

# **YRITYKSEN YHTEISKUNTA VASTUUTAVOITTEIDEN KYTKEMINEN JOHDON PALKITSEMISEEN**

**Jyväskylän yliopisto  
Kauppakorkeakoulu**

**Pro gradu -tutkielma**

**2021**

**Tekijä: Laura Vättö  
Oppiaine: Laskentatoimi  
Ohjaaja: Aila Virtanen**



JYVÄSKYLÄN YLIOPISTO



## TIIVISTELMÄ

Tekijä Laura Vättö	
Työn nimi Yrityksen yhteiskuntavastuutavoitteiden kytkeminen johdon palkitsemiseen	
Oppiaine Laskentatoimi	Työn laji Pro gradu -tutkielma
Aika (pvm.) Maaliskuu 2021	Sivumäärä 77
<p>Tiivistelmä - Abstract</p> <p>Tänä päivänä yritysten odotetaan toimivan yhteiskuntavastuullisella tavalla. Yritysten yhteiskuntavastuullisella toiminnalla on havaittu olevan positiivisia vaikutuksia niin yrityksen kuin myös koko yhteiskunnan kannalta. Palkitsemisjärjestelmä nähdään tärkeäksi mekanismiksi yrityksen yhteiskuntavastuullisen toiminnan edistämiseen. Johtajia voidaan motivoida sitoutumaan yhteiskuntavastuullisiin toimiin sitomalla yhteiskuntavastuutavoitteita heidän palkitsemiseensa. Tässä tutkimuksessa tutkittiin, kuinka yrityksen yhteiskuntavastuu, johdon palkitseminen ja yrityksen yhteiskuntavastuutavoitteiden kytkeminen johdon palkitsemiseen on toteutettu seitsemässä suomalaisessa pörssi-yhtiössä. Tutkimuksessa keskityttiin erityisesti yrityksen yhteiskuntavastuun ja johdon palkitsemisen välisen yhteyden tutkimiseen. Tutkimus toteutettiin laadullisena tutkimuksena ja tutkimusaineisto koostui teemahaastattelujen avulla kerätystä haastatteluaineistosta sekä tutkittavien yhtiöiden vastuullisuusraporteista ja palkka- ja palkkioselvityksistä. Haastatteluaineisto analysoitiin teemoittelun avulla ja vastuullisuusraporttien sekä palkka- ja palkkioselvitysten analyysitapana käytettiin sisällönanalyysiä. Tutkimuksen tulokset osoittavat, että yhtiöiden asettamat yhteiskuntavastuutavoitteet ovat yhtiökohtaisia, mutta koostuvat pääasiassa samoista teemoista. Johdon palkitseminen noudattaa samankaltaista kaavaa ja käytetyt palkitsemismuodot ovat samat kaikissa yhtiöissä erorahaa lukuun ottamatta. Johdon palkitsemiseen kytketyissä yhteiskuntavastuutavoitteissa nousi vahvasti esille yksi teema. Kaikissa yhtiöissä johdon palkitsemiseen on kytketty yksi tai useampi työturvallisuuteen liittyvä tavoite ja yhtiöt mittaavat työturvallisuutta tapaturmataajuuden avulla. Tutkimuksessa havaittiin, että yhtiöt ovat asettaneet useita yhteiskuntavastuutavoitteita, mutta näistä vain murto-osa on kytketty johdon palkitsemiseen. Tutkittavat yhtiöt edustavat yhteensä viittä eri toimialaa, mutta tutkimuksessa ei havaittu merkittäviä toimialakohtaisia eroja yhteiskuntavastuun, johdon palkitsemisen eikä näiden välisen yhteyden osalta.</p>	
Asiasanat yrityksen yhteiskuntavastuu, johdon palkitseminen, vastuullinen palkitsemisjärjestelmä, suomalaiset pörssi-yhtiöt	
Säilytyspaikka Jyväskylän yliopiston kirjasto	

## **TAULUKOT**

TAULUKKO 1 Yrityksen yhteiskuntavastuun teemoja.....	49
TAULUKKO 2 Kansainvälisesti tunnetut yritysvastuun ohjeet ja periaatteet...	51
TAULUKKO 3 Toimitusjohtajan ja johtoryhmän palkitsemismuodot.....	53
TAULUKKO 4 Johdon palkitsemiseen kytketyt yhteiskuntavastuutavoitteet ..	58

## **KUVIOT**

KUVIO 1 Toimielinten palkitsemisen päätöksentekoprosessi.....	56
---	----

## **LIITTEET**

LIITE 1 Haastattelurunko .....	76
--------------------------------	----

# SISÄLLYS (CONTENTS)

TIIVISTELMÄ  
TAULUKOT, KUVIOT JA LIITTEET  
SISÄLLYS

TIIVISTELMÄ .....	3
1 JOHDANTO .....	7
1.1 Tutkimuksen taustaa .....	7
1.2 Tutkimuksen tarkoitus ja tutkimuskysymykset .....	9
1.3 Tutkimusmetodologia .....	9
1.4 Tutkimusraportin rakenne.....	10
2 YRITYKSEN YHTEISKUNTAVASTUU.....	11
2.1 Yrityksen yhteiskuntavastuun määrittelyä .....	11
2.1.1 Kolmoistilinpäätös ja yhteiskuntavastuun pyramidi ....	14
2.2 Näkökulmia yhteiskuntavastuuseen.....	15
2.2.1 Omistajalähtöinen näkökulma .....	15
2.2.2 Sidosryhmälähtöinen näkökulma.....	17
2.2.3 Laaja sosiaalinen vastuu .....	18
2.3 Kansainvälisesti tunnetut yritys vastuun ohjeet ja periaatteet..	19
3 JOHDON PALKITSEMINEN .....	22
3.1 Johdon palkitsemisesta.....	22
3.2 Palkitsemismuodot .....	24
3.2.1 Peruspalkka.....	24
3.2.2 Tulospalkkiot.....	24
3.2.3 Osakesidonnaiset palkitsemismuodot .....	25
3.2.4 Eläkejärjestelyt.....	26
3.2.5 Vakuutukset.....	27
3.2.6 Eroraha .....	27
3.3 Johdon palkitsemista selittäviä teorioita.....	27
3.3.1 Agenttiteoria .....	27
3.3.2 Optimaalinen sopimusteoria .....	29
3.3.3 Johtajan valtateoria .....	31
3.3.4 Taloudenhoitajateoria.....	32
4 YHTEISKUNTAVASTUUTAVOITTEIDEN KYTKEMINEN JOHDON PALKITSEMISEEN .....	34
4.1 Vastuulliset palkitsemisjärjestelmät .....	34
4.2 Yrityksen yhteiskuntavastuullisen toiminnan ja vastuullisten palkitsemisjärjestelmien vaikutukset .....	37
5 TUTKIMUSMENETELMÄ JA -AINEISTO.....	42
5.1 Tutkittavat yhtiöt.....	42
5.2 Tutkimusmenetelmä ja tutkimusaineisto .....	43

5.3	Aineiston analyysi.....	45
6	TUTKIMUKSEN TULOKSET .....	47
6.1	Yrityksen yhteiskuntavastuu.....	47
6.2	Johdon palkitseminen.....	52
6.3	Yhteiskuntavastuutavoitteiden kytkeminen johdon palkitsemiseen .....	58
7	JOHTOPÄÄTÖKSET JA ARVIOINTI.....	64
7.1	Johtopäätökset .....	64
7.2	Tutkimuksen luotettavuus ja rajoitukset .....	66
7.3	Jatkotutkimusehdotukset.....	68
	LÄHTEET .....	70
	LIITTEET .....	76

# 1 JOHDANTO

## 1.1 Tutkimuksen taustaa

Vuosien 2007-2009 finanssikriisi on vaikuttanut yritysten liiketoimintaympäristöön merkittävästi ja myös yhteiskunnan odotukset yrityksiä kohtaan ovat muuttuneet (Nollet, Filis, & Mitrokostas 2016). Viime vuosien aikana on tapahtunut merkittävää kehitystä yhteiskunnan, sääntelyn ja ympäristön saralla (Flammer, Hong, & Minor 2019). Myös suomalainen yhteiskunta on muuttunut voimakkaasti viimeisen vuosisadan aikana. 1900-luvulla valtion ylläpitämät hyvinvointitoiminnot olivat vähäiset ja perinteisillä teollisuuspaikkakunnilla yritykset huolehtivat pitkälti yhteisön hyvinvoinnista. (Takala 2000.) Nykyään yritysten odotetaan käyttäytyvän yhteiskuntavastuullisella tavalla taloudellisen suoriutumisen lisäksi (Maas 2018). Yritys voi parantaa yhteiskuntavastuullisuuttaan tekemällä pieniä muutoksia nykyisiin toimintatapoihin tai vastaavasti tekemällä radikaalimpia muutoksia koko liiketoimintaansa (Epstein & Roy 2001). Kansallinen lainsäädäntö ja uudet sidosryhmät asettavat yrityksille uusia odotuksia sen suhteen, miten ympäristövaikutukset ja taloudelliset vaikutukset tulisi ottaa päätöksenteossa huomioon (Dahlsrud 2008). Kuluttajat, viranomaiset ja kansalaisjärjestöt vaativat yrityksiä toimimaan kestävämmiin ja vastuullisempiin. Yrityksen yhteiskuntavastuullisesta käyttäytymisestä ja etiikasta saatava tulla entistä suurempi kysymys tulevaisuudessa. (Nollet ym. 2016.)

Alan kirjallisuudessa on puhuttu yrityksen yhteiskuntavastuusta ja siihen liittyvästä toiminnasta jo lähes 50 vuoden ajan (Maas 2018). Yrityksen yhteiskuntavastuun termiä alettiin käyttää kuitenkin laajemmassa mittakaavassa vasta 2000-luvun taitteessa (Juholin 2004, 9). Okaforin ja Ujahin (2020) mukaan yritysten yhteiskuntavastuullista toimintaa ei voi jättää huomioimatta tai ylikorostaa sen tärkeyttä. Yrityksen yhteiskuntavastuusta on muodostunut koko liiketoiminnan kulmakivi (Li & Thibodeau 2019) ja yritykset käyttävät yhteiskuntavastuullisiin toimiin merkittävästi aikaa ja resursseja (Chatterji, Durand, Levine, & Touboul 2016). Tästä huolimatta yrityksen yhteiskuntavastuulle ei ole yhtä vakiintunutta määritelmää ja alan kirjallisuudessa samasta aiheesta käytetään useita eri termejä. Jo englanninkielisen termin corporate social responsibility suomentamisessa on omat haasteensa, sillä se voidaan tulkita joko yrityksen sosiaaliseksi tai yhteiskunnalliseksi vastuuksi (Juholin 2004, 10).

Tässä tutkielmassa käytetään termiä yrityksen yhteiskuntavastuu, sillä sitä voidaan pitää englanninkielisen termin melko vakiintuneena suomenkielisenä käännökseenä.

Yritysten yhteiskuntavastuullisella toiminnalla on positiivisia vaikutuksia niin yrityksen kuin koko yhteiskunnan kannalta. Useat tutkimukset osoittavat positiivisen yhteyden yrityksen yhteiskuntavastuun ja taloudellisen tuloksen välillä (Kim, Kim, & Qian 2018; Nollet ym. 2016; Wang, Dou, & Jia 2016). Yritys voi sosiaalista vastuuta tunnustamalla saavuttaa kilpailuetua sellaisiin yrityksiin nähden, jotka eivät edistä yhteiskuntavastuullista toimintaa (Takala 2000). Yhteiskuntavastuullinen toiminta parantaa suhteita yrityksen eri sidosryhmiin ja parantuneet suhteet helpottavat esimerkiksi pääoman saantia. Yhteiskuntavastuullinen toiminta voi myös vähentää kustannuksia, sillä esimerkiksi yrityksen energiankulutus saattaa laskea tai hävitettävää jätettä kertyy aiempaa vähemmän. (Epstein & Roy 2001.) Yrityksen parantunut maine taas palkitsee osakkeenomistajia taloudellisesti sekä parantaa muiden sidosryhmien hyvinvointia muilla tavoin (Okafor & Ujah 2020).

Nykyään monet yritykset julkaisevat vuosikertomuksessaan tietoa yhteiskuntavastuullisista toimistaan ja osa yrityksistä julkaisee myös erillisen vastuullisuusraportin. On huomioitava, että joidenkin yritysten kohdalla tämä saattaa olla esitystä (Ikram, Li, & Minor 2019) ja yritys tunnustaa yhteiskuntavastuuta täysin itsekkäistä syistä pyrkien luomaan itsestään hyvän kuvan (Takala 1999). Tällöin yhteiskuntavastuuta pidetään vain keinona saada lisää asiakkaita tai tehdä vaikutus yrityksen rahoittajiin (Takala 1999). Tieto yrityksen toiminnasta leviää nykypäivänä äärimmäisen nopeasti ja tuotekuvan tahraantuminen on vakava uhka yrityksen liiketoiminnalle, josta voi seurata muun muassa välitön pörssikurssien lasku (Takala 2000). Ratkaisuna tähän, yrityksiä on kehoitettu kytkemään yhteiskuntavastuutavoitteet suoraan johdon palkitsemisjärjestelmiin (Ikram ym. 2019). Mikäli yhteiskuntavastuu nähdään yrityksessä tärkeänä, se tulisi heijastua myös toiminnan arviointiin ja maksettuihin palkkioihin (Epstein & Roy 2001). Yhteiskuntavastuutavoitteiden kytkeminen johdon palkitsemisjärjestelmiin motivoi johtajia sitoutumaan yhteiskuntavastuullisiin toimiin (Okafor & Ujah 2020). Yrityksen yhteiskuntavastuutavoitteiden kytkeminen johdon palkitsemisjärjestelmiin on lisääntynyt, mutta käytössä olevat palkitsemistavat eroavat merkittävästi eri toimialojen kesken (Ikram ym. 2019). Flammerin ym. (2019) tutkimuksen tulokset osoittavat että yrityksen yhteiskuntavastuutavoitteita ei ole käytetty johdon palkitsemisessa kovinkaan pitkään, mutta niiden käyttö on yleistymässä. Vuonna 2004 vain 12,1% S&P 500 yrityksistä oli kytkenyt yhteiskuntavastuutavoitteet johdon palkitsemisjärjestelmiin ja vuonna 2013 vastaava prosenttiosuus oli 36,7% (Flammer ym. 2019). Tämä luku on noussut vuosien aikana ja Lin & Thibodeaun (2019) mukaan noin puolet S&P 500 yrityksistä on kytkenyt yhteiskuntavastuutavoitteita johdon palkitsemiseen. S&P 500 on maailmanlaajuisesti hyvin tunnettu pörssi-indeksi, joka koostuu 500 suuresta yhdysvaltalaisesta yrityksestä. Flammer ym. (2019) kuitenkin huomauttavat, että yhteiskuntavastuutavoitteiden kytkemisestä johdon palkitsemiseen ei vielä tiedetä paljoa eikä myöskään sen vaikutuksista yrityksen toimintaan.



## 1.2 Tutkimuksen tarkoitus ja tutkimuskysymykset

Tämä pro gradu - tutkielma tehtiin Jyväskylän yliopiston kauppakorkeakoululle. Tutkielmassa perehdyttiin yrityksen yhteiskuntavastuuseen, johdon palkitsemiseen sekä erityisesti näiden väliseen yhteyteen. Yrityksen yhteiskuntavastuusta sekä johdon palkitsemisesta on saatavilla paljon tietoa ja aiheita on tutkittu laajasti. Yrityksen yhteiskuntavastuun ja johdon palkitsemisen väliseen yhteyteen on puolestaan tähän mennessä kiinnitetty hyvin vähän huomiota. Vastuullisia palkitsemisjärjestelmiä koskevat tutkimukset ovat pääasiassa vasta viime vuosilta (kts. Flammer ym. 2019; Ikram ym. 2019; Maas 2018). Tässä tutkielmassa vastuullisella palkitsemisjärjestelmällä viitataan johdon palkitsemisjärjestelmään, jossa yhteiskuntavastuutavoite tai -tavoitteita on osana johdon palkitsemiskriteerejä. Tutkimus pyrkii antamaan vastauksen alla oleviin tutkimuskysymyksiin:

- Millaisia teemoja yhtiöiden asettamat yhteiskuntavastuutavoitteet sisältävät?
- Kuinka yhtiöt palkitsevat johtoa?
- Mitä yhteiskuntavastuutavoitteita yhtiö on kytkenyt johdon palkitsemiseen?

Tutkimuksen pääasiallisena tarkoituksena on tutkia yhteyttä yrityksen yhteiskuntavastuun ja johdon palkitsemisen välillä. Aihetta tutkiakseen on ensin selvitettävä mitä tutkittavien yhtiöiden asettamat yhteiskuntavastuutavoitteet sisältävät ja kuinka yhtiöt palkitsevat johtoa. Kaksi ensimmäistä tutkimuskysymystä luovat pohjan kolmannelle tutkimuskysymykselle, jonka tarkoituksena on selvittää, mitkä tutkittavien yhtiöiden asettamista yhteiskuntavastuutavoitteista on kytketty myös johdon palkitsemiseen.

## 1.3 Tutkimusmetodologia

Tutkimus toteutettiin kvalitatiivisena eli laadullisena tutkimuksena. Tutkimuksessa tutkittiin, kuinka yrityksen yhteiskuntavastuu, johdon palkitseminen ja yrityksen yhteiskuntavastuutavoitteiden kytkeminen johdon palkitsemiseen on toteutettu seitsemässä suomalaisessa pörssi-yhtiössä. Tutkimus rajattiin Suomen kontekstiin ja tutkimuksessa tutkittiin kokoluokaltaan suuria ja keskisuuria suomalaisia pörssi-yhtiöitä. Tutkimuksessa haastateltiin pörssi-yhtiöiden palkitsemisen ja vastuullisuuden asiantuntijoita. Tutkimusaineisto kerättiin tarkemmin ottaen teemahaastattelujen avulla ja haastattelut järjestettiin joulukuussa 2020 – tammikuussa 2021. Teemahaastatteluihin sisältyi kolme eri teemaa, joita olivat yrityksen yhteiskuntavastuu, johdon palkitseminen ja yrityksen yhteiskuntavastuutavoitteiden kytkeminen johdon palkitsemiseen. Haastattelut pidettiin yksilöhaastatteluina ja jokaisesta yhtiöstä haastateltiin yhtä asiantuntijaa. Kaikki haastattelut nauhoitettiin sanelimella. Haastatteluaineiston lisäksi tut-

kimusaineisto koostui tutkittavien yhtiöiden julkisista asiakirjoista. Tutkimuksessa tarkasteltiin yhtiöiden tuoreimpia saatavilla olevia eli vuoden 2019 vastuullisuusraportteja ja palkka- ja palkkioselvityksiä. Näiden avulla täydennettiin ja tarkennettiin haastateltavien antamia vastauksia.

Aineiston purkaminen aloitettiin litteroimalla haastattelut. Haastattelut litteroitiin pääasiassa pelkästään haastateltavan puheen osalta. Haastatteluaineiston analyysitapana käytettiin teemoittelua. Ensin haastateltavien litteroidut vastaukset jaoteltiin temahaastattelun teemojen mukaisesti ja tämän jälkeen tema-alueet jaoteltiin vielä pienempiin alaluokkiin. Tutkittavien yhtiöiden vastuullisuusraporttien ja palkka- ja palkkioselvitysten analyysissä käytettiin puolestaan sisällönanalyysiä. Analyysissä hyödynnettiin teorialähtöistä sisällönanalyysiä asiakirjojen joidenkin osa-alueiden luokittelussa. Lisäksi tutkimuksessa hyödynnettiin sekä aineistotriangulaatiota että teorialähtöistä sisällönanalyysiä. Tutkimusaineiston suhteellisen pienestä koosta johtuen saadut tutkimustulokset eivät ole yleistettäviä. Toisaalta laadullisessa tutkimuksessa aineiston harkinnanvaraisuus on aineiston kokoa tärkeämpi tekijä (Eskola & Suoranta 1998) eikä laadullisen tutkimuksen tarkoituksena ole tavoitella yleisten lainalaisuuksien muodostamista (Alasuutari 2012).

## 1.4 Tutkimusraportin rakenne

Johdannossa esitellään tutkielman aihe sekä perustellaan aiheen valintaa. Lisäksi johdannossa avataan tutkimuksen tarkoitus, tutkimuskysymykset sekä lyhyesti tutkimusmetodologia. Johdantoa seuraa teoreettinen viitekehys, joka muodostuu kolmesta luvusta. Näistä ensimmäisessä eli luvussa 2 käsitellään yrityksen yhteiskuntavastuuta. Siinä tarkastellaan yrityksen yhteiskuntavastuun määrittelyä, yhteiskuntavastuun kolmea eri näkökulmaa sekä erilaisia yhteiskuntavastuun ohjeita ja periaatteita. Luvussa 3 käsitellään johdon palkitsemista. Siinä tarkastellaan yleisesti johdon palkitsemista, erilaisia palkitsemismuotoja sekä neljää johdon palkitsemista selittävää teoriaa. Luvussa 4 käsitellään yrityksen yhteiskuntavastuutavoitteiden kytkemistä johdon palkitsemiseen. Siinä tarkastellaan vastuullisia palkitsemisjärjestelmiä sekä sitä, millaisia vaikutuksia yrityksen yhteiskuntavastuullisella toiminnalla ja vastuullisilla palkitsemisjärjestelmillä on havaittu olevan.

Teoreettista viitekehystä seuraa luvut tutkimuksen toteuttamisesta, tutkimustuloksista sekä johtopäätöksistä. Luvussa 5 käsitellään käytettyä tutkimusmenetelmää ja tutkimusaineistoa. Siinä esitellään tutkittavat yhtiöt ja avataan, kuinka tutkimus on toteutettu ja tutkimusaineisto kerätty sekä analysoitu. Luvussa 6 käsitellään tutkimuksen tuloksia. Siinä vastataan asetettuihin tutkimuskysymyksiin sekä kuvataan saatuja tuloksia laajemmin. Luvussa 7 käsitellään johtopäätöksiä ja arviointia. Siinä esitellään tulosten perusteella tehdyt johtopäätökset, arvioidaan tutkimuksen luotettavuutta ja rajoituksia sekä ehdotetaan mahdollisia jatkotutkimusaiheita.

## 2 YRITYKSEN YHTEISKUNTAVASTUU

Tässä luvussa tarkastellaan yrityksen yhteiskuntavastuun määrittelyä sisältäen kolmoistilinpäätöksen ja yhteiskuntavastuun pyramidin mallien esittelemisen. Lisäksi luvussa tarkastellaan kolmea eri näkökulmaa yrityksen yhteiskuntavastuuseen sekä kansainvälisesti tunnettuja yritys vastuun ohjeita ja periaatteita.

### 2.1 Yrityksen yhteiskuntavastuun määrittelyä

Yrityksen yhteiskuntavastuun juuret ulottuvat vuosikymmenien päähän (Hill, Ainscough, Shank, & Manullang 2007), mutta tästä huolimatta yrityksen yhteiskuntavastuulle ei ole olemassa yhtä vakiintunutta määritelmää vaan määritelmät poikkeavat toisistaan kirjoittajasta ja ajankohdasta riippuen. Vastuulliseen sijoittamiseen erikoistuneet tahot eivät myöskään ole samaa mieltä vastuullisuuden määritelmästä ja lisäksi samaa asiaa voidaan mitata eri tavoin (Chatterji ym. 2016). Yhtenäisen määritelmän muodostumista hankaloittaa myös se, että alan kirjallisuudessa käytetään eri termejä samasta aiheesta puhuttaessa. Termeillä viitataan samaan asiaan, mutta välillä hieman eri painotuksin. Kirjallisuudessa käytettyjä termejä ovat muun muassa yhteiskuntavastuu, yritys vastuun, sosiaalinen vastuu, kestävä kehitys, vastuullinen liiketoiminta ja yritys kansalaisuus. Yhtenäisen määritelmän puuttuminen aiheuttaa omat haasteensa. Ihmiset ymmärtävät yhteiskuntavastuun eri tavalla ja eivät tästä johtuen sitoudu yhteiskuntavastuulliseen toimintaan yhtä vahvasti (Dahlsrud 2008).

Tähän on nostettu muutama alan kirjallisuudessa esitelty määritelmä yrityksen yhteiskuntavastuusta. Nolletin ym. (2016) mukaan yrityksen yhteiskuntavastuullinen toiminta voi tarkoittaa monia asioita, kuten ympäristöasioiden huomioon ottamista aina taiteen ja kulttuurin suojelukseseen. Maasin (2018) mukaan yrityksen yhteiskuntavastuulla viitataan yleisesti siihen, että yritykset ovat vastuuvollisia monia eri sidosryhmiä kohtaan. Hillin ym. (2007) mukaan yhteiskuntavastuullisella toiminnalla tarkoitetaan yrityksen taloudellista, oikeudellista ja moraalista toimintaan sekä hyväntekeväisyystyötä, joka vaikut-

taa yrityksen eri sidosryhmiin. McGuire ym. (2003) mukaan yritysten yhteiskuntavastuun käsite arvioi, kuinka hyvin yritykset ovat täyttäneet eri sidosryhmien odotuksen sekä kuinka hyvin yritys ottaa ympäristöasiat huomioon liiketoiminnassaan. Takalan (2000) mukaan yrityksen yhteiskuntavastuulla ja tarkemmin ottaen sosiaalisella vastuulla viitataan siihen, että yrityksen tulisi kantaa vastuu lähiyhteisöstään, ympäristöstään laajemmin sekä koko yhteiskunnasta. Lisäksi Takala toteaa, että yrityksiltä voidaan odottaa seuraavia vastuuvaateita: oikeudenmukaisuuden edistäminen, ihmisten toiveiden ja tarpeiden täyttäminen, elämänlaadun parantaminen, yleisinhimillisten oikeuksien kunnioittaminen sekä luonnon ja luonnonoikeuksien huomioiminen (Takala 2000).

McGuire ym. (2003) puhuvat vahvasta ja heikosta yhteiskuntavastuullisesta toiminnasta ja tarkemmin ottaen yrityksen sosiaalisesta käyttäytymisestä. Vahvalla yhteiskuntavastuullisella toiminnalla viitataan yritysten kiitettävään sosiaaliseen käyttäytymiseen ja heikko sosiaalinen käyttäytyminen viittaa puolestaan ei toivottuun toimintaan. Yrityksen suorituskyky voi olla vahvaa yhdessä yhteiskuntavastuullisen toiminnan ulottuvuudessa, mutta heikkoa taas toisessa. Yritys voi esimerkiksi ottaa ympäristöasiat hyvin huomioon liiketoiminnassaan, mutta samalla laiminlyödä työntekijäsuhteitaan. Lisäksi yrityksen suorituskyky voi myös olla sekä heikko että vahva saman ulottuvuuden sisällä. (McGuire ym. 2003.)

Yrityksen yhteiskuntavastuuseen viittaavista termeistä ja niiden määrittelmistä on myös tehty tutkimuksia. Dahlsrud (2008) tutki yrityksen yhteiskuntavastuun määrittelyä ja kokosi yhteen 37 löytämäänsä määritelmää lehtiartikkeleista ja erilaisilta internetsivuilta. Hän löysi määrittelmistä paljon yhtäläisyyksiä ja kokosi niiden pohjalta viisi eri yrityksen yhteiskuntavastuun dimensiota. Hänen mukaan yrityksen yhteiskuntavastuun viisi dimensiota ovat ympäristö, sosiaalisuus, taloudellisuus, sidosryhmät ja vapaaehtoisuus. Tutkimuksen mukaan on yli 97% todennäköisyys, että ainakin kolme näistä dimensioista esiintyy satunnaisesti valitussa määritelmässä. Dahlsrudin tutkimus ei sisällä kuvausta siitä, miten nämä eri dimensiot tulisi tasapainottaa päätöksenteossa tai kuinka yrityksen tulisi optimaalisesti toimia, mutta se kuvastaa sitä, mitä yhteiskuntavastuullinen toiminta pitää sisällään. (Dahlsrud 2008.) Glavic ja Lukman (2007) tutkivat puolestaan kestäväen kehityksen termejä ja niiden määrittelmiä. Tutkimuksessa kiinnitettiin erityisesti huomiota ympäristötekniikan alaan. He kokosivat yhteen 51 löytämäänsä määritelmää kirjallisuudesta ja erilaisista internetlähteistä. Tutkimuksessa tunnistettiin termit, joilla viitataan kestäväen kehitykseen ja analysoitiin niiden määritelmien sisältöä sekä joidenkin osalta ehdotettiin parempia määrittelmiä. Lisäksi Glavic ja Lukman rakensivat mallin kestäväen kehitykseen viittaavien termien luokittelusta. Malli sisälsi termejä kuten kierrätys, sosiaalinen vastuu ja jätteiden minimointi (Glavic & Lukman 2007.)

Yrityksen sidosryhmät asettavat yrityksen toiminnalle erilaisia vaatimuksia (Takala 2000). Yrityksellä on monia erilaisia sidosryhmiä, jotka vaikuttavat yrityksen toimintaan eri tavoin. Kaikista keskeisimpinä sidosryhminä pidetään usein yrityksen työntekijöitä ja asiakkaita ja puolestaan yhteisön ja ympäristön

tarpeet jäävät vähemmälle huomiolle. (Flammer ym. 2019.) Tämä perustuu työntekijöiden ja asiakkaiden valta-asemaan. Työntekijät ja asiakkaat voivat vaikuttaa suoraan yrityksen tulokseen, kun taas yhteisöllä ja ympäristöllä, jossa yritys toimii, ei ole suoraa valtaa vaikuttaa yrityksen tulokseen (Flammer ym. 2019). Yrityksen yhteiskuntavastuullisen toiminnan uskotaan auttavan yhdistämään yrityksen ja sen sidosryhmien intressejä lähemmäs toisiaan (Okafor & Ujah 2020). Osa sidosryhmien asettamista vaatimuksista ulottuu yrityksen perinteisenä pidettyjen tehtävien ulkopuolelle ja näin ollen yrityksen yhteiskuntavastuun laajuus riippuu sidosryhmien asettamista vaatimuksista. Ihmiset ovat esimerkiksi tulleet enemmän tietoisiksi siitä, että tehtaot tuottavat saasteita hyvinvoinnin lisäksi ja nykyään ympäristö nähdään yrityksen tärkeänä sidosryhmänä. Ympäristöasioihin alettiin kiinnittää enemmässä määrin huomiota liiketoiminnan osalta vasta 1980-luvulla. Tätä ennen yritykset olivat pitäneet ympäristöasioita lähinnä rasitteena heidän liiketoiminnalleen. (Takala 2000.) Yritykset voivat osallistua ympäristöasioiden edistämiseen muun muassa investoimalla ympäristöhankkeisiin kuten puhtaan teknologian kehittämiseen sekä kestävään energiaan ja tätä kautta parantaa ympäristöjalanjälkeään. Lisäksi yritykset voivat ottaa vähemmän keskeiset sidosryhmät huomioon joko pyrkimällä minimoimaan heihin kohdistuvat haitalliset vaikutukset tai vastaavasti lisäämällä heihin kohdistuvia hyötyjä. Yritykset voivat minimoida haitallisia vaikutuksia ja vähentää päästöjä monin eri keinoin kuten vähentämällä energiankulutusta ja tuholaistorjunta-aineiden käyttöä, siirtymällä käyttämään uusiutuvaa energiaa ja puhtaita polttoaineita, ottamalla käyttöönsä erilaisia kierrätysohjelmia, aloittamalla ympäristöystävällisiä hankkeita tai parantamalla tilojaan öljyvuotojen ja muiden työtaturmien ennaltaehkäisemiseksi. Yritykset voivat myös kehittää niin sanottuja vihreitä tuotteita ja ympäristöystävällisiä työprosesseja, jotka ovat eduksi yhteisölle ja ympäristölle. (Flammer ym. 2019.)

Erilaiset tietokannat arvioivat yrityksen yhteiskuntavastuullisuutta monien kategorioiden perusteella. Chatterjin ym. (2016) mukaan tyypillisiä arviointikategorioita ovat muun muassa ympäristö, monimuotoisuus, ihmisoikeudet, suhteet yhteisöön sekä hyvä hallinnointitapa. Nämä arviointikategoriat voidaan jakaa vielä alakategorioihin kuten päästöjen vähentämiseen, hallitusrakenteeseen, palkitsemisjärjestelmiin, tuoteinnovaatioihin ja tuotevastuuseen. (Chatterji ym. 2016). Esimerkiksi MSCI ESG STATS tietokanta jaottelee yrityksen yhteiskuntavastuun kuuteen kategoriaan: suhde työntekijöihin, tuotteiden laatu, suhde yhteisöön, ympäristö, ihmisoikeudet ja monimuotoisuus (Maas 2018). Muita tunnettuja ja paljon käytettyjä yritysten yhteiskuntavastuullisen toiminnan tietoaaineistoja ovat Asset4, Calvert, FTSEGood, DJSI ja Innovest. Näistä MSCI ESG STATS, Calvert ja DJSI ovat yhdysvaltalaisia tietokantoja, Innovest kanadalainen ja FTSE4Good sekä Asset4 puolestaan eurooppalaisia. Tietoaaineistoille on kaikille samaa se, että ne arvioivat yrityksen suoriutumista ympäristön ja sosiaalisten tekijöiden näkökulmasta. Tietoaaineistot kuitenkin poikkeavat merkittävästi toisistaan muun muassa sen osalta ottaako ne huomioon yrityksen taloudellisia mittareita. (Chatterji ym. 2016.)

### 2.1.1 Kolmoistilinpäättös ja yhteiskuntavastuun pyramidi

Liikkeenjohdon konsulttina toimineen ja kestävän kehityksen guruna tunnettu John Elkington lanseerasi triple bottom line käsitteen (Elkington 1999, 70) jonka suomenkielinen käännös on kolmoistilinpäättös (Juholin 2004, 14). Kolmoistilinpäättös koostuu kolmesta osa-alueesta, joita ovat taloudellinen hyvinvointi, sosiaalinen oikeudenmukaisuus ja ympäristövaikutusten hallinta (Elkington 1999, 70). Kolmoistilinpäättöksen ajatuksena on se, että menestyäkseen yrityksen talouden on oltava kunnossa, sen tulee täyttää sidosryhmien odotukset sekä minimoida ympäristölle aiheutuvat haitalliset vaikutukset (Juholin 2004, 14). Elkingtonin (1999, 69) mukaan johtajien tulee tarkastella nykyistä suoriutumistaan sekä tulevia tavoitteitaan kolmoistilinpäättöksen näkökulmasta voidakseen vastata tulevaisuuden haasteisiin. Näkemys perustuu siihen, että poliittiset, yhteiskunnalliset, ympäristölliset ja taloudelliset paineet sekä syklit vaikuttavat niin taloudelliseen, sosiaaliseen kuin myös ympäristölliseen tulokseen (Elkington 1999, 73).

Yrityksen taloudellisen vastuun ytimessä on kannattava liiketoiminta, joka on saavutettu yleisesti hyväksyttävien keinoin sidosryhmiä vahingoittamatta (Juholin 2004, 15). Elkingtonin (1999, 77) mukaan yritysten tulisi tavanomaisten raporttien kuten tuloslaskelman ja taseen lisäksi tarkastella myös muun muassa tuotteiden hinnoittelu- ja voittomarginaaleja, innovaatio-ohjelmia sekä tuotteiden ja palveluiden kysyntää pitkällä aikavälillä. Yrityksen sosiaalisessa vastuussa on puolestaan kyse muun muassa henkilöstöasioista kuten työterveydestä ja työturvallisuudesta. Turvallisuus ja terveys eivät koske ainoastaan yrityksen työntekijöitä vaan ulottuu myös asiakkaille tarjottaviin tuotteisiin ja palveluihin. (Juholin 2004, 15.) Elkingtonin (1999, 88) mukaan sosiaalisen vastuun kohdalla tulisi kiinnittää huomiota myös esimerkiksi ihmisoikeuksiin, maksettaviin palkkoihin, työolosuhteisiin, vähemmistöjen palkkaamiseen ja ydinvoiman sekä eläinkokeiden käyttöön. Yrityksen ympäristö vastuussa on kyse siitä, että yritys huomioi ja sopeuttaa toimintansa sitä ympäröivään ympäristöön (Juholin, 2004, 16). Elkingtonin (1999, 81) mukaan yritysten tulisi mitata heidän liiketoimintansa ympäristöllisiä vaikutuksia kuten energian, veden ja materiaalien käyttöä, jätteiden syntymistä sekä päästöjä. Taloudellisen, sosiaalisen ja ympäristöllisen vastuun pilareiden lisäksi neljäntenä pilarina nähdään toisinaan kulttuurinen vastuu, mutta tyypillisemmin se sisällytetään ympäristö vastuuseen (Juholin 2004, 14)

Professori Archie Carroll (1991) on esittänyt mallin, jossa yrityksen yhteiskuntavastuun osa-alueet on jaoteltu pyramidikuvion sisälle. Carrollin pyramidi muodostuu neljästä eri osa-alueesta, joita ovat taloudellinen vastuu, lakisääteinen vastuu, moraalinen vastuu ja filantrooppinen vastuu. Taloudellinen vastuu muodostaa pyramidin perustan ja kaikki kolme muuta vastuun osa-alueita ovat riippuvaisia taloudellisesta vastuusta, sillä yrityksen olemassaolo ei ole mahdollista ilman taloudellista suoriutumista. Kautta aikojen yrityksen ensisijaisena tehtävänä on ollut tuottaa tuotteita ja palveluita kuluttajille ja ansaita siitä kohtuullinen voitto. Tämä ajatus on keskeinen taloudellisen vastuun osa-alueessa ja vuosien varrella voiton tuottamisen rinnalla on alettu puhumaan myös voiton

maksimoimisesta. Pyramidin toisena tasona on yrityksen lakisääteinen vastuu, jonka mukaan yrityksen tulee noudattaa annettuja lakeja ja säännöksiä. Lakien ja säännösten tarkoituksena on ilmaista, mitä pidetään yhteiskunnassa oikeana ja mitä vääränä. Ne kuvastavat millainen toiminta on hyväksyttävää ja millainen ei. (Carroll 1991.)

Pyramidin kolmantena tasona on yrityksen eettinen vastuu, joka liittyy vahvasti sitä edeltävään lakisääteiseen vastuuseen. Pelkkä lakien ja säännösten noudattaminen ei tee yrityksestä eettistä toimijaa. Eettisen vastuun perimmäinen tarkoitus on saada yritykset toimimaan oikeudenmukaisesti ja välttämään tai minimoimaan yrityksen eri sidosryhmille koituvia haittoja. Yhteiskunnan jäsenet asettavat odotuksia yrityksen toiminnalle ja yritysten tulisi huomioida ne toiminnassaan, vaikka olemassa olevat lait eivät suoranaisesti velvoita yritystä tekemään niin. Myös yrityksen lakisääteinen vastuu perustuu pohjimmiltaan yhteiskunnan eettisiin normeihin ja eettisissä normeissa tapahtuvat muutokset heijastuvat asetettaviin lakeihin ja näin ollen laajentavat yrityksen lakisääteistä vastuuta pidemmällä aikavälillä. Pyramidin neljäntenä tasona eli huippuna on yrityksen filantrooppinen vastuu, jossa on kyse yhteiskunnan hyvinvoinnin edistämisestä ja elämänlaadun parantamisesta. On toivottavaa, että yritys osallistuisi yleisen hyvinvoinnin edistämiseen kuten koulutuksen tai taitteen tukemiseen. Erona eettiseen vastuuseen on kuitenkin se, että filantrooppinen vastuu on harkinnanvaraista ja perustuu vapaaehtoisuuteen. Se, että yritys ei osallistu esimerkiksi paikallisen yhteisön koulutuksen tukemiseen ei vielä tee yrityksestä epäeettistä toimijaa, vaan tämä on vain toivottu lisä yrityksen muuhun toimintaan. Carrollin esittämät yhteiskuntavastuun osa-alueet eivät ole toisiaan poissulkevia vaan yrityksen tulisi pyrkiä toteuttamaan kaikkia näitä neljää osa-aluetta samanaikaisesti. Toteutustapa saattaa kuitenkin vaihdella eri tekijöistä, kuten yrityksen koosta, strategiasta ja toimialan ominaisuuksista riippuen. (Carroll 1991.)

## **2.2 Näkökulmia yhteiskuntavastuuseen**

Professori Tuomo Takala jakoi yrityksen yhteiskuntavastuun kolmeen näkökulmaan sen perusteella, kuinka laajasti vastuu otetaan huomioon liiketoiminnassa. Näkökulmina ovat omistajälähtöinen ja sidosryhmälähtöinen näkökulma sekä laaja sosiaalisen vastuun näkökulma. (Takala 2000.) Näitä käsitellään tarkemmin seuraavissa alaluvuissa.

### **2.2.1 Omistajälähtöinen näkökulma**

Omistajälähtöisen näkökulman perustana on markkinatalousmalli, joka perustuu vapaaseen ja avoimeen kilpailuun. Näkökulman keskiössä on ajatus, että muu, kuin tuotannosta huolehtiminen ja yrityksen voiton maksimointi eivät kuulu yrityksen yhteiskuntavastuulliseen toimintaan. Yrityksen puuttuminen muihin yhteiskunnallisiin asioihin nähdään jopa haitallisena koko yhteiskunnan kannalta, sillä pitkällä aikavälillä voiton maksimointi parantaa kaikkien

markkinaosapuolten hyvinvointia. (Takala 2000.) Taloustieteilijä Milton Friedmania pidetään omistajalähtöisen näkökulman vahvana puolestapuhujana ja hänen mukaan johtajien tehtävänä on yksinkertaisesti harjoittaa liiketoimintaa omistajien toiveiden mukaisesti ja yhteiskunnan perussääntöjä noudattaen ansaita mahdollisimman paljon rahaa (Friedman 2007). Omistajalähtöisen näkökulman mukaan yksilöt ja yhteisöt solmivat sopimuksia muiden yhteiskunnan osapuolten kanssa. Yritysten kohdalla tämä tarkoittaa sitä, että yrityksen tehtävänä on tuottaa tuotteita ja palveluita yhteiskunnan muille jäsenille ja vaihdannan tulee tarjota paras mahdollinen hyöty kaikille sopimusosapuolille. (Takala 2000.)

Näkökulman mukaan yrityksen liiketoimintaa ei voida asettaa yhteiskunnalliseen vastuuseen, sillä yritys ei ole olemassa oleva henkilö. Yrityksen johtaja puolestaan voi tuntea vastuuta muun muassa omaa perhettään, kirkkoa tai kaupunkia kohtaan. Tällöin johtaja kuitenkin käyttää omia eikä yrityksen rahoja tai resursseja näiden asioiden tukemiseen. (Friedman 1970.) Yritystä eikä sen johtoa voida arvioida eettisestä näkökulmasta. Omistajalähtöisen näkökulman mukaan ei myöskään ole tarvetta sille, että yritykset edistäisivät yhteiskunnallista hyvinvointia muiden kuin tavallisen liiketoiminnan keinojen avulla, sillä hyvinvointi toteutuu taloudellisen prosessin sivutuotteena. (Takala 2000.)

Omistajalähtöisessä näkökulmassa korostuu lainsäädäntö. Yrityksen ei tulisi ylittää laillista vastuutaan ja sijoittaa osakkeenomistajien varoja sosiaaliseen toimintaan, sillä ei ole varmaa, että tällaisella toiminnalla olisi positiivinen vaikutus yrityksen liiketoiminnalle. (Takala 2000.) Friedmanin (1970) mukaan yritys tuhlaa muiden rahoja, mikäli se käyttää rahaa yleisen sosiaalisen edun hyväksi. Tällaiset investoinnit vähentävät osakkeenomistajien saamaa tuottoa, laskevat yrityksen työntekijöiden palkkoja ja kasvattavat tuotteiden hintaa, joka koituu puolestaan asiakkaiden maksettavaksi. Yrityksen tulisi olla puuttumatta sosiaaliseen vastuuseen ja tällöin osakkeenomistajat, työntekijät ja asiakkaat voivat itse käyttää rahan heille itselleen tärkeän toiminnan tukemiseen. (Friedman 1970.) Yrityksen johdolla ei myöskään uskota olevan kykyjä ratkaista yhteiskunnallisia ongelmia (Takala 2000).

Omistajalähtöisen näkökulman heikkoutena pidetään sitä, että markkinasopimusmalli ei ole aukoton, sillä täydellisiä markkinoita ei ole olemassa. Markkinasopimusmallin mukaan tuotteisiin kohdistetaan kaikki tuotannosta aiheutuvat kustannukset, mutta todellisuudessa esimerkiksi yrityksen tuotannon aiheuttamat saasteongelmat koituvat yhteiskunnan hoidettaviksi. (Takala 2000.) Lisäksi empiirinen todistusaineisto ei yksiselitteisesti tue Friedmanin näkemystä ja on esitetty useita vakuuttavia väitteitä siitä, kuinka yritysten tulisi nähdä yhteiskuntavastuullinen toiminta strategisena liikkeenä, joka lopulta johtaa suurempiin voittoihin ja tätä kautta osakkeenomistajien edun kasvamiseen (Nollet ym. 2016). Ajatus siitä, että yritysten sosiaalinen vastuu käsittää ainoastaan taloudellisen vastuun yrityksen omistajia kohtaan vallitsi ennen 1900-luvun alkua sekä Yhdysvalloissa että Euroopan teollistuneissa maissa (Takala 1999). Tämä ei välttämättä saa yhtä suurta kannatusta tänä päivänä ja ajatuksen tilalle onkin noussut muita näkökulmia, joissa yrityksen yhteiskuntavastuu otetaan laajemmin huomioon.



## 2.2.2 Sidosryhmälähtöinen näkökulma

Sidosryhmälähtöinen näkökulma poikkeaa merkittävästi omistajalähtöisestä näkökulmasta, vaikka myös sidosryhmälähtöisen näkökulman ensisijaisena tavoitteena on voiton tuottaminen (Takala 2000). Omistajalähtöisestä näkökulmasta poiketen se korostaa yhteisten etujen edistämistä (Freeman & McVea 2001) sekä yrityksen ja yhteiskunnan välistä suhdetta (Takala 2000). Näkökulman mukaan yritys on vastuussa myös muille sidosryhmille kuin pelkästään osakkeenomistajille (Callan & Thomas 2011). Ajan saatossa eri sidosryhmät ovat alkaneet vaatia yrityksiltä enemmän. Yritys, joka tavoittelee vain voittoa ei enää tyydytä yleistä mielipidettä ja yrityksiltä vaaditaan osallistumista ihmisten elämänlaadun parantamiseen. (Takala 1999.) Yrityksen tulisi pyrkiä valitsemaan sellainen toimintavaihtoehto, joka tukisi sekä yrityksen taloudellista suoriutumista että koko yhteiskunnan etua (Takala 2000). Professori Edward Freeman on vahva sidosryhmälähtöisen näkökulman edistäjä ja puolestapuhuja. Freemanin (2010) mukaan omistuksen ja johdon hajautuessa yrityksen johdon tuli alkaa huomioidaan useamman eri sidosryhmän näkökulma toiminnassaan.

Sidosryhmälähtöisen näkökulman mukaan yritysten tulisi luoda arvoa mahdollisimman paljon kaikille sidosryhmilleen (Okafor & Ujah 2020). Freemanin (2010) mukaan yrityksen sidosryhminä voidaan pitää sellaisia ryhmiä, jotka vaikuttavat yrityksen toimintaan tai joihin yrityksen toiminta voi vaikuttaa. Sellaisia yrityksen sidosryhmiä, jotka eivät voi suoranaisesti vaikuttaa yrityksen toimintaan, mutta joihin puolestaan yrityksen toiminta saattaa vaikuttaa ovat esimerkiksi suuren yrityksen pienet tavarantoimittajat ja ihmiset, jotka asuvat suurten tehtaiden vieressä (Kolk & Perego 2014). Yleisellä tasolla voidaan nimetä viisi sidosryhmää, jotka ovat kaikista merkittävimpiä yrityksen toiminnan kannalta yrityksen toimialasta, koosta tai sijainnista riippumatta. Tärkeimpinä sidosryhminä voidaan pitää osakkeenomistajia, työntekijöitä, asiakkaita, paikallista yhteisöä sekä yhteiskuntaa. (Carroll 1991.) Sidosryhmälähtöinen näkökulma selittää syitä sille, miksi yritysten tulisi huomioida myös muiden sidosryhmien edut taloudellisen tuloksen maksimoimisen lisäksi (Kolk & Perego 2014). Sidosryhmät antavat oman panoksensa yrityksen toimintaan ja samalla asettavat omia vaatimuksia yritykselle (Takala 2000). Työntekijöiden, tavarantoimittajien, yhteisön, ympäristön ja muiden näkökulmien tulee olla linjassa toisiinsa nähden, jotta yritys voi menestyä ja toimia vastuullisesti pitkällä aikavälillä (Freeman & McVea 2001; Okafor & Ujah 2020). Työntekijöiden oikeuksien tukeminen, saasteiden vähentämistä edistävät toimet sekä muut vastaavat toimet voivat olla yrityksen näkökulmasta positiivisia, sillä ne voivat johtaa työntekijöiden korkeampaan tuottavuuteen, yrityksen maineen parantumiseen ja asiakaskunnan laajenemiseen (Callan & Thomas 2011).

Näkökulman mukaan yrityksellä on valtaa vaikuttaa vallitseviin markkinoihin ja tästä syystä yrityksen tulee toimia yhteiskunnan määrittämässä sosiaalisissa ja eettisissä puitteissa. Yrityksen taloudellisen toiminnan hyödyt tulee olla yhteiskunnalle sen aiheuttamia haittoja suuremmat. Myöskään omistajalähtöisessä näkökulmassa korostettu lain noudattaminen ei suoraan tee yrityksestä vastuullista, vaan yrityksen tulee ottaa eettinen näkökulma huomioon liiketoiminnassaan. Sidosryhmälähtöisen näkökulman mukaan yrityksen toimintaa

tulee voida arvioida eettisten kriteerien perusteella, joka taas ei ole mahdollista omistajälhtöisen näkökulman mukaan. (Takala 2000.) Yrityksillä on moraalinen velvollisuus varmistaa, ettei heidän toiminnallaan ole negatiivista vaikutusta tietyille sidosryhmille tai he voivat jopa pyrkiä edistämään näiden sidosryhmien hyvinvointia (Kolk & Perego 2014). Yrityksen yhteiskuntavastuu ja yhteiskunnallinen aktivismi ovat kuitenkin kaksi eri asiaa (Takala 2000).

Yritys muodostaa monia suhteita eri toimijoihin ja jokaisella toimijalla on omat intressit ja syyt suhteen luomiseen. Suhteiden suuri määrä puolestaan aiheuttaa väistämättä ristiriitoja yrityksen ja eri toimijoiden välille. Ne sidosryhmät, joiden etua ei oteta huomioon saattavat lopettaa yrityksen toiminnan tukemisen. (Kolk & Perego 2014.) Yritykset voivat arvioida eri sidosryhmien intressien kiireellisyyttä ja tärkeyttä kahden kriteerin, sidosryhmien legitimiuden ja vallan perusteella. Legitimiteetillä viitataan tässä yhteydessä siihen, missä määrin sidosryhmällä on perusteltu oikeus vaatimusten esittämiseen. (Carroll 1991.) Sidosryhmälähtöisen näkökulman heikkoutena pidetään sitä, että yrityksen kokonaistoiminnan arviointi on haastavaa ja yritys voi näyttäytyä vastuullisena toimija, kunnes sen toiminnan seurausten haitallisuus tulee yleiseen tietoisuuteen. Yritykset saattavat esimerkiksi ansaita rahaa häikäilettömien keinoin ja samalla tehdä paljon hyväntekeväisyyttä (Takala 2000).

### 2.2.3 Laaja sosiaalinen vastuu

Kolmantena näkökulmana yrityksen yhteiskuntavastuuseen on laaja sosiaalinen vastuu. Yritykset ottavat nykyään yhteiskuntavastuun yhä enemmissä määrin huomioon liiketoiminnassaan (Karim, Lee, & Suh 2018). Kahdesta muusta näkökulmasta poiketen, laajan sosiaalisen vastuun näkökulman mukaan voiton tavoittelua ei tulisi nähdä yrityksen ensisijaisena tehtävänä, vaan pikemminkin vain yhtenä kriteerinä päätöksenteossa. Näkökulman kannattajat uskovat, että sellaiset yritykset, jotka tavoittelevat ainoastaan parempaa tuottoa ja kannattavuutta, eivät tule menestymään tulevaisuudessa yhtä hyvin kuin vastuullisesti toimivat yritykset. Yrityksen tulisi lyhyen tähtäimen voittojenkin laskun uhalla ottaa ympäröivä maailma huomioon päätöksenteossaan. (Takala 2000.)

Laajan sosiaalisen vastuun näkökulmassa yhteiskunnallinen vastuu on kiinteä osa yrityksen toimintastrategiaa ja vastuullisuus nähdään myös liiketoimintamahdollisuutena. Yrityksen tulee toimia oikeudenmukaisuuden ja eettisten periaatteiden mukaisesti. Yrityksen tehtävänä on edistää yhteiskunnallista hyvinvointia ja taloudellinen suoriutuminen on vain yksi toiminnan jatkuvuuden mahdollistava tekijä. Näkökulman mukaan sosiaalisten epäkohtien lieventäminen, ihmisoikeuksien edistäminen, yleisen tasa-arvon lisääminen ja muut vastaavat toimet kuuluvat yritysten vastuulle. Näkökulman heikkoutena pidetään sitä, että yritystä voi olla vaikea arvioida moraalista näkökulmasta, sillä yrityksille asetetut eettiset periaatteet eivät ole yksiselitteisiä. (Takala 2000.) Lisäksi yrityksen vastuullisen toiminnan taustalla saattaa olla pelko siitä, että valtio puuttuu asiaan, mikäli yritykset eivät ota vastuullisuutta huomioon liiketoiminnassaan vapaaehtoisesti. Lisääntyvän sääntelyn ja edelleen kasvavan by-

rokratian välttämiseksi yritys saattaa alkaa toimimaan vastuullisemmin. (Takala 1999.)

Laajan sosiaalisen vastuun näkökulmassa on paljon vastaavia piirteitä jaetun arvon periaatteen kanssa. Porter ja Kramer (2006) esittelivät jaetun arvon periaatteen vuonna 2006 ja sillä viitataan toimintaan, joka on hyödyllistä niin yritykselle kuin myös yhteiskunnalle. Jaetun arvon periaatteessa on kyse toimintatavoista, jotka samaan aikaan parantavat yrityksen kilpailukykyä, että edistävät taloudellisia ja sosiaalisia olosuhteita yhteisössä, jossa yritys toimii. Taloudellista arvoa luodaan tavalla, joka luo samalla myös arvoa yhteiskunnalle. Periaatteen mukaan tavanomainen yrityksen yhteiskuntavastuu ja siihen liittyvät toimet johtuvat pitkälti ulkoisesta paineesta, mutta puolestaan jaetun arvon periaate tulisi nähdä uutena tapana saavuttaa taloudellista menestystä. Porterin ja Kramerin mukaan jaettua arvoa voidaan luoda kolmella eri tavalla. Ensinnäkin yritykset voivat luoda jaettua arvoa uudelleensuunnittelemalla tuotteitaan ja uudelleenarvioimalla kohdemarkkinoitaan. Yritykset voivat innovoida tuotteisiin ja palveluihin, jotka aikaansaavat yhteiskunnallista hyötyä. Yhteiskunnallista hyötyä kertyy innovaatioista esimerkiksi ympäristöystävällisempiin tuotteisiin ja terveellisempiin ruokavaihtoehtoihin. Lisäksi yritykset voivat muuttaa kohdemarkkinoitaan ja keskittyä kehitysmaiden ja epäedullisessa asemassa olevien yhteisöjen tarpeiden tyydyttämiseen tai vastaavasti markkinoihin, jotka ovat tähän mennessä olleet alipalveltuja. Toiseksi yritykset voivat uudelleenarvioida arvoketjunsä tuottavuutta. Yhteiskunnalliset ongelmat saattavat heijastua yrityksen arvoketjuun aiheuttaen yritykselle taloudellisia kustannuksia. Yrityksen arvoketjussa tehdyt valinnat vastaavasti vaikuttavat myös ympäröivään yhteiskuntaan. Yritykset voivat arvoketjun osalta uudelleenarvioida muun muassa resurssien käyttöä, hankintaa, jakelua ja työntekijöiden tuottavuutta. Kolmanneksi yritykset voivat mahdollistaa ja tukea paikallisten klusterien kehittymistä. Yrityksen toiminta on vahvasti sidoksissa sen toimintaympäristöön ja paikallisten klustereiden eli muiden yritysten, erilaisten instituutioiden sekä paikallisen yhteisön tukeminen edistää myös yrityksen omaa toimintaa. (Porter & Kramer 2011.)

### **2.3 Kansainvälisesti tunnetut yritysvastuun ohjeet ja periaatteet**

Erilaiset tahot ovat kehittäneet kansainvälisesti tunnettuja yritysvastuun ohjeita ja periaatteita. Työ- ja elinkeinoministeriö (2020b) luettelee sivuillaan seuraavat kansainvälisesti tunnetut yritysvastuun ohjeet ja periaatteet: OECD:n toimintaohjeet monikansallisille yrityksille, ISO 26000 - yhteiskuntavastuuopas, kansainvälisen työjärjestö ILO:n kolmikantainen periaatejulistus koskien monikansallisia yrityksiä ja sosiaalipolitiikkaa sekä YK:n Global Compact-aloite ja YK:n yrityksiä ja ihmisoikeuksia koskevat ohjaavat periaatteet.

Organisation for Economic Co-operation and Development (OECD) eli taloudellisen yhteistyön ja kehityksen järjestö on kansainvälinen järjestö, joka pyrkii edistämään muun muassa yleistä hyvinvointia ja tasa-arvoa (OECD 2020). OECD:n toimintaohjeet monikansallisille yrityksille julkaistiin ensimmäi-

sen kerran vuonna 1976 ja sen viimeisin päivitys on vuodelta 2011 (TEM (Työ- ja elinkeinoministeriö) 2020b). OECD:n toimintaohjeet on valtioiden monikansallisille yrityksille esitettyjä suosituksia, joiden tarkoituksena on edistää kansainvälistä vastuullista liiketoimintaa. Toimintaohjeen avulla vahvistetaan luottamusta yritysten ja yhteiskuntien välillä, varmistetaan ettei yrityksen toiminta ole ristiriidassa valtioiden harjoittaman politiikan kanssa, edistetään monikansallisten yritysten kestävästä kehitystä sekä ulkomaisia sijoituksia. OECD:n toimintaohjeen teemoina ovat yritystoimintaa koskevien tietojen ilmoittaminen, ihmisoikeudet, työ ja työelämän suhteet, ympäristö, lahjonnan ja lahjusvaatimusten sekä kiristysten torjunta, kuluttajansuoja, tiede ja teknologia, kilpailu sekä verotus. (OECD 2011.) Yhteensä 48 maan hallitukset ovat sitoutuneet OECD:n toimintaohjeen noudattamiseen ja kansalliset yhteyselimet seuraavat ohjeiden noudattamista. Työ- ja elinkeinoministeriö toimii yhdessä Yhteiskunta- ja yritys vastuun neuvottelukunnan kanssa Suomen kansallisena yhteyselimenä. (TEM 2020b) Kansalliset yhteyselimet tiedottavat toimintaohjeista ja lisäävät niiden tunnettavuutta sekä ovat mukana toimintaohjeiden noudattamiseen liittyvien tilanteiden ratkaisemisessa (OECD 2011).

International Organization for Standardization (ISO) on kansainvälinen standardisoimisjärjestö. ISO:n jäsenenä on yhteensä 163 kansallista standardisoimisjärjestöä eri maista ja Suomea edustavana jäsenenä on Suomen Standardisoimisliitto SFS ry. (SFS 2020.) ISO 26000 - yhteiskuntavastuuopas julkaistiin vuonna 2010 (TEM 2020b). ISO 26000 - yhteiskuntavastuuoppaan tavoitteena on edistää yhteisymmärrystä yrityksen yhteiskuntavastuusta sekä auttaa yrityksiä yhteiskuntavastuun ja erityisesti kestävästä kehityksen edistämisessä. ISO 26000 käsittelee seitsemää yhteiskuntavastuun ydinaiheita, joita ovat organisaation hallintotapa, ihmisoikeudet, työelämän käytännöt, ympäristö, oikeudenmukaiset toimintatavat, kuluttaja-asiat sekä yhteisön toimintaan osallistuminen ja yhteisön kehittäminen. (SFS 2020.)

International Labour Organization (ILO) eli Kansainvälinen työjärjestö edistää sosiaalista oikeudenmukaisuutta, ihmisoikeuksia ja työntekijän oikeuksia. ILO on YK:n ainoa kolmikantainen virasto ja se tuo 187 jäsenvaltion hallituksen, työnantajien ja työntekijöiden edustajat yhteen. (ILO 2020.) ILO:n kolmikantainen periaatejulistus, joka koskee monikansallisia yrityksiä ja sosiaalipolitiikkaa julkaistiin ensimmäisen kerran vuonna 1977 ja sen viimeisin päivitys on vuodelta 2017 (TEM 2020b). Kolmikantainen periaatejulistus tarjoaa monikansallisille yrityksille, hallituksille sekä työnantaja- ja työntekijäjärjestöille ohjeita muun muassa työllisyyteen, koulutukseen, työ- ja elinoloihin sekä työsuhteisiin liittyvissä kysymyksissä. (ILO 2017). Suomessa työ- ja elinkeinoministeriö yhdessä muiden ministeriöiden kanssa vastaa ILO - asioiden hoitamisesta. Lisäksi niistä vastaa valtioneuvoston asettama kolmikantainen Suomen ILO-neuvottelukunta. (TEM 2020a.)

Yhdistyneet kansakunnat (YK) perustettiin toisen maailmansodan jälkeen ja järjestön ensisijaisena tavoitteena on edistää kansainvälistä rauhaa. Tämän lisäksi YK muun muassa suojelee ihmisoikeuksia, antaa humanitaarista apua ja edistää kestävästä kehitystä. (UN (United Nations) 2020.) YK:n Global Compact -aloite julkaistiin vuonna 2000 ja se sisältää kymmenen periaatetta, joita aloitteen

allekirjoittaneet yritykset ovat sitoutuneet noudattamaan (TEM 2020b). Global Compact -aloitteen kymmenen periaatetta jakautuvat neljän eri teeman alle, joita ovat ihmisoikeudet, työelämä, ympäristö ja korruption vastaisuus (Global Compact Network Finland 2020). Aloitteen allekirjoittaneiden yritysten tulee raportoida vuosittain periaatteiden noudattamisesta. Raportin tulee sisältää tietoa käytännön toimista sekä tulosten mittaamisesta. (United Nations Global Compact 2015.) YK julkaisi vuonna 2011 yrityksiä ja ihmisoikeuksia koskevat ohjaavat periaatteet (TEM 2020b). Yrityksiä ja ihmisoikeuksia koskevissa ohjaavissa periaatteissa keskitytään ihmisoikeuksien suojelemiseen ja kunnioittamiseen. Periaatteet koostuvat kolmesta osasta, joita ovat valtion velvollisuus suojella ihmisoikeuksia, yritysten vastuu kunnioittaa ihmisoikeuksia ja korjaavien toimenpiteiden saatavuus. (TEM 2014.)

Edellä mainittujen ohjeiden ja periaatteiden lisäksi Suomen valtio pyrkii edistämään yritysten yhteiskuntavastuuta muun muassa valtioneuvon antaman omistajapoliittisen periaatepäätöksen avulla. Vaurautta vastuullisella omistajuudella - Valtioneuvoston omistajapoliittinen periaatepäätös annettiin viime vuoden huhtikuussa ja periaatepäätöksen mukaan valtioyhtiöiden perusarvona on oltava yhteiskuntavastuu. Periaatepäätöstä sovelletaan osakeyhtiöihin, joissa valtio on osakkeenomistaja, mutta omistussosuuden suuruus vaikuttaa soveltamistapaan. Valtio-omistaja odottaa yritysten noudattavan kansainvälisesti tunnettuja yritys vastuun ohjeita ja periaatteita. Periaatepäätöksessä otetaan kantaa myös palkitsemiseen ja valtio-omistaja odottaa yhtiöiden huomioivan vastuullisuuden osana johdon palkitsemiskriteerejä. Kannanotto palkitsemisestä sitoo kokonaan valtion omistamia yhtiöitä ja sitä tulee noudattaa myös valtioneemistöisissä yhtiöissä, ellei osakkeenomistajien yhteinen etu edellytä muuta. Vähemmistöomisteisissa yhtiöissä kannanotto ei ole sitova, mutta se kuvaa valtio-omistajan näkemystä palkitsemisen toteuttamisesta. (Valtioneuvoston kanslia 2020.)

## 3 JOHDON PALKITSEMINEN

Tässä luvussa tarkastellaan johdon palkitsemisjärjestelmiä, erilaisia palkitsemismuotoja sekä neljää johdon palkitsemista selittävää teoriaa.

### 3.1 Johdon palkitsemisesta

Johdon palkitseminen on aihe, joka on herättänyt kiinnostusta niin median, päättäjien kuin myös tutkijoiden keskuudessa (Conyon 2006). Yrityksen johto tekee päätöksiä ja toimia, joilla on niin taloudellisia, strategisia kuin myös sosiaalisia vaikutuksia (McGuire ym. 2019). Johdon palkitsemisen tarkoituksena on kannustaa johtajia (McGuire ym. 2019) ja johdon kannustimien avulla yrityksen omistajat sekä hallitus voivat ohjata johtajien huomiota haluttuihin tavoitteisiin (McGuire ym. 2003). Taloudellisten kannustimien lisäksi johtajia motivoi myös sisäiset motivaatiotekijät kuten itse työ tai uraan liittyvät huolet (Conyon 2006). Palkitsemiskokonaisuus muodostuu sekä aineellisesta eli rahallisesta palkitsemisesta että aineettomasta eli ei-rahallisesta palkitsemista kuten kehittymismahdollisuuksista ja positiivisesta palautteesta (Sistonen 2011, 92). Johdon kannustamisen lisäksi palkitsemisjärjestelmällä on toinen tärkeä merkitys. Palkitsemisjärjestelmän rakenteella on vaikutusta yrityksen verotukseen sekä laskennalliseen tulokseen. Palkitsemisjärjestelyjen kustannukset vähentävät voitosta maksettavien verojen määrää, sillä ne ovat usein verovähennyskelpoisia. (Ikäheimo ym. 2003, 67.)

Monet yritykset noudattavat melko samankaltaista johdon palkitsemisen määrittelyprosessia, joka kestää myös julkista tarkastelua (Bruce, Buck, & Main 2005). Erilaiset tekijät kuten johtajalle asetetut tavoitteet, käytössä olevat suorituskyvyn mittarit ja tarkasteltava aikaväli kuitenkin vaikuttavat johdon palkitsemisjärjestelmän rakenteen muodostumiseen (Beck, Friedl, & Schäfer 2020). Palkitsemispaketin rakenne sovitaan yleensä jokaisen johtajan kanssa yksilöllisesti ja siihen vaikuttaa esimerkiksi johtajan kokemus sekä johtajan kantama vastuu (Ikäheimo ym. 2003, 61). Lisäksi johdon palkitsemistaso on sidonnainen yrityksen kokoon, menestykseen ja riskitasoon (Beck ym. 2020). Palkitsemisjärjestelmän suunnittelussa on tärkeää ottaa huomioon se, että johdon kannustimet voivat aiheuttaa sekä hyödyllisiä että haitallisia vaikutuksia. Haitallisena

vaikutuksena voidaan pitää sitä, että johdon kannustimet saattavat rohkaista johtajien opportunistista käyttäytymistä. Lisäksi ne voi kannustaa manipuloimaan suorituskyvyn mittareita sekä huijaamaan. (Conyon 2006.)

Johdon palkitsemismuodot voidaan jakaa perinnäiseen ja osakesidonnaiseen palkkausjärjestelmään. Perinnäiseen palkkausjärjestelmään luetaan kiinteä palkka, tulospalkkiot, eläkejärjestelyt sekä muut edut. Osakesidonnaiseen palkkausjärjestelmään luetaan puolestaan osakkeet ja työsuhdeoptiot. Perinnäisen palkkausjärjestelmän palkitsemismuodot maksetaan yleensä rahana ja osakesidonnaiseen palkkausjärjestelmän palkitsemismuodot ovat yleensä arvopapereita, jotka on sidottu osakkeen arvoon. (Ikäheimo ym. 2003, 19, 63.) Voidaan puhua myös rahaperusteisesta ja pääomaperusteisesta palkitsemisesta (Karim ym. 2018). Nykyisten palkitsemisjärjestelmien toimivuutta on kritisoitu ja useat eri tahot ovat kyseenalaistaneet erityisesti sen, maksetaanko johtajille palkkioita suoritusperusteisesti heidän oman tai yrityksen menestymisen perusteella. Lisäksi on kritisoitu sitä, palkitaanko johtajia liikaa suhteessa yrityksen muihin työntekijöihin. (Beck ym. 2020.)

Merkittävä osa johdon palkitsemista koskevasta kirjallisuudesta ja tutkimuksista käsittelee Yhdysvalloissa toimivia yrityksiä. Yhdysvaltoihin keskittyneen tutkimuksen syynä on se, että Yhdysvalloissa toimivista suurista yrityksistä on olemassa ExecuComp tietokanta. Beckin ym. (2020) mukaan tietokanta sisältää kokonaisvaltaista ja standardoitua tietoa yritysten palkitsemisjärjestelmistä vuodesta 1992 lähtien. ExecuComp tietokanta sisältää tietoa muun muassa johtajien peruspalkasta, tulospalkkioista ja osakeoptioista. On kuitenkin epävarmaa, pätevätkö Yhdysvalloissa tehtyjen tutkimusten tulokset muiden maiden kohdalla ja yritysten palkitsemisjärjestelmiä tulisikin tutkia laajemmin Yhdysvaltojen ulkopuolella toimivien yritysten osalta. (Beck ym. 2020.) Bruce ym. (2005) huomauttavat, että eurooppalaiset palkitsemisjärjestelmät eroavat olennaisesti yhdysvaltalaisista toimintatavoista. Heidän mukaan merkittävä ero Euroopan ja Yhdysvaltojen välillä syntyy kiinteän ja muuttuvan palkan käytössä. Yhdysvalloissa muuttuva palkka kuten pitkän aikavälin kannustimet ja osakeoptiot edustavat suurempaa osaa johtajan kokonaispalkkiosta verrattuna eurooppalaiseen palkitsemisjärjestelmiin, jossa puolestaan kiinteän palkan osuus on merkittävämpi. (Bruce ym. 2005.) Täydentääkseen johdon palkitsemisjärjestelmien tutkimuskenttää Beck ym. (2020) loivat Yhdysvaltojen ExecuComp tietokantaa vastaavan tietokannan saksalaisten yritysten palkitsemisjärjestelmistä vuodesta 2006 alkaen. Tietokanta sisältää yrityksiä Saksan kahdesta suurimmasta DAX ja MDAX osakeindeksistä. Tietokannan avulla he tutkivat muun muassa eri palkitsemismuotojen käyttöä ja tutkimuksen tulokset osoittavat, että kaikki vuonna 2018 DAX ja MDAX osakeindekseihin listatut yritykset maksavat johtajille peruspalkkaa, 70% yrityksistä käyttää osakkeita tai osakeoptioita ja 80% eläkejärjestelyjä. Lisäksi lähes kaikki yritykset käyttävät muuttuvia lyhyen aikavälin kannustimia ja yli puolet yrityksistä maksaa monivuotisia tulospalkkioita, jotka eivät ole pääomaperusteisia. Beckin ym. tutkimuksessa havaittiin myös, että lyhyen aikavälin tulospalkkioista on siirrytty enemmässä määrin pitkän aikavälin pääomaperusteiseen palkitsemiseen, iäkkäämmät ja pidempään johdossa olleet johtajat ansaitsevat keskimäärin enemmän kuin heidän nuo-

remmat kollegat ja naisjohtajat ansaitsevat keskimäärin hieman vähemmän kuin heidän mieskollegat. (Beck ym. 2020.)

## 3.2 Palkitsemismuodot

Erilaisia palkitsemismuotoja ovat peruspalkka, vuosibonukset, osakkeet ja osakeoptiot, lisäeläkejärjestely, vakuutukset sekä eroraha. Palkitsemispaketti voi sisältää kaikki mainitut palkitsemismuodot tai vaihtoehtoisesti vain osan niistä. (Goergen & Renneboog 2011.) Näitä käsitellään tarkemmin seuraavissa alaluvuissa.

### 3.2.1 Peruspalkka

Peruspalkka on kiinteä palkka, joka maksetaan yleensä kerran kuukaudessa. Tyypillisesti peruspalkkaan lasketaan rahana maksetun kiinteän palkan lisäksi erilaiset luontoisedut. Luontoisetu on työ- tai virkasuhteen perusteella myönnetty etu. (Sistonen 2011, 231.) Luontoisetu ei ole muodoltaan rahaa (Sistonen 2011, 231) vaan luontoisetuna voidaan tarjota esimerkiksi työsuhdeauto ja lounasetu (Ikäheimo ym. 2003, 63). Ylimmälle johdolle voidaan tarjota luontois- ja lisäetuja, joita ei tarjota muille työntekijöille. Luontoisedut ja lisäedut ovat yritykselle pääsääntöisesti verovähennyskelpoisia, mutta edunsaajalle verotettavaa tuloa. (Ikäheimo ym. 2003, 78.) Suomessa luontoisetujen arvo lasketaan niiden verotusarvon mukaan, joka pohjautuu Verohallinnon vuosittain julkaise-miin luontoisetujen arvon laskentaperusteisiin (Sistonen 2011, 231).

Annettavan palkan määrää verrataan yleensä toisten vastaavien yritysten palkkatasoon (Conyon 2006). Lisäksi peruspalkan tasoa määriteltäessä kiinnitetään huomiota työn vaativuuteen sekä yksilön henkilökohtaiseen pätevyYTEEN. Peruspalkan tarkoituksena on palkita johtajaa tehdystä työstä. (Ikäheimo ym. 2003, 72-76.) Se ei ole sidoksissa yrityksen suorituskykyyn (Conyon 2006). Peruspalkkausrakenteella nähdään olevan olennainen vaikutus suorituksen ja osaamisen kehittymiseen (Sistonen 2011, 96). Vuosien saatossa kiinteän palkan osuus kokonaispalkkion määrästä on laskenut ja vastaavasti rajoitettujen osakkeiden ja optioiden määrä kasvanut. (Conyon 2006.)

### 3.2.2 Tulospalkkiot

Tulospalkkiot eli bonukset perustuvat erilaisten konkreettisten tulosten saavuttamiseen. Tulospalkkio voi olla joko lyhytaikainen eli vuositulospalkkio tai pitkäaikainen usean vuoden toiminnan perusteella maksettava palkkio. (Ikäheimo ym. 2003, 19, 64.) Suomessa pitkänä aikavälinä pidetään tyypillisesti 2-5 vuotta (Sistonen 2011, 231). Lyhytaikainen tulospalkkio voi olla joko subjektiivinen tai objektiivinen ja se maksetaan yhdessä tai useammassa erässä, kun kyseinen tarkasteluperiodi on päättynyt. Subjektiivisuudella viitataan tässä yhteydessä siihen, että esimies tai hallitus antaa jälkikäteen päätöksen tulospalkkion antami-



sesta ja objektiivisuudella taas siihen, että tulospalkkio perustuu ennalta sovituihin mittareihin. (Ikäheimo ym. 2003, 64.) Lyhytaikaisessa palkitsemisessa on kiinnitettävä erityisesti huomiota tavoitteiden asettamiseen ja sopivien mittareiden valintaan (Sistonen 2011, 108). Pitkäaikainen tulospalkkio perustuu lähinnä objektiivisesti mitattaviin suureisiin kuten yrityksen tulokseen (Ikäheimo ym. 2003, 64). Tulospalkkiot voivat olla myös sidottuja esimerkiksi keskipitkän aikavälisiin strategisiin tavoitteisiin, sijoitetun pääoman tuottoasteeseen ja operatiivisiin tavoitteisiin (Beck ym. 2020). Pitkäaikaisessa tulospalkitsemisjärjestelmässä osa ansaitusta palkkiosta maksetaan vuosittain ja loput vasta myöhemmin vuosina. Osakesidonnainen tulospalkkio on sekä tulospalkkio että osakesidonnainen palkkio, sillä se perustuu osakkeen kurssikehitykseen. (Ikäheimo ym. 2003, 64, 92.) Tulospalkkioiden huonona puolena on pidetty sitä, että ne saattavat saada johdon keskittymään lyhyen aikavälin tavoitteisiin (Okafor & Ujah 2020) ja suunnata johtajien huomioihin taloudellisiin tavoitteisiin, jolloin muut tavoitteet jäävät vähemmälle huomiolle (McGuire ym. 2003).

### 3.2.3 Osakesidonnaiset palkitsemismuodot

Osakesidonnaiset palkitsemismuodot perustuvat yhtiön osakkeen arvon kehitykseen. Osakesidonnainen palkitseminen koostuu usein suorasta osakeomistuksesta ja optio-ohjelmista (Sistonen 2011, 232.) Osakkeet ja optiot kannustavat kasvattamaan osakkeenomistajien varallisuutta (Conyon 2006). Suorassa osakeomistuksessa osakkeiden vapaata myytävyyttä voivat rajoittaa erilaiset myyntirajoitteet ja silloin puhutaan myyntirajoitteisesta osakeomistuksesta (Ikäheimo ym. 2003, 64-65). Yrityksen optiojärjestelyllä tarkoitetaan Ikäheimon ym. (2003, 112) mukaan ”toimenpiteitä, joilla yritys antaa henkilöstölleen mahdollisuuden merkitä sovittuun hintaan sovittuna aikana sovittun määrän yrityksen osakkeita”. Optiossa on kyse oikeudesta, ei velvoitteesta, ostaa yrityksen osakkeita tiettyyn hintaan tulevaisuudessa (Conyon 2006). Option arvo voidaan jakaa perusarvoon ja aika-arvoon. Perusarvo perustuu merkintähinnan ja markkinahinnan väliseen eroon. Aika-arvoon puolestaan vaikuttaa osakkeen hinnan vaihtelu ja option voimassaoloaika. (Ikäheimo ym. 2003, 123-125.) Option optimaalinen lunastushinta vaihtelee eri johtajien, yritysten, toimialojen sekä myös eri ajanjaksojen välillä. Optimaaliseen lunastushintaan vaikuttavia tekijöitä ovat muun muassa yrityksen osakkeiden volatilitetti, johtajan riskinsietokyky ja odotettu inflaatioaste. (Bebchuk & Fried 2003.) Osake-ohjelmat kestävät Suomessa tyypillisesti 3 vuotta ja optio-ohjelmat 3-6 vuotta (Sistonen 2011, 111).

Suora osakeomistus ja optio eroavat toisistaan muun muassa pääoman sijoittamisen ja verotuksen suhteen. Suorassa osakeomistuksessa henkilön tulee sijoittaa omaa pääomaansa osakkeisiin, kun taas optiot annetaan saajalle ilman pääomasijoitusta. (Ikäheimo ym. 2003, 110). Osakeohjelmassa osakkeiden arvo voi pienentyä kurssin laskiessa ja optio-ohjelmassa option haltijalle taas ei koitu tappiota, mutta option arvo voi nollaantua (Sistonen 2011, 114-115). Osakesidonnaisista palkitsemismuodoista saatu tulo nähdään joko ansiotulona tai pääomatulona, jolla on vaikutusta niiden verotukseen. Suorassa osakeomistuksessa arvonnousu verotetaan pääomatulona ja optiot puolestaan ansiotulona (Ikäheimo ym. 2003, 110).

Optiot ja myyntirajoitteinen osakeomistus toimivat pitkän aikavälin kannustimina. Osakesidonnaisten palkitsemismuotojen tavoitteena on saada johtajat keskittymään pitkän aikavälin toimintaan sekä omistajien etuun. Osakeomituksessa osakkeen arvon muutokset koskevat samalla tavalla sekä johtoa että osakkeenomistajia. (Ikäheimo ym. 2003, 64-65, 109, 165.) Optioita käytetään johdon palkitsemisessa, koska niiden avulla saadaan suunnattua johtajien huomio osakkeen hinnan kasvattamiseen, jonka seurauksena sekä osakkeenomistajien saama hyöty että johtajien varallisuus kasvavat (Okafor & Ujah 2020). Monesti optio-ohjelmat saattavat palkita johtajia osakekurssin noususta, jolla ei ole juurikaan tekemistä johtajien oman toiminnan kanssa vaan johtuu yleisestä markkinatrendistä tai toimialakohtaisesta noususta. Yritykset voivat pyrkiä suunnittelemaan sellaisia optio-ohjelmia, jotka suodattavat osittain tai kokonaan osakekurssin nousun, joka ei liity johtajien omaan suoriutumiseen. Yksi tapa on liittää option lunastushinta toimialakohtaiseen tai markkinoiden laajuisen indeksiin. Toinen tapa on liittää optioiden ansaitseminen yrityksen tavoitteiden saavuttamiseen. (Bebchuk & Fried 2003.)

### 3.2.4 Eläkejärjestelyt

Eläkejärjestelyt koostuvat eläkevakuutuksesta ja ehdollisesta eläkevakuutuksesta. Lisäksi yritykset voivat sopia lisäeläkevakuutuksesta, jolla täydennetään lakisääteistä eläketurvaa. Eläkevakuutus eli vapaakirja annetaan saajalle työsuhteen aikana ja se on saajan omaisuutta, vaikka henkilö vaihtaisi työpaikkaa. Ehdollisen eläkevakuutuksen vapaakirjan saaminen voi puolestaan edellyttää eläkkeen saajan työsuhteen jatkuvuutta tai hallituksen hyväksyntää. (Ikäheimo ym. 2003, 63, 80-81.) Lisäeläkejärjestelyn tavoitteena on sitouttaa henkilö yritykseen. Lisäeläkkeen saajan kannalta lisäeläkejärjestely voi puolestaan nostaa eläkkeen tasoa tai mahdollistaa aikaisemman eläkkeelle siirtymisen. (Sistonen 2011, 118-119.)

Suomessa käytetään etuusperusteista työeläkejärjestelmää. Lisäeläkejärjestelyt voidaan taas toteuttaa joko etuusperusteisella tai maksuperusteisella eläkejärjestelyllä (Sistonen 2011, 232; Ikäheimo ym. 2003, 82). Etuusperusteisessa eläkejärjestelyssä henkilön palkka ja toimikauden pituus sekä muut tekijät yleensä vaikuttavat maksun määrään. Yritys maksaa ennalta määritellyn summan henkilön tilille eläkkeelle jäämisen jälkeen (Beck ym. 2020.) Maksuperusteisessa eläkejärjestelyssä maksetaan vuosittain lisäeläkevakuutusta. Vuosittain maksettavat lisäeläkemaksut kartuttavat eläkkeen määrää. (Sistonen 2011, 232.) Eläkkeen määrä riippuu näin ollen eläkkeen kartuttamisvuosien määrästä (Ikäheimo ym. 2003, 82) sekä vakuutusmaksuille kertyneistä sijoitustuotoista (Beck ym. 2020).

Eläke-etuus muodostaa merkittävän osan johtajan kokonaistuloista (Sistonen 2011, 121) ja eläkejärjestelystä voi koitua merkittäviä verotuksellisia etuja niin eläkkeensaajalle kuin myös yritykselle (Ikäheimo ym. 2003, 81). Lisäksi yritykset voivat muotoilla palkkioiden kokonaismäärän ja niiden suoritusperusteisuuden läpinäkyvyyttä erilaisten järjestelyjen, kuten juuri eläkejärjestelyjen,

lykättyjen korvausten ja eläkkeelle siirtymisen jälkeen saatavien etuuksien avulla (Bebchuk & Fried 2003).

### 3.2.5 Vakuutukset

Suomessa osa työntekijän vakuutuksista ovat lakisääteisiä ja osa vapaaehtoisia. Eläke-, sairaus-, tapaturma- ja työttömyysvakuutus ovat Suomessa lakisääteisiä etuja. Näiden lisäksi työnantaja voi halutessaan tarjota muun muassa lisäeläke-, matka-, sairauskulu- ja vapaa-ajanvakuutusta. (Kauhanen 2013.) Esimerkiksi sairaskuluvakuutusta voidaan pitää tärkeänä työsuhde-etuna, sillä sen avulla voidaan edistää henkilöstön terveyttä ja toimikykyä sekä myös ennaltaehkäistä erilaisia sairauksia (Hakonen ym. 2014).

### 3.2.6 Eroraha

Eroraha, josta käytetään myös nimitystä kultainen kädenpuristus, voidaan laskea johdon aineellisiin etuihin (Sistonen 2011, 106). Eroraha turvaa johtajien työllisyyttä ja lieventää palkitsemiseen liittyviä riskejä (Okafor & Ujah 2020). Eroraha suojaa johtajaa tilanteessa, jossa hänen työsopimus irtisanotaan. Eroraha ei yleensä kuitenkaan myönnetä silloin, kun johtaja itse irtisanoutuu tai kun johtajan toimintaan liittyy esimerkiksi taloudellisia väärinkäytöksiä. Eroraha turvaa johtajan toimeentulon ennen uuden työn löytämistä ja se on määrältään tyypillisestä 6-24 kuukauden palkkaa vastaava summa. (Sistonen 2011, 106-107.) Erorahan käytöstä johdon palkitsemisessa on kuitenkin niin puolesta kuin vastaan puhujia (Okafor & Ujah 2020).

## 3.3 Johdon palkitsemista selittäviä teorioita

On olemassa erilaisia teorioita, joiden pohjalta voidaan tarkastella johdon palkitsemista. Seuraavissa alaluvuissa tarkastellaan neljää eri johdon palkitsemista selittävää teoriaa.

### 3.3.1 Agenttiteoria

1900-luvun alussa tapahtui niin kutsuttu johtamisen vallankumous, jolloin yrityksen omistus ja johto erotettiin toisistaan suurissa yrityksissä (Takala 1999). Yrityksen omistaja ei itse kykene täyttämään kaikkia yrityksen lisääntyneitä taloudellisia velvoitteita yrityksen koon kasvaessa ja tästä syystä yrityksellä on yleensä useampi omistaja (Davis, Schoorman, & Donaldson 1997). Vallankumouksen seurauksena aikaisempi omistaja - johtajatyyppejä korvattiin ammattimaisilla johtajilla ja ammattimaiset johtajat valtuutettiin toimimaan omistajan puolesta (Takala 1999). Teorian mukaan toimitusjohtajan ja hallituksen puheenjohtajan rooli tulisi kuitenkin erottaa toisistaan, sillä muuten hallituksen jäsenet saattavat suosia johdon näkökulmaa omistajien kustannuksella (Donaldson & Davis 1991).

Organisaatiot määrittelevät yksilölliset oikeudet yleensä sopimusten avulla. Yksilöiden käytös riippuu sopimuksen sisällöstä, sillä organisaatio jakaa palkkiot sekä kustannukset yksilöille sopimukseen tehtyjen määritelmien mukaan. Agenttisuhde perustuu yhden tai useamman henkilön (päämiehen) ja toisen henkilön (agentin) väliseen sopimukseen. Sopimuksessa päämies valtuuttaa agentin toimimaan hänen puolestaan ja siirtää ainakin osittain päätöksentekovallan agentille. (Jensen & Meckling 1976.) Teoriassa tarkastellaan ensisijaisesti osakkeenomistajien ja yrityksen ylimmän johdon välistä suhdetta, mutta teoriaa voidaan soveltaa kaikkiin yrityksen sisäisiin sopimussuhteisiin, kuten esimiehen ja alaisen väliseen suhteeseen (Grabke-Rundell & Gomez-Mejia 2002).

Agenttiteoria on taloudellinen lähestymistapa, jonka mukaan yksilöt ovat opportunistisia, individualistisia ja tavoittelevat lähinnä omaa etuaan (Davis ym. 1997). Yksilöt pyrkivät maksimoimaan henkilökohtaiset hyötynsä mahdollisimman pienellä vaivalla sekä välttämään riskiä (Grabke-Rundell & Gomez-Mejia 2002). Agentin toimintaa ohjaa ulkoinen eikä sisäinen motivaatio (Davis ym. 1997). Johtajat ovat esimerkiksi taipuvaisia maksimoimaan lyhyen aikavälin voittoja saavuttaakseen vuodelle asetetut tavoitteet tulospalkkion saamiseksi ja vähentämään investointeja, jotka olisivat tarpeellisia yrityksen maksimaalisen pitkän aikavälin suorituksen saavuttamiseksi (Grabke-Rundell & Gomez-Mejia 2002). Onkin hyvin todennäköistä, että agentin ja päämiehen intressit eroavat toisistaan (Davis ym. 1997).

Agenttisuhhteissa saattaa esiintyä kahdenlaisia ongelmia. Ensimmäisestä ongelmasta käytetään nimitystä agenttiongelmia ja toinen ongelma liittyy riskien jakamiseen päämiehen ja agentin kesken. Agenttiongelman muodostumisen syynä voivat olla päämiehen ja agentin eriävät tavoitteet tai vaihtoehtoisesti päämies ei voi olla varma siitä, että agentti toimii toivotulla tavalla. Päämiehen on vaikeaa tai kallista selvittää, mitä agentti todella tekee. (Eisenhardt 1989.) On syytä uskoa, että agentti ei aina toimi päämiehen parhaan edun mukaisesti, sillä sekä päämies että agentti pyrkivät maksimoimaan omaa etuaan (Jensen & Meckling 1976). Päämiehen ja agentin suhtautuminen riskiin saattaa olla hyvin erilainen. Riskipreferenssit vaikuttavat päätöksentekoon ja toimintaan ja näin ollen ongelmaksi saattaa muodostua se, että päämies ja agentti toimivat eri tavalla. (Eisenhardt 1989.) Päämiehen ja agentin eriävien intressien johdosta syntyy agenttikustannuksia, jotka koostuvat valvontakustannuksista, sitoutumiskustannuksista sekä jäännösmenoista. Päämies voi ohjata agentin toimintaa haluttuun suuntaan luomalla kannustumia sekä valvomalla agentin toimintaa. Agentti puolestaan sitoutuu toimimaan päämiehen edun mukaisesti. On mahdollista yhdenmukaistaa päämiehen ja agentin intressejä täysin ja tästä syystä päämiehen kannettavaksi jää aina jäännösmenoja. (Jensen & Meckling 1976.)

Eisenhardt (1989) jakoi agenttiteorian tutkimuksen kahteen eri suuntaukseen, positivistiseen suuntaukseen ja päämies - agentti suuntaukseen. Suuntaukset eivät ole toisiaan poissulkevia vaan pikemminkin toisiaan täydentäviä. Positivistinen suuntaus tunnistaa useita vaihtoehtoisia sopimusmalleja ja päämies - agentti suuntaus puolestaan ilmaisee, millainen sopimus on tehokkain kussakin tilanteessa. Positivistisessa suuntauksessa pyritään tunnistamaan ti-

lanteita, joissa syntyy ristiriitaisia tavoitteita päämiehen ja agentin välille sekä määrittämään hallintomekanismeja, joiden avulla voitaisiin rajoittaa agentin omaa etua tavoittelevaa toimintaa. Yhtenä ratkaisuna agenttiongelman lieventämiseksi nähdään tuotosperusteiset sopimukset, sillä tällöin sekä päämiehen että agentin saama hyöty riippuu samoista tavoitteista. Toisena ratkaisuna voidaan pitää tietojärjestelmiä, sillä niiden avulla päämies voi valvoa agentin toimia ja agentti puolestaan on tietoinen siitä, ettei hän pysty huijaamaan päämistä. Eisenhardt viittaa tässä yhteydessä tietojärjestelmillä esimerkiksi hallituksen toimintaan ja erilaisiin raportointikäytäntöihin. Päämies - agentti suuntaus tarkastelee tekijöitä, jotka vaikuttavat sopimuksen tehokkuuteen, kuten tuloksen epävarmuutta, riskinsietokykyä sekä epäsymmetristä informaatiota. Päämies - agentti suuntauksen keskiössä on verrata olisiko käyttäytymiseen vai tuotokseen perustuva sopimus tehokkaampi kussakin tilanteessa. Käyttäytymiseen perustuva sopimus on tehokkain tilanteessa, jossa päämies tietää tarkalleen, mitä agentti tekee. Tällöin tuotokseen perustuva sopimus siirtäisi vain agentille tarpeetonta riskiä. Puolestaan tuotosperusteinen sopimus on tehokkain tilanteessa, jossa päämies ei voi olla täysin varma agentin toimista. (Eisenhardt 1989.)

Agenttisuhteeseen liittyy myös epäsymmetristä informaatiota päämiehen ja agentin välillä, joka voi johtaa haitalliseen valikoitumiseen tai moraalikatoon. Eisenhardtin (1989) mukaan haitallisella valikoitumisella viitataan agentin kyvyttömyyteen. Agentti on voinut antaa vääristyneen kuvan omasta osaamisestaan ja taidoistaan ennen palkkaamista, mutta päämies ei pysty todentamaan näitä taitoja palkkaushetkellä tai edes sen jälkeen. Moraalikatolla viitataan puolestaan siihen, että agentti pinnaa tehtävistään ja ei näe tarpeeksi vaivaa päämiehen hyväksi. (Eisenhardt 1989.) Moraalikato-ongelmaa voidaan lieventää palkitsemisjärjestelmien sekä yrityksen hallituksen ja markkinoiden toiminnan avulla (Grabke-Rundell & Gomez-Mejia 2002).

### 3.3.2 Optimaalinen sopimusteoria

Optimaalinen sopimusteoria voidaan nähdä ratkaisuna agenttiteoriassa esitettyyn agenttiongelman. Optimaalisen sopimusteorian mukaan yrityksen hallitus voi luoda sellaisia palkitsemisjärjestelmiä, jotka tarjoavat johdolle tehokkaita kannustimia osakkeenomistajien arvon maksimoimiseksi. (Bebchuk & Fried 2003.) Johtajien palkitsemispaketit tulisi suunnitella sellaisiksi, että ne palkitsevat johtajia arvon luomisesta osakkeenomistajille (Padgett 2012). Teorian mukaan agenttiongelmia voidaan siis lieventää johdon palkitsemisjärjestelmien johdonmukaisella suunnittelulla (Bebchuk & Fried 2003).

Optimaalisessa sopimusteoriassa tiedostetaan, että agenttiongelman on olemassa ja johtajat eivät ilman kannustimia maksimoi osakkeenomistajien arvoa (Bebchuk & Fried 2003). Optimaalisessa sopimusteoriassa arvioidaan sopimuksesta saatavia etuja suhteessa sopimuksen aiheuttamiin kustannuksiin (Conyon 2006). Johtajia ei saata ensisijaisesti kiinnostaa osakkeenomistajien edun maksimointi, mutta heidän palkitsemisensa sitominen yrityksen suorituskykyyn auttaa asiaa (Beck ym. 2020). Eturistiriidan kompensoimiseksi johtajien palkkiot sidotaan yrityksen suorituskykyyn ja lisäksi yrityksen hallituksen odotetaan valvovan johdon suoriutumista ja tekevän asianmukaisia päätöksiä joh-

don palkitsemisesta (Callan & Thomas 2011). Yrityksen hallituksen tulee tarkkailla johtajien toimintaa ja arvioida heidän suoriutumista. Erityisesti hallituksen ulkopuolisilla jäsenillä nähdään olevan tärkeä rooli johdon valvonnassa. (Davis ym. 1997.) Ulkopuoliset jäsenet saattavat arvioida johtajan toimintaa ja käyttäytymistä objektiivisemmin verrattuna sisäisiin jäseniin (Grabke-Rundell & Gomez-Mejia 2002). Jotta palkitsemisjärjestelmät vähentäisivät agenttiongelman esiintymistä, on järjestelmät rakennettava osakkeenomistajien edun näkökulmasta (Beck ym. 2020). Johdon palkitsemisjärjestelmät tulisi suunnitella sellaisiksi, että johtajat tavoittelevat omaa etuaan ja samalla maksimoivat osakkeenomistajien etua (Bruce ym. 2005). Tällöin johtajilla on motivaatiota toimia osakkeenomistajien edun mukaisesti (Davis ym. 1997). Karimin ym. (2018) mukaan pääomaperusteinen palkkio sovittaa yhteen toimitusjohtajan ja osakkeenomistajien etuja. Conyonin (2006) mukaan toimitusjohtajia voidaan motivoida maksimoimaan yrityksen arvo käyttämällä palkitsemisessa optioita, rajoitettuja osakkeita ja pitkäaikaisia sopimuksia. Myös Padgettin (2012) mukaan johtajien palkitsemispaketteihin tulisi sisällyttää osakkeita ja optioita ja näin tehdä johtajista myös yrityksen omistajia, mikäli ajatellaan, että johdon palkitsemispaketien tarkoituksena on saada johtajat toimimaan kuten omistajatkin toimisivat.

Optimaalinen palkitsemissopimus syntyy joko hallituksen ja johtajien välisen "arm's length" neuvottelun perusteella tai markkinarajoitusten perusteella, jotka tietyllä tavalla pakottavat hallituksen ja johtajat solmimaan osakkeenomistajien arvoa maksimoivia sopimuksia (Bebchuk & Fried 2003). Arm's length käsitteellä viitataan siihen, että sopimuksen osapuolet ovat toisistaan riippumattomia ja tasavertaisia. Bebchukin ja Friedin (2003) mukaan markkinavoimat eivät ole tarpeeksi voimakkaita kontrolloimaan johdon palkitsemissopimuksia täysin. Markkinavoimat vain ohjaavat suurpiirteisesti minkälaisia palkitsemispaketteja johtajat pyytävät ja hallituksen jäsenet hyväksyvät. Lisäksi yritykset voivat käyttää palkitsemiskonsultin palveluita, jotka tarjoavat yritykselle hyödyllistä tietoa ja palkitsemiskonsulttien erikoisasantuntijuus auttaa yrityksiä suunnittelemaan oikeudenmukaisia palkitsemispaketteja. (Bebchuk & Fried 2003.)

Optimaalinen sopimusteoria ei kuitenkaan ole aukoton, sillä varsinkin Yhdysvalloissa toimitusjohtajien palkkiot ovat kasvaneet suhteellisesti enemmän kuin palkat keskimäärin ja lisäksi eritoten suurissa yrityksissä palkkiot eivät ole olleet kovin suoritusperusteisia (Edmans & Gabaix 2009). Yrityksen hallituksen jäsenet ovat myös alttiita agenttiongelmalle, vaikka heidän tehtävänsä onkin huolehtia osakkeenomistajien eduista. Hallituksen jäsenyys tarjoaa merkittävän palkan lisäksi todennäköisesti myös arvovaltaa ja arvokkaita sosiaalisia yhteyksiä. Hallituksen jäsenet saattavat toimia toimitusjohtajan kannalta suotuisalla tavalla, sillä toimitusjohtajalla on tärkeä rooli hallituksen jäsenten nimeämisessä ja uudelleennimeämisessä. Hallituksen jäsenet saattavat hyväksyä toimitusjohtajalle suotuisan palkitsemispaketin myös siitä syystä, että toimitusjohtajalla on puolestaan valtaa vaikuttaa heidän palkkioihinsa ja muihin etuuksiin. (Bebchuk & Fried 2003.)

### 3.3.3 Johtajan valtateoria

Johtajan valtateoria täydentää perinteistä agenttiteoriaa analysoimalla johdon vaikutusvallan merkittävyyttä (Grabke-Rundell & Gomez-Mejia 2002). Johtajan valtateorian mukaan johdon palkitsemisjärjestelmät eivät ole ratkaisu agentti-ongelmaan, vaan pikemminkin osa itse ongelmaa. Johtajien vaikutusvallalla on suuri merkitys palkitsemisjärjestelmien suunnitteluun yrityksissä, jossa johto ja omistus on eriytetty toisistaan. (Bebchuk & Fried 2003.) Teorian mukaan johtajat käyttävät valtaansa hyväkseen palkitsemisjärjestelmien suunnittelussa (Bruce ym. 2005). Yrityksen hallitus, palkitsemiskomitea ja toimitusjohtaja yhdessä sopivat kohtuuttoman suuresta korvauksesta, joka ei ole osakkeenomistajien edun mukainen (Conyon 2006).

Johtajan valtateorian mukaan johtajan palkka on suurempi tai vähemmän suoriteperusteinen silloin, kun johtajalla on suhteellisesti enemmän valtaa. Johtajilla uskotaan olevan suhteellisesti enemmän valtaa silloin, kun yrityksen hallitus on heikko tai tehoton, institutionaalisia osakkeenomistajia on vähemmän, ulkopuolisten osakkeenomistajien määrä on pieni tai kun johtajia suojaavat yritysosaston vastaiset järjestelyt. (Bebchuk & Fried 2003.) Van Essen, Otten ja Carberry (2015) tutkivat, millainen vaikutus johtajan vallalla on toimitusjohtajan palkkatasoon sekä palkan suoriteperusteisuuteen. Tutkimuksen tulokset osoittavat, että hallituksen koolla ja toimitusjohtajan sekä hallituksen puheenjohtajan roolin yhdentymisellä on positiivinen vaikutus toimitusjohtajan kokonaispalkan määrään. Puolestaan keskitetty omistus ja institutionaalinen omistus vaikuttavat negatiivisesti kokonaispalkan määrään. Näin ollen toimitusjohtajan kokonaispalkan määrä on suurempi silloin, kun hänellä on enemmän valtaa ja vastaavasti pienempi silloin, kun yrityksen hallituksella on enemmän valtaa. Van Essen ym. kuitenkin uskovat, että johtajan valtateoria on parempi työkalu selittämään kokonaispalkkatasoa kuin palkan suoriteperusteisuutta. (van Essen ym. 2015.)

Grabke-Rundell ja Gomez-Mejia (2002) luettelevat neljä eri tekijää, joiden vuoksi yrityksen johdolla on valtaa osakkeenomistajiin nähden. Nämä neljä tekijää ovat: omistuksen hajautuminen, epäsymmetrinen informaatio, vaikeasti määriteltävät tehtävät sekä johtajien valta-asema yrityksessä. Omistuksen hajautuminen heikentää osakkeenomistajien valtaa ja kun yksittäiset sijoitussummat ovat pieniä, myös johdon valvonta omistajien taholta on heikompa. Johtajilla on organisatorista asiantuntemusta enemmän muihin hallituksen jäseniin verrattuna. Epäsymmetrisen informaation johdosta johtajat voivat olla jakamatta tärkeää tietoa hallitukselle tai jakaa vain sellaista tietoa, joka edesauttaa heidän omien tavoitteiden toteutumista. Hallituksen ja osakkeenomistajien on myös vaikea arvioida, onko johtaja tehnyt kaikkensa osakkeenomistajien hyödyn maksimoimiseksi ja näin ollen oikeudenmukaisten muutosten tekeminen johtajien palkkatasoon on haastavaa. (Grabke-Rundell & Gomez-Mejia 2002.) Bruce ym. (2005) toteavatkin, että palkitsemisjärjestelmät suojelevat johtajien etuja muiden sidosryhmien kustannuksella. Lisäksi johtajilla on vaikutusvaltaa hallituksen jäseniin nähden ja he voivat edistää omaa etuaan valtaansa käyttäen (Grabke-Rundell & Gomez-Mejia 2002). Osoitus toimitusjohtajien vallasta on myös se, että joissakin tilanteissa hallitukset jopa maksavat huonosti suoriutu-

neille toimitusjohtajille vastikkeettomia maksuja ja etuja, joita ei ole kirjattu palkitsemissopimukseen, kun he lähtevät yrityksestä. Huonosti suoriutuville toimitusjohtajille maksetaan vastikkeettomia maksuja siitä syystä, että toimitusjohtajilla on vaikutusvaltaa hallitukseen nähden ja hallituksen jäsenet ovat muodostaneet henkilökohtaisia suhteita toimitusjohtajan kanssa. Vastikkeettomien maksujen nähdään tekevän erottamisprosessista mieluisamman ja vähemmän kiistanalaisen. (Bebchuk & Fried 2003.)

Markkinavoimat asettavat tietyt rajat sille, millaisia palkitsemispaketteja hallituksen jäsenet voivat hyväksyä ja millaisia palkitsemispaketteja pidetään yleisesti hyväksyttävänä. Tästä huolimatta johtajat voivat valtaansa käyttäen solmia heille suotuisampia palkitsemissopimuksia kuin, mitä saataisiin "arm's length" neuvottelujen perusteella. Johdon palkitsemispakettien suuruutta rajoittava tekijä on pikemminkin ulkopuolisten suhtautuminen palkkion suuruuteen. (Bebchuk & Fried 2003.) Kohtuuttoman suuret palkitsemispaketit saattavat johtaa toimitusjohtajan maineen menettämiseen (Conyon 2006). Skandaalia välttääkseen johtajat huolehtivat siitä, että kuilu palkkioiden ja yrityksen tuloksen välillä ei ole niin suuri, että se herättäisi huomiota (Bruce ym. 2005). Ulkopuolisten paheksunta johdon palkitsemisjärjestelmää kohtaan voi heikentää yrityksen mainetta. Tästä saattaa seurata se, että yritys pyrkii niin sanotusti naamioimaan palkkionsa kokonaissuuruuden välttääkseen tai minimoidakseen ulkopuolisten paheksunnan. Naamiointi saattaa kuitenkin johtaa tehottomien palkitsemismuotojen käyttöön. Tehottomat palkitsemismuodot saattavat taas heikentää sekä johtajien kannustimien roolia että koko yrityksen suorituskykyä. (Bebchuk & Fried 2003.)

Sääntelyviranomaiset sekä osakkeenomistajat ovat kannustaneet yrityksiä suosimaan pääomaperusteista palkitsemista, sillä sen uskotaan liittävän johtajan palkitsemisen vahvemmin johtajan henkilökohtaiseen suoriutumiseen. Tästä on kuitenkin seurannut se, että osa johtajista on käyttänyt vaikutusvaltaansa saadakseen huomattavan määrän optiopalkkiota luopumatta vastaavasta rahapalkkiosta. Johtajat eivät myöskään monesti ole ansainneet optioita oman suoriutumisensa perusteella, vaan osakekurssin nousun johdosta, johon vaikuttaa suurelta osin johtajien hallinnan ulkopuolella olevat markkinoiden ja toimialojen trendit. Lisäksi optimaalisen sopimusteorian näkökulmasta poiketen, johtajan valtateorian mukaan palkitsemiskonsultteja käytetään lähinnä perustelemaan johtajien palkitsemispaketteja eikä niinkään optimoimaan niitä. Palkitsemiskonsulteilla nähdään olevan motiivi toimia toimitusjohtajalle suotuisalla tavalla, sillä toimitusjohtajalla on valtaa siihen, palkataanko palkitsemiskonsulttia uudestaan. (Bebchuk & Fried 2003.)

### 3.3.4 Taloudenhoitajateoria

Taloudenhoitajateorian syntyyn on vaikuttanut tyytymättömyys agenttiteorian kapeakatseiselle näkemykselle (Schillemans 2013) ja taloudenhoitajateoria voidaan nähdä vaihtoehtona agenttiteorialle (Davis ym. 1997). Teorian mukaan taloudenhoitajien eli johtajien toimintaa eivät ohjaa yksilökeskeiset tavoitteet, vaan johtajien tavoitteet ovat linjassa päämiehen tavoitteiden kanssa. Johtajat



uskovat saavuttavansa suuremman kokonaisuhyödyn, kun he tavoittelevat koko organisaatiota edistäviä tavoitteita sen sijaan, että tavoittelisivat omia individualistisia tavoitteita. (Davis ym. 1997.) Teoria pyrkii ymmärtämään millaisia edellytyksiä ja ominaisuuksia hyvä taloudenhoito vaatii ja tunnistamaan olosuhteita, joissa johtajat eivät todennäköisesti edistä suoranaisesti omaa etuaan, vaan palvelevat mieluummin koko organisaatiolle yhteisiä tavoitteita (Schillemans 2013).

Taloudenhoitajateoria on sosiaalinen ja psykologinen lähestymistapa, jonka mukaan yksilöt ovat kollektivistisiä ja luotettavia ja he haluavat pyrkiä edistämään organisaation toimintaa (Davis ym. 1997). Teorian lähtökohtana on, että johtaja haluaa aidosti tehdä hyvää työtä ollakseen hyvä taloudenhoitaja yrityksen omaisuudelle (Donaldson & Davis 1991). Johtaja kokee, että yhteisten etujen edistäminen on hyödyllisempää myös silloin, kun johtajan ja päämiehen edut eivät ole täysin yhdenmukaisia. Johtajat pyrkivät saavuttamaan koko organisaatiolle yhteisiä tavoitteita kuten myynnin ja kannattavuuden kasvua. Johtajat edistävät päämiehen tavoitteita ja ulkopuoliset omistajat puolestaan hyötyvät osakekurssin noususta. Johtaja maksimoi osakkeenomistajien varallisuutta, sillä näin tekemällä hän myös maksimoi omaa etuaan. Johtajien tulee sovittaa osakkeenomistajien kilpailevat tavoitteet sekä myös muiden yrityksen sidosryhmien tavoitteet keskenään yhteen. Monesti yritys kuitenkin tyydyttää useimpien ryhmien tarpeet suoriutumalla menestyksekkäästi, sillä useimmat sidosryhmät hyötyvät organisaation vaurauden lisääntymisestä. (Davis ym. 1997.)

Teorian mukaan johtajilla ei ole motivaatioon liittyviä ongelmia (Donaldson & Davis 1991), mutta teoria ei myöskään oleta, että johtajat motivoituvat yksinomaan yhteisistä sosiaalisista tavoitteista, vaan yhteiset sosiaaliset tavoitteet ovat pikemminkin vain yksi tekijä, joka motivoi johtajia (Schillemans 2013). Johtajien toimintaa ohjaa sisäinen motivaatio ja muun muassa oma henkilökohtainen kehitys ja itsensä toteuttaminen (Davis ym. 1997). Teoria suosii muita kuin taloudellisia kannustimia ja esimerkiksi positiivisen palautteen uskotaan motivoivan johtajia (Schillemans 2013). Taloudenhoitajateorian mukaan johtajia ei tarvitse valvoa, sillä heidän tavoitteet ovat yhdenmukaisia organisaation tavoitteiden kanssa ja näin ollen yritys säästyy agenttiteoriassa esitetyiltä valvonta- ja sitoutumiskustannuksilta (Davis ym. 1997).

Johtajien suorituskyvyn vaihtelut riippuvat siitä, kuinka hallitusrakenne tukee johtajan toimintaa. Hallitusrakenteiden tarkoituksena on tarjota selkeät ja yhdenmukaiset odotukset sekä valtuuttaa ja vahvistaa ylimmän johdon toimintaa. (Donaldson & Davis 1991.) Teorian mukaan paras hallintorakenne on sellainen, joka edistää ja valtuuttaa pikemminkin kuin valvoo ja kontrolloi johtajien toimintaa (Davis ym. 1997). Päämiesten tulisi asettaa yleiset toimintalinjat ja antaa johtajien muuten käyttää laajasti omaa harkintakykyään (Schillemans 2013). Johtajien autonomisuutta edesauttaa se, että toimitusjohtaja toimii myös hallituksen puheenjohtajan roolissa (Davis ym. 1997). Organisaation edun kannalta on hyvä yhdistää toimitusjohtajan ja hallituksen puheenjohtajan rooli, sillä silloin valta ja auktoriteetti on keskitetty yhdelle henkilölle. Tämä parantaa yrityksen tehokkuutta ja kasvattaa osakkeenomistajien saamaa hyötyä. (Donaldson & Davis 1991.)

## 4 YHTEISKUNTAVASTUUTAVOITTEIDEN KYTKEMINEN JOHDON PALKITSEMISEEN

Tässä luvussa tarkastellaan vastuullisia palkitsemisjärjestelmiä eli palkitsemisjärjestelmiä, jossa on taloudellisen vastuun lisäksi otettu huomioon myös yrityksen sosiaalinen ja ympäristöllinen vastuu. Lisäksi luvussa tarkastellaan millaisia vaikutuksia yrityksen yhteiskuntavastuullisella toiminnalla ja vastuullisilla palkitsemisjärjestelmillä on havaittu olevan.

### 4.1 Vastuulliset palkitsemisjärjestelmät

Palkitsemisjärjestelmien tehtävänä on kannustaa johtajia työskentelemään ahkerasti. Johtajia kannustetaan hyödyntämään eteen tulevat kasvumahdollisuudet ja puolestaan torjumaan epätaloudelliset projektit. Lisäksi palkitsemisjärjestelmien avulla pyritään houkuttelemaan yritykseen osaavia johtajia. (Edmans & Gabaix 2009.) Vastuullisuuteen sitoutuneet yritykset eivät kamppaile sen kanssa tulisiko yrityksen yhteiskuntavastuuta edistää, vaan pikemminkin sen kanssa miten sitä tulisi edistää. Yrityksen tulee myös viestiä, kuinka tärkeänä yhteiskuntavastuuta pidetään, jotta vastuullisuus osataan ottaa toiminnassa huomioon. (Epstein & Roy 2001.) Yrityksen palkitsemisjärjestelmä on tärkeä mekanismi yritysten yhteiskuntavastuullisen toiminnan edistämiseksi (McGuire ym. 2003). Hongin ym. (2016) tutkimuksessa havaittiin, että yhteiskuntavastuutavoitteiden kytkeminen palkitsemiseen lisää yrityksen yhteiskuntavastuullista toimintaa. Yhteiskuntavastuullinen toiminta oli keskimäärin korkeammalla tasolla niissä yrityksissä, jotka olivat sitoneet yhteiskuntavastuutavoitteet palkitsemiseen (Hong ym. 2016).

Yrityksen yhteiskuntavastuutavoitteiden kytkemisessä johdon palkitsemisjärjestelmiin on kyse siitä, että palkitsemisessa otetaan huomioon myös yrityksen sosiaalinen ja ympäristöllinen vastuu (Flammer ym. 2019). Taloudellisiin tavoitteisiin perustuvaa palkitsemista sovelletaan maailmanlaajuisesti (McGuire ym. 2019), mutta yrityksen hallitus voi sisällyttää johdon palkitsemisjärjestelmiin kannustimia, joiden avulla kannustetaan johtoa saavuttamaan myös muita kuin taloudellisia tavoitteita (McGuire ym. 2003). Yrityksen vastuullisuutta voidaan mitata muun muassa hiilidioksidipäästötavoitteiden, työntekijöiden

työtyytyväisyyden ja eettisten periaatteiden noudattamisen perusteella (Flammer ym. 2019). Sosiaalisten kriteerien ja ympäristökriteerien kytkeminen johdon palkitsemiseen on saanut yritykset ottamaan laajemman näkökulman, joka ei pelkästään keskity osakkeenomistajien arvon maksimointiin ja tuottavuuteen, vaan ottaa huomioon myös eri sidosryhmien ja yhteiskunnan tarpeet (Kolk & Perego 2014). Lin & Thibodeaun (2019) mukaan johtajat eivät myöskään ole yhtä alttiita manipuloimaan tuloja korottaakseen kokonaispalkkiotaan silloin, kun yrityksellä on käytössään vastuullinen palkitsemisjärjestelmä. Milesin & Milesin (2013) tutkimuksen mukaan vastuullisiksi luokitelluilla yrityksillä johdon palkkiotasot ovat alhaisemmat verrattuna yrityksiin, joiden toimintaa ei ole luokiteltu vastuulliseksi. Heidän mukaan korkean luokituksen yrityksissä johtajat saattavat olla halukkaita uhraamaan osan rahallisesta palkkiostaan ei-rahallisen palkkion eteen. Johtajan saama ei-rahallinen palkkio voi olla esimerkiksi se, että yritystä pidetään hyvänä yrityskansalaisena ja työntekijöitä kohdellaan hyvin yrityksessä. (Miles & Miles 2013.)

Monet yritykset arvioivat yhteiskuntavastuullista suoriutumista arviointijärjestelmän avulla, jolla on yhteys sekä yrityksen strategiaan että maksettaviin palkkioihin (Epstein & Roy 2001). Palkitseminen voidaan jakaa laadullisiin eli pehmeisiin yhteiskuntavastuutavoitteisiin ja määrällisiin eli koviin yhteiskuntavastuutavoitteisiin. Pehmeää tavoitetta ei ole määritelty selkeästi vaan tavoitteena voi olla esimerkiksi hiilidioksidipäästöjen vähentäminen ensi vuonna. Kovassa tavoitteessa on taas määritelty selkeä määrä, kuten hiilidioksidipäästöjen vähentäminen 20% seuraavana vuonna. (Maas 2018.) Kuten jo palkitsemista koskevassa luvussa todettiin, palkitseminen voi olla joko subjektiivista tai objektiivista. Yhteiskuntavastuutavoitteiden yhteydessä objektiivisella palkitsemisjärjestelmällä viitataan siihen, että yrityksen yhteiskuntavastuulliseen toimintaan liittyvät tavoitteet ja niiden painotukset määritellään ennakkoon. Subjektiivisessa palkitsemisjärjestelmässä palkitsemiskomitea taas arvioi johtajan palkkion määrää tai prosenttiosuutta toiminnan jälkeen. Subjektiivisessa palkitsemismissopimuksessa johtaja ei tiedä etukäteen, kuinka paljon hän voi odottaa ansaitsevansa, kun taas objektiivisessa palkitsemismissopimuksessa palkkion suuruus on ennalta määritelty. Subjektiivisiä palkitsemisjärjestelmiä käytetään erityisesti silloin, kun yrityksellä on useita kasvumahdollisuuksia ja kun yrityksen tulos on epävakaa. On huomioitava, että subjektiiviset palkitsemisjärjestelmät ovat alttiita johdon manipuloimiselle, sillä hallituksen saattaa olla vaikeaa valvoa ja arvioida johdon toimintaa. (Ikram ym. 2019.) Yrityksen yhteiskuntavastuuseen liittyvät tavoitteet ovat yleensä melko laajoja ja yrityksen tulee keskittyä vain tiettyihin tekijöihin ja painopistealueisiin toimintaa arvioidessa. Ympäristövastuuta arvioidessa yritys voi esimerkiksi kiinnittää huomiota energian- ja vedenkulutukseen sekä päästöihin. (Epstein & Roy 2001.)

Yhteiskuntavastuutavoitteiden kytkeamisen yleisyydessä on havaittu eroja erilaisten yritysten ja toimialojen välillä. Ikramin ym. (2019) tutkimuksessa havaittiin, että yrityksen yhteiskuntavastuutavoitteiden kytkeminen palkitsemisjärjestelmiin on yleisempää suurille yrityksille, joilla on melko vakaa tulos ja joiden hallinnointi on vahvaa. Lisäksi heidän tutkimuksessa havaittiin, että vastuulliset palkitsemisjärjestelmät voivat parantaa yrityksen vastuullisuusluokitusta erityisesti silloin, kun yrityksen volatilitaetti on alhainen ja yrityksen ny-

kyinen luokitus on matala. Flammer ym. (2019) tutkimuksen tulokset osoittavat, että yhteiskuntavastuutavoitteiden kytkeminen johdon palkitsemisjärjestelmiin on yleisempää päästöintensiiivisillä teollisuusaloilla kuten kaivos-, kaasu-, sähkö- ja kuljetustoiminnassa. Myös Ikramin ym. (2019) tutkimuksen tulokset tukevat tätä havaintoa. Heidän mukaan yhteiskuntavastuukriteerien kytkeminen palkitsemisjärjestelmiin on kaikista yleisintä öljy- ja maaöljytuotteisiin, kaivostoimintaan, mineraalien jalostustoimintaan sekä sähkön, kaasun ja veden jakeluun erikoistuneiden yritysten keskuudessa. Kyseisillä toimialoilla suurin osa palkitsemisjärjestelmistä perustuu turvallisuus-, terveys- ja ympäristökriteereihin. Syynä tähän on se, että näihin liittyvät huolet ovat yleisempiä juuri kyseisillä teollisuusaloilla. (Ikram ym. 2019.) Epsteinin ja Royn (2001) mukaan taas vastuullisuuden taso saattaa olla heikompi toimialoilla, joiden toiminnalla on merkittäviä sosiaalisia ja ympäristöllisiä vaikutuksia verrattuna muihin toimialoihin. Esimerkiksi luonnonvarojen kulutus, päästöjen määrä sekä tuotteisiin liittyvä terveysriski saattaa olla suurempi tällaisten toimialojen kohdalla (Epstein & Roy 2001).

Ikram ym. (2019) analysoivat yhteiskuntavastuutavoitteiden käyttöä johdon palkitsemisessa yhteiskuntavastuun eri näkökulmista sekä johdon palkitsemista selittävien teorioiden avulla. Yhteiskuntavastuun omistajalähtöisen ja sidosryhmälähtöisen näkökulman mukaan yhteiskuntavastuutavoitteiden kytkeminen johdon palkitsemisjärjestelmiin nähdään optimaalisena tapana saada yrityksen johtajat tekemään yrityksen arvoa kasvattavia toimia. Omistajalähtöisen näkökulman mukaan yhteiskuntavastuutavoitteiden käyttö lieventää epäsymmetrisen informaation ongelmaa ja saa johtajat keskittymään lyhyen aikavälin lisäksi pitkään aikaväliin. Sidosryhmälähtöisen näkökulman mukaan yrityksen tulee huomioida sen kaikki sidosryhmät. Arvon luominen kaikille sidosryhmille maksimoi myös osakkeenomistajien arvoa pitkällä aikavälillä. Puolestaan johdon palkitsemista selittävän johtajan valtateorian mukaan yhteiskuntavastuutavoitteet johdon palkitsemisessa palvelevat johtajien omaa etua ja tästä syystä ei ole syytä olettaa, että tällaiset palkitsemisjärjestelmät parantaisivat yrityksen sosiaalista asemaa. Teorian mukaan yhteiskuntavastuutavoitteet asetetaan alhaisiksi tai ne ovat vaikeasti mitattavia. (Ikram ym. 2019.) On vaikeaa esimerkiksi mitata sitä, millaisia sosiaalisia vaikutuksia hallituksen vähemmistöedustuksen määrän lisäämisellä on (Chatterji ym. 2016). Sosiaalisten ja ympäristöstrategioiden mittaamisen vaikeus liittyy siihen, että niiden vaikutuksia on yleensä vaikea kvantifioida ja lisäksi tarkasteltava aikaväli on pitkä (Epstein & Roy 2001).

Yhteiskuntavastuullisen toiminnan edistäminen ei aina kuitenkaan ole perimmäinen syy yhteiskuntavastuutavoitteiden käyttöön johdon palkitsemisessa. Maasin (2018) mukaan yhteiskuntavastuutavoitteiden kytkeminen johdon palkitsemiseen saattaa joissain tapauksissa johtua pitkälti ulkoisista paineista. Osakkeenomistajat, sijoitusrahastot ja muut sidosryhmät asettavat yritykselle paineita edistää vastuullisuutta ja palkitsemiskomiteat saattavat vastata kasvavaan paineeseen käyttämällä yhteiskuntavastuutavoitteita johdon palkitsemisessä (Maas 2018). Esimerkiksi Suomen valtio velvoittaa kokonaan valtiomisteisiä yhtiöitä sisällyttämään yritys vastuun johdon palkitsemiskriteereihin

(Valtioneuvoston kanslia 2020). On myös kiistelty, onko yhteiskuntavastuuseen kytketyistä tulospalkkioista tullut vain toinen keino, jonka avulla johtavat pyrkivät edistämään omaa etuaan tavallisten tulospalkkioiden muututtua kiistelyiksi ja kestäättömiksi. Näkemyksen kannattajat uskovat, että johtajat pyrkivät tämän avulla ylläpitämään palkan muuttuvien osien korkeaa tasoa taloudellisen suoriutumisen laskettua. Tämä näkemys vahvistuu varsinkin silloin kun yritykset eivät paljasta tarkkoja tavoitteita ja kriteerejä, mitä tulospalkkion saamiseksi vaaditaan. Osa yrityksistä perustelee tätä sillä, että niiden paljastaminen on haitallista liiketoiminnalle, sillä ne ovat arkaa tietoa tai liikesalaisuuksia. (Kolk & Perego 2014.) Lisäksi yrityksen ulkopuolisten tahojen voi olla vaikea arvioida yrityksen yhteiskuntavastuullisuutta. Yrityksen heikko yhteiskuntavastuullinen suoriutuminen saattaa paljastua vasta pidemmällä aikavälillä (McGuire ym. 2019). Tähän on syynä esimerkiksi se, että taloudellisen datan perusteella on vaikea arvioida, onko yrityksen maine parantunut tai arvo kasvanut yhteiskuntavastuutoimien vai muiden tekijöiden vuoksi (Karim ym. 2018). Yhteiskuntavastuutavoitteet eivät vaikuta tarpeeksi johdon toimintaan myöskään silloin, kun ne edustavat hyvin vähäistä osaa johdon kokonaispalkkiosta (Flammer ym. 2019).

## 4.2 Yrityksen yhteiskuntavastuullisen toiminnan ja vastuullisten palkitsemisjärjestelmien vaikutukset

Alan kirjallisuudessa on tutkittu yrityksen yhteiskuntavastuullisen toiminnan vaikutusta sekä sitä, millainen vaikutus vastuullisilla palkitsemisjärjestelmillä on niin yrityksen kuin myös koko yhteiskunnan kannalta. Takalan (1999) mukaan yrityksellä on paljon valtaa vaikuttaa ympäristöönsä ja yrityksen toiminta sekä sen seuraukset vaikuttavat koko yhteiskuntaan. Yrityksen tulee tästä syystä toimia yhteiskuntavastuullisella tavalla ja ottaa päätöksenteon pohjaksi koko yhteiskunnan etu omien taloudellisia tavoitteiden sijaan (Takala 1999). Tutkijat ovat kiinnostuneet tutkimaan yhteyttä yrityksen yhteiskuntavastuullisen toiminnan ja taloudellisen tuloksen välillä. Syynä tähän on se, että investoinneilla yhteiskuntavastuulliseen toimintaan, kuten ympäristötietoisuuteen, monimuotoisuuteen ja työntekijäsuhteisiin, odotetaan olevan mitattavissa oleva vaikutus yrityksen taloudelliseen tulokseen (Callan & Thomas 2011). Yhteiskuntavastuullinen toiminta saattaa parantaa yrityksen vastuullisuustasoa, mikä puolestaan parantaa yrityksen julkisuuskuvaa ja kannustaa asiakkaita ostamaan enemmän yrityksen tuotteita ja palveluita. Lisääntynyt ostojen määrä taas parantaa yrityksen kannattavuutta. (Epstein & Roy 2001.) Yhteiskuntavastuullisen toiminnan vaikutuksesta yrityksen taloudelliseen suorituskykyyn on kuitenkin eriäviä mielipiteitä. Alan kirjallisuudessa ei olla pystytty esittämään varmaa yhteyttä yrityksen yhteiskuntavastuullisen toiminnan ja parantuneen taloudellisen tuloksen välillä, mutta monissa tutkimuksissa on kuitenkin löydetty positiivinen yhteys näiden välillä.

Wang, Dou ja Jia (2016) tekivät aiheesta meta-analyysin, joka sisälsi yhteensä 119 havaintoa 42 tutkimuksesta. Meta-analyysissä yhdistettiin 42 empii-

risen tutkimuksen tulokset yrityksen yhteiskuntavastuun ja taloudellisen suorituskyvyn välisestä yhteydestä. Tutkimuksen tulokset osoittavat, että yrityksen yhteiskuntavastuullinen toiminta parantaa yrityksen taloudellista suorituskykyä. Lisäksi he havaitsivat, että suhde yhteiskuntavastuun ja yrityksen taloudellisen suorituskyvyn välillä on vahvempi yrityksissä, jotka toimivat kehittyneissä maissa verrattuna kehittyvissä maissa toimiviin yrityksiin. (Wang ym. 2016.) Myös Kimin ym. (2018) tutkimuksessa havaittiin positiivinen yhteys yhteiskuntavastuullisen toiminnan ja taloudellisen suorituskyvyn välillä. He havaitsivat, että positiivinen yhteys vahvistuu erityisesti silloin, kun yritys on ryhtynyt voimakkaisiin kilpailutoimiin kuten uuden tuotteen lanseeraukseen ja kapasiteetin laajentamiseen. Lisäksi heidän tutkimuksessa havaittiin, että haitallinen yhteiskuntavastuullinen toiminta vaikuttaa yrityksen suorituskykyyn negatiivisesti silloin kun yrityksen kilpailutoimet ovat suuria, mutta negatiivinen vaikutus lievenee kilpailutoimien vähetessä. Heidän mukaan haitallinen yhteiskuntavastuullinen toiminta voi jopa parantaa yrityksen suorituskykyä tilanteessa, jossa yrityksen kilpailutoimet ovat vähäiset, mutta toisaalta tällainen toiminta samalla heikentää yleistä sosiaalista hyvinvointia. (Kim ym. 2018.) Nolletin ym. (2016) tutkimuksen tulokset osoittavat, että yhteiskuntavastuullinen toiminta parantaa yrityksen kannattavuutta vasta, kun yhteiskuntavastuullisten investointien kriittinen piste on ylitetty. Aluksi yhteiskuntavastuulliset investoinnit vaikuttavat negatiivisesti yrityksen kannattavuuteen, mutta tämä vaikutus kääntyy päinvastoin, kun kriittinen piste on ylitetty. Tutkimuksessa käytettiin Bloombergin Environmental Social Governance (ESG) dataa. (Nollet ym. 2016.) ESG viittaa siihen, että yrityksen toimintaa tarkastellaan ympäristöasioiden, sosiaalisen vastuun ja hallintotapa-asioiden osalta (FINSIF (Finland's Sustainable Investment Forum), 2021). Tutkimuksessa ESG - tekijöiden tarkastelu paljasti, että vain hallinnolla on merkittävä yhteys yrityksen taloudelliseen tulokseen. Ympäristötekijän tai sosiaalisen tekijän ja yrityksen taloudellisen tuloksen välille ei löytynyt tutkimuksessa merkittävää yhteyttä. (Nollet ym. 2016.) Puolestaan Callanin ja Thomasin (2011) tutkimuksen tulokset osoittavat, että yrityksen yhteiskuntavastuulliset investoinnit voivat lyhyellä aikavälillä kerryttää nettohyötyä, mutta ajan mittaan edut yrityksen maineessa ja sidosryhmien arvostus investointeja kohtaan vähenee, vaikka investoinnista aiheutuvat kustannukset ovat yritykselle jatkuvia. Tutkimuksen mukaan yrityksen taloudellinen suorituskyky kasvaa 0,94% pitkällä aikavälillä, kun yritys kasvattaa yhteiskuntavastuullista toimintaansa 10%. (Callan & Thomas 2011.) Brammer, Brooks ja Pavelin (2006) tutkivat yrityksen yhteiskuntavastuullisen toiminnan ja taloudellisen tuloksen välistä yhteyttä Iso-Britannian pörssiyrityöiden osalta. Tutkimuksessa havaittiin, että yritykset, joiden yhteiskuntavastuullinen luokitus oli alhaisin mahdollinen, päihittävät markkinan osaketuottojen osalta ja taas yritykset, joiden yhteiskuntavastuullinen luokitus oli korkea, ansaitsivat tyypillisesti alhaisempia tuottoja. (Brammer ym. 2006). Makni, Francoeur ja Bellavance (2009) tutkivat 179 kanadalaista pörssiyrityötä ja heidän tutkimuksessa ei löydetty tilastollisesti merkittävää yhteyttä yrityksen yhteiskuntavastuun kaikkien osalueiden ja taloudellisen suorituskyvyn välillä osakemarkkinoiden tuottoa lukuun ottamatta. Lisäksi tarkastellessaan yhteiskuntavastuun eri ulottuvuuksia,

Makni ym. huomasivat, että ympäristövastuullisuudella on lyhyellä aikavälillä negatiivinen vaikutus yrityksen taloudelliseen suorituskykyyn. (Makni ym. 2009.)

Yrityksen yhteiskuntavastuullisen toiminnan ja taloudellisen tuloksen suhdetta voidaan tarkastella myös vastuullisen sijoittamisen näkökulmasta. Yrityksen yhteiskuntavastuullinen toiminta saattaa vetää puoleensa sosiaalisesti tietoisia kuluttajia sekä investoijia ja kasvattaa heidän osto- ja sijoitushalukkuutta (Nollet ym. 2016). Vastuullisen sijoittamisen tavoitteena on saada kohutuullinen tuotto sijoituksesta, kuten sijoittamisessa yleensäkin, mutta vastuullisesti sijoittavat ottavat huomioon myös yrityksen yhteiskuntavastuun. Vastuullisessa sijoittamisessa osakeportfoliosta poissuljetaan kaikki yritykset, joiden toiminta liittyy tupakkaan, alkoholiin, uhkapeleihin, aseisiin tai muuhun vastaavaan toimintaan. Vastaavasti yritykset, joiden tiedetään toimineen esimerkiksi muun muassa naisten ja vähemmistöjen hyväksi sisällytetään osakeportfolioon. Salkunhoitajat arvioivat yritysten yhteiskuntavastuullista toimintaa ja toivovat sen johtavan parempaan pitkän aikavälin taloudelliseen tulokseen. (Hill ym. 2007.) Okaforin ja Ujahin (2020) mukaan yrityksen kannattaa investoida arvoa lisääviin yhteiskuntavastuuprojekteihin, sillä pääomamarkkinat arvostavat sitä ja se heijastuu myös yrityksen osakekurssiin. Hill ym. (2007) tutkivat yrityksen yhteiskuntavastuullisen toiminnan vaikutusta osakekannan arvoon Euroopassa, Yhdysvalloissa ja Aasiassa. Tutkimuksen tulokset osoittavat, että Euroopan vastuullisen sijoittamisen rahasto ylitti osakemarkkinan lyhyellä aikavälillä (3v). Lisäksi sekä Yhdysvaltojen että Euroopan vastuulliset osakeportfoliot ylittivät vertailumarkkinansa pitkällä aikavälillä (10v). Aasian vastuullinen osakeportfolio puolestaan toimi markkinoiden tapaan niin lyhyellä, keskipitkällä kuin pitkällä aikavälillä. (Hill ym. 2007.)

Aiemmissä tutkimuksissa on tarkasteltu sitä, miten yhteiskuntavastuutavoitteiden käyttö vaikuttaa johdon palkitsemisjärjestelmien rakenteeseen. McGuire ym. (2019) tutkimuksen tulokset osoittavat, että yrityksen palkitsemisjärjestelmän rakenteella on merkittävä vaikutus yrityksen yhteiskuntavastuullisuuteen. Tutkimuksessa havaittiin, että yrityksen yhteiskuntavastuuta edistävä toiminta on heikkoa silloin, kun palkkatason herkkyys on korkea. Palkkatason herkkyydellä viitataan siihen, missä määrin palkkiot vaihtelevat yrityksen taloudellisen tuloksen mukaan. Korkea herkkyys saa johtajat keskittämään huomionsa taloudellisiin tavoitteisiin ja välttämään toimintaa, jolla saattaisi olla haitallinen vaikutus taloudelliseen tulokseen. Lisäksi korkea palkkatason herkkyys ohjaa johtajien toimintaa jo hankittujen etujen suojaamiseen. McGuire ym. tutkivat myös toimitusjohtajan ansaintajakson pituutta. Mikäli toimitusjohtaja ansaitsee palkkion jo lyhyen ansaintajakson jälkeen, se todennäköisesti lisää lyhyeen aikaväliin keskittymistä sekä aiheuttaa niin sanotusti mutkien oikomista, joka voi puolestaan heikentää yrityksen yhteiskuntavastuullisuutta. Yhteiskuntavastuullisen toiminnan edut ilmenevät todennäköisesti vasta pidemmällä aikavälillä ja näin ollen pidempi ansaintajakso sitoo toimitusjohtajan yritykseen vahvemmin. Tutkimuksen tulokset kehottavat yrityksiä pidentämään ansaintajaksojen kestoja ja lisäämään pitkän aikavälin palkkioiden suhteellista osuutta. (McGuire ym. 2019.) Myös Okaforin ja Ujahin (2020) mukaan johdon palkkiosta suuremman osan tulisi perustua pitkän aikavälin tavoitteisiin, jotta johtajat saa-

taisiin edistämään yrityksen yhteiskuntavastuullista toimintaa ja maksimoimaan yrityksen pitkän aikavälin arvoa. Karim ym. (2018) tutkivat yhteyttä yrityksen yhteiskuntavastuullisen toiminnan ja toimitusjohtajan palkitsemisen välillä. Tutkimuksen tulokset osoittavat, että rahaperusteisen palkkion osuus vähenee ja pääomaperusteisen palkkion osuus kasvaa, kun yritys ottaa yhteiskuntavastuun enemmän huomioon liiketoiminnassaan. Tämä näkyy erityisesti sellaisten yritysten kohdalla, joiden hallinnointi on heikkoa. Heikolle hallinnolle ominaisia piirteitä ovat korkea sisäinen johtajaomistus, pitkä johtajuuskausi ja riippumattomien jäsenten vähäinen määrä hallituksessa. (Karim ym. 2018.) Maasin (2018) tutkimuksessa havaittiin, että yhteiskuntavastuutavoitteiden kytkeminen johdon palkitsemiseen ei automaattisesti lisää yrityksen yhteiskunnallista toimintaa. Tutkimuksessa kuitenkin havaittiin, että määrällisillä eli kovilla tavoitteilla on positiivinen vaikutus yrityksen vastuullisuuteen. Maasin mukaan tästä huolimatta myös pehmeät eli laadulliset tavoitteet ovat tärkeitä. Pehmeiden tavoitteiden avulla yritys voi viestiä sidosryhmilleen kuinka tärkeänä yhteiskuntavastuullinen toiminta yrityksessä nähdään ja yritys voi pehmeiden tavoitteiden avulla motivoida johtajia kiinnittämään enemmän huomiota vastuullisuuteen. On kuitenkin tärkeää, että pehmeät tavoitteet olisivat mahdollisimman selkeitä, objektiivisia ja hallittavissa olevia. (Maas 2018.) McGuire ym. (2003) tutkivat toimitusjohtajan palkitsemisen ja yrityksen yhteiskuntavastuullisen suoriutumisen suhdetta. Tutkimuksessa havaittiin, että johtajien korkealla palkkatasolla sekä pitkän aikavälin kannustimilla on yhteys heikkoon yhteiskuntavastuulliseen toimintaan. McGuire ym. mukaan yrityksen esimerkillinen yhteiskuntavastuullinen toiminta johtuu pikemminkin johtajan omista uskomuksista ja harkinnasta kuin johtajalle asetetuista kannustimista ja rajoitteista. (McGuire ym. 2003.)

Okafor ja Ujah (2020) tutkivat sitä, kuinka hyvin palkitsemisjärjestelmät kannustavat johtajia edistämään yrityksen yhteiskuntavastuullisuutta. He täydentävät johdon palkitsemista käsittelevää kirjallisuutta tutkimalla lisäksi erorahan vaikutusta johtajien yhteiskuntavastuulliseen käyttäytymiseen. Erorahalla on pitkän aikavälin fokus ja sen ansioista johtajat sitoutuvat vain lisäarvoa tuottaviin yhteiskuntavastuuprojekteihin. Tutkimuksen tulokset osoittavat, että sekä erorahan käyttö että pitkän aikavälin palkitseminen parantavat yrityksen yhteiskuntavastuullista tasoa. Toimitusjohtajat, joiden palkitsemisjärjestelmään sisältyy eroraha edistävät yhteiskuntavastuullisia projekteja siihen saakka, kun ne parantavat yrityksen suorituskykyä ja toimitusjohtajan pitkän aikavälin varallisuutta. Vanhemmat johtajat eivät ole yhtä innokkaita sitoutumaan yhteiskuntavastuuprojekteihin kuin heitä nuoremmat johtajat edes silloin kun heidän palkitsemissopimukseen sisältyy eroraha. Vanhemmat johtajat tulevat työskentelemään enää rajallisen ajan yrityksen palveluksessa ja tästä syystä vanhemmat johtajat haluavat keskittyä enemmän lyhyen aikavälin tavoitteisiin, joilla on välitön vaikutus heidän varallisuuteen. Lisäksi heidän tutkimus osoittaa sen, että naisjohtajat ovat innokkaampia edistämään yhteiskuntavastuullisia projekteja heidän miespuolisiin kollegoihinsa nähden. (Okafor & Ujah 2020.)

Tähän mennessä alan kirjallisuudessa on tutkittu varsin vähän, minkälaisia vaikutuksia yhteiskuntavastuutavoitteiden kytkemisestä johdon palkitsemi-



seen on konkreettisesti ollut. Vastuullisia palkitsemisjärjestelmiä koskevissa tutkimuksissa on kuitenkin havaittu, että yhteiskuntavastuutavoitteiden kytkemisellä johdon palkitsemisjärjestelmiin on useita positiivisia vaikutuksia. Flammerin ym. (2019) tutkimuksessa havaittiin, että yhteiskuntavastuutavoitteiden kytkeminen palkitsemisjärjestelmiin kasvattaa yrityksen arvoa, lisää sosiaali- ja ympäristöhankkeiden määrää, vähentää yrityksen aiheuttamia päästöjä sekä lisää vihreiden innovaatioiden määrää. Vastuulliset palkitsemisjärjestelmät saavat yritykset keskittymään enemmän pitkän aikavälin suunnitelmiin. Lisäksi Flammerin ym. mukaan vastuulliset palkitsemisjärjestelmät edistävät hyvää hallinnointitapaa, sillä se saa johdon huomioimaan myös yritykselle vähemmän keskeiset sidosryhmät, jotka ovat kuitenkin taloudellisesti tärkeitä pitkällä aikavälillä. (Flammer ym. 2019.) Ikramin ym. (2019) mukaan yhteiskuntavastuun huomioon ottavat palkitsemisjärjestelmät parantavat yrityksen sosiaalista asemaa sekä lieventävät päämies - agenttiongelmaa. Eccles, Ioannou ja Serafeim (2014) tutkivat sitä, miten yrityksen yhteiskuntavastuu vaikuttaa yrityksen prosesseihin ja suorituskykyyn. Tutkimuksessa verrattiin sosiaalisen vastuun ja ympäristövastuun laajasti huomioon ottavia yrityksiä sellaisiin yrityksiin, joissa näihin tekijöihin ei juurikaan kiinnitetä huomiota. Tutkimuksen tulokset osoittavat, että korkean vastuun yrityksissä hallitus tyypillisesti vastaa yhteiskuntavastuun edistämisestä ja hallitus tai hallituksen erillinen yhteiskuntavastuukomitea sitoo johdon palkitsemisen sosiaali- ja ympäristötekijöihin. Korkean vastuun yrityksistä 18% käyttää johdon palkitsemisessa ympäristökriteerejä ja 35% sosiaalikriteereitä. Matalan vastuun yritysten vastaavat prosentiosuudet ovat 8% ja 22%. Korkean vastuun yritykset kiinnittävät enemmän huomiota yrityksen sidosryhmäsuhteisiin ja mittaavat keskeisiin sidosryhmiin liittyvää informaatiota sekä julkaisevat suhteellisesti enemmän ei-taloudellisia tietoja. Lisäksi korkean vastuun yritykset ovat pitkään aikaväliin suuntautuneita ja päihittävät pitkällä aikavälillä matalan vastuun yritykset niin osakemarkkinoiden osalta kuin myös tuotto prosenttien osalta. (Eccles ym. 2014.)

## 5 TUTKIMUSMENETELMÄ JA -AINEISTO

Tässä luvussa esitellään tutkittavat yhtiöt, käytetty tutkimusmenetelmä ja tutkimusaineisto sekä aineiston analyysi.

### 5.1 Tutkittavat yhtiöt

Tutkimuksessa tutkittiin yhteensä seitsemää suomalaista pörssiyhtiötä yrityksen yhteiskuntavastuun, johdon palkitsemisen ja näiden välisen yhteyden osalta. Tutkittavat yhtiöt ovat kokoluokaltaan joko suuria tai keskisuuria. Enemmistö tutkittavista yhtiöistä on kuitenkin kokoluokaltaan suuria. Yhtiöt edustavat yhteensä viittä eri toimialaa. Yhtiöiden anonyymiyden säilyttämiseksi tutkielmassa ei mainita haastateltavien asiantuntijoiden nimiä, yhtiöiden nimiä eikä toimialoja.

Tutkittava aihe on Suomessa sekä myös muualla maailmassa melko uusi, joka asetti omat haasteensa tutkimukseen soveltuvien yhtiöiden löytämiseen. Suomalaisista pörssiyhtiöistä vain pieni osa on raportoinut käyttävänsä yrityksen yhteiskuntavastuutavoitteita johdon palkitsemisessa. Konsulttitalo Ernst & Youngin tekemän kartoituksen mukaan vain 13 suomalaisista pörssiyhtiöistä raportoi käyttävänsä ESG - mittareita osana kannustinohjelmiaan vuonna 2018 (Ernst & Young 2019, viitattu lähteestä Ernst & Young 2020). Tutkimusta ei ole tämän vuoksi rajattu koskemaan yksittäistä toimialaa, sillä tutkimukseen soveltuvien yhtiöiden määrä Suomessa on vähäinen. Tutkija perehtyi lukuisten suomalaisten pörssiyhtiöiden palkka- ja palkkioselvityksiin sekä vastuullisuusraportteihin selvittääkseen, onko yhtiössä vastuullisuustavoitteet jollain tavalla kytketty johdon palkitsemiseen. Asiakirjoihin perehtymisen perusteella tutkija listasi yhtiöitä, jotka olisivat tutkimukseen soveltuvia. Tutkija lähestyi tutkimukseen soveltuvia yhtiöitä joko sähköpostitse tai puhelimitse selvittääkseen olisivatko he kiinnostuneet tutkimukseen osallistumisesta. Ensimmäinen henkilö, johon tutkija otti yhtiössä yhteyttä ei aina osoittautunut kaikista sopivimmaksi haastateltavaksi henkilöksi, joten monessa tapauksessa yhtiöt osoittivat itse henkilön, jonka työtehtävä ja vastuualue vastaa parhaiten tutkittavaa aihetta. Yhtiöstä riippuen haastateltiin joko palkitsemisesta tai vastuullisuudesta vastaavaa asiantuntijaa.

## 5.2 Tutkimusmenetelmä ja tutkimusaineisto

Tutkimus toteutettiin kvalitatiivisena eli laadullisena tutkimuksena. Laadullisen tutkimuksen tarkoituksena on pyrkiä selittämään yksittäistä ilmiötä ja siinä ei tavoitella yleisten lainalaisuuksien muodostamista. Tutkimukset jaotellaan tyypillisesti laadullisiin ja määrällisiin tutkimuksiin, mutta käytännössä samassa tutkimuksessa saatetaan hyvin soveltaa sekä laadullista että määrällistä analyysiä. (Alasuutari 2012.)

Laadullisella aineistolla viitataan usein aineistoon, joka on muodoltaan tekstiä (Eskola & Suoranta 1998). Tässä tutkimuksessa tutkimusaineisto kerättiin haastattelujen avulla. Lisäksi tutkimusaineisto koostui tutkittavien yhtiöiden julkisista asiakirjoista. Tutkimuksessa tarkasteltiin tutkittavien yhtiöiden vastuullisuusraportteja sekä palkka- ja palkkioselvityksiä. Haastattelu on tyypillisin laadullisen tutkimuksen tiedonkeruumuoto, jonka avulla pyritään ymmärtämään tutkittavaa kohdetta (Hirsjärvi ym. 1998, 181, 201). Haastattelu valittiin tiedonkeruumuodoksi sen perusteella, että sen avulla saadaan syvällistä tietoa, sillä tutkittavaa aihetta on aiemmin tutkittu hyvin vähäisesti. Hirsjärven ja Hurmen (2015) mukaan haastattelu on sopiva menetelmä tutkimaan aihetta, joka on melko tuntematon ja vähän kartoitettu. Tällaisessa tilanteessa tutkija ei usein etukäteen tiedä millaisia vastauksia tulee saamaan. Lisäksi haastattelujen onnistuminen vaatii haastattelijalta sekä taitoa että kokemusta. Haastattelijan tulee olla perehtynyt hyvin tutkittavaan aihepiiriin, ohjata keskustelua haluttuun suuntaan sekä esittää asiat selkeästi ja ymmärrettävästi. (Hirsjärvi & Hurme 2015.) Haastattelujen järjestäminen on tutkijalle ennestään tuttua, sillä tutkija on myös kandidaatin tutkielmaa tehdessä järjestänyt vastaavanlaisia haastatteluja.

Tutkimuksessa haastateltiin yhteensä seitsemää eri asiantuntijaa, joista jokainen edusti eri yhtiötä. Jokainen haastateltava oli tarkkaan valittu tutkittavan aiheen ja haastateltavan osaamisalueen perusteella. Laadullisessa tutkimuksessa tutkittavien tapausten laadulla on suurempi merkitys kuin niiden määrällä ja usein keskitytäänkin melko pieneen tapausmäärään syvällisemmin. Laadullisen aineiston sopiva määrä on tutkimuskohtainen, mutta asiaa voidaan tarkastella saturaation eli kylläntymisen näkökulmasta. Saturaatiolla viitataan siihen, että uusien tapausten tutkiminen ei enää tuota uutta informaatiota tai uusia havaintoja tutkittavasta aiheesta. (Eskola & Suoranta 1998.) Tutkijan saattaa kuitenkin käytännössä olla vaikeaa arvioida voisiko uusien tapauksien tutkiminen tuottaa vielä uutta tietoa tutkittavasta aiheesta. Tästä huolimatta saturaatiota käytetään ohjenuorana laadullisen tutkimuksen aineiston sopivaa määrää arvioidessa. (Hirsjärvi ym. 1998, 181.) Tutkimuksessa tutkittiin yhteensä seitsemää eri suomalaista pörssi-yhtiötä ja heidän toimintaansa tutkittavan aiheen osalta. Aiemmin mainittuun Ernst & Youngin tekemään kartoitukseen peilaten tutkittavien tapausten määrä edustaa jo merkittävää osaa kaikista suomalaisista pörssi-yhtiöistä, joissa vastuullisuustavoitteet on otettu huomioon johdon palkitsemisessa.

Haastattelut olivat tyypiltään temahaastatteluja. Tutkimushaastattelut jaetaan tyypillisesti eri haastattelutyyppeihin haastattelutilanteen muodollisuuden perusteella. Muodollisin haastattelutyyppi on strukturoitu haastattelu ja

tämän vastakohtana on avoin haastattelu. Teemahaastattelu on puolestaan strukturoidun haastattelun ja avoimen haastattelun välimuoto. (Hirsjärvi ym. 1998, 204.) Teemahaastattelusta käytetään myös nimitystä puolistrukturoitu haastattelu. Teemahaastatteluun laaditaan aihepiirit eli teemat, jotka ovat samat kaikille haastateltaville. (Hirsjärvi & Hurme 2015.) Teemahaastatteluihin sisältyi kolme eri teemaa. Ensimmäisenä teemana oli yrityksen yhteiskuntavastuu, toisena johdon palkitseminen ja kolmantena yrityksen yhteiskuntavastuutavoitteiden kytkeminen johdon palkitsemiseen. Haastattelujen alussa keskusteltiin kahdesta ensimmäisestä teemasta ja luotiin yleiskuva yhtiön yhteiskuntavastuusta ja johdon palkitsemisesta. Kolmannessa teemassa yhteiskuntavastuu ja johdon palkitseminen punottiin yhteen ja keskusteltiin muun muassa siitä, millaisia yhteiskuntavastuutavoitteita yhtiö on kytkenyt johdon palkitsemiseen ja kokevatko haastateltavat palkitsemisjärjestelmän tärkeäksi mekanismiksi yrityksen yhteiskuntavastuullisen toiminnan edistämiseksi. Teemahaastattelun teemojen tehtävänä on ohjata haastattelun kulkua ja toimia lisäksi haastattelijan muistilistana (Hirsjärvi & Hurme 2015). Teemojen määrittämisen lisäksi tutkija laati valmiita kysymyksiä eri teemojen alle haastattelujen tueksi. Teemojen alle valmiiksi laadittujen kysymysten esittämisjärjestys sekä läpikäynnin laajuus oli tilannesidonnainen ja poikkesi eri haastateltavien kohdalla. Haastateltavat saivat teemahaastattelun haastattelurungon etukäteen, jolloin heillä oli mahdollisuus perehtyä siihen ennen haastattelua ja valmistautua haastatteluun paremmin.

Haastattelut järjestettiin yksilöhaastatteluina. Muita mahdollisia haastattelumuotoja ovat parihaastattelu ja ryhmähaastattelu (Hirsjärvi ym. 1998, 206). Parihaastattelua voidaan pitää myös ryhmähaastattelun alalajina (Hirsjärvi & Hurme 2015). Tutkimuksessa voidaan käyttää myös useampaa eri haastattelumuotoa täydentämään toisiaan (Hirsjärvi ym. 1998, 206). Tässä tutkimuksessa yksilöhaastattelu oli luonteva vaihtoehto, sillä jokaisesta tutkittavasta yhtiöstä haastateltiin vain yhtä asiantuntijaa. Yksilöhaastattelu onkin yleisin tapa toteuttaa haastattelu (Hirsjärvi & Hurme 2015). Haastattelut nauhoitettiin sanelimella. Haastattelujen tallentaminen on tyypillistä teemahaastatteluissa, sillä sen avulla voidaan mahdollistaa luonteva ja vapaa keskustelu. Ilman haastattelujen tallentamista, haastattelijan tulisi kirjoittaa asioita ylös ja haastattelusta tulisi katkonaisempaa. (Hirsjärvi & Hurme 2015). Haastattelut järjestettiin kahden kuukauden aikana ajanjaksolla joulukuu 2020 - tammikuu 2021. Lisäksi joidenkin haastateltavien kohdalla tietoja täydennettiin ja tarkennettiin vielä haastattelun jälkeen.

Tarkasteltavat vastuullisuusraportit sekä palkka- ja palkkioselvitykset koskivat vuotta 2019, sillä ne olivat tuoreimmat saatavilla olevat asiakirjat tarkasteluhetkellä. Tietoja täydennettiin myös tutkittavien yhtiöiden internetsivuilla olevalla informaatiolla, mikäli jokin asia jäi epäselväksi vastuullisuusraportin tai palkka- ja palkkioselvityksen perusteella. Tutkija tarkasteli yhtiöiden vastuullisuusraportteja sekä palkka- ja palkkioselvityksiä ensimmäisen kerran jo tutkimukseen soveltuvien yhtiöiden kartoittamisen yhteydessä. Haastattelujen pitämisen jälkeen tutkija perehtyi vielä tarkemmin yhtiöiden vastuullisuusraportteihin ja palkka- ja palkkioselvityksiin. Osa teemahaastatteluissa esitetyis-

tä kysymyksistä oli melko laajoja ja haastateltavat eivät aina antaneet niihin kaikenkattavia vastauksia. Tämän vuoksi haastatteluista saatuja tietoja täydennettiin ja tarkennettiin vielä vastuullisuusraporttien sekä palkka- ja palkkioselvitysten avulla.

### 5.3 Aineiston analyysi

Aineiston analyysi on tärkeä vaihe tutkimuksen tekemisessä (Hirsjärvi ym. 1998, 217). Laadullisen aineiston analyysi on monivaiheinen. Laadullista aineistoa kuvaillaan, sitä luokitellaan ja yhdistellään sekä aineistosta tehdään erilaisia tulkintoja. Tulkinta ei ole pelkästään aineiston analyysiin liittyvä vaihe, vaan tulkintaa tehdään läpi tutkimusprosessin. (Hirsjärvi & Hurme 2015.) Laadullisen tutkimuksen rikkautena pidetään sitä, että laadullista aineistoa voidaan analysoida useammalla eri tavalla. Lisäksi erilaiset analysointitavat eivät ole toisiaan poissulkevia, vaan pikemminkin kietoutuvat usein käytännössä toisiinsa. Laadullisen aineiston analyysissä hajanainen aineisto pyritään muokkaamaan selkeäksi, jolloin siitä saadaan uutta tietoa tutkittavasta aiheesta. (Eskola & Suoranta 1998.)

Teemahaastatteluista kertyy usein paljon aineistoa (Hirsjärvi & Hurme 2015). Aineiston purkaminen aloitettiin siitä, että teemahaastatteluista saatu aineisto kirjoitettiin tekstin muotoon. Litteroinnissa haastatteluaineisto puretaan sanatarkasti tekstin muotoon. Koko haastatteludialogi saatetaan litteroida tai vaihtoehtoisesti voidaan poimia haastattelusta vain esimerkiksi teema-alueet tai pelkästään haastateltavan puhe. (Hirsjärvi & Hurme 2015.) Haastattelut litteroitiin pääasiassa pelkästään haastateltavan puheen osalta. Haastattelijan eli tutkijan puhetta ei litteroitu, sillä haastattelijan rooli oli ohjata keskustelua ja esittää kysymyksiä sekä niihin tarkennuksia, mutta ei varsinaisesti kertoa tutkittavasta aiheesta. Litterointiin ei sisällytetty taukoja, huokauksia, äänenpainoja tai muita vastaavia tekijöitä. Päätelmien tekeminen suoraan tallenteista olisi osoittautunut tässä tutkimuksessa haasteelliseksi, sillä haastateltavia oli monia ja haastattelut järjestettiin kahden kuukauden aikajänteellä, jonka johdosta ensimmäisiin haastatteluihin liittyvät tilannesidonnaiset tekijät olisivat saattaneet jäädä aineiston tulkinnasta pois. Haastattelut pyrittiin litteroimaan mahdollisimman pian haastattelun jälkeen, jotta tilannesidonnaiset tekijät sisältyisivät tulkintaan.

Aineiston analyysitapoja on monia ja analyysitapa tulisi valita sen mukaan, mikä parhaiten kuvaa kyseessä olevaa tutkimustehtävää tai tutkimusongelmaa (Hirsjärvi ym. 1998, 219). Haastatteluaineiston analysointitavaksi valittiin teemoittelu. Muita laadullisen aineiston analysointitapoja ovat muun muassa sisällönerittely, tyypittely ja diskursiiviset analyysitavat. Teemoittelussa aineistoa tarkastellaan siinä esiintyvien teemojen kautta ja verrataan eri teemojen esiintymistä aineistossa. (Eskola & Suoranta 1998.) Aineistosta poimitaan piirteitä, joita on esiintynyt useamman haastateltavan kohdalla. Nämä useammalle haastateltavalle yhteiset piirteet pohjautuvat usein teemahaastattelun teemoihin ja näiden lisäksi aineistosta paljastuu muitakin teemoja. (Hirsjärvi & Hurme 2015.)

Aluksi haastateltavien vastaukset jaoteltiin sen mukaan, mitä teemahaastattelun teema-aluetta ne koskivat. Teemahaastattelussa esiintyviä teemoja voidaan käyttää luokittelussa karkeina alustavina luokkina (Hirsjärvi & Hurme 2015). Tämän jälkeen teema-alueina toimivat karkeat yläluokat jaoteltiin vielä pienempiin alaluokkiin. Aineiston teemoittelu oli looginen jatkumo teemahaastattelulle, jossa aiheet oli jo valmiiksi jaoteltu erilaisten teema-aiheiden alle. Teemoittelu auttaa tutkijaa löytämään tutkimusaineistosta aiheet, jotka ovat tutkimusongelman kannalta olennaisia (Eskola & Suoranta 1998).

Muun tutkimusaineiston eli tutkittavien yhtiöiden vastuullisuusraporttien ja palkka- ja palkkioselvitysten analyysissä hyödynnettiin sisällönanalyysiä. Kirjallista aineistoa, jota käytetään tutkimusaineistona voidaan analysoida sisällönanalyysin avulla. Sisällönanalyysillä tarkoitetaan karkealla tasolla sitä, että erilaisten dokumenttien kuten raporttien, haastattelujen ja päiväkirjojen sisältöä kuvataan sanallisesti. Dokumenttien sisältö pyritään sisällönanalyysissä muokkaamaan yleiseen ja tiivistettyyn muotoon. Sisällönanalyysi mahdollistaa erilaisten dokumenttien objektiivisen ja systemaattisen tulkinnan. (Tuomi & Sarajärvi 2018, 96, 117-119.) Haastateltavien vastauksia täydennettiin yhtiöiden vastuullisuusraporteissa ja palkka- ja palkkioselvityksissä annetulla informaatiolla ja tutkimusaiheen kannalta olennainen tieto pyrittiin muokkaamaan tiiviiseen ja yksinkertaiseen muotoon. Tietoja koottiin taulukoiden ja kuvioiden muotoon. Analyysissä hyödynnettiin teorialähtöistä sisällönanalyysiä, kun tutkittavien yhtiöiden vastuullisuusraporteista koottiin yhteen niissä ilmenneitä yhteiskuntavastuun teemoja. Teorialähtöisessä sisällönanalyysissä aineiston luokittelu perustuu johonkin aikaisempaan käsitejärjestelmään, kuten teoriaan tai malliin (Tuomi & Sarajärvi 2018, 127). Vastuullisuusraporteissa esille nousseita teemoja tarkasteltiin John Elkingtonin (1999, 70) kolmoistilinpäätöksen mallin pohjalta ja teemat jaoteltiin mallin mukaisesti taloudelliseen, sosiaaliseen ja ympäristölliseen vastuuseen.

Tutkimuksessa hyödynnettiin sekä aineistotriangulaatiota että teoriatriangulaatiota. Aineistotriangulaatiossa on kyse erilaisten aineistojen yhdistämisestä (Eskola & Suoranta 1998). Tutkimusaineisto koostuu haastatteluaineistosta sekä yhtiöiden julkisista asiakirjoista. Teoriatriangulaatiossa on puolestaan kyse tutkimusaineiston tarkastelusta erilaisten teorioiden valossa (Eskola & Suoranta 1998). Tutkielman luvuissa 2-4 esitellään aiempaa kirjallisuutta ja tutkimusta yrityksen yhteiskuntavastuusta, johdon palkitsemisesta sekä vastuullisista palkitsemisjärjestelmistä. Haastatteluaineistoa sekä muuta tutkimusaineistoa tarkasteltiin aiempien tutkimusten ja teorioiden valossa sekä verrattiin mitä yhtäläisyyksiä ja eroavaisuuksia tutkimuksessa saatujen tulosten ja aiempien tutkimusten ja teorioiden välillä esiintyi. Eskolan & Suorannan (1998) mukaan teorian ja empirian välinen vuorovaikutus on välttämättömyys aineiston teemoittelun onnistumiselle. Käytännössä tämä näkyy teorian ja empirian lomittumisena toisiinsa tutkimustekstissä (Eskola & Suoranta 1998).

## 6 TUTKIMUKSEN TULOKSET

Tässä luvussa esitellään tutkimusaineistosta havaitut tulokset sekä vastataan asetettuihin tutkimuskysymyksiin. Havaittuja tuloksia peilataan teoreettisessa viitekehyksessä mainittuihin aiempiin tutkimuksiin ja teorioihin. Tutkittavia yhtiöitä eikä haastateltavia asiantuntijoita mainita nimeltä anonyymiyden säilyttämiseksi. Jokaisesta yhtiöstä haastateltiin yhtä asiantuntijaa. Näin ollen haastateltaviin viitataan nimityksillä:

Yhtiö 1 = haastateltava 1 (H1)  
Yhtiö 2 = haastateltava 2 (H2)  
ja niin edelleen.

### 6.1 Yrityksen yhteiskuntavastuu

Yrityksen yhteiskuntavastuulle on olemassa monia eri termejä ja määritelmiä. Yrityksen yhteiskuntavastuuta voidaan pitää Suomessa aiheen kattokäsitteenä, mutta muita käytettyjä termejä ovat muun muassa kestävä kehitys, vastuullinen liiketoiminta ja yritysetiikka (Juholin 2004, 13). Myös haastateltavat käyttävät aiheesta puhuessaan eri termejä.

No me puhutaan varmaan vastuullisuudesta yleisemmin, että me ei käytetä sinällään sanaa yhteiskuntavastuu... (H1)

-- vastuullinen yhtiö on myös yhteiskuntavastuullinen, mutta tuota kestävän kehityksen niiku sustainability, mitä siihen kuuluu, miten se jaetaan... (H2)

-- ainakin kun meillä siis puhutaan myös yhteiskuntavastuusta nii kyllähän se lähtee tietenkin siitä, miten... (H3)

Yrityksen yhteiskuntavastuu jaotellaan tyypillisesti taloudelliseen, sosiaaliseen ja ympäristölliseen vastuuseen, joka pohjautuu John Elkingtonin (1999, 70) lanseeraamaan kolmoistilinpäätöksen käsitteeseen. Jaottelu näihin kolmeen pilaariin on hyvin tunnettu haastateltavien keskuudessa ja ainoastaan yksi haastateltavista totesi, ettei suoranaisesti ole ennen kuullut jaottelusta, mutta pitää sitä loogisena ja järkeenkäypänä. Kyseisen haastateltavan vastuualueena ei kuitenkaan ole yrityksen yhteiskuntavastuu, vaan hän on palkitseminen asiantuntija.

-- meil on oikeestaa niinku se perinteinen malli tavallaan et on se sosiaalinen vastuu, joka käsittää tietysti meidän kaikki sidosryhmät ja erityisesti meidän henkilöstön ja asiakkaat ja sit on se taloudellinen vastuu eli vastuu siitä, että tää yritys toimii kannattavasti ja kaikki asiat on kunnossa talousnäkökulmasta ja sit on tietysti se ympäristövastuu eli tota hoidetaan sitten myös ympäristön kannalta asiat oikein. (H6)

-- tietenkin yleisesti jaetaan just se tähän ympäristö, sosiaaliseen ja taloudelliseen vastuuseen. (H1)

-- totta kai siis kattoo sitä perinteistä kolmen pilarin mallia nii se on se taloudellinen vastuu, sosiaalinen vastuu, ympäristövastuu. (H4)

-- klassinen jako se kolmeen osaan kolmeen dimensioon, ympäristö, sosiaalinen ja taloudellinen nii kyllä se on hyvä jako ja ei oo mitään lisättävää tai pois otettavaa... (H2)

Alan kirjallisuudessa esitetyissä yrityksen yhteiskuntavastuun määritelmissä nousee usein esille yrityksen sidosryhmät ja vastuu sidosryhmiä kohtaan. Monissa yrityksen yhteiskuntavastuun määritelmissä (kts. Hill ym. 2007; Maas 2018; McGuire ym. 2003) yrityksen sidosryhmät nähdään keskeisenä osana yrityksen yhteiskuntavastuuta. Maasin (2018) mukaan yrityksen yhteiskuntavastuulla tarkoitetaan yleisesti nimenomaan sitä, että yritykset ovat vastuuvollisia monia eri sidosryhmiä kuten työntekijöitä, asiakkaita ja paikallista yhteisöä kohtaan. Myös Dahlsrud (2008), joka tutki ja kokosi yhteen yrityksen yhteiskuntavastuun eri määritelmiä, havaitsi, että sidosryhmät mainitaan useissa yrityksen yhteiskuntavastuun määritelmissä. Sidoryhmien tärkeys nousi esille myös haastateltavien antamissa yrityksen yhteiskuntavastuun määritelmissä.

-- katotaan sitä tota et mitä vaikutuksia meillä on meidän eri sidosryhmiin... (H1)

-- meil on oikeestaa niinku se perinteinen malli tavallaan et on se sosiaalinen vastuu, joka käsittää tietysti meidän kaikki sidosryhmät ja erityisesti meidän henkilöstön ja asiakkaat...(H6)

-- me ollaan sisäisesti hyvin tietosia siitä et millä tavalla me toimitaan suhteessa meidän omiin työntekijöihin ja suhteessa sitten niinku meidän asiakkaisiin ja yleensä yhteiskunnassa... (H7)

-- kyllähän se lähtee tietenkin siitä, miten meidän niinku oma toiminta niin miten me sillä pystytään vaikuttamaan sitten suotuisasti yhteiskuntaan... (H3)

Yritykset ovat vastuuvollisia sidosryhmiään kohtaan (Maas 2018), mutta sidosryhmät myös asettavat yritysten toiminnalle erilaisia vaatimuksia ja osa näistä vaatimuksista saattaa ylittää jopa yritysten perinteisenä pidetyt tehtävät (Takala 2000). Keskusteltaessa ulkopuolelta tulevasta paineesta, osa haastateltavista totesivat, että painetta toimia vastuullisesti tulee myös yrityksen osakkeenomistajilta ja muilta ulkopuolisilta tahoilta.

No mä juttelin tos viime vuoden puolella nii meidän yhteiskuntavastuujohtajan kanssa ku haastattelin vähän näistä samaan liittyvistä asioista nii hän sanoi et kyllä niinku enemmissä määrin varsinkin nää institutionaaliset osakkeenomistajat nii heiltä tulee niinku kysymyksiä et oletteko te sitoneet palkitsemista johonki vastuulli-



suustavoitteisiin ja siel on selkeesti semmonen he enemmän niinku odottaa sitä yrityksiltä et jollain tavalla on niinku mietitty näitä asioita. (H7)

-- sielt tulee vahvaa viestiä mut et se on jännä, koska se on hyvin usein, se on myös yksilökohtaista... (H4)

Haastateltavat nostivat esille, että toisaalta vastuullinen toiminta lähtee liikkeelle usein yrityksen omasta tarpeesta ja halusta toimia vastuullisesti.

No kyllä se meillä varmasti peruspaine on aivan oma ja sisäinen... kyllä se on meillä itse se oma tietoisuus mikä kestävää ja mikä ei ja mihin meidän pitäis pyrkiä mihin suuntaan. Kyllähän tässä niinku turvataan koko ajan yhtiön niinku toimintaedellytyksiä... (H2)

-- ei tässä voi menestyä, jos nojaa pelkästään ulkoisiin niinku paineeseen et kyllähän sitä itellä pitää olla halua ikään kuin ja draivia niinku tehdä sitä ja nähdä se asia tärkeeks. (H4)

Haastateltavien antamissa yrityksen yhteiskuntavastuun määritelmässä nousi esille myös muita tekijöitä kuten etiikka, ihmisoikeudet, ESG - mittarit ja monimuotoisuus. ESG - mittarit jakautuvat kolmeen osa-alueeseen, joita ovat ympäristö, sosiaalinen vastuu ja hallintotapa. Yrityksen toimintaa tarkastellaan ympäristöasioiden kuten kiertotalouden ja energiatehokkuuden, sosiaaliseen vastuuseen liittyvien tekijöiden kuten ihmisoikeuksien ja lähiyhteisön huomiointimisen ja hallintotapa-asioiden kuten palkitsemisjärjestelmien ja lahjonnan vastaisen toiminnan osalta. (FINSIF 2021.)

TAULUKKO 1 Yrityksen yhteiskuntavastuun teemoja

Yrityksen yhteiskuntavastuun teemoja		
Taloudellinen	Sosiaalinen	Ympäristöllinen
Taloudellinen vastuu	Työterveys ja -turvallisuus	Päästöt
Korruption vastaisuus	Henkilöstön kouluttaminen	Kierrätys ja jätteet
Verojalanjälki	Henkilöstön monimuotoisuus	Kiertotalous
Taloudellisen lisäarvon tuottaminen	Henkilöstön hyvinvointi ja sitoutuminen	Energian kulutus/ energiatehokkuus
	Toimitusketjun vastuullisuus	Toimitusketjun vastuullisuus
	Paikallisyhteisön tukeminen/ Tuki yleishyödyllisiin tarkoituksiin	Luonnonsuojelu/ monimuotoisuus/ biodiversiteetti
	Ihmisoikeudet	Ilmastonmuutos
	Johtamisen kehittäminen	Kestävät tuotteet ja ratkaisut

Yllä olevaan taulukkoon on koottu yrityksen yhteiskuntavastuun teemoja, jotka kävivät ilmi haastatteluissa ja lisäksi teemoja, joita esiintyi tutkittavien yhtiöiden vastuullisuusraporteissa. Teemat on jaoteltu kolmoistilinpäättöksen jaotteen mukaisesti taloudelliseen, sosiaaliseen ja ympäristölliseen vastuuseen. Yhtiöiden asettamat yhteiskuntavastuutavoitteet ovat yhtiökohtaisia, mutta ne koostuvat pääsääntöisesti samoista teemoista. Yrityksen sosiaalinen ja ympäristöllinen vastuu korostuu sekä haastateltavien vastauksissa että yhtiöiden yhteiskuntavastuuraporteissa. Kyse ei kuitenkaan ole siitä, että taloudellisella vastuulla olisi pienempi merkitys vaan pikemminkin se nähdään itsestäänselvyydeksi ja yhtiön olemassaolon perustaksi. Yrityksiltä odotetaan taloudellista suoriutumista, mutta nykyään tämän lisäksi yrityksiä odotetaan käyttäytyvän yhteiskuntavastuullisella tavalla (Maas 2018). Tämä on linjassa myös Carrollin (1991) yhteiskuntavastuun pyramidimallin kanssa, jonka mukaan taloudellinen vastuu on pyramidin ensimmäinen osa-alue ja muodostaa pohjan koko pyramidille. Pyramidin kolme muuta osa-aluetta, joita ovat lakisääteinen vastuu, moraalinen vastuu ja filantrooppinen vastuu, ovat kaikki riippuvaisia taloudellisesta vastuusta (Carroll 1991). Taloudellinen suoriutuminen on yrityksen olemassaolon perusedellytys (Carroll 1991) ja riittävä tuloksenmuodostuskyky tai käyttöpääoma on määritelty myös Pörssin säännöissä (National Association of Securities Dealers Automated Quotations 2020).

-- se (taloudellinen vastuu) niinku tietenkin näin yhtiömuodon kannalta niin se perimmäinen tarkoitus miks me ollaan olemassa. Mutta sanotaanko jos sen nyt unohtaa tai laittaa sivulle niin niin tota nii sitten kyl mä sanoisin joo että ympäristö on se tärkein. (H1)

Teemat linkittyvät taloudellisesta vastuusta aina yhteiskuntavastuun pyramidimallin ylimpään tasoon eli filantrooppiseen vastuuseen asti. Filantrooppinen vastuu viittaa yhteiskunnan hyvinvoinnin edistämiseen ja elämänlaadun parantamiseen. Yritys voi muun muassa parantaa yhteiskunnan hyvinvointia tukeamalla koulutusta paikallisessa yhteisössä. (Carroll 1991.) Tuki yleishyödyllisiin tarkoituksiin ja paikallisen yhteisön tukeminen sisältyy TAULUKKO 1 sosiaalisen vastuun osa-alueeseen ja monissa vastuullisuusraporteissa mainittiin yhtiön muun muassa tekevän vapaaehtoistyötä tai antavaa lahjoituksia erilaisiin kohteisiin.

Flammerin ym. (2019) mukaan yritykset voivat edistää yhteiskuntavastuullista toimintaansa monin eri keinoin kuten vähentämällä energian kulutusta, ennaltaehkäisemällä työtapaturmia, vähentämällä päästöjä, ottamalla käyttöönsä erilaisia kierrätysohjelmia sekä kehittämällä ympäristöystävällisempiä tuotteita. Tutkittavien yhtiöiden yhteiskuntavastuutavoitteet ovat linjassa Flammerin ym. listaamiin keinoihin. Nämä kaikki keinot sisältyvät TAULUKKO 1 mainittuihin yrityksen yhteiskuntavastuun teemoihin.

Takala (2000) jakoi yrityksen yhteiskuntavastuun kolmeen näkökulmaan, joita ovat omistajalähtöinen näkökulma, sidosryhmälähtöinen näkökulma ja laaja sosiaalisen vastuun näkökulma. Tutkittavien yhtiöiden suhtautuminen yrityksen yhteiskuntavastuuseen vastaa parhaiten sidosryhmälähtöistä näkökulmaa, sillä näkökulman mukaan yrityksen ensisijaisena tavoitteena on voiton

tuottaminen (Takala 2000), mutta myös yhteisten etujen edistäminen (Freeman & McVea 2001). Tutkittavat yhtiöt ovat kaikki pörssiyrityksiä ja kuten aiemmin todettiin yhtiömuoto asettaa toiminnalle tietyt taloudelliset vaatimukset. Taloudellisen suoriutumisen lisäksi tutkittavat yhtiöt edistävät yrityksen yhteiskuntavastuullista toimintaa monin eri keinoin kuten vähentämällä päästöjään. Lisäksi sidosryhmälähtöisen näkökulman mukaan yritys on vastuussa sekä osakkeenomistajilleen että myös muille sidosryhmilleen (Callan & Thomas 2011). Tutkittavissa yhtiöissä eri sidosryhmät nähdään tärkeiksi ja sidosryhmien keskeinen rooli nousi esille haastateltavien antamissa yrityksen yhteiskuntavastuun määritelmässä. Tutkittavien yhtiöiden suhtautuminen yrityksen yhteiskuntavastuuseen sisältää piirteitä myös laajan sosiaalisen vastuun näkökulmasta. Näkökulman mukaan yhteiskunnallinen vastuu on kiinteä osa yrityksen toimintastrategiaa ja vastuullisuus nähdään myös liiketoimintamahdollisuutena (Takala 2000). Haastattelujen perustella vastuullisuudella nähdään olevan tutkittavissa yhtiöissä strateginen merkitys. Lisäksi laajan sosiaalisen vastuun näkökulman mukaan ihmisoikeuksien edistäminen ja yleisen tasa-arvon lisääminen kuuluvat yritysten vastuulle (Takala 2000). Tutkittavat yhtiöt pyrkivät edistämään ihmisoikeuksia ja myös esimerkiksi syrjinnänvastaisuus nousi esille monissa vastuullisuusraporteissa. Yhtiöiden suhtautuminen ei kuitenkaan täysin vastaa laajan sosiaalisen vastuun näkökulmaa, sillä näkökulman mukaan voiton tavoittelu ei ole yrityksen ensisijainen tehtävä, vaan se tulisi nähdä yhtenä kriteerinä päätöksenteossa muiden ohella (Takala 2000). Omistajalähtöinen näkökulma ei vastaa tutkittavien yhtiöiden näkemystä yrityksen yhteiskuntavastuusta, sillä näkökulman mukaan yrityksen yhteiskuntavastuu ei kata muuta kuin yrityksen voiton maksimoimisen ja tuotannosta huolehtimisen (Takala 2000). Omistajalähtöisen näkökulman mukaan yrityksen tulisi olla täysin puuttumatta sosiaaliseen vastuuseen (Friedman 1970).

## TAULUKKO 2 Kansainvälisesti tunnetut yritysvastuun ohjeet ja periaatteet

Kansainvälisesti tunnetut yritysvastuun ohjeet ja periaatteet
YK:n kestävän kehityksen tavoitteet
YK:n Global Compact - aloite
YK:n yrityksiä ja ihmisoikeuksia koskevat ohjaavat periaatteet
YK:n ihmisoikeuksien yleismaailmallinen julistus
ILO:n julistus työelämän peruseriaatteista ja -oikeuksista
OECD:n toimintaohjeet monikansallisille yrityksille

Yllä olevaan taulukkoon on koottu kansainvälisesti tunnettuja yritysvastuun ohjeita ja periaatteita, joiden edistämistä ja noudattamista tuetaan tutkittavissa

yhtiöissä. Taulukko on koottu haastateltavien antamien vastausten perusteella ja sitä on täydennetty vielä vastuullisuusraporttien tiedoilla. Kaikki tutkittavat yhtiöt ovat sitoutuneet YK:n kestävän kehityksen tavoitteisiin sekä Global Compact - aloitteeseen. Lisäksi useampi yhtiö noudattaa ja tukee YK:n yrityksiä ja ihmisoikeuksia koskevia ohjaavia periaatteita, YK:n ihmisoikeuksien yleismaailmallista julistusta, ILO:n julistusta työelämän peruseriaateista ja -oikeuksista sekä OECD:n toimintaohjeita monikansallisille yrityksille. Nämä kuusi yritys vastuun ohjetta ja periaatetta osoittautuivat käytetyimmiksi tutkittavien yhtiöiden keskuudessa, mutta näiden lisäksi osa yhtiöistä on sitoutunut myös muihin vastaaviin sekä erityisesti omaa toimialaansa koskeviin ohjeisiin ja periaatteisiin.

Työ- ja elinkeinoministeriön (2020b) mukaan kaikista keskeisimmät kansainvälisesti tunnetut yhteiskuntavastuun ohjeet ja periaatteet ovat seuraavat: YK:n Global Compact - aloite sekä YK:n yrityksiä ja ihmisoikeuksia koskevat ohjaavat periaatteet, ISO 26000 - yhteiskuntavastuuopas, ILO:n kolmikantainen periaatejulistus koskien monikansallisia yrityksiä ja sosiaalipolitiikkaa sekä OECD:n toimintaohjeet monikansallisille yrityksille. Puolet yllä olevassa TAULUKKO 2 mainituista ohjeista ja periaatteista sisältyi Työ- ja elinkeinoministeriön tekemään listaukseen. Työ- ja elinkeinoministeriön luettelema lista ei sisällä YK:n kestävän kehityksen tavoitteita, YK:n ihmisoikeuksien yleismaailmallista julistusta eikä ILO:n julistusta työelämän peruseriaateista ja oikeuksista. Näistä varsinkin YK:n kestävän kehityksen tavoitteet nähtiin tutkittavissa yhtiöissä tärkeäksi. YK:n kestävän kehityksen tavoitteet sisältyvät Agenda 2030 kestävän kehityksen toimintaohjelmaan, jonka tarkoituksena on tukea kestävän kehityksen edistymistä vuosina 2016 - 2030. Ohjelma sisältää 17 erilaista kestävän kehityksen tavoitetta ja lisäksi yhteensä 169 alatavoitetta. (Ulkoministeriö 2021.) YK:n jäsenmaat hyväksyivät toimintaohjelman vuonna 2015. Kestävän kehityksen tavoitteiden avulla pyritään muun muassa poistamaan köyhyyttä, vauhdittamaan talouskasvua, edistämään terveyttä ja koulutusta, suojelemaan meriä ja metsiä, vähentämään epätasa-arvoa sekä torjumaan ilmastonmuutosta. (UN 2021.) Kestävän kehityksen tavoitteille on asetettu mittareita, joiden avulla seurataan niiden toteutumista (Ulkoministeriö 2021).

## 6.2 Johdon palkitseminen

Palkitseminen voidaan jakaa karkeasti lyhyen ja pitkän aikavälin palkitsemiseen. Lyhyen aikavälin palkitseminen koostuu peruspalkasta ja vuosibonuksista. Pitkän aikavälin palkitseminen koostuu puolestaan osakeoptioista, myyntirajoitteisesta osakeomistuksesta sekä pitkän aikavälin kannustinohjelmista. (Goergen & Renneboog 2011.)

TAULUKKO 3 Toimitusjohtajan ja johtoryhmän palkitsemismuodot

Toimitusjohtajan ja johtoryhmän palkitsemismuodot
Peruspalkka (sis. luontoisedut)
Lyhyen aikavälin kannustinohjelma
Pitkän aikavälin kannustinohjelma
Lisäeläkejärjestely
Vakuutukset
Eroraha

Yllä olevaan taulukkoon on koottu toimitusjohtajan ja johtoryhmän palkitsemismuodot, joita käytetään tutkittavissa yhtiöissä. Taulukko on koottu haastateltavien antamien vastausten perusteella ja sitä on täydennetty vielä palkka- ja palkkioselvitysten tiedoilla. Yritykset tyypillisesti noudattavat melko samankaltaista palkitsemisen määrittelyprosessia (Bruce ym. 2005) ja myös kaikissa tutkittavissa yhtiöissä toimitusjohtajan ja johtoryhmän palkitseminen noudatti samankaltaista kaavaa. Palkitsemispaketti koostuu eri osista, joita ovat peruspalkka, vuosibonukset, osakkeet ja osakeoptiot, lisäeläkejärjestely, vakuutukset sekä eroraha (Goergen & Renneboog 2011). Kaikissa tutkittavissa yhtiöissä toimitusjohtaja ja muut johtoryhmän jäsenet saavat peruspalkkaa. Peruspalkka koostuu rahana maksetusta kiinteästä palkasta sekä luontoiseduista (Sistonen 2011, 231). Puhelin- ja autoetu osoittautuivat tyypillisiksi yhtiöiden tarjoamiksi luontoiseduiksi. Peruspalkan lisäksi tutkittavissa yhtiöissä toimitusjohtaja ja muut johtoryhmän jäsenet kuuluvat sekä lyhyen että pitkän aikavälin kannustinohjelmiin. Haastateltavat toteavat lyhyen aikavälin kannustinohjelmien olevan tyypillisesti rahaperusteisia ja pitkän aikavälin puolestaan osakeperusteisia.

Joo meillä on käytännössä tärkeimmät on lyhyen aikavälin kannustinohjelmat, joka on rahaperusteinen yhden vuoden ohjelma, jossa asetetaan siis nyt me asetetaan vuodelle 21 tavoitteita ja sitten maksetaan vuoden loputtua rahana sen mukaan mitä me ollaan saavutettu. Sit meillä on pitkän aikavälin ohjelma, joka on osakeperusteinen... (H1)

Joo no siis meillä on lyhyen aikavälin ne on hyvin pitkälti yleensä sit niinku rahabonustyyppisiä ja sitten pitkäaikaiset on sitten osakepalkitsemistyyppisiä et se on niinku karkee jako mikä siinä menee. (H4)

-- meil on avainhenkilöille joka on kyllä tosi pieni porukka...on tämmösessä niinku osakepalkkiojärjestelmän piirissä ja se on semmonen niinku pitkän ajan ohjelma et siellä asetetaan tavoitteet 3 vuodelle ja sitten riippuen siitä niinku niistä mittareista kullakin performance periodilla on sitten siellä niin se palkitseminen tapahtuu sit osakkeiden muodossa... (H3)

Lyhyen ja pitkän aikavälin kannustinohjelmien suoritusmittarit perustuvat jokaisen yhtiön liiketoimintaan ja strategiaan tavoitteisiin ja näin ollen ovat yhtiökohtaisia. Lyhyen aikavälin kannustinohjelmien suoritusmittarit osoittautui-

vat pääasiassa taloudellisen menestyksen mittareiksi, mutta sisältävät myös esimerkiksi työturvallisuuteen liittyviä mittareita. Myös pitkän aikavälin kannustinohjelmien suoritusmittarit osoittautuivat pääasiassa taloudellisen menestyksen mittareiksi, mutta sisältävät myös esimerkiksi päästöihin liittyviä mittareita.

Lisäeläkejärjestelyä, vakuutuksia ja erorahaa tarjotaan yhtiöstä riippuen sekä toimitusjohtajalle että johtoryhmän jäsenelle tai vaihtoehtoisesti vain jommallekummalle näistä. Lisäeläkejärjestelyn tarkoituksena on täydentää lakisääteistä eläketurvaa (Ikäheimo ym. 2003, 80-81). Yhdellä yhtiöllä on käytössään etuusperusteinen lisäeläkejärjestely, mutta kaikilla muilla tutkittavilla yhtiöillä lisäeläkejärjestely on maksuperusteinen. Etuuspohjaisessa eläkejärjestelyssä henkilölle maksetaan ennalta määritelty summa eläkkeelle jäämisen jälkeen (Beck ym. 2020) ja maksuperusteisessa eläkejärjestelyssä puolestaan eläkemaksujen kerryttämä summa sijoitustuottoineen (Beck ym. 2020; Sistonen 2011, 232). Suomessa on sekä lakisäätöisiä että vapaaehtoisuuteen perustuvia työntekijän vakuutuksia (Kauhanen 2013). Tutkittavien yhtiöiden tarjoamat vakuutukset poikkesivat toisistaan, mutta palkka- ja palkkioselvityksissä usein mainittuja vakuutuksia olivat muun muassa tapaturma-, henki-, työkyvyttömyys- ja johdon vastuuvakuutus. Yhtiöiden käytössä olevat palkitsemismuodot poikkesivat ainoastaan erorahan osalta, sillä yhdessä yhtiössä toimitusjohtajalle eikä johtoryhmän jäsenille tarjota erorahaa laisinkaan tilanteessa, jossa yhtiö irtisanoo sopimuksen. Erorahan tarkoituksena on turvata johtajan toimeentulo ennen uuden työn löytämistä tilanteessa, jossa hänen työsopimus irtisanotaan. Erorahan määrä vastaa tyypillisesti 6-24 kuukauden palkkaa. (Sistonen 2011, 106-107). Palkka- ja palkkioselvitysten mukaan tutkittavien yhtiöiden kohdalla erorahan määrä vaihtelee 6-18 kuukauden palkkaa vastaavan määrän välillä ja on tyypillisesti joko 6 tai 12 kuukauden palkkaa vastaava määrä.

Palkitseminen voi perustua määrällisiin tai laadullisiin tavoitteisiin. Määrällisessä tavoitteessa on selkeä määrällinen ilmaisu ja laadullisessa tavoitteessa sitä taas ei ole. (Maas 2018.) Haastateltavat kertoivat palkitsemisen perustuvan pääsääntöisesti määrällisiin tavoitteisiin.

On ne määrällisiä kyllä kaikki et lähtökohtaisesti on määrällisiä. (H5)

Pääsääntöisesti johdon tavoitteet on määrällisiä mittareita ja se johtuu aika paljon siitä et varsinkin hallitus niin he halua ja osakkeenomistajat he kokee että ne mittarit pitää olla niinku mahdollisimman objektiivisia et niit pystytään niinku helposti mitataamaan. Mut et sitten enemmässä määrin on varmasti nyt tulossa enemmän laadullisia mittareita, jotka liittyy ehkä projekteihin miten niitä saadaan niinku maaliin asti. Mut et pääsääntöisesti ne on määrällisiä. (H7)

Kyl meillä niiku nää tavoitteet on usein niinku tai enimmäkseen sanoisin jollei jopa 100% nii jollain tavalla niinku mitattavia että numeraalisia tavoitteita. Et osin ne voi olla jotain et laitetaan niinku että joku asia täytyy saada tehtyä vuoden aikana mutta valtaosa niistä on niinku ihan että joku tavoiteluku, johon pitää päästä. (H6)

No siis määrällisiin yritetään mitä suurimmassa määrin.... (H4)

Yleensä ne on kyllä määrällisiä...jonkunlaisia kehityshankkeita tai vastaavia, joihin liittyy jonkunlainen myös niinku laadullinen arviointi siitä että miten hyvin se onnistu et missä ei pystytä ehkä etukäteen tai ei oo järkevää sanoa että niinku sitoa sitä

vaan tiettyihin lukuihin siihen kehityshankkeeseen liittyen vaan missä tulkitaan vähän kokonaisvaltaisempaa arviointia ja joo et mä sanosin ne on niinku ehdottomasti suurimmaks osaks ne on määrällisiä...(H1)

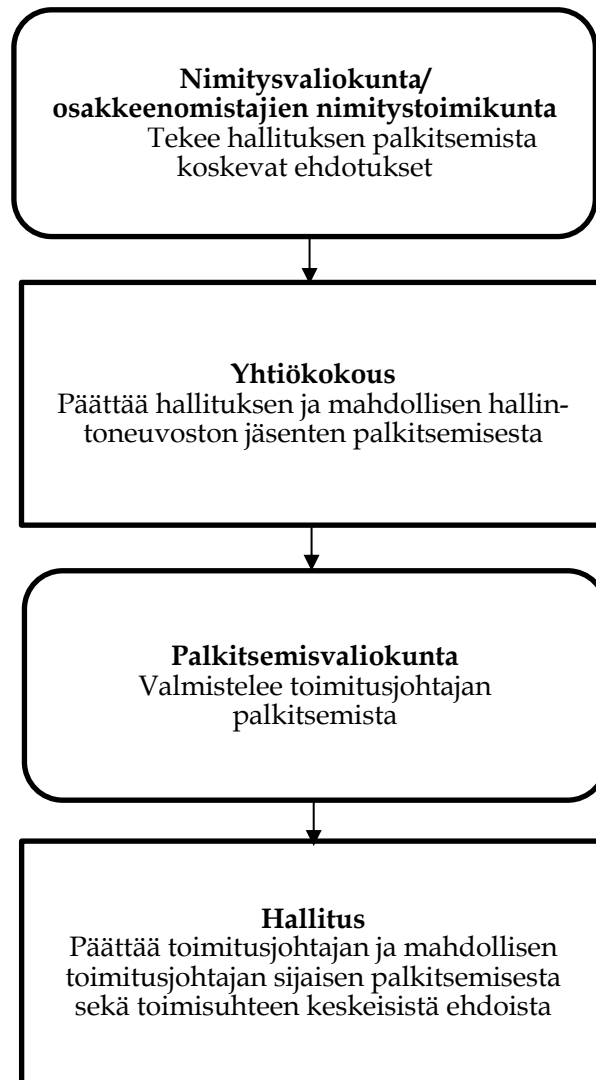
Lisäksi palkitseminen voi olla objektiivista tai subjektiivista (Ikram ym. 2019). Objektiivinen palkitseminen perustuu ennalta määritettyihin mittareihin ja subjektiivinen palkitseminen jälkikäteen annettuun päätökseen (Ikäheimo ym. 2003, 64.) Haastateltavat kertoivat palkittamisen olevan lähes aina objektiivista.

-- meillä ei ole semmosia laadullisia mittareita, että siellä niinku sanottais bonusjärjestelmissä, että sä kävisit keskustelun ootko sä tehny hyvin tän homman vai ei tai arviois sun työtä ja sit esimies niinku arvioi no niin oot tehny ja nyt sä saat näin paljo et siel on aina asetettu meil on niinku semmoset tavoitteen asetannan prinssiipit eli miten sä asetat tavoitteet mitä sun pitää ottaa huomioon... (H3)

-- kyllä ne niinku tavoitteet mitä on asetettu, niiden perusteella maksetaan bonukset et totta kai sit voi olla yksittäisiä tapauksii, jossa erinomaisesta suoriutumist maksetais joku bonus mut et ne ei oo sit linkattu mihinkää meidän tämmösiä yleiseen bonusmalliin. (H7)

-- kyl se niinku pääasiassa varmaa 90% on objektiivista joo et se on sit enemmän poikkeus kyllä, jos siinä on subjektiivista arviointia. (H1)

Alla oleva kuvio havainnollistaa hallinnointikoodissa esitettyä toimielinten eli hallituksen ja mahdollisen hallintoneuvoston jäsenten sekä toimitusjohtajan ja mahdollisen toimitusjohtajan sijaisen palkittamisen päätöksentekoprosessia. Helsingin pörssissä listatut yhtiöt ovat velvollisia noudattamaan Suomen listayhtiöiden hallinnointikoodia. Hallinnointikoodi sisältää suosituksia hyvästä hallinnointikäytännöistä ja hallinnointikoodin suositukset täydentävät lainsäädäntöä. Hallinnointikoodin avulla edistetään hallinnointiin ja palkittamiseen liittyvää avoimuutta pörssiyhtiöiden keskuudessa. Helsingin pörssissä listattujen yhtiöiden tulee määritellä toimielinten palkittamista koskeva päätöksentekoprosessi palkittamispolitiikassaan. Johtoryhmän palkittaminen puolestaan tulee esittää yhtiön internetsivuilla. (Arvopaperimarkkinayhdistys ry 2020.) Tutkittavat yhtiöt ovat Helsingin pörssissä listattuja pörssiyhtiöitä ja täten velvollisia noudattamaan Suomen listayhtiöiden hallinnointikoodia. Pörssiyhtiöt eivät voi poiketa hallinnointikoodissa esitetystä palkittamista koskevista raportointivaatimuksista (Arvopaperimarkkinayhdistys ry 2020). Tutkittavat yhtiöt noudattavat KUVIO 1 mukaista toimielinten palkittamisen päätöksentekoprosessia. Johtoryhmän palkittamista koskeva päätöksentekoprosessi ei ole sama kaikissa tutkittavissa yhtiöissä. Suurimmassa osassa hallitus päättää johtoryhmän palkittamisesta, mutta joissakin yhtiöissä päätöksen tekee palkittamisvaliokunta.



KUVIO 1 Toimielinten palkitsemisen päätöksentekoprosessi

(mukaillen Arvopaperimarkkinayhdistys ry 2020)

Johdon palkitsemista selittäviä teorioita ovat agenttiteoria, optimaalinen sopimusteoria, johtajan valtateoria ja taloudenhoitajateoria. Agenttiteoriassa päämies ja agentti solmivat sopimuksen, jossa päämies valtuuttaa agentin toimimaan hänen puolestaan (Jensen & Meckling 1976). Osakkeenomistajien voidaan ajatella edustavan päämiestä ja yrityksen ylin johto puolestaan agenttia (Grabke-Rundell & Gomez-Mejia 2002). Teorian mukaan yksilöt tavoittelet omaa etuaan ja tästä johtuen päämiehen ja agentin intressit luultavasti eroavat toisistaan (Davis ym. 1997). Haastateltavat totesivat, että osakkeenomistajien näkökulma johdon palkitsemiseen tulee otetutuksi huomioon ennen kaikkea hallituksen kautta, joka valvoo osakkeenomistajien etua. Osakkeenomistajien



näkökulman kuulemista edistää lisäksi yhtiöiden harjoittama sijoittajasuhde-toiminta.

Se tulee varmasti niinku ennen kaikkea se tulee hallituksen kautta ja ihan niinku tälle perinteisesti yhtiökokouksissa ja muitten missä hyväksytään nää tietyt mallit mut lähinnä tietysti omistajaa edustaa hallitus...(H4)

Nii siis nää on niinku samalla tavalla kuin mikä tahansa muu päätös eli tota osakkeenomistajat nimittävät hallituksen ja hallituksen on sit se joka itsenäisesti päättää asioista ja totta kai siel on sitten erilaisilla osakkeenomistajilla erilaisia näkökulmia palkitsemiseen. (H5)

-- pitääkin kuunnella osakkeenomistajia ja se X (yrityksen nimi) kaltaisessa yrityksessä nii se myös muokkaa sitä meidän palkitsemismalleja et me ei voida olla täysin niinku lähtee semmosiin kokeellisiin palkitsemismalleihin et me jollain tavalla kuitenkin aika paljon joudutaan kuuntelee sitä isojen osakkeenomistajien näkökulmia. (H7)

Tutkittavat yhtiöt voivat pyrkiä ratkaisemaan agenttiteoriassa esitetyn agentti-ongelman yhtenäistämällä osakkeenomistajien ja johdon intressejä toimivan palkitsemisjärjestelmän avulla. Optimaalisen sopimusteorian mukaan palkitsemisjärjestelmä tulisi suunnitella sellaiseksi, että johtajat maksimoivat osakkeenomistajien etua samalla kun tavoittelevat omaa etuaan (Bruce ym. 2005). Teorian mukaan johdon palkitseminen tulisi sitoa yrityksen suorituskykyyn (Callan & Thomas 2011) ja varsinkin pääomaperusteisen palkitsemisen uskotaan sovittavan osakkeenomistajien ja johdon intressejä yhteen (Karim ym. 2018; Padgett 2012). Tutkittavissa yhtiöissä johdon palkitseminen koostuu sekä rahaperusteisesta että pääomaperusteisesta palkitsemisesta. Puolestaan johtajan valtateorian mukaan johtajilla on valtaa vaikuttaa palkitsemispakettiinsa tilanteessa, jossa johto ja omistus on eriytety toisistaan. Johtajan palkan uskotaan olevan suurempi tai vähemmän suoriteperusteinen silloin, kun johtajalla on suhteellisesti enemmän valtaa. (Bebchuk & Fried 2003.) Haastateltavat eivät kokeneet, että johdolla olisi juurikaan valtaa vaikuttaa omaan palkitsemispakettiinsa.

No ei sillä kyllä oo että tota kyllähän sen päättää hallitus ja valmistelee hallitus ja näin pois päin. (H5)

-- jos mä nyt ajattelen vaikka meidän toimitusjohtajaa niin tota niin ei hänellä niinku prosessimielessä oo mitään valtaa päättää omasta palkitsemisestaan. Eli hänetkin aina niin sanotusti potkitaan pois sitten hallituksen kokouksesta jos ollaan päättämässä häneen liittyvästä palkan korotuksesta tai jostain vastaavasta. (H1)

-- mediaanit on olemassa mihin verrataan jotta niinku katotaan että ihmiset ois niinku ihmisten palkitseminen olis oikealla tasolla mut et sekin tulee ulkoa et se ei oo sellainen tavallaan et ihmisillä itellä vaikutusvaltaa niinkään. (H4)

-- kyllä siellä niinku taustallahan on selkeet rakenteet ja ja tosiaankin se koko palkitsemisen raami et missä raameissa mennään. Sen ulkopuolella nii ei missään nimessä pysty sillä sen palkitsemispolitiikanhan tänä päivänä hyväksyy yhtiökokous eli tota neuvottelemisen varaa tänä päivänä on vähän ehkä vähemmän kun mitä menneinä vuosina oli ja tota just tää läpinäkyvyys ja kaikki niinku nää elementit mitkä on lisääntyneet...(H3)

Taloudenhoitajateorian mukaan johtajien tavoitteet ovat yhtenäiset päämiehen tavoitteiden kanssa ja johtaja kokee yhteisten etujen edistämisen hyödyllisemmäksi myös silloin, kun tavoitteet ovat keskenään ristiriidassa. Teorian mukaan johtajien toimintaa uskotaan ohjaavan sisäinen motivaatio ja esimerkiksi oma henkilökohtainen kehittyminen. (Davis ym. 1997.) Lisäksi teorian mukaan ei-taloudellinen kannustin kuten positiivinen palaute edistää johtajien motivaatiota (Schillemans 2013). Monet haastateltavista kokevat myös ei-rahallisen palkitsemisen tärkeäksi tekijäksi ihmisten motivoimisessa, mutta tämän tyyppistä palkitsemista käytetään vähemmän ylemmällä organisaatiotasolla.

-- tietenkin koko tää recognition ja ei-monetaarinen palkitseminen on ihan yhtä lailla tärkeää sen ihmisen motivaation kannalta...(H3)

-- enemmän on se tunnustuksen antaminen se kasvojen antaminen...nii must tuntuu et semmonen palkitseminen hyvin usein toimii paremmin ja ihan jo se, että saa oman naamansa joku firman newsletteriin tai muuta nii ne on jo ihan älyttömän hyviä juttuja. (H4)

-- tottakai meil on kehitysmahdollisuuksia meil on hirveen paljon urakiertoa sen tyyppistä mut tottakai mitä ylemmäks organisaatiossa nii tavallaan sitä vähemmän sitä sen tyyppistä palkitsemista on... (H5)

Vähemmän (ei-rahallista palkitsemista) mut se on ehdottomasti alue mihin me tullaan tulevina vuosina enemmän keskittymään koska no omakin näkemys on, että sillä rahalla on hyvin rajallinen määrä ihmisten motivaation ajamisessa eteenpäin eli totta kai tullaan ehkä enemmän miettimään sitä et minkälaisia kehitysmahdollisuuksia koulutusmahdollisuuksii tai sitten jotain muuta tällästä ei rahallista pystytään tarjoamaan. Meil ei suoranaisesti oo tällä hetkellä semmosta sabluunaa siihen. (H7)

### 6.3 Yhteiskuntavastuutavoitteiden kytkeminen johdon palkitsemiseen

Johtajia voidaan motivoida sitoutumaan yhteiskuntavastuullisiin toimiin kytkemällä yhteiskuntavastuutavoitteita johdon palkitsemisjärjestelmiin (Okafor & Ujah 2020).

TAULUKKO 4 Johdon palkitsemiseen kytketyt yhteiskuntavastuutavoitteet

Johdon palkitsemiseen kytketyt yhteiskuntavastuutavoitteet
Työturvallisuus
Päästöt
Organisaation terveys
Työterveys

Yllä olevaan taulukkoon on koottu millaisia yhteiskuntavastuutavoitteita tutkittavat yhtiöt ovat kytkeneet johdon palkitsemiseen. Taulukko on koottu haastateltavien antamien vastausten perusteella ja sitä on täydennetty vielä palkka- ja palkkioselvitysten tiedoilla. Johto ei käsitä tässä ainoastaan toimitusjohtajaa ja muuta johtoryhmää, vaan yhtiöiden johdon laajemmin, myös operatiivinen johto mukaan lukien. Tutkittavien yhtiöiden kohdalla johdon palkitsemiseen kytketyissä yhteiskuntavastuutavoitteissa nousi vahvasti esille yksi teema. Kaikissa yhtiöissä johdon palkitsemiseen on kytketty yksi tai useampi työturvallisuuteen liittyvä tavoite. Yhtiöt mittaavat työturvallisuutta tapaturmataajuuden avulla. Yhtiöt käyttävät joko poissaoloon johtaneiden työtaturmien mittaria, josta käytetään englanninkielisiä nimityksiä LTIF (lost time injury frequency) ja LTA (lost time accidents) tai kaikki tapaturmat huomioon ottavaa mittaria, josta käytetään englanninkielistä nimitystä TRIF (total recordable incident frequency). LTIF - mittarissa lasketaan tehtyjen työtuntien ja tapahtuneiden tapaturmien määrä miljoonaa työtuntia kohden (Tilastokeskus 2021) ja siinä tapaturmiksi lasketaan ne onnettomuudet, jonka johdosta henkilö joutuu olemaan yli päivän poissa työstään (Huttunen 2016). TRIF - mittarissa tapaturmiksi lasketaan myös ne tapaturmat, jotka vaativat esimerkiksi ensiavussa käyntiä, mutta eivät aiheuta poissaoloa työstä (Huttunen 2016). Lähes kaikki tutkittavat yhtiöt mittaavat työturvallisuutta TRIF - mittarin avulla yhtä yhtiötä lukuun ottamatta, jolla on vastaavasti käytössään LTIF - mittari. Osa yhtiöistä käyttää työturvallisuuden mittaamiseen sekä TRIF - mittaria että LTIF/LTA - mittaria. Työturvallisuus nähdään yhtiöissä tärkeänä asiana. Tämä on linjassa myös Maasin (2018) tutkimuksen tuloksiin nähden, jossa havaittiin, että yleisimmät palkitsemiseen kytkenyt yhteiskuntavastuutavoitteet koskevat työntekijäsuhteita tai monimuotoisuutta. Työntekijäsuhteisiin liittyvät tavoitteet voivat koskea muun muassa työturvallisuutta ja tavoitteeksi voidaan asettaa esimerkiksi onnettomuuksien vähenemisen kymmenestä kahdeksaan tapaukseen ensi vuoden aikana (Maas 2018). Haastateltavat kommentoivat työturvallisuutta ja tapaturmataajuutta muun muassa seuraavasti:

-- se on aivan meillä niiku myöskin ylimmän johdon päivittäinen asia ollu tähän asti en tiä miten nyt jatkossa mut että se on ollu nyt 15 vuotta niin että ylimmälle johdolle esimerkiks menee kaikista työtaturmista totta kai menee 24h viiveellä viimeistään nii tieto mutta myöskin niin sanotusta läheltä piti tilanteista...(H2)

Niin se tapaturmataajuus on siinä mielessä hyvä, että se on viestinä siitä, että me ei saada tehdä ja sit ku meillä on vielä kustannussäästöjä kaikkialla todella kovia niin tota me ei saada tehdä näitä kustannussäästöjä niinku henkilöstön turvallisuuden tota kustannuksella eli sen takia se on hyvin niinku keskeinen... (H1)

Kolmessa tutkittavassa yhtiössä johdon palkitsemiseen on kytketty yksi tai useampi päästöihin liittyvä tavoite. Päästöihin liittyvät tavoitteet ja mittarit osoitautuivat yhtiökohtaisiksi ja yhtiöiden anonyymiyden säilyttämiseksi heidän käyttämiä päästömittareita ei avata tutkielmassa tarkemmin. Lisäksi joissakin yhtiöissä johdon palkitsemiseen oli kytketty organisaation terveyteen ja työterveyteen liittyviä tavoitteita. Haastateltava kuvaa organisaation terveyteen liittyvää tavoitetta seuraavasti:

-- elikkä se on meidän, kuinka työntekijät kokee myöskin johdon ja johtamisen nii sehän sisältyy automaattisesti siihen ja kuinka terveenä pidetään meidän työyhteisöä... (H2)

Kaikkien haastateltavien vastauksissa korostuu sekä sosiaalinen vastuu että ympäristöllinen vastuu kysyttäessä minkälaisia yhteiskuntavastuutavoitteita yhtiössä on kytketty johdon palkitsemiseen. Yrityksen yhteiskuntavastuun ajatellaan tyypillisesti koostuvan näiden kahden pilarin lisäksi vielä taloudellisesta vastuusta (kts. Elkington 1999, 70). Näin ajatellen yhtiöiden asettamat taloudelliset tavoitteet, jotka on kytketty johdon palkitsemiseen, ovat myös yhteiskuntavastuutavoitteita ja yhtiöiden palkitsemisen on täysin yhteiskuntavastuutavoitteisiin perustuvaa. Yksi haastateltavista listaa ensin yhteiskuntavastuutavoitteet, jotka liittyvät sosiaaliseen ja ympäristölliseen vastuuseen, mutta tämän jälkeen nostaa myös taloudellisen vastuun esille:

-- Mut et miten niinku mieltää yhteiskuntavastuun, että nyt kun mietitään se yks siellä voimakas dimensio on se taloudellinen dimensio nii kylhän sen vois sanoo sit et 100% perustuu yhteiskuntavastuuseen, että tota et kyl mä näen sen et tota tai tän ajattelumallin mukasesti niin tota ei voi oikeestaa erotella tälläst, että et yrityksen taloudellinen kehittyminen ei olis yhteiskuntavastuullista toimintaa... et ne ei oo joko tai vaan ne on sekä että ja oikeestaan sama asia. (H6)

Yrityksen yhteiskuntavastuutavoitteita ei ole käytetty johdon palkitsemisessa kovinkaan pitkään. Esimerkiksi Flammerin ym. (2019) tutkimuksessa havaittiin, että vuonna 2004 vain 12,1% S&P 500 yrityksistä oli kytkenyt yhteiskuntavastuutavoitteet johdon palkitsemisjärjestelmiin ja vuonna 2013 vastaava prosenttiosuus oli 36,7%. Kyseinen tutkimus kuitenkin osoittaa, että yhteiskuntavastuutavoitteiden kytkeminen johdon palkitsemiseen on yleistynyt vuosien varrella merkittävästi. Tutkittavissa yhtiöissä yhteiskuntavastuutavoitteita on käytetty johdon palkitsemisessa jo vuosien ajan, mutta monet haastateltavista eivät osaa sanoa täysin tarkkaa aikajännettä:

Meillä on ollu se (turvallisuus) korkeimman johdon insenttiivien perusteena nii varmasti yli 10v. (H2)

Kyl tää HSE on ollut ihan niinku...vuonna 2013 nii siitä lähtien ne on ollu siellä palkitsemismittaristossa. (H6)

--se on ollu meillä kyllä tosi tärkeä pitkän pitkän aikaa ja ollu siellä ainakin no mä oon ollu talossa 5 vuotta nii niin kauan meillä on ollu siellä tää safety KPI:nä. (H3)

No se on varmaan ollu en itseasias ihan tarkkaan tiedä mut ainakin nyt niinku 3 vuotta 4 vuotta et varmasti sitä ennenkin mut ainakin systemaattisesti sen ajan. (H7)

Johdon palkitsemisjärjestelmän tarkoituksena on motivoida toimitusjohtajaa ja ylintä johtoa (Conyon 2006). Yrityksen omistajat ja hallitus voivat palkitsemisen avulla ohjata johtajien huomiota haluttuihin tavoitteisiin (McGuire ym. 2003). Hongin ym. (2016) tutkimuksessa havaittiin, että yhteiskuntavastuutavoitteiden kytkeminen palkitsemiseen lisää yrityksen yhteiskuntavastuullista toimintaa. Maasin (2018) tutkimuksessa puolestaan ei havaittu, että yrityksen yhteiskuntavastuutavoitteiden kytkemisellä johdon palkitsemiseen olisi ollut suoranaista

positiivista vaikutusta yrityksen vastuullisuuteen. Jakaessaan yhteiskuntavastuutavoitteet määrällisiin ja laadullisiin tavoitteisiin, Maas kuitenkin havaitsi, että määrälliset tavoitteet parantavat tehokkaasti yrityksen yhteiskuntavastuullista toimintaa (Maas 2018). Haastateltavien näkemykset siitä, onko palkitsemisjärjestelmä tärkeä mekanismi yrityksen yhteiskuntavastuullisen toiminnan edistämiseen, poikkesivat toisistaan. Suurin osa haastateltavista kuitenkin kokee palkitsemisjärjestelmän olevan tärkeä mekanismi yrityksen yhteiskuntavastuullisen toiminnan edistämiseen.

On, ilman muuta on. Se on hyvä asia ja pitääkin olla niin. (H2)

-- kyl sen huomaa, että heillä (johdolla) on enemmän intressiä seurata sitä asiaa varmistaa omasta organisaatiostaan, että onko tämä asia etenemässä tai miks tämä on nyt kehittymässä väärään suuntaan, että kyllä sillä on tosi iso merkitys... (H1)

No kyllä se tietysti on ja nyt tietysti, kun me ajatellaan X (yhtiön nimi) niin että tää vastuullisuus on nimenomaan sitä, että me integroidaan tämmösiä vastuullisia liiketoimintakäytäntöjä meidän normaaleihin prosesseihin nii sitä kautta se totta kai on ihan normaalia liiketoiminnan kehittämistä ja tota toimii motivaattorina sitä kautta ihan selkeesti. (H6)

Osa haastateltavista kokee, että palkitsemisjärjestelmä on tärkeä mekanismi yrityksen yhteiskuntavastuullisen toiminnan edistämiseen, mutta toivat esille myös sen, että muutkin tekijät ohjaavat toimintaa palkitsemisen lisäksi.

-- mä nimenomaan nään sen ihan konkreettisesti, että sillä on merkitystä mitkä mittarit meillä on siellä ja miten ihmiset toimii sen puitteissa se on niinku tietenkä se ei oo ainut asia missään nimessä joka ohjaa toimintaa taikka motivoi ihmisiä meil on iso tai paljon muitakin asioita mutta tota kyl mä nään sen niinku selkeen linkin siinä... (H3)

-- se miten mä nään tietysti, että missä tahansa firmassa et sil on joku tarkoitus ja olemassa olon syy sille firmalle sit sil on strategia ja näillä mittareilla, millä mitataan tai mistä palkitaan vahvistetaan sitä viestiä... (H5)

Kaksi haastateltavaa on myös melko skeptisiä sen suhteen, että palkitsemisjärjestelmä olisi hyvä mekanismi edistämään yrityksen yhteiskuntavastuullista toimintaa.

Mä ite näkisin sen niin päin, että ne tavoitteet luo sitä fokusta ja semmonen niinku et mihin me laitetaan meidän energiat ens vuonna mut sitte suoranaisesti että ajaako palkitseminen sitä jollain tavalla nii siinä mä oon ehkä vähän epäileväinen mä sanoisin näin et meil vois olla hyvä tavoiteasetanta ilman siihen liittyvää palkitsemista me päästäis niihin tavoitteisiin myös et silloin ku ihmiset kokis et nää on niinku merkityksellisiä mulle. (H7)

-- mä oon ite vähän niinku ehkä jopa myöskin kriittinen, jos miettii niinku safetya ja laajemmalti vielä niinku yhteiskuntavastuuta nii en mä oo ihan varma miten tiukkaakaan niitä kannattaa myös niinku rahapalkkioihin sitoa. Et jos se tehdään hyvin nii silloin siitä tulee syvempi osa sen firman DNA:ta ja kulttuuria ja tapaa toimia, jolloin ei tarvita semmosta niinku rahakannustinta siihen et ne asiat huomioidaan vaan siitä niinku ylimmän johdon johdolla tulee jo se et tämä on meidän arvomaailmassa näin me toimitaan... (H4)

-- et varsinkin jos palkkiot on sitä luokkaa et verosta lähtee jo puolet ja muuta niin se et jos saa 50-100 euroa vuodessa nii ei se oikeestaan tavallaa niinku kannusta mihinkään... (H4)

Aiemmissa tutkimuksissa (kts. Kim ym. 2018; Wang ym. 2016) on havaittu positiivinen yhteys yrityksen yhteiskuntavastuullisen toiminnan ja taloudellisen tuloksen välillä. Puolestaan vastuullisten palkitsemisjärjestelmien on havaittu muun muassa kasvattavat yrityksen arvoa, vähentävän yrityksen aiheuttamien päästöjen määrää, lisäävän sosiaali- ja ympäristöhankkeiden määrää (Flammer ym. 2019), parantavan yrityksen sosiaalista asemaa ja lieventävän päämies-agenttiongelmaa (Ikram ym. 2019). Haastateltavat kokevat haasteelliseksi arvioida millaisia vaikutuksia suoranaisesti yhteiskuntavastuutavoitteiden kytke- misestä johdon palkitsemiseen on ollut yhtiölle, sillä yrityksen yhteiskuntavas- tuu on useissa yhtiöissä vahvasti myös strategiassa mukana. Myös alan kirjalli- suudessa on havaittu, että vaikutusten arviointi on haasteellista ja Chatterji ym. (2016) toteavat että muun muassa on vaikea mitata sitä, millaisia sosiaalisia vai- kutuksia hallituksen vähemmistöedustuksen määrän lisäämisellä on.

No kyllä mä näkisin niin että tota et se mitä sinne tavote tähän järjestelmään on viety sisään esimerkiksi just nää HSE-tavoitteet nii kyllähän ne on ihan selkeesti osoittanu sen et sitä saat mitä mittaat et kyllä meidän työturvallisuustulokset on esimerkiksi kehittyneet niin todella hyvin koko tän ajan ku ne on ollu siellä mittaristossa että tota kyllä se osoittaa ihan selkeesti että ne vaikuttaa toimintaan ja niil on merkitystä. (H6)

Se on kans vähän kinkkinen juttu et turvallisuus ne tulokset ei voi niinku suoraan lait- ta korrelaatiota et jos meil on ollu 3 vuotta 4 vuotta ne niinku insentiiveissä ja mei- dän niinku tulokset olis menny alaspäin välttämät et toki siel on semmost heittäilyä mut kyl se on semmonen niinku jatkuva fokus ollu siinä et ihmiset kokee että oikei yritys näkee nää tärkeinä niistä halutaan palkita joten silloin se ehkä luo semmosta lisäfookusta siihen tekemiseen. (H7)

-- se on tosi vaikee tietenkä hahmottaa sitä juuri sen niinku palkitsemiseen kytkemi- sen et mikä on siitä johtuvaa kun sit samalla vastuullisuusasiaa edistetään monella muullakin tavalla mutta tota joo en osaa siis suoraan sanoa että se on enemmänkin tätä että se näkyy ja kuuluu enemmän mutta sitten yhtiön niinkun muuten toimint- taan tai suorituskykyyn tai johonkin vastaavaan nii se on varmaan vaikee. (H1)

-- tää on sinänsä vähän hankala ku meidän koko strategia painottuu yhteen tähän sustainabilityyn eli mehän uskotaan hyvin vahvasti tähän eli tosiaankin niinku vai- kuttaa kaikkeen meidän tekemiseen et tota mutta kyllä mä näin sanoisin kans et jos mä nyt mietin esimerkiksi meidän sidosryhmiä ja vaikka jotain IR-toimintaa niin kyl se selkeesti on siellä vahvemmin agendalla koko ajan... (H3)

Osa haastateltavista kommentoi yleisemmällä tasolla millaisia vaikutuksia yri- tyksen yhteiskuntavastuullisella toiminnalla on ollut yhtiölle.

-- varmaan se missä se on meille nähty positiivisena on ihmisen sitoutuminen fir- maan ja miten he kokee työnantajansa ja sitä kautta se positiivinen fiilis. Se on myös meillä vaikuttanu siis se on ihan niinku employer branding puolella et miten haluttu työnantaja me ollaan et niinku miten me profiloidutaan sustainability asioiden suh- teen. Et semmost niinku laajempaa vaikutusta on ihan varmasti mitä tulee semmo- seen niinku tavoiteasetantaan ja miten me pidetään sustainabilitya esillä. (H4)

-- toi tapaturmataajuus tai just joku sairauspoissaolot sosiaaliselta puolelta jos katsoo omaa henkilöstöä niin se on todella tärkeä että silläkin on suora vaikutus meidän kustannuksiin että jos ihmiset loukkaantuu tai on poissa töistä tai vastaavasti tietenkä sosiaalisella puolella voi ulottaa sen tietenkä meidän asiakkaisiin jossa me seurataan sitten asiakastytyväisyyttä ja asiakastytyväisyys taas korreloi aika hyvin sitten sen

meidän niinku liiketoiminnan kanssa et mitä tyytyväisempiä asiakkaita sitä parempaa hintaa saadaan... (H1)

Moni haastateltavista uskoo, että tulevaisuudessa yhteiskuntavastuutavoitteet tullaan ottamaan palkitsemisessa enemmän huomioon.

Joo ihan varmasti kyllä otetaan. Jos mä yritän niinku arvioida et kyllähän tää yhteiskunnallinen keskustelu enemmän ja enemmän painottuu vastuullisuus siinä ja nyt kun nähdään että myös Suomen hallitus on tai niinku valtiokin tahtoo olla niinku emmä nyt tiä sanoakko edelläkävijä mut ainakin haluaa niinku korostaa näitä asioita ja olla vastuullinen omistaja ja vaatia vastuullisuutta yhtiöltä niin tota ei tää muuta kun kasva tästä eteenpäin varmasti niinkun että et ei se pienenemään päin oo että kyllä se kyllä varmasti niiden tavoitteiden painoarvot lisääntyy. (H1)

Kyllä mä uskon, se tulee ihan varmasti korostumaan kyllä. (H3)

Uskon, että taloudellinen vastuu ja työturvallisuus ja ympäristövastuu tulevat jatkaamaan vahvassa roolissa palkitsemisperusteissa. Lisäksi yrityksissä tulee lisääntymään varmasti esimerkiksi ilmastonmuutoksen riskienhallintaan ja sen mitigointiin liittyvät tavoitteet. (H6)

Osa haastateltavista olivat myös hieman skeptisiä sen suhteen, että tulevaisuudessa yhteiskuntavastuutavoitteet tultaisiin ottamaan palkitsemisessa enemmän huomioon.

Siis vaikee sanoa, mä väitän et se tulee paljon vahvemmin jo hallitusten ja muitten kautta nii yritysten strategioihin ja siihen, jolloin se on tavallaan mun mielestä jopa laajempi ja se vaikutus on todennäköisesti paljon laajempi kun niinku palkitsemisjärjestelmä. (H4)

Kyl mä uskon et nää tota täydentää ja niil on merkitystä mut ei ne tuu korvaamaan niitä peruseriaatteita et mitä tota tossa jo useampaan kertaan mainittu että nää on niinku keinoja päästä niihin tavoitteisiin nää on tärkeitä tekijöitä mutta tota meil pitää olla myös terve liiketoiminta ja tavallaan niinku moni asia kohallaan jotta tän tyyppisiä asioita voidaan viedä eteenpäin... (H5)

Yrityksen yhteiskuntavastuutavoitteiden kytkeminen johdon palkitsemiseen ei ole täysin mutkatonta ja haastateltavat huomauttavat, että monilla yhtiöillä on vaikeuksia luoda sopivia mittareita, jotka voisi kytkeä palkitsemiseen.

-- monilla yhtiöllä on todella vaikea löytää sellaisia tavoitteita, jotka aidosti kuvaa sitä mitä niinku ja kannustais siihen niinku vastuullisuuden parantamiseen että ne konkreettiset tavoitteet tahtoo yleensä niinku rajoittua sit aika pieniks... (H1)

-- ku konkreettisesti miettii kuinka moni firma oikeesti on jotain esim. mittareita tehny tai palkitsemista niinku sä tiedät nii niit on aika vähän niit firmoi. Kertoo myös siis vaikeudesta... (H5)

## 7 JOHTOPÄÄTÖKSET JA ARVIOINTI

Tässä luvussa tarkastellaan tutkimuksen tuloksista tehtyjä johtopäätöksiä, tutkimuksen luotettavuutta ja rajauksia sekä jatkotutkimusehdotuksia.

### 7.1 Johtopäätökset

Tutkielman tavoitteena oli tutkia yrityksen yhteiskuntavastuuta, johdon palkitsemista sekä yrityksen yhteiskuntavastuutavoitteiden kytkemistä johdon palkitsemiseen. Johtopäätöksissä on kyse saatujen tulosten selittämisestä ja tulkitsemisesta. Tutkijan tehtävänä on tarkastella aineiston analyysivaiheessa saatuja tuloksia ja tehdä niistä omia johtopäätöksiään. (Hirsjärvi ym. 1998, 220-221.) Tutkimusaineistosta saadut tulokset esiteltiin luvussa 6 ja niitä peilattiin jo tässä yhteydessä aiempiin tutkimuksiin ja teorioihin. Haastatteluaineiston analyysitapana käytetty teemoittelu vaatii Eskolan ja Suorannan (1998) mukaan teorian ja empirian välistä vuorovaikutusta, joka näkyy teorian ja empirian lomittumisena toisiinsa tutkimustekstissä. Tutkimuksen tulokset on jaettu kolmeen osa-alueeseen tutkimuskysymysten perusteella ja tähän on koottu saadut tulokset sekä niistä tehnyt johtopäätökset tiiviissä muodossa.

Tulosten ensimmäisessä osa-alueessa tarkasteltiin, millaiseksi yrityksen yhteiskuntavastuu ymmärretään yhtiöissä, millaisia teemoja yhtiöiden asettamat yhteiskuntavastuutavoitteet sisältävät, mikä yhteiskuntavastuun näkökulma vastaa parhaiten yhtiöiden näkemystä ja mitä kansainvälisesti tunnettuja yritys vastuun ohjeita ja periaatteita yhtiöt noudattavat. Tutkimusten tulosten perusteella tutkittavat yhtiöt käyttävät yrityksen yhteiskuntavastuusta eri termejä ja haastateltavien antamissa yhteiskuntavastuun määritelmässä korostuu erityisesti vastuu yrityksen eri sidosryhmiä kohtaan. Yrityksen yhteiskuntavastuun jako taloudelliseen, sosiaaliseen ja ympäristölliseen vastuuseen John Elkingtonin kolmoistilinpäätöksen käsitteen mukaisesti on hyvin tunnettu haastateltavien keskuudessa. Yrityksen yhteiskuntavastuutavoitteet ovat yhtiökohtaisia, mutta ne koostuvat pääasiassa samoista teemoista kuten korruption vastaisuudesta, henkilöstön monimuotoisuudesta ja energiatehokkuudesta. Tutkittavien yhtiöiden näkökulma yrityksen yhteiskuntavastuusta vastaa parhaiten sidosryhmälähtöistä näkökulmaa, mutta sisältää piirteitä myös laajan sosiaali-



sen vastuun näkökulmasta. Erilaiset tahot ovat kehittäneet kansainvälisesti tunnettuja yritys vastuun ohjeita ja periaatteita. Näistä YK:n kestävän kehityksen tavoitteet sekä Global Compact - aloite osoittautuivat merkittävimmiä tutkittavien yhtiöiden keskuudessa, sillä kaikki yhtiöt ovat sitoutuneet noudattamaan näitä molempia. Useampi tutkittavista yhtiöstä noudattaa myös YK:n yrityksiä ja ihmisoikeuksia koskevia ohjaavia periaatteita, YK:n ihmisoikeuksien yleismaailmallista julistusta, ILO:n julistusta työelämän peruseriaateista ja -oikeuksista sekä OECD:n toimintaohjeita monikansallisille yrityksille.

Tulosten toisessa osa-alueessa tarkasteltiin, mistä palkitsemismuodoista johdon kokonaispalkitseminen koostuu, millä perusteilla johtoa palkitaan ja ketkä yhtiössä vastaavat johdon palkitsemisesta. Lisäksi palkitsemista tarkasteltiin johdon palkitsemista selittävien teorioiden pohjalta. Toimitusjohtajan ja johtoryhmän palkitseminen on rakenteeltaan hyvin samanlaista kaikissa tutkittavissa yhtiöissä. Palkitseminen koostuu peruspalkasta, lyhyen ja pitkän aikavälin kannustinohjelmista, lisäeläkejärjestelystä, vakuutuksista ja erorahasta. Kaikissa yhtiöissä toimitusjohtaja ja muut johtoryhmän jäsenet saavat peruspalkkaa ja kuuluvat lyhyen ja pitkän aikavälin kannustinohjelmiin. Lisäeläkejärjestelyä, vakuutuksia ja erorahaa tarjotaan yhtiöstä riippuen sekä toimitusjohtajalle että johtoryhmän jäsenelle tai vaihtoehtoisesti vain jommallekummalle näistä. Peruspalkkaan sisältyy luontoisedut, joita ovat tyypillisesti puhelin- ja autoetu. Yhtiöiden lyhyen aikavälin kannustinohjelmat ovat tyypillisesti rahaperusteisia ja pitkän aikavälin kannustinohjelmat osakeperusteisia. Sekä lyhyen että pitkän aikavälin kannustinohjelmien suoritusmittarit perustuvat pääasiassa taloudellisen menestyksen mittareihin, mutta sisältävät myös muun muassa työturvallisuuden ja päästöihin liittyviä mittareita. Lähes kaikilla yhtiöllä on maksuperusteinen lisäeläkejärjestely, mutta yksi yhtiö käyttää etuusperusteista lisäeläkejärjestelyä. Tyypillisiä yhtiöiden mainitsemia vakuutuksia ovat muun muassa tapaturma-, henki-, työkyvyttömyys- ja johdon vastuuvakuutus. Eroraha tekee ainoan eroavaisuuden yhtiöiden käytössä oleviin palkitsemismuotoihin, sillä yhdessä yhtiössä toimitusjohtajalle eikä johtoryhmän jäsenille tarjota erorahaa laisinkaan tilanteessa, jossa yhtiö irtisanoo sopimuksen. Erorahan määrä vastaa tyypillisesti joko 6 tai 12 kuukauden palkkaa vastaavaa määrää niissä yhtiöissä, jotka tarjoavat erorahaa. Palkitseminen on tutkittavissa yhtiöissä lähes aina objektiivista ja perustuu pääsääntöisesti määrällisiin tavoitteisiin. Toimielinten eli hallituksen ja mahdollisen hallintoneuvoston jäsenten sekä toimitusjohtajan ja mahdollisen toimitusjohtajan sijaisen palkitsemista koskeva päätöksentekoprosessi vastaa Suomen listayhtiöiden hallinnointikoodissa esitettyä prosessia ja on näin ollen sama kaikissa tutkittavissa yhtiöissä. Johtoryhmän palkitsemisesta päättää suurimmassa osassa yhtiöistä hallitus ja joissakin yhtiöissä palkitsemisvaliokunta.

Tulosten kolmannessa osa-alueessa tarkasteltiin, millaisia yrityksen yhteiskuntavastuutavoitteita yhtiöt ovat tällä hetkellä kytkeneet johdon palkitsemiseen, koetaanko palkitsemisjärjestelmä tärkeäksi mekanismiksi yrityksen yhteiskuntavastuullisen toiminnan edistämiseen ja millaisia vaikutuksia yhteiskuntavastuutavoitteiden kytkemisellä on havaittu olevan yhtiön toimintaan. Tutkittavissa yhtiöissä johdon palkitsemiseen kytketyt yhteiskuntavastuutavoitteet liittyvät työturvallisuuteen, päästöihin, organisaation terveyteen ja työ-

terveyteen. Näistä keskeisin on työturvallisuus, sillä kaikissa tutkittavissa yhtiöissä johdon palkitsemiseen on kytketty yksi tai useampi työturvallisuuteen liittyvä tavoite. Yhtiöt mittaavat työturvallisuutta tapaturmataajuuden avulla. Toiseksi keskeisin on päästöt, sillä kolme tutkittavista yhtiöistä on kytkenyt johdon palkitsemiseen yhden tai useamman päästöihin liittyvän tavoitteen. Päästöihin liittyvät tavoitteet ja mittarit ovat yhtiökohtaisia. Peilaten siihen, kuinka moninaisia teemoja yhtiöiden asettamat yhteiskuntavastuutavoitteet sisältävät, on johdon palkitsemiseen kytketty näistä vain murto-osa. Yrityksen yhteiskuntavastuutavoitteita on käytetty tutkittavissa yhtiöissä jo vuosien ajan, mutta monet haastateltavista eivät osanneet sanoa tarkkaa aikajännettä. Suurin osa haastateltavista kokee palkitsemisjärjestelmän olevan tärkeä mekanismi yrityksen yhteiskuntavastuullisen toiminnan edistämiseen ja uskoo, että tulevaisuudessa yhteiskuntavastuutavoitteet tullaan ottamaan palkitsemisessa vahvemmin huomioon. Kaksi haastateltavista ovat puolestaan skeptisiä sen suhteen, että palkitsemisjärjestelmä olisi tärkeä mekanismi yrityksen yhteiskuntavastuullisen toiminnan edistämiseen. Haastateltavat kokivat haasteelliseksi arvioida vastuullisten palkitsemisjärjestelmien konkreettisia vaikutuksia, mutta yleisellä tasolla yrityksen yhteiskuntavastuullisen toiminnan uskotaan esimerkiksi parantaneen ihmisten sitoutumista yhtiöön sekä vähentäneen poissaoloista johtuvia kustannuksia parantuneen työturvallisuuden johdosta.

Eri toimialoja edustavien yhtiöiden tutkiminen mahdollisti sen, että voitiin tarkastella, onko yrityksen yhteiskuntavastuu, johdon palkitseminen ja yrityksen yhteiskuntavastuutavoitteiden kytkeminen johdon palkitsemiseen toteutettu samalla tavalla toimialasta riippumatta. Tutkimuksen tuloksissa ei havaittu merkittäviä toimialakohtaisia eroja minkään osa-alueen osalta. Aiemmissä tutkimuksissa (kts. Flammer ym. 2019; Ikram ym. 2019) yrityksen koon ja toimialan on havaittu vaikuttavan siihen, kuinka yleistä yrityksen yhteiskuntavastuutavoitteiden kytkeminen palkitsemiseen on. Toimialan tai kokoluokan vaikutusta ei voitu arvioida tutkittavien yhtiöiden osalta, sillä tutkittavat yhtiöt valittiin tutkimukseen sen perusteella, että kyseisissä yhtiöissä yrityksen yhteiskuntavastuutavoitteet on jollain tavalla kytketty johdon palkitsemiseen. Näin ollen tutkittavien yhtiöiden tiedettiin jo etukäteen kytkeneen yhteiskuntavastuutavoitteita palkitsemiseen. Tutkimuksen tarkoituksena ei ollut tutkia sitä, kuinka moni ja millaiset suomalaiset pörssiyritykset ovat kytkeneet yhteiskuntavastuutavoitteita johdon palkitsemiseen, vaan mitä yhteiskuntavastuutavoitteita johdon palkitsemiseen on kytketty. Tutkimuksessa havaittiin, että tutkittavien yhtiöiden keskuudessa työturvallisuus on tällä hetkellä keskeisin johdon palkitsemiseen kytketty yhteiskuntavastuutavoite.

## 7.2 Tutkimuksen luotettavuus ja rajoitukset

Tutkimuksen luotettavuutta arvioidaan perinteisesti reliabiliteetin ja validiteetin avulla (Metsämuuronen 2011). Näiden käytöstä laadullisen tutkimuksen arviointimenetelmänä on kuitenkin eriäviä mielipiteitä. Golafshanin (2003) mu-

kaan määrälliselle tutkimukselle tyypillisiä tutkimuksen luotettavuuden arviointikriteerejä reliabiliteettia ja validiteettia voidaan soveltaa myös laadullisessa tutkimuksessa. Puolestaan Eskolan ja Suorannan (1998) mukaan laadullisessa tutkimuksessa validiteetin ja reliabiliteetin sijaan tutkimuksen luotettavuutta voidaan arvioida uskottavuuden, siirrettävyyden, varmuuden ja vahvistuvuuden avulla.

Reliabiliteetti viittaa siihen, ovatko tutkimuksen tulokset toistettavissa olevia (Bell, Bryman & Harley 2019). Tutkimuksessa käytetty mittari on reliabeli, jos sen antamat vastaukset eri mittauskerroilla vastaavat pääasiassa toisiinsa (Metsämuuronen 2011). Tutkija pyrki avaamaan tekemiään valintoja ja toimintaansa mahdollisimman tarkasti ja tämän avulla varmistamaan tutkimuksen toistettavuuden. Tutkimuksessa on kuvattu tarkasti käytetyt tutkimusmenetelmät ja tutkimusaineisto. Aineiston analyysi on kuvattu vaihe vaiheelta. Lisäksi tutkimuksen tuloksissa on esitetty sitaatteja haastatteluista. Validiteetti puolestaan viittaa siihen, mittaako tutkimuksessa käytetty mittari tutkittavaa ilmiötä (Bell ym. 2019). Validiteetti kuvaa, tutkitaanko tutkimuksessa juuri sitä, mitä on tarkoituskin tutkia. Tyypillisesti validiteetti jaetaan sisäiseen ja ulkoiseen validiteettiin. Sisäisessä validiteetissa on kyse tutkimuksen omasta luotettavuudesta. (Metsämuuronen 2011.) Tutkimuksen sisäistä validiteettiä voidaan arvioida muun muassa sen perusteella, ovatko valitut käsitteet ja teoria (Metsämuuronen 2011) sekä tutkimusmenetelmä tutkimukseen sopivia (Eskola & Suoranta 1998). Tutkimuksen teoreettinen viitekehys muodostuu kolmesta luvusta, joita ovat yrityksen yhteiskuntavastuu, johdon palkitseminen ja yrityksen yhteiskuntavastuutavoitteiden kytkeminen johdon palkitsemiseen. Näistä kaksi ensimmäistä lukua tarkastelevat yrityksen yhteiskuntavastuuta ja johdon palkitsemista omina kokonaisuuksinaan ja kolmannessa luvussa yrityksen yhteiskuntavastuu ja johdon palkitseminen punotaan yhteen. Yrityksen yhteiskuntavastuusta ja johdon palkitsemisesta on saatavilla hyvin laajasti kirjallisuutta ja tutkijan aiheeseen perehtyneisyydestä huolimatta, teoreettinen viitekehys kattaa vain murto-osan aiheesta saatavilla olevasta tiedosta. Yrityksen yhteiskuntavastuutavoitteiden kytkeminen johdon palkitsemiseen on puolestaan vasta vähäisesti tutkittu aihe. Teoreettiseen viitekehykseen on pyritty kokoamaan tutkimuksen kannalta olennaisimmat teoriat ja aikaisemmat tutkimukset. Tutkimus toteutettiin laadullisena tutkimuksena ja tutkimusaineisto koostui seitsemästä haastattelusta saadusta aineistosta sekä tutkittavien yhtiöiden julkista asiakirjoista. Haastattelu on laadullisen tutkimuksen päämenetelmä (Hirsjärvi ym. 1998, 201) ja oli sopivin menetelmä myös tämän tutkimuksen tekemiseen. Haastattelujen huonona puolena voidaan kuitenkin pitää sitä, että haastateltavat usein antavat sosiaalisesti suotavia vastauksia, joka vähentää haastattelujen luotettavuutta (Hirsjärvi ym. 1998, 202). Ulkoisessa validiteetissa on kyse tutkimuksen yleistettävyydestä (Metsämuuronen 2011). Tutkimuksen tulokset eivät ole yleistettäviä, sillä tutkimusaineiston koko on suhteellisen pieni ja tulokset sisältävät yksittäisten haastateltavien henkilökohtaisia näkemyksiä tutkittavasta aiheesta.

Uskottavuudella viitataan siihen, vastaako tutkijan tekemät tulokset tutkittavien käsitystä (Eskola & Suoranta 1998). Kokonaiskuvan hahmottamiseksi ja tutkimuksen uskottavuuden varmistamiseksi tutkija perehtyi tutkittavien

yhtiöiden julkisiin asiakirjoihin ja täydensi haastateltavien vastauksia niiden perusteella. Siirrettävyydellä viitataan siihen, pätevätkö tutkimuksen tulokset myös toisessa kontekstissa (Eskola & Suoranta 1998). Tuloksissa havaittiin yhtäläisyyksiä eri yhtiöiden ja haastateltavien välillä. Erityisesti johdon palkitsemisen tutkiminen muissa suomalaisissa pörssiyhtiöissä saattaisi johtaa samankaltaisiin tuloksiin, sillä suomalaisten pörssiyhtiöiden johdon palkitsemista ohjaa osittain jo lainsäädäntö ja aiemmin mainittu Suomen listayhtiöiden hallinnointikoodi. Varmuudella viitataan siihen, kuinka ennustamattomasti vaikuttavat tekijät kuten tutkijan ennakko-oletukset vaikuttavat tutkimukseen (Eskola & Suoranta 1998). Tutkijalla ei ollut etukäteen tutkittavasta aiheesta suurta tietämystä eikä vahvoja ennakko-oletuksia. Hirsjärven ym. (1998, 286-287) mukaan vaikka tutkijan tulisi toimia objektiivisesti, sisältää tutkimuksen ongelmanasettelu ja tulosten tulkinta aina myös tutkijan subjektiivista näkemystä. Tutkija pyrki toimimaan mahdollisimman objektiivisesti, mutta tutkijan omat subjektiiviset näkemykset ovat väistämättä heijastuneet ongelmanasetteluun ja tehtyihin tulkintoihin. Hirsjärven ja Hurmen (2015) mukaan teemoittelu perustuu pitkälti haastattelijan tulkintoihin haastateltavien sanomisista. Vahvistuvuudella viitataan siihen, että toiset vastaavat tutkimukset tukevat tutkijan tekemiä tulkintoja (Eskola & Suoranta 1998). Tutkimustuloksia tulkittiin teoreettisessa viitekehyksessä esiteltyjen teorioiden pohjalta ja saatuja tuloksia verrattiin aiempiin tutkimuksiin. Teoreettinen viitekehys koostuu lukuisista tieteellisistä artikkeleista ja muusta aihepiirin kirjallisuudesta. Tutkimuksen tulokset saivat tukea aiemmista tutkimuksista ja teorioista.

Tutkimuksessa haastateltiin seitsemää eri vastuullisuuden tai palkitsemisen asiantuntijaa. Aineiston suhteellisen pieni koko ei mahdollista yleistysten tekemistä. Laadullisessa tutkimuksessa aineiston kokoa tärkeämpi tekijä on aineiston harkinnanvaraisuus, Aineiston sopiva koko on laadullisessa tutkimuksessa aina tutkimuskohtainen. (Eskola & Suoranta 1998.) Haastatteluaineisto antoi laajan kuvan tutkittavasta aiheesta, sillä jokainen haastateltava edusti eri yhtiötä ja yhtiöt puolestaan eri toimialoja. Tutkittava aihe asetti kuitenkin omat haasteensa haastateltavien valitsemiseen, sillä aihe kattaa kaksi eri osa-aluetta, yrityksen yhteiskuntavastuun ja johdon palkitsemisen. Tyypillisesti vastuullisuudesta ja palkitsemisesta vastaavat yhtiöissä eri asiantuntijat ja tämän vuoksi haastateltavien valintaan kiinnitettiin erityistä huomioita. Lisäksi haastateltavilla oli etukäteen mahdollisuus tutustua teemahaastattelun haastattelurunkoon ja tietoja täydennettiin ja tarkennettiin joidenkin haastateltavien osalta vielä haastattelunkin jälkeen.

### 7.3 Jatkotutkimusehdotukset

Tutkielman tarkoituksena on lisätä ymmärrystä yrityksen yhteiskuntavastuusta, johdon palkitsemisesta sekä yrityksen yhteiskuntavastuutavoitteiden kytkemisestä johdon palkitsemiseen. Tutkielman aihe on hyvin ajankohtainen ja kehittyvä. Yrityksen yhteiskuntavastuutavoitteita ei ole käytetty johdon palkitsemi-

nessä kovinkaan pitkään tai laajasti, mutta niiden käytön yleistymistä on viitteitä (kts. Flammer ym. 2019). Yrityksen yhteiskuntavastuutavoitteiden kytkeminen johdon palkitsemiseen vaatii jatkotutkimusta, sillä aihetta on tähän mennessä tutkittu vielä melko suppeasti. Tutkimuksen pohjalta nousi esille useampi jatkotutkimusehdotus. Ensinnäkin tämä tutkimus kuvastaa ainoastaan tämänhetkistä tilannetta tutkittavasta aiheesta tutkittavien yhtiöiden osalta. Vastaavanlaisen tutkimuksen toteuttaminen esimerkiksi viiden vuoden päästä voisi antaa hyvin erilaisia tutkimustuloksia. Tällaisen tutkimuksen avulla voitaisiin selvittää, korostuuko yhteiskuntavastuutavoitteiden rooli johdon palkitsemisessä vuosien saatossa ja mihin suuntaan. Toiseksi tämä tutkimus koskee ainoastaan suomalaisia pörssiyhtiöitä ja olisi mielenkiintoista tehdä vertailevaa tutkimusta eri maiden välillä. Vastaavanlaisia tutkimuksia voitaisiin toteuttaa esimerkiksi muiden pohjoismaiden pörssiyhtiöistä ja vertailla eri maissa vallitsevia tilanteita keskenään. Kolmanneksi tämä tutkimus koskee ainoastaan kokoluokaltaan suuria ja keskisuuria yhtiöitä ja olisi mielenkiintoista tutkia aihetta kokoluokaltaan pienissä yhtiöissä. Pienissä yhtiöissä ei välttämättä ole samankaltaisia resursseja suunnitella sellaisia palkitsemisjärjestelmiä, joissa yrityksen yhteiskuntavastuutavoitteet on otettu huomioon.

## LÄHTEET

- Alasuutari, P. 2012. Laadullinen tutkimus 2.0. Tampere: Vastapaino. E-kirja.
- Bebchuk, L. A., & Fried, J. M. 2003. Executive Compensation as an Agency Problem. *Journal of Economic Perspectives*, 17(3), 71–92.
- Beck, D., Friedl, G., & Schäfer, P. 2020. Executive compensation in Germany. *Journal of Business Economics*, 90(5), 787–824.
- Bell, E., Bryman, A. & Harley, B. 2019. *Business Research Methods*. (5. edition). New York: Oxford University Press. E-book.
- Brammer, S., Brooks, C., & Pavelin, S. 2006. Corporate Social Performance and Stock Returns: UK Evidence from Disaggregate Measures. *Financial Management*, 35(3), 97–116.
- Bruce, A., Buck, T., & Main, B. G. M. 2005. Top Executive Remuneration: A View from Europe. *Journal of Management Studies*, 42(7), 1493–1506.
- Callan, S. J., & Thomas, J. M. 2011. Executive Compensation, Corporate Social Responsibility, and Corporate Financial Performance: A Multi-Equation Framework. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 18(6), 332–351.
- Carroll, A. B. 1991. The Pyramid of Corporate Social Responsibility: Toward the Moral Management of Organizational Stakeholders. *Business Horizons*, 34(4), 39–48.
- Chatterji, A. K., Durand, R., Levine, D. I., & Touboul, S. 2016. Do ratings of firms converge? Implications for managers, investors and strategy researchers. *Strategic Management Journal*, 37(8), 1597–1614.
- Conyon, M. J. 2006. Executive Compensation and Incentives. *Academy of Management Perspectives*, 20(1), 25–44.
- Dahlsrud, A. 2008. How Corporate Social Responsibility is Defined: an Analysis of 37 Definitions. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 15(1), 1–13.
- Davis, J. H., Schoorman, D. F., & Donaldson, L. 1997. Toward a Stewardship Theory of Management. *The Academy of Management Review*, 22(1), 20–47.
- Donaldson, L., & Davis, J. H. 1991. Stewardship Theory or Agency Theory: CEO Governance and Shareholder Returns. *Australian Journal of Management*, 16(1), 49–64.
- Eccles, R. G., Ioannou, I., & Serafeim, G. 2014. The Impact of Corporate Sustainability on Organizational Processes and Performance. *Management Science*, 60(11), 2835–2857.
- Edmans, A., & Gabaix, X. 2009. Is CEO Pay Really Inefficient? A Survey of New Optimal Contracting Theories. *European Financial Management*, 15(3), 486–496.
- Eisenhardt, K. M. 1989. Agency Theory: An Assessment and Review. *The Academy of Management Review*, 14(1), 57–74.
- Elkington, J. 1999. *Cannibals with Forks: The Triple Bottom Line of 21st Century Business*. (Paperback edition). Oxford: Capstone Publishing.

- Epstein, M. J., & Roy, M.-J. 2001. Sustainability in Action: Identifying and Measuring the Key Performance Drivers. *Long Range Planning*, 34(5), 585–604.
- Eskola, J. & Suoranta, J. 1998. Johdatus laadulliseen tutkimukseen. Tampere: Vastapaino. E-kirja.
- Flammer, C., Hong, B., & Minor, D. 2019. Corporate governance and the rise of integrating corporate social responsibility criteria in executive compensation: Effectiveness and implications for firm outcomes. *Strategic Management Journal*, 40(7), 1097–1122.
- Freeman, E. 2010. *Strategic Management: A Stakeholder Approach*. New York: Cambridge University Press. E-book.
- Freeman, E., & McVea, J. 2001. A Stakeholder Approach to Strategic Management. *The Blackwell handbook of strategic management*, 189–207.
- Friedman, M. 2007. The Social Responsibility of Business is to Increase its Profits. *Corporate ethics and corporate governance*, 173–178.
- Glavic, P., & Lukman, R. 2007. Review of sustainability terms and their definitions. *Journal of Cleaner Production*, 15(18), 1875–1885.
- Goergen, M., & Renneboog, L. 2011. Managerial compensation. *Journal of Corporate Finance*, 17(4), 1068–1077.
- Golafshani, N. 2003. Understanding Reliability and Validity in Qualitative Research. *The Qualitative Report*, 8(4), 597–607.
- Grabke-Rundell, A., & Gomez-Mejia, L. R. 2002. Power as a determinant of executive compensation. *Human Resource Management Review*, 12(1), 3–23.
- Hakonen, A., Hakonen, N., Hulkko-Nyman, K. & Ylikorkala, A. 2014. *Palkitse taitavammin: palkitsemistavat esimiestyön ja johtamisen välineinä*. Helsinki: Talentum. E-kirja.
- Hill, R. P., Ainscough, T., Shank, T., & Manullang, D. 2007. Corporate Social Responsibility and Socially Responsible Investing: A Global Perspective. *Journal of Business Ethics*, 70(2), 165–174.
- Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 1998. *Tutki ja kirjoita*. (3.-4. painos). Helsinki: Kirjayhtymä.
- Hirsjärvi, S. & Hurme, H. 2015. *Tutkimushaastattelu: Teemahaastattelun teoria ja käytäntö* (2. painos). Helsinki: Gaudeamus. E-kirja.
- Hong, B., Li, Z., & Minor, D. 2016. Corporate Governance and Executive Compensation for Corporate Social Responsibility. *Journal of Business Ethics*, 136(1), 199–213.
- Ikram, A., Li, Z. (Frank), & Minor, D. 2019. CSR-contingent executive compensation contracts. *Journal of Banking and Finance*, 14(23), 1–19.
- Ikäheimo, S., Löytönen, T. & Tainio, R. 2003. *Ylimmän johdon palkitsemisjärjestelmät – hyvä saa palkkansa?* Helsinki: Talentum.
- Jensen, M. C., & Meckling, W. H. 1976. Theory of the firm: Managerial behavior, agency costs and ownership structure. *Journal of Financial Economics*, 3(4), 305–360.
- Juholin, E. 2004. *Cosmopolis: Yhteiskuntavastuusta yrityskansalaisuuteen*. Keuruu: Otava.
- Karim, K., Lee, E., & Suh, S. 2018. Corporate social responsibility and CEO

- compensation structure. *Advances in Accounting*, 40, 27–41.
- Kauhanen, J. 2013. Henkilöstövoimavarojen johtaminen. (10.-11. painos). Helsinki: Talentum. E-kirja.
- Kim, K. H., Kim, M. C., & Qian, C. 2018. Effects of Corporate Social Responsibility on Corporate Financial Performance: A Competitive-Action Perspective. *Journal of Management*, 44(3), 1097–1118.
- Kolk, A., & Perego, P. 2014. Sustainable Bonuses: Sign of Corporate Responsibility or Window Dressing? *Journal of Business Ethics*, 119(1), 1–15.
- Li, Z., & Thibodeau, C. 2019. CSR-Contingent Executive Compensation Incentive and Earnings Management. *Sustainability*, 11(12), 1–12.
- Maas, K. 2018. Do Corporate Social Performance Targets in Executive Compensation Contribute to Corporate Social Performance? *Journal of Business Ethics*, 148(3), 573–585.
- Makni, R., Francoeur, C., & Bellavance, F. 2009. Causality Between Corporate Social Performance and Financial Performance: Evidence from Canadian Firms. *Journal of Business Ethics*, 89(3), 409–422.
- McGuire, J., Dow, S., & Argheyd, K. 2003. CEO Incentives and Corporate Social Performance. *Journal of Business Ethics*, 45(4), 341–359.
- McGuire, J., Oehmichen, J., Wolff, M., & Hilgers, R. 2019. Do Contracts Make Them Care? The Impact of CEO Compensation Design on Corporate Social Performance. *Journal of Business Ethics*, 157(2), 375–390.
- Metsämuuronen, J. 2011. Tutkimuksen tekemisen perusteet ihmistieteissä. (2. laitos). Helsinki: International Methelp. E-kirja.
- Miles, P. C., & Miles, G. 2013. Corporate social responsibility and executive compensation: Exploring the link. *Social Responsibility Journal*, 9(1), 76–90.
- Nollet, J., Filis, G., & Mitrokostas, E. 2016. Corporate social responsibility and financial performance: A non-linear and disaggregated approach. *Economic Modelling*, 52, 400–407.
- Okafor, C. E., & Ujah, N. U. 2020. Executive compensation and corporate social responsibility: does a golden parachute matter? *International Journal of Managerial Finance*, 16(5), 575–598.
- Padgett, C. 2012. *Corporate Governance: theory and practice*. London: Palgrave Macmillan. E-book.
- Porter, M. E., & Kramer, M. R. 2006. Strategy & Society: The Link Between Competitive Advantage and Corporate Social Responsibility. *Harvard Business Review*, 84(12), 78–92.
- Porter, M. E., & Kramer, M. R. 2011. Creating Shared Value. *Harvard Business Review*, 89(1/2), 62–77.
- Schillemans, T. 2013. Moving Beyond The Clash of Interests: On stewardship theory and the relationships between central government departments and public agencies. *Public Management Review*, 15(4), 541–562.
- Sistonen, S. 2011. *Johdon palkitseminen*. Espoo: Boardman.
- Takala, T. 1999. Ownership, responsibility and leadership - A historical perspective. *International Journal of Social Economics*, 26(6), 742–751.
- Takala, T. 2000. Yrityksen yhteiskunnallisen vastuun ideologiat v. 2000 -



suomalainen yritys globalisoituvassa maailmassa. Liiketalouden aikakauskirja, 589–601.

- Tuomi, J. & Sarajärvi, A. 2018. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. (Uudistettu laitos). Helsinki: Tammi.
- van Essen, M., Otten, J., & Carberry, E. J. 2015. Assessing Managerial Power Theory: A Meta-Analytic Approach to Understanding the Determinants of CEO Compensation. *Journal of Management*, 41(1), 164–202.
- Wang, Q., Dou, J., & Jia, S. 2016. A Meta-Analytic Review of Corporate Social Responsibility and Corporate Financial Performance: The Moderating Effect of Contextual Factors. *Business and Society*, 55(8), 1083–1121.

## ELEKTRONISET LÄHTEET

- Arvopaperimarkkinayhdistys ry. 2020. Hallinnointikoodi 2020. [viitattu 21.02.2021]. Saatavana [www-muodossa](http://www.muodossa):  
<URL:<https://cgfinland.fi/wpcontent/uploads/sites/39/2019/11/hallinnointikoodi-2020.pdf>>
- Ernst & Young. 2019. Julkisten raporttien perusteella tehty kartoitus ESG-mittareiden käytöstä suomalaisissa pörssiyhtiöissä. Teokseen viitattu lähteestä Ernst & Young. 2020. Ylimmän johdon palkitseminen Suomessa 2015-2019. [viitattu 2.11.2020] Saatavana [www-muodossa](http://www.muodossa):  
<URL:<https://emeia.ey-vx.com/501/140048/landing-pages/b20007fi-remuneration-report-final-web.pdf>>
- Finland's Sustainable Investment Forum ry. 2021. Mitä vastuullinen sijoittaminen tarkoittaa? [viitattu 17.02.2021]. Saatavana [www-muodossa](http://www.muodossa):  
<URL: <https://www.finsif.fi/mita-se-on/>>
- Global Compact Network Finland. 2020. Kymmenen periaatetta. [viitattu 2.11.2020]. Saatavana [www-muodossa](http://www.muodossa):  
<URL: <https://www.globalcompact.fi/kymmenen-periaatetta>>
- Huttunen, H. 2016. Tunnetko työturvallisuuden mittarit? Lassila & Tikanoja. [viitattu 21.01.2021]. Saatavana [www-muodossa](http://www.muodossa):  
<URL: <https://lassikko.lt.fi/tyoturvallisuuden-mittarit>>
- International Labour Organization. 2017. Tripartite Declaration of Principles Concerning Multinational Enterprises and Social Policy. (5. edition). International Labour Office. [viitattu 12.01.2021]. Saatavana [www-muodossa](http://www.muodossa):  
<URL:[https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---ed\\_emp/---emp\\_ent/---multi/documents/publication/wcms\\_094386.pdf](https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---ed_emp/---emp_ent/---multi/documents/publication/wcms_094386.pdf)>
- International Labour Organization. 2020. About the ILO: Mission and impact of the ILO. [viitattu 6.11.2020]. Saatavana [www-muodossa](http://www.muodossa):  
<URL:<https://www.ilo.org/global/about-the-ilo/mission-and-objectives/lang--en/index.htm>>
- National Association of Securities Dealers Automated Quotations. 2020. Pörssin säännöt osakkeiden liikkeeseenlaskijoille. [viitattu 17.02.2021]. Saatavana [www-muodossa](http://www.muodossa):  
<URL:<https://www.nasdaq.com/docs/2020/05/11/Pörssin-säännöt-osakkeiden-liikkeeseenlaskijoille-11.5.2020.pdf>>

- Organisation for Economic Co-operation and Development. 2011. OECD Guidelines for Multinational Enterprises 2011 Edition. Käännös: OECD:n toimintaohjeet monikansallisille yrityksille, vuoden 2011 tarkastus. Työ- ja elinkeinoministeriö. [viitattu 12.01.2020]. Saatavana www-muodossa: <URL:<https://tem.fi/documents/1410877/2870803/OECDn+toimintaohjeet+monikansallisille+y yrityksille.pdf/2e3aa906-8cd6-4151-b24f-1588c079dda4/OECDn+toimintaohjeet+monikansallisille+y yrityksille.pdf>>
- Organisation for Economic Co-operation and Development. 2020. About: Who we are. [viitattu 2.11.2020]. Saatavana www-muodossa: <URL: <https://www.oecd.org/about/>>
- Suomen Standardisoimisliitto SFS ry. 2020. ISO 26000 Yhteiskuntavastuu. [viitattu 2.11.2020]. Saatavana www-muodossa: <URL:[https://www.sfs.fi/files/3770/ISO\\_26000\\_Yhteiskuntavastuu\\_web.pdf](https://www.sfs.fi/files/3770/ISO_26000_Yhteiskuntavastuu_web.pdf)>
- Tilastokeskus. 2021. Tapaturmataajuus. [viitattu 21.01.2021]. Saatavana www-muodossa: <URL: <https://www.stat.fi/meta/kas/tapaturmataajuu.html>>
- Työ- ja elinkeinoministeriö. 2014. Yrityksiä ja ihmisoikeuksia koskevat ohjaavat periaatteet: Yhdistyneiden kansakuntien "suojele-kunnioita-korjaa"-kehityksen täytäntöönpano. [viitattu 6.11.2020]. Saatavana www-muodossa: <URL:[https://tem.fi/documents/1410877/2870803/Yrityksi%C3%A4+ja+ihmisoikeuksia+koskevat+ohjaavat+periaatteet\\_su.pdf/ba12d115-4b4d-47e8-a94caf07956a032a/Yrityksi%C3%A4+ja+ihmisoikeuksia+koskevat+ohjaavat+periaatteet\\_su.pdf](https://tem.fi/documents/1410877/2870803/Yrityksi%C3%A4+ja+ihmisoikeuksia+koskevat+ohjaavat+periaatteet_su.pdf/ba12d115-4b4d-47e8-a94caf07956a032a/Yrityksi%C3%A4+ja+ihmisoikeuksia+koskevat+ohjaavat+periaatteet_su.pdf)>
- Työ- ja elinkeinoministeriö. 2020a. Kansainvälinen työjärjestö ILO. [viitattu 6.11.2020]. Saatavana www-muodossa: <URL: <https://tem.fi/kansainvalinen-tyojarjesto-ilo1>>
- Työ- ja elinkeinoministeriö. 2020b. Yhteiskuntavastuun ohjeet ja periaatteet [viitattu 30.10.2020]. Saatavana www-muodossa: <URL: <https://tem.fi/yhteiskuntavastuun-ohjeet-ja-periaatteet>>
- Ulkoministeriö. 2021. Agenda 2030 - kestävän kehityksen tavoitteet. [viitattu 17.02.2021]. Saatavana www-muodossa: <URL: <https://um.fi/agenda-2030-kestavan-kehityksen-tavoitteet>>
- United Nations. 2020. What We Do. [viitattu 2.11.2020]. Saatavana www-muodossa: <URL: <https://www.un.org/en/sections/what-we-do/index.html>>
- United Nations. 2021. The 17 Goals. [viitattu 17.02.2021]. Saatavana www-muodossa: <URL: <https://sdgs.un.org/goals>>
- United Nations Global Compact. 2015. Communication on Progress: An Introduction. [viitattu 2.11.2020]. Saatavana www-muodossa: <URL:<https://www.unglobalcompact.org/library/1551>>
- Valtioneuvoston kanslia. 2020. Vaurautta vastuullisella omistajuudella - Valtioneuvoston omistajapoliittinen periaatepäätös 8.4.2020. [viitattu 04.03.2020]. Saatavana www-muodossa:

<URL:<https://kestavakehitys.fi/documents/10616/339493/omistajapolittinen+periaatepaatos+2020.pdf/1b357655-3c9b-9743-24d2-fe9bb6ce042b/omistajapolittinen+periaatepaatos+2020.pdf?t=1586338448000>>

## LIITTEET

### LIITE 1 Haastattelurunko

## Haastattelurunko

### Taustatiedot:

- Ammattinimike
- Työnkuvaus

### Teema 1: Yrityksen yhteiskuntavastuu

1. Kuinka määrittäisitte yrityksen yhteiskuntavastuun?
2. Onko yrityksen yhteiskuntavastuun jakaminen taloudelliseen, sosiaaliseen ja ympäristölliseen vastuuseen teille tuttu?
3. Millaisia yhteiskuntavastuutavoitteita yhtiössä on asetettu?
4. Pohjautuvatko asetetut yhteiskuntavastuutavoitteet johonkin kansainvälisesti tunnettuun yritys vastuun ohjeeseen tai periaatteeseen?

### Teema 2: Johdon palkitseminen

1. Ketkä vastaavat johdon palkitsemisesta yhtiössä?
  - Onko johtajilla valtaa vaikuttaa omaan palkitsemispakettiin?
  - Kuinka osakkeenomistajien näkökulma otetaan huomioon johdon palkitsemisessa?
2. Millaisia palkitsemismuotoja yhtiöllä on käytössään?
  - Rahaperusteinen ja pääomaperusteinen palkitseminen
3. Perustuuko palkitseminen sekä määrällisiin että laadullisiin tavoitteisiin?
4. Perustuuko palkitseminen sekä objektiivisiin mittareihin että suorituksen subjektiiviseen arviointiin?

### Teema 3: Yrityksen yhteiskuntavastuutavoitteiden kytkeminen johdon palkitsemiseen

1. Minkälaisia yhteiskuntavastuutavoitteita yhtiössä on kytketty johdon palkitsemiseen?
  - Painotetaanko sosiaalista vastuuta ja ympäristövastuuta yhtä lailla?
2. Kuinka pitkään yhtiö on käyttänyt yhteiskuntavastuutavoitteita johdon palkitsemisessa?
3. Koetteko, että palkitsemisjärjestelmä on tärkeä mekanismi yrityksen yhteiskuntavastuullisen toiminnan edistämiseen?
4. Millaisia vaikutuksia yhteiskuntavastuutavoitteiden kytkemisestä johdon palkitsemiseen on ollut?

- Onko asialla ollut vaikutusta esimerkiksi yhtiön sidosryhmäsuhteisiin, taloudelliseen suorituskykyyn tai lyhyeen/pitkään aikaväliin suuntautuneisuuteen?