroa ja yleisöllä sekä osakkeenomistajilla tulee olla hallussa riittävä osakemäärä. (Kotimaisten kielten keskus s.a; Pörssi- ja osakesäätiö 2016, 9.)

## 2 Palkitseminen

Palkitseminen on tehokas sekä kriittinen työkalu johtamiseen. Sen avulla on mahdollista muuttaa yrityksen strategiset tavoitteet konkreettisiksi ja toiminnallisiksi menettelytavoiksi. Sillä kannustetaan henkilöstöä toimimaan yrityksen strategian, arvojen ja tavoitteiden mukaisesti, ja oikein valituilla palkitsemisperusteluilla tuetaan yrityksen menestystä. Palkitseminen nähdäänkin yrityksen panostuksena, jonka avulla voidaan saada aikaan niin tuottavuutta kuin toiminnankehitystä sekä pyrkiä ylläpitämään ja kehittämään kilpailukykyä. (Hakonen, Hakonen, Hulkko-Nyman & Ylikorkala 2014, 16–18; Kauhanen 2015, 106–110; Rantamäki, Kauhanen & Kolari 2006, 16.)

Tällä vuosituhanella palkitseminen on saanut uusia muotoja Suomessa, sillä ikään ja hierarkiaan perustuva perinteinen palkitsemisjärjestelmä on jäänyt pääosin taakse. Palkitsemisessa on siirrytty lähemmäs työntekijää kannustavaa kokonaispalkitsemismallia. Tässä luvussa perehdymme tarkemmin palkitsemisen keskeisiin tekijöihin, kokonaispalkitsemiseen sekä aineelliseen palkitsemistapaan. (Hakonen ym. 2014, 52–55; Kauhanen 2015, 97–100; Vartiainen 2015, 56–58.)

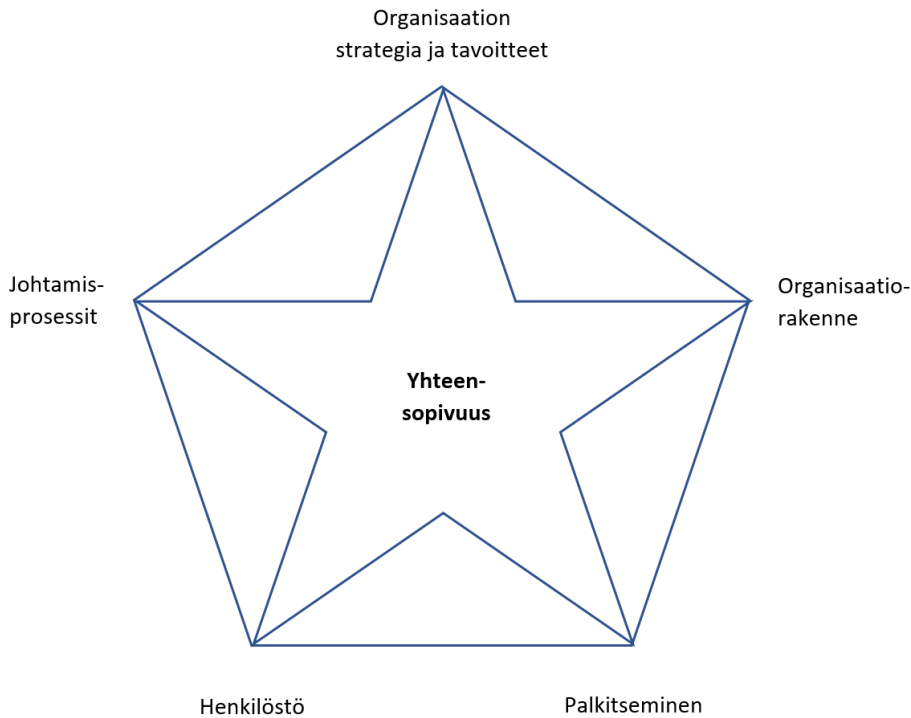
### 2.1 Palkitsemisen keskeiset tekijät

Suppeasti määriteltynä palkitsemisenkäsite sisältää niin rahapalkan kuin muutkin taloudelliset, työntekijöille työn korvaukseksi annettavat etuudet, mutta organisaatioissa mietitään nykyään palkitsemiseen muitakin toimintatapoja kuin ainoastaan palkan suuruutta. Suomalainen neuvottelu- ja sopimusjärjestelmä sekä kustannusten minimointiin pyrkiminen, johtivat pitkään käsitykseen, että palkitsemisella tarkoitettaisiin lähinnä lain ja alan työehtosopimusten noudattamista. Muuttuneiden käsitysten myötä enää ei pyritä ainoastaan lisäkustannusten minimointiin, vaan myös kiinnostus muiden yritysten tekemisiin ja palkkatasoon on kasvanut ja siksi tavoitellaan kilpailukykyistä ansiotasoa tai kokonaispalkkaa vertailemalla sitä myös kilpailijoiden palkkatasoon. Nykyään on lisäksi oivallettu, että yhtiöiden strategista palkitsemisen kokonaisuutta voidaan johtaa, arvioida ja kehittää hyötyjä optimoimalla. Palkitsemisen koostuessa niin aineellisista kuin aineettomista palkitsemistavoista on mahdollista muodostaa palkitsemisen kokonaisuus, jonka toiminnan lähtökohtana ovat johtaminen, organisaation omat tarpeet, tavoitteet ja arvot. Silloin palkitsemisen on mahdollista toimia tehokkaana johtamisen välineenä. (Hakonen ym. 2014, 16–18; Jämsen 2015, 93–101.)

Palkitsemisen käytännöt suositellaan kytkemään tasapainoon professori Lawlerin kuvassa 1 näkyvän timanttimallin mukaisesti organisaation strategiaan ja tavoitteisiin, johtamisprosesseihin, rakenteeseen sekä henkilöstön osaamiseen. Siten mahdollistetaan yhtiön käyttöön paras käytäntö ja toimiva kokonaisuus, jonka avulla voidaan tavoitella enemmän myönteisiä vaikutuksia, ja voidaan esimerkiksi saada kannattavaa investointia, palvelukseen haluttua henkilöstöä, työelämään laatua sekä toiminnankehittymistä. Palkitsemalla voidaan myös innostaa henkilöstöä työntekoon, hyviin



työsuorituksiin, tuottavuuteen ja tavoitteisiin, sitoutumiseen, osaamisen kehittämiseen, yhteistyöhön ja rehellisyyteen. (Hakonen ym. 2014, 14–16; Ikävalko 2015, 114–116; Kauhanen 2015, 112–113; Nylander & Hakonen 2015, 13–15.)

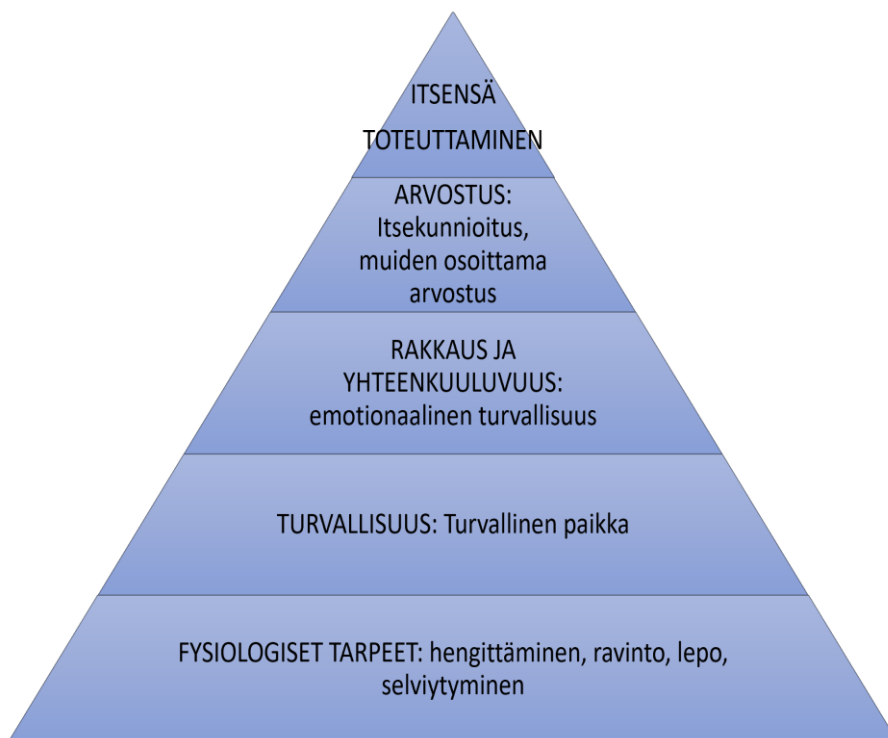


Kuva 1. Palkitsemisen yhteensopivuus ja Lawlerin timanttimalli (mukaillen Kauhanen 2015, 113)

Palkitsemisen kokonaisuus ja sen tekijät ovat myös tärkeää dokumentoida, jotta henkilöstö kokee palkitsemistapojen olevan yhden- ja oikeudenmukaisia. On tärkeää, että työntekijät kokevat palkitsemisjärjestelmän oikeudenmukaiseksi ja kannustavaksi, ja siksi johdon tulisikin keskustella etukäteen henkilöstön edustajien kanssa myös palkkioiden jakamiskriteereistä ja palkitsemispolitiikasta. Yrityksen on lisäksi hyvä varmistaa, että palkitsemisen perusteet ymmärretään sekä koetaan reiluiksi, koska silloin ne on helpompi hyväksyä. Myös yritykselle on edullista oikeudenmukaiset ja reilut menettelytavat, koska siten kannustetaan työntekijää asettamaan yrityksen tavoitteet yksilön omien lyhytaikaisten tavoitteiden eteen. (Hakonen ym. 2014, 20–31; Kauhanen 2015, 106–110; Maaniemi 2015, 123–133; Rantamäki ym. 2006, 19–30.)

Palkitseminen on siis molempia hyödyttävää vaihtosuhdetta. Työntekijä saa oikeanlaista työpanostaan, -aikaansa, ja osaamistaan vastaan yritykseltä korvaukseksi merkityksellisiä asioita, kuten palkkaa, palkkioita, etuja, palautetta tai mahdollisuutta kouluttautua sekä kehittää omaa osaamistaan. Palkitsemisena voidaankin pitää kaikkia sellaisia asioita, jotka motivoivat ja palkitsevat työntekijää niin, että hän haluaa ponnistella saavuttaakseen tavoitteet sekä kehittääkseen työtään. (Nylander & Hakonen 2015, 11–15; Rantamäki ym. 2006, 16.)

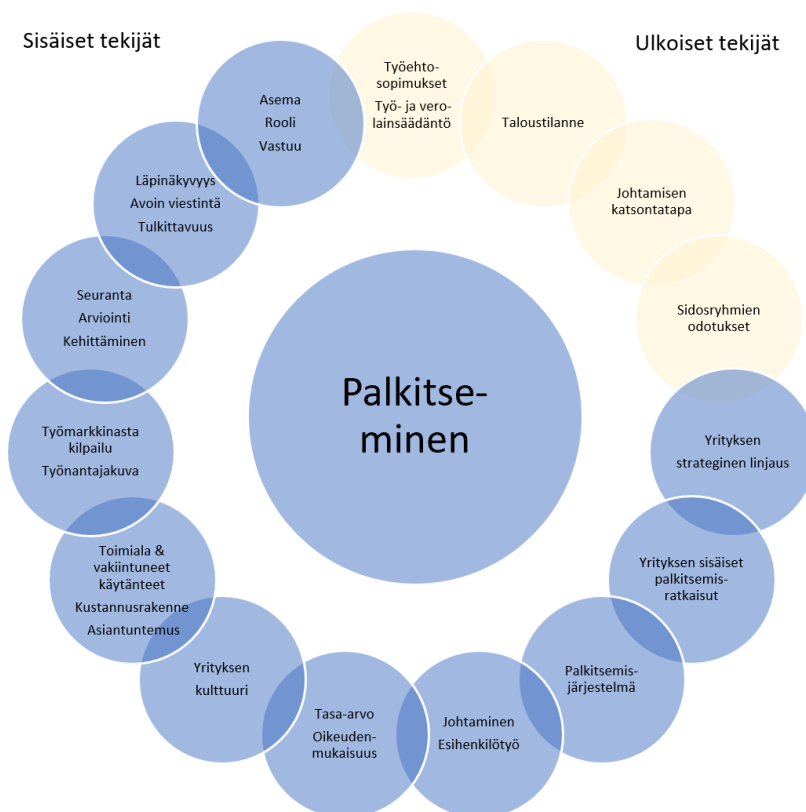
Frederick Herzbergin kaksifaktori-teorian mukaan palkitsemisessa ja motivoinnissa tulisikin painottaa juuri työtehtävien merkitystä ja aineettoman palkitsemisen elementtejä. Herzbergin tutkimusten perusteella työnteossa tyytymättömyyttä poistavia ja parhaassa tapauksessa neutraaliin asennoitumiseen johtavia hygieniatekijöitä ovat ulkoiset olosuhteet, kuten palkka ja työolot. Tyytyväisyyttä ja motivaatiota lisätäkseen yrityksen tulisi kasvattaa työn luontaisia sisäisiä tekijöitä eli motivaatiotekijöitä kuten työn sisältöä, vastuun- ja palautteen antoa, työssä kehittymistä sekä itsenäistä työskentelyä. (Herzberg 2008, 10–12.) Maslowin tarvehierarkian mukaan aineellisella palkitsemisella on motivointiin varsin rajalliset mahdollisuudet. Kuvan 2 mukaan raha on Maslowin hierarkiassa alimmalla, eli fysiologisten ja turvallisuuteen liittyvien tavoitteiden tasolla. Niiden asioiden ollessa kunnossa, ei rahalla voida Maslowin mukaan enää motivoida. Kun hyödynnetään tätä Maslowin teoriaa palkitsemisessa, tulisikin työntekijälle tarjota henkilökohtaisen tilanteen ja tarpeen mukaisia palkitsemistapoja, kuten turvallisuuteen, yhteenkuuluvuuteen, arvostukseen tai itsensä toteuttamiseen liittyviä tapoja. (Hakonen. 2015, 135–143)



Kuva 2. Maslowin tarvehierarkia (mukaillen Hakonen 2015, 141–142)

Palkitseminen tukee työntekijän onnistumista kolmesta eri näkökulmasta. Ensiksikin, kun organisaatio mahdollistaa työnteon osaavalle ja halukkaalle työntekijälle, aikaansaadaan hyvä tulos. Toiseksi työntekijältä tulee löytyä ammattitaidot ja -tiedot, kehittymisvalmiutta sekä motivaatio ja halu onnistua. Kolmanneksi organisaatio luo onnistumiselle mahdollisuuksia selkeiden tavoitteiden, roolien ja vastuiden avulla. (Rantamäki ym. 2006, 15–20.)

Palkitsemisen keskeiset tekijät ovat aina erilaisia yhtiöiden ja työtehtävien välillä, ja ne muodostuvat kuvan 3 mukaisesti niin yrityksen sisäisistä kuin ulkoisistakin olosuhteista. Kun palkitsemistapoja suunnitellaan, niiden valintaan vaikuttaa ympäristön tapahtumat, kuten vallitseva taloustilanne sekä johtamisen katsontatapa. Lisäksi on huomioitava, mitä yhtiöltä odottavat keskeisimmät sidosryhmät, kuten omistajat, rahoittajat, asiakkaat, kilpailijat, verkostokumppanit, tavarantoimittajat, jäsenet sekä yhteiskunta. Suunnittelussa tulee miettiä, millaisia palkitsemistapoja yhtiössä halutaan ja mitä sen kannattaa käyttää tai onko sen henkilöstöllä odotuksia palkitsemisen suhteen. (Viitala 2021, 88-89; Nylander & Hakonen 2015, 12–16.)



Kuva 3. Palkitsemisen sisäiset ja ulkoiset tekijät (mukaillen Viitala 2021, 87–90; Nylander & Hakonen 2015, 14)

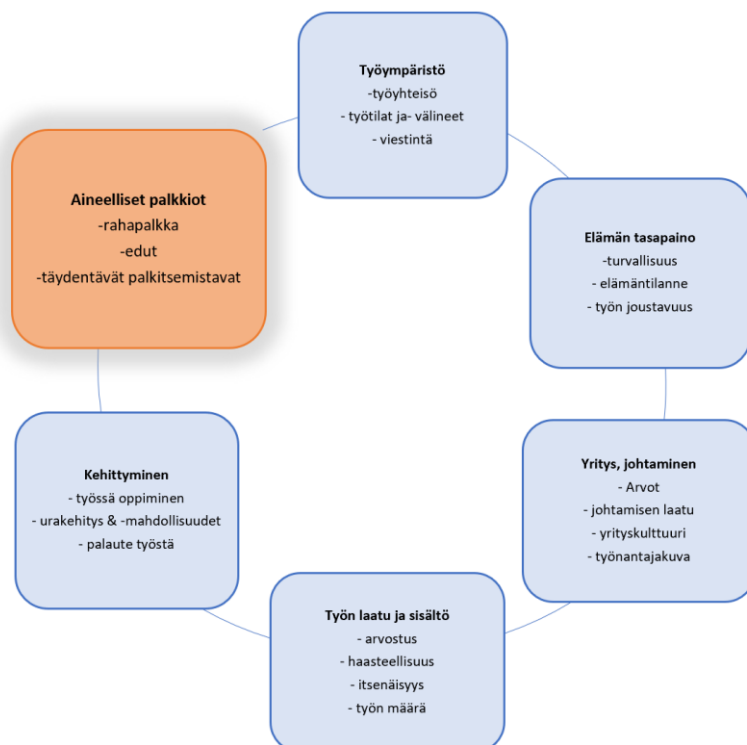
Omat raaminsa palkitsemiseen antavat myös työehtosopimukset, työlainsäädäntö ja verotus. Työehtosopimus vaikuttaa kokonaispalkitsemiseen muun muassa palkan, työajan tai sairausajan palkan osalta. Lisäksi palkitsemisesta vastaavan tulee perehtyä myös työlainsäädäntöön kuten työaikalakiin, vuosilomalakiin sekä työehtosopimuslakiin, jotta hän tuntee oman alansa työehtosopimuksen ja työlainsäädännön soveltamisen mahdollisuudet palkitsemisen kehittämisessä. Työ- ja virkaehtosopimukset vaikuttavat myös palkankorotuksiin ja palkkausjärjestelmiin, ja onkin oleellista, että yritykset ovat selvillä, milloin on noudatettava annettuja palkkamääräyksiä, ja milloin yritys voi itse vaikuttaa niihin. Myös järjestäytymättömän

työnantajan on noudatettava normaali- ja yleissitovuuden perusteella työehtosopimuksia. Sen avulla turvataan vähimmäisehdot työsuhteeseen myös niille työntekijöille, jotka toimivat järjestäytymättömien työnantajien palveluksessa. (Hakonen & Moisio 2015, 41–58.)

Palkitsemistavoitteet voivat perustua joko taloudellisiin, määrällisiin, laadullisiin tai muihin mitattaviin tunnuslukuihin. Yrityksen palkitsemisstrategiassa onkin etukäteen pohdittava, mihin palkitsemisella pyritään ja mitä sillä viestitään. Palkitsemisstrategian mukaisesti on myös tiedettävä palkkioiden jaosta, minkälaisista asioista ja minkä tason tuloksista halutaan palkita, sekä miten palkkio jakautuu henkilöstön kesken. (Hakonen ym. 2014, 20–31; Kauhanen 2015, 106–110; Rantamäki ym. 2006, 19–30.)

## 2.2 Palkitsemisen kokonaisuus

Kunkin organisaation tulee määritellä ja rajata oma palkitsemisen kokonaisuus, jonka avulla halutaan tukea yhtiön organisaatiostrategiaa ja -politiikkaa sekä houkutella, motivoida ja sitouttaa yritykseen parhaimmat ja halutuimmat työntekijät. Palkitsemisen kokonaisuus koostuu aineellisista eli rahanarvoisista keinoista sekä aineettomista eli työympäristöön, työn sisältöön, kehittymismahdollisuuksiin sekä muihin työntekoon liittyviin seikkoihin. Alla olevan kokoomakuvan 3 avulla havainnollistetaan kokonaispalkitsemista sekä avataan, kuinka pieni osa pelkästään aineelliset palkkiot ovat kokonaispalkitsemisessä. (kuva 4.; Ylikorkala & Sweins 2015, 21–23.)



Kuva 4. Kokonaispalkitsemisen osat (mukaillen Ylikorkala & Sweins 2015, 35)

Yrityksen johdon tulisi kehittää palkitsemisen kokonaisuutta ja kaikkia kuvan 4. mukaisia osia, sillä kaikki nämä vaikuttavat henkilöstön motivaatioon ja suoritukseen, ja sitä kautta yrityksen tulokseen, strategiaan, viestintään, seurantaan ja suorituksen johtamiseen. Palkitsemisen tavoitteiden ja tekemisten on oltava vahvasti yhteydessä yhtiön strategiaan päämääriin ja tukea yhtiön toimintaa. Samalla tuetaan yhtiön pyrkimyksiä tavoitteita kohti sellaisella tasolla, että työntekijänkin on helppo ymmärtää oma roolinsa yhtiön palveluksessa, ja toisaalta niin, että kaikilla työntekijöillä on sama, yhteinen päämäärä tekemiselle. Yhtiölle on myös kannattavaa kytkeä palkitseminen sen vuosiprosesseihin, kuten johtamisen vuosikellon mukaisiin kiintopisteisiin. (kuva 4; Rantamäki ym. 2006, 121–130; Ylikorkala & Sweins 2015, 21–23.)

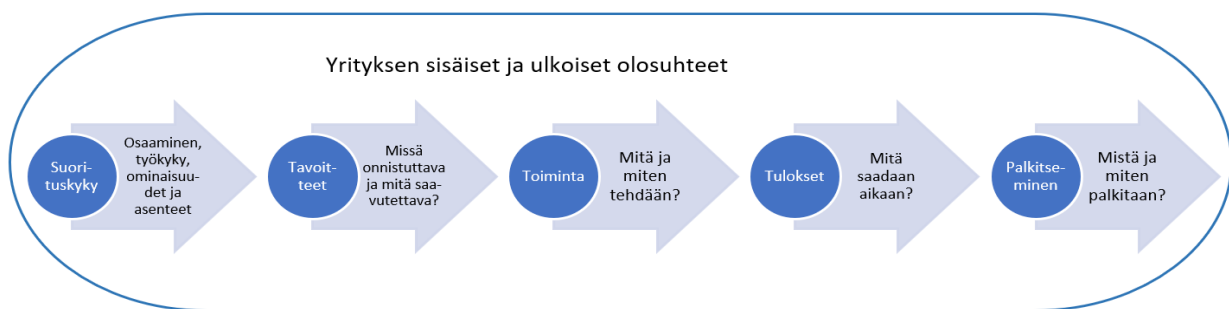
Jos palkitsemisjärjestelmät perustuvat yhtiön kannattavuutta kuvaaviin mittareihin, toimivat ne hyvin yhtiön tai yksikön johdon palkitsemisessa. Muiden tasojen työntekijöillä tulisi kuitenkin käyttää mittareita, jotka on kytketty organisaatiotason tehtäviin. Silloin voidaan kytkeä lisäarvotekijöitä palkitsemiseen ja palkkion suuruus on mitoitettavissa huomattavasti alhaisemmalle tasolle kuin yhtiön tai yksikötason mittarit ovat. Käytettäessä liiketoimintalähtöistä palkitsemista, kuten myynnin kasvua, on johdon tai henkilöstön onnistumisen ja epäonnistumisen vaikutus palkitsemiseen helpompi ymmärtää. Kun käytetään markkina-arvo perusteista palkkausta, ei johto tai henkilö itse voi vaikuttaa, osakkeen tuotto on tästä hyvä esimerkki. Osakesidonnaisiin palkitsemisjärjestelmiin kuuluvat yleensä johtajien palkat. Näit ovat mm. osakepalkkio ja optiot. (Alaräisänen 2014, 49–54.)

Yhtiökokous päättää tyypillisesti pörssiyhtiöiden hallitusten ja valiokuntien palkitsemisesta ja palkitsemisperusteista, ja vastaavasti hallitus päättää toimitusjohtajan palkitsemisesta ja muista eduista. Hallituksen on valvottava myös, että johdon palkitsemisperusteet ovat linjassa yhtiön strategian ja muun henkilöstön palkitsemisen kanssa. Muun johdon palkitsemisen päätöksentekojärjestys on yhtiön määriteltävä, pääsääntönä on kuitenkin pidettävä, että henkilön nimityksestä päättänyt taho määrittelee palkkion. Yhtiökokous tai yhtiökokouksen valtuuttama hallitus päättää aina osakepohjaisista palkkioista. Lisäksi yleensä katsotaan, että se edistää hyvää hallinnointia yhtiössä, kun listayhtiön hallituksen jäsenillä on yhtiössä osakeomistus. (Pörssisäätiö 2016, 40–41; Rantamäki ym. 2006, 121–130.)

On hyvin olennaista, että kaikki organisaatiotasot, joita palkitseminen koskettaa, ovat mukana palkitsemisen kehittämisessä. Henkilöstön tulisi myös ymmärtää jokaisen palkitsemisen elementin tarkoitus palkitsemisstrategiassa. Organisaatio tarvitsee myös tietoa palkitsemisen toimivuudesta, sillä sen vaikutukset voivat olla niin myönteisiä kuin kielteisiä sekä lyhyt- tai pitkävaikutteisia. Yhtiön hallitus päättää usein palkitsemisjärjestelmän ja -strategian suurista linjauksista, mutta työntekijöiden ja esimiesten osallistamisen avulla kulkee niin ymmärrys kuin tietokin yrityksen strategiasta ja tavoitteista myös alemmille organisaatiotasolle asti. Samalla myös ylin johto saa tietoa

palkitsemisen käytännön toimivuudesta ja kuvan todellisuudesta. Palkitsemisen panokset ovat usein organisaatiolle isoja, joten myös siksi on tärkeää tarkkailla säännöllisin väliajoin, mitä panoksille saadaan vastineeksi. (Hakonen ym. 2014, 56–58; Rantamäki ym. 2006, 31–58 & 121–130.)

Organisaation tulee seurata sekä kehittää palkitsemisjärjestelmäänsä eli valittuja palkitsemistapoja ja niihin liittyviä prosesseja pitkäjänteisesti. Niitä voidaan seurata muun muassa palkitsemiskustannusten, vaihtuvuuden ja rekrytoinnista saadun informaation sekä ilmapiirikyselyjen avulla. Ilmapiirikyselyissä voi olla mukana kysymyksiä, joilla mitataan palkitsemisen toimivuutta. Myös kuvassa 5 oleva johtamisen suoriutumisen prosessi on keskeinen osa käytännön toimenpiteistä, joiden avulla palkitseminen toteutuu. (Nylander 2015, 183-198; Viitala 2021, 87–90.)



Kuva 5. Suoriutumisen elementit (mukailten Viitala 2021, 87–90)

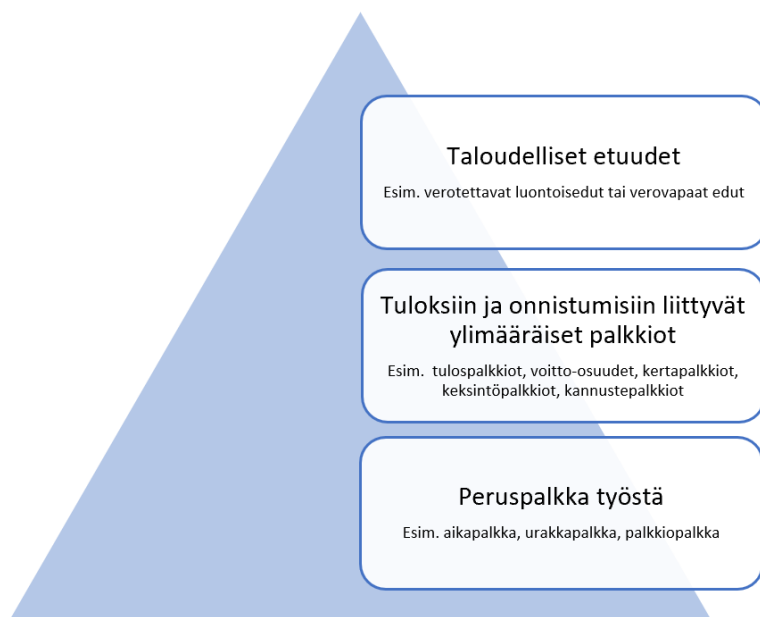
Kokonaispalkitsemisen keinoilla vahvistetaan työntekijöiden työmotivaatiota ja kannustetaan sitoutumiseen. Organisaation palkitsemistavoilta edellytetään, että ne ovat työntekijöiden arvostamia, yhtenäisiä, oikeudenmukaisia ja ylös kirjattujen sääntöjen mukaisia. Henkilöstön odotusten tulee täytyä ja jopa ylittyä. Nämä tekijät ovat erittäin tärkeä osa työssä viihtymistä, työnteon motivaatiota, siihen sitoutumista sekä henkilöstön hyvinvointia. Martelan mukaan yksilön sisäistä motivaatiota tukemalla voidaan houkuttaa erinomaista suoritusta. Ennen kaikkea tulisi kuitenkin vahvistaa yhteisöllisyyttä, työntekijän hallinnan tunnetta ja omaehtoisuutta, kyvykkyyttä ja siinä kehittymistä sekä työn merkityksellisyyttä. Lisäksi yhdenmukaisten ja kirjattujen sääntöjen dokumentointi palkitsemisen kokonaisuudeksi on entistä tärkeämpää, mitä suurempi organisaatio on kyseessä. (Martela & Jarenko 2014, 51–53.; Ylikorkala & Sweins 2015, 38–39.)

Työpaikan valintaan liittyviä tekijöitä ovat rahallisen palkitsemisen lisäksi työn sisältöön, kehittämismahdollisuuksiin, elämän tasapainoon sekä työympäristöön ja johtamiseen vaikuttavat asiat. Nämä kuvassa 4 kokonaispalkitsemiseen kuuluvat aineettomat palkitsemistavat jäävät usein kirjaamatta yrityksen henkilöstölle selkeään muotoon. Ne ovat tärkeä osa palkitsemista, vaikka niitä ei aina mielletä palkitsemiseksi. Frank Martelan ja Filosofian akatemian tutkimuksen perusteella, aineettomilla palkitsemistavoilla on hyvin merkittävä vaikutus työntekijöiden sisäiseen motivaatioon ja hyvinvointiin. Myös Maslowin tarvehierarkian mukaan on nähtävissä, että aineeton palkitseminen

motivoi myös silloin, kun aineellinen palkistaminen ei. (Hakonen 2015, 141-142; Martela & Järvenkö 2014, 47; Ylikorkala & Sweins 2015, 21–22 & 35–39)

### 2.3 Aineellinen palkitseminen

Kuvassa 6 on kuvattu aineellisen palkistamisen muodostumista taloudellisista ja rahassa mitattavista tavoista, kuten peruspalkasta, tuloksiin ja onnistumisiin liittyvistä ylimääräisistä palkkioista sekä taloudellisista etuuksista. Tänä päivänä yritykset maksavat työntekijöilleen palkan, jonka suuruuteen vaikuttaa ja siinä huomioidaan niin henkilökohtainen suoriutuminen, työn vaativuus kuin työntekijän vastuukin, mutta lisäksi myös markkinatilanteella sekä työvoiman kysynnällä ja tarjonnalla voi olla vaikutusta niin palkkatasoon kuin -kehitykseenkin. Nykyään ajatellaankin palkanmaksun olevan oikeudenmukaista, kun työntekijälle maksetaan enemmän palkkaa työn vaativuuden tai paremman suoriutumisen mukaan. Tehtäväkohtaisia ja henkilökohtaisia palkanosia ei välttämättä kuitenkaan erotella toisistaan, vaan nämä suoriutumiset voidaan huomioida suoraan peruspalkassa tai täydentävänä palkkiona. (Ylikorkala & Sweins 2015, 21–27).



Kuva 6. Aineellinen palkitseminen (mukaillen Viitala 2021, 88)

Kun työstä maksetaan peruspalkkaa voi se koostua aika-, urakka- tai palkkiopalkasta. Lisäksi muita peruspalkkaan liittyviä eriä ovat muun muassa ylityökorvaukset ja sunnuntailisät. Aikapalkka, on tavallisin palkkauskäytäntö erityisesti toimihenkilöiden, asiantuntijoiden ja johtajien suoritetusta työstä, ja se on mahdollista jakaa myös tehtävä- ja henkilökohtaiseen palkanlisään sekä tehtävän mukaan myös tulosperusteiseen palkanosaan. Urakka- ja palkkiopalkkaus on taas käytössä pääosin myyntitehtävissä, teollisuuden tehtävissä, sekä suoritteiden määrää mitattavissa tehtävissä. Ne ovat suoritusperusteisia ja aikaansaannoksen mukaan määräytyviä, ja niiden avulla yritykset

pyrkivät optimoimaan parhaan mahdollisen hyödyn maksetulle palkalle. (kuva 6; Viitala 2021, 88–89; Ylikorkala & Sweins 2015, 23–25.)

Täydentäviä palkkaustapoja ovat tuloksiin ja onnistumisiin liittyvät ylimääräiset palkkiot. Nämä voidaan jakaa lyhyen ja pitkän aikavälin kannustimiin. Tyypillisesti lyhyen aikavälin kannustimia ovat tulos- ja voittopalkkiot, esimerkiksi vuositulospalkkiot ja kertapalkkiot, ja niiden tavoitteet asetetaan korkeintaan vuoden mittaiselle jaksolle. (Ylikorkala & Sweins 2015, 31–35.)

Tulos- ja voittopalkkioiden avulla kannustetaan ja motivoidaan henkilöstöä tavoittelemaan parempia suorituksia ja työtuloksia, mutta järjestelmän tavoitteet, käyttöönotto ja lakkauttaminen on työnantajan päätettävissä. Tulospalkkauksella palkitaan organisaation menestyksestä niitä, jotka ovat vaikuttaneet tuloksen syntymiseen, ja se perustuu ennalta asetettuihin tavoitteisiin ja mittareihin. Tavallisesti tulospalkkauksen määräytymisperusteet liittyvät liiketaloudelliseen tulokseen, tuottavuuteen, kehitystavoitteeseen ja asiakaspalvelun laatuun. Laajimmin sitä käytetään teollisuudessa, tosin sitä voidaan käyttää myös julkisella sektorilla, mutta esimerkiksi määräytymisperusteet voivat budjettitalouden vuoksi poiketa muista. Julkishallinnossa voidaan mitata muun muassa palvelujen laatua ja vaikuttavuutta, kustannustehokkuutta ja kehityshankkeiden läpivientiä voiton tavoittelun sijasta. (Ylikorkala & Sweins 2015, 31–33.)

Kertapalkkiot ovat esihenkilöille ja johdolle nopea keino huomioida merkittävä tapahtuma tai erinomainen työsuoritus. Niitä voidaan jakaa yllätyksellisesti joko yksilöille tai ryhmille ja ne voivat koostua rahapalkkioista, symbolisista palkkioista kuten kunniamaininnasta tai diplomista, tavara-palkkioista, kannusteohjelmista, -matkoista tai vapaa-ajasta. Näiden lisäksi yritykset voivat käyttää myös aloitetoimintaa ja innovatiivisuutta edistäviä idea-, innovaatio- tai keksintöpalkkioita. (Ylikorkala & Sweins 2015, 31–35.)

Pitkän aikavälin kannustimia ovat usein osakepohjainen palkitseminen sekä optiojärjestelmä avainhenkilöille ja yritysjohdolle sekä koko henkilöstön omistama ja hallitsema henkilöstörahasto. Näillä kannustimilla on yleensä sitouttamistarkoitus, mutta henkilöstörahaston avulla edistetään myös henkilöstön toimintaa yhteisiä tavoitteita kohti ja käsitystä yrityksen taloudesta. (Viitala 2021, 96–98; Ylikorkala & Sweins 2015, 33–34.)

Osakepalkkiojärjestelmä liittyy tulospalkkiojärjestelmään, jolloin tavoitteiden saavuttamisesta maksetaan ainakin osittain palkkaa rahan sijasta yrityksen osakkeilla. Palkkioina saaduista osakkeista maksetaan tuloveroa osakkeiden verotusarvon mukaisesti. Tyypillisesti tätä palkitsemistapaa käytetään ylimmän johdon sekä muiden avainhenkilöiden ja hallituksen jäsenien sitouttamiseen. Osakepalkkiolle rajataan usein kolme vuotta kestävä osakeohjelma. Optiojärjestelmät ovat pääosin pörssiyritysten käytössä, ja optioita tarjotaan yrityksen palveluksessa toimiville henkilöille. Optio-



ohjelma voidaan käynnistää yhtiökokouksen päätöksellä, jolloin tarjotaan optioita eli ostomahdollisuutta yrityksen osakkeisiin tietyn hinnan, määrän ja merkintäajan puitteissa. Merkintäaika on usein 3–5 vuoden päässä. Optioita on mahdollista saada alle markkinahinnan, jos niiden arvo on noussut merkintähinnasta, ja näin ne on mahdollista myydä eteenpäin hyvällä voitolla. Optiojärjestelmien toimivuus on tutkimusten mukaan parasta yrityksissä, joissa halutaan nopeasti kovaa kasvua tai liiketoiminnan suuntaa pitää radikaalisti muuttaa. Optiopalkkiojärjestelmiä käytettäessä on yhtiön kuitenkin oleellista pohtia, mitä ongelmaa järjestelyllä pyritään ratkaisemaan ja kenelle niitä tarjotaan. (Hakonen ym. 2014, 142–146; Kauhanen 2015, 138–140; Viitala 2021, 96–98; Ylikorkala & Sweins 2015, 33–34.)

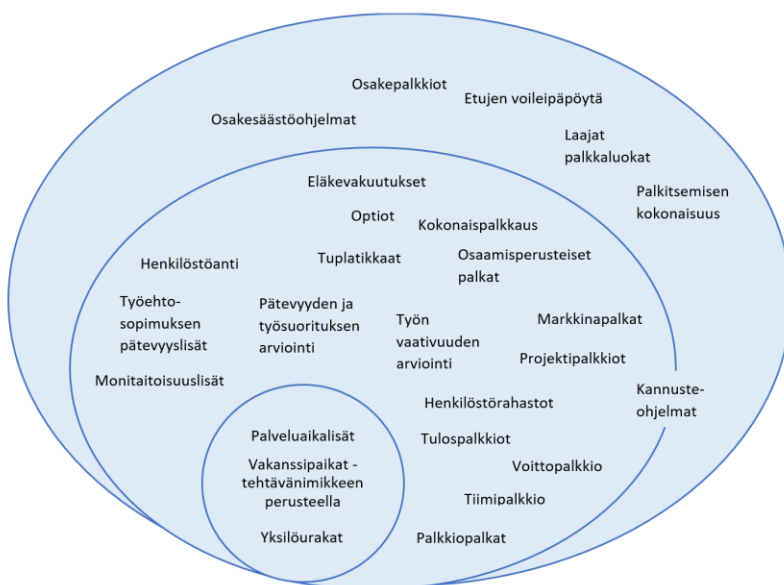
Henkilöstörahaston avulla yritys voi hallita tulos- ja voittopalkkioina saatuja varoja mahdollisimman tuottavasti ja pienellä riskillä. Henkilöstörahaston tulos- ja voittopalkkiojärjestelmän tulee kuitenkin olla kollektiivinen eli sen piiriin tulee kuulua koko yrityksen tai tulosyksikön henkilökunta, mahdollisesti ylintä johtoa lukuun ottamatta. Lisäksi sen tavoitteet on asetettava ennalta ja maksimipalkkio määräytyy yhdenmukaisin perustein. Henkilökohtainen tulos- ja voittopalkkio voi olla eri suuruinen työntekijöiden välillä, ja tämä huomioidaan henkilöstörahasto-osuuksissa. Lisäksi on huomioitava, että työntekijä voi nostaa henkilökohtaisista rahasto-osuuksistaan enintään 15 prosenttia vuosittain, ja osan voi nostaa verottomana, mutta suurin osa on veronalaista tuloa. Henkilöstörahastosta käyttöön on tuotu niin työnantajalle kuin työntekijälle verotuksellisia etuja. Esimerkiksi yritykselle henkilöstörahasto on täysin verovapaa, eikä se maksa henkilösivukuluja rahastoeristä, saamistaan palkkioeristä eikä rahaston tuotoista. (Hakonen ym. 2014, 142–144; Kauhanen 2015, 137–139; Viitala 2021, 96–100; Ylikorkala & Sweins 2015, 33–34.)

Palkitsemisesta saadaan monimuotoisempaa erilaisten työsuhte-etujen avulla. Koska luontoisedut ovat palkanluontoista tuloa ja työntekijä saa niistä taloudellista arvoa, ovat ne osa aineellista palkitsemista. Etuisuuksien kokonaisuuteen kuuluu etuja niin talouden, hyvinvoinnin kuin turvallisuuden ja vapaa-ajankin kokonaisuuksista. Osa työsuhte-eduista on lakisääteisiä tai työ- ja virkaehtosopimuksen määrittelemiä. Toiset edut ovat täydentäviä yritys- ja henkilökohtaisia etuja, jotka muuntuvat organisaatioiden mukaan. Osa eduista on verotettavia etuja työntekijälle, luontoisetuja, joille veroviranomainen määrittelee vuosittaisen verotusarvon. Näiden etujen kokonaisuudella yritys kilpailee työntekijöistä tekemällä työpaikasta houkuttelevan, helpottaakseen työn ja vapaa-ajan sujuvuutta, edistääkseen terveyttä, turvallisuutta ja hyvää työnantajakuvaa. (Hakonen ym. 2014, 148–157; Viitala 2015, 96; Ylikorkala & Sweins 2015, 34–35.)

Työsuhte-edut ovat lähtökohtaisesti koko henkilöstön saatavilla, mutta etuja voidaan kohdentaa esimerkiksi aseman tai työtehtävien mukaan. Työsuhte-etuja on yrityksen käytössä yleensä enemmän kuin henkilöstö tai johto pystyy luettelemaan, mutta hyvin valitut ja perustellut etuisuudet

kuvaavat yhtiön arvoja ja tavoitteita. Niillä on suuri merkitys, kun viestitään yrityksen strategiasta. Etuja tulisi tuoda näkyvästi esiin esimerkiksi dokumentoimalla ja listaamalla ne. Niistä tulisi myös keskustella, sillä eri eduilla voi olla erilaisia merkityksiä, ja kaikki henkilöstöedut tuovat yritykselle kustannuksia. Yrityksen olisikin tärkeää oivaltaa henkilöstön kokemukset, arvostukset ja odotukset, ja kehittää niiden perusteella palkitsemismalli, jolla varmistetaan kaikkien käytössä olevien etujen toimivuus ja tarpeellisuus sekä mietitään mitä puuttuu ja mitä karsitaan. Saajalleenkin niillä on yleensä muutakin merkitystä kuin taloudellinen puoli. Nykyään eduilla voi olla työn ja perhe-elämän yhteensovittamiseen ja sujumiseen suuri vaikutus, samoin terveyden edistämiseen. (Hakonen ym. 2014, 148–175; Kauhanen 2015, 128–129; Viitala 2015, 96; Ylikorkala & Sweins 2015, 34–35.)

Koska tänä päivänä palkitsemisessa tarjotaan aiempaa enemmän ja laajemmin vaihtoehtoja, on havaittu, että palkitsemistapa tulisi valita tilanteen mukaan. Kuvassa 7 esitellään etujen voileipäpöytää, josta työntekijällä on mahdollisuus valita palkkaa ja rahanarvoisia etuja oman tilanteen ja tarpeen mukaan. Käytössä on sekä perinteisiä että uusia palkitsemistapoja. Korvauksen kokonaisuus eli kokonaispalkka pysyy tässä eduista huolimatta samana, eikä luontoisetujen käytöllä aiheuteta palkkaeroja. (Hakonen ym. 2014, 52–53 & 152–153.)



Kuva 7. Etujen voileipäpöytä (mukaillen Hakonen ym. 2014, 52–53)

Tämän kuvan 7 mukaisen, valinnaisen etujen voileipäpöydän yleistymisen on ollut verraten hidasta organisaatioiden palkitsemisessa, sillä sen vaihtoehtojen selvittäminen henkilöstölle on ollut paljon työläämpää kuin kuviteltiin. Työntekijän valinnanvapautta voidaankin kehittää jatkossa esimerkiksi niin, että jotkut tietyt edut ovat valinnanvaraisia, ja siten yrityksen hallinnon työtä voidaan kohtuullistaa. (Hakonen ym. 2014, 52–53 & 152–153.)

### 3 Empiirinen tutkimus

Tässä luvussa käydään läpi empiiristä tutkimusta. Ensimmäisessä alaluvussa käsitellään tutkimusotteen kuvausta ja tutkimusmenetelmän valintaa. Toisessa alaluvussa esitellään tutkimuksen toteutusta.

#### 3.1 Tutkimusotteen kuvaus ja tutkimusmenetelmän valinta

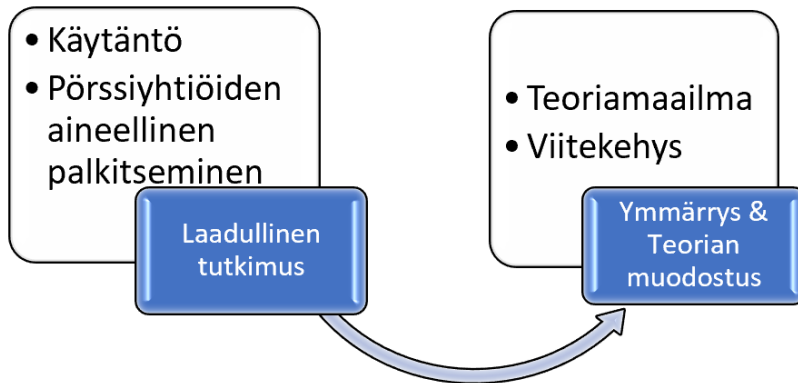
Tutkimusote on ongelmanratkaisun kokonaisuus. Se pitää sisällään aineiston keruun, analysoinnin, tulkinnan ja luotettavuuden varmistamiseen tarvittavat menetelmät. Tutkimusote valikoituu tutkimuskysymyksen luonteen ja aineiston perusteella (kuva 9). (Kananen 2017, 38–39.)

Opinnäytetyön tutkimuksen voi toteuttaa niin määrällisenä kuin laadullisena tutkimuksena, joissa molemmissa aineisto tehdään, eikä anneta. Määrällinen tutkimus perustuu numeerisiin analyyseihin ja sen prosessi vaatii erityisen huolellista suunnittelua, sillä tehdyllä mittarilla tulee saada täsmällistä tietoa. Sen avulla pyritään esimerkiksi selittämään ja kartoittamaan ihmisten käsityksiä ja kokemuksia, sekä niiden jakautumista ihmisten välillä. Määrällistä tutkimusta käytetään hyvin paljon kehittämishankkeiden tulostenmittauksissa sekä laadun arvioinnissa, ja sillä saadaankin sen kaltaista numeraalista tietoa, jota ei ole mahdollista laadullisen tutkimuksen avulla saada. (Puusa & Juuti 2020b, 73; Viikka 2021, 23–27.)

Laadullisessa tutkimuksessa tutkija toimii ulkopuolisena osallistujana. Tutkimuksen tarkoituksena on kuvan 8 mukaisesti ymmärtää sekä selittää omakohtaisen kokemuksen kautta ilmiötä. Käytännön avulla muodostetaan ja tuotetaan ymmärrys sekä teoria viitekehysineen. (Kananen 2017, 41, 44–45). Saatuja laadullisen tutkimuksen tuloksia ei kuitenkaan voida yleistää. Koska laadullisen tutkimuksen ilmiöstä on ennalta hyvin vähän tietoa, on tutkimuksen aineisto hankittava muun muassa kyselyn, haastattelun, havainnoinnin tai dokumenteista koottujen tietojen avulla. Aineistonkeruumenetelmiä on mahdollista käyttää rinnan tai yhdistää niitä eri tavalla tutkimusongelman ja tutkimuksessa käytettävien resurssien mukaisesti. Tiedon keräämisen tapa ja paikka tulee kuitenkin valita harkitusti ja olla tarkoitukseen sopivaa, eikä vain satunnaista. (Kananen 2017, 32–38; Puusa & Juuti 2020a, 5–6; Tuomi & Sarajärvi 2018, 83–84 & 97–99.)

Laadullisen tutkimuksen aineistot ovat usein lähinnä tekstejä, ja tavoitteet kuvailevia. Siinä keskitytään tarkkailemaan yksittäisiä tapauksia, jolloin tutkittavien kokemukset ovat oleellisia. Tutkija tukeutuu vahvasti teoriaan, sillä laadullisen tutkimuksen aineistoa kerätessä, toimii teoria perustana. Tutkija syventääkin aineistoon liittyvää ymmärrystä teoriaosuuden keräämisen yhteydessä. Toisinaan teoriaosuus saattaa ohjata tutkijaa kääntymään takaisin alkuun, tarkastelemaan ja pohtimaan uudelleen jo asetettuja kysymyksiä ja tutkimuksen tavoitteita. Myös viitekehysten

muokkaaminen voi olla tarpeen tutkimusprosessin edetessä, jotta tutkijan on mahdollista muodostaa aineistosta omat johtopäätökset ja arvioida suoritusta kriittisesti. (Puusa & Juuti 2020b, 73–79.)



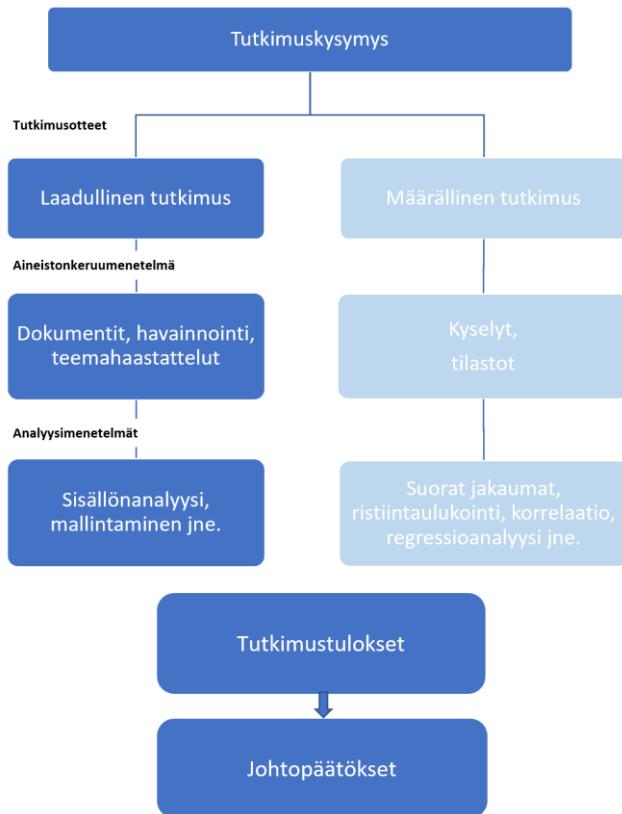
Kuva 8. Laadullinen tutkimus pyrkii ymmärtämään ilmiötä käytännöstä teoriaan (mukaillen Kananen 2017, 44–45)

Teorian avulla voidaan laadullisessa tutkimuksessa lisätä ymmärrystä tutkittavasta ilmiöstä, helpottaa tutkijaa havaitsemaan ja määrittelemään teoreettisen tiedon puutteet sekä tutkimuksen rajaukset ja lisäksi rakentamaan teoreettisen viitekehysten avulla aineistonkeruun pohjan. Lopuksi peilataan tutkimustuloksia teoriaan ja arvioidaan, saadaanko johtopäätösten avulla uusia ilmiöitä vai vahvistetaanko niillä jo aiemmin tiedettyä näkökulmaa. (Puusa & Juuti 2020b, 78–79.)

Laadullisen tutkimuksen aineistossa on tärkeää laatu, ei niinkään määrä. Aineistoa kerätään harkitusti riittävä määrä, niin että tutkimusongelma ratkeaa ja niin, että ymmärretään sanojen, tekstien ja kuvien avulla tutkittavia näkökulmia, merkityksiä ja näkemyksiä. Laadullinen tutkimus on kuin salapoliisityötä, sillä siinä kootaan paljon vihjeitä, joiden avulla luodaan aineiston osista käsitettävä kokonaisuus, mutta riittävän aineiston koko on epämääräinen. Tutkimusresurssit, niin kuin aika ja raha, ratkaisevat usein myös aineiston kokoamiseen ja analysointiin liittyvän sekä kerättävän aineiston määrän. Tämän lisäksi saturaatiolla eli tilanteella, jolloin aineisto alkaa toistamaan itseään ja tuo esiin teoreettisen peruskuvion, voidaan ratkaista aineiston riittävyys. (Kananen 2017, 32–36; Puusa & Juuti 2020a, 5–6, 82; Tuomi & Sarajärvi 2018, 97–100.)

Laadullinen tutkimus toteutetaan usein haastattelun tai kyselyn avulla, kun tarvitaan tietoa siitä, mitä ihminen ajattelee tai miksi hän toimii tietyllä tavalla. Niiden ero liittyy tiedonkeruuvaiheen toimintaan. Kyselyissä täytetään kyselylomake esimerkiksi ryhmätilanteessa tai kotona. Haastattelut ovat taas henkilökohtaisempia, ja ne koostuvat joko suullisista kysymyksistä tai sähköpostihaastatteluista. Haastattelu on varsin joustava menetelmä, sillä silloin voidaan toistaa ja muotoilla kysymyksiä, korjata väärinkäsityksiä, tarkentaa sanamuotoja ja keskustella. Myös kysymysten

järjestystä voidaan muokata tilanteen mukaan. Haastattelut vievät usein enemmän aikaa ja rahaa, mutta niistä harvoin kieltäydytään, koska haastatteluluvasta sovitaan tiedonantajan kanssa henkilökohtaisesti. (Tuomi & Sarajärvi 2018, 84–86.)



Kuva 9. Tutkimuskysymyksestä tutkimusotteen valintaan ja menetelmäpolkuihin (Kananen 2019, 28)

Laadullisessa tutkimuksessa käytetään tiedonkeruumenetelmänä myös havainnointia sekä kirjallista materiaalia (kuva 9). Havainnointi on yleensä kovin työläs ja hidas menetelmä, mutta muihin tiedonkeruumenetelmiin yhdistettäessä, se on varsin antoisa. Analyysin osalta se taas on haastava ja vaikea, jos sitä käytetään ainoana tiedonkeruumenetelmänä. Mutta sitä on perusteltua käyttää esimerkiksi, jos tutkittava ilmiö on vieras, eikä siitä ole helppoa saada tietoa tai jos halutaan monipuolistaa tietoa, jota tutkittavasta ilmiöstä halutaan. Havainnointia voidaan käyttää aineistonkeruussa eri muodoissa, kuten piilohavainnoinnin, havainnointia osallistumattomien, osallistuvan havainnoinnin tai osallistavan havainnoinnin avulla. (Tuomi & Sarajärvi 2018, 93–96.)

Laadullinen tutkimus voi perustua pelkästään olemassa olevaan aineistoon kuten dokumentteihin (kuva 9). Kun kirjallista materiaalia käytetään tutkimusaineistona, voidaan ne jakaa niin henkilökohtaisiin eli ei-julkisiin dokumentteihin kuin institutionaalisiin eli julkisiin tuotteisiin. Henkilökohtaisten dokumenttien, kuten puheiden, kirjeiden, sähköpostiviestien, päiväkirjojen, muistelmien tai

sopimuksien käytössä, on oletuksena kirjoittajan erinomainen kykenevyys ja osaaminen kirjallisessa ilmaisussa. Mutta dokumenttien kirjoittajan iän ja kirjallisten lahjojen vaikutus on ratkaisevan tärkeä kysymys, ja tähän on kiinnitettävä huomiota, kun tiedonantajien valintaa harkitaan. Henkilökohtaisia dokumentteja ei säädetä yhtä tiukoilla ohjeilla ja säännöillä kuten julkisia dokumentteja, mutta niillä on kuitenkin kulttuurisesti totuttuja sääntöjä tai käytänteitä. Näitä olisi myös keskeistä analysoida tutkimusta tehdessä. (Alastalo & Vuori 2021.)

Myös julkisten instituutioiden tai organisaatioiden tuottamia asiakirjoja voidaan analysoida ja käyttää tutkimusaineistona. Niitä voivat olla suunnitelmat, raportit, selvitykset ja strategiat, kuten esimerkiksi opetussuunnitelmat, osavuosisraportit, vuosikertomukset sekä yritys- tai tuote-esitteet. On kuitenkin huomioitava, että kaikki organisaatiodokumentit eivät ole julkisia. Lisäksi yritysten säännöt ja käytänteet ohjaavat usein tiukasti dokumenttien sisältöä ja julkaisemistyyliä. Toisinaan voi olla myös haasteellista ja vaivalloista koostaa tutkimusaineistoa julkisista dokumenteista, mutta monesti se mahdollistuu jopa yhtiöiden verkkosivujen kautta. Myös erilaiset äänitteet, videot, kuvat ja verkkosivut voivat toimia tutkimusaineistona. Lähtökohtaisesti julkisten dokumenttien tarkoitus on kuitenkin ihan muu kuin tutkimusaineisto. Tästä syystä on kiinnitettävä huomiota ja pyrittävä ymmärtämään, millä tavoin syntykonteksti vaikuttaa dokumenttiin sekä miten niissä ihmisiä ja asioita kuvataan. Dokumenttien ajallinen kerrostuminenkin on huomioitava niitä tarkastellessa. (Alastalo & Vuori 2021; Kananen 2019, 28.)

Laadullista analyysiä voidaan lähestyä kahden vaiheen kautta, havaintojen pelkistämisen ja arvoituksen ratkaisemisen kautta. Havaintojen pelkistämisessä tarkastellaan tutkimusainestoa teoreettisen viitekehyksen ja kysymysten asettelun kannalta. Sen toisessa vaiheessa tavoitellaan havaintomäärien karsintaa yhdistämällä havaintoja sekä etsimällä niistä yhteistä piirrettä tai nimittäjää. Laadullisen analyysin pelkistämällä ei tavoitella keskivertoyksilöiden tai tyyppitapauksien määrittelyä, vaan erojen avulla tavoitellaan johtolankoja asian tai ilmiön johtumiselle tai sille, miten ilmiön tai asian kokonaisuutta voisi ymmärtää. Arvoituksen ratkaisemisessa taas tehdään tutkittavan ilmiön merkitystulkintaa hankittujen johtolankojen sekä saatavissa olevien vihjeiden pohjalta. Empiiristä aineistoa pelkistetään sisällönanalyysin avulla tulkintaa ja päättelyä varten tiiviiksi sekä selkeäksi, jotta sen avulla tehdä johtopäätöksiä tutkittavasta ilmiöstä. Koska analyysiprosessissa on useita vaiheita, esiintyy niitä samanaikaisesti ja tulkintaakin tehdään jatkuvasti prosessin edetessä. Myös aineisto käydään useaan otteeseen läpi, ja havaintoja sekä muistiinpanoja kirjataan alusta lähtien, kunnes analyysitapa ja -menetelmät ovat valikoituneet. (Alasuutari 2011, 39–48; Puusa & Juuti 2020c, 141–145.)

Analyysimenetelminä voidaan käyttää muun muassa pelkistämistä, luokittelua, teemoittelua tai tyyppittelyä. Pelkistämisen avulla rajataan laajaa sekä rikasta aineistoa esimerkiksi koodaamalla.

Tässä yhteydessä voidaan hyödyntää myös määrällistä analyysiä eli kvantifiointia, jolloin lasketaan esimerkiksi koodien esiintyvyyttä tekstimassasta. Luokittelussa tai teemoittelussa taas ryhmitellään analyysiyksiköt määriteltyihin kategorioihin tai yhteisen piirteen mukaan. Teemoittelussa tarkastellaankin analysoinnin aikana eri luokkien samankaltaisia tai säännönmukaisia piirteitä. Teemat voivat koostua harkitusti etukäteen määriteltyjen teemojen mukaan tai aineisto voi sisältää ihan uusia teemakokonaisuuksia. Aineistosta erotetaan tutkimuskysymykselle tärkeät havaitut aiheet, ja yhdistetään kategorioihin ja luokkiin tutkittavan ilmiön tai ominaisuuden mukaan. Tätä kategorioiden muodostamista pidetään analyysin kriittisimpänä vaiheena, koska tässä on kyse tutkijan tekemistä tulkintapäätöksistä. Ala- ja yläkategorioita muodostetaan teemojen yhdistelyn jälkeen, kunnes lopuksi yhdistetään kaikki yläkategoriat yhdeksi kaikille tyypilliseksi kategoriaksi. Tätä vaihetta voidaan kutsua myös tyypittelyksi. Sillä tavoitellaan aineiston havainnollistamista yhdistettyjen tyyppien tai tietynlaisten mallien avulla. Analyysin tavoitteena on tuoda esiin tutkimusaineistosta oleelliset asiat huomioiden tutkimuksen tavoitteet. (Puusa & Juuti 2020c, 145–150.)

Tutkimusaineiston analysoinnin jälkeen tulkitaan ja selitetään tulokset. Tämän jälkeen pohditaan ja selkeytetään tutkimusaineiston analyysin aikana nousseita merkityksiä, ja tulosten avulla laaditaan synteesejä, joiden avulla yhdistetään pääseikat ja vastataan asetettuihin kysymyksiin. (Kuva 9.) Ilmiön tulkinta onkin kuin arvoituksen ratkaisemista johtolankojen sekä vihjeiden avulla. Tutkijan tulee siis pystyä esittämään johtopäätöksien loogisia perusteluja peilaamalla tutkimuksen päätelmiä teoreettiseen viitekehykseen. Lopuksi tulisi vielä pohtia laadullisen tutkimuksen luotettavuutta uskottavuuden, luotettavuuden ja eettisyyden avulla. Nämä ovat vaikeasti ymmärrettäviä toisiinsa kytkeytyviä käsitteitä, joita ei ole helppo määritellä. Tutkimuksen perustus pettää, jos niistä jokin ontuu. (Aaltio & Puusa 2020, 168–175; Puusa & Juuti 2020c, 150–151.)

### **3.2 Tutkimuksen toteuttaminen**

Tässä opinnäytetyössä pyrittiin löytämään laadullisen tutkimuksen avulla vastaus tutkimusongelmaan, millaisia aineellisia palkitsemistapoja pörssiyhtiöissä käytetään. Dokumenttiaineistona käytettiin julkista kirjallista materiaalia, ja aineistoa löytyi valittujen pörssiyhtiöiden verkkosivuilta. Erityisesti yhtiöiden vuosikatsaukset, niiden yhteydessä olevat tilinpäätösasiakirjat, raportit sekä strategiat soveltuivat hyvin aineistokäyttöön, ja niiden avulla oli mahdollista löytää tarpeellista tutkimusaineistoa. Tarkasteltavat aineistot ja dokumentit olivat toteutettu hieman eri tyyleillä, koska ne olivat kunkin valitun pörssiyhtiön itse tuottamia.

Tutkimuksen aluksi kartoitin pörssiyhtiöitä, joiden verkkosivuilta löytyisi mahdollisimman hyvin yhtiöiden palkitsemisesta tarvittavia tietoja. Tutkin suomalaisten pörssiyhtiöiden, kuten Fazerin, Valion, Fiskarsin, Wärtsilän, Fortumin, Raision, Elisan, UPM-Kymmenen sekä Lassila & Tikanojankin verkkosivustoja ja vuosikertomuksia, tilinpäätöksiä ja muita aiheeseen liittyviä raportteja. Joissakin

yhtiöissä oli vaihtunut toimitusjohtaja kauden aikana, toisissa oli omistuspohjana esimerkiksi osuuskunta, ja joidenkin verkkosivustojen kautta ei ollut nähtävissä selkeitä raportteja hallituksen, johtoryhmän ja toimitusjohtajan palkka- ja etuisuustiedoista. Tällaisten aineistojen perusteella valikoitiin, mitkä eivät sopineet mukaan, ja mitkä soveltuisivat erinomaisesti tutkimukseen. Elisan, UPM-Kymmenen sekä Lassila & Tikanojan raportit erottuivat joukosta, ne olivat selkeät ja hyvin löydettävissä verkkosivuilta.

Tutkimukseen valikoitui lopulta listalta kaksi yhtiötä, Elisa Oyj ja UPM-Kymmene Oyj, sillä molempien verkkosivuilta löytyi selkeät, erilliset palkitsemisraportit. Yhtiöiden nettisivuilta löytyi niiden lisäksi myös julkaistut palkitsemispolitiikat, tilinpäätökset, vuosikertomukset sekä lisäksi muuta tärkeää lisätietoa yhtiöiden toiminnasta ja palkitsemisen tavoista. Näiden avulla oli mahdollista lähteä keräämään varsinaista tutkimusaineistoa.

Raporteista etsittiin tietoa pörssi-yhtiöiden palkitsemistavoista, aineellisten palkitsemistapojen näkyemisestä pörssi-yhtiöissä, pörssi-yhtiöiden toimitusjohtajien palkitsemisesta sekä pörssi-yhtiöiden hallitusten jäsenien palkitsemisesta. Materiaalien avulla havaituista aineellisen palkitsemisen tavoista tehtiin taulukoita, kaavioita ja kuvia. Niiden avulla oli kätevä havainnollistaa tekstin materiaalia ymmärrettävämpään muotoon.

Lopuksi tehtiin yhteenveto ja vertailtiin valittujen pörssi-yhtiöiden esiin nousevista palkitsemistavoista kunkin ryhmän eli toimitusjohtajien, hallituksen jäsenien sekä henkilöstön osalta. Yhteenvedossa tarkasteltiin myös mitä yhteneväisiä asioita pörssi-yhtiöiden palkitsemisessä on. Lisäksi kiinnitettiin huomiota siihen, miten avoimesti ja paljon puhuttiin hallituksesta, toimitusjohtajasta ja henkilöstöstä, sekä mitä palkitsemisesta jätettiin kertomatta.

Tutkimusaineistona käytettiin kahden valitun pörssi-yhtiön raportteja, jotka kyseiset yhtiöt olivat toiminnastaan tuottaneet yhtiön tilikauden 2021 raportoinnista heidän yhtiökokouksiinsa. Kun tutkimuksessa perehdyttiin vain kahden pörssi-yhtiön raportteihin, saatiin niiden avulla tulokseksi hyvin rajallinen näkökulma. Näiden materiaalien avulla oli kuitenkin mahdollista löytää pörssi-yhtiöiden aineellisissa palkitsemistavoissa yhtenevät ja eroavat asiat, ja sen jälkeen pystyttiin tuottamaan ilmiöstä tarvittavan monipuolinen kuva. Yhtiöiden palkitsemisraporteissa käsiteltiin pääosin yhtiön hallituksen ja toimitusjohtajan aineellista palkitsemista, ja siten kokonaispalkitseminen sekä aineelliset palkitsemistavat rajautuivat näiden raporttien ulkopuolelle. Molempien yhtiöiden tarkasteltavat raportit perustuivat kuitenkin hyvin samankaltaiseen sisältöön, joten niitä voitiin yhdistää samaan analyysiin ja siten ne antoivat tutkittavasta ilmiöstä suhteellisen monipuolisen kuvan. Henkilöstön palkitsemisesta olikin sitten hieman rajallisemmin saatavana tietoa raporteissa, mutta verkkosivuilta oli löydettävissä aiheeseen jonkin verran lisämateriaalia. (Alastalo & Vuori 2021.)



## 4 Tutkimustulosten analyysi

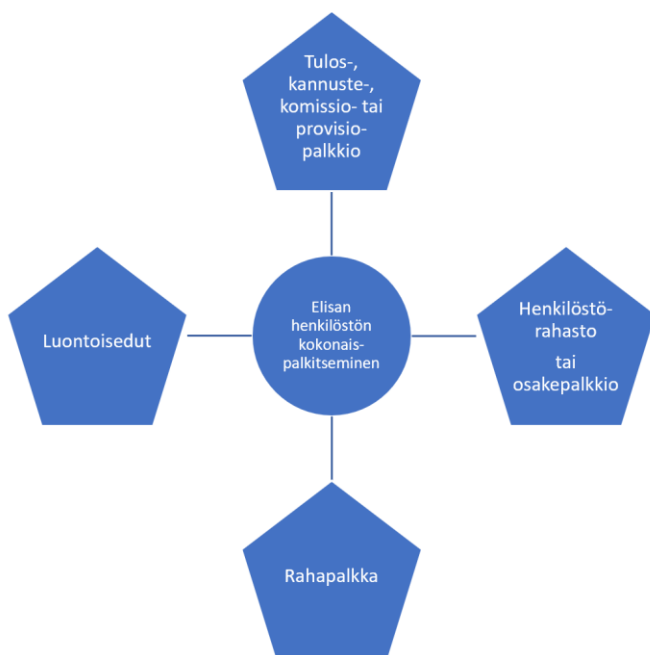
Tässä luvussa analysoidaan tutkimustuloksia, jotka perehtyvät pörssiyhtiöiden palkitsemistapoihin keskittyen erityisesti aineellisiin palkitsemistapoihin. Lisäksi tarkastellaan yhtiöiden koko henkilöstön, toimitusjohtajien sekä hallitusten jäsenien aineellista palkitsemista.

Ensimmäisessä alaluvussa paneudutaan Elisa Oyj:n palkitsemiseen, toisessa alaluvussa UPM-Kymmene Oyj:n palkitsemiseen ja kolmannessa alaluvussa käsitellään tutkimustulosten yhteenve-toa.

### 4.1 Elisa Oyj:n palkitseminen

Elisa Oyj:n palkitsemispolitiikalla pyritään edistämään yhtiön liiketoiminnan strategiaa, taloudellista menestystä pitkällä aikavälillä sekä omistaja-arvon kasvua. Jotta nämä toteutuvat, tulee palkitsemisen tukea konsernin tavoitteita, olla oikeudenmukaista, kilpailukykyistä sekä sitouttaa työntekijöitä. (Elisa Oyj s.a.b, 4.)

Konsernin henkilökunnan palkitseminen pohjautuu kokonaispalkitsemiseen. Kokonaispalkitseminen voi muodostua esimerkiksi muuttuvista ja kiinteistä palkitsemisosista sekä henkilöstöeduista. Tässä analyysissä perehdyttiin pääosin Elisa Oyj:n henkilöstön, hallituksen ja toimitusjohtajan aineellisiin palkitsemistapoihin vuoden 2021 palkitsemispolitiikan, -raportin, tilinpäätöksen, vuosikat-sauksen sekä vastuullisuusraportin perusteella. (Elisa Oyj s.a.a.)

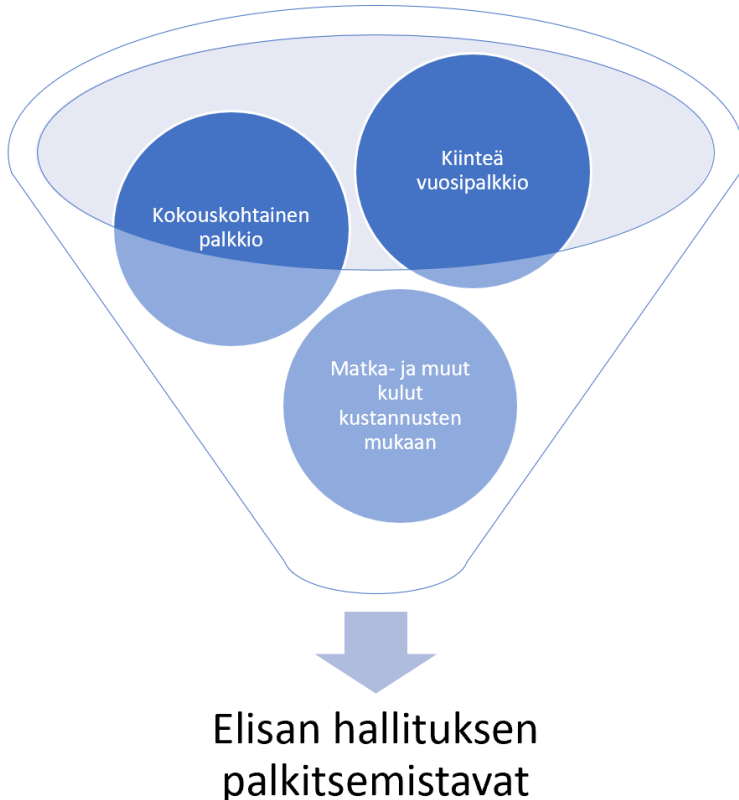


Kuva 10. Elisan henkilöstön kokonaispalkitsemisen tavat (mukailten Elisa Oyj s.a.a; Elisa Oyj s.a.d, 38; Elisa Oyj s.a.e, 17–18)

Kuvasta 10 selviää Elisan henkilöstön kokonaispalkitsemisen palkitsemistavat. Ne koostuvat muun muassa rahapalkasta ja luontoiseduista ja lisäksi kaikki Elisan työntekijät kuuluvat myös palkkiojärjestelmän piiriin. Näitä ovat niin tulos- kannuste-, komissio- sekä provisiopalkkiojärjestelmät. Tu-  
lospalkkiojärjestelmä perustuu yhtiön ja sen yksiköiden asettamiin taloudellisiin ja toiminnallisiin kri-  
teereihin, jotka vahvistetaan aina puolivuositain. (Elisa Oyj s.a.a; Elisa Oyj s.a.d, 38.)

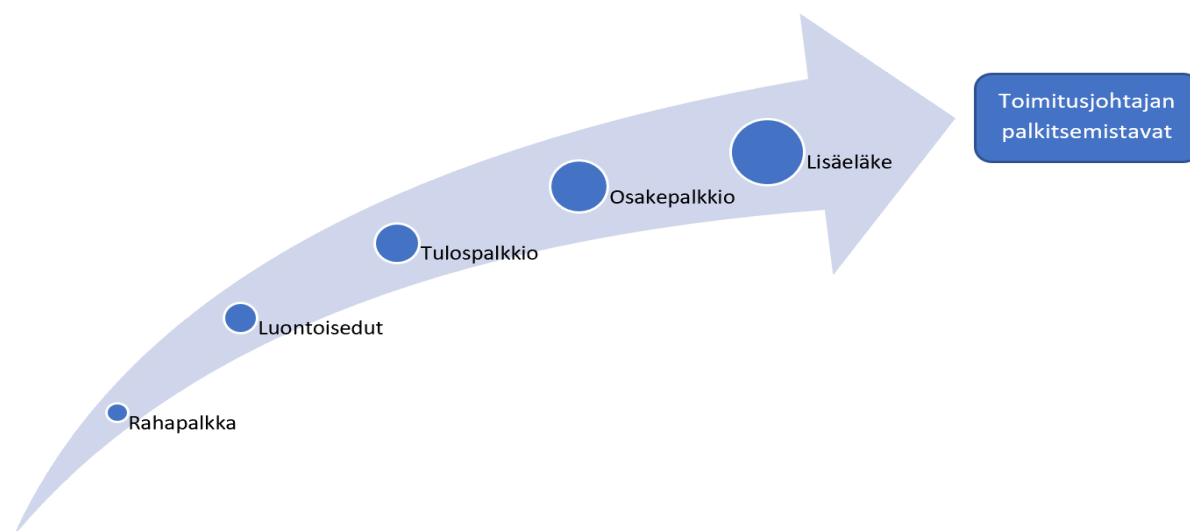
Elisan pitkän aikavälin palkitsemisjärjestelmänä toimivat henkilöstörahasto sekä myös osakepoh-  
jainen palkkiojärjestelmä. Yhtiön koko henkilökunta onkin Elisan henkilöstörahaston jäseniä, pois  
lukien osakepalkkiojärjestelmän piiriin kuuluvat avainhenkilöt. Konserni tavoittelee sitouttavansa  
työntekijät henkilöstörahaston ja voittopalkkiojärjestelmän avulla Elisan pitkän ajan tavoitteisiin,  
sekä kasvattavansa mielenkiintoa yrityksen taloudelliseen kasvuun ja siihen liittyviin mittareihin.  
(Elisa Oyj s.a.d, 38.)

Elisan vuosittaisessa yhtiökokouksessa päätetään palkitsemispolitiikan mukaisesti konsernin halli-  
tuksen jäsenien palkitsemisesta ja heidän palkkioistaan. Vuoden 2021 varsinaisessa yhtiökokouk-  
sessa päätettiin osakkeenomistajien nimitystoimikunnan ehdotuksen mukaan hallituksen puheen-  
johtajan, varapuheenjohtajan, valiokuntien puheenjohtajan ja jäsenen vuosi- sekä kokouspalkki-  
osta. (Elisa Oyj s.a.b, 3–5)



Kuva 11. Elisan hallituksen palkitseminen (mukaillen Elisa Oyj s.a.b, 3–5)

Kuvasta 11 havaitaan, että Elisa Oyj:n hallituksen jäsenien palkkiot muodostuivat 2021 kiinteistä vuosipalkkioista, kokouskohtaisista palkkioista sekä hallitustyöhön liittyvistä matka- ja muista kuuluista kustannusten mukaisesti. Elisan yhtiökokouksessa päätetty hallituksen jäsenien vuoden 2021 vuosipalkkio maksettiin sekä yhtiön osakkeina että rahana, jolloin 40 prosenttia palkkiosta maksettiin Elisa Oyj:n osakkeilla ja 60 prosenttia maksettiin rahana. (Elisa Oyj s.a.b, 3–5.)



Kuva 12. Elisan toimitusjohtajan palkitsemistavat (mukaillen Elisa Oyj s.a.b, 6–9)

Elisan toimitusjohtajalle maksettiin tilikaudella 2021 kuvan 12 mukaisesti rahapalkan lisäksi verotettavia luontoisetuja, tulospalkkioita, osakepalkkioita ja lisäeläkettä. Maksetut verotettavat luontoisedut koostuivat puhelimesta, autosta ja sairaskuluvakuutuksesta. Näiden lisäksi toimitusjohtajalle oli koostunut pitkän aikavälin kannustinjärjestelmän mukaisia osakepalkkioita ansaintajaksolta 2018–2020, sekä lisäeläkejärjestelyn mukaisia tuloja. Elisan toimitusjohtajan palkitsemisen suurin rahallinen arvo tilikaudella 2021 oli osakepalkkioiden kokonaisarvossa eli pitkän aikavälin kannustinpalkkioissa. Osakepalkkiot suoritettiin osaksi rahana ja osaksi osakkeina. (Elisa Oyj s.a.b, 6–9.)

Elisa Oyj:n toimitusjohtajan palkitseminen on pohjautunut konsernin strategian mukaisesti tärkeimpiin taloudellisiin ja operatiivisiin kriteereihin, jotka vaikuttavat konsernin taloudelliseen menestykseen pitkällä aikavälillä. Lyhyen aikavälin kannustin- eli tulospalkkioiden palkitsemispolitiikan mukaiset tavoitteet ja painoarvot ovat taas perustuneet konsernin hallituksen asettamiin kriteereihin. Tilikaudella 2021 ne jakaantuivat osakekohtaisen tulokseen, liikevaihdon kehitykseen, Elisan henkilöstötutkimuksen kehitykseen (ESG-tavoite) sekä asiakastyytyväisyyden kehitykseen. Toimitusjohtajan tulospalkkioon oli suurimmalla eli 60 prosentin painoarvolla vaikuttanut osakekohtainen tulos. (Elisa Oyj s.a.b, 6–9.)

## 4.2 UPM-Kymmene Oyj:n palkitseminen

UPM-Kymmene Oyj:n palkitsemisperiaatteista ja -käytännöistä, kuten myös yhtiön toimitusjohtajan sekä ylimmän johdon palkitsemis- ja seuraajasuunnittelusta vastaa yhtiön palkitsemisvaliokunta. Palkitsemisvaliokunta esitteli ensimmäisen kerran osakkeenomistajille yhtiön Palkitsemisraportin vuoden 2021 yhtiökokouksessa. UPM:n hallituksen jäsenten palkitseminen ja yhtiön hallinnointi ovat puolestaan nimitys- ja hallinnointivaliokunnan vastuulla. Näiden valiokuntien jäsenet ovat kaikki yhtiön ulkopuolisia hallituksen jäseniä, eikä yhtiön toimitusjohtaja osallistu tähän valmisteluun eturistiriitojen välttämisen vuoksi. (UPM-Kymmene Oyj s.a.a, 2; UPM-Kymmene Oyj s.a.e, 108.)

UPM:n palkitsemisella kannustetaan toimimaan UPM:n arvojen mukaisesti, tukemaan yhtiön strategisten tavoitteiden saavuttamista ja palkitsemaan suoritusperusteisesti. Yhtiön yrityskulttuurin avulla tavoitellaan huippusuorituksia. Henkilöstön halutaan myös ponnistelevan palkitsemiskäytäntöjen avulla menestymisen, strategian toteuttamisen sekä edelleen yhtiön menestyksen, kilpailukykyyn ja omistaja-arvon eteen. Palkitsemisperiaatteiden ja -käytänteiden avulla halutaan saada, sitouttaa ja motivoida työntekijöitä, sekä varmistaa henkilöstön oikeudenmukainen palkitseminen. (UPM-Kymmene Oyj s.a.a, 2.)



Kuva 13. UPM:n henkilöstön kokonaispalkitsemisen malli (mukaihen UPM-Kymmene Oyj s.a.b, 2–4; UPM-Kymmene Oyj s.a.d)

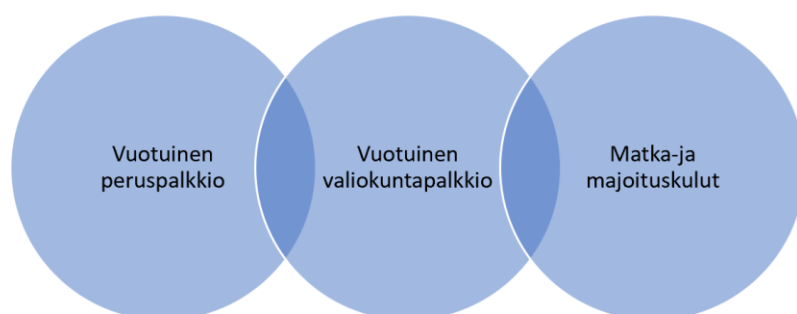
UPM:llä on käytössä kuvan 13 mukainen kokonaispalkitsemisen malli. Se muodostuu kiinteästä rahapalkasta, luontoiseduista sekä tulokseen ja henkilökohtaiseen tai tiimin onnistumiseen perustuvasta kannustepalkkiosta. UPM tarjoaa lisäksi koko henkilöstölleen alla olevan kuvan 13 mukaiset tasavertaiset etuudet ja kannustimet, niin kutsutut UPM-edut, työehtosopimuksesta riippumatta. Ne sisältävät niin lakisääteisiä kuin työehtosopimusten mukaisia etuja, sekä yhtiön täydentäviä ja muita taloudellisia etuja. Kuvassa 14 on listattu keväällä 2021 viestitty taso, joka on taattu vuoden 2026 loppuun asti. Näistä listatuista UPM-eduista mainittakoon mm. lomarahat, suoritukseen perustuvat bonukset, tiimin tai henkilön kertapalkkiot, palvelusvuosimuistamiset sekä yhdenvertaisuuskorotukset, joilla on pyritty korjaamaan sukupuolten välisiä palkkaeroja. UPM-etuja voidaan soveltaa myös toimitusjohtajaan, kuten muun muassa erityisen hyvän suorituksen palkitseminen kertapalkkiolla, mutta hallituksen jäsenten palkitseminen on oma täysin erillinen kokonaisuutensa. (UPM-Kymmene Oyj s.a.b, 2–4; UPM-Kymmene Oyj s.a.d.)



Kuva 14. UPM-edut (mukaihen UPM-Kymmene Oyj s.a.d)

UPM:n varsinainen yhtiökokous päättää hallituksen jäsenten palkitsemisesta hallituksen nimitys- ja hallinnointivaliokunnan ehdotuksen perusteella. Hallituksen jäsenten palkitsemisehdotuksessa voidaan huomioida muun muassa tehtävät ja vastuut hallituksessa ja valiokunnissa, monimuotoisten ja osaavien jäsenten saaminen ja sitouttaminen yhtiön hallitukseen, sekä vertailuyhtiöiden jäsenten palkitseminen. (UPM-Kymmene Oyj s.a.a,3; UPM-Kymmene Oyj s.a.e, 109–110.)

UPM:n hallituksen palkitseminen koostui 2021 raportointikaudella vuotuisesta peruspalkkiosta sekä vuotuisista valiokuntapalkkioista kuvan 15 on mukaisesti. Vuotuisista peruspalkkioista 40 prosenttia maksettiin osakkeina ja 60 prosenttia rahana. Lisäksi matka- ja majoituskuluja korvattiin laskuja vastaan, mutta muita kokouspalkkioita tai taloudellisia etuuksia eivät hallituksen jäsenet saaneet (kuva 14). Valiokuntien puheenjohtajat ja jäsenet saivat taasen vuotuiset valiokuntapalkkiot rahana. (UPM-Kymmene Oyj s.a.a, 3; UPM-Kymmene Oyj s.a.e, 109–110.)



Kuva 15. UPM:n hallituksen palkitseminen (mukaihen UPM-Kymmene Oyj s.a.a,3; UPM-Kymmene Oyj s.a.e, 109–110)

UPM:n toimitusjohtajan tehtäviin kuuluu yhtiön päivittäisen liiketoiminnan johtaminen ja valvominen hallituksen antamien ohjeiden ja määräysten mukaisesti. Hänen päätösvaltaansa kuuluvat yhtiön päivittäiset liiketoiminnallisesti olennaiset asiat sekä yhtiön johtajiston puheenjohtajana toimiminen. Lisäksi hänen vastuullaan on yhtiön juoksevan hallinnon järjestäminen, yhtiön kirjanpidon lain mukaisuuden varmistaminen ja varainhoidon esitysten luotettavuus sekä hallitukselle tiedottaminen ja raportointi. Kullakin johtajiston jäsenellä on omat vastuualueet johtamistaan liiketoiminnoista tai funktioista. (UPM-Kymmene Oyj s.a.c, 11–12; UPM-Kymmene Oyj s.a.e, 109.)

Koska UPM:n toimitusjohtajan toimi sisältää erityisiä vaatimuksia ja vastuita, on hänen palkitsemisessaankin muuta henkilöstöä koskevaa palkitsemista erottavia osatekijöitä. Tilikaudella 2021 UPM:n toimitusjohtajan palkitseminen perustui niin suoriutumiseen kuin yhtiön strategisten tavoitteiden toteuttamiseen ja edistämiseen sekä myös yrityksen suoritusperusteisiin palkitsemiskäytäntöihin. Täten yhtiötä saatiin vietyä sekä pitkän aikavälin taloudellista menestystä että kilpailukyvyyn ja omistaja-arvon positiivista kehitystä kohti. (UPM-Kymmene Oyj s.a.a, 2; UPM-Kymmene Oyj s.a.b, 2.)

Kuvassa 16 on lueteltu tilikaudella 2021 toimitusjohtajalle maksetut palkitsemisen tekijät. Palkitseminen koostui kiinteästä rahapalkasta, verotettavista luontoiseduista, lyhyen aikavälin kannustepalkkiosta eli tulospalkkiosta, pitkän aikavälin kannustepalkkiosta eli osakepalkkiosta sekä lisäeläkkeestä. Tulospalkkio perustui tilikauden 2020 suoriutumiseen suhteessa ennalta asetettuihin tavoitteisiin. Taulukossa listatut toimitusjohtajan verotettavat luontoisedut koostuivat auto- ja puhelin eduista, sairauskuluvakuutuksen verotusarvosta sekä lisävakuutuksista, joita olivat henki-, työkyvyttömyys-, matka- ja tapaturmavakuutus. Näiden lisäksi yhtiöllä oli hoidettu vakuutuksen avulla sitoumus toimitusjohtajalle maksettavasta vuoden täysimääräisestä peruspalkasta, jos tämä olisi joutunut vakavan sairastumisen vuoksi olemaan poissa töistä. Myös tilikauden aikana yrityksen työntekijöille tarjotut etuusjärjestelyt, niin kutsutut UPM-edut kuuluivat toimitusjohtajan osallistumisoikeuden piiriin. (UPM-Kymmene Oyj s.a.b, 4.)



Kuva 16. UPM:n toimitusjohtajan palkitseminen (mukaiillen UPM-Kymmene Oyj s.a.b, 4–6)

UPM:n hallituksen asettamat taloudelliset suoritusmittarit toimitusjohtajan vuoden 2020 lyhyen aikavälin kannustepalkkio-ohjelmaan eli tulospalkkioon koostuivat 70 % painoarvolla

käyttökatteeseen ja 30 % painoarvolta strategiseen Uruguayn sellutehdashankkeeseen. Nämä suoritusmittarit ja tavoitteet pysyivät koko tilikauden ajan samana. (UPM-Kymmene Oyj s.a.b, 5.)

Pitkän aikavälin kannustepalkkio eli osakepalkkio perustui UPM:n tuloperusteiseen osakepalkkiojärjestelmään, joissa on vähintään kolmen vuoden ansaintajakso. Ne ovat vuosittain alkavia, yksittäisiä ohjelmia, joille hallitus asettaa vuosittaiset suoritusmittarit, tavoitteet ja painoarvot. Niiden avulla halutaan luoda pitkällä aikavälillä arvoa ja edistää taloudellista kasvua. 2018–2020 tuloperusteisen osakepalkkiojärjestelmän suoritusmittariksi UPM:n hallitus oli määritellyt absoluuttisen kokonaistuoton kehityksen 100 % painoarvolla, ja siinä huomioitavaksi osakekurssin kehityksen sekä maksetut osingot. (UPM-Kymmene Oyj s.a.b, 6.)

### 4.3 Yhteenveto

Henkilöstön palkitsemistavat pörssiyhtiöissä koostuivat taulukon 2 mukaisesti kuukausittain maksettavasta rahapalkasta sekä luontoiseduista ja palkkioista. Elisan konsernin henkilöstölle kuului vaihtoehtoisesti tulos-, kannuste-, komissio- tai provisiopalkkiot ja lisäksi heillä oli käytössä myös henkilöstörahassto. Henkilöstörahassto kuului koko Elisan henkilöstölle, lukuun ottamatta osakepalkkioiden piiriin kuuluvia avainhenkilöitä. UPM:n henkilöstöä taas palkittiin kannustepalkkioilla hyvästä suorituksesta. Ne kuuluivat koko henkilöstön UPM-etuihin niin asemasta kuin työehtosopimuksesta riippumatta.

Taulukko 2. Pörssiyhtiöiden henkilöstön palkitsemistavat

Palkkio tai etuus	Elisan henkilöstö	UPM:n henkilöstö
Rahapalkka	X	X
Luontoisedut	X	X
Kannustepalkkio		X
Tulos-, kannuste-, komissio- tai provisiopalkkio	X	
UPM-edut		X
Henkilöstörahassto tai osakepalkkio	X	

Pörssiyhtiöiden hallitusten jäsenien palkitsemistavat koostuivat pääosin vuosipalkkioista, joista osa maksettiin osakkeina ja osa rahana, kuten taulukosta 3 voidaan havaita. Osakeomistusten avulla he saivat palkkioiden päälle vielä osakkeista vuosittaisia osinkoja. Lisäksi hallitusten jäsenet saivat joko kokous- tai valiokuntapalkkiota, ja nämä molemmat palkkiot maksettiin yhtiöissä rahana. He eivät kuuluneet yhtiöiden muiden etuisuuksien piiriin, eivätkä he näin ollen saaneet muita taloudellisia etuisuuksia. Luontoisetuina heille maksettiin ainoastaan kokouksiin liittyviä matka- ja muita kuluja todellisten kustannusten mukaan.

Taulukko 3. Pörssiyhtiöiden hallitusten palkitsemistavat

Palkkio tai etuus	Elisan Hallitus	UPM:n Hallitus
Vuosipalkkio	X 40 % osakkeita 60 % rahana	X 40 % osakkeina 60 % rahana
Kokouspalkkio	X	
Valiokuntapalkkio		X
Luontoisedut	Matka- ja muut kulut kustannusten mukaan	Matka- ja muut kulut kustannusten mukaan

Toimitusjohtajien palkitsemistavat pörssiyhtiöissä olivat myös hyvin samankaltaisia, kuten taulukosta 4 on havaittavissa. Molempien yhtiöiden toimitusjohtajien kokonaispalkitseminen koostui kuukausittain maksettavasta rahapalkasta, luontoiseduista, tulospalkkioista, osakepalkkioista ja lisäeläkkeestä. Elisan että UPM:n toimitusjohtajat saivat luontoisetuina puhelin- ja autoedun sekä sairauskuluvakuutuksen. UPM-Kymmenellä oli lisäksi käytössään myös koko henkilöstön UPM-edut, jotka koskivat myös toimitusjohtajaa muiden etujen, paitsi henkilöstörahaston osalta.

Taulukko 4. Pörssiyhtiöiden toimitusjohtajien palkitsemistavat

Palkkio tai etuus	Elisan toimitusjohtaja	UPM:n toimitusjohtaja
Rahapalkka	X	X
Luontoisedut (Puhelin, auto, sairauskuluvakuutus)	X	X <sup>1)</sup>
Lyhyen aikavälin kannustepalkkio, Tulospalkkio	X	X
Pitkän aikavälin kannustepalkkio, Osakepalkkio*	X	X
Lisäeläke	X	X
UPM-edut		X

\* maksu osittain osakkeina ja osittain rahana

<sup>1)</sup> Puhelimen, auton ja sairauskuluvakuutuksen lisäksi lisävakuutukset: henki-, työkyvyttömyys-, matka- ja tapaturmavakuutus

UPM:n toimitusjohtaja sai Elisan toimitusjohtajasta poiketen luontoisetuina lisäksi myös lisävakuutukset, jotka koskivat henki- työkyvyttömyys-, matka- ja tapaturmavakuutuksia. Pitkän aikavälin kannustepalkkioina toimivat molemmissa yhtiöissä osakepalkkiot, jotka maksettiin niin Elisan kuin UPM:n toimitusjohtajalle osittain osakkeina ja osittain rahana.

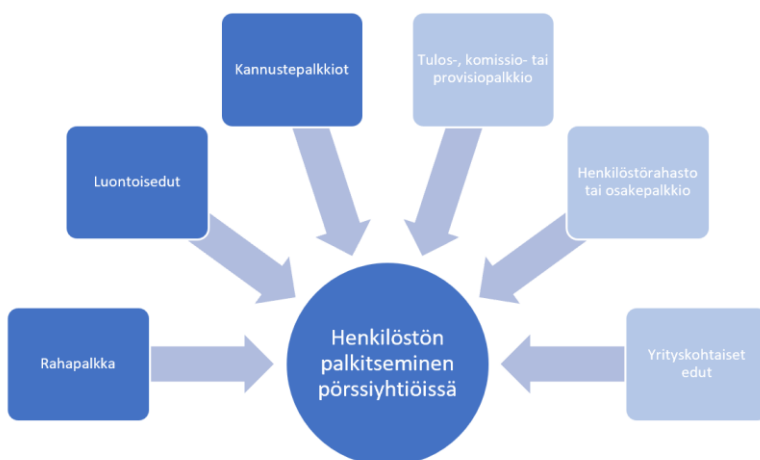


## 5 Pohdinta

Tässä luvussa esitetään johtopäätökset, luettavuuspohdinta ja oman oppimisen arviointi. Ensimmäisessä alaluvussa käsitellään tutkimustulosten perusteella tehtävät johtopäätökset pörssiyhtiön henkilöstön, toimitusjohtajan ja hallituksen aineellisista palkitsemistavoista. Tämän jälkeen seuraavissa alaluvuissa tarkastellaan tutkimuksen luotettavuuspohdintaa ja arvioidaan omaa oppimista.

### 5.1 Johtopäätökset

Pörssiyhtiön henkilöstön aineellinen palkitseminen koostui kuvan 17 mukaisesti rahapalkasta, luontoiseduista ja kannustepalkkioista. Lisäksi osassa pörssiyhtiöissä oli käytössä tulos-, komissio- tai provisiopalkkioita, henkilöstörahastoja tai osakepalkkioita sekä yrityskohtaisia etuja. Henkilöstörahastot koskivat koko henkilöstöä pois lukien avainhenkilöt, joille kuuluivat osakepalkkiot. Myös yrityskohtaiset edut kuuluivat koko henkilöstölle, mukaan lukien toimitusjohtajalle. Pitkän aikavälin liiketoiminnan kasvussa sekä henkilökunnan sitouttamisessa on mahdollista hyödyntää myös osakeperusteisia kannustinjärjestelmiä, mutta julkinen osake onkin vielä suhteellisen uusi tapa henkilöstön palkitsemiseen. Osakkeet ovat kuuluneet lähinnä hallituksen ja johdon palkitsemistapoihin. (Pörssisäätiö 2016, 5 & 41.)



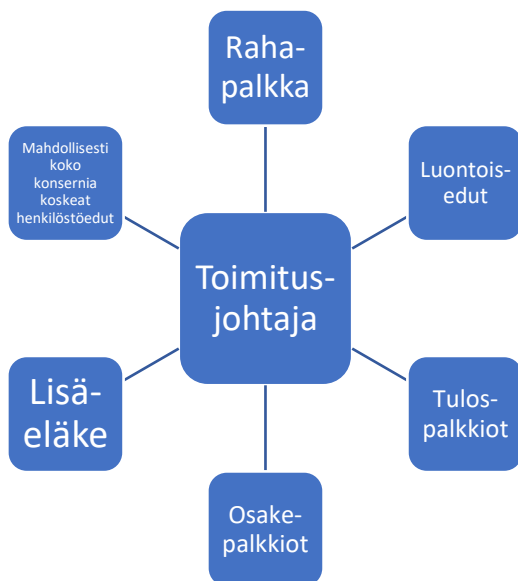
Kuva 17. Pörssiyhtiöiden henkilöstön palkitseminen (taulukko 2)

Pörssiyhtiöiden hallitusjäseniä palkittiin kuvan 18 mukaisesti vuosi-, kokous- tai valiokuntapalkkioilla, eivätkä he kuuluneet yhtiöiden muiden etuisuuksien piiriin. Vuosipalkkiot maksettiin osittain yhtiön osakkeilla sekä osittain rahalla. Tästä syystä hallituksen jäsenet kerryttivät koko hallitustyöskentelyaikana omaisuuttaan ja yhtiön osakeomistuksesta merkittävän osuuden. Pörssiyhtiöiden hallinnointikoodin suositusten mukaan yhtiön hallitusjäsenten osakeomistuksen avulla voidaan edistää hyvää hallinnointia, ja siten palkkiot saatetaan maksaa osin tai kokonaan osakkeina. (Pörssisäätiö 2016, 41.)



Kuva 18. Pörssiyhtiöiden hallitusjäsenten aineellinen palkitseminen (taulukko 3)

Toimitusjohtajien palkitsemisessa pörssiyhtiöt käyttivät kuvan 19 mukaisesti rahapalkan ja luontoisetujen lisäksi sekä lyhyen että pitkän aikavälin kannustimia. Näitä olivat tulos- sekä osakepalkkiot. Lisäksi yhtiöt kerryttivät toimitusjohtajien eläkekertymää lisäeläkkeen avulla. Osakepalkkiot maksettiin myös toimitusjohtajille yleensä osittain osakkeina ja osittain rahana. Osakepalkkioiden avulla toimitusjohtajien tulot ja omaisuus kasvoivat huomattavasti, sekä johdolla ja osakkeenomistajilla oli yhteinen kiinnostus yhtiön arvonostoon. Toimitusjohtajan palkitsemisesta ja muista korvauksista päättää hallinnointikoodin mukaan pörssiyhtiöissä hallitus, ja palkitseminen tulee kytkeä suoritusta ja tulosta koskeviin kriteereihin, jotka ovat mitattavia ja ennalta määrättyjä. Palkitsemisella tavoitellaan pitkällä aikavälillä yhtiön menestystä, kompetenssia sekä myönteistä omistaja-arvon kehitystä. (Pörssisäätiö 2016, 38–41.)



Kuva 19. Pörssiyhtiöiden toimitusjohtajien aineellinen palkitseminen (taulukko 4)

Tutkimuksessa perehdyttyjen pörssiyhtiöiden havaittiin käytettävän hyvin samankaltaisia palkitsemistapoja. Aineelliset palkitsemistavat olivat näkyvämmiin esillä julkisesti, sillä yhtiöiden palkitsemisstrategioissakaan ei tuoda esiin tai listata aineettomia palkitsemistapoja. Pörssiyhtiöissä aineelliset palkitsemistavat näkyivät varsin hyvin hallitusjäsenien ja toimitusjohtajan palkitsemisessa. Tätä säätelee myös hallinnointikoodi sekä palkitsemisraportointi, joka keskittyy palkka- ja palkkio-selvityksiin. (Pörssisäätiö 2016, 42).

Aineettomalla palkitsemisella on kuitenkin hyvin suuri vaikutus henkilöstön työssä viihtymiseen, sitoutumiseen, työhyvinvointiin ja motivaatioon ja ne kertovat vahvasti yhtiön arvoista ja strategiasta sekä vaikuttavat liiketoiminnan tulokseen. (Rantamäki ym. 2006, 31–37; Ylikorkala & Sweins 2015, 21–39.) Työntekijän sisäistä motivaatiota voidaan tukea parhaiten lisäämällä omaehtoisuutta sekä kyvykkyyden ja työnmerkityksellisyyden kokemusta (Martela & Jarenko 2014, 47–54). Herzbergin kaksifaktorioteorian mukaan palkitsemisessa ja motivoinnissa tulisikin painottaa juuri työtehtävien merkitystä ja aineettoman palkitsemisen elementtejä kuten positiivisen palautteen antamista sekä koulutusta ja työssä kehittymistä. Myös Maslowin hierarkian mukaan työntekijöille tulisi tarjota lisäksi henkilökohtaisen tilanteen ja tarpeen mukaisia aineettomia palkitsemisen tapoja, kuten työn sisältöön ja osaamisen kehittämiseen liittyviä tapoja (kuva 2). (Herzberg 2008, 10–12; Hakonen 2015, 141–143)

Toimitusjohtajan, avainhenkilöiden sekä hallitusten jäsenistön palkkauksessa käytettiin osakepalkkioita, ja niiden avulla johtajiston palkitseminen oli moninkertaista keskiverto työntekijään nähden. On kuitenkin tärkeää, että myös johdon palkitsemisen kokonaisuus on linjassa yhtiön strategian ja muun henkilöstön palkitsemisen kanssa. Avokätinen palkitseminen saattaa kuitenkin johtaa virheelliseen tai hätäiseen toimintaan yhtiön sisällä ja esimerkiksi osastojen väliseen kilpailuun yhteistyön sijasta, kun esihenkilöt tai johto haluavat maksimoida palkkion määrän hyvän osaston tuloksen perusteella. (Rantamäki 2006, 129–130.)

## 5.2 Luotettavuuspohdinta

Tieteellisen tutkimuksen validiteetti eli oikeiden asioiden tutkiminen alkaa oikein määritellyn tutkimuskysymyksen avulla. Opinnäytetyön prosessin aluksi keskityttiin löytämään oikea tutkimuskysymys ja sille alakysymykset. Tämä laadullinen tutkimus perustui tutkimuskysymykseen, miten palkitseminen näkyy pörssiyhtiöissä. Tutkimuksessa lähdettiin aluksi etsimään alakysymysten avulla tietoa siihen, miten hallituksen jäseniä ja toimitusjohtajaa palkitaan, mitkä aineelliset palkitsemistavat näkyvät pörssiyhtiöissä ja millaisia palkitsemistapoja pörssiyhtiöissä on (taulukko 1). Eniten aikaa veikin työn suunnittelun yhteydessä laadukkaiden ja monipuolisten tietoperustan lähteiden kartoitus. Työhön pyrittiin löytämään monipuolisesti tietoperustaa, etteivät yksipuoliset näkökulmat olisi väärinä ymmärrettäviä. (Kananen 2017, 155; Kananen 2019, 28–31.)

Kartoittamiseen kului myös verraten paljon aikaa, sillä yhtiöiden verkkosivuilta haluttiin löytyvän mahdollisimman paljon ja laadukkaita tutkimusaineistoksi soveltuvia dokumentteja ja tietoa. Tutkimukseen valittiin kaksi suomalaista pörssi-yhtiötä, Elisa Oyj ja UPM-Kymmene Oyj. Näiden yritysten verkkosivuilta löytyi kattavat dokumentit, joita oli mahdollista analysoida järjestelmällisesti ja puolueettomasti. Sisällönanalyysin avulla pyrittiin ja saatiin koottua ilmiöitä kuten yhtiöiden hallituksen, toimitusjohtajan ja henkilöstön palkitsemistavoista kuvaus tiiviissä ja yleisessä muodossa (kuva 10–16; Tuomi & Sarajärvi 2018, 122–127). Tutkittavien aineistojen perusteella tutkimustulokset alkoivat toistua, sillä molemmissa pörssi-yhtiöissä löydettiin samanlaisia palkitsemistapoja kullekin tarkastellulle ryhmälle eli henkilöstölle, toimitusjohtajalle sekä hallituksen jäsenille (taulukko 2–4). Täten aineiston kylläntyminen eli saturaatio saavutettiin. (Kananen 2019, 30–32)

Tutkimusaineistoa kerättiin eri lähteistä, sillä molempien pörssi-yhtiöiden verkkosivustoilta löytyi muun muassa vuosikatsaukset, tilinpäätökset ja raportit palkitsemisesta sekä hallinto- ja ohjausjärjestelmistä. Lisäksi verkkosivuilta oli saatavissa koko yhtiötä koskevaa julkista aineistoa, kuten tietoa palkitsemispolitiikasta ja henkilöstöeduista. Näistä eri lähteistä saatiin kullekin yhtiölle tuotettua toisiaan tukevia tuloksia (kuva 10–16) ja pystyttiin arvioimaan niiden yhteneväisyyttä tehtyjen johtopäätösten kanssa (kuva 17–20). Kun aineistoa kerättiin eri lähteistä, ja niistä saatua tietoa vertailtiin omaan tulkintaan ja tietolähteiden tuloksiin, oli lähteistä saatavalla evidenssillä eli todistusaineistolla mahdollista löytää vahvistus tulkinnalle, sille mitä pörssi-yhtiöiden aineelliset palkitsemistavat on. Sitä perustellumpi tulkinta on, mitä useampi todiste on. (Kananen 2019, 30–33.)

Laadullisen tutkimuksen luotettavuuteen vaikuttaa kokonaisuus ja sen työskentelyn johdonmukaisuus sekä järjestelmällisyys. Tutkimuksessa ei havaittu ristiriitoja, eikä saatu sattumanvaraisia tuloksia vaan opinnäytetyöprosessin aikana saatiin tarkkoja, toteutumiskelpoisia tuloksia. Opinnäytetyöprosessin aikana arvioitiin jatkuvasti valintojen mukaisia joukkoja, johdon- ja tarkoituksenmukaisuutta suhteutettuna tavoitteisiin ja valintojen perusteluihin. Opinnäytetyössä käytettävät käsitteet olivat yhteydessä empiiriseen kokonaisuuteen, tutkimustyön käsitteisiin, teoreettisiin johtopäätöksiin sekä tutkimuksen aineistoon. Koottu aineisto, tulokset ja päätelmät tukivat toisiaan ja olivat luotettavia. (Kananen 2019, 30–35; Vilka 2021, 185–186.)

Opinnäytetyön luotettavuuteen vaikutti myös tutkijan oma toiminta valitun aineiston ja lähteiden laadun kautta. Siksi olikin tärkeää suunnitella ja toteuttaa huolellisesti aineiston kokoaminen sekä lähdekritiikin taso. Aineistoa rajattiin aineelliseen palkitsemiseen sekä hallituksen, toimitusjohtajan sekä henkilöstön ryhmiin, koska siten tutkimuksen aihetta pystyttiin paremmin hallita. Kaikki tutkimusaineisto oli julkista, ja ne olivat löydettävissä pörssi-yhtiöiden tiedonantovelvollisuuden mukaisesti yritysten verkkosivuilta (Pörssisäätiö 2016, 43). Tutkijan oma toiminta oli selkeää ja eteni

suunnitelmien mukaisesti. Tuloksista tuli luotettavia, ja ne johtivat myös päätelmien sekä tulosten hyödynnettävyyteen. (Vilkkä 2021, 185–186.)

Luotettavuustarkastelussa vaaditaan riittävää dokumentaatiota, jonka avulla on mahdollista jäljittää ratkaisut ja arvioida niitä. Työssä käytetty tutkimusaineisto kerättiin teorian, empirian sekä tutkimuskysymysten avulla. Heti tutkimuksen aluksi kirjattiin ylös molempien yhtiöiden dokumenteista saadut tiedot, ja niiden avulla dokumentoitiin pörssi-yhtiöiden henkilöstön, toimitusjohtajien ja hallituksen palkitsemistavat (kuva 10–16). Tämän jälkeen dokumentoitiin tutkimuksen tulokset yhdistäen molempien yhtiöiden palkitsemiset samoihin taulukoihin (taulukko 3, 4 & 5). Lopulta näiden avulla oli mahdollista muodostaa ja dokumentoida tutkimuksen johtopäätökset yhteisen kuvan avulla (kuva 17, 18 & 19). Tämän perusteella tutkimuskysymykset oli määritelty oikein ja työssä tutkittiin oikeita asioita riittävästä aineistosta, sillä aineistosta tehdyt tulkinnat ja johtopäätökset olivat oikeita. Siten voimme todeta tutkimuksen luotettavaksi. (Kananen 2019, 30–32.)

Laadullisen tutkimuksen uskottavuustarkastelussa vaikutetaan ymmärtämisen kuvaamiseen käytyillä argumenteilla, päättelyllä ja tulkintojen johdonmukaisuudella. Tutkimuksen edetessä, on tutkijan ymmärrys syventynyt, kun tutkimuksen yksittäisistä havainnoista on muodostunut kokonaisuus. Kriteerinä toimii yksittäisen asian sopivuus kokonaisuuteen tai aineistosta tehtyjen havaintojen kuvaavuus kehittämiskohteiden tarpeista. Tässä tutkimuksessa tutkijan ymmärrys on syventynyt tutkimuksen edetessä, sillä tulkintoja on tehty johdonmukaisesti heti tutkimuskysymysten asettamisesta, teorian ja empiirisen osuuden kautta tutkimusaineiston analyysiin ja johtopäätöksiin asti. Tutkija on pyrkinyt ymmärtämään pörssi-yhtiön aineellisia palkitsemistapoja ja kohdistanut huomion tutkittavaan ilmiöön. (Vilkkä 2021, 195–196.)

Tutkimusaineistona käytettyjä pörssi-yhtiöiden julkisia dokumentteja on käytetty asianmukaisesti ja kunnioittavasti (Vilkkä 2016, 122). Ne ovat olleet pörssi-yhtiöiden tiedonantovelvollisuuden mukaisesti löydettävissä yhtiöiden avoimilta, julkisilta verkkosivuilta (Pörssisäätiö 2016, 43). Tutkimuksessa on noudatettu tekijänoikeuksia, ja aineistoihin on viitattu lähdemerkinnöin. Tutkimuksen aikana ei käyty dialogia, ja tutkijan rooli on tutkimuksen aineistonkeruun aikana hyvin etäinen. Tutkimusaineisto koostui pörssi-yhtiöiden julkisten dokumenttien ja verkkosivujen sisällön analysoinnista. (Vilkkä 2016, 197–202.)

### **5.3 Oman oppimisen arviointi**

Tämän tutkimuksen kautta opin näkemään pörssi-yhtiöiden palkitsemisen eri puolia, ja se avasi näkemystäni rahalliseen palkitsemisen uusin tavoin. Samalla se sai hämmästyttämään hallitusten ja johdon palkkioiden suuruudesta. Niiden suuruus sai myös pohtimaan omia arvoja, ja sitä mikä asema

rahalla yhteiskunnassamme on ja mitä tällainen palkitseminen viestii ulospäin. Se herätti myös miettimään, että onko aineellisessa palkitsemisessa olemassa mitään ylärajaa.

Toisaalta tehtävien vaativuuden ja vastuun vuoksi, on ymmärrettävää, että päättävän tahon palkat ja palkkiot ovat eri tasolla kuin tavallisen työntekijän palkkaan nähden. Se kuinka suuria palkat ja palkkiot voivat vuodessa olla, sekä miten suuria erot voivat olla, on silti hämmästyttävää. Pörssiyhtiöiden johtajien kokonaispalkat ja palkkiot nousevat tyypillisesti moninkertaiseksi, kun niitä verrataan tavallisen työntekijän palkkaan. Esimerkiksi UPM:n toimitusjohtajan työstä saaman korvauksen suuruus suhteessa yhtiön keskivertotyöntekijän palkkaan, oli vuonna 2022 jopa 123 kertaa suurempi (Pietiläinen, 3.3.2023; UPM-Kymmene Oyj s.a.b, 2.).

Opinnäytetyöprosessi kulki itselläni vaikeuksien kautta voittoon. Ilmoittauduin heti syksyn alussa opinnäytetyön seminaariin, vaikka en ollut pohtinut työni aihetta valmiiksi. Alkuperäinen suunnitelmani oli ajoittaa opinnäytetyön teko alkuvuoteen ja keväälle 2023. Kun aihe kuitenkin löytyi ja sain rajattua sitä toteuttamiskelpoiseksi ja mielekkäämmäksi, päätin aloittaa ja toteuttaa työn. Opinnäytetyön suunnittelun tein rivakasti. Perehdyin aineistoon ja hankin kirjastosta tarvittavaa materiaalia. Sitten alkoikin haasteet ja vastaan tuli ennalta-arvaamattomia tilanteita. Työnteko tuntui tahmealta, eikä työ edennyt ripeästi, ja epätoivo valtasi. Koska koko opinnäytetyö alkoi tuntua liian haastavalta, päätin siirtää opinnäytetyön toteutuksen suosiolla kevätkaudelle.

Lopulta halusin löytää itselleni mielekkään aiheen, jonka tutkimus onnistuisi esimerkiksi ilman haastateltavia ja se olisi mahdollista toteuttaa nopeaankin tahtiin. Tavoitteeni oli päästä etenemään työn kanssa uuden alun jälkeen reippaasti ja toimittaa se arvioitavaksi mahdollisimman pian, kuitenkin viimeistään huhti-toukokuussa. Valitsin uudeksi aiheeksi palkitsemisen, ja julkisten dokumenttien avulla toteutettavan tutkimukseen. Pörssiyhtiöt olivat luonteva valinta, sillä yhtiöiden vuosikertomukset ja tilinpäätökset ovat julkisia asiakirjoja. Näin pystyin myös pienentämään riskiä, etten löytäisi lyhyessä aikataulussa tutkimusta varten tarvittavaa määrää haastateltavia. Tässä kohtaa sain myös hyviä vinkkejä ja tukea uuden työn aloittamiseen ohjaajalta. Sovimme myös viikoittaiset tapaamiset, jotka auttoivat minua jäsentämään aina seuraavan viikon aikana edistettäviä osia.

Olen oppinut tämän prosessin aikana, että suunnitelmat on tehtävä hyvin. Myös aikatauluttaminen ja siinä pysyminen helpottaa työskentelyä. Näin jälkikäteen on helppo todeta, että kiirehdin turhaan seminaariin ilmoittautumista, ja minun olisi pitänyt siirtää opinnäytetyön aloitus heti kevätkaudelle, mikä oli alun perin suunnitelmanikin. Toisaalta se, että aloitin ensin toisen työn, auttoi minua näkemään, mikä olisi luonteva tapa toteuttaa tutkimus. Huomasin, että minun tulisi toteuttaa työ aikataulullisesti tiiviisti alusta loppuun, muuten motivaatio vähenee ja taukojen välillä unohtuu mitä oli tekemässä. Tässä kohtaa ymmärrän miksi, opinnäytetyön ohjaaja neuvoi, ottamaan aina yhden kirjan

kerrallaan ja kirjoittamaan siitä referoiden kaikki tieto mitä löydän ja haluan kertoa työssäni. Teorian ja käsitteiden avaaminen on ollut hyvin tärkeää ja niiden avulla tutkimuksen analysointikin on onnistunut paljon paremmin.

Aluksi tuntui, että kirjoittamani teksti on sekavaa ja sisältökin poukkoilevaa. Mutta lopulta siitä tekstistä on kuitenkin kehkeytynyt ihan ymmärrettävää luettavaa. Se on muokkaantunut matkan aikana, kun oma ymmärrykseni aiheesta on kasvanut. Prosessin aikana olen oppinut myös, että tekstejä voisi muokata loputtomasti. Johonkin kohtaan on kuitenkin se piste laitettava, ja se taitaa nyt olla tässä.

## Lähteet

Aaltio, I. & Puusa, A. 2020. Mitä laadullisen tutkimuksen arvioinnissa tulisi ottaa huomioon. Teoksessa Puusa, A. & Juuti, P. (toim.) Laadullisen tutkimuksen näkökulmat ja menetelmät, s.169–180. Gaudeamus. Helsinki. E-kirja. Luettu: 27.3.2023.

Alaräisänen, P. 2014. Palkitseminen työelämässä. Väitöskirja. Lapin Yliopisto, Aikuiskasvatustiede. Lapin yliopistopaino. Rovaniemi.

Alastalo, M. & Vuori, J. 2021. Dokumentit. Teoksessa Vuori, J. (toim.). Laadullisen tutkimuksen verkkokäsikirja. Yhteiskuntatieteellinen tietoarkisto. Tampere. Luettavissa: <https://www.fsd.tuni.fi/fi/palvelut/metodit/laadullisen-tutkimuksen-aineistot/dokumentit/> Luettu: 16.3.2023.

Arvopaperimarkkinayhdistys ry. 2019. Hallinnointikoodi Corporate Governance 2020. Luettavissa: [https://cgfinland.fi/wp-content/uploads/sites/39/2019/11/hallinnointikoodi-2020.pdf?\\_gl=1\\*vmok4j\\*\\_ga\\*NzA5OTk5MDAuMTY4MDIwMzg0Mw..\\*\\_](https://cgfinland.fi/wp-content/uploads/sites/39/2019/11/hallinnointikoodi-2020.pdf?_gl=1*vmok4j*_ga*NzA5OTk5MDAuMTY4MDIwMzg0Mw..*_) Luettu: 29.3.2023.

Elisa Oyj s.a.a. Palkitsemispolitiikka. Luettavissa: <https://elisa.fi/yhtiotieto/hallinnointi/palkitsemispolitiikka/> Luettu: 28.2.2023.

Elisa Oyj s.a.b. Palkitsemisraportti 2021. Luettavissa: <https://mb.cision.com/Public/18382/3524882/bdef554b81d56a47.pdf> Luettu: 22.2.2023.

Elisa Oyj s.a.c. Selvitys hallinto- ja ohjausjärjestelmästä 2021. Luettavissa: <https://mb.cision.com/Public/18382/3497379/b83a904eafb9bb63.pdf> Luettu: 18.3.2023.

Elisa Oyj s.a.d. Tilinpäätös 2021. Luettavissa: [https://static.elisa.com/v2/image/2tqybbhjs47b/68jVKAzeNBmWGEYTTasTZy/Elisa-Tilinpaaotos-2021.pdf?\\_ga=2.89065244.620080614.1677065079-1482386952.1676976358](https://static.elisa.com/v2/image/2tqybbhjs47b/68jVKAzeNBmWGEYTTasTZy/Elisa-Tilinpaaotos-2021.pdf?_ga=2.89065244.620080614.1677065079-1482386952.1676976358) Luettu: 22.2.2023.

Elisa Oyj s.a.e. Vastuullisuusraportti 2021. Luettavissa: [https://static.elisa.com/v2/image/2tqybbhjs47b/3IYBmLVXy11gN66VM0nXbl/Elisa-Vastuullisuusraportti-2021.pdf?\\_ga=2.143218870.2073560087.1678283748-1482386952.1676976358](https://static.elisa.com/v2/image/2tqybbhjs47b/3IYBmLVXy11gN66VM0nXbl/Elisa-Vastuullisuusraportti-2021.pdf?_ga=2.143218870.2073560087.1678283748-1482386952.1676976358) Luettu: 8.3.2023.

EY. s.a. Executive and board remuneration in Nordic countries, 2022. Luettavissa: [https://info.ey.com/Nordics-CN-multiple-GC-2022-03-17-Executive-Remuneration-report\\_LP.html](https://info.ey.com/Nordics-CN-multiple-GC-2022-03-17-Executive-Remuneration-report_LP.html) Luettu: 31.3.2023



Hakonen, A. 2015 Psykologiset motivaatioteoriat - milloin palkitseminen motivoi? Teoksessa Hakonen, A. ja Nylander, M. (toim.) Palkitseminen ihmisten johtamisessa, s.135–158. PS-kustannus. Jyväskylä.

Hakonen, N., Hakonen, A., Hulkko-Nyman, K. & Ylikorkala, A. 2014. Palkitse taitavammin - Palkitsemistavat esimiestyön ja johtamisen välineinä. Sanoma Pro Oy. Helsinki.

Hakonen, H. & Moisio, E. 2015. Työehtosopimusten ja lainsäädännön vaikutukset palkitsemiseen. Teoksessa Hakonen, A. ja Nylander, M. (toim.) Palkitseminen ihmisten johtamisessa, s.41–64. PS-kustannus. Jyväskylä.

Herzberg, F. 2008. One More Time: How Do You Motivate Employees? Harvard Business Review Press. Boston. E-kirja. Luettu: 27.3.2023.

Ikävalko, H. 2015 Yhteensopivuus yrityksen strategian ja palkitsemisratkaisun välillä - kongenssi-teoreettinen lähestymistapa. Teoksessa Hakonen, A. ja Nylander, M. (toim.) Palkitseminen ihmisten johtamisessa, s.105–120. PS-kustannus. Jyväskylä.

Jämsén, S. 2015. Institutionaalisen teorian näkökulma palkitsemistapojen valintaan. Teoksessa Hakonen, A. ja Nylander, M. (toim.) Palkitseminen ihmisten johtamisessa, s.93–103. PS-kustannus. Jyväskylä.

Kananen, J. 2017. Laadullinen tutkimus pro graduna ja opinnäytetyönä. Jyväskylän ammattikorkeakoulu. Jyväskylä.

Kananen, J. 2019. Opinnäytetyön ja pro gradun pikaopas. Jyväskylän ammattikorkeakoulu. Jyväskylä.

Kauhanen, J. 2015. Esimies palkitsijana. Kauppakamari. Helsinki. E-kirja. Luettu: 16.2.2023.

Kotimaisten kielten keskus. s.a. Kielitoimiston sanakirja. Luettavissa: <https://www.kielitoimistonsanakirja.fi/#/p%C3%B6rssi-yhti%C3%B6?searchMode=all> Luettu: 27.3.2023.

Laki kirjanpitolain muuttamisesta 1376/2016.

Maaniemi, J. 2015. Oikeudenmukaisuus palkitsemisessa – mitä se on, miksi sillä on väliä? Teoksessa Hakonen, A. ja Nylander, M. (toim.) Palkitseminen ihmisten johtamisessa, s.123–134. PS-kustannus. Jyväskylä.

Martela, F. & Jarenko, K. 2014. Sisäinen motivaatio. Tulevaisuuden työssä tuottavuus ja innostus kohtaavat. Eduskunnan tulevaisuusvaliokunnan julkaisuja. 2014:3. Tulevaisuusvaliokunta. Helsinki.

Luettavissa: [https://www.eduskunta.fi/fi/naineduskuntatoimii/julkaisut/documents/tuvj\\_3+2014.pdf](https://www.eduskunta.fi/fi/naineduskuntatoimii/julkaisut/documents/tuvj_3+2014.pdf)  
Luettu: 15.2.2023.

Nylander, M. & Hakonen, A. 2015. Palkitseminen eetokset ja malli toimivuudesta. Teoksessa Hakonen, A. ja Nylander, M. (toim.) Palkitseminen ihmisten johtamisessa, s.11–17. PS-kustannus. Jyväskylä.

Pietiläinen, T. 3.3.2023. Toimitusjohtaja Jussi Pesonen sai viime vuonna 123 kertaa tavallisen UPM:n työntekijän palkan ja palkkiot. Helsingin sanomat. Luettavissa: <https://www.hs.fi/talous/art-2000009424486.html?share=7838d7e9162fe9e55590261be836bb1a> Luettu: 8.3.2023

Puusa, A. & Julkunen, S. 2020. Uskottavuuden arviointi laadullisessa tutkimuksessa. Teoksessa Puusa, A. & Juuti, P. (toim.) Laadullisen tutkimuksen näkökulmat ja menetelmät, s.181–193. Gaudeamus. Helsinki. E-kirja. Luettu: 28.3.2023.

Puusa, A. & Juuti, P. 2020a. Esipuhe. Teoksessa Puusa, A. & Juuti, P. (toim.) Laadullisen tutkimuksen näkökulmat ja menetelmät, s.5–6. Gaudeamus. Helsinki. E-kirja. Luettu: 10.3.2023.

Puusa, A. & Juuti, P. 2020b. Laadullisen tutkimuksen olemus. Teoksessa Puusa, A. & Juuti, P. (toim.) Laadullisen tutkimuksen näkökulmat ja menetelmät, s.73–83. Gaudeamus. Helsinki. E-kirja. Luettu: 10.3.2023.

Puusa, A. & Juuti, P. 2020c. Näkökulmia laadullisen aineiston analysointiin. Teoksessa Puusa, A. & Juuti, P. (toim.) Laadullisen tutkimuksen näkökulmat ja menetelmät, s.141–152. Gaudeamus. Helsinki. E-kirja. Luettu: 27.3.2023.

Pörssisäätiö 2016. Pörssilistautujan käsikirja. Pörssisäätiö. Helsinki. Luettavissa: [https://www.porssisaatio.fi/wp-content/uploads/2016/05/porssilistautujan\\_kasikirja\\_2016\\_final\\_web.pdf](https://www.porssisaatio.fi/wp-content/uploads/2016/05/porssilistautujan_kasikirja_2016_final_web.pdf) Luettu: 26.3.2023.

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

Rötkin, L. 2015. Terveisiä pomolle. Talentum Media. Helsinki. E-kirja. Luettu: 16.2.2023.

Suomen virallinen tilasto (SVT). 2022. Tulonjakotilasto. Tilastokeskus. Helsinki. Luettavissa: <https://stat.fi/tilasto/tjt> Luettu: 30.3.2023.

Tuomi, J. & Sarajärvi, A. 2018. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. Kustannusosakeyhtiö Tammi. Helsinki.

UPM-Kymmene Oyj s.a.a. Palkitsemispolitiikka. Luettavissa: <https://www.upm.com/siteassets/assets/governance/documents/yk2020/upm-remuneration-policy-fi.pdf> Luettu: 2.3.2023

UPM-Kymmene Oyj s.a.b. Palkitsemisraportti 2021. Luettavissa: <https://ml-eu.globenewswire.com/Resource/Download/f765144b-c78a-44ff-aa60-5b45a9beca0b> Luettu: 27.2.2023

UPM-Kymmene Oyj s.a.c. Selvitys hallinto- ja ohjausjärjestelmästä 2021. Luettavissa: <https://ml-eu.globenewswire.com/Resource/Download/8837ca10-b229-4dea-a3e4-6aeb3982ff22> Luettu: 28.2.2023

UPM-Kymmene Oyj s.a.d. UPM-edut kuuluvat koko henkilöstölle työehtosopimuksesta riippumatta. Luettavissa: <https://www.upm.com/fi/vastuullisuus/ihmiset-ja-yhteiskunta/henkilostomme/tyoolosuhteet-ja-tyosuhteasiat/uusisopimisenmalli/artikkelit/upm-edut-kuuluvat-koko-henkilostolle/> Luettu: 2.3.2023

UPM-Kymmene Oyj s.a.e. Vuosikertomus 2021. Vaikutamme kestäväillä valinnoilla. Luettavissa: <https://ml-eu.globenewswire.com/Resource/Download/481aeec-0ab4-40cd-81be-d62a116b6e2f> Luettu: 1.3.2023

Vartiainen, M. 2015. Palkasta kokonaispalkitsemiseen - muutosten vuosisata. Teoksessa Hakonen, A. ja Nylander, M. (toim.) Palkitseminen ihmisten johtamisessa, s.43–60. PS-kustannus. Jyväskylä.

Viitala, Riitta. 2021. Henkilöstöjohtaminen. Keskeiset käsitteet, teoriat ja trendit. Edita. Helsinki. E-kirja. Luettu: 15.3.2023.

Viitala, Riitta. 2013. Henkilöstöjohtaminen. Strateginen kilpailutekijä. Edita. Helsinki.

Ylikorkala, A. & Sweins, C. 2015. Palkitsemisen kokonaisuus. Teoksessa Hakonen, A. ja Nylander, M. (toim.) Palkitseminen ihmisten johtamisessa, luku 1.1. (s.21–40). PS-kustannus. Jyväskylä. E-kirja. Luettu: 15.2.2023.