

# Yritysjohdon palkitsemisen puitteet, rajoitteet ja kipupisteet\*

Seppo Ikäheimo

*Professori*

Helsingin kauppakorkeakoulu

## Johdanto

Johdon palkitseminen on ollut kestokeskusteluaihe lehdistössä 1990-luvun puolivälistä lähtien. Ensimmäin kohuttiin Raision Tehtaiden ylimmän johdon Benecolin siivittämistä työsuhdeoptioihin perustuvista ansiotuloista, sitten keskustelu siirtyi Nokian johdon valtaisiin työsuhdeoptiotuloihin. Viimeiset vuodet olemmekin ihmetelleet Fortumin ylimmän johdon saamia työsuhdeoptioiden ja osakesidonnaisten järjestelmien tuottamia ansiotuloja.

Nämä keskusteluaiheet ovat vain jäävuoren huippu siitä kaikesta, mitä yrityksen palkitsemisessa ja ohjauksessa ylipäättään on tapahtunut. Palkitsemisessa tapahtuneet muutokset ovat yksi esimerkki siitä merkittävästä ajattelutavan ja toimintatapojen muutoksesta, mikä edelleenkin tänä päivänä hallitsee sekä suomalaisen että globaalin yritys-elämän ja yhteiskunnallisen kehityksen paradigmaa. Kun unohdetaan tai ummistetaan silmät tältä kehitykseltä,

poikkeuksellisiin palkkioihin helposti ylireagoidaan, tuomitaan lopputulos hahmottamatta siihen johtanutta prosessia yhteiskunnallisella ja yritystasolla.

Tässä puheenvuorossa pyritään ensiksi suhteuttamaan johdon palkitseminen toiminnalliseen ympäristöönsä ja toiseksi ottamaan esille erityisiä kysymyksiä, joista tällä hetkellä keskustellaan tai joista pitäisi keskustella.

## Yritysjohdon palkitsemisen puitteet ja rajoitteet

### Johdon palkkiot ovat osa yhteiskunnallista ja yritystoiminnan kehitystä

#### *Omistaja-arvon korostuminen*

Yrityksen ohjauksessa on siirrytty sidosryhmä-ajattelutavasta omistaja-arvoa korostavaan ajattelutapaan. Yritykset ovat saaneet selkeän perustan, jonka avulla yritystoiminnan menestystä voidaan arvioida, ja selkeät lähtökohdat sille,

\* *Esitelmä Taloustieteellisen Yhdistyksen iltapäiväseminaarissa 9. syyskuuta 2009.*

miten yrityksen rahat tulisi investoida ja missä liiketoiminnassa yrityksen on järkevää olla mukana. Ulkomaalaisomistuksen vapauttaminen vuonna 1993 vei merkittäväällä tavalla tätä muutosta eteenpäin. Sen seurauksena ulkomaalaiset omistajat ja heidän edusmiehensä, yritysanalyttikot, aikaansaiivat julkisesti noteerattujen yritysten johdolle aivan uuden tyyppisiä paineita, kun he tiedustelivat johdon kiinnostusta ajaa omistajien etua sekä kyselivät yritystä koskevan ajankohtaisen tiedon perään.

Etäisillä omistajilla ei ollut yrityksiin ja yritysjohtoon liittyvää tietämystä samalla tavalla kuin suomalaisilla suurilla institutionaalisilla sijoittajilla. Etäiset sijoittajat halusivat varmistua siitä, että johdolla on riittävä kiinnostus ajatella juuri heidän etuaan. Tätä kiinnostusta arvioitiin johdon kannustinjärjestelmien perusteella – oliko yrityksellä työsuhdeoptiojärjestelmiä tai omistiko yritysjohto merkittäviä määriä yrityksen osakkeita. Näiden tiedustelujen seurauksena yrityksissä päätettiin laskea liikkeelle työsuhdeoptioita houkutellen ulkomaalaisia sijoittajia ostamaan suomalaisten yritysten osakkeita. Yritysjohdolla ei ollut mitään sitä vastaan, että he saivat työsuhdeoptioita nykyisen palkan lisäksi. Tässä yhteydessä kiinteää palkkaa ja tulospalkkioita ei alennettu, ennemminkin päinvastoin. Johto sai siten työsuhdeoptioiden avulla todellisen mahdollisuuden ansaita aiempaa enemmän. Samalla palkitsemisjärjestelmät liittivät johdon intressin omistajien yleiseen intressiin.

#### *Tulevaisuuden korostuminen*

Omistajien intressi määräytyy sen perusteella, miten hyvin yritys pystyy tulevaisuudessa menestymään. Viitteitä siihen saadaan yrityksen aiemmasta menestyksestä ja nykyisistä resurs-

seista. Tulevaisuuden visiot, tahtotilat eli tavoitteet ja toimintatavat eli strategiat täydentävät merkittävästi yrityksen tulevaisuuden kuvaa. Yritysjohton käsitykset tulevaisuudesta ja analyytikoiden ennusteet luovat perustan osakkeen arvon muodostukselle. Omistaja-arvon korostamisen myötä yrityksiä pyritäänkin ajattelemaan entistä enemmän tulevaisuuden kannalta.

Tämä tulevaisuuden korostuminen näkyy hyvin monissa yrityksen johtamiseen ja tiedottamiseen liittyvissä piirteissä. Yrityksen ja liiketoiminnan strategiat ja niiden implementointi operatiiviseksi toiminnaksi ovat yleistyneet arkipäiväksi yrityksissä. Johdon palkkioissa on siirrytty osakesidonnaisten järjestelmien myötä palkitsemaan tulevaisuuden odotuksista. Kansainvälisessä tilinpäätösnormistossa (IAS/IFRS) on osin siirrytty historiallisista kustannuksista käypien arvojen käyttöön. Riskien hallinta ml. siitä tiedottaminen on tullut vakuuttamista ja rahoitusriskien hallintaa laajempaa osaksi yrityksen johtamista. Tulevaisuutta pyritään ennustamaan tai ainakin vaihtoehtoisia tulevaisuuksia pyritään hahmottamaan ja tulevaisuuden hallitsemiseen johtoa kannustetaan. Omistaja-arvon korostaminen on kauttaaltaan johtanut siihen, että yritystoiminta ja sen johtaminen nojaa aiempaa voimakkaammin tulevaisuuteen. Voisi väittää, että tulevaisuus on yritystoiminnan trendi, jota johdon palkitsemisen ilmentää.

#### *Yrityksen kokonaisuohjaus*

Yritystoiminnan ohjaus on kokonaisuus, jossa eri osa-alueet pyritään rakentamaan niin, että ne tukevat yrityksen tulevaisuuden tavoitteita ja strategioita. Palkitsemisjärjestelmät ovat vain yksi osa yrityksen kokonaisuohjausta (management control package). Muita osia ovat mm.

yrityskulttuuri, erilaiset manuaalit, budjetointi, mittausjärjestelmät sekä toiminnan strateginen ja operatiivinen suunnittelu. Palkitsemisjärjestelmät istutetaan tähän ohjauksen laajaan kokonaisuuteen. Kun omistaja-arvolähtöinen ohjaus otetaan käyttöön organisaatiossa, sen samalla tulisi tarkoittaa myös kokonaisvaltaista ohjausjärjestelmän muutosta – siirtymistä uuden tyyppiseen toimintakulttuuriin, käyttämään omistaja-arvoa korostavia mittareita kuten taloudellista lisäarvoa ja aggressiivisempia palkitsemisjärjestelmiä, joihin usein kytkeytyvät viivästetyt tulospalkkiot ja osakesidonnaiset palkkiojärjestelmät, strategioiden uudelleen arviointia sekä tiukempaa strategian ja operatiivisen toiminnan toisiinsa kytkemistä esimerkiksi tasapainotetun tuloskortin avulla. Näiden seurauksena yrityksen toiminnassa voi todella tapahtua toiminnallisia muutoksia, mutta niitä ei ole saatu aikaiseksi vain palkitsemisjärjestelmien avulla. Palkitsemisjärjestelmät ovat osa muutosprosessia, usein hyvin oleellinen osa. Keskeisintä on yritysjohdossa ja organisaatiossa tapahtunut ajattelu- ja toimintatapojen muutos omistaja-arvoa korostavaksi.

Tiivistetysti voisi todeta, että olemme siirtyneet viimeisen 15 vuoden aikana hintasäännöstelytaloudesta talouteen, jossa rahan hinta määräytyy markkinaehtoisesti tulevaisuuden odotusten mukaan, ja yrityksen ohjaus, ml. johdon palkitseminen, on sopeutunut tähän muutokseen.

### **Johdon palkkioiden käyttäytymisvaikutuksia liioitellaan**

Palkkioiden vaikutuksia johdon käyttäytymiseen pääsääntöisesti liioitellaan. Johdon palkkioiden ja yrityksen toimenpiteiden välille muodostetaan yksioikoinen kausaalinen suhde

– johdon palkkiot johtivat työntekijöiden irtisanomisiin tai yhdysvaltaisten pankkien kannustinjärjestelmät johtivat pankkikriisiin. Jo edellisessä kappaleessa on esitetty, että palkitseminen on vain yksi osa yrityksen kokonaisohjauksesta. Sen lisäksi palkkiojärjestelmät ovat vain yksi ulkoinen motivaatiotekijä yritysjohdolle. Miksi sitten esitetään näin voimakkaita kausaalisia väitteitä? Kausaaliseen ajattelutapaan vaikuttaa vahvasti teoriapohja, jonka perusteella todellisuutta tarkastellaan. Nykyisin elämme agenttiteoreettisen ajattelutavan valloittamassa yhteiskunnassa. Agenttiteoriassa oletetaan, että yritysjohto on työtä karttava (laiska) ja riskiä karttava (virkamiesmäinen) opportunisti (oman edun ajaja), että johdon toimintaa voidaan tehokkaasti suunnata kannustinjärjestelmien avulla ja että raha on tällä perusteella hyvin tehokas motivoija.

Kun hieman tarkemmin pohtii agenttiteoreettista näkemystä yritysjohdosta, ei voi muuta kuin yllättyä, miten se on saanut niinkin dominoivan aseman yhteiskunnallisessa keskustelussa. Onko niin, että omistajat ja heidän edustajansa hallituksissa valitsevat toimivaan johtoon ensisijaisesti laiskoja omaa etuaan ajavia virkamiehiä vai pyritäänkö löytämään mahdollisimman hyvä henkilö johtamaan yritystä? Pitkällä juoksulla eivät sellaiset yritykset menesty, jotka päätyvät valitsemaan huonoja henkilöitä johtamaan yritystään. Tämän vuoksi herää vahva epäily, ettei agenttiteoria taustaoletustensa vuoksi pysty koskaan ainakaan kovinkaan kattavasti selittämään yritysjohton toimintaa. Tosin on myös tilanteita, joissa agenttiteoriallakin on asemansa. Esimerkiksi silloin kun yritysjohtoa rekrytoidaan tai työsuhteoptioita lasketaan liikkeelle tai käytetään, johdon toiminnassa on kiistatta havaittavissa oman edun ajamista.

Palkitsemisjärjestelmien toimivuuteen vaikuttaa ratkaisevasti yritysjohdon sisäiset motivaatiotekijät – mitä asioita johto arvostaa. Usein johtotasolle yleinen henkilö on arvomaailman osalta valikoitunut – johdon ja yrityksen arvot ovat linjassa toistensa kanssa. Palkitsemisella ei pystytä muuttamaan arvostuskysymyksiä. Siten yrityksen tavoitteiden ja johdon sisäisen motivaation välistä ristiriitaa ei palkitsemisjärjestelmällä voida poistaa, vaan johdon sisäisen motivaation ja yrityksen arvojen tulee jo valmiiksi olla yhteneväiset. Kun vielä otetaan huomioon se, että useimmiten toimivaan johtoon valitut henkilöt ovat poikkeuksellisen työteliäitä ja tavoitteellisia, tuntuu agenttiteoreettinen ajattelutapa entistäkin etäisemmältä. Sen vuoksi keskeisimmät ratkaisut yritysjohdon osalta tapahtuvat rekrytointivaiheessa. Tällöin punnitaan sekä johdon kyky että halu toimia omistajien edun mukaisesti.

## Johdon palkitsemisen kipupisteet

### Johdon palkkioiden ulkopuolinen säätely on markkinoiden ja yrityksen toiminnan kannalta haitallista

Yrityksen hallitus on vastuussa yrityksen toiminnasta ja hallinnosta ml. johdon palkitsemisesta. Hallituksella on lähtökohtaisesti myös valta määrittellä, mitä periaatteita ja käytäntöjä palkitsemisessa noudatetaan. Hallitus on luottamuselin, johon valittujen henkilöiden yhteisvastuullisiin päätöksiin omistajat luottavat. Jos luottamus häviää, voidaan hallitusta vaihtaa tai panna hallitus vastuuseen tekemisistään.

Hallituksen valtaa voi kuitenkin rajoittaa lainsäädäntö ja ohjeistukset. Lainsäädäntö rajoittaa hallituksen valtaa osakesidonnaisten palkitsemisjärjestelmien osalta silloin, kun ky-

seessä on uusien osakkeiden liikkeellelasku. Näin on tapahtunut pääsääntöisesti silloin, kun työsuhdeoptiojärjestelyjä on laskettu liikkeelle. Uutena lainsäädännöllisenä rajoitteena kaavailaan tällä hetkellä globaaleja rajoitteita pankkien bonusten rakenteelle ja maksuajankohdalle. Nämä rajoittaisivat merkittävällä tavalla pankkien hallitusten mahdollisuuksia määrittellä johdon palkkioita.

Ohjeistukset ovat joko yleisiä yhtä maata kattavia suosituksia tai yhden omistajan esittämiä sääntöjä. Ohjeistukset koskevat yleensä julkisesti noteerattuja yrityksiä ja niitä tulee noudattaa ”comply or explain” -periaatteen mukaan. Näissä ohjeistuksissa ei ole vielä ollut rajoitteita palkitsemisjärjestelmien suuruuden tai rakenteen osalta. Sen sijaan niissä on kannanottoja palkitsemisjärjestelmien rakentamisprosessista ja niistä tiedottamisesta. Yhden omistajan säännöistä esimerkkinä on Talouspoliittisen ministerivaliokunnan kannanotto (8.9.2009). Niissä on rajoitettu valtio-omisteisten yritysten palkkioita määrittelemällä bonuksille 40 %:n katto, määrittelemällä toimitusjohtajan eläkeikä ja lisäeläkkeen ehdot sekä kieltämällä työsuhdeoptioiden käyttö.

Sekä lainsäädäntö että ohjeistukset siirtävät valtaa hallitukselta muille tahoille, lainsäätäjälle, ohjeistusten laatijalle tai yhdelle omistajataholle. Siten hallituksen tehtävät näiltä osin siirtyvät muiden hoidettavaksi – hallitukselta siirretään valta toisalle, mutta lopullinen vastuu palkitsemisjärjestelmien toimivuudesta jää hallitukselle.

Ulkopuolinen puuttuminen palkitsemisjärjestelmiin johtaa helposti epätoivottuun ja odottamattomaan käyttäytymiseen esimerkiksi bonusten tai työsuhdeoptioiden suhteen. Bonusten suuruuden määräytyessä kiinteän palkan perusteella, kiinteä palkka voidaan kohot-

taa niin korkeaksi, että myös bonus on riittävän suuri. Sen sijaan, että olisi annettu kannustavan palkan osan osuuden kasvaa esimerkiksi 60 %:iin kiinteästä palkasta, korotetaan kiinteää palkkaa 15 % ja samalla bonus kasvaa prosentuaalisesti saman verran. Rajoittamalla hallituksen mahdollisuutta kasvattaa palkan kannustavaa osaa, korotetaankin kiinteää palkkaa ja vähennetään palkitsemisen kannustavuutta, mutta samalla varmistetaan, että isompi osuus palkasta menee yrityksen kuluksi myös silloin, kun yrityksellä menee huonosti.

Työsuhdeoptioiden kieltäminen poistaa palkitsemisjärjestelmäpaletista yhden kaikkein voimakkaimmista välineistä. Työsuhdeoptioiden kyky kannustaa työntekijöitä riskin ottoon on erityisen voimakas, koska optioluonteensa vuoksi riski alaspäin on rajoitettu, mutta ylöspäin rajoittamaton. Poistamalla ne palkitsemispaletistaan, valtio-omisteisissa yrityksissä joudutaan käyttämään riskinottoon kannustaesaan tehottomampia kannustinvälineitä.

Palkitsemisen suuruuteen tai rakenteeseen puuttuminen johtaa helposti lopputulokseen, jota ei ole toivottu. Näiden tulemien estäminen vaatii puolestaan lisäsääntöjä. Sen sijaan olisi järkevämpää luottaa siihen, että yritysten hallitukset kantavat vastuun järkevistä palkitsemisjärjestelmistä.

### **Johdon eläkeratkaisut kuvastavat yritysten hallitusten kyvyttömyyttä arvioida niiden taloudellisia vaikutuksia**

Yritysjohdon kannustimien lisäksi yrityksen hallituksen tulee ratkaista myös yritysjohdolle tarjottavat lisäeläkeratkaisut. Perinteisesti lisäeläkeratkaisut ovat olleet etuusperusteisia, 60/60-ratkaisuja. Tämä tarkoittaa sitä, että yritysjohtaja pääsee eläkkeelle 60-vuotiaana ja saa

eläkettä 60 % viimeisten vuosien ansiotulostaan. Kyseinen ratkaisu on ollut yritysjohton kannalta erinomainen. Yritysjohtaja pääsee eläkkeelle normaalia aiemmin, ja eläkkeen suuruus on varmistettu erittäin korkeaksi. Yrityksen omistajien kannalta etuusperusteiseen ratkaisuun liittyy epäkohtia. Yritysjohtajan työpanoksen ajallinen kesto voi jäädä merkittävästi lyhyemmäksi kuin olisi omistajien kannalta toivottavaa. Lisäksi etuusperusteisessa järjestelyssä eläkemaksut voivat nousta erittäin korkeiksi, jopa moninkertaiseksi johdon palkkaan verrattuna. Tämä kustannus korostuu erityisesti ulkomailta tulevan johtajan etuusperusteisessa eläkeratkaisussa.

Eläkeratkaisuisissa tulisi siirtyä etuusperusteisista järjestelyistä maksuperusteisiin. Maksuperusteisessa eläkejärjestelyssä on sovittu, kuinka paljon eläkemaksuja vuosittain maksetaan, ja eläke-etuus määräytyy tehtyjen maksujen mukaan. Tämän seurauksena yrityksellä voisi olla paremmat mahdollisuudet nauttia toimivan johdon työpanoksesta pidempään. Maksuperusteisessa lisäeläkkeessä toimiva johdoto saa sitä paremmat eläke-etuudet, mitä kauemman aikaa he yrityksessä työskentelevät. Lisäksi eläkemaksut olisivat yritykselle helposti ennustettavia.

Eläkeratkaisuihin onkin viime aikoina enimmästä enemmän kiinnitetty huomiota, ja uusimmassa Talouspoliittisen ministerivaliokunnan kannanotossa (8.9.2009) otettiin selkeästi kantaa, joka suuntaa valtio-omisteisissa yrityksissä eläkeratkaisut maksuperusteisiksi.

### **Osakesidonnaiset järjestelmät ajavat omistajien ja yhteiskunnan etua**

Viimeaikaisessa julkisessa keskustelussa on tuomittu erityisesti ne yritysjohtajat, jotka ovat

saaneet yrityksen menestymään ja sen seurauksena heidän palkkionsa ovat olleet poikkeuksellisen korkeita. Näiden yritysjohtajien ansiotulot perustuvat poikkeuksetta osakesidonnaisiin järjestelmiin, kuten työsuhdeoptioihin tai osakekannustinjärjestelmiin. Yritysjohdon ja omistajan intressit ovat näissä palkitsemisjärjestelmissä hyvin vahvasti samansuuntaiset: kun omistaja vaurastuu saa yritysjohtokin kunnan palkkion. Omistaja-arvoa korostavassa yhteiskunnassa tämä on juuri se tapa kannustaa, jolla suunnataan johdon kiinnostus sekä omistajan että yhteiskunnan kannalta oikeisiin toimenpiteisiin: yritysjohto hakee kasvua sieltä, missä on tuottoisat näkymät, ja supistetaan toimintaa aloilta, joissa toiminta on heikkokatteista ja supistuvaa. Osakesidonnaiset järjestelmät auttavat johtoa pohtimaan asioita pitkällä aikavälillä, ja ne helpottavat myös vaikeiden päätösten, kuten tehtaiden sulkemisen ja irtisanomisen, tekemistä ja perustelua. Ilman pitkän aikavälin näkemystä olisi hyvin helppoa tuudittautua konsensusajatteluun, jossa kaikki saavat mitä kulloinkin haluavat ja jossa tuhotaan tulevaisuuden menestymämahdollisuudet.

Julkisessa keskustelussa on jäänyt täysin huomiotta ne yritysjohtajat, jotka eivät saa yritystä menestymään. Usein myös näilläkin yritysjohtajilla on merkittävät osakekannustinjärjestelmät. Toisinaan kyse on epäedullisesta toiminnallisesta ympäristöstä, mutta toisinaan kyse on myös johdon kyvyttömyydestä. Nähdäkseni juuri näiden yritysjohtajien ja yritysten tarkempi analysointi suhteessa menestyneisiin auttaisi hahmottamaan paremmin, mikä tekee eron menestyvien ja menestymättömien yritysjohtajien ja yritysten välillä. Kaikeksi onneksi omistajat ja heidän edustajansa yrityksen hallituksessa havaitsevat huonon menestyksen ja sangen nopeasti vaihtavat yritysjohtoa. Näin

haetaan henkilöstövaihdoilla yritystoiminnalle uutta menestystä. Siten omistajat ajavat myös yhteiskunnan etuja, tosin itsekkäistä syistä.

Erityisen merkittävää kannustamista tarvitaan silloin, kun heikosti menestyvän yrityksen suuntaa yritetään muuttaa. Yritys on kriisissä ja radikaalien toimenpiteiden vaihtoehtona on usein yritystoiminnan päätyminen. Tämän kaltaisessa tilanteessa yritysjohtoa täytyy kannustaa erityisen suureen riskinottoon. Ei siis riitä pelkästään se, että yritysjohton ja omistajan edut ovat samansuuntaiset, sen lisäksi täytyy johtoa kannustaa poikkeuksellisiin toimenpiteisiin. Palkitsemisjärjestelmien osalta tämä tarkoittaa käytännössä työsuhdeoptioiden käyttöä. Niiden erityisenä etuna verrattuna muihin palkitsemis- ja osakesidonnaisiin järjestelmiin on se, että suhteellisen pienellä kustannuksella ja omistuksen laimenemisella saadaan yritysjohdolle aikaiseksi erityisen suuri intressi ottaa riskiä. Kun vielä otetaan huomioon, ettei työsuhdeoptioista synny omistajille kustannuksia, jos yritys ei menesty, on ymmärrettävää, miksi kaikki merkittävät institutionaaliset sijoittajat Suomessa suhtautuvat myönteisesti työsuhdeoptioiden käyttöön, Suomen valtiota lukuun ottamatta.

### **Johdon palkat tulee olla liian korkeita**

Yhteiskunnallisessa keskustelussa tuomitaan erityisesti johdon palkat, jotka koetaan liian korkeiksi. Mikä on sitten kohtuullinen palkka? Olisiko parempi, että johdolle maksettaisiin hyvin maltillisia palkkoja? Nähdäkseni on parempi maksaa liian korkeita palkkoja kuin liian alhaisia, jopa ihan varmuuden vuoksi.

Yritysjohtaja, joka on tyytymätön palkkaansa, on paljon huonompi vaihtoehto kuin henkilö, jolla on riittävät insentiivit toimia johta-

mansa yrityksen eteen. Tyytymätön johtaja ei ole lojaali työnantajalleen ja hakee vaihtoehtoisia työpaikkoja. Siten hän ei myöskään sitoudu yritystoiminnan kehittämiseen samalla tavalla kuin yritysjohtaja, jota sitoutetaan ja kannustetaan riittävästi. Hyvin ansaitsevan yritysjohtajan ei myöskään tarvitse murehtia omaa taloudellista asemaansa, ja hän on valmis ottamaan myös merkittäviä omistajia palvelevia riskejä.

Riittämättömästi palkatut yritysjohtajat ajautuvat helpommin myös lyhyen aikavälin oman edun ajamiseen ml. sisäpiirikauppoihin, lahjontaan ja konsultointiin. Mikäli yritysjohtaja on tyytymätön palkkaansa, hakee hän mahdollisesti muita ansaintakeinoja varsinaisen työnsä ohella, eikä keskity ainoastaan nykyiseen työtehtäväänsä. Olisi hyvä analysoida, mikä merkitys on ollut palkitsemisjärjestelmien heikkoudella, kun yritysjohtaja on poikennut liikkeenjohdossaan yksioikoiseen oman edun tavoitteluun.

Liian korkeita yritysjohtajan palkkoja voidaan myös perustella ns. tournament-vaikutuksen avulla. Siinä ajatuksena on, että alemmilla organisaatiotasolla työskentelevät ponnistelevat paremmin tavoitellessaan parempipalkkaisia työtehtäviä. Yrityksessä viimeisenä päämääränä on toimitusjohtajan asema. Siten toimitusjohtajalle tulisi maksaa niin paljon, että se kannustaisi myös muita työntekijöitä parempaan työntekoon.

Yritysjohtajalle tulee maksaa riittävästi palkkaa ja kannustimia, mieluummin liikaa kuin liian vähän, koska ne sitouttavat johtoa ajamaan omistajien etua ja kannustavat myös muita työntekijöitä omissa työtehtävissään.

### **Palkitsemisprosessi ei toimi kunnolla**

Hyvin korkeat yritysjohtajan palkat voivat joutua myös siitä, että yritysjohto voi itse asettaa

oman palkkansa. Yritysjohtajalla on useita keinoja vaikuttaa palkkaansa, ja sen vuoksi sekä yrityksen hallituksen että palkitsemisvaliokunnan on syytä olla johdon palkitsemisen osalta tilanteen tasalla erityisesti silloin, kun uutta toimitusjohtajaa palkataan tai kun käytetään konsultteja.

Hyvin usein hallituksella ja palkitsemisvaliokunnalla ei ole riittävästi aikaa palkitsemiskysymyksiin. Toimivan palkitsemisjärjestelmän kannalta olisi erittäin hyödyllistä, että palkitsemiskysymyksiä tarkasteltaisiin useita kertoja vuoden aikaan. Budjetoinnin yhteydessä pohdittaisiin tavoitteen asettelua ja tavoitteiden yhteyttä palkitsemiseen, tilikauden tuloksen selvittyä palkkioiden määrää ja yhteyttä tulokseen, ennen yhtiökokousta palkitsemisjärjestelmistä raportointia yhtiökokoukselle ja yhtiökokouksessa mahdollisesti päätettäviä osakesidonnaisia järjestelmiä, sekä yhtiökokouksen jälkeen toimeenpanna palkitsemista koskevat yhtiökokouksen päätökset. Tämän tapainen toimenpideohje auttaa hallitusta ja palkitsemisvaliokuntaa suunnittelemaan toimintansa omistajaa palvelevalla tavalla ja hallitsemaan itsenäisemmin johdon palkitsemista.

Erityistä panostusta hallitukselta vaatii uuden toimitusjohtajan valinta ja palkkaus. Hyvin usein käy niin, että uusi henkilö on käytännössä valittu ja toimitusjohtajasopimus on vielä tekemättä. Tässä tilanteessa uudella toimitusjohtajalla on erittäin hyvä neuvotteluasema oman palkkansa ja muiden etujensa suhteen. Yrityksessä tarvitaan uusi toimitusjohtaja hyvinkin nopeasti ja hallituksen kannalta on tärkeää, että yhteistyö toimitusjohtajan kanssa lähtee suotuisasti liikkeelle. Hallitus hyvin helposti päätyy lopputulokseen, jossa toimitusjohtajalle maksetaan vähintään riittävän hyvä korvaus.

Palkitsemiskonsulteilla on toimitusjohtajan palkkaukseen hyvin merkittävä vaikutus. Palkitsemiskonsulttien markkinat ovat Suomessa hyvin suppeat ja usein yrityksissä käytetään sekä henkilöstöhallinnossa että hallituksessa samaa konsulttia. Samalla konsultilla on tässä tilanteessa kahdenlainen rooli, toisaalta palvelaan yritysjohtoa ja toisaalta ollaan määrittämässä yritysjohdolle palkkoja. Tätä asetelmaa ei voida pitää hyvänä toimintamallina, koska konsultilla voi olla kiinnostus palvella yritysjohtoa myös suosittelemalla heille korkeampia palkkioita. Tähän tarkoitukseen konsulttien tarjoamat palkitsemistilastot ovat aivan erinomainen väline, sillä niiden avulla voidaan perustella ainakin kaikkien työtehtäväänsä nähden alle keskiarvotasoon sijoittuvien yritysjohtajien palkkatason nostoa. Tämähän puolestaan nostaa keskiarvoa, joten palkannousua tilastojen avulla ei voida estää.

Hallituksen ja palkitsemisvaliokunnan tulisi käyttää palkitsemiskysymyksiin riittävästi aikaa sekä valita palkitsemiskonsultit itsenäisesti ja tarvittaessa pyytää ulkopuolisen näkemystä yrityksen palkitsemisen nykytilasta ja kehittämistarpeista.

### **Palkkoihin ja palkitsemisprosessiin läpinäkyvyyttä vain pakolla**

Yrityksen hallitukselle annettu valta ja siitä seuraava vastuu näkyy tilivelvollisuutena omistajille. Palkitsemisjärjestelmien osalta tämä tarkoittaa sitä, että omistajille kerrotaan palkitsemisratkaisuksista ja niiden perusteista riittävästi, jotta omistajat voivat arvioida, kuinka hyvin hallitus on suoriutunut palkitsemisjärjestelmien osalta tehtävissään.

Suomessa palkitsemisjärjestelmien läpinäkyvyys on ollut heikolla tasolla. Vuosituhannen

alussa vain harva julkisesti noteerattu yritys kertoi toimitusjohtajalleen maksamaansa palkkaa. Tällöin merkittävien tietokanava sekä omistajille että julkiselle sanalle olivat verottajan julkistamat verotiedot. Asetelmaa voidaan pitää sangen koomisena – valtio verottajana toteuttaa palkitsemisjärjestelmien osalta sitä tilivelvollisuutta omistajille, joka olisi kuulunut yrityksen hallitukselle. Verotustiedot eivät kuitenkaan ole tarkoituksenmukaisia tähän tarkoitukseen, sillä niihin liittyy ansiotulon ajoitusta ja määrää koskevia verolainsäädännöllisiä piirteitä.

Merkittävät palkitsemisjärjestelmien tiedottamiseen liittyvät muutokset ovat toteutuneet julkisesti noteerattuja yrityksiä koskevien ”comply or explain” -periaatetta noudattavien ohjeistusten avulla. Kun niissä on vaadittu kertomaan toimitusjohtajan palkasta, niin yritykset ovat kertoneet toimitusjohtajan palkasta. Vapaaehtoisesti näitä muutoksia ei ole saatu aikaseksi. Kyse on ilmeisesti siitä, että yritysjohto kokee palkitsemisjärjestelmät hyvin henkilökohtaisiksi asioiksi, ja sen vuoksi pidättäytyy niistä kertomasta. Näkisin, että on selkeästi parempi niin, että yritys hallitsee tosin pakotettuina itse palkitsemisjärjestelmistä kertomista kuin se, että verottaja kertoo omalla tavallaan johdon palkkioista.

Jotta omistajat voisivat kunnolla ottaa kantaa palkitsemisjärjestelmien tarkoituksenmukaisuuteen, tulisi niistä tiedottamiseen tehdä merkittäviä muutoksia. Mallia voitaisiin hakea hyvän hallinnoinnin luvatusista maista Iso-Britanniasta. Siellä on jo vuodesta 2002 lähtien vaadittu laajaa raporttia yritysjohtajan palkoista, niiden yhteydestä yrityksen tavoitteisiin, yksityiskohtaista selvitystä tulospalkkioista sekä eläkkeistä ja niiden taloudellisista vaikutuksista. Näin omistajat saavat käsityksen, miten palkit-



semisjärjestelmät kytkeytyvät yrityksen kokonaisohjaukseen. Silloin, kun hallitus joutuu raportoimaan palkitsemisjärjestelmien kytköksestä yrityksen tavoitteisiin ja strategioihin, yrityksen hallitus joutuu myös kriittisesti arvioimaan, mikä on tarkoituksenmukaista yrityksen menestyksen kannalta ja epätarkoituksenmukaiset ratkaisut karsiutuvat pois palkitsemisjärjestelmistä.

Onnistuneessa johdon palkitsemisjärjestelmässä huonot palkat tarkoittavat huonoa yrityksen menestystä ja epäonnistunutta liiketoimintaa. Hallituksen ja omistajien tulisi pohtia epäonnistumisen syitä ja seurauksia. Myös julkisessa sanassa näihin epäonnistumisiin tulisi kiinnittää huomiota ja joskus jopa tuomita huo-

nosti menestyvä liikkeenjohto. Vastaavasti onnistuneen palkitsemisjärjestelmän tuloksena korkeat johdon palkat ovat seurausta hyvin johdetusta liiketoiminnasta sekä omistajien, julkisen sanan että yleensäkin yhteiskunnan tulisi tällöin iloita: mitä korkeammat palkkiot, sitä enemmän yritykset ovat onnistuneet saamaan aikaan yhteistä hyvää. Näin tapahtuikin Nokian menestyksen aikana. Sen jälkeen korkeat johdon palkat ovat tuoneet lähinnä julkisia tuomioita yritysjohdolle, vaikka omistajat ja myös työntekijät ovat johtoa kiitelleet. Siten palkitsemisjärjestelmiin liittyvän julkisuuskuvan hallitsemisessa yrityksillä on vielä paljon haasteita palkitsemisjärjestelmien kehittämisen lisäksi. □