

TAMPEREEN YLIOPISTO

Johtamiskorkeakoulu

Työntekijöiden palkitseminen ja tulospalkkaus

Taloustiede

Pro gradu -tutkielma

Toukokuu 2015

Pertti Kujansivu

Tiivistelmä

Tampereen yliopisto
Johtamiskorkeakoulu

Taloustiede

KUJANSIVU PERTTI: Työntekijöiden palkitseminen ja tulospalkkaus

Pro gradu –tutkielma, 58 sivua

Toukokuu 2015

Avainsanat: palkitseminen, palkkausjärjestelmät, tulospalkkaus

Palkkaus ja henkilökustannukset ovat suuri menoerä yrityksille. Kun tähän vielä lisätään palkitseminen niin yritykset pyrkivät kehittämään ja seuraamaan tätä aluetta suurella intensiteetillä. Palkitseminen on noussut palkan lisäksi merkittävään asemaan yrityksen tarkastelussa. Tulospalkkaus on yksi keskeisimmistä palkitsemiskeinoista ja sen vaikutuksia seurataan erityisesti, kun yrityksen kokonaispalkitsemista tarkastellaan. Tulospalkkaus koetaan yrityksissä sekä työnantajien että työntekijöiden toimesta positiivisena asiana. Näitä on selvitetty tässä työssä.

Palkkaustavat jaetaan Suomessa peruspalkkaustapoihin ja täydentäviin palkkaustapoihin. Peruspalkkaustavoista yleisimpiä ovat aikapalkat, esimerkiksi toimihenkilöiden ja virkamiesten kuukausipalkat. Täydentäviä palkkaustapoja ovat tulos- tai voittopalkkiot, muut rahalliset kertapalkkiot, aloitepalkkiot, työsuhdeoptiot, henkilöstörahasto, osakepalkkiot, henkilöstöosakeanti. Näistä yleisin on tulos- ja voittopalkkiot. Palkitsemiseen kuuluvat vielä mm. lounasetu, työterveyshuolto, henkilökuntaalennus.

Palkkaustavoissa on tapahtunut myös paljon kehittymistä ja osittain palkkaus on siirtynyt lähemmäksi yritysten päätösvaltaa. Palkkaus kehittyy todennäköisesti tulos- ja suoritusperusteisemmäksi. Suoritus- tai tulosperusteisen palkanosan osuus kokonaispalkasta kasvaa.

Sisällysluettelo

1 Johdanto	4
2 Palkitseminen	5
2.1 Palkkaustavat.....	5
2.2 Palkitsemistavat.....	8
2.3 Palkitsemisen määräytyminen.....	15
2.4 Palkitsemisen koetut vaikutukset	17
3 Tulospalkkaus	33
3.1 Tulospalkkauksen kehitys	33
3.2 Kokemuksia tulospalkkauksesta.....	34
3.3 Tulospalkkaus ja tuottavuus	37
3.4 Palkat ja kilpailukyky	45
4 Johtopäätökset	55

1 Johdanto

Palkkaus- ja henkilökustannukset ovat yksi yrityksen suurimmista menoeristä, ja yritysten pyrkimyksenä on kustannusten minimointi. Toiset yritykset pyrkivät palkkauksessa noudattamaan alan työehtosopimusta. Ylimääräisiä palkkaeria ei makseta. Toiset yritykset pyrkivät tarkastelemaan palkkausta laajemmin ja maksavat ylimääräisiä palkkaeria.

Palkitsemisen rooli onkin viime aikoina kasvanut, ja henkilöstöä halutaan palkita normaalin palkan lisäksi. Palkkauksen rooli yritysten tarkastelussa on viime vuosina kasvanut entisestään, koska palkkaukseen on tullut tullut uusia mahdollisuuksia sopia palkoista. Palkkaukseen on tullut osia, joita voidaan sopia yrityksissä. Tämä antaa mahdollisuuden yksilökohtaisempaan palkkaukseen.

Tulospalkkaus on viimeisen kahden vuosikymmenen aikana tullut työelämään voimakkaasti yhtenä palkitsemiskeinona. Tulospalkkauksen rooli alkoi muodostua tärkeäksi 1990-luvulla. Tähän osaltaan vaikutti palkkausrakenteen muuttuminen. Toimihenkilöiden palkkaus oli vuosien kuluessa muotoutunut staattiseksi, eikä ollut keinoja heidän palkitsemisekseen. Myöskin työntekijöiden palkkaukseen oli tarvetta lisätä uusia palkkauskeinoja perinteisen urakkapalkan lisäksi. Työnantajan oli pohdittava keinoja henkilöstön motivoimiseen.

Tulospalkkausta kehitettiin voimakkaasti, koska se koettiin yrityksissä positiivisena palkkausmuotona. Tulospalkkauksen avulla yrityksiin saatiin mahdollisuus palkita henkilöstöä hyvistä suorituksista. Tulospalkkaus oli yritysten päätettävissä. Yritykset asettivat tavoitteita, joita ne sitten tulospalkkauksella palkitsivat. Tulospalkkauksen summat eivät ole kovin suuria, mutta niillä on kuitenkin merkittävä vaikutus henkilökunnan asenteisiin.

Tämän työn tarkoituksena on tutkia palkitsemiseen ja erityisesti tulospalkkauksen vaikutuksia työelämässä.

2 Palkitseminen

2.1 Palkkaustavat

Palkitsemisen kokonaisuuteen kuuluvat peruspalkka, tulospalkka, edut, aloitepalkkiot, erikoispalkkiot. Palkitsemiseen luetaan myös aineettomia asioita, kuten mahdollisuus kehittyä, koulutus, työn sisältö, arvostus, palaute työstä, mahdollisuus vaikuttaa, osallistuminen, työsuhteen pysyvyys, työajan järjestelyt. Käytössä on myös muita kokonaispalkitsemisen malleja. Koska kysymyksessä on johtamisen väline, pitää organisaation itse määrittellä käyttämänsä malli. (Hakonen, Hakonen, Hulkko-Nyman ja Ylikorkala, 2014.)

Tärkeitä kysymyksiä 1970- ja 1980-luvuilla olivat, miten palkkausjärjestelmiin saataisiin kannustavia elementtejä. 1990-luvun puoliväliin saakka toimihenkilöiden palkkausjärjestelmästä sovittiin keskusjärjestötasolla. Merkittävin syy palkkausjärjestelmien uudistamiselle on ollut se, että käytössä olevat järjestelmät ovat perusteiltaan vanhentuneita. Kannustavia elementtejä perinteisissä järjestelmissä edusti lähinnä urakkapalkkaus, joka käyttö oli yleistä rakentamisessa ja teollisuudessa. Palkkiopalkkaus ohitti yleisyydessä urakkapalkkauksen 1980-luvulla. (Hakonen, Hakonen, Hulkko-Nyman ja Ylikorkala, 2014.)

Yritysten valinnanvaraa 1990-luvulla kasvatti myös monilla aloilla mahdollisuus sopia paikallisesti toisin työehtosopimukseen erikseen kirjatusta asioista. Uutta olivat lisäksi erilaiset peruspalkkausta täydentävät palkkaustavat, kuten työsuhteoptiot sekä tulos- ja voittopalkkiot. Niiden sisältö ja maksamisen kriteerit säilyivät yritysjohton päätösvallassa. (Hakonen, Hakonen, Hulkko-Nyman ja Ylikorkala, 2014.)

Strateginen palkitseminen tarkoittaa, että palkkauksen ja palkitsemisen halutaan osaltaan tukevan organisaation strategian ja tavoitteiden saavuttamista. Strategisen palkitsemisen perusajatus on että voidaan tavoitella kilpailuetua toimimalla toisin kuin muut. Strategista palkitsemista tarvitaan, kun globalisaatio muuttaa yhä nopeutuvalla tahdilla kansainvälistä työnjakoa ja tilauksista, ja asiakkaista ja ammattitaitoisesta henkilöstöstä kilpaillaan uusilla toimintatavoilla. (Hakonen, Hakonen, Hulkko-Nyman ja Ylikorkala, 2014.)

Strategisen palkitsemisen tunnusmerkkejä ovat seuraavat (Hakonen, Hakonen, Hulkko-Nyman ja Ylikorkala, 2014):

- Palkitseminen tukee osaltaan liiketoimintastrategiaa.
- Palkitseminen on kiinteä osa johtamisjärjestelmää, ei vain hallinnollinen tehtävä.
- Organisaatiolla on toiminnan tavoitteista ja liiketoiminta johdettu palkitsemisstrategia tai palkkapolitiikka, joka antaa selvät suuntaviivat palkitsemisen kokonaisuuksien suunnittelulle. Palkitsemisstrategia kertoo, millä keinoin tavoitteisiin pyritään ja millä ei.
- Palkitsemisen hoitamiseen paneudutaan eli palkitsemisjärjestelmiin liittyvistä prosesseista huolehditaan sekä koko yrityksen tasolla että kaikissa yksiköissä.
- Tarvittavat tehtävät, vastuut ja roolit on määritelty.

Yritysjohto edellyttää, että palkitsemisesta huolehditaan ja että siihen on olemassa tarvittavat valmiudet ja resurssit. Toimitusjohtajan ja johdon kiinnostus on strategisen palkitsemisen edellytys. Palkitsemisjärjestelmien toimivuutta arvioidaan ja parannetaan. Toimivuus on järjestelmän vaikutukset ja esimiesten ja henkilöstön kokemukset järjestelmästä, esimerkiksi tyytyväisyys siihen

Suuntaus työmarkkinoilla on hallinnollisista palkkauksesta strategiseen palkitsemiseen. Organisaatio pyrkii strategisiin tavoitteisiin jakamalla niiden saavuttamisesta saadun menestyksen. Strategiset tavoitteet otetaan huomioon palkkaukseen liittyviä päätöksiä tehdessä. Vastakohtana palkkapolitiikka, joka periytyy menneestä ja jota sovelletaan samaan tapaan riippumatta muutoksista työympäristössä. Uuden suuntautumisen piirteitä ovat seuraavat: palkan maksun perusteena työ tulos ja henkilö tai tiimi, palkkarakenteet ovat joustavia ja muutoksen tukemiseen suunniteltuja, järjestelmät on suunniteltu yhteistyössä henkilöstön kanssa, ja palkkapäätökset on hajautettu ja korotukset ovat usein kertaluonteisia.

Esimiehen rooli strategisessa palkitsemisessa on keskeinen, ja palkitsemisen edellytyksenä on yhteensopivuus strategian ja tavoitteiden kanssa. Esimiesten näkökulmasta kyse on suorituksen johtamisesta, strategiasta jalkautettujen yksilöllisten tavoitteiden asettamisesta, niiden mahdollistamisesta, seuraamisesta, palautteesta ja kytköksestä palkkaan. Kyse on siitä, miten esimies hyödyntää

palkkausjärjestelmän tarjoamat mahdollisuudet. Parhaimmillaan se on palkkausjärjestelmän käyttöä johtaminen välineenä, järjestelmän sääntöjen ja rakenteiden muodostamista raamien sisällä ja esimiehen toimivallan ja vastuun tasapainoa.

Tavoitteena on palkitsemisen toimivuus, jolla tarkoitetaan tyytyväisyyttä palkkaukseen, järjestelmään ja sen soveltamiseen sekä järjestelmän koettuja vaikutuksia suhteessa tavoitteisiin. Palkkausjärjestelmän tulee ohjata toimintaa tavoitteiden suuntaisesti ja pakkapolitiikkaan ja järjestelmän soveltamiseen tulee olla tyytyväisiä. (Thierry, 1998; Mulvey, 2002.)

Palkitsemiseen liittyvät prosesseja ovat mm. palkkausjärjestelmän määrittäminen, suorituksen johtaminen, tiedottaminen, palkkausjärjestelmään liittyvä koulutus ja järjestelmän kehittäminen. Palkkausjärjestelmän oikeudenmukaisuus tarkoittaa jaon oikeudenmukaisuutta, menettelytapojen oikeudenmukaisuutta ja vuorovaikutuksen oikeudenmukaisuutta (Salomäki, 2004).

Palkitsemalla tavoitellaan myönteisiä vaikutuksia kuten halutun laista henkilöstöä, innostusta, sitoutumista, hyviä työsuorituksia, tarvittavan osaamisen kehittämistä, halutun organisaatorakenteen vahvistamista, yhteistyötä, rehellisyyttä, toiminnan kehittymistä, tuottavuutta, kannattavaa investointia, hyvää työnantajakuva, työrauhaa, työelämän laatua ja arvostuksen kokemuksia. Kielteisiä vaikutuksia ovat epäoikeudenmukaisuuden kokemukset, epätietoisuus, kateus, poissaolot, ylimääräiset kustannukset, hankalat neuvottelut ja kehityshankkeiden raukeaminen.

Onnistuminen palkitsemisessa tarkoittaa sitä, että saadaan aikaan enemmän myönteisiä vaikutuksia ja vähemmän kielteisiä vaikutuksia, esimerkiksi poissaoloja ja ylimääräisiä vaihtuvuuden kustannuksia. Tähän perustuu ajatus, että onnistuminen palkitsemisessa on yritykselle merkittävä kilpailuetu. (Hakonen, Hakonen, Hulkko-Nyman ja Ylikorkala, 2014.)

Palkitsemisen tuntuvin vaikutus henkilölle on luonnollisesti se, mitä hän itselleen ja perheelleen saa. Yritys puolestaan saa työvoimakustannusten vastineeksi henkilön työpanoksen. Työvoimakustannusten osuus yritysten kustannusrakenteesta on suuri.

Esimerkiksi 2010-luvulla kansantalouden palkkasumma yhdessä työnantajan sosiaaliturvamaksujen kanssa oli suuruudeltaan noin 50 prosenttia bruttokansantuotteesta. (Hakonen, Hakonen, Hulkko-Nyman ja Ylikorkala, 2014.)

Palkitsemisen kokonaisuus vaikuttaa voimakkaasti siihen, miten organisaatio kykenee houkuttelemaan halutunlaista henkilöstöä ja saa sen pysymään. Hyödyllistä on kuitenkin muistaa, että kysymys ei ole vain esimerkiksi rahapalkasta, vaan myös tarjolla olevista tulevaisuuden näkymistä ja monista muista tekijöistä, jotka kaikki eivät ole edes työnantajan vaikutuspiirissä.

Palkkatyytyväisyys vaikuttaa osaltaan työpaikassa pysymiseen, mutta palkka voi myös olla viimeinen laukaiseva tekijä, joka saa aikaan hakeutumisen muuhun työpaikkaan. Pelkkien henkilöstön vaihtuvuuslukujen lisäksi on keitä lähtijät ovat ja millaisissa tehtävissä he työskentelivät.

2.2 Palkitsemistavat

Palkkaustavat jaetaan Suomessa peruspalkkaustapoihin, jotka tuovat pääosan palkasta ja täydentäviin palkkaustapoihin, joita aiemmin kutsuttiin myös täydentäviksi palkkioeriksi. Meillä jaon muodostumiseen on vaikuttanut se, että täydentäviä palkkaustapoja, kuten tulos- ja voittopalkkioita, ei juuri säädellä työehtosopimuksin toisin kuin peruspalkkaustapoja.

Peruspalkkaustapojen pohjalta maksetaan aika-, urakka-, palkkio- ja provisiopalkkoja. Yleisimpiä niistä ovat aikapalkat, esimerkiksi toimihenkilöiden ja virkamiesten kuukausipalkat. Myös urakka-, palkkio- ja provisiopalkkoja käytetään runsaasti esimerkiksi myyntitehtävissä ja teollisuuden työntekijätöissä. Työehtosopimusten palkkausjärjestelmissä aikapalkka jaetaan usein tehtäväkohtaiseen ja henkilökohtaiseen palkanosaan. Urakka-, palkkio- ja provisiopalkkoihin kuuluu saavutusten mukaan muuttuva palkanosa. (Hakonen, Hakonen, Hulkko-Nyman ja Ylikorkala, 2014.)

Palkkojen porrastukselle pitää olla perusteet. Siksi palkkaperusteet ovat tärkeitä. Nykyisin ajatellaan laajasti, että kannustavan ja oikeudenmukaisen palkkauksen pitää perustua työn vaativuuteen, henkilön pätevyYTEEN ja työn tulokseen.

Palkkaperusteiden pitäisi olla perusteltuja sekä työnantajan että työntekijöiden näkökulmasta. Siksi palveluvuosilisät on uudistusten yhteydessä pyritty korvaamaan pätevyYDEN arviointiin perustuvilla henkilökohtaisilla palkanosilla. Mikäli palveluvuosien määrä on yhteydessä tuloksellisuuteen, menestyvät kokeneemmat hyvin myös pätevyYDEN arvioinneissa.

Työehtosopimusten mukaisia vähimmäispalkkoja ei saa alittaa, mutta työnantaja saa maksaa vähimmäispalkkoja enemmän. Palkkausjärjestelmät voivat olla yrityksen omia, kaupallisten palveluntarjoajien taikka työ- tai virkaehtosopimuksen määrittelemiä. Suomessa yleisimmin käytetään kuitenkin työehtosopimusten palkkausjärjestelmiä, vaikka useisiin sopimuksiin on lisätty mahdollisuus sopia paikallisesti myös omasta palkkausjärjestelmästä.

Tavallisesti suurin osa palkasta perustuu tavalla tai toisella työn vaativuuteen. Töiden vaativuuden arvioinnilla luodaan tehtävien hierarkia, jonka jälkeen työt voidaan ryhmitellä palkkaluokkiin. Arviointijärjestelmää suunniteltaessa valitaan, neuvotellaan ja sovitaan, mitä vaativuustekijöitä kulloinkin otetaan mukaan ja miten niitä painotetaan. Kysymys on arvostuksesta ja sopimisesta. Työn vaativuuden arviointi edellyttää joko kirjallisia tehtäväkuvauksia ja arvioitavien töiden hyvää tuntemusta. Soveltamisen kannalta oleellinen kysymys on, milloin jokin tehtävä voidaan nostaa ylempään palkkaryhmään ja milloin ei.

Oikeudenmukaisena pidetään, että osa palkasta perustuu henkilön pätevyYTEEN. PätevyYDEN arvioinnin perusteella määritellään henkilökohtaisen palkanosan suuruus sekä asetetaan mahdollisten henkilökohtaisten palkankorotusten järjestys. Henkilökohtaisia palkankorotuksia tarvitaan palkkausjärjestelmien ylläpitämiseen. Jos niitä ei ole mahdollista käyttää, säilyvät palkkasuhteet ennallaan, kunnes henkilöt jäävät pois tehtävästään.

Useissa palkkausjärjestelmissä henkilökohtaiset palkankorotukset ovat edellytys osaamisen ja hyvien suoritusten palkitsemiselle, samoin erilaisten vääristymien

korjaamiselle. Pysyvästi palkkaan jäävien henkilökohtaisten palkankorotusten sijasta voidaan käyttää myös määräaikaisia korotuksia tai kertaluonteisia palkkioita.

Yksittäisiä harkinnanvaraisia pätevyys-, kannustus- tai monitaitoisuuslisä on käytetty monilla työpaikoilla. Palkitsemisen välineinä ne ovat usein melko karkeita ja huonosti toimivia. Lisän joko saa tai ei saa, ja välimuotoa ei ole. Usein on jäänyt epäselväksi, millä perusteella lisä myönnetään ja onko varaa palkita kaikkia, jotka ovat sen ansainneet. Hyvin toimivia lisät voivat olla silloin, kun niiden peruste on selvästi todennettavissa ja kaikkien tiedossa. Esimerkiksi tällaisia ovat monitaitoisuuslisä, jonka työntekijä saa, kun hallitsee yhden sijasta kolme tuotantolinjaa ja on valmis työskentelemään kaikilla tarpeen mukaan. Lisä voidaan myöntää myös määräajaksi tai kertaluonteisena korvauksena.

Selvästi todennettava peruste on erilaisilla vuorotyö-, ylityö- ym. lisillä ja korvauksilla sekä olosuhdelisillä. Palkkausjärjestelmä ei yleensä erikseen ota huomioon eri työaika-työmuotojen ja työajan pituuteen liittyviä seikkoja, vaan niistä maksetaan erillisiä korvauksia tai palkkaa maksetaan osa-aikatyön suhteessa.

Osaamisperusteinen palkkaus tarkoittaa henkilökohtaisen palkanosan tai sen jokin osan kytkemistä määriteltyjen osaamisalueiden hallintaan. Tämä hallinta testataan esimerkiksi näyttökokeella tai kielikokeella, jonka jälkeen henkilö on valmis toimimaan tällä alueella tai tekemään esimerkiksi myyntityötä vieraalla kielellä.

Lisäksi hän saa etukäteen määritellyn palkankorotuksen tai kertakorvauksen. Osaamisperusteisen palkkauksen käyttö on Suomessa melko harvinaista, koska sen on pelätty johtavan palkkakustannusten nousuun. Tosin vastineeksi saadaan kokemusten mukaan ammattitaitoista ja usein tehtäviin hyvin sitoutunutta työvoimaa, joka pystyy toimimaan siellä missä tarvitaan. Osaamisperusteista palkkausta on käytetty muun muassa uuden tehtaan käynnistysvaiheessa ja laajoissa kehityshankkeissa, kun tarve osaamisen kehittämiseksi on suuri. Osaamisperusteinen palkkaus on enemmän kuin pelkkä palkkausjärjestelmä, se kytkeytyy voimakkaasti yrityksen liiketoimintastrategiaan ja osaamisen johtamiseen. Siksi se soveltuu hyvin yrityskohtaiseksi järjestelmäksi. (Hakonen, Hakonen, Hulkko-Nyman ja Ylikorkala, 2014.)

Tulosperusteisissa palkanosissa huomion kohteena on, mitä on saatu aikaan. Tulos voi tällöin olla paljon muutakin kuin taloudellinen tunnusluku. Urakka-, palkkio- ja provisiopalkkojen muuttuva osuus kuuluu tulosperusteiseen palkanosaan, vaikka ne luetaan peruspalkkaustapoihin. Urakkapalkkoissa mitataan työmäärää ja palkkiopalkkoissa työn tuloksia. Palkkiopalkkoihin kuuluvissa provisiopalkkoissa mitataan myyntimäärää tai -tulosta. Edellytyksenä on, että työn luonne ja organisointitapa soveltuvat tällaisen palkkaustavan käyttöön. Parin viime vuosikymmenen aikana urakkapalkkauksen osuus on selvästi laskenut palkkiopalkkauksen vastaavasti nousnut.

Palkkiopalkkaus sisältää aina kiinteän palkanosan ja itse palkkio-osa vaihtelee työn tulosten mukaan. Palkkiopalkassa työn tuloksia voidaan mitata monipuolisesti esimerkiksi tuottavuuden, toimitusvarmuuden ja tuotannon laadun avulla.

Myyntiprovisio voi sisältää kiinteän palkanosan mutta muodostua myös pelkästä muuttuvasta palkanosasta. Myyntiprovisio voi yksinkertaisimmillaan olla myyjän saama osuus tuotteen tai palvelun hinnasta tai myyntikatteesta. Tavoitteet voivat kuitenkin olla monipuolisia aivan kuten palkkiopalkkoissakin. Myyntiprovisiot voivat olla yksilöllisiä, ryhmäperusteisia tai yhdistelmiä yksilö- ja ryhmätason tavoitteista.

Taulukko 1: Täydentävät palkitsemistavat (Snellman, Uusitalo ja Vartiainen, 2003)

	Yritykset	Kunnat	Valtio	Koko aineisto
Tulos- tai voittopalkkiot	61,5	12,2	8,2	36,9
Muut rahalliset kertapalkkiot	18,6	13,7	1,2	13,9
Aloitepalkkiot	23,8	-	1,2	-
Työsuhdeoptiot	11,3	-	-	-
Henkilöstörahasto	5,2	-	0	-
Osakepalkkiot	3,0	-	-	-
Henkilöstöosakeanti	1,3			

Taulukosta 1 näkyy, että yrityksissä oli huomattavasti enemmän peruspalkkaa täydentäviä palkitsemistapoja kuin kunnissa ja valtiolla. Erityisesti tulos- ja voittopalkkioiden käyttö oli yleistä ks. Myös muut täydentävät palkitsemistavat, kuten aloitepalkkiot ja muut merkittävät olivat yrityksissä useasti käytössä. Kuntasektorilla

tulospalkka sai kaksi prosenttia palkansaajista ja valtiolla kymmenen prosenttia 1990-luvun lopulla.

Tulospalkkioiden suuruus vaihtelee melko paljon toimialan mukaan. Keskimäärin tulospalkkiot olleet vuosien 2003 ja 2008 välillä yksityisellä sektorilla 4,9-6,7% vuosiansiosta ja kunta-alalla 2,2-3,2% välillä. Vähäisintä tulospalkkaus on kuntasektorilla, missä kunnallisen työmarkkinalaitoksen 2011 tietojen mukaan noin 15% kunnista ja kuntayhtymistä käyttää tulospalkkausta ja joka kymmenes työntekijöistä on saanut tulospalkkion. Kunnallisen työmarkkinalaitoksen selvityksessä arvioidaan, että vuoteen 2015 mennessä tulospalkkauksen käyttö kaksinkertaistuu.

Palkkioiden jako määräytyy joko prosenttiosuutena peruspalkasta, jokaiselle ryhmän jäsenelle samana euromääränä (tasajako) tai näiden yhdistelmänä. Tavallisinta on, että palkkion suuruus määräytyy peruspalkan suhteessa tai näiden yhdistelmänä. Tavallisinta on, että palkkion suuruus määräytyy peruspalkan suhteessa eli palkkio on sitä suurempi, mitä suurempi peruspalkka on. (Hakonen ja Hulkko-Nyman, 2011.)

Palkanluoteisia etuja ovat esimerkiksi lounasetu, työsuhdekännykkä, työterveyshuolto, kuntosali, päiväkahvi, henkilökunta-alennus, autopaikka, firman lomaosake ja eläkevakuutus. Suomessa edut ovat osin lakien ja työehtosopimusten säätelemää palkitsemista, mutta ajatus organisaatiokohtaisilla eduilla palkitsemisesta on saanut viime vuosina uutta vauhtia joustavien ja valinnaisten etujen myötä. Ylimääräisillä eduilla pyritään muun muassa työpaikan houkuttelevuuden lisäämiseen, helpottamaan työn ja perhe-elämän sujuvuutta, edistämään terveyttä ja turvaa sekä hyvään työnantajakuvaan.

Edut on toistaiseksi suotta mielletty Suomessa melko vähäiseksi palkitsemisen osa-alueeksi. Ne eivät ole vähäisiä kustannuksiltaan eivätkä vaikutuksiltaan. Suomessa esimerkiksi vuosilomien ja työeläkkeiden kustannukset työnantajalle ovat huomattavia, myös työkyvyttömyydestä aiheutuu monille työnantajille merkittäviä kustannuksia. Ensivaikutelma monista henkilöstöeduista on, että ne kuuluvat kaikille yrityksessä työskenteleville, eivätkä siten ole varsinaista palkitsemista. Edut täyttävät kuitenkin kaikki palkitsemiselle asetetut kriteerit. Ne ovat osa palkitsemisen

kokonaisuutta, jonka voi mieltää myös investoinniksi inhimilliseen pääomaan. Etuja voidaan tarjota myös aseman tai tehtävän mukaan eri tavoilla.

Eduista on saajalleen usein muutakin, kuin rahallista merkitystä. Ne voivat olla yksi työpaikassa pysymisen syy, ne voivat viestiä yhteisöllisyyttä ja yrityksen arvostavan työntekijöitään ja ne voivat tehdä elämän mukavammaksi ja helpottaa työntekoa. Suomalaisten organisaatioiden johto ottaa lähes aina keskusteluissa esille saavutetut edut. Esimerkiksi työnantajan tarjoamat työkengät ja päiväkahvit voivat olla henkilöstön mielestä aivan itsestään selvyys, vaikka missään muussa alueen yrityksessä tällaisia etuja ei olisikaan.

Juridiikka ei tarjoa helpotusta, päinvastoin. Jos etuus on ollut yleisesti tiedossa, käytäntöä on jatkettu poikkeuksitta vuosikausia ja etuuden antamisen pelisäännöt ovat olleet selvät, siitä on todennäköisesti muodostunut työnantajaa sitova työsuhteen ehto varsinkin, jos kyse on työntekijöiden kannalta merkittävästä edusta. Perinteisesti monet edut viestivät niitä nauttivien henkilöiden asemasta työssä. Tämä on hyvä muistaa, kun tehdään päätöksiä melko pieniltäkin tuntuvista asioista, kuten uusista huonekaluista, lämmitystolpalla varustetuista autopaikoista ja huonejaoista.

Kansainvälisesti toimiville yrityksille haasteen muodostavat paikallistason lakien ja sosiaaliturvan suuret edut. Ääripäitä edustavat yhtäältä Yhdysvallat, jossa suurin osa terveydenhuollosta on hoidettu yritysten kautta, ja toisaalta Euroopan maista esimerkiksi Suomi, jossa kaikki terveydenhuolto olisi saatavissa myös ilman yritysten tarjoamaa lisätukea.

Edusta voidaan perustellusti luopua, mikäli selvityksessä on käynyt ilmi, että etua ei käytä juuri kukaan. Jos golfosaketta tai tennistuntia hyödyntää isossa yrityksessä nykyisellään vain kaksi työntekijää, tuntuu ainakin edun vaihtaminen järkevältä. Luopuminen on tietysti helpompaa silloin, kun henkilöstö on itse todennut, ettei tiettyä etua enää tarvita. (Hakonen, Hakonen, Hulkko-Nyman ja Ylikorkala, 2014.)

Aloittepalkkiot on myös palkitsemisen muoto. Aloitetöiminnalla tavoiteltiin vuosisadan alussa työntekijöiden osallistamista toiminnan kehittämiseen ja kehittämisestä koituvia hyötyjä. Nykysin henkilöstö on koulutetumpaa, työ

vaativampaa ja henkilöstön osallistaminen kehittämiseen entistä tärkeämpää.

Mahdollista on edelleen hyödyntää siinä aloitetoimintaa tai jotain sen uudemmissa muunnelmista.

Johto ja esimiehet toimivat näköalapaikalla, jossa myös vaikutusmahdollisuudet ovat suuret. He eivät kuitenkaan ole ainoita, joilla on näkemystä, kokemusta ja arvokkaita ajatuksia. Alun perin aloitetoiminta otettiin käyttöön, jotta työntekijöiden ideat saataisiin paremmin näkyviksi ja hyödynnettyä. Aloitteen tekemistä tehdään luvallista ja siihen kannustetaan. Aloitetoiminta muodostaa prosessin, jolla nämä ideat saadaan hyödynnettyä. Sen tarkoitus on täydentää, tukea ja edistää muuta kehittämistä.

Palkkio voi olla rahaa, mutta pienten palkkioiden kohdalla kannattaa harkita myös muiden palkkioiden käyttöä. Laadukkaat tavarapalkkiot yrityksen nimellä tai ilman ovat haluttuja. Palkita voidaan paitsi aloitteentekijää, yksilöä tai ryhmää, myös lausunnonantajia, toteuttajia, aktiivisesti aloitetoimintaa käyttävä osasto tai ulkopuolista, esimerkiksi alihankkijaa tai vierailijaa, joka tekee hyväksyttävän aloitteen.

Erikoispalkkiot ovat esimiehen ja johdon keino huomioida nopeasti merkittävät tapahtumat ja hyvät työsuoritukset. Ne ovat tunnustusta, johon liittyy jokin palkkio. Ne eivät näy palkkatilastoissa, ja niitä on vaikea tutkia yhdessä muiden palkitsemistapojen kanssa, koska erikoispalkkioiden kirjo on suuri. Kaikista palkitsemistavoista ne ovat monikäyttöisempiä.

Erikoispalkkioiden käyttöä luonnehtii toisinaan spontaanius ja toisinaan järjestelmällisyys. Ne ovat erinomainen keino huomioida hyvät työsuoritukset pikaisesti sekä aiheeseen että henkilöille soveltuvalla tavalla. Ne ovat hyvä tapa luoda työyhteisöön väriä sekä kertoa arvostuksesta. Erikoispalkkio muistetaan usein vielä vuosien päästä.

Erikoispalkkioita ovat esimerkiksi symboliset palkkiot, kuten kiitoskortit, tavarapalkkiot, rahapalkkiot, juhlat kannusteohjelmat ja kannustematkat. Mahdollisia palkkioita on lukematon määrä. Erikoispalkkiota rahoitetaan joko yksikön omasta tai yrityksen budjetista. Yritystasolla voidaan luoda puitteet yksiköissä tapahtuvalle

palkitsemiselle. Erikoispalkkioiden kustannukset verrattuna esimerkiksi perus- ja tulospalkkauksen kustannuksiin ovat yleensä pieniä. Siksi niiden käyttöä on monissa organisaatioissa pyritty lisäämään. Erikoispalkkioiden käyttö on myös mahdollista kaikenlaisissa organisaatioissa.

Erikoispalkkiot voivat olla myös raha-arvoltaan merkittäviä. Kannusteohjelmat ja kannustematkat ovat kalliimmasta päästä, mutta myös tavarapalkkioilla voi olla merkittävä arvio. Tavarapalkkioiden kannattaa olla laadukkaita ja saajalleen toivottuja, jotta viestitetään haluttuja asioita. Erilaisia juhlia järjestetään lähes jokaisella työpaikalla. Pikkujoulujen ja jonkinlaisten kesäjuhlien kaltaisia vakiojuhlia eivät kaikki välttämättä heti miellä palkitsemiseksi.

2.3 Palkitsemisen määräytyminen

Palkitsemisjärjestelmässä on yhtäältä kyse toiminnan kokonaisvaltaisesta kehittämisestä. Parhaissa palkitsemisjärjestelmissä on vahva kytkentä toiminnan tavoitteisiin ja kokonaisuuteen. Toisaalta kyse on halutun organisaatiokulttuurin vahvistamisesta. Organisaatiokulttuuri ei ehkä ole varsinainen johtamisen väline, vaan enemmänkin seurausta siitä, miten on aiemmin opittu ja totuttu toimimaan. Siksi sen muuttaminenkin voi olla vaikeaa. Huomion arvoista on, että palkitseminen vaikuttaa voimakkaasti näihin tottumuksiin – ja palkitsemista voi muuttaa. Palkitsemisella voidaan vahvistaa haluttua organisaatiokulttuuria.

Organisaatiokulttuurin ja palkitsemisen yhteyttä ei ole tutkittu kovinkaan paljon ja tutkimus on painottunut siihen, millaiset palkitsemistavat sopivat esimerkiksi korkean suoritustason organisaatiolle tai autoritääriiseen johtamiseen. (Hakonen, Hakonen, Hulkko-Nyman ja Ylikorkala, 2014.) Yrityksissä palkkaus- ja palkitsemistapojen käyttö on kaiken kaikkiaan monimuotoisempaa kuin julkisella sektorilla. Yleisin peruspalkan määräytymisperuste on tehtävänimike, mutta myös henkilökohtaisen sopimuspalkan käyttö erityisesti johdolla ja kasvavissa yrityksissä, on tyypillistä. Sekä sopimuspalkka että työn vaativuuden arviointiin perustuva palkkaus ovat käytössä valtaosalla yrityksistä, tyypillisimmin suurissa organisaatioissa. Työn vaativuuden arviointiin perustuva palkkaus oli yleistynyt vuodesta 2001.

Henkilökohtaisen palkanosan osalta johdon harkinnassa olevat meriittikorvaukset olivat yrityksissä huomattavasti yleisimpiä kuin julkisella sektorilla. Niiden ja ikälisien käyttö oli kuitenkin vähäisempää kuin vuonna 2001. Suorituksen arvioitiin perustuva palkkaus oli käytössä 43%:lla yrityksistä, tyypillisimmin suurissa yrityksissä. Taito- ja osaamislisistä muodostetut järjestelmät olivat yrityksissä yleisimpiä kuin julkisella sektorilla, mutta silti melko harvinaisia.

Täydentävistä palkitsemistavoista tulos- ja voittopalkkiojärjestelmät olivat yrityksissä yleisiä, ne olivat käytössä 62%:lla yrityksistä. Yleisimmin tulospalkkioiden piirissä olivat yritysten johto ja ylemmät toimihenkilöt. Myös aloitepalkkioiden käyttö oli yleistä yritysten toimihenkilöillä ja työntekijöillä. Yrityksissä oli usein käytössä laaja valikoima etuja, erityisesti suurissa yrityksissä. Tämä näkyi erityisesti auto-, eläke- ja vakuutusehtojen käytössä. Mahdollisuus valita etuja tai rahapalkkaa omien toiveiden mukaisesti oli yleistynyt johdolla ja ylemmillä toimihenkilöillä.

Kuntasektorin peruspalkkaus muodostui tyypillisesti tehtävän vaativuuden arvioinnin perusteella. Myös tehtävänimikkeen perusteella määräytyvä palkkaus oli käytössä yleisesti, 46%:lla kuntaorganisaatioista. Vuodesta 2001 tehtävän vaativuuden arviointiin perustuvat järjestelmät ovat yleistyneet selvästi. Suurimmissa, yli 1000 henkilöä työllistävissä ja oman menestyksensä hyväksi arvioinneissa organisaatioissa oli muita yleisimmin käytössä kunta- tai virastokohtainen itse suunniteltu järjestelmä.

Yli 70%:lla kunnista ja kuntayhtymistä oli käytössä henkilökohtaisen pätevyyden ja työsuorituksen arviointiin pohjautuva henkilökohtainen palkanosa ja työssäolovuosien mukaan määräytyvät palveluvuosilisät. Arviointiin perustuvien henkilökohtaisten lisien käyttö on lisääntynyt ja palveluvuosilisien käyttö vähentynyt oleellisesti vuodesta 2001. Tulospalkkausta käytettiin yhä varsin vähän, kuitenkin enemmän kuin vuonna 2001. Kuntasektorilla organisaatioilla, joilla ei ollut käytössä henkilökohtaiseen työsuoritukseen ja pätevyyteen tai tulokseen perustuvaa palkitsemista oli vain noin neljännes. Yleisimmin käytössä olevia etuja olivat liukuva työaika, järjestetty työpaikkaruokailu ja liikuntaedut. Eniten tulospalkkausta,

täydentäviä etuja ja joko tulos- tai suoriutumisperusteista palkitsemista oli käytössä yli 1000 henkilöä työllistävissä organisaatioissa.

Valtiolla on viimeisimpien kolmen vuoden aikana siirrytty entistä enemmän työn vaatavuuden arviointiin perustuviin palkkausjärjestelmiin. Vielä suurempi muutos näkyy henkilökohtaisen palkanosan määräytymisessä. Vuonna 2001 vain viidennes organisaatioista käytti pätevyyden tai suorituksen arviointia henkilökohtaisen palkanosan määrittämisessä kuin vuonna 2004 jo 40% organisaatioista käytti sitä. Samalla kokemus- ja ikälisien käyttö on selvästi vähentynyt, enää noin kolmannes valtion organisaatioista käytti niitä.

Tutkimuksessa näkyvä trendi vastaa myös valtion työmarkkinalaitoksen tietoja, joiden mukaan kaikista virastoista vuonna 2001 vain 15% oli uuden palkkausjärjestelmän piirissä ja vuoden 2004 lopussa jo 43%. Kehittämisen kannalta vuodet 2002-2005 ovat siis olleet erittäin aktiivisia. Valtion työmarkkinalaitoksen tietojen mukaan virastoista 41% on ottanut uuden palkkausjärjestelmän käyttöön tällä aikavälillä. Tulospalkkauksen ja muiden täydentävien palkkaustapojen käyttö valtiolla oli edelleen melko vähäistä.

Valtiolla käytetään samoja palkitsemistapoja yleensä koko henkilöstölle ja siinä sektori eroaa yrityksistä selvästi. Lähinnä vain johto henkilöstöryhmänä saattaa kuulla sellaisten etujen, joita ei tarjota koko henkilöstölle
(Miten palkitseminen muuttuu Suomessa, Työsuojelurahaston selvityksiä 1.2006)

2.4 Palkitsemisen koetut vaikutukset

Työsuojelurahaston (2006) tutkimuksessa haastateltiin eri näkökulmien edustajia, kuten työmarkkinaosapuolia työnantaja- ja työntekijäjärjestöistä, tutkijoita yliopistoista, korkeakouluista ja tutkimuslaitoksista, elinkeinoelämän vaikuttajia sekä koulutus ja kehittämisorganisaatioiden edustajia. Haastateltavien esittämiä palkitsemisen määritelmiä mutta myös haastattelun aikana pohtimia aiheita analysoitaessa voitiin tarkastelunäkökulmista hahmottaa kolme päätyyppiä. Painopiste

oli rahallisessa palkitsemisessa mutta myös muulla palkitsemisella oli merkitystä. Lähtökohtana oli palkitsemisen kokonaisuus.

Yleinen näkemys oli, että palkitseminen on työsuorituksesta saatava korvaus, mutta myös kaikkea, mikä koetaan palkitsevaksi, mikä kannustaa, motivoi ja sitouttaa. Palkitseminen voi olla taloudellista tai sosiaalista. Rahallinen tai materiaallinen palkitseminen voi haastateltavien mukaan olla muun muassa peruspalkkausta, tulospalkkausta, osakepohjaisia palkitsemistapoja, henkilöstörahasoja tai etuja. Palkitsemisen kokonaisuuteen liitettiin näiden lisäksi muun muassa työaikajärjestelyt esimiestyö ja johtaminen, urakehitys ja oppimismahdollisuudet, kiitos, arvostus, palaute, työhyvinvointiasiat, virkistystoiminta, tasa-arvo ja oikeudenmukaisuus.

Reilu kolmannes haastatelluista käsitteli haastatteluiden aikana pääasiassa rahallista palkitsemista. Osa näistä mainitsi periaatteessa palkitsemisen sisältävän muutakin, mutta keskustelussa käsiteltiin lähes yksinomaan rahallista palkitsemista. Toinen reilu kolmannes pohti haastattelun kuluessa laajemmin myös ei-rahallisen palkitsemisen tapoja. Näiden nähtiin vaikuttavan henkilöstön motivaatioon ja sitoutumiseen. Moni näistä haastatelluista myös uskoi aineettoman palkitsemisen kasvavan tulevaisuudessa. Loput, noin neljännes haastateltavista tarkasteli palkitsemista ensisijaisesti kokonaisuutena. Osassa näitä haastatteluita korostui palkitsemisen kytkentä johtamiseen.

Kokonaisuuspainotteinen palkitsemisnäkökulma oli tärkeä työelämän tutkijoilla, ja rahapainotteisuus puolestaan oli tyypillisempi konsulteilla, tutkimuslaitosten tutkijoilla sekä työmarkkinajärjestöjen neuvottelutehtävissä toimivilla haastatelluilla. Haastateltavilta kysyttiin heidän käsitystään palkitsemisesta nykyisin sekä palkitsemisen vahvuuksia ja heikkouksia.

Useimmat haastateltavat kommentoivat nykyisissä työmarkkinakäytäntöjä. Suomalainen työmarkkinamalli herätti monenlaisia mielipiteitä. Sille luettiin monia ansioita. Palkkauskustannusten kehitys on kansantaloudellinen seikka. Monet nyt käytössä olevat palkkausjärjestelmät on saatu kehitettyä yhteisten sopimusten ansiosta. Keskitetysti sovitut yleiskorotukset heikentävät kuitenkin monen haastateltavan mielestä yritysten mahdollisuuksia strategiseen palkitsemiseen ja

palkitsemisen käyttämiseen johtamisen välineenä. Keskitetyt ratkaisut suosivat menestyviä yrityksiä. Alakohtaisten sopimusten ja palkkausjärjestelmien haasteena on lisäksi työelämän rakennemuutos ja toimialojen rajojen häilyminen.

Moni haastateltava toivoi muutosta paikallisemman päätöksenteon suuntaan. Jo nyt käytössä olevia paikallisen sopimisen ei kuitenkaan ilmeisesti erilaisista syistä ole käytetty. Aiheesta puuttuu paikallista osaamista, ehkä myös tahtoa ja uskallusta. Kuitenkin työelämän vahvuutena pidettiin yleensä keskinäistä luottamusta organisaatioiden sisällä.

Peruspalkan määräytymisen perusteet voivat olla työehtosopimukseen pohjautuvassa tai organisaation valitsemissa palkkausjärjestelmässä, mutta ne voivat myös olla tilannekohtaisia. Kaikissa vaihtoehtoissa nähtiin hyvää ja huonoa. Varsinaisten palkkausjärjestelmien koettiin tuovan läpinäkyvyyttä ja oikeudenmukaisuutta. Niiden uskotaan toimivankannustavasti, kun niiden piirissä oleva henkilöstö tietää, miten palkan suuruuteen voi vaikuttaa. Tällöin peruspalkka toimii oikeasti palkitsemisen keinona. Palkkausta ei nykyisin käytetä johtamisen välineenä niin paljon kuin olisi mahdollista.

Haastatteluissa tuotiin esiin, että palkkausjärjestelmiin liittyvät arviointi- ja mittausongelmat voivat kuitenkin vesittää kannattavuuden. Varsinkin julkisella sektorilla pelättiin lisäksi, että budjettirajoitteet ja byrokratia vievät pohjaa uudistettujen palkkausjärjestelmien kannustavuudelta. Tehtäväperusteisten palkkausjärjestelmien pelättiin myös estävän toivottua uudistumista, sillä ne jäykistävät organisaatiota. Niiden ajateltiin sopivan paremminkin perinteiseen tuotantorakenteeseen kuin osaamisintensiiviseen organisaatioon. Vahvuutena tuotiin esiin, että juuri tehtäväperusteiset järjestelmät ovat parantaneet samapalkkaisuutta miesten ja naisten välillä. Palkkaus ja palkitseminen kytkettiin monessa haastattelussa suoriutumiseen. Palkitseminen edellyttää, että on saavutettu jotain. Haastateltavien mielestä Suomessa pidetään yleensä oikeudenmukaisena, että parempi suoritus tuo paremman palkan.

Tuottavuuden kasvu parantaa organisaation kykyä maksaa palkkoja. Pitäisi kuitenkin voida hyväksyä, että suoritusperusteinen palkkaus luo myös tyytymättömyyttä.

Suoritukseen tai tulokseen perustuvan palkkauksen ongelmat liitettiin haastatteluissa pääasiassa siihen, miten näitä palkitsemistapoja käytetään. Monessa työssä mittaaminen on vaikeaa ja perustuu subjektiivisiin arvioihin. Suomalaisten palkkauskäytäntöjen yhtenä vahvuutena työntekijöille pidettiin toisaalta palkan ennustettavuutta.

Moni haastateltava pohti yksilön motivaatiota. Organisaation keskeinen haaste on ihmisten motivointi. Ihmisten arvostukset ovat kuitenkin erilaisia. Ei pitäisi korostaa liikaa taloudellista palkitsemista, vaikka raha kertookin siitä, mikä on organisaatiolle tärkeää. Työmarkkinajärjestelmää kritisoitiin mm. rahan merkityksen ylikorostamisesta. Palkitsemisen ongelmana pidettiin myös sitä, ettei aineetonta käytetä riittävästi. Suomalaista työelämää arvosteltiin siitä, ettei osata antaa palautetta tai kiittää. Ihmisille ei osoiteta arvostusta. Monelle ihmiselle työsuhteen pysyvyys voi olla tärkein palkitsemisen elementti.

Useimmat haastateltavat uskoivat sopimusjärjestelmän painopisteen siirtyvän paikallisempaan suuntaan. Eri toimialojen erilaiset tilanteet edellyttävät nykyistä enemmän mahdollisuuksia vaikuttaa palkkaukseen ja reagoida nopeasti. Moni haastateltava uskoi, että joku osa korotuksista sovitaan edelleen keskitetysti, mutta nykyistä suurempi osa voidaan tulevaisuudessa päättää paikallisesti muun muassa tuottavuuden mukaan. Paikallinen sopiminen edellyttää kuitenkin keinoja sopia palkitsemisesta ja palkan jakamisesta. Haastateltavat kaipasivat nykyistä parempaa osaamista niin työnantajilta kuin työntekijöiden edustajilta. Lisäksi on syytä olla kattavasti käytössä palkkausjärjestelmiä, joiden kautta palkkoja kohdennetaan. Nämä eivät kuitenkaan poista paikallista neuvottelutarvetta, sillä korotusten kohdentaminen eri palkanosiin tuo erilaisia vaikutuksia eri henkilöstöryhmille.

Haastateltavat eivät kuitenkaan uskoneet, että vielä 5 - 10 vuoden kuluttua palkitseminen olisi kovin erilaista kuin nyt. Muutokset ovat hitaita. Yllättävien muutosten ilmestymistä pidettiin toki mahdollisena. Yllätyksiä saattaa tulla esimerkiksi julkisen sektorin palkkausuudistuksen loppuun viennissä.

Useat haastateltavat odottavat paikallisen sopimisen kasvattavan palkkaeroja eri alojen välillä. Huolena on palkkakuilun repeäminen eri alojen välille sekä yksityisen

ja julkisen sektorin välille. Paikallinen sopiminen tuo haasteita julkiselle sektorille myös siksi, että tuottavuudesta ajatellaan siellä eri tavalla kuin yksityisellä sektorilla.

Palkkaerojen uskotaan kasvavan eri toimialojen, tehtävien ja henkilöiden välillä useastakin syystä. Tautalla vaikuttavat markkinamekanismit. Tuottavilla aloilla on varaa hyviin palkkoihin. Suuri kysyntä joillain aloilla nostaa niiden palkkoja. Myös alueellisia eroja odotetaan syntyvän kysynnän ja tarjonnan mukaan. Lisäksi suoritus- ja tulosperusteinen palkkaus kasvattaa palkkaeroja eri tehtävä- ja ammattiryhmien sisällä. Niillä aloilla, joilla on hyvä työsuhdeturva, saatetaan tyytyä alempiin palkkoihin. Toisaalla tasa-arvolainsäädäntö edellyttää organisaatioiden sisällä palkkojen vertailtavuutta.

Moni haastateltava uskoi, että palkkaus kehittyy tulos- ja suoritusperusteisemmaksi. Suoritus- tai tulosperusteisen palkanosan osuus kokonaispalkasta kasvaa. Näiden käyttö yleistyy organisaatioissa ja eri henkilöstöryhmissä. Tähän vaikuttavat useat eri syyt. Suurempi muuttuva palkanosa tarjoaa mahdollisuuden palkkajoustoihin. Tämä liittyy erityisesti vallitsevan matalan inflaation aikaan. Palkkajousten muu käyttö edellyttäisi pitkäjänteistä luottamusta työnantajan ja työntekijöiden välillä. Suoritus ja tulosperusteisuutta pidetään lisäksi oikeudenmukaisena sekä tuottavuutta kasvattavana. Myös nuoren sukupolven arvomaailmassa odotetaan palkitsemista suorituksen mukaan.

Tulevaisuudessa palkitsemisessa on löydettävä keinoja sovittaa yhteen erilaiset johtamisen aikajänteet. Pääomasijoittajien intressejä on palveltu johdon osakepohjaisella palkitsemisella. Tässä on ilmeisesti saavutettu Suomessa lakipiste. Jää nähtäväksi mihin suuntaan johdon palkitseminen kehittyy. Osakepohjainen palkitseminen nähdään kuitenkin myös tapana sitouttaa muitakin yritykselle tärkeitä avainhenkilöitä.

Joissain haastatteluissa tuotiin esiin varsinkin nuorten arvomaailman muutos yksilöllisyyttä korostevaksi. Tähän liittyen halutaan saada palkkio oman suorituksen mukaan ja hyväksytään palkkaerot ja palkan vaihtelut. Kuitenkin moni haastateltava korosti työelämässä tulosten syntyvän yhteistyöllä. Usein on vaikea erottaa yksityisen henkilön osuutta yhteisten tulosten aikaansaamisesta.

Haastatteluissa todettiin, että paitsi tuloksista ja suoriutumisesta, pitäisi tulevaisuudessa palkita myös osaamisesta, uudistumisesta ja innovatiivisuudesta. Näihin perustuu Suomen menestys. Tällä hetkellä monet palkkausjärjestelmät perustuvat vielä tuotantotyön periaatteisiin. Osaamiseen ja sen kehittämiseen tulisi haastateltavien mukaan kiinnittää huomiota paitsi organisaatioiden osaamisen varmistamiseksi myös työvoiman kyvyn ja työllistettävyyden turvaamiseksi.

Monien haastateltavien mielestä tulevaisuudessa palkan pitäisi perustua enemmän henkilöiden osaamiseen ja potentiaaliin. Tehtäväperusteista palkkaa kritisoitiin siitä, että se haittaa organisaatioiden muuttumista ja uudistumista. Tehtäväperusteinen palkkaus ei reagoi riittävän nopeasti muutoksiin. Lisäksi työn muuttuessa projektimaisemmaksi on löydettävä siihen paremmin sopivat palkitsemisen perusteet. Projektimaisessa työssä pitää olla kannusteita liikkumiseen ja oppimiseen.

Useat haastateltavat toivoivat, että tulevaisuudessa hyödynnettäisiin enemmän aineetonta palkitsemista. Jo nyt nuori sukupolvi arvostaa heidän mielestään rahallista palkitsemista vähemmän ja vaikkapa kehittymismahdollisuuksia ja joustavaa ajankäyttöä. Tulevaisuuden työssä on pystyttävä motivoimaan ihmisiä heidän tarpeidensa mukaan. Halutaan aikaa, arvostusta, itsenäisyyttä, luottamusta, kehittymismahdollisuuksia ja mielekästä työtä.

Palkitsemisen yhtenä haasteena tulevaisuudessa onkin haastateltavien mielestä ottaa huomioon erilaisuus. Meillä tulee olemaan monimuotoisempaa työvoimaa. Ihmisten tarpeet ovat erilaisia elämän ja työuran eri vaiheissa. Tässä on osattava käyttää erilaisia palkitsemisen tapoja. Muun muassa työaikajärjestelyt voivat olla yksi tärkeä keino. Monipuolisen palkitsemisen käyttö voi parantaa työpaikan houkuttelevuutta suhteessa peruspalkkojen tasoon.

Maslowin tarvehierarkian mukaan ihmistä motivoivat tarpeet muodostavat hierarkisen järjestelmän. Kun alemman tason tarpeet on tyydytetty, syntyy motivaatio seuraavien tasojen tarpeista. Palkitsemista, erityisesti rahallista palkitsemista pidetään alemman

tason tarpeisiin, kuten fysiologisiin tarpeisiin tai turvallisuuteen liittyvänä tekijänä. Työelämässä olevilla nämä tarpeet on yleensä tyydytetty, jolloin motivaatio perustuu ylempien tasojen tarpeisiin, kuten itsensä toteuttamiseen. Tässä mm. työn sisällöllä on suuri merkitys.(Työ ja yrittäjyys, 2009.)

Herzbergin kaksifaktoriteoria jakaa asiat motivaatiotekijöihin, jotka tuottavat tyytyväisyyttä ja hygieniehtekijöihin, joka voi aiheuttaa tyytymättömyyttä tai olla neutraali asia, mutta ei voi edistää tyytyväisyyttä tai motivoi.

Vahvistamisen teoria pitää palkitsemista keskeisenä motivaation lähteenä. Vahvistamisen teorian alkujuuret ovat klassisessa behaviorismissa ja välineellisen ehdollistamisen teoriassa. Teoria olettaa, että ihmisen käyttäytymistä ohjaa toiminnan lopputulos ja ihmiset toimivat aiempien kokemusten ohjaamina. Kun henkilöstö saa toiminnastaan palkkion, hän pyrkii toistamaan vastaavan suorituksen myös jatkossa. Vastaavasti palkkion pois jättäminen johtaa siihen liitetyn toiminnan heikkenemiseen. Palkkiolla ja toiminnalla pitää olla selkeä yhteys. Teoria olettaa ihmisen toimivan hyvin mekaanisesti.

Odotusarvoteorian mukaan motivaatio riippuu toiminnasta saatavan tuloksen ja palkkion odotusarvosta. Henkilö arvioi kolmea asiaa, kuinka todennäköistä valittu toiminta johtaa tuloksiin, millainen palkkio tai tulos toiminnasta on odotettavissa ja miten houkutteleva tämä tulos tai palkkio hänelle on. Toimiva palkitseminen edellyttää siten mm, että suorituksen tai tuloksen ja palkan välillä on selkeä yhteys, annettava palkkio on henkilölle houkutteleva ja työsuoritukseen tai tulokseen on mahdollisuus itse vaikuttaa.

Tavoiteteoria puolestaan esittää, että motivoivia ovat haastavat, selkeät ja hyväksyttävät tavoitteet. Suoritus- tai tulosperusteinen palkitseminen toimii tämän teorian mukaan vain, jos siinä määritellään kuvatulnlaisia tavoitteita.

Teoria sisäsyntyisestä motivaatiosta ja siihen liittyvät kognitiivisen arvioinnin teoria ja itsemääräämisteoriat jaottelevat motivaation sisäiseen ja ulkoiseen. Teorioiden taustana olevat tutkimukset saivat alkunsa behaviorismin kritiikistä. Tutkijat uskoivat, että ihminen tekee mieluiten asioita, jotka ovat sinällään palkitsevia.

Tällainen toiminta on sisäisesti motivoitunutta. Jos toimintaan vaikutetaan jollain ulkopuolisella tekijällä, kuten palkitsemisella, tuottaa se ulkoista motivaatiota, joka yleensä heikentää sisäistä motivaatiota. Motivaation lähtökohtina esitetään ihmisen sisäiset tarpeet olla itsenäinen, kokea olla pätevä sekä liittyminen yhteisöön.

Sisäinen motivaatio syntyy tekijöistä, jotka vahvistavat näitä tunteita. Sisäinen motivaatio heikkenee, jos henkilö kokee, että ulkopuolisilla tekijöillä yritetään vaikuttaa itsenäisyyteen eli kontrolloidaan henkilöä. Kontrollia ovat myös esimerkiksi arvioinnit, tarkkailu, aikarajat ja kilpailu. Kuitenkin ulkopuoliset tekijät voidaan myös kokea myönteisenä palautteena osaamisesta, mikä puolestaan voi tuottaa tyydytystä ja vahvistaa sisäistä motivaatiota. Palkkioilla voi siis olla samanaikaisia, erisuuntaisia vaikutuksia motivaatioon ja luovuuteen. Alkuperäistä kognitiivisen arvioinnin teoriaa on myöhemmin täydennetty, kun ulkoisesta motivaatiosta tunnistettiin vielä alaluokkia, joilla on erilaisia vaikutuksia sisäiseen motivaatioon.

Tasasuhtateoria selittää, miten palkan jakoperusteet vaikuttavat ihmisten motivaatioon. Se lähtee odotuksesta, että ihmiset toivovat, että heitä palkitaan suoriutumisen mukaan. He odottavat silloin, että heidän suorituksensa ja palkkionsa sekä toisten työntekijöiden suoritusten ja palkkioiden välillä on tasasuhta. Jos näin ei ole syntyy stressiä ja halu korjata tilanne jollain tavalla. Henkilö voi esimerkiksi alentaa suoritustaan vastaamaan palkkiota tai lähteä työpaikasta. Vastaavasti se voi motivoida työskentelemään ahkerammin, jotta tasasuhta säilyisi.

Agenttiteoria tutkii palkitsemisen ja organisaation menestyksen välistä yhteyttä. Sen juuret ovat kustannuslaskennassa ja rahoituksessa, jotka eivät varsinaisesti puutu motivaatiokysymyksiin. Teoriassa tarkastellaan työnantajan ja työntekijän suhdetta sopimuksena, jolla sovitetaan yhteen molempien tavoitteet. Työnantaja haluaa kontrolloida työntekijän toimintaa. Tärkeänä keinona on maksaa työntekijälle toiminnasta, joka vie kohti työnantajan tavoitetta. Teoria perustuu oletukseen rahan motivaatiovaikutuksista ja on lähtökohdiltaan hyvin erilainen kuin esim. itsemääräämisteoriat olettaessaan, että tarvitaan pakkokeinoja, jotta työntekijä haluaisi toimia organisaation tavoitteiden mukaisesti.

Palkitsemisen reflektioteoriassa yhdistetään eri motivaatioteorioita. Reflektioteorian perusoletuksena on, että palkitsemisella ja rahalla ei ole ihmiselle sinällään merkitystä, vaan vaikutus syntyy sen kautta, mitä palkitseminen viestii yksilöille. Palkitseminen vaikuttaa henkilön työsuoritukseen sitä enemmän mitä enemmän sillä on hänelle merkitystä. Teorian mukaisesti palkitsemisella voi olla yksilöille neljänlaista merkitystä. Ensinnäkin palkkiolla voi olla välineellistä arvoa henkilölle, sillä sen avulla hän voi saavuttaa jotain muuta itselleen tärkeitä. Palkitseminen myös toimii palautteena siinä, miten yksilö on suoriutunut töissään verrattuna tavoitteisiin tai muihin työntekijöihin. Lisäksi saadulla palkkiolla voi olla yksilön hyvinvointia tukevaa ja kulutukseen liittyvää merkitystä. Palkkio kertoo näiden lisäksi myös henkilön statuksesta organisaatiossa sekä yhteiskunnassa.

Eri motivaatioteoriat selittävät palkitsemisen osuutta motivaatioon hyvin eri tavoin. Niiden käsitykset vaikutuksista ovat jopa keskenään vastakkaisia. Tarkasteltaessa erilaisia palkitsemistutkimuksia onkin hyvä selvittää, millaisia oletuksia motivaatiosta tutkimuksen taustalla on.

Henkilön asenteisiin ja motivaatioon ei vaikuta yksin se, että palkkioita jaetaan. Tärkeitä on myös se, miten palkkioita jaettaessa toimitaan. Seuraavassa esitetään muutamia keskeisiä vaikuttavia tekijöitä. Nämä ovat tieto palkitsemisesta (Mulvey ym, 2002), palkitsemisen merkitys (Thierry, 2001) sekä kokemukset oikeudenmukaisuudesta (Adams, 1965, Leventhal, 1980, Bies & Moag, 1986). Tässä yhteydessä pohditaan myös palkkioiden ja palkankorotusten suuruuden merkitystä.

Voidakseen toimia palkitsemisjärjestelmän tarkoittamalla tavalla on oltava tietoa palkitsemisesta. Tietoa tarvitaan niin palkkioista kuin järjestelmästä kokonaisuudessaan. Yhdysvaltalaisessa tutkimuksessa havaittiin, että henkilöstön tietämyksellä palkkausjärjestelmästä oli suuri merkitys peruspalkan vaikutuksiin (Mulvey ym, 2002). Palkkatietämys lisäsi palkkatyytyväisyyttä ja sitä kautta sitoutumista. Palkkatietämyksellä oli tutkimuksen mukaan jopa suurempi vaikutus palkkatyytyväisyyteen kuin palkan suuruudella. Työntekijän pitäisi tietää kuinka suuria palkkiot tai palkankorotukset tulevat olemaan, millä perusteella palkkioita jaetaan, mistä palkkaa tai palkkioita koskevaa tietoa saa ja miten päätökset tehdään. Lisäksi työntekijöiden pitäisi tietää, kuinka palkitseminen on yhteydessä yrityksen

tuloksiin ja työntekijöiden ponnisteluihin. Myös Kauhanen ym. (2006) korostavat, että tieto suoritustavoitteista on tärkeää tulospalkkauksen onnistumiselle. Toisaalta mm. tavoiteteorian mukaan jo pelkkä tieto tavoitteista ohjaa ihmisten toimintaa, ilman palkkioitakin.

Palkkioiden suuruuden vaikutusta motivaatioon ja toimintaan on myös tutkittu jonkin verran. Minkä suuruinen palkankorotus tai palkkio motivoi ja aikaansaa toivottua toimintaa. Mitra, Gubta ja Jenkins (1997) havaitsivat tutkimuksissaan, että vasta noin seitsemän prosentin korotus palkkioissa sai koehenkilöt ponnistelemaan enemmän. Pienemmät korotukset eivät aiheuttaneet kielteisiä reaktioita, vaan ne sivuutettiin ilman tuntemuksia. Mitra, Salimäki ja Shaw (2009) löysivät suomalaista julkisen sektorin palkkausjärjestelmää koskevassa tutkimuksessaan saman suuruusluokan tuloksen.

Kauhanen ja Piekkola (2006) puolestaan havaitsivat koulutetun henkilöstön tulospalkkausjärjestelmää koskevassa tutkimuksessaan saman suuruusluokan tuloksen. Kauhanen ja Piekkola (2006) puolestaan havaitsivat koulutetun henkilöstön tulospalkkioita koskevassa tutkimuksessaan noin viiden prosentin suuruisen tai sitä suurempien palkkioiden saavan aikaan vaikutuksia. Palkkioiden suuruutta innovatiivisuuden palkitsemisessa on tarkasteltu myös keksintöpalkkioiden yhteydessä (Moisio & Lempiälä, 2008). Tutkimuskohteena olleen tutkimusyksikön henkilöstö arvosti keksintöpalkkiota, vaikka summat olivat melko pieniä, sillä palkkioihin liittyi ajatus innovatiivisuuden arvostuksesta. Henkilöstö epäili suuremman keksintöpalkkion johtavan jopa kielteisiin ilmiöihin, kuten yhteistyön vähenemiseen yksikön sisällä.

Henkilön tulkintaan vaikuttaa myös se, mikä merkitys palkkiolla saajalleen on. Vaikutuksia voi syntyä vain, jos palkkiolla on jokin merkitys. Paitsi tavarapalkkiolla myös rahapalkkiolla voi olla eri arvo tai merkitys henkilöille. Thierry (2001) esittää palkitsemisen reflektioteoriassa neljä palkitsemisjärjestelmän merkityksen suuruuteen vaikuttavaa tekijää: 1. Motivaatiomerkitys, 2. Suhteellinen merkitys verrattuna muihin, 3. Kontrollimerkitys valtana organisaatiossa, ja 4. Kulutusmerkitys tavaroista ja palveluista, joita palkkiolla voi hankkia.

Koettu oikeudenmukaisuus on keskeinen aihe palkitsemisessa. Oikeudenmukaisuuden kokemus vaikuttaa siihen, miten tyytyväisiä palkkaan ja palkkausjärjestelmään ollaan. Se vaikuttaa myös yleisesti henkilöstön sitoutumiseen, työtyytyväisyyteen. Oikeudenmukaisuus on periaatteessa on henkilön subjektiivinen kokemus, mutta kokemukseen vaikuttavina tekijöinä on tunnistettu kolme oikeudenmukaisuuden tyyppiä. Nämä ovat jaon oikeudenmukaisuus, menettelytapojen oikeudenmukaisuus ja vuorovaikutuksen oikeudenmukaisuus.

Jaon oikeudenmukaisuus (Adams, 1965) liittyy palkkioiden jakoperusteisiin, maksetaanko palkkaa esim. kaikille tasan vai palvelusajan, panoksen tai osaamisen mukaan. Eri kulttuureissa ja työpaikoilla saatetaan arvostaa eri jakoperusteita. Tasasuhtateorian mukaan jaon tulosta arvioidaan siten, että henkilöt arvioivat oman panoksensa tai suorituksensa ja saamansa palkkion suhdetta työtovereiden vastaaviin. Jos nämä eivät ole tasan, vaikuttaa se henkilön tyytyväisyyteen ja motivaatioon. Jos esimerkiksi oma palkkio tuntuu suhteessa pienemmältä, saattaa henkilö vähentää työpanostaan. Käytännössä arviointia voi kuitenkin vääristää puutteellinen tieto palkoista tai toisten todellisesta suorituksesta.

Yksilön näkökulmasta vähintään yhtä tärkeän osan oikeudenmukaisuutta tuottaa se prosessi, jonka kautta tiettyyn palkkaa koskevaan päätökseen päädytään. Tällöin puhutaan menettelytapojen oikeudenmukaisuudesta (Leventhal, 1980) ja siitä, kuinka yksilöitä kohdellaan tässä prosessissa eli vuorovaikutuksen oikeudenmukaisuutta (Bies & Moeg, 1986). Menettelytapojen oikeudenmukaisuuteen vaikuttavat mm. käytäntöjen yhdenmukaisuus eri tilanteissa eri henkilöille, päätöksenteon puolueettomuus, niiden kuuleminen, joita asia koskee, päätösten perustuminen tietoon, mahdollisuus korjata virheelliset päätökset sekä yleinen toiminnan eettisyys. Vuorovaikutustilanteissa tulisi toista kohdella arvostavasti ja kunnioittavasti sekä kertoen perustelut selkeästi ja totuudenmukaisesti.

Oikeudenmukaisuudenkokemukseen vaikuttaa myös henkilön mahdollisuus osallistua päätöksentekoon. Osallistumisen vaikutuksia erilaisissa organisaation muutostilanteissa on viime vuosina tutkittu paljon (Heller ym. 1998, Cox, 2000). On havaittu että osallistumismahdollisuudet mm. vähentävät työstressiä ja lisäävät sitoutumista. Myös lopputuloksen laatu parantuu, kun suunnitteluun osallistuu eri

osapuolia. Kauhanen ym. (2006) havaitsivat samoin, että henkilöstön osallistuminen tulospalkkausjärjestelmän suunnitteluun parantaa järjestelmän vaikutuksia motivaatioon.

Esimies ja organisaatio panostuksineen voivat ainoastaan tukea motivaation syntymistä. Kumppanuusjohtamista toteuttava esimies tiedostaa tämän. Toisaalta esimies pystyy myös tehokkaasti heikentämään motivaatiota omalla toiminnallaan. Työntekijä on itse avainasemassa motivaation syntymisessä. Motivaatio voi rakentua kestävästi henkilöstä itsestään käsin. Kullakin on ratkaisun avaimet motivoitumiseen ja kukin itse on vastuussa motivaatiostaan ja motivoitumisestaan.

Korkea motivaatio konkretisoituu tahtona saavuttaa työlle asetettu tavoitteet. Motivoitunut työntekijä on sitoutunut antamaan mahdollisimman suuren osan käytettävissä olevasta kapasiteetistaan organisaation käyttöön. Palkan motivoiva vaikutus on hyvin lyhykestoinen. Näin ollen palkkakeskustelun ohella tulee käydä laajemmin keskustelua henkilöä motivoivista tekijöistä ja olosuhteista. Esimiehen tulee pureutua syvällisesti työntekijän motivaatiotekijöihin ja haastaa työntekijä pohtimaan henkilökohtaisia motivaatiotekijöitään

Tutkitusti motivaatiotekijät vaihtelevat paitsi persoonakohtaisesti myös työuran vaiheen mukaan. Työuran alussa useimmille ihmisille tärkeitä ovat palkka ja muut palkitsemisen muodot sekä uralla eteneminen ja palaute. Työuran keskivaiheilla tärkeimmiksi tekijöiksi nousevat ammatillinen uudistuminen sekä - erityisesti perheenperustamisen myötä – työn ja vapaa-ajan yhteensovittaminen. Kokeneemmille henkilöille taas esimerkiksi aineellinen palkitseminen ei ole enää yhtä merkityksellinen tekijä, vaan he arvostavat työsuhteen pysyvyyttä sekä palautetta monesta suunnasta, esimieheltä, kollegoilta ja asiakkailta. (Aarnikoivu, 2008.)

Motivoitumisperustasta riippumatta jokaiselle työntekijälle on tärkeää saada esimieheltä rohkaisua ja huomiota. Rohkaisun käytäntöjä ja yleensä laadukasta esimiestyötä kuvaavat seuraavat seitsemän rohkaisun ja kannustamisen peruspilaria (Kouzes & Ibsner, 2001, s.17): 1. Aseta selvät tavoitteet ja pelisäännöt, 2. Edellytä parasta muilta, 3. Toimi itse esimerkkinä, 4. Kiinnitä huomiota muihin ihmisiin, 5. Jaa tunnustusta henkilökohtaisesti, 6. Käytä organisaatioon liittyviä tarinoita tai

vertauskuvia, ja 7. Juhlista voittoja muiden kanssa. Tavoitteiden tulee olla innostavia - niiden saavuttamiseen pitää vaatia taitoja ja panostamista suoritukseen.

Tilastokeskuksen palkkarakennetilaston mukaan kaikkien kokoaikaisten palkansaajien kokonaisansioiden keskiarvo oli 3284 euroa kuukaudessa vuonna 2013. Suurimmat keskiansiot olivat informaation ja viestinnän toimialalla 4124 euroa. Pienimmät keskiansiot olivat majoitus- ja ravitsemustoiminnassa 2399 euroa. Kokonaisansiot sisältävät säännöllisen työajan palkan lisäksi kaikki palkanlisät ja luonteisedut, mutta ei kertaluonteisia maksettavia palkaneriä, kuten tulospalkkioita.

Taulukko 2. Kokoaikaisten palkansaajien kokonaisansiot toimialoittain vuonna 2013 (Tilastokeskus 2015)

Toimialaluokitus 2008	Palkansaajien lukumäärä	Kokonaisansiot, euroa/kk Mediaani
Yhteensä	1 388 996	2 928
Kaivostoiminta ja louhinta (B)	3 874	3 370
Teollisuus (C)	234 700	3 163
Sähköntuotanto (D)	10 062	3 590
Huoltotoiminta (E)	7 571	2 844
Rakentaminen (F)	91 826	3 053
Kauppa (G)	140 973	2 712
Kuljetus ja varastoiti (H)	66 506	2 820
Majoitus- ja ravitsemistoiminta (I)	36 614	2 228
Informaatio ja viestintä (J)	63 397	3 852
Rahoitus ja vakuutus (K)	35 844	3 372
Kiinteistöalan toiminta (L)	11 242	3 014
Tieteellinen ja tekninen toiminta (M)	76 451	3 412
Hallinto- ja tukipalvelut (N)	63 553	2 320
Julkinen hallinto (O)	108 732	3 139
Koulutus (P)	121 016	3 444
Terveys- ja sosiaalipalvelut (Q)	261 529	2 612
Taiteet, viihde ja virkistys (R)	20 468	2 611
Muu palvelutoiminta (S)	30 421	2 579

Kokonaisansiot sisältävät säännölliseltä työajalta maksettavan palkan lisäksi yli- ja lisätyöajalta maksettavat palkanosat, työaikalisät, sijainti- ja olosuhdelisät, tehtävän, ammattitaidon ja palvelusvuosien perusteella maksettavat lisät, suoritusperusteiset palkanosat, varallaolo- ja päivystyskorvaukset, palkan ei tehdyttä työajalta ja

luontoisedut. Kokonaisansiot eivät sisällä kertaluonteisesti maksettavia palkaneriä, kuten tulospalkkioita.

Taulukko 3. Yksityisen sektorin kuukausipalkkaisten palkansaajien lukumäärät ja säännöllisen työajan mediaanipalkat sukupuolen mukaan (Tilastokeskus, 2015)

	Lukumäärä				Säännöllisen työajan ansion mediaani			
	Yhteensä	Miehet	Naiset	Naisten osuus kaikista %	Yhteensä	Miehet	Naiset	Naisten mediaanin suhde miesten mediaaniin %
Yhteensä	676 207	348 359	327 848	48,5	3 100	3 533	2 748	77,8
Johtajat	38 211	27 698	10 513	27,5	5 948	6 134	5 329	86,9
Erityis								
asiantuntijat	166 349	99 646	66 703	40,1	4 162	4 403	3 791	86,1
Asiantuntijat	203 192	115 126	88 066	43,3	3 289	3 520	3 000	85,2
Toimisto- ja asiakaspalvelu								
työntekijät	75 100	16 582	58 519	77,9	2 631	2 791	2 603	93,3
Palvelu- ja myyntityöntekijät	127 414	44 914	82 500	64,7	2 308	2 435	2 256	92,6
Maanviljelijät, metsätyöntekijät ym.	728	387	340	46,7	2 381	2 500	2 142	85,7
Rakennus-, korjaus- ja valmistustyöntekijät	18 507	15 875	2 632	14,2	2 725	2 783	2 461	88,4
Prosessi- ja kuljetustyöntekijät	15 954	11 004	4 949	31,0	2 704	2 913	2 380	81,7
Muut työntekijät	29 773	16 333	13 444	45,1	2 168	2 330	2 007	86,1
Tuntematon	979	793	186	19,0	3 137	3 188	3 050	95,7

Tilaston ansiokäsite säännöllisen työajan ansio sisältää kuukausipalkan, työaikalisät, luontoisetujen verotusarvon ja provision/myyntipalkkion keskimäärin kuukaudessa. Ylitöiden ja tulospalkkioiden osuutta ei lasketa tähän ansiokäsitteeseen.

Yritysjohtoa voidaan palkita erilaisilla ylimääräisillä rahapalkkioilla, bonuksilla. Nämä voidaan sitoa erilaisiin saavutuksiin tai esimerkiksi yrityksen osakekurssin

kehitykseen. Johtoa voidaan palkita myös osakeoptioilla. Osakeoptio tarkoittaa ennalta määritetty mahdollisuutta ostaa yhtiön osakkeita määrättyä aikana kiinteään, ennakoitua hintaan. Mikäli osakekurssi nousee sovittua hintaa korkeammaksi, ostaja saa osakkeet niiden arvoa halvemmalla. Mikäli kurssi laskee sovittua hintaa matalammaksi, on optio hyödytön. (Arola, 2009.) Työsuhdeoptioista saatu luovutusvoitto katsotaan Suomessa poikkeuksellisesti ansiotuloksi ja sitä verotetaan progressiivisen tuloverotuksen mukaisesti. (Tuloverolaki 66§ 3 mom.)

Teknillisen korkeakoulun työ- ja organisaatiopsykologian professori Matti Vartiainen mukaan yritysjohdon kannustepalkkiot toimivat saajilleen sosiaalisen vertailun perustana. Rahallisesti muutoinkin hyvin toimeentulevat johtajat pitävät rahamääräistä palkkiota asemansa merkittävyyden mittarina ja lisäävät motivaatiota tätä kautta. Helsingin kauppakorkeakoulussa kauppa- ja teollisuusministeriön vuosina 2007-2008 teettämän yritysjohdon motivaatiota selvittäneen tutkimuksen mukaan osake- ja optiopalkkiot saavat oikein käytettynä yritysjohdon toimimaan tehokkaammin. (Niskakangas, 2009.)

Vaikka johdon palkkiojärjestelmät perustuvat pitkäaikaisiin sopimuksiin yritysjohdon ja yrityksen välillä, voidaan yrityksen hallitukselle antaa valtuudet tarpeen vaatiessa puuttua palkkioiden määrään. Suomalaisissa yhtiöissä hallituksilla on yleensä laajat valtuudet päättää palkitsemisjärjestelyjen aloittamisesta (Arola, 2009).

Vuonna 2008 Suomen tärkeimpien pörssiyhtiöiden johtajien ja tavallisten palkansaajien välinen tulokuilu kapeni Helsingin Sanomien mukaan ensimmäistä kertaa vuoden 1990 jälkeen. Pörssiyhtiöiden korkeimman johdon ansiot laskivat kymmenen prosenttia, kun yksityisellä sektorilla työskentelevien palkansaajien tulot kasvoivat viisi prosenttia. Keskiansio johtajilla laski 850 000 eurosta 770 000 euroon. (Pietiläinen, 2009.)

Helsingin Sanomat tutki toukokuussa 2009 38 pörssiyhtiön korkeimman johdon vuoden 2008 tulokehitykseen ja vertaisi sitä kyseisten yritysten kurssikehitykseen. Vertailussa huomioitiin peruspalkka, luontaisedut ja bonukset, mutta ei osake-etuja.

Useimpien, eli 21 johtajan ansiotulokehitys seurasi yrityksen kurssikehitystä. Johtajista 17 ansiot nousivat kuten myös kyseisen yrityksen kurssi, ja neljän johtajan ansiot laskivat, samoin kuin heidän johtamansa yrityksen kurssi. Kymmenen johtajan palkka sen sijaan laski vaikka yrityksen arvo nousi, ja seitsemän johtajan palkka nousi vaikka yrityksen kurssi laski. (Pietiläinen, 2009.)

3 Tulospalkkaus

3.1 Tulospalkkauksen kehitys

Tulospalkkausta alettiin kehittää voimakkaasti, koska sillä pystyttiin luomaan motivaatiota ja samalla myöskin tuottavuutta yrityksiin. 1990-luku oli aikaa, jolloin palkkausjärjestelmiä pyrittiin kehittämään. Palkkausta pyrittiin kehittämään suuntaan, jolla voitiin paremmin palkita henkilöt, jotka olivat merkityksellisiä.

Työehtosopimuksen määrätyistä osista annettiin myös mahdollisuus sopia paikallisesti. Tulospalkkaus on palkitsemismuoto, jota ei ole määritetty työehtosopimuksessa. Tulospalkkaus on kuitenkin merkittävä lisä normaalin palkan lisäksi. Se on merkittävin lisä palkitsemisessa. Työnantajat käyttävät sitä eniten palkitsemisessa. Taloudellisessa mielessä tulospalkkaus ei ole kovin merkittävä. Sillä on kuitenkin suuruuteensa nähden merkittäviä vaikutuksia työpaikoilla.

Tulospalkkauksen perustana on ajatus, että työpaikalla ja yrityksessä on tapahtunut jotain positiivista, ennen kuin sitä maksetaan. Tulospalkkauksen mittareita on monenlaisia ja ne riippuvat paljon yrityksen luonteesta ja toimialasta. Mittarit luodaan yleisesti osastokohtaisesti. Koko yrityksen kattavia mittareita on hyvin vaikea luoda, koska eri osastoilla on erilaisia tehtäviä. Tulospalkkaus maksetaan yleensä koko osastolle tai työryhmälle. Harvemmin sitä maksetaan vain yhdelle henkilölle. Mittareita tarkistetaan vuosittain ja tavoitteet asetetaan uusien vaatimusten mukaisesti. Mittarit saattavat olla kuitenkin samoin asetettuja useampana vuotena, jos mitään merkittävää ei tapahdu. Tulospalkkausta ei makseta, mikäli tavoitteita ei saavuteta.

Tulospalkkaus on muodostettava sen mukaisesti, mikä on yrityksen strategia. Suuren teollisuusyrityksen tulospalkkaus on luotava yrityksen mukaan. Pienen yrityksen, joka toimii aivan erilaisella henkilöstön määrällä ja tavoitteilla, tulospalkkaus pitää luoda erilailta. Samoin eri toimialoilla toimivien yritysten tulospalkkausta pitää tarkastella yrityksestä käsin. Suuret yritykset maksavat usein osinkoja omistajilleen, jolloin yrityksen on tarkasteltava tulospalkkausta harkiten. Samoin julkisilla yrityksillä on usein tilitysvelvollisuus voitoistaan, jolloin tulospalkkausta pitää tarkastella kokonaisuuden kannalta.

Tulospalkkaus on yleistynyt voimakkaasti, mutta sen roolin vahvistaminen on edelleen keskeinen palkkapolitiikan tavoite. Tulospalkkaus lisää henkilöstön motivaatiota ja yrityksen sopeutumismahdollisuuksia. Tulospalkkaus on tärkeä johtamisen ja kannustamisen väline ja siten yritysjohton ja henkilöstön välinen asia. Jotta järjestelmät toimisivat tehokkaasti ohjausvälineenä, ne on räätälöitävä kunkin yrityksen tarpeisiin ja niitä on voitava joustavasti muuttaa. Siksi tulospalkkiojärjestelmiä ja niiden sisältöä ei voida määrätä työehtosopimuksella.

Palkkiojärjestelmät ovat sisällöltään hyvin erilaisia, koska palkitseminen on voitu kytkeä kunkin yrityksen tärkeinä pitämiin tavoitteisiin. Tulospalkkauksessa voidaan myös päivittää, niin kuin yli puolet yrityksistä vuosittain tekee. Tulospalkkaus on monikäyttöinen, koska järjestelmät räätälöidään yritys- ja toimipaikkakohtaisesti.

Tulospalkkaus soveltuu hyvin myös johtamisen välineeksi. Samalla molempiin suuntiin joustava tulospalkkaus lisää yrityksen sopeutumiskykyä kysyntä- ja suhdannevaihteluihin. Kokemukset tulospalkkauksesta ovat olleet tähän asti hyviä. Tulospalkkausta käyttävät yritykset ovat selvästi muita tuottavampia ja vaihtuvuus on näissä yrityksissä muita vähäisempää. (EK, 2004.)

3.2 Kokemuksia tulospalkkauksesta

EK:n (2004) mukaan yritykset arvioivat tulos- ja voittopalkkiojärjestelmän toimivuuden varsin hyväksi. Arvioinnin keskiarvo oli 3,8 oli melko hyvä, kun pisteluku 1 kuvasi huonoa ja pisteluku 5 hyvää toimivuutta. Etenkin ylemmillä toimihenkilöillä tulospalkkauksen toimivuus koettiin erittäin hyväksi. Keskiarvo oli peräti 4,2, kun se työntekijöillä oli 3,5. Tulospalkkauksen toimivuuden arvioinnissa ei ollut eroja eri sektoreiden välillä. Kokemukset tulo- ja voittopalkkioista ovat myönteisiä.

Yritykset arvioivat tulos- ja voittopalkkiojärjestelmien vaikutukset selvästi positiivisiksi. Tulospalkkaus oli vaikuttanut myönteisimmin toiminnan kehittymiseen ja tuottavuuteen. Selkeitä positiivisia vaikutuksia tulospalkkauksella oli myös johtamisen edellytyksiin ja henkilöstön sitoutumiseen.

Kuntasektorilla kokemukset tulospalkkiojärjestelmistä ovat olleet jopa joiltain osin parempia kuin yrityksissä keskimäärin. Tähän on monta selitystä. Kuntasektorilla tulospalkkiojärjestelmät on kehitetty tiiviissä yhteistyössä henkilöstön kanssa ja vieläpä tyypillisesti yksilötasolla. Näin henkilöstö on päässyt vaikuttamaan lopputulokseen ja tuntee tulospalkkiojärjestelmän valmiiksi hyvin. Lisäksi mittaristot ovat olleet monipuolisia ja sisältäneet toiminnallisia tavoitteita, joihin henkilöstö pystyy työllään vaikuttamaan. Palkkiojärjestelmät ovat parhaassa tapauksessa auttaneet toiminnan kehittämisessä ja niihin ollaan oltu tyytyväisiä.

Tulospalkkaus saattaa siis olla joustava tapa nostaa palkkoja. Hyvänä vuotena maksettu tulospalkkaerä ei johda pysyvään palkkatason kasvuun. Tulosten mukaan tulospalkkauksella näyttäisi siis olevan tuottavuutta kasvattava vaikutus erityisesti toimihenkilöillä. Työntekijöillä on enemmän tulokseen sidottuja palkkausjärjestelmiä. Toimihenkilöammateissa työn tuloksen mittaaminen vaikeampaa ja ainoa tapa liittää palkkaukseen kannustavia elementtejä saattaa olla tulospalkkaus. (Uusitalo, 2002.) Sitran tutkimuksessa (Snellman, Uusitalo ja Vartiainen, 2003) tulospalkkaukselle löytyi voimakas ja positiivinen yhteys yrityksen tuottavuuteen. Tulospalkkausta käyttävät yritykset ovat selvästi muita tuottavampia.

Tulospalkkauksella on luultavasti myönteinen vaikutus yrityksen pehmeisiin arvoihin, kuten työntekijöiden sitoutumiseen yrityksen tavoitteisiin, yhteistyö- ja uudistushalukkuuteen sekä johdon ja työntekijöiden suhteiden edistämiseen. Pehmeitä tekijöitä pidetään tärkeinä osina sitä mekanismia, jota pitkin tulospalkkauksen vaikutukset välittyvät koviin arvoihin

Tulos- ja voittopalkkiojärjestelmien piirissä oli vuonna 2011 puolet EK:n jäsenyritysten henkilöstöstä. Näitä palkitsemisjärjestelmiä oli käytössä 58 prosentissa yrityksissä ja niiden piirissä oli 440 000 palkansaajaa. Tulospalkkaus on selvästi yleisintä teollisuudessa. Tulos- ja voittopalkkioiden piiriin kuului teollisuudessa 67 prosenttia henkilöstöstä. Palvelualoilla vastaava osuus oli 41 prosenttia ja rakennusalaalla 25 prosenttia. Yrityksissä voi olla samanaikaisesti käytössä useita palkkiojärjestelmiä. Yksittäinen henkilö voi kuulua samanaikaisesti useammankin palkitsemisjärjestelmän piiriin. Palkitsemisjärjestelmät ovat edelleen yleistymässä.

Joka seitsemäs EK:n jäsenyritys suunnittelee lähivuosina tulospalkkauksen käyttöönottoa tai laajentamista.

Henkilöstön palkitseminen ja järjestelmän käyttö johtamisen välineenä ovat ylivoimaisesti tärkeimpiä syitä tulos- ja voittopalkkioiden käyttöön. Yritykset arvioivat palkkiojärjestelmien vaikutukset selvästi positiivisiksi. Tulos- ja voittopalkkioeriä maksettiin vuonna 2011 EK:n jäsen yrityksissä 37 prosentille henkilöstöstä. Palkkausjärjestelmätiedustelun mukaan toteutuneet tulos- ja voittopalkkioerät olivat ylemmillä toimihenkilöillä 9 prosenttia, toimihenkilöillä 5 prosenttia ja työntekijöillä 3 prosenttia vuosiansioista.

Suomessa vain 30 prosentilla SAK:laisista työntekijöistä on mahdollisuus saada tulos- ja voittopalkkioita. Vuonna 2011 maksettiin 26 prosentille SAK:laisista. Tulospalkkauksen summat eivät ole SAK:laisilla aloilla kovinkaan suuria. Tyypillinen SAK:laisen saama tulospalkkio tai bonus vuodessa on 500 euroa. Miesten yleisin palkkio on 900 euroa ja naisten 200 euroa. SAK:n(2012) mielestä tulospalkkiot ovat hyvä väline yritysten vaatimaan palkkajousto. Tulos- ja voittopalkkiojärjestelmillä voidaan kannustaa ja palkita henkilöstöä yrityksen menestyessä eikä varsinainen palkka ole vaarassa huonossakaan taloustilanteessa. (SAK, 2012.)

Yritykset arvioivat tulos- ja voittopalkkiojärjestelmien vaikutukset selvästi positiivisiksi. Tulospalkkaus on vaikuttanut myönteisimmin toiminnan kehittymiseen ja tuottavuuteen. Selkeitä positiivisia vaikutuksia oli myös johtamisen edellytyksiin ja henkilöstön sitoutumiseen. Rakennusalalla yritykset arvioivat tulospalkkauksen vaikutukset selvästi positiivisemmiksi kuin teollisuudessa ja palveluissa. Rakennusalalla arvioitiin tulospalkkauksen vaikuttaneen myönteisimmin paitsi toiminnan kehittymiseen myös työtä ja tuotteiden ja palveluiden laatua koskevaan kiinnostukseen. Teollisuudessa tulospalkkauksen arvioitiin vaikuttaneen myönteisimmin toiminnan kehittymisen lisäksi myös johtamisen edellytyksiin ja palveluissa vastuuntuntoon.

EK:n tiedustelusta saadut tulokset ovat samansuuntaisia kuin muissa viime vuosien tulospalkkaustutkimuksissa, joita ovat tehneet muun muassa Teknillinen korkeakoulu

ja Sitra. Esimerkiksi Sitran tutkimuksessa vuodelta 2003 tulospalkkaa toimihenkilöille maksavat yritykset olivat 10-13 prosenttia tuottavampia kuin muut yritykset. Myös palkkiojärjestelmien piirissä olevien ansiot olivat suurempia kuin muilla.

Palkkausjärjestelmätiedustelusta saadut tulokset tukevat myös ajatusta, että tulos- ja voittopalkkiot soveltuvat hyvin palkitseminen ja johtamisen välineeksi pienissä yrityksissä. Tulospalkkaus ei kuitenkaan automaattisesti lisää esimerkiksi tuottavuutta. Teknillisen korkeakoulun tulospalkkaustutkimuksista tiedetään, että erot samankaltaisten palkkiojärjestelmien toimivuudessa yritysten välillä voivat olla suuria. Palkitseminen ei korvaa johtamista, mutta voi tukea sitä. (EK:n palkkausjärjestelmätiedustelu 2005).

3.3 Tulospalkkaus ja tuottavuus

Tuottavuus voi kasvaa työntekijöiden ja työnantajien kannustimien yhdenmukaistumisen ja työvoiman liikkuvuuden vähenemisen kautta. Toiseksi tulospalkkaus tarjoaa joustavuutta yrityksille. Työnantajille se tarjoaa suurempaa joustavuutta palkkamenoissa. Kruse (1996) muiden muuassa esittää, että yritykset, joiden toimintaympäristö on epävakaa hyötyvät tulospalkkauksesta. Taloudellisessa laskusuhdanteessa palkkamenot joustavat alaspäin.

Tulospalkkaus voi kasvattaa tuottavuutta työntekijöiden ja työnantajien kannustimien yhdenmukaistumisen kautta. Krusen (1996) mukaan tulospalkkauksen merkitys perustuu työntekijän ja työnantajan kannustimien yhdenmukaistamiseen, molemmilla osapuolilla on yhteiset tavoitteet. Tämä on erityisen, kun työntekijän tuotoksen mittaaminen on vaikeaa ja työntekijöiden valvonta on kallista. Tällainen tilanne syntyy todennäköisimmin, kun yrityksessä on paljon korkeakoulutettuja tai T&K työntekijöitä tai kun yritys on pääomaintensiivinen tai suuri. T&K työhön osallistuville myös yhteistyö on tärkeää, jolloin ryhmäkannustimet ovat mielekkäämpiä. (Piekkola, 2002.)

On myös esitetty, että tulospalkkaus alentaisi peruspalkkaa (ks. esim. Koskela ja Stenbacka, 2002); Jerger ja Michaelis, 1999). Piekkola ja Kauhanen (2002)

laajentavat Koskelan ja Stenbackan mallia analysoimalla tulospalkkauksen vaikutuksia peruspalkkaan ja palkkapreemioon kyvykkäille työntekijöille. Palkkoja alentava vaikutus pysyy ennallaan, ja tulospalkkausta käytetään substituuttina osaavien työntekijöiden palkkapreemiolle. Mikäli peruspalkkaa alentava vaikutus pitää paikkansa, peruspalkan kasvun voidaan päätellä olevan hitaampaa niille työntekijöille, jotka saavat tulospalkkaa. On kuitenkin huomioitava, että tässäkin tapauksessa tuottavuusvaikutukset voivat muuttaa tuloksia. Kaikkiaan voidaan sanoa, että teoreettiset argumentit eivät tarjoa selviä ennusteita tulospalkkauksen vaikutuksesta ansioihin.

Aikaisemmin on esitetty, että tulospalkkaus voi lisätä tuottavuutta tavoitteiden yhdenmukaistamisen kautta. Tämä on erityisen tärkeää, kun tuotoksen mittaaminen on vaikeaa. Myös työntekijöiden valikoituminen voi vaikuttaa tuottavuuteen. Aikaisemmin nähtiin, että yritys- ja henkilötason tekijät, jotka liittyvät tuotoksen mittaamisen vaikeuteen, ennustavat tulospalkkauksen käyttöä. On siis mielenkiintoista tutkia näitä mahdollisia tuottavuusvaikutuksia. (Piekkola, 2002.)

Estimoinneissa käytetään kiinteiden vaikutusten (fixed effects) ja satunnaisten vaikutusten (random effects) menetelmiä. Tuotantofunktiona käytetään Cobb-Douglas-funktiota. Tuottavuuteen voi myös vaikuttaa työvoiman koostumus. Näitä tekijöitä kontrolloidaan käyttäen muuttujina naisten, korkeakoulutettujen ja toimihenkilöiden osuutta. Myös yrityksen T&K-intensiivisyyttä kontrolloidaan indikaattorimuuttujalla. Käytettäviä tulospalkkaus-indikaattoreita on kaksi. Ensimmäinen kuvaa tulospalkkausjärjestelmän olemassaoloa vuonna t (perustuu maksettuihin tulospalkkoihin periodilla $t+1$) ja toinen järjestelmän olemassaoloa vuonna $t-1$ (perustuu maksettuihin tulospalkkoihin periodilla $t+1$). Periodin $t-1$ käyttö on perusteltua, koska tuottavuusvaikutukset voivat syntyä viiveellä ja koska myös varsinaisilla maksuilla voi olla tuottavuusvaikutuksia. Satunnaisten vaikutusten ja kiinteiden vaikutusten malleja kuvaa yhtälö $y_{it} = Bx_{it} + v_i + e_{it}$, jossa e on virhetermi ja v :llä on kaksi mahdollista tulkintaa. Kiinteiden vaikutusten mallissa se on kiinteä parametri jokaiselle havaintoyksikölle (sillä ei siis ole jakaumaa), ja satunnaisten vaikutusten mallissa se on ajassa muuttumaton satunnaismuuttuja.

Näiden menetelmien välillä on muutamia eroja. Ensinnäkin kiinteiden vaikutusten mallissa v voi olla korreloitunut selittävien muuttujien kanssa mutta satunnaisten vaikutusten mallissa ei. Toiseksi ajassa muuttumattomia selittäjiä ei saada estimoiduksi kiinteiden vaikutusten mallissa. Kolmanneksi päättely kiinteiden vaikutusten mallissa voidaan tehdä vain käytetyille havainnoille, kun taas satunnaisten vaikutusten mallissa päättely voidaan tehdä perusjoukolle (Greene 1997, 615-626).

Taulukossa 4 esitetään sekä satunnaisten vaikutusten että kiinteiden vaikutusten mallin tulokset, vaikka korrelaatio selittävien muuttujien ja havaintoyksikkökohtaisen virhetermin kanssa on melko suuri. Selittävinä muuttujina on arvonlisästä (arvonlisä, pääoma ja työvoima ovat logaritmisina).

Taulukko 4. Tulospalkkauksen tuottavuusvaikutukset (Piekkola 2002)

Muuttuja	Kiinteät vaikutukset		Satunnaiset vaikutukset	
	Kerroin	Keskivirhe	Kerroin	Keskivirhe
Log pääoma	0.029	(0.017)*	0.157	(0.007)***
Log työvoima	0.736	(0.028)***	0.782	(0.012)***
Yrityksen sisäinen palkkahajonta	0.006	(0.005)	0.017	(0.004)***
Naisten osuus	-0.150	(0.076)***	-0.350	(0.045)***
Korkeakoulutettujen osuus	0.036	(0.125)	0.214	(0.104)**
Toimihenkilöiden osuus	0.013	(0.044)	0.083	(0.037)**
Tulospalkkaindikaattori	0.032	(0.016)**	0.082	(0.015)***
Tulospalkkaindikaattori	0.030	(0.016)*	0.051	(0.015)***
T&-indikaattori	0.050	(0.044)	-0.019	(0.039)
Havaintojen/Hav.yksiköiden lkm	3491		1163	1163
R ² : hav.yksiköiden välillä/sisällä	0.313		0.901	0.926
R ² : kokonaisuudessaan	0.892		0.917	

Selitettävä muuttuja arvonlisä. * tilastollisesti merkitsevä 90%:n luottamustasolla, ** merkitsevä 95% luottamustasolla, ***merkitsevä 99% luottamustasolla

Taulukosta 4 nähdään, että tulospalkkaus lisää tuottavuutta. Lopuksi on huomattava, että kuten edellä kiinteiden vaikutusten estimoinnissa kaikki kertoimet identifioituvat vain selittävien vain selittävien muuttujien samalle havaintoyksikölle ajassa tapahtuvien muutosten kautta. Näin muuttujat, jotka ovat ajassa vakaita, pystytään estimoimaan luotettavammin käyttämällä satunnaisten vaikutusten mallin estimaattoria, joka huomio myös poikkileikkausvariaation. Myös näille muuttujille mittausvirheen osuus voi olla suuri osa kokonaisvariaatiota (Johnston ja Dinardo 1997, 395-4001).

Conte ja Sveinars (1988) havaitsivat että tulospalkkauksen tuottavuusvaikutus on sidoksissa työntekijöiden päätöksentekoon osallistumiseen. Kun he kontrolloivat tämän tekijän, tulospalkkauksen tuottavuusvaikutus on sidoksissa työntekijöiden päätöksentekoon osallistumiseen. Kun he kontrolloivat tämän tekijän, tuottavuusvaikutus katoaa. Doucouliacgosin (1995) useisiin tutkimuksiin perustuvat tukevat tätä näkemystä. Kuitenkin kiinteiden vaikutusten malli kontrolloi esim. sitä, että hyvin kannattavat yritykset todennäköisemmin maksavat tulospalkkaa, koska kannattavuuden muutokset vaikuttavat tuloksiin eikä kannattavuuden taso.

Vaikuttaa myös siltä, että palkkahajonta yritysten sisällä kasvattaa tuottavuutta. Tämä voi johtua joko hierarkkisesta palkkojen rakenteesta ja/tai suoriteperusteisesta palkkauksesta. Lazear (2000) havaitsi, että suoritepalkkaus lisää tuottavuutta ja palkkahajontaa. Kiinteiden vaikutusten estimoinnissa vaikuttaa siltä, että työvoiman rakenne, kuten koulutettujen tai naisten osuus, ei vaikuta tuottavuuteen. Toisaalta satunnaisten vaikutusten mallissa vaikuttaa siltä, että yritykset, joissa korkeakoulutettujen osuus on suuri, ovat tuottavampia. Naisvaltaiset yritykset puolestaan vaikuttavat olevan vähemmän tuottavia.

Muuttujien merkityksettömyys kiinteiden vaikutusten mallissa saattaa johtua niiden vähäisestä variaatioista yli ajan samoilla havaintoyksiköillä. Se, onko yrityksessä T&K toimintaa, vaikuttaa olevan merkityksellistä tuottavuudelle. Piekkola (2002) samoin havaitsi, että T&K-investoinneilla ja kokonaistuottavuudella on positiivinen yhteys vain silloin, kun investoinnit ovat merkittävät, yli 4% myynnistä. Lopuksi on huomattava, että pääoman kerroin on melko pieni molemmissa malleissa, mutta se on kuitenkin suurempi satunnaisten vaikutusten mallissa. Tämä saattaa johtua mittausvirheestä, joka on todennäköisesti suurempi kiinteiden vaikutusten estimoinnissa.

Palkkaestimointeihin kuuluu kiinteiden vaikutusten malli koko aineistolle ja erilliset estimoinnit työntekijöille ja toimihenkilöille sekä miehille että naisille. Kiinteiden vaikutusten malli valittiin Hausman-testin perusteella. Tulospalkkaindikaattorina käytetään edelleen muuttujaa, joka kertoo, oliko henkilö edellisenä vuonna

tulospalkkauksen piirissä. Tätä tukevat estimoinnit, jotka tehtiin käyttäen saman vuoden tulospalkkaindikaattoria. Näissä estimoinneissa palkkojen ja tulospalkkauksen välinen yhteys on huomattavasti heikompi.

Tulospalkkauksen vaikutus keskimääräisiin tuntiansioihin (joihin kuuluvat myös kaikki vaihtelevat erät, kuten tulospalkat) on merkitsevä ja positiivinen keskimäärin 6% (3% toimihenkilöille ja 10% työntekijöille) Toisaalta tuottavuusvaikutukset ovat vielä suuremmat.

Kannattavuus, yrityskoko, yrityksensisäinen palkkahajonta ja koulutus nostavat palkkoja. On mielenkiintoista havaita, että T&K työllä ei ole vaikutusta palkkoihin. On mielenkiintoista havaita, että T&K-työllä ei ole vaikutusta palkkoihin. Osaamispääoman mallien mukaan, kuten esim. Pakes ja Nitzan (1983), nuoret T&K-työssä olevat odottavat suurempia palkkoja tulevaisuudessa, myös tulospalkkauksen perusteella, ja siten aloituspalkat voivat olla alhaisia.

Palkkakasvun estimointeihin kuuluvat kiinteiden vaikutusten estimoinnit koko aineistolle ja erilliset estimoinnit toimihenkilöille ja työntekijöille. Selittävä muuttuja on logaritmisten palkkojen erotus kerrottuna sadalla, eli periodilla t periodille $t+1$ tapahtuvan prosenttimuutoksen approksimaatio. Näissä estimoinneissa käytetään säännöllistä tuntipalkkaa, eli se ei sisällä tulospalkkoja. Sitä voidaan siis pitää peruspalkkana. Tulospalkkaindikaattori on sama kuin palkkaestimoinneissa.

Estimointituloksista nähdään, että tulospalkkaa saavilla peruspalkan kasvu on ollut muita nopeampaa. Toimihenkilöillä kerroin on positiivinen ja merkitsevä, eli heillä tulospalkkaus kiihdyttää peruspalkan kasvua. vaikutus on kuitenkin pieni, noin 1%. Työntekijöillä tulospalkkaindikaattori ei ole merkitsevä.

Tulokset ovat samansuuntaisia kuin Azfar ja Danninger (2001) esittävät. Heidän palkkakasvuestimaattinsa ovat n. 3%, mutta täytyy ottaa huomioon, että heillä on selittävänä muuttujana kokonaispalkka. Heidän selityksensä palkankasvulle on, että tulospalkkaus vähentää työvoiman liikkuvuutta ja siten kannustaa kartuttamaan yrityskohtaista inhimillistä pääomaa. Tutkimustulosten perusteella tuottavuusvaikutukset ylittävät palkkavaikutukset.

T&K-intensiivisissä yrityksissä palkankasvu on hitaampaa toimihenkilöillä kuin työntekijöillä. Yrityksen tulos heijastuu sen sijaan nopeampana palkkakasvuna toimihenkilöille, kun työntekijöille vaikutus on negatiivinen. Yrityksen koko heijastuu myös nopeampana palkkakasvuna toimihenkilöille kuin työntekijöille. (Piekkola, 2002.)

Tulospalkkausta on tutkittu varsin laajasti empiirisesti, kun ajatus tuli muotiin 1980-luvulla. Tutkimukset ovat keskittyneet neljään kohtaan, eli minkälaiset yritykset ottavat tulospalkkauksen käyttöön, mikä on tulospalkkauksen vaikutus yrityksen taloudelliseen tulokseen ja tuottavuuteen, mikä on tulospalkkauksen vaikutus työllisyyden vaihteluun, ja mikä on tulospalkkauksen vaikutus työllisyyden keskimääräiseen tasoon.

Tulospalkkauksella on luultavasti myönteinen vaikutus yrityksen pehmeisiin arvoihin, kuten työntekijöiden sitoutumiseen yrityksen tavoitteisiin, yhteistyö ja uudistushalukkuuteen sekä johdon ja työntekijöiden suhteiden edistämiseen. Näistä ei sinänsä liene laadittu erillisiä tutkimuksia, vaan näitä pehmeitä tekijöitä pidetään ikään kuin osana sitä välitysmekanismia, jota pitkin tulospalkkauksen vaikutukset vältyvät koviin arvoihin edellisissä kohdissa.

Ekonometriset tutkimukset ovat koskeneet Ranskaa, Saksaa, Italiaa, Englantia ja USA:ta. Selkeimmin empiiristen ekonometristen tutkimusten mukaan tulospalkkauksella onkin positiivinen vaikutus tuottavuuteen. Epäselväksi jää sen sijaan, onko vaikutus tuottavuuteen pysyvä ja onko kyseessä peräti tuottavuuden kasvunopeuden paraneminen vaiko lähinnä nousu tuottavuuden tasossa.

Lazearin (1996) analyysissä tuottavuus, jota oli mahdollisuus päästä mittaamaan yksilöaineistolla, parani peräti 20%, tosin ei tulospalkkaukseen, vaan yleiseen suoritepalkkaukseen siirtymisen seurauksena. Booth ja Frank(1996) päätyvät tulokseen, että tulospalkkauksen vaikutuksesta palkat nousivat Englannissa 9.3% miehillä ja 5.6% naisilla. He päättävät, että jos tulospalkkauksen kustannukset ovat

10% palkoista, mikä tuntuu suurelta summalta, tuottavuuden nousu voisi olla Lazearin esittämää luokkaa. Joka tapauksessa käytännössä voitonjako tuottavuuden nousun kautta merkitsee todennäköisesti tuloksen ja hyvinvoinnin paranemista työntekijöiden ja yrityksen kannalta. (Alho, 1998.)

Nykyaikaisessa yritystoiminnassa keskeisiä ovat pääomainvestointien ohella henkisen pääoman, osaamisen hankkimiseksi ja lisäämiseksi tehtävät investoinnit. Nämä investoinnit ovat usein, mutta eivät tietenkään aina, yritys ja toimialakohtaisia, eli ns. spesifejä investointeja. Tällöin jos yritys menee konkurssiin ja joutuu lopettamaan toimintansa, menetetään näiden investointien arvo. Niillä ei ole arvoa, tai ei ainakaan samanlaista arvoa, muilla toimialoilla. Vastaavasti yrityksen aloittaessa toimintansa jollain toimialalla sen on usein ensin tehtävä tällainen spesifinen investointi ja hankittava palvelukseen työntekijöitä, joilla on hallussaan tällaista toimialakohtaista osaamista.

Miller et al.(1998) ovat analysoineet tällaisen modernin teknologiatuotteen toimivuutta ja koulutusinvestointien rahoitusta, kuinka toimiala saataisiin toimimaan siinä mielessä yhteiskunnan kannalta optimaalisella tavalla, että yksittäiset yritykset ja osaavat työntekijät hakeutuisivat oikein toimialalle ja pysyisivät siellä oikein. Eli milloin on oikea aika tehdä investointi, perustaa yritys ja hankkia osaavat työntekijät palvelukseen ja milloin taas lopettaa kannattamaton toiminta. Nämä päätökset riippuvat siitä, miten toimialan kysyntätilanne, eli sen tuotteiden hinta vaihtelee. Jos hinta on korkea, toimialalle kannattaa tehdä investoinnit. Jos taas hinta putoaa matalaksi, toimialalta on vetäydyttävä.

Tässä yhteydessä kiinnostavaa on se, että Miller at.al. tarkastelevat tulospalkkausta (profit sharing) järjestelmänä, joka voi tuottaa tehokkaalla tavalla tällaisia yhteiskunnallisesti optimaalisia investointipäätöksiä. Tietyllä tavalla rakennettu tulospalkkaus toimii juuri yhteiskunnan kannalta tehokkaalla tavalla. Miller et al. osoittavat, että sellainen tulospalkkaus, jossa voitto jaetaan tehtyjen peruuttamattomien investointien suuruuden suhteessa, on optimaalinen. Eli siis työntekijät saavat sen osan voitosta, joka on yhtä kuin heidän toimialakohtaisten koulutusinvestointiensa suuruus tällaisista kokonaisinvestoinneista, eli $s = H/(H+K)$.

Tämän tuloksen intuitiivinen perustelu on se, että uuden yrityksen perustamispäätös tulee tehdä, kun tuotteen hinta ja sen mukana voitot ovat niin korkeita, että toimialalla toimivan yrityksen markkina-arvo pörssissä on $H+K$, jolloin yrityksen arvo kattaa peruuttamattomat investoinnit. Koska yrityksen itsensä täytyy tehdä vain K :n suuruinen investointi, yrityksiä perustetaan liian herkästi verrattuna tähän yhteiskunnallisen optimaalisuuden kriteeriin. Jos yritys saa voitosta vain osan $K/(K + H)$, tämä korjaa investointipäätöksen täsmälleen oikeaksi. Käytännössä on tietenkin epävarmaa, päätyykö yritys omana päätöksensä tai yritys ja työntekijät neuvotteluissaan juuri tällaiseen tulospalkkauksen malliin, mutta periaatteessa tämä on mielenkiintoinen ja tärkeä tulospalkkauksen ominaisuus nykyisillä työmarkkinoilla ja organisaatioissa.

Tässä yhteydessä on myös syytä lyhyesti pohtia tulospalkkauksen yhteyttä yrityksen investointipäätöksiin. Työmarkkinatutkimuksessa on pohdittu seuraavaa ongelmaa. Yritysspesifin investoinnin tai suurten transaktiokustannusten, kuten rekrytointikustannusten vuoksi yrityksellä on insentiivi jatkaa sopimusta, eli työsuhdetta työntekijän kanssa ja jakaa saamansa voittonsa hänen kanssaan. Tämä ns. *hold up* -ongelma merkitsee sitä, että yritys ei ole halukas tekemään tällaista investointia, koska työntekijät vievät osan voitosta (ks MacLeod ja Malcomson 1993 ja Malcomson 1997). Investoinnin tekemisen jälkeen työntekijöiden ja yrityksen on optimaalista päätyä tilanteeseen, jossa voitto jaetaan heidän kesken (ks. Malcomson 1997 s. 1926).

Yhteiskunnallinen optimi olisi se, jossa investoinnin tuotto asettuu markkinakoron tasolle, mutta käytännössä yritykset investoivat vähemmän kuin on optimaalista, koska se pelkää ja tietää, että työntekijät vievät osan voitosta. Näin siksi, että työntekijöiden neuvotteluvoima yritykseen nähden vahvistuu sen jälkeen, kun yritys on ensin tehnyt investointinsa ja he voivat vaatia osan voitosta itselleen korkeampina palkkoina.

Tämä investointien tehottomuusongelma koskee myös tulospalkkausta soveltavaa yritystä, mutta se voidaan eliminoida siten, että sovitaan jo etukäteen, että tulospalkka maksetaan yrityksen nettotuloksen korkojen maksun jälkeen. Näin ollen on tärkeää, että tulospalkkausjärjestelmä on asetettu ja kiinnitetty ennen kuin yritys tekee

investointinsa, eikä neuvotteluja asiasta aleta käydä vasta investoinnin tekemisen jälkeen. Käytännössä tulospalkkausjärjestelmän parametrin s asettaa varsin pitkälle yritys, joten tämän ongelman pitäisi siten olla hallinnassa. (Alho, 1998.)

3.4 Palkat ja kilpailukyky

Tuottavuus on yksi kustannuksiin vaikuttava tekijä, koska vähäisempi panosten käyttö saman tuotoksen saavuttamiseksi alentaa kustannuksia. Tuottavuutta voidaan tarkastella tasoeroina eri yksiköiden välillä tai muutoksena ajan kuluessa. Tasojen vertailu tehdään saman alan yksiköiden välillä. Muutosta voidaan tarkastella yhden yksikön oman kehityksen näkökulmasta, kaikkien saman alan yksiköiden yhteisen tai koko kansantalouden eri alojen yhteisen kehityksennäkökulmasta.

Käytännössä tuotantoyksiköt tuottavat erilaisia tuotoksia käyttäen monia erilaisia panoksia. Tällöin panosten ja tuotosten määrää mitataan joko hyödyntämällä hintatietoa tai sen puuttuessa käyttämällä vaihtoehtoisia keinoja. Kun on käytettävissä hintatietoa, myytyjen tuotteiden arvosta ja kaikkien käytettyjen panosten synnyttämistä kustannuksista tehdään tuotos- ja panosmäärää kuvaavat indeksit hyödyntämällä hintaindeksejä. Muunnosta kutsutaan deflatoinniksi, jolloin arvojen muutoksista vähennetään hintojen muutos. Jäljelle jää määrän muutos. Esimerkiksi työn tuottavuutta laskettaessa tehdyn työn määrän muutos saadaan jakamalla palkkasumman suhteellinen muutos keskimääräisen palkkatason suhteellisella muutoksella.

Hintaindeksit kuvaavat saman sisältöisten ja saman laatuisten panosten ja tuotosten hintojen keskimääräistä muutosta. Hinnat eivät kuulu itse tuottavuuteen. Tuottavuus kuvaa vain reaaliprosessia, eli tuotosten ja panosten määrien kehitystä suhteessa toisiinsa. Sama pätee tuottavuuden tasojen vertailussa eli tehokkuusmittauksessa. Tuottavuuden tasojen erot paljastavat vain teknisen tehokkuuden, vaikka panoskäytön määrää mitattaisiin kustannusten avulla.

Julkisissa palveluissa voidaan hyödyntää hintatietoja vain panosten määrän arvioinnissa. Esimerkiksi kunnallisten palveluiden hintaindeksit kuvaavat

markkinoilla määräytyvien panoshintojen kehitystä. Työn hinta määräytyy työmarkkinoilla, rakennusten hintoja voidaan arvioida yleisten rakentamis-, ylläpito- ja vuokratasojen perusteella ja laitteiden, raaka-aineiden ja välituotteiden hinnat määräytyvät hyödykemarkkinoilla.

Yksityisellä sektorilla voidaan hyödyntää hintatietoja myös tuotosten määrän arvioinnissa. Kun tuotoksen arvon muutoksesta poistetaan saman sisältöisten ja saman laatuisten tuotteiden hintojen muutos, tuotoksen määrän muutokseen sisältyy myös laadun muutos. Tuotoksen määrä paljastaa myös tuotoksen arvon ja vaikutuksen yrityksen näkökulmasta, koska tuotteen arvo on sitä korkeampi ja vaikutus sitä suurempi, mitä enemmän asiakkaat ovat valmiita tuotteesta tai palveluista maksamaan

Tuotteiden arvo siis määräytyy asiakkaiden ostokyvyn ja maksuhalukkuuden mukaan. Siten yksityisen sektorin yrityksen tuotavuutta mitattaessa ei tarvitse erikseen pohtia suoritteiden ja niillä aikaansaatavien vaikutusten välistä suhdetta (Kangasharju, 2008).

Kun sekä panokset että tuotokset ilmaistaan tahoillan samoissa yksiköissä, voidaan mitata tuottavuuden taso, missä tuotosten määrä jaetaan panosten määrällä. Kun Verrataan kaikkia tuotoksia kaikkiin panoksiin, on kyseessä kokonaistuottavuus. Kun kaikkia tuotoksia verrataan vain osaan panoksista, on kyseessä osittaistuottavuus. Esimerkiksi tuotosten suhde työpanokseen on työn tuottavuus.

Kun suoritteiden määrää laskettaessa otetaan huomioon myös aikaansaadut vaikutukset (tai vaikuttavuus) tai kun vaikutuksia mitataan suoraan, riittää vain yksi tuottavuusnormi kuvaamaan tuottavuuden tasoa. Tällöin eri suoritteiden määrä ja niiden vaikutukset ovat tuotosten ominaisuuksia ja tuottavuuden taso on t/p eli tuotosten suhde käytettyihin panoksiin. Näin ajateltuna tuottavuus vastaa yksityisen sektorin käsitettä, koska yksityisellä sektorilla suoritteet paljastavat myös niiden arvon asiakkaalle asiakkaiden ostovalmiuden kautta.

Toisen ja yleisesti käytössä olevan lähestymistavan mukaan tuotokset ja vaikuttavuus erotetaan toisistaan, koska vaikuttavuutta on paljon hankalampi mitata kuin suoritteita ja koska julkisella sektorilla suoritteet eivät paljasta niiden vaikutuksia yksityisen sektorin tapaan. Tällöin tuottavuuden tason kuvaamiseen tarvitaankin kaksi termiä,

joista toinen kuvaa palvelutuotannon tuottavuutta s/p ja toinen varsinaisesti sitä mitä halutaan, eli vaikuttavuuden suhdetta käytettyihin panoksiin. Tätä suhdelukua voidaan kutsua hyvinvointituottavuuden tasoksi v/p .

Tuottavuuden tasojen vertaaminen saman alan yksikköjen välillä tarkoittaa edellä kuvatun teknisen tehokkuuden mittausta. Tehokkuuden mittaaminen on luonteeltaan vertailevaa eli siinä on benchmarking-näkökulma, koska yksiköiden tuottavuutta verrataan paitsi toisiinsa myös parhaaseen mahdolliseen eli teknologiseen rintamaan. Tuottavuuden tasojen eli tehokkuuden vertaaminen eri alojen alan yksiköiden välillä on mieletöntä, koska palveluilla pyritään aivan eri tavoitteisiin eli ne tuottavat eri tuotoksia

Tuottavuuden muutosta mitattaessa vertaillaan keskenään kahta ajan kohtaa, jolloin mittaaminen on luonteeltaan kuvailevaa, koska tuottavuuden muutoksessa ei ole teoreettista optimia, johon kehitystä verrataan. Tuottavuuden muutokset ovat vertailukelpoisia eri alojen välillä, koska muutoksen mittaus perustuu oman toiminnan vertaamiseen aikaisemmassa ajankohdassa. Koko kansantalouden tuottavuuskehitys voidaan ajatella rakentuvaksi eri toimialojen tuottavuuden muutoksista.

Tuottavuuden muutos tarkoittaa tuotosten suhteellista muutosta jaettuna panosten suhteellisella muutoksella. Tuotosten muutos saadaan jakamalla tuotosten määrä ajankohdassa t tuotosten määrällä edellisessä ajankohdassa $t-1$. Panosten suhteellinen muutos (esimerkiksi työtuntien tai konekapasiteetin muutos) lasketaan samalla tavalla.

Tuottavuuden muutoksen ja tuottavuuden tasoerojen mittaus voidaan myös yhdistää. Tällöin tuottavuuden muutos lasketaan kaikkien tarkastelussa mukana olevien yksiköiden yhteenlasketusta tuotoksista ja panoksista. Tuottavuuden muutos jaetaan teknologisen rintaman muutokseen ja siihen, kuinka eri tuotantoyksiköiden oma tuottavuus kehittyy suhteessa teknologiseen rintamaan. Teknologisen rintaman muutos mitataan sen perusteella, kuinka paljon korkeimman tuottavuuden tason yksiköiden tuottavuus muuttuu. Muiden yksiköiden tuottavuuden muutosta verrataan rintaman muutokseen.

Kaikkien yksiköiden yhteenlaskettu tuottavuus voi kohota kahdella tavalla. Ensinnäkin se voi kohota siksi, että teknologinen rintama etenee ja muiden yksiköiden etäisyys rintamaan säilyy muuttumattomana (eli kaikkien yksiköiden tuottavuus kohoaa yhtä nopeasti). Toisaalta tuottavuus voi nousta, vaikka teknologinen rintama ei etenisikään. Tällöin yksiköiden etäisyys rintamaan nähden kapenee, eli tehokkuuserot pienenevät (Kangasharju, 2008).

Kustannusvaikuttavuus koostuu sekä tuottavuudesta että panoshinnoista. Tuottavuus kuvaa reaaliprosessia eli tuotosten suhdetta panoksiin. Kustannusvaikuttavuus ja taloudellisuus ottavat huomioon myös panoskäytön rahaprosessi, joten ne tarkoittavat tuotosten (suoritteiden tai vaikutusten (vaikuttavuuden)) suhdetta kustannuksiin (sekä panoksiin että niiden hintoihin). Esimerkiksi muiden tekijöiden pysyessä ennallaan palkkatason nousu heikentää kustannusvaikuttavuutta, koska panosten hinnat nousevat, vaikka panosten määrä pysyy ennallaan. Yhtäältä teknologinen kehitys voi nostaa tuottavuutta, mikä nostaa kustannusvaikuttavuutta. Toisaalta jos uusi teknologia on kallista, sen käyttöönotto ei vastaavasti nosta kustannusvaikuttavuutta, koska kallis teknologia nostaa panosten hintoja. Näin uuden teknologian käyttöönoton nettovaikutus riippuu siitä, kuinka paljon enemmän se nostaa tuottavuutta panoshintoihin nähden.

Silloin kun vaikuttavuus ja suoritteet mielletään tuotoksen ominaisuuksiksi, taloudellisuus, yksikkökustannukset ja kustannusvaikuttavuus ovat synonyymeja. Kun suoritteet ja vaikuttavuus mielletään eri asioiksi, taloudellisuus tai yksikkökustannukset tarkoittavat suoritteiden suhdetta kustannuksiin s/k ja kustannusvaikuttavuus tarkoittaa vaikuttavuuden suhdetta kustannuksiin v/k . Kustannusvaikuttavuutta voidaan mitata myös käänteislukuna eli k/v .

Kustannusvaikuttavuuden ja taloudellisuuden muutosta mitattaessa kustannusten muutos deflatoidaan yleisellä hintaindeksillä, kuten inflaatiota kuvaavalla kuluttajahintaindeksillä. Kustannuksia ei deflatoida panosten hintojen muutosta kuvaavilla indekseillä, koska tällöin kustannusten muutos kuvaisi fyysisten panosten määrän muutosta.

Kuten edellä kuvattiin kustannustehokkuutta voidaan mitata aina, kun panoskäyttöä mitataan panosten synnyttämällä kustannuksilla. Tuotokset voivat olla suoritteita tai vaikutuksia (vaikuttavuutta). Kun tuotoksia mitataan suoritteilla, kustannustehokkuus tarkoittaa tuotantoyksiköiden välisiä eroja taloudellisuudessa. Kun tuotoksia mitataan vaikutuksilla (vaikuttavuudella), kustannustehokkuus tarkoittaa tuotantoyksiköiden välisiä eroja kustannusvaikuttavuudessa. Kustannustehokkuuden mittauksessa selvitetään yksiköiden kustannukset suhteessa alhaisimpiin mahdollisiin kustannuksiin. Käytännössä täysimääräinen kustannustehokkuus arvioidaan vertailujoukon parhaimpien yksiköiden perusteella. Tuotantoyksiköiden vertailu voidaan kohdistaa joko kustannustehokkuuteen tai pilkkoa se tekniseen ja allokatiiviseen osaan. Teknisen ja allokatiivisen tehokkuuden selvittämiseen tarvitaan tietoa kaikista panoshinnoista. (Kangasharju, 2008.)

Suomen teollisuuden kilpailukyky parani voimakkaasti vuosina 1995-2001. Saman tyyppinen kehitys nähdään yksityisissä palveluissa ja koko yrityssektorilla. Tämä heijastelee paljolti sitä, että toimialojen kannattavuus parani. Se puolestaan johtuu siitä, että arvonlisäyksen hinnalla mitatut palkat kasvoivat toimialoilla hitaammin kuin tuottavuus.

Tätä voidaan tulkita myös siten, että palkansaaja korvaukset kasvoivat tuottavuuskasvuun nähden liian hitaasti. Tämä olisi johtanut siihen, että kilpailukyky olisi parantunut tasapainotilannetta paremmaksi. Tästä näkökulmasta katsottuna kilpailukyvyn heikkeneminen voidaan tulkita korjausliikkeeksi aikaisemmasta epätasapainotilanteesta.

Yritysaineistoihin perustuva tarkempi analyysi kuitenkin paljastaa, että tulkinta on harhaanjohtava (Maliranta, 2001; Kyyrä ja Maliranta, 2008; Maliranta, 2008; Böckerman ja Maliranta, 2012). Sektoritason kannattavuuden paraneminen johtui kokonaan yritysrakenteiden muutoksista. Tyypillisen yrityksen näkökulmasta palkansaajakorvaukset (arvonlisäyksen hinnoin) sen sijaan kasvoivat tasatahtia työn tuottavuuden kanssa 1990-luvulla, joten yritysten kannattavuus pysyisi vakaana. Toimialojen kannattavuuden parantumine johtui kokonaan siitä, että kaikkein kannattavimmat yritykset palkkasivat lisää väkeä ja kasvoivat.

Sektorien kannattavuuden nousu johtui siis siitä, että työvoima siirtyi tehottomista ja tappiollisista yrityksistä tehokkaisiin ja hyvin kannattaviin yrityksiin. Nokialla oli tässä merkittävä vaikutus. Toisaalta hyvin saman tyyppinen kehitys havaitaan myös palvelusektorin toimialoilla. 1990-luvun loppupuoliskolla palvelualojen parani käytännössä kokonaan yritysrakenteiden muutoksen johdosta (Maliranta, 2008).

Merkittävä käänne ajoittuu 2000-luvun alkuun. Toimialojen kannattavuutta kohentanut yritysrakenteiden muutos lakkasi ja palveluissa sen vaikutus kääntyi jopa negatiiviseksi. Tyypillisen teollisuusyrityksen näkökulmasta keskipalkat kasvoivat nopeammin kuin palkanmaksuvara. Palvelualalla kehitys oli tyypillisen yrityksen näkökulmasta parempi.

Kannattavuuden ja sitä kautta myös edellä havaittu suhteellisen kilpailukyvyn heikkeneminen 2000-luvulla johtuu kahdesta tekijästä. Ensiksi, toimialojen kannattavuutta (ja tuottavuutta) vahvistava yritysrakenteiden muutos on hiipunut (ja kääntyi jopa negatiiviseksi palvelualoilla). Toiseksi, varsinkin teollisuusyrityksien sisällä keskipalkat ovat tyypillisesti kohonneet nopeammin kuin palkanmaksuvara, eli tyypillisen teollisuusyrityksen näkökulmasta kannattavuus on heikentynyt.

Suomen yritysten työn tulo-osuus (ja suhteellinen reaalin yksikkökustannus) näyttäisi siis olevan tasapainotaso korkeammalla tasolla, joten jonkinlaista korjausliikettä on odotettavissa ainakin teollisuudessa, mutta ehkä jossain määrin myös palveluissa. Toimialojen kannattavuustason korjaantuminen voi tapahtua kahdella tavalla. Ensiksi, yritysten kannattavuus parantuu, jos palkat yleisesti kohoavat hitaammin kuin palkanmaksuvara.

Toiseksi, korjaantuminen voi tapahtua myös yritysrakenteiden muutoksen kautta. Positiivinen vaihtoehto olisi se, että Suomeen syntyy suuri määrä kannattavia yrityksiä, joihin työvoimaa siirtyy tehottomista ja heikosti kannattavista yrityksistä. Tämä muistuttaa sekä 1980-luvun puolivälin että 1990-luvun jälkeisiä aikoja. Huonompi vaihtoehto olisi se, että tehottomat yritykset lopettaisivat toimintansa (tai siirtäisivät ulkomailla) ja niiden työvoimaa jäisi suurissa määrin työttömiksi tai poistuisi työmarkkinoilta ennenaikaisesti eläkkeelle. Lähin vastine tälle tulemalle löytyy 1990-luvun alusta.

Tuoreet yritysaineistolla tehdyt laskelmat tuotavuuskasvun luovasta tuhosta tarjoavat lisää valaistusta viime vuosien kehitykseen. Tulokset viittaavat siihen, että teollisuudessa (pl. sähkötekninen teollisuus) työpaikkojen vähennykset ovat vuoden 2005 jälkeen keskittyneet aikaisempaa voimakkaammin heikosti tuottaviin yrityksiin. Luova tuho johtuu yritysten poistumisesta, uusien yritysten markkinoille tulosta ja markkinaosuuksien siirtymistä jatkavien yritysten välillä (ks. esim. Böckerman ja Maliranta, 2012; Hyytinen ja Maliranta, 2013).

Tuottavuutta vahvistava yritysrakenteiden muutos on ollut perinteisesti erittäin merkittävää sähköteknisessä teollisuudessa. Kaupan alalla luovaa tuhoa esiintyi 2000-luvun vaihteessa. Sen sijaan muissa yksityisissä palveluissa (pl. kauppa ja informaatioala) yritysrakenteiden muutos on yleensä ollut jopa negatiivista, mutta ei enää viime vuosina. Kaupan alalla luovaa tuhoa on esiintynyt. Se voisi osaltaan selittää sen kansainvälisesti korkean tuottavuuden (ks. Inklaar ja Timmer, 2008; Maliranta, Määttänen ja Vihriälä, 2013). Jää nähtäväksi, onko luovaa tuhoa tulossa myös muihin yksityisiin palveluihin.

Ongelma ei siis näytä olevan luovan tuhon puute sähköteknisessä teollisuudessa tai muussa teollisuudessa. Näyttää myös siltä, että työpaikkojen tuhoutuminen on viime aikoina koskenut heikommin tuottavia yrityksiä. Huoli koskee enemmän sitä, luodaanko maahamme riittävän paljon hyviä uusia työpaikkoja. Tämän vuoksi tarvitaan riittävän kilpailukykyisiä yrityksiä.

Kilpailukyky ja kannattavuus vaihtelevat merkittävästi toimialojen ja yritysten välillä. Erot voivat johtua esimerkiksi siitä, että jollakin toimialalla tai jossakin yrityksessä työpanoksen kyky tuottaa lisäarvoa työnantajalle on heikentynyt. Yksinkertaisessa tilanteessa, jossa työntekijöiden osaaminen ei ole toimiala- tai yritysکوhtaista, työntekijät voivat siirtyä toisille toimialoille tai toisiin yrityksiin entisellä palkkatasolla. Silloin työmarkkinoilla toteutuu niin sanottu yhden hinnan periaate, eikä toimialoittain tai yritysittain vaihteleviin palkkamuutoksiin ole tarvetta. Mutta jos osaaminen on erikoistunutta, sopeutuminen on hitaampaa. Työntekijät eivät löydä uusia töitä aikaisemmalla palkkatasolla. Tällöin kannattavuuden mukaan eriytyvä

palkkakehitys tuo lievitystä muuten kivuliaaseen rakennemuutokseen. (Maliranta ja Vihriälä, 2013.)

Tulospalkkaus saattaa vaikuttaa tuottavuuteen useiden eri kanavien kautta. Vaikutukset voivat syntyä kannustinvaikutuksen, liikkuvuusvaikutuksen tai valikoitumisvaikutuksen pohjalta (ks. Baron ja Kreps 1999, luku 11).

Palkan sitominen tuotokseen saattaa lisätä työntekijöiden ponnistelua, jos he voivat omalla työpanoksellaan vaikuttaa ryhmän tuottamaan tulokseen. Tämän niin sanotun “line of sight”-argumentin mukaan tulospalkkaus tulisi sitoa johonkin hyvin konkreettiseen mittariin, johon työntekijät kykenevät vaikuttamaan toiminnallaan. Ongelmina ryhmäkannustimissa on se, että yksilö kantaa kokonaan kustannukset ponnistelustaan mutta palkkiot jakautuvat kaikille. Tämä saattaa johtaa siihen, että ponnistelu jää johdon toiveita vähäisemmäksi. On kuitenkin esitetty, että työntekijälle syntyy kannustimet valvoa toistensa työpanosta, jolloin tästä ongelmasta voitaisiin päästä eroon. Tälle ajatukselle on myös esitetty jonkin verran empiiristä tukea. Toinen ongelma on se, että jos mahdolliset palkkiot eivät ole kovin suuria, voi kannustinvaikutus olla pieni.

Monien taloustieteellistä lähestymistapaa käyttäneiden kirjoittajien mielestä on ollut vaikea ymmärtää, mihin voitonjako- ja osakejärjestelmien käyttö ja vaikutukset perustuvat. Näissä järjestelmissä palkkauksen perusteena on jokin koko organisaation toimintaa koskeva seikka, jolloin yksittäiset työntekijät eivät pysty siihen vaikuttamaan. Myös vapaamatkustajaongelmat näyttävät ylitsepääsemättömiltä isoissa yrityksissä, vaikka työntekijöiden keskinäistä valvontaa esiintyisikin. Toisaalta empiirisessä tutkimuksessa on havaittu, että nämä järjestelmät saattavat lisätä yrityksen tuottavuutta.

Tulospalkkiojärjestelmiä on ainakin kahta eri tyyppiä. Sellaisissa järjestelyissä, joilla pyritään työn ohjaavuuteen, palkkauksen peruste on sidottu pienen ryhmän konkreettiseen tuotokseen ja palkkioita maksetaan melko usein. Tällaiseen tulospalkkausjärjestelmään voi liittyä myös työntekijöiden tai toimipaikan eri yksiköiden välinen kilpailu. Toisaalta koko yrityksen tulokseen tai osakkeen

kehitykseen perustavassa järjestelmässä on keskeistä luoda yrityksen ja työntekijöiden välille luottamukseen perustuva side, jonka johdosta työntekijät ottavat toiminnassaan huomioon myös yrityksen edut eivätkä vain omaa etuaan. Henkilöstön ja johdon tavoitteiden yhtäläistyminen antaa myös kannustimet tehdä työtä paremmin ja esimerkiksi tehdä tuottavuutta kasvattavia ehdotuksia. Tällaiselle järjestelmälle on keskeistä, että työntekijät katsovat palkkauksen oikeuden mukaiseksi ja että sillä ei pyritä edistämään kilpailua yrityksen sisällä.

Tulospalkkaus ja osakejärjestelyt voivat vähentää työvoiman liikkuvuutta ainakin kolmella tavalla. Ensinnäkin, jos tulospalkkaus todella tuo joustoa palkkakustannuksiin, myös työvoiman liikkuvuus saattaa vähentyä. Noususuhdanteessa, kun yrityksen tulos on hyvä, palkat joustavat ylöspäin, jolloin vapaaehtoisesti irtisanoutuvien määrä luultavasti pienenee. Toisaalta laskusuhdanteessa ei aina tarvitsisi turvautua irtisanomisiin.

Toiseksi tulospalkkaus ja osakejärjestelyt saattavat joissakin tilanteissa lisätä työntekijöiden työpaikkaan sitoutumista, kuten äsken jo mainittiin. Tällöin tietysti halu irtisanoutua pienenee. Liikkuvuuden vähenemisen etuna on, että yritysten kannattaa kouluttaa henkilöstöään, sillä saavat tästä koulutuksesta ja sen tuomasta tuottavuuden kasvusta lisähyötyä entistä pitempään. Ylipäätään työssä oppimisesta saatava tuottavuushyöty kasvaa ja työvoiman vaihtuvuuteen liittyvät kustannukset pienevät.

Palkitsemisjärjestelmät vaikuttavat organisaatioiden kykyyn hankkia työvoimaa. Palkan sitominen toiminnan tuloksellisuuteen saattaa houkutella kyvykkäitä työntekijöitä, jos he voivat tällöin saada yrityksen palveluksessa suuremmat tulot kuin muualla. Koska tulospalkkiojärjestelmiin liittyy myös suurempi riski, johtavat ne siihen, että henkilökuntaan valikoituu vähemmän riskiä kaihtavia yksilöitä. Tämä saattaa olla joissakin tilanteissa hyödyllistä yritykselle. Yksilökohtaisista palkitsemisjärjestelmistä on saatu empiiristä tukea valikoitumishypoteesille. Tulospalkkaus on kuitenkin yleensä ryhmän tai tulosyksikön tulokseen perustuvaa, jolloin ei ole yhtä selvää, kannattako kyvykkäämpien hakeutua tulospalkkausta käyttäviin yrityksiin.

Yksi tulospalkkauksen toimivuuteen vaikuttava seikka on, kuinka hyvin tulospalkkaus ja muut työ organisoinnin muodot tukevat toisiaan. Tämä tarkoittaa sitä, että sellaiset työn organisoinnin muodot, jotka lisäävät työntekijöiden päätöksenvaltaa yrityksessä ja omassa työssään, tukevat myös tulospalkkauksen ja taloudellisen osallistumisen vaikutuksia. Hyvä esimerkki tästä on tiimityön ja tulospalkkauksen välinen suhde. Jos toimipaikassa siirrytään ryhmän tuotokseen perustuvaan tulospalkkaukseen, mutta työn organisaatio on edelleen sellainen, että kukin työntekijä tekee työtä itsenäisesti ja muista riippumatta, ja työnkuva annetaan edelleen ylhäältä käsin, tulospalkalla tuskin mitään vaikutuksia on työn tulokseen.

Jos autonomisiin tiimeihin siirrytään ilman tulospalkkausta, työmäärä saattaa kasvaa ilman vastaavia rahallisia kannustimia, jolloin tulokset jäävät laihoiksi. Mutta jos tulospalkkauksen ohella siirrytään itseohjautuvaan tiimityöhön, kannustimet ovat paljon suuremmat, koska työntekijöillä on myös kannustimet järkipäätä työtään ja tarkkailla toistensa tekemisiä. Myös yleisesti ottaen päätöksentekoon osallistuminen ja tulospalkkaus tukevat toisiaan. (Baron ja Kreps 1999, luvut 3 ja 11; Vartiainen ja Kauhanen, 2005.)

4 Johtopäätökset

Palkoista sopiminen tulee todennäköisesti tulevaisuudessa tapahtumaa lisääntyvässä määrin lähempänä työnantajaa. Tähän suuntaan osoittaa järjestelyvaran käyttö, jota yritykset pitävät erittäin tärkeänä. Palkkaliukumien osuus on jo nyt merkittävä.

Palkkauksen menoerä yrityksissä on niin suuri, että yritykset tekevät kaikkensa saadakseen sen avulla henkilöstön tyytyväiseksi ja motivoituneeksi. Palkkausta kehittämällä näitä asioita onkin jo saavutettu. Mikäli henkilöstö kokee palkkauksen oikeudenmukaisena sillä on suuri vaikutus heihin.

Tulospalkkausta tultaneen kehittämään edelleen ja todennäköisesti sen merkitys tulee kasvamaan entisestään. Tulospalkkaukseen suhtaudutaan sekä työnantajien että työntekijöiden puolelta positiivisesti, joten sen käyttö tulee tulevaisuudessa kasvamaan.

Vaikka tulospalkkauksen tuottavuusvaikutukset eivät aivan yksiselitteisiä olekaan, työnantajien suhtautuminen siihen ja sen tuottavuusvaikutuksen positiivisuuteen lisäänee niiden käyttöä. Palkitsemisella yleensä näyttää olevan myöskin myönteinen vaikutus henkilöstön asenteisiin.

Tulospalkkaukseen on yrityksissä kiinnitetty erityistä huomiota, koska se on nähty yhtenä tärkeimmistä palkitsemisen muodoista. Tulospalkkaus on yrityksissä eniten käytetty täydentävistä palkkaustavoista ja sitä tullaan tulevaisuudessakin kehittämään. Yritykset ovat valinneet tulospalkkauksen, koska sen vaikutuksia on tutkittu eniten ja havaittu se hyvin yrityksille sopivaksi palkitsemismuodoksi.

Lähdeluettelo

Aarnikoivu H. (2008): Esimiehenä arjessa. Talentum Media Oy.

Alho Kari (1998): Tulospalkkaus, Emu ajan palkkausmuoto.
Elinkeinoelämän tutkimuslaitos, Helsinki 1998.

Baron J & Kreps D (1999): Strategic Human Resources: Frameworks for General Managers. New York: Wiley.

Hakonen A ja Kiisa Hulkko-Nyman (2011): Kunnasta houkutteleva työpaikka.
Kunnallisen kehittämissäätiön tutkimusjulkaisuja, n:ro 65, Pole-Kuntatieto,
Sastamala.

Hakonen Niilo, Anu Hakonen, Kiisa Hulkko-Nyman, Anna Korkala (2014):
Palkitse taitavammin, Sanoma Pro, Helsinki 15.1.2014

Kangasharju Aki (2008): Tuottavuus osana tuloksellisuutta. Kuntaliitto, Helsinki
2008.

Kruse D.L.(1996): Why do Finns adopt profit sharing and employee ownership
plans. British Journal of Industrial relations.

Maliranta, Mika & Vihriälä, Vesa (2013): Suomen kilpailukykyongelman
luonne, Etlä Raportit, no 9.

Mulvey, Paul W. Le Blanc, Peter V. Heneman, Robert L. & McInerney, Michael
(2002): The Knowledge of Pay Study, E-mails from the Frontline. World at work,
Scottsdale.

Piekkola Hannu (2002): Palkkaerot ja tulospalkat. Elinkeinoelämän tutkimuslaitos, Helsinki 2002.

Salomäki Aino,(2004): Esimiehet palkkausjärjestelmän soveltajina. Teknillinen korkeakoulu, Työpsykologian ja johtamisen laboratorio.

Snellman K, R. Uusitalo ja J. Vartiainen (2003): Tulospalkkaus ja teollisuuden muuttuva palkanmuodostus, Edita Publishing, Helsinki 2003.

Thierry, Henk (1998:) Compensating Work. Kirjassa Dreth, H, Thierry, H & Wolff, C.J. (toim), Handbook of Organizational Psychology, Vo: Organizational Psychology, Psychology Press Ltd, Hove (UK).

Työsuojelurahasto (2006): Miten palkitseminen muuttuu Suomessa?
Työsuojelurahaston selvityksiä 1.2006.

Työ- ja elinkeinoministeriö (2009): Palkitseminen ja innovatiivisuus, Työ- ja elinkeinoministeriön julkaisuja, Työ- ja yrittäjyys 47/2009.

Uusitalo Roope (2002): Tulospalkkaus ja tuottavuus. Valtion taloudellinen tutkimuskeskus, Helsinki 2002.

Vartiainen Matti ja Juhani Kauhanen (toim) (2005): Palkitseminen globaalissa Suomessa, WSOY, Helsinki.

Muut lähteet:

Arola Heikki: Osuipa hyvään saumaan. Helsingin Sanomat, 5.4.2009. Helsinki: Sanoma News, ISSN 0355-2027

Arola Heikki: Bonuskeskustelu käy kuumana Ruotsissakin. Helsingin Sanomat 10.4.2009.

EK (2004): Tupo-raportti 2004.

EK (2006): Tulospalkkaus yksityisellä sektorilla. EK:n palkkausjärjestelmätiedustelu 2005.

EK (2011): Palkkausjärjestelmätiedustelu.

Niskakangas Tuomas: Raha ja ura saavat yritysjohtajan ”tikittämään”.
Helsingin Sanomat 6.4.2009.

Pietiläinen Tuomo: Palkkaa tuloksesta huolimatta. Helsingin Sanomat, 24.5.2009.

SAK (2012): Työolobarometri 2012 osaraportti 4.

Tuloverolaki 66§ 3.momentti.