Tulospalkkaus yksityisellä sektorilla

Tutkimus palkkiojärjestelmien käytön syistä, edellytyksistä ja reunaehdoista

Tutkimuksia 82

Saara Lautala

TULOSPALKKAUS YKSITYISELLÄ SEKTORILLA

Tutkimus palkkiojärjestelmien käytön syistä, edellytyksistä ja reunaehdoista

SAARA LAUTALA

Turun yliopisto
Sosiologian laitos
Pro gradu -tutkielma

PALKANSAAJIEN TUTKIMUSLAITOS
TUTKIMUKSIA 82
HELSINKI 2001

ISBN 952–5071–56–1
ISSN 1236–7176

SISÄLLYS

Esipuhe 7

Tiivitelmä 9

Abstract 11

1. Johdanto 13

2. Toimintaympäristön muutokset yritysten haateena 16

2.1. Uusi kilpailustrategia 16

2.2. Talouden häiriöihin sopeutuminen 17

2.3. Uuden teknologian käyttöönotto 18

2.4. Rakenteelliset muutokset ja tuotannon uudelleenorganisointi ... 21

2.5. Henkilöstön, työorganisaation ja johdon välinen suhde 24

2.6. Paikallisen sopimistoiminnan yleistyminen 27

3. Tutkimuskysymykset ja aiempi tutkimus 30

3.1. Tulopalkkauksen määrittely 30

3.2. Näkökulmia tulopalkkaukseen 34

3.3. Tämän tutkimuksen näkökulma ja tutkimuskysymysten tarkennus 39

3.4. Tutkimuskysymyksiin liittyviä teoreettisia pohdintoja ja aiempia tutkimustuloksia 42

4. Tutkimuksessa käytettävät aineistot ja menetelmät 56

4.1. Empiiristen aineistojen esittely ... 56
4.2. Analyysimenetelmät ... 62

5. Empiirinen tarkastelu: analyysi ja tutkimustulokset ... 65
5.1. Tulospalkkauksen yleisyys ... 65
5.2. Tulopalkkaus ja yritysten suhde ulkoiseen toimintaympäristöön ... 69
5.2.1. Suora vienti ja sen merkittävyys liikevaihdossa ... 69
5.2.2. Kilpailuolosuhteiden kehitys ... 71
5.2.3. Toimipaikkojen kannattavuus ja sen kehityssuunta ... 73
5.3. Tulospalkkaus ja yritysten rakenteelliset ja toiminnalliset ominaisuudet ... 76
5.3.1. Toimipaikan koko ... 76
5.3.2. Tomihenkilöiden osuus henkilöstöstä ... 78
5.3.3. Osa- ja määräaikaisessa työsuhteessa olevan työvoiman käyttö ... 80
5.3.4. Ryhmämäinen työn organisointi ... 82
5.3.5. Rakenteelliset ja toiminnalliset uudelleenjärjestelyt ... 83
5.4. Tulopalkkaus, työelämän suhteet ja paikallinen sopiminen ... 86
5.4.1. Tulospalkkaus ja paikallinen sopiminen ... 86
5.4.2. Henkilöstön rooli tulospalkkausta käyttöönotettaessa ja palkkiojärjestelmän toimivuus ... 90
5.4.3. Tulospalkkaus ja paikallisen sopimisen sisältö ... 95
5.4.4. Organisaatioilmapiiri ... 102
5.5. Keskeiset tulospalkkauksen käytötön yhteydessä olevat tekijät. 118

6. Yhteenveto: Tulospalkkauksen syitä, edellytyksiä ja reunaehtoja 128

Lähdeluettelo ... 134
Liite 1. Tulospalkkauksen ja kannattavuuden kehtiyksen välisen yhteyden tarkastelu kannattavuuden ollessa vakioituna ... 139

Liite 2. Faktorianalyysi paikallisen sopimisen sisällöstä ... 141

Liite 3. Faktorianalyysi toimipaikan ilmapiiriä ja toimintatapoja selvittelevistä kysymyksistä 143

Liite 4A. Tulospalkkauksen ja toimialan välisen yhteyden tarkastelu viennin ollessa vakioituna 145

Liite 4B. Tulospalkkauksen ja toimialan välisen yhteyden tarkastelu toimipaikan koon ollessa vakiona 146

Liite 5. Regressiomalli, jossa mukana yritysten ja niiden toimintaympäristön välistä suhdetta kuvaavat sekä rakenteelliset ja toiminnalliset tekijät (ei henkilöstön rakennetta kuvaavia) 148

ESIPUHE

Keskeinen palkkaukseen liittyvä kehityssuunta tämän päivän Suomessa on liikkuvien, tuloksiin ja voittoon sidottujen palkanosien ja palkkioiden yleistyminen. Yritykset lähtevät kehittämään kannustavia ja palkitsevia palkkiojärjestelmiä vaihtelevista lähtökohdista ja erilaisin tavoittein. Tämän tutkimuksen tavoitteena on empiiristen aineistojen pohjalta muodostaa yleiskuvaa siitä, minkälaisiin tarpeisiin tulospalkkausta yksityisellä sektorilla käytetään sekä siitä, mitkä yrityskohtaiset piirteet näyttävät toimivan palkkiojärjestelmien käyttöönoton edellytyksinä tai reunaehtoina. Tuloksia tulkittaessa otetaan huomioon myös se, että jotkut piirteet saattavat osittain olla myös seurausta tulospalkkauksen käytöstä. Käsillä oleva julkaisu on muokattu joulukuussa 2000 valmistuneen pro gradu -työni pohjalta.

Henkilökohtainen kiinnostukseni tulospalkkaukseen liittyviin kysymyksiin heräsi keväällä 1999, jolloin olin suorittamassa korkeakouluharjoitteluani Toimihenkilökeskusjärjestö STTK:ssa. Toimeksiantonani oli tuolloin tehdä selvitys järjestäytyneen toimihenkilökentän tulospalkkauksen nykytilasta: mm. tulospalkkauksen yleisyydestä, merkityksestä ansioissa, järjestelmien sisällöistä sekä käyttöönottomenettelyistä. Harjoittelun jälkeen jatkoin tutkimustyötä aiheen tiimoilla Turun yliopistossa päästyäni mukaan työoikeuden professori Martti Kairisen vetämään paikallisen sopimisen nykytilaa selvittävään tutkimusryhmään. Tutkimusryhmä sai työnsä päätökseen vuoden 1999 lopussa, ja tutkimustulokset raportoitiin vuoden 2000 alussa julkaisussa *Paikallinen sopiminen työelämässä – hyötyyn ja luottamukseen perustuvaa muutoksenhallintaa.*

Haluan kiittää kaikkia niitä ihmisiä ja yhteisöjä, jotka ovat edesauttaneet minua tutkimusalueeni sisäistämisessä ja käsillä olevan tutkimuksen toteuttamisessa. Toimihenkilökeskusjärjestö STTK:ssa työtäni ohjasivat Matti Leppälä ja Tapio Wallin, joi-

den kannustuksella ja opastuksella on ollut suuri merkitys tulospalkkaukseen liittyvien kysymysten sisäistämisessä ja ensimmäisen laajan, itsenäisesti tehdyn selvitystyön läpiviennissä. Kiitän myös Turun yliopiston työoikeuden professori Martti Kairista mahdollisuudesta olla mukana paikallisen sopimisen tutkimusprojektissa ja hänen lisäkseen myös muita tutkimusryhmän jäseniä kaikesta tuesta ja opastuksesta. Oleellinen merkitys tämän tutkimuksen toteuttamiselle on ollut se, että olen saanut hyödyntää sekä STTK:n, että paikallisen sopimisen tutkimusprojektin keräämiä kyselyaineistoja. Palkansaajien tutkimuslaitosta haluan kiittää taloudellisesta tuesta sekä tutkimustilojen tarjoamisesta käyttööni. Lopuksi haluan kiittää Turun yliopiston sosiologian laitoksen professoria Seppo Pöntistä intensiivisestä ja kärsivällisestä ohjausotteesta, jota ilman tämä työ olisi todennäköisesti edelleen keskeneräisenä pöytälaatikossa.

Helsingissä huhtikuun 17. päivä 2001

Saara Lautala

TIIVISTELMÄ

Tutkimuksessa selvitetään tulospalkkauksen käytön syitä, edellytyksiä ja reunaehtoja suomalaisissa yksityisen sektorin yrityksissä. Tavoitteena on selvittää, minkälaisiin tarpeisiin palkkiojärjestelmien käyttöönotto liittyy, ja minkälaiset yrityskohtaiset ominaisuudet ovat palkkiojärjestelmien käyttöön positiivisessa tai negatiivisessa yhteydessä. Tutkimuksessa selvitetään myös, minkälainen rooli henkilöstöllä on palkkiojärjestelmiä käyttöönotettaessa, ja miten erilaiset henkilöstön huomioimisen tavat vaikuttavat järjestelmien toimivuuteen.

Tulospalkkauksen käyttö yleistyi 1990-luvulla eli samaan aikaan, kun työelämässä ja yritysten toimintaedellytyksissä tapahtui voimakkaita muutoksia. Keskeisenä tarkastelun kohteena on, liittykö tulospalkkauksen käyttö laajempiin strategisiin, toiminnallisiin ja rakenteellisiin muutoksiin yrityksissä, vai onko kyse samaan aikaan esiintyvistä, mutta toisistaan riippumattomista kehityskuluista. Oletuksena on, että yritysten modernisointi ja toimintaympäristön muutokset ovat johtaneet sellaisten tilanteiden yleistymiseen, joissa tulospalkkauksen käyttöönotto on nähty syystä tai toisesta tarpeelliseksi. Huomiota kiinnitetään myös organisaatioiden ilmapiiriä ja toimintakulttuuria kuvaaviin tekijöihin.

Tutkimuksen empiiriset tarkastelut tehdään kahden kvantitatiivisen kyselyaineiston pohjalta. Pääaineistona käytetään Turun yliopiston paikallisen sopimisen tutkimusprojektin yksityisen sektorin toimipaikoilta vuonna 1998 keräämää, työnantajan ja henkilöstön edustajien vastauksista muodostuvaa aineistoa. Toisena aineistona käytössä on Toimihenkilökeskusjärjestö STTK:n alkuvuodesta 1999 keräämä jäsenliittojensa luottamus- ja yhdysmiesten vastauksista muodostuva kyselyaineisto.

Tulospalkkauksen käytön havaitaan kytkeytyvän yrityksissä tapahtuviin laajempiin uudistuksiin, jotka viittaavat toiminnallisen joustavuuden lisäämiseen työvoiman käytössä ja tuotannossa. Yksittäisistä yrityskohtaisista ominaisuuksista mm. toimihenkilöiden suuri määrä, ryhmämäinen työn organisointi, suuri yrityskoko, paikallisen sopimisen yleisyys sekä toimiva ja luottamuksellinen suhde johdon ja henkilöstön välillä lisäävät tulospalkkauksen käyttöä. Empiirisissä tarkasteluissa havaitaan myös, että mitä syvällisemmin henkilöstö on mukana tulospalkkausjärjestelmän suunnittelu- ja käyttöönottoprosessissa, sitä todennäköisemmin saavutetaan järjestelmän tavoitteet ja henkilöstön varauksettoman myönteinen suhtautuminen.

Asiasanat: tulospalkka, palkitseminen, palkkajärjestelmät, paikallinen sopiminen, johtaminen, muutos, työelämä

ABSTRACT

The study is about reasons and conditions for using profit sharing in Finnish private sector enterprises. The objective is to find out the needs profit sharing is related to and the characteristics of the companies that are in positive or negative interaction with remuneration systems. The study also investigates the role of the personnel in introduction of the profit sharing system and the way different kinds of procedures affect to the functioning of the profit sharing.

The use of profit sharing became common in the 1990´s coincide with fundimental changes in work life and in foundations for operations of enterprises. The central focus in the study is weather the introduction of profit sharing is connected to the wider strategic, functional and structural changes in enterprises, or weather it´s the matter of two coincide but unrelated phenomena. The hypothesis is that the modernization process of enterprises and the changes in the environment have led to arise of conditions where profit sharing for reason or the other is found essential. Attention is also directed towards factors reflecting the atmosphere of organization and established modes of action.

Empirical observations are made from the basis of two separate survey data. The main data is gathered year 1998 by the study group of local bargaining in the University of Turku. The survey was directed to the employee and employer representatives in private sector enterprises. The other data was gathered year 1999 by Finnish Confederation of Salaried Employees STTK from the shopstewards of the member trade unions.

The results indicate that the introduction of profit sharing connects to the wider innovations, witch refer to the increase of functional flexibility in the use of labour

force and in the production process. In the case of individual characteristics, the high amount of salaried employees, the large size of the enterprise, team working, high level of local bargaining and well functioning relationship between the management and the staff covert by trust are examples of the factors witch promote the use of profit sharing. The results also indicate that the more profoundly the personnel is involved to the designing and introduction of the remuneration system, the more likely the aims of the system are achieved and the more likely the attitude of the personnel towards profit sharing is positive.

Key words: profit sharing, remuneration, payment systems, local bargaining, management, change, work life

1. JOHDANTO

Kannustaminen ja tuloksista palkitseminen ovat viime vuosina nousseet voimakkaasti esiin suomalaisten työorganisaatioiden palkkapolitiikassa ja henkilöstön hallinnassa. Suorituksiin, tuloksiin ja voittoon perustuvien erien yleistyminen palkkauksessa heijastelee muuttunutta, toiminnan tehokkuutta ja laatua korostavaa toimintatapaa. Uusien painotusten taustalla vaikuttavat suomalaisessa elinkeinorakenteessa, tuotantotavassa sekä markkinaolosuhteissa tapahtuneet muutokset.

Yhä useamman palkansaajan peruspalkkaa täydentää tavoitteiden saavuttamisen tai työpaikan taloudellisen menestymisen perusteella maksettavat palkkiot. Tulospalkkauksella pyritään tukemaan yrityksen säilymistä ja menestymistä. Entistä parempaa kannattavuutta ja taloudellista tulosta haetaan panostamalla henkilöstöön, sen toiminnan ohjaamiseen ja tehostamiseen, tuottavuuteen ja sitoutuneisuuteen. Välineenä käytetään palkkiojärjestelmiä, joiden avulla pyritään parantamaan henkilöstön työmotivaatiota, työtyytyväisyyttä tai molempia. Aloilla joilla työvoiman kysyntä ylittää tarjonnan, esimerkiksi uusilla tietotekniikka-aloilla, palkitsemisen päämääränä korostunee osaavien ihmisten houkutteleminen ja sitoutuminen yrityksen palvelukseen.

Tuloksiin ja voittoon sidottujen palkkioiden käyttö lisää vaihtelua palkansaajien ansioissa. Palkkioiden suuruus ja maksaminen riippuu yritysten taloudellisesta tuloksesta ja siitä, missä määrin asetetut tavoitteet saavutetaan. Yhtenä tulospalkkauksen käytön perusteluna onkin käytetty sen tuomaa joustavuutta työvoimakustannuksiin. Koska tulospalkkaus yleistyi ja nousi puheenaiheeksi Suomessa vasta 1990-luvulla, ei palkkiojärjestelyjen laajenemisen syitä ole toistaiseksi juurikaan empiirisesti tutkittu. Tähän mennessä Suomessa tehdyt tutkimukset ovat pääasiassa keskittyneet selvittämään erilaisten palkkiojärjestelmien toimivuutta ja toimivuuden

edellytyksiä. Tutkimukset on kohdistettu suhteellisen pieneen joukkoon työorganisaatioita. Yleistettävää, suureen organisaatiojoukkoon kohdistunutta kvantitatiivista tutkimusta ei sen sijaan toistaiseksi juurikaan ole.

Tämän tutkimuksen keskeisenä tavoitteena on sen selvittäminen, minkälaisissa yrityksissä ja mihin tarpeisiin suomalaiset yritykset tulospalkkausta käyttävät. Samalla kartoitetaan yritysten ominaispiirteitä, jotka muodostavat edellytyksiä tai reunaehtoja tulospalkkauksen käytölle. Tulospalkkaus on yleistynyt tilanteessa, jossa suomalainen työelämä on ollut voimakkaassa murrosvaiheessa. Keskeisiä muutosvoimia ovat olleet globalisaatio sekä tuotanto- ja informaatioteknologinen kehitys, ja 1990-luvulla murrosta vauhdittivat historiallisen voimakas taloudellinen taantuma sekä Suomen liittyminen Euroopan Unioniin ja hieman myöhemmin myös talous- ja rahaliitto EMUun. Yhtenä keskeisenä tavoitteenani on selvittää, onko tulospalkkaksen käyttö kytkettävissä laajempaan, yritysten muuttuneita toimintaedellytyksiä seuranneeseen uudistus- ja kehittämisprosessiin, vai onko kyseessä vain samanaikaisesti ilmenevät, mutta toisistaan irralliset kehityskulut. Tutkimuksessa siis haetaan vastausta mm. siihen, onko tulospalkkauksen käyttö ajan henkeen liittyvä ohi menevä muoti-ilmiö, vai onko sen yleistymiselle löydettävissä syvällisempiä perusteluja. Tutkimuksessa pyritään selvittämään myös sitä, minkälainen on henkilöstön rooli tulospalkkausjärjestelmää suunniteltaessa ja käyttöönotettaessa, ja onko sillä vaikutusta järjestelmän tavoitteiden saavuttamisen tai siihen suhtautumiseen.

Tutkimus lähtee liikkeelle katsauksella haasteista, joihin yritykset ovat viime aikoina joutuneet vastaamaan mm. kansainvälistymisen, Euroopan yhdentymisen ja teknologisen kehityksen seurauksena. Luvun 3 alussa määritellään lyhyesti tarkasteltavan ilmiön eli tulospalkkauksen käsitettä ja sisältöä. Tämän jälkeen esitellään erilaisia tapoja, joilla tulospalkkausta on lähestytty kansallisissa ja kansainvälisissä tutkimuksissa. Tältä pohjalta alaluvussa 3.3 täsmennetään tämän tutkimuksen näkökulma ja tutkimuskysymykset. Luvussa 3.4 pyritään teoreettisten pohdintojen ja aiempien tutkimusten pohjalta rakentamaan siltaa tulospalkkauksen käytön ja yrityksissä tapahtuvien muutossuuntien välille, jonka jälkeen oletusten ja vaihtoehtoisten näkemysten paikkansapitävyyttä testataan empiirisesti. Viimeisessä luvussa

pyritään vetämään yhteen tutkimuksen keskeiset havainnot ja hahmottelemaan niiden pohjalta kuvaa tulospalkkauksen ja toimivuuden syistä, edellytyksistä ja reunaehdoista tämän päivän Suomessa.

2. TOIMINTAYMPÄRISTÖN MUUTOK- SET YRITYSTEN HAASTEENA

2.1. Uusi kilpailustrategia

1990-luvulta lähtien yritykset ovat etsineet uusia keinoja kilpailukyvyn säilyttämiseksi paitsi idänkapan romahtamisen, myös markkinoiden kansainvälistymiskehityksen seurauksena. Neuvostoliiton hajoamisen jälkeen vientialoilla on käännetty katsetta länteen päin, ja suomalaisen kilpailukyvyn perusteet on jouduttu arvioimaan uudelleen. Perinteinen hinnan ja määrän suhteeseen perustuva kilpailustrategia ei maailmanlaajuisilla markkinoilla enää toimi tehokkaasti maissa, joissa työvoiman korkea hinta lisää huomattavasti tuotantokustannuksia työvoimakustannuksiltaan edullisempiin maihin nähden. Kehittyneimpien maiden tapaan myös Suomessa hintakilpailua onkin korvattu asiakkaiden tarpeiden mukaan joustavalla, korkealaatuisella tuotannolla. Kilpailustrategian muutos on heijastunut teollisuudesta myös muille aloille. Teollisuuden lisäksi myös palvelualoilla, esimerkiksi pankki- ja vakuutustoiminnassa, on havaittavissa keskittymistä parhaiten tuottavaan, asiakkaiden tarpeiden mukaan räätälöitävään konsultointi- ja myyntityöhön. Samalla perinteisiä, yksinkertaisimpia tehtäviä, kuten laskun maksuja ja nostoja on siirretty asiakkaiden itsensä puhelimella, automaateilla ja päätteillä hoidettavaksi (Launis, Kantola, Niemelä & Engeström 1998, 114–117). Laadun ja joustavuuden lisäksi yritysten menestyksen kannalta tärkeiksi ominaisuuksiksi on noussut toimitusten nopeus ja varmuus. Pyrittäessä Suomessa kestävään talous- ja työllisyyskehitykseen avainasemassa on nähty olevan rakenteellisten, työvoimakustannusten alentamiseen pyrkivien uudistusten sijaan tuottavuus- ja innovaatiokehityksen tukeminen (Alasoini 1997, 53).

2.2. Talouden häiriöihin sopeutuminen

Euroopan talous- ja rahaliiton ja samalla myös Suomen haasteena on kyetä matalan inflaation oloissa ylläpitämään työllisyyttä ja sopeuttamaan palkkoja. Valuuttapolitiikan poistuttua kansallisten talouden sääntelykeinojen joukosta merkittävään asemaan on noussut hyödyke- ja työmarkkinoiden kyky sopeutua taantuman oloissa. Kysymys on siitä, miten nopeasti ja millä tavoin talouden häiriö välittyy työmarkkinoille, työllisyyteen ja työehtoihin (Alho 1998, 40–48).

Matalan inflaation oloissa nimellisten palkkojen korotukset heijastuvat lähes kokonaisuudessaan reaalipalkkoihin. Taantumassa reaalipalkkoja ei samasta syystä pystytä sopeuttamaan palkankorotuksista pidättäytymällä, vaan paineet nimellispalkkojen alennuksiin kasvavat. Palkkojen alentaminen saattaa kuitenkin työmarkkinaosapuolten välisissä neuvotteluissa olla varsin vaikeasti toteutettava tavoite. Näin ollen yrityskohtaisten palkkajoustojen lisääminen on nähty vaihtoehdoksi kustannusten sopeuttamiseksi vallitsevaan markkinatilanteeseen (Valtioneuvoston selonteko eduskunnalle 20.5.1997, 29–30). Paikallisilla palkkaliukumilla voidaan pyrkiä hillitsemään sopimuskierrosten palkankorotuksia, ja yrityskohtaiset palkkajoustot tarjoavat nopean keinon alentaa työvoimakustannuksia tarpeen vaatiessa.

Yritykset voivat sopeutua häiriöihin paitsi palkkajoustoilla, myös määrällisillä ja toiminnallisilla joustoilla. Määrällinen joustavuus tarkoittaa ennen kaikkea yritysten käyttämän työvoiman määrän vaihtelua markkinatilanteen mukaan. Työvoiman määrällistä joustoa toteutetaan paitsi tarpeen mukaisilla irtisanomisilla ja rekrytoinneilla, myös määräaikaisilla työsuhteilla, ulkopuolisen, esim. vuokratun työvoiman käytöllä sekä työvoiman ulkoistamisella yrittäjiksi. Määrällisen ja työaikoihin liittyvän jouston yhdistelmä merkitsee osa-aikaisia työsuhteita ja epäsäännöllisiä työaikoja. Toiminnallinen joustavuus puolestaan tarkoittaa yritysten sisällä tapahtuvaa, työtehtäviin liittyvää joustavuutta. Työsuhteet ovat pysyviä, mutta työtehtävät muuttuvia, ja työn intensiivisyys sekä työajat joustavat tilanteen mukaan. Työ-

tehtävien vaihtuvuus vaatii henkilöstöltä monipuolista osaamista ja kykyä itsenäiseen työskentelyyn (Ilmonen & Kevätsalo 1995, 113–115).

Viime vuosikymmenen lamavuodet testasivat tosielämässä suomalaisten yritysten kykyä sopeutua vakaviin talouden häiriöihin. Antila ja Ylöstalo (1999) osoittavat tutkimuksessaan toiminnallisen joustavuuden osoittautuneen määrällistä joustavuutta tehokkaammaksi toimintatavaksi. Pekka Ylöstalon mukaan toiminnallisesti joustavat yritykset selviytyivät taantumasta muita yrityksiä paremmin kyeten suurten yritysten osalta 1990-luvun alkuvuosinakin lisäämään henkilöstömääräänsä. Toiminnallinen joustavuus näyttää perinteistä toimintatapaa paremmin taanneen myös tuottavuuden kasvun. Tuottavuuden kasvu perustuu osaltaan henkilöstöresurssien tehokkaaseen hyödyntämiseen. Tämä merkitsee, että sama määrä palvelua tai tavaraa tuotetaan pienemmällä henkilöstömäärällä, mikä vähentävää toiminnallisesti joustavien yritysten tarvetta rekrytoida uutta työvoimaa. Ylöstalo kuitenkin osoittaa, että muita paremmin menestyessään kyseiset yritykset pyrkivät edelleen kehittämään tuotteitaan ja toimintaansa, jolloin ne ovat perinteisesti toimivia yrityksiä taipuvaisempia lisäämään henkilöstöään (Antila & Ylöstalo 1999, 13–42).

2.3. Uuden teknologian käyttöönotto

Teknologisten innovaatioiden käyttöönotto on suomalaisissa yrityksissä parin viime vuosikymmenen aikana ollut kiistatta varsin yleistä. Uuden teknologian hyödyntäminen nähty keskeiseksi välineeksi pyrittäessä säilyttämään ja edistämään kansainvälistä kilpailukykyä. Kilpailun kiristymistä ei kuitenkaan työelämän tutkijoiden keskuudessa ole pidetty ainoana tuotantomenetelmien laajamittaisen uudistamisen selittäjänä. Yritystason päätöksenteossa tuotantotekniikan uudistamista koskevat ratkaisut eivät välttämättä kytkeydy ajatukseen koko toimintatavan ja kilpailustrategian uudistamisesta, vaan ovat paljon monitahoisempia ja käytännönläheisempiä.

McLoughlin ja Clark ovat keränneet yhteen yleisimpiä työelämän tutkijoiden keskuudessa esiintyneitä selitysmalleja siitä, miksi tuotantoteknologiaa uudistetaan. Ensinnäkin tekninen kehitys voidaan nähdä deterministisenä ja sen soveltamistapa imperatiivina, jolle ei ole vaihtoehtoja mikäli yritykset haluavat säilyä ja toimia muuttuvassa maailmassa. Käyttöönoton perusteluna on tällöin käytetty teknistä kehitystä itsessään. Näkemyksen mukaan yritysten elinehto on pysyä kehityksessä mukana, hyödyntää teknologiset innovaatiot ja mukauttaa organisaation rakenne ja työn organisointi niiden edellyttämällä tavalla ja turvata näin taloudellinen menestys (McLoughlin & Clark 1988, 29–35).

Uuden teknologian käyttöönottoa on selitetty myös johdon pyrkimyksellä entistä pidemmälle vietyyn työprosessin valvontaan ja kontrolliin. Ajattelun taustalla on luokkajakoon perustuva konflikti pääoman ja palkkatyön välillä. Teknisen kehityksen nähdään johtavan edelleen yhä eriytyneempiin, helpommin havaittaviin ja vähemmän ammattitaitoa vaativiin työtehtäviin. Näkemys on vastakkainen ensin mainitun selitysmallin kanssa, jossa taas tuotanto- ja informaatioteknologisten innovaatioiden nähdään merkitsevän ammattitaitovaatimusten ja autonomian lisääntymistä työteh-tävissä (McLoughlin & Clark 1988, 35–39).

Osa työelämän tutkijoista ei pidä uuden teknologian soveltamista vääjäämättömänä kehityskulkuna vaan enemmänkin strategisena valintana, jolle siis on olemassa

myös vaihtoehtoja. Teknologisten innovaatioiden käyttöönotto ja sen myötä mahdollisesti tapahtuvat muutokset työn organisoinnissa tai yrityksen rakenteessa ovat seurausta yritysjohdon neuvottelu- ja päätöksentekoprosessin kautta tehdyistä valinnoista. Uuden teknologian käyttöönoton seurauksiin organisaatiossa saattavat vaikuttaa ylimmän johdon ohella myös muut toimijat, esim. keskijohto, eri henkilöstöryhmät tai ammattiliitot. Koska kehityskulkua ei nähdä deterministisenä, tavat soveltaa uutta teknologiaa eivät strategisen valinnan teorian mukaan ole yhdenmukaisia. Muutosten määrässä ja laadussa tapahtuukin vaihtelua, myös sellaisten organisaatioiden välillä, joiden käyttöönottama uusi tuotanto- tai informaatioteknologia on samanlainen (McLoughlin & Clark 1988, 39–45).

McLoughlin ja Clark toteavat empiiristen tarkastelujensa perusteella, ettei yritysjohdon ratkaisuja uutta teknologiaa käyttöönotettaessa ja sovellettaessa riitä selittämään teknisen kehityksen ja kaupallisen menestymisen asettamat pakot tai pyrkimykset työprosessin entistä tiukempaan kontrolliin. Sen sijaan he toteavat teknologisten innovaatioiden käyttöönottoon liittyvän monenlaisia tavoitteita, jotka he jakavat kolmeen pääryhmään: strategisiin, operationaalisiin ja tuotantoprosessin kontrolloimiseen liittyviin. Strategiset tavoitteet liittyvät ulkoisiin, markkinoille ja kuluttajille suuntautuviin päämääriin kuten laadun parantamiseen, markkinaosuuden kasvattamiseen tai markkina-aseman kohentamiseen suhteessa kilpailijoihin. Operationaaliset tavoitteet puolestaan palvelevat tuotannollisia päämääriä, joita ovat esim. joustavuuden lisääminen, työn tuottavuuden tehostaminen ja tuotantoprosessi- ja työvoimakustannusten pienentäminen. Tuotantoprosessin kontrolloimiseen liittyvillä tavoitteilla pyritään inhimilliseen toimintaan liittyvien epävarmuustekijöiden vähentämiseen työprosessissa, kontrollin lisäämiseen sekä työsuorituksia koskevan palautteen saamiseen entistä enemmän ja entistä nopeammin (McLoughlin & Clark 1988, 48, 70).

Joustavuuteen, nopeaan reagointiin ja asiakaslähtöisyyteen perustuva kilpailustrategia edellyttää niin teollisuudessa kuin palvelutuotannossakin mikroelektroniikan soveltamista (Kasvio 1994, 26). Kilpailustrategisista lähtökohdista tehtyjen teknisten investointien voidaan katsoa palvelevan edellä esitetyn jaon perusteellaan lä-

hinnä strategisia ja operationaalisia tavoitteita. Uutta teknologiaa otetaan käyttöön kuitenkin myös monista muista syistä, ja sitä sovelletaan myös toimintatavoiltaan ja tuotteiltaan varsin perinteisissä yrityksissä. Hyvän kilpailuaseman hakeminen tuotantoa joustavoittamalla ei siten riitä selitykseksi mikroelektroniikan läpilyönnille kaikkialla, sekä avoimella että suljetulla sektorilla. Toisaalta tuotanto- ja informaatioteknologiset muutokset eivät myöskään yksistään ole osoittautuneet riittäviksi uudistuksiksi pyrittäessä parantamaan työn tuottavuutta ja yritysten kannattavuutta. Työorganisaatioiden eri toimintojen ja tasojen kehittämisessä kokonaisuutena onkin vielä parantamisen varaa, jotta entistä koulutetumman työvoiman ja uuden teknologian tarjoamat mahdollisuudet saadaan kunnolla hyödynnettyä (Alasoini 1997, 53–56).

2.4. Rakenteelliset muutokset ja tuotannon uudelleen-organisointi

Helpommin havaittavia organisaatioiden rakenteellisia muutoksia ovat 1980- ja 1990-luvuilla olleet yritysfuusiot, joiden kautta suomalaiset yritykset ovat pyrkineet parantamaan asemiaan kansainvälistyvillä markkinoilla. Uusi kilpailustrategia on kuitenkin merkinnyt myös muunlaisia rakenteellisia uudistuksia. Toiminnan ja tuotannon joustavuus on vaikeasti toteutettavissa hierarkkisen yritysrakenteen puitteissa. Perinteistä yritysrakennetta onkin pyritty purkamaan ja korvaamaan matalalla, rinnakkaisista yksiköistä muodostuvalla organisaatiorakenteella (mm. Ilmonen & Kevätsalo 1995, 112–118; Kasvio 1994). Joustavuutta sekä toimitusten varmuutta ja nopeutta on haettu myös alihankintaa lisäämällä, sillä kaikkea ei kannata tehdä itse. Yritykset ovat muodostaneet toisistaan riippuvaisten päävalmistajien ja alihankkijoiden verkostoja (Kahri 1997, 19–20).

Yritysten rakenteelliset uudelleenjärjestelyt muodostavat kahdensuuntaisen kehitystendenssin. Yrityselämässä on havaittavissa sekä keskittymistä, että hajauttamista. Yrityskoot toisaalta kasvavat fuusioiden myötä. Toisaalta taas yritykset purkavat

organisaatiorakennettaan pienemmiksi, varsin itsenäisesti toimiviksi yksiköiksi (Timonen 1993, 59). Alihankinnan yleistyessä suurten teollisuuslaitosten ympärille on kehittynyt yhä enemmän pieniä, mahdollisesti vain muutamaa asiakasyrityksen tarvitsemaa komponenttia tai palvelua tuottamaan keskittyneitä yrityksiä.

Uuden teknologian tehokas hyväksikäyttö ja joustava tuotanto edellyttävät muutoksia perinteisessä tuotannon ja työn organisoinnissa. Tuotannon järjestämisessä tapahtuvaa muutossuuntaa on kuvattu siirtymänä funktionaalisesta, ositetusta työnjaosta soluissa ja tuoteverstaissa tapahtuvaan valmistukseen (Kasvio 1994, 24–43). Uudessa mallissa tuotanto on organisoitu yksiköihin tuotteen eri valmistusvaiheiden sijasta lopputuotteen tai asiakkaan mukaan (Kevätsalo 1999, 140–141). Tuotteen valmistaminen alusta loppuun samassa yksikössä lisää keskinäistä riippuvuutta eri työtehtävien välillä.

Edellä kuvattua ryhmätyöskentelyn muotoa kutsutaan tiimityöksi erotuksena perinteisistä ryhmämäisistä työskentelytavoista. Procter ja Mueller pitävät tiimityön ja perinteisempien ryhmätyön muotojen keskeisenä erona tiimien strategista merkitystä. Heidän mukaansa tiimimäisen työn organisoinnin pyrkimyksenä on linkittää yhteen yksikköjen ja koko työorganisaation tuloksellisuus. Henkilöstö pyritään sitouttamaan yritykseen lisäämällä tietoisuutta työorganisaation tavoitteista sekä hajauttamalla vastuuta ja päätösvaltaa. Tiimeistä muodostuu tällöin organisaation toiminnan strategisia perusyksikköjä, jotka ovat itseohjautuvia ja itse omaa työsuoritustaan kontrolloivia. Tiimien jäsenet ovat ammattitaidoltaan toisiaan täydentäviä, mutta myös monipuolisia ja siten kykeneviä joustamaan työtehtävissään (Procter & Mueller 2000, 7–20).

Tiimityöskentelystä on käytännön työelämässä muotoutunut eräänlainen organisaation nykyaikaisuutta kuvaava iskusana, joka on käytännössä yhdistetty hyvin vaihteleviin työn organisointimuotoihin. Muun muuassa Kimmo Kevätsalo toteaa väitöskirjassaan havainneensa tiimi-käsitteen liitetyn yhtä hyvin vaiheittaiseen tuotantolinjaan tai yksilökohtaiseen työhön kuin itseohjautuvaan, monitaitoiseen ja yhteisvastuulliseen ryhmätyöhön (Kevätsalo 1999, 143). Osittain tiimimäiseksi maini-

tun työn organisointitavan ja todellisuuden välillä vallitsevaa kuilua saattaa selittää se, ettei toimintatapojen uudistamista ole syystä tai toisesta saatu kunnolla vietyä läpi. Työn organisoinnin muuttaminen tiimimäiseksi ryhmätyöskentelyksi vaatiikin henkilöstön kehittämistä ja kouluttamista. Keskeinen haaste siirryttäessä itsenäisistä työtehtävistä joukkuepeliä muistuttavaan työskentelytapaan on kuitenkin se, miten saada aikaan muutoksia henkilöstön toimintatavoissa ja asenteissa. Tämän tavoitteen saavuttaminen edellyttää, että muut työorganisaation osa-alueet, muun muassa johtaminen ja palkkaus, ovat työn organisointitavan kanssa yhteensopivia ja sitä tukevia. Organisaation tulee järjestelmänä kokonaisuudessaan toimia siten, että se ohjaa henkilöstön toimintaa sen tavoitteiden suuntaan (Procter & Mueller 2000, 17–20).

Yritysrakenteen purkaminen itsenäisiksi yksiköiksi ja itseohjautuvan tiimityöskentelyn lisääntyminen siirtää päätösvaltaa ja samalla vastuuta johdolta henkilöstölle. Clarkin mukaan työprosessin kehittäminen ei aina perustu johdon tietoiseen ohjaukseen, vaan aloite tarkoituksenmukaisempien toimintatapojen voi tulla myös henkilöstöltä (McLoughlin & Clark 1988, 168). Työtehtävien monipuolistuminen ja ryhmissä tehtävän työn yleistyminen on vaikeuttanut yksilökohtaisten työsuoritusten valvontaa. Samaan aikaan yrityskohtainen osaaminen on lisääntynyt, jolloin ydintyövoimasta on muodostunut yrityksille vaikeasti korvattavissa oleva resurssi. Yritykset joutuvatkin etsimään keinoja, joilla voidaan edistää henkilöstön yrityksen päämäärien mukaista toimintaa sekä sitoutumista yritykseen ja sen tavoitteisiin.

2.5. Henkilöstön, työorganisaation ja johdon välinen suhde

Työsuhteessa työnantajan ja työntekijän välille syntyy sopimuksen kautta molemminpuolinen riippuvuussuhde, joka kuitenkin on luonteeltaan epäsymmetrinen työnantajan eduksi. Työnantajan intressinä olevan taloudellisen lisäarvon saavuttaminen riippuu siitä, miten tehokkaasti ostettu työvoima muuntuu työsuorituksik-

si. Henkilöstö puolestaan luovuttaa työvoimansa työnantajan käyttöön hankkiakseen toimeentulonsa. Palkkatyösuhde on siten perusluonteeltaan taloudellinen ja omaa intressiä tavoitteleva.

Työsuhteeseen kohdistuu kuitenkin taloudellisen hyödyn lisäksi myös muita odotuksia. Työsuhde on monelle keskeinen itsetoteutuksen ja identiteetin rakentamisen alue, ja tavallisesti ihmiset sosiaalistuvat ammattiinsa ja työtehtäviinsä vastatakseen niiden vaatimuksiin. Työorganisaation menestymisen kannalta ongelmalliseksi voi muodostua tilanne, jossa henkilöstö sitoutuu selvästi voimakkaammin ammattiinsa kuin työnantajaorganisaatioon. Sitoutuminen yritykseen tarkoittaa, että henkilöstö hyväksyy ja uskoo työnantajaorganisaationsa arvot ja tavoitteet, on valmis ponnistelemaan jotta tavoitteet saavutetaan ja on halukas pysymään työsuhteessa. Ammattiylpeys takaa toisaalta laadukkaan työn, mutta saattaa joissakin tilanteissa jopa vaikuttaa haitallisesti organisaation tavoitteiden toteutumiseen (Kiianmaa 1996, 150–151).

Työorganisaatioon sosiaalistuminen ei poikkeustilanteita lukuun ottamatta ole täydellistä, mikä heikentää yksilön sitoutumista ja sitä kautta usein myös työn tuottavuutta. Työnantaja voi pyrkiä vaikuttamaan tilanteeseen joko lisäämällä kuria ja kontrollia tai pyrkimällä motivoimaan henkilöstöä parempaan tai yrityksen kannalta tarkoituksenmukaisempaan suoritukseen (Ilmonen & Kevätsalo 1995, 39–40). Henkilöstön ohjauskeinojen ja työorientaation välillä vallitsee yhteys, joka heijastuu työnantajan ja henkilöstön väliseen luottamukseen. Tiukka ja peittelemätön työprosessin valvonta viestittää työnantajan taholta epäluottamusta, mikä vaikuttaa negatiivisesti työtyöorientaatioon, lisää tyytymättömyyttä ja heikentää puolestaan luottamusta työnantajaan (Julkunen 1987, 136–141). Negatiivisten seurausten välttämiseksi kontrolli voidaan naamioida tiettyyn työtahtiin tai tiettyihin työaikoihin pakottavalla tuotannon organisoinnilla. Osittain tyytymättömyyttä voidaan lieventää erilaisin työsuhde-eduin ja palkkioin. Työnantaja voi myös pyrkiä luomaan olosuhteet, joissa henkilöstö sisäistää työprosessin kontrollin ja sen seurauksena valvoo ja säätelee itse omaa työsuoritustaan (Ilmonen & Kevätsalo 1995, 40–41).

Työn organisointiin, valvontaan ja johdon ja henkilöstön väliseen suhteeseen vaikuttaa voimakkaasti se, minkälaisia olettamuksia, tavoitteita ja odotuksia esimiehillä on alaistensa suhteen. Organisaatiokäyttäytymisen tutkimuksen pohjalta on aikojen saatossa kehitetty monenlaisia oppeja ja teorioita siitä, millä tavoin henkilöstöä tulee johtaa parhaan mahdollisen työn tuottavuuden aikaansaamiseksi. Jukka Sädevirta (1994) jakaa opit ja teoriat kolmeen pääryhmään.

Perinteiset liikkeenjohdon opit, kuten taylorismi, perustuvat olettamukseen, että työn tekeminen on useimmille vastenmielistä ja että vain harvoilla on halua tai kykyä vastuunottoon tai luovuuteen. Tästä syystä työprosessia tulee valvoa kiinteästi, ja työt pilkkoa mahdollisimman yksinkertaisiksi, helposti opittaviksi kokonaisuuksiksi. Näin uskotaan saavutettavan kohtalaisella palkalla kohtuullisia työsuorituksia sekä työn siedettävyys. Toisessa johtamisteorioiden pääsuuntauksessa, ihmissuhteisissa johtamisopeissa, lähtökohtana on yksilön tarve kokea itsensä hyödylliseksi ja tärkeäksi ja tulla tunnustetuiksi yksilönä. Ihmisten johtamisessa tuleekin ottaa huomioon kyseiset tarpeet samoin kuin huolehtia alaisten informoinnista ja heidän näkemystensä kuulemisesta. Henkilöstölle voidaan myös antaa työtehtävissään jonkin verran vapauksia ja vastuita. Tällä tavoin henkilöstö kokee itsensä arvostetuksi ja pystyvänsä vaikuttamaan asioihin, mikä parantaa työpaikan ilmapiiriä ja henkilöstön yhteistyöhalukkuutta (Sädevirta 1994, 32–34).

Organisaatiotutkimuksen kehittymisen ja työorganisaatioissa tapahtuneiden voimakkaiden muutosten seurauksena henkilöstöhallinnon ja henkilöstöjohtamisen sijaan on ryhdytty puhumaan henkilöstövoimavarojen johtamisesta. Tämä muodostaa johtamisteorian kolmannen pääsuunnan (Sädevirta 1994, 33–37). Työorganisaatioissa ja työvoimassa tapahtuneiden muutosten seurauksena henkilöstö nähdään nykyisin entistä useammin kustannuserän sijasta keskeisenä työorganisaation resurssina. Samalla henkilöstö ja sen johtaminen on nivelletty entistä tärkeämmäksi ja kiinteämmäksi osaksi organisaatioiden toiminnan kokonaisuutta. Perinteisinä henkilöstöjohtamisen tehtävinä voidaan pitää sopivien henkiöiden houkuttelemista hakeutumaan yrityksen palvelukseen, palkkausta, koulutusta, urakehityksen suunnittelua sekä työturvallisuudesta ja työterveydenhuollosta huolehtimista. Henkilös-

tövoimavarojen johtaminen on näkökulmaltaan ja tavoitteiltaan huomattavasti laajempi (Cole 1996, 324–325).

Henkilöstövoimavarojen johtamisen tavoitteena on yhteistyötä lisäämällä saavuttaa vertikaalisesti (organisaation eri tasot, esim. operationaalinen johto ja työnjohto) ja horisontaalisesti (eri toiminnot, yksiköt ja työryhmät) integroitunut organisaatio. Tavoitteena on lisäksi ylintä johtoa myöten kaikkien henkilöstöryhmien sitoutuminen työorganisaatioon, sen johtamiseen, omiin työtehtäviinsä sekä toteutettaviin muutoksiin. Keskeisesti pyritään myös laadun kehittämiseen paitsi tuotannossa, myös liittyen työvoiman kvalifikaatioihin sekä työn ja työelämän sisältöön (Clark 1993, 3–5).

Keskeinen uudenlaiseen johtamistapaan liittyvä tavoite on joustavuuden lisääminen. Jon Clark kytkee sekä henkilöstöä voimavarana korostavan johtamistavan että joustavuuden yleistymisen teknologiseen muutokseen. Erityisesti toiminnalliset, henkilöstön töihin ja toimenkuviin liittyvä joustot korostuvat organisaatioissa, joiden teknologiaa on uudistettu laajalla rintamalla (Clark 1993, 5). John Bessant on havainnut empiirisissä tarkasteluissaan edistyneen tuotantoteknologian käytön olevan yhteydessä myös mm. uudenlaiseen, entistä matalampaan organisaatiomalliin, tiimityöhön, monipuolisiin henkilöstön osallistumis- ja vaikuttamiskanaviin, uudentyyppisiin palkkaus- ja palkitsemisjärjestelmiin sekä jatkuvaan henkilöstön koulutukseen ja kehittämiseen (Bessant 1993, 192–211). Uutta teknologiaa soveltavat modernit yritykset panostavat havaintojen perusteella toiminnassaan keskeisesti henkilöstöön ja sen kehittämiseen. Vastuiden, vapauksien ja itsensä toteuttamisen mahdollisuuksien lisääntyminen sekä henkilöstön aseman keskeisyys yritysten strategiassa muuttaa merkittävästi johdon ja henkilöstön välistä suhdetta.

2.6. Paikallisen sopimistoiminnan yleistyminen

Työelämän muutoksilla on vaikutuksensa myös työehtojen sopimisjärjestelmään. Työelämän tutkijat ovat nähneet merkkejä toisaalta sopimustoiminnan keskittymisestä, toisaalta hajautumisesta (esim. Timonen 1993). EMU-oloissa Suomen talouspoliittinen liikkumavara on kaventunut, jolloin tarve maltillisiin, pitkäaikaisiin ja kattaviin ratkaisuihin on tullut entistä tärkeämmäksi. Toisaalta suuntana on viime aikoina ollut paikallisesti eli toimipaikka- ja yritystasolla tapahtuvan työehtojen sopimisen yleistyminen. Teknisesti työpaikoilla tapahtuvan sopimisen lisääntymistä selittää sopimismahdollisuuksien lisääntyminen. Työehtosopimusmääräysten joustavoittamisen taustalla on kuitenkin työorganisaatioiden entistä vaihtelevammat olosuhteet ja tarpeet, joita työlainsäädännössä tai työehtosopimuksissa ei pystytä riittävästi ottamaan huomioon (Timonen 1993, 71–77).

Työehtoja säännellään Suomessa monella eri tasolla. Säännöstyskeinot muodostavat kolmiportaisen hierarkian jonka ylätason muodostavat työlainsäädännön säännökset, keskitason liittojen solmimat työehtosopimukset ja alimman tason paikallisesti solmittavat työehdot. Hierarkian ylemmällä tasolla voidaan alemmalle tasolle antaa mahdollisuus poiketa ylemmällä tasolla annetuista työehdoista. Jotkut työehdot voidaan jättää kokonaan alemmalla tasolla sovittaviksi. Lailla säännellyistä työehdoista on mahdollista poiketa, mikäli lain säännökset eivät ole luonteeltaan vähimmäispakottavia. Laissa säädetystä voidaan poiketa säännöksen luonteesta riippuen joko työehtosopimuksella tai myös paikallisella sopimuksella (Kairinen 1996, 24–26; 44–45). Työehtosopimuksissa päätösvaltaa alemmalle eli paikalliselle tasolle voidaan siirtää neuvottelulausekkeilla, jolloin työnantajalle annetaan joko mahdollisuus tai velvollisuus sopia henkilöstön kanssa jostakin työehdosta (Timonen 1993, 35). Varsinaisen sopimisen lisäksi työnantajan on neuvoteltava ja tiedotettava merkittävistä työn suorittamiseen liittyvistä muutoksista henkilöstön tai asianosaisen työtekijän kanssa. Velvoite perustuu yhteistoimintalakiin (725/1978). Joissakin harvoissa asioissa yhteistoimintalaissa säädetään myös sopimisesta, jolloin neuvot-

telujen seurauksena on saavutettava jonkinasteinen positiivinen tulema henkilöstön ja työnantajan välillä.

Suppeasti määritellen paikallisella sopimisella tarkoitetaan työehtosopimusten neuvottelulausekkeiden mukaista tai yhteistoimintalaissa mainituista asioista sopimista. Laajemmassa määritelmässä myös yrityskohtaiset työehtosopimukset ja yksilötason työsopimusmuutokset kuuluvat paikallisen sopimisen piiriin. Kaikista työsuhteeseen liittyvistä asioista ei ole olemassa lain säännöksiä, työehtosopimukseen sisällytettyjä määräyksiä tai yksilötason sopimuksia. Tällaiset ehdot voivat olla esim. työnantajan direktio-oikeuden piiriin kuuluvia, työn suorittamiseen liittyviä asioita. Työnantajalla on laissa määritelty oikeus yksipuolisesti määrätä mm. työn sisällöstä ja suoritustavasta (Timonen 1993, 35–36). Toisaalta sopimisella voidaan tarkoittaa myös muunlaisia tilanteita kuin varsinaisten kirjattujen sopimusten tekemistä. Sopiminen voi merkitä myös epämuodollista osapuolten välistä tulemaa, jolloin kysymyksessä voi olla yhteysymmärryksen saavuttaminen tai suostunta. (Kairinen 1996, 19–21). Tästä näkökulmasta myös yhteistoimintamenettelyn mukaisissa neuvotteluissa tapahtuu paljon sopimista (Uhmavaara 1994, 57).

Paikallisen sopimustoiminnan edellytyksenä ja seurauksena on johdon ja henkilöstön välisen vuorovaikutuksen lisääntyminen. Osapuolten välisen suhteen luonne vaikuttaa väistämättä sopimistilanteiden luonteeseen ja yleisyyteen. Toisaalta sopimistilanteisiin liittyvät kokemukset muovaavat johdon ja henkilöstön välistä suhdetta, tilanteesta riippuen joko myönteiseen tai kielteiseen suuntaan. Hyvät kokemukset sopimisesta ja luottamukselliset ja toimivat välit saattavat johtaa sopimiseen myös sellaisista asioista, jotka eivät kuulu työlainsäädännön tai työehtosopimusten sääntelyn piiriin. Vaihtoehtona tämänkaltaisten asioiden hoitamiselle olisi työnantajan direktio-oikeuteen perustuva yksipuolinen määräys.

Sopimiselle suotuisa ilmapiiri ja käytäntöjen kautta muotoutunut tottumus asioista sopimiseen voi johtaa yrityskulttuuriin, jossa henkilöstön ja johdon välillä on tiheää ja syvällistä, sekä lakien ja työehtosopimusten määrittelemää että epävirallisempaa vuorovaikutusta ja yhteistoimintaa. Kun avoin asioista keskusteleminen ja henkilös-

tön osallistuminen muodostuu luonnolliseksi osaksi yrityksen toimintakulttuuria, rajat työehtosopimusten neuvottelulausekkeiden mukaisen sopimisen, yhteistoimintalain määrittelemien neuvottelujen sekä vapaaehtoisen ja normitusten ulkopuolella olevan vuorovaikutuksen ja yhteisymmärryksen hakemisen välillä käytännön tasolla hämärtyvät.

3. TUTKIMUSKYSYMYKSET JA AIEMPI TUTKIMUS

3.1. Tulospalkkauksen määrittely

Työntekijän normaali ansio muodostuu pääosin peruspalkkaustapojen eli aika- tai suorituspalkkojen mukaisesta palkasta. Aika- ja suorituspalkkoja täydentämään yritykset ja muut työorganisaatiot voivat ottaa käyttöön palkkiojärjestelyjä, joista voidaan käyttää yleisnimeä tulospalkkaus. Tulospalkkauksen piiriin lukeutuvat palkkiot ovat peruspalkkaustavoista erillisiä, niitä täydentäviä eriä (Gustafsson & Jokinen 1998, 39). Palkkiolla ei siten voida korvata työ- ja virkaehtosopimusten säätelemiä ns. normaalipalkkoja (Palkkatekniikka 1995, 69). Tulospalkkauksen piiriin lukeutuvat palkkiot määräytyvät muun kuin välittömän työsuorituksen tai -tuloksen perusteella. Maksuperusteet ja niiden yhteys yksilö-, ryhmä- tai työyhteisökohtaiseen työtulokseen vaihtelevat palkkiolajeittain. Palkkioita maksetaan, mikäli asetetut tavoitteet saavutetaan tai ylitetään. Ne eivät siten ole saavutettuja etuja, vaan määräytyvät kunkin tarkastelujakson aikana erikseen. Palkkion määrä voi jonakin tarkastelujaksona olla myös nolla markkaa.

Toisin kuin peruspalkkaustapojen kohdalla, ei tulospalkkauksen määrittelyssä vallitse yhdenmukaista linjaa. Esiintyvä vaihtelu selittyy ainakin osittain palkkiokäytäntöjen moninaisuudella (kts. sivu 32). Tulospalkkauksesta piirtyvä kuva vaihtelee myös näkökulmasta ja tarkoitusperästä riippuen. Kannustavan palkkauksen oppaat, työmarkkinaosapuolten julkaisut ja erilaiset tulospalkkauksesta tehdyt tutkimukset ja teoreettiset tarkastelut käsittelevät tulospalkkausta omista lähtökohdistaan, jolloin erilaisten järjestelmien kuvaukset ja rajanvedot vaihtelevat. Yleisesti käytettyjä peruspalkkaustapoja täydentävien palkkioiden nimikkeitä ovat tulospalkkio, voit-

topalkkio ja voitonjako. Suppeimmassa merkityksessään tulospalkkaus -käsitettä on käytetty viittaamaan ainoastaan tulospalkkioihin. Laajimmillaan käsite on ulotettu koskemaan tulos- ja voittopalkkioiden ja voitonjaon lisäksi myös optioita ja muita osakejärjestelyjä.

Tulospalkkioiden maksaminen perustuu etukäteen asetettujen tavoitteiden saavuttamiseen. Paitsi tavoitteista, myös saavuttamisen mittauskeinoista samoin kuin muistakin palkkiojärjestelmän sisältöön ja pelisääntöihin liittyvistä asioista päätetään ennen järjestelmän käyttöönottoa. Tulospalkkio on tyypillisesti ryhmä-, toiminto- tai yksikkökohtaisten tavoitteiden perusteella maksettava palkkio. Myös yksilö- tai yrityskohtaiset järjestelyt ovat kuitenkin mahdollisia. Tavoitteet voivat olla tuotannollisia, taloudellisia, työn tai työympäristön laadulliseen kehittämiseen liittyviä tai muita kehitystavoitteita, tai edellä mainittujen yhdistelmiä (Palkat ja työvoimakustannukset 1999, 41). Yrityksen taloudellista tulosta voidaan käyttää yhtenä maksuperusteena, palkkion maksun edellytyksenä, tai se voidaan jättää kokonaan huomioimatta.

Voittopalkkioissa olennainen maksuperuste on voitto, jota mitataan jollakin yrityksen tuloslaskelman tunnusluvulla. Työmarkkinakeskusjärjestöjen asettaman tulospalkkatyöryhmän loppuraportin mukaan voitto on olennainen maksuperuste ainakin silloin, kun sen merkitys palkkion määräytymisessä on puolet (Tulospalkkatyöryhmän loppuraportti 16.8.1999). Voittopalkkiojärjestelmään voidaan siis liittää voiton ohella myös muita maksuperusteita. Samoin kuin tulospalkkion, myös voittopalkkion maksaminen perustuu ennalta laadittuun järjestelmään ja asetettujen tavoitteiden saavuttamiseen. Henkilöstörahastolain (814/1989) tunnusmerkit täyttävissä voittopalkkiojärjestelmissä palkkio voidaan rahastoida, jolloin korostuvat järjestelmän sitouttavat elementit. Tällöin palkkiojärjestelmän piiriin kuuluu aina koko työyhteisö. Vuodesta 1999 alkaen henkilöstörahastolaki on ulottunut koskemaan myös valtion liikelaitoksissa ja budjettivaltion virastoissa käytössä olevia tulospalkkausjärjestelmiä. Liikelaitoksissa laaditaan tuloslaskelmat, joten voitto voidaan määrittää kannattavuutta osoittavasta erästä samalla tavalla kuin jo aiemmin henkilöstörahastolain piiriin kuuluneissa yhtiöissä ja yrityksissä. Budjettivaltion

osalta hallituksen esityksen mukaan (HE 262/1998) kannattavuutta voidaan mitata seuraamalla muilla tavoin tuottojen ja kustannusten kehittymistä. Kaikki voittopalkkiojärjestelmät eivät täytä henkilöstörahastolain mukaisen voittopalkkion kriteereitä (Tulospalkkatyöryhmän loppuraportti 16.8.1999). Muut kuin lain kriteerit täyttävät palkkiot maksetaan aina käteisenä.

Henkilöstöä voidaan palkita myös yhtiökokouksen päätöksellä toteutettavalla voitonjaolla. Voitonjaossa osakkeenomistajat päättävät jakaa osan yrityksen voitosta henkilöstölle. Voitonjaossa maksuperusteena on ainoastaan liiketalouden voitto. Voitonjako ei välttämättä perustu etukäteen laadittuun suunnitelmaan, eikä siitä missään tilanteessa sovita henkilöstön kanssa. Voitonjakoon voidaan päätyä esim. tilanteessa, jossa liiketalouden voitto on ollut ennakoitua suurempi (Alivirta & Saukkonen 1998, 4–6).

Ohjauksen ja vakiintuneiden käytäntöjen puute on johtanut siihen, että työpaikoilla käytössä olevien tulospalkkausjärjestelmien kirjo on muodostunut suureksi. Palkkion nimike ei välttämättä anna oikeaa tietoa siitä, mihin täydentävien ryhmään kyseinen palkkio itse asiassa lukeutuu. Ongelmia esiintyy myös suorituspalkkojen ja tulospalkkioiden erottamisessa toisistaan. Suorituspalkoista esim. joillekin palvelualoille tyypilliset provisiot ja teollisuudessa yleiset tuotantopalkkiot saatetaan helposti mieltää tulospalkkioiksi. Erilaisten palkkioiden tunnistamista vaikeuttaa lisäksi se, että yritykset eivät aina käytä vakiintuneita suorituspalkkojen ja tulospalkkauksen piiriin lukeutuvien palkkioiden nimikkeitä. Esimerkiksi STTK:lle tekemäni tulospalkkausselvityksen tarpeisiin kerätyssä kyselyaineistossa esiintyi kaikkiaan 53 erilaista suoritus-, tulos- tai voittoperusteisten erien nimikettä (Lautala 1999, 13–17).

Tulospalkkausjärjestelmät ovat yrityskohtaisia järjestelyjä, joihin liittyy hyvin vähän työ- tai virkaehtosopimustasoista sääntelyä. Tulospalkkioihin liittyvät menettelytavat ovat toistaiseksi pääosin työnantajan yksipuolisesti ratkaistavissa. Kevään 2001 tilanteen mukaan ainoastaan metalliteollisuuden työehtosopimuksissa on määräys kirjatun sopimuksen tekemisestä henkilöstön kanssa tulospalkkiota käyt-

töönotettaessa. Muissa työehtosopimuksissa todetaan lähinnä, että työnantaja voi halutessaan ottaa järjestelmän käyttöön, tai että työnantajan on neuvoteltava tai huolehdittava riittävästä tiedottamisesta tulospalkkaukseen liittyvissä kysymyksissä. Pääosin alakohtaisissa sopimuksissa tulospalkkioita koskevia määräyksiä ei kuitenkaan ole lainkaan.

Voittopalkkioiden osalta – sikäli kun voittopalkkiolla tarkoitetaan henkilöstörahastolain mukaiset tunnusmerkit täyttävää voittopalkkiota - palkkiojärjestelmän käyttöönottoon liittyvästä menettelystä on säädetty lailla. Henkilöstörahastolain 6 § (344/1999) käsittelee lain mukaisesta voittopalkkiojärjestelmästä neuvottelua.

> *"Henkilöstörahaston perustamiseksi on yrityksen tai viraston ja henkilöstön käsiteltävä voittopalkkiojärjestelmän ja henkilöstörahaston perustamista yhteistoiminnasta yrityksissä annetun lain (725/1978) tai yhteistoiminnasta valtion virastoissa ja laitoksissa annetun lain (651/1988) mukaisella tai muulla yrityksen tai viraston ja sanotuissa laeissa tarkoitettujen henkilöstöryhmien sopimalla tavalla."*

Voittopalkkiojärjestelmän käyttöönotosta päättää viimekädessä työnantaja, henkilöstörahaston käyttöönotosta päättää puolestaan viime kädessä henkilöstö. Voittopalkkiojärjestelmä voidaan siis ottaa käyttöön siitäkin huolimatta, ettei henkilöstön ja työnantajan välille synny sopimusta tai yhteisymmärrystä järjestelmän soveltamisesta.

Koska tulospalkkaukseen kohdistuu vain vähän lainsäädäntö- tai työehtosopimustason sääntelyä, voidaan olettaa henkilöstön roolin muotoutumisen palkkiojärjestelmään liittyvissä kysymyksissä riippuvan keskeisesti työyhteisön omaksumista toimintatavoista ja organisaation ilmapiiristä. Kuitenkin juuri tulospalkkauksessa henkilöstön riittävällä huomioimisella järjestelmän suunnittelu- ja käyttöönottovaiheessa saattaa olla palkkiojärjestelyn toimivuuden kannalta kriittisempi merkitys kuin monen muun uudistuksen onnistuneessa läpiviennissä. Näihin kysymyksiin palataan tarkemmin myöhemmin tutkimuksen empiirisessä osassa.

3.2. Näkökulmia tulospalkkaukseen

Ensimmäiset tulospalkkausjärjestelyt otettiin Suomessa käyttöön yksityisellä sektorilla 1970-luvun loppupuolella (Tauria 1993, 226). Valtiolla ja kuntatyönantajilla ensimmäiset tulospalkkauskokeilut ajoittuvat noin kymmentä vuotta myöhemmiksi (Kuula 1992, 10–31). Vasta 1990-luvulta tulospalkkaus on alkanut selvästi vakiinnuttaa asemaansa Suomessa. Saatavilla olevien tilastotietojen mukaan tulospalkkauksen käyttö on selvästi yleistynyt viime vuosikymmenen aikana, vuosikymmenen loppupuolelta kiihtyvällä vauhdilla. Monessa muussa maassa tulospalkkausjärjestelmien käytöllä on selvästi Suomea pidemmät perinteet. Yhdysvalloissa järjestelmiä on sovellettu jo 1930-luvulla. Suurista teollisuusmaista toinen tulosperusteista palkitsemista pitkään toteuttanut valtio on Japani. Suomeen tulospalkkauksen mallit välittyivät naapurimaamme Ruotsin kautta, jossa tulospalkkaukseen liittyviä ajatuksia alkoi nousta esiin 1970-luvun alussa (Tauria 1993, 226).

Suomalainen tulospalkkausta käsittelevä tutkimus on lisääntynyt tutkimuskohteensa yleistymisen vanavedessä. Tähän mennessä tuotettu tutkimustieto ei tästä syystä ole kovin pitkälle ajassa taaksepäin ulottuvaa tai monipuolista. Tulospalkkausta käsitteleviä kansainvälisiä tutkimuksia sen sijaan on saatavilla kotimaisia tutkimuksia selvästi pidemmältä ajalta. Kansainvälinen tutkimus on myös näkökulmiltaan selvästi suomalaista monipuolisempaa.

Tulospalkkausta käsittelevät tutkimukset ovat keskittyneet kolmeen keskeiseen teemaan: tulospalkkauksen vaikutusten selvittämiseen, tulospalkkauksen käytön selittäjien paikantamiseen sekä palkkiojärjestelmien toimivuutta käsitteleviin tarkasteluihin. Tulospalkkauksen vaikutuksia ja sen käytön selittäjiä voidaan etsiä eri tasoilla. Makrotasolla tutkimuskohdetta lähestytään kansantaloudellisesta näkökulmasta. Mikrotasolla puolestaan keskitytään tulospalkkauksen organisaatiotason selittäjien, vaikutusten ja toimivuuden selvittämiseen. Tutkimusotteeltaan tulospalkkauksen vaikutuksia selvittävät tutkimukset vaihtelevat taloustieteellisistä ekonometrisista tarkasteluista sosiaalitieteellisiin kysely- ja tapaustutkimuksiin.

Tulospalkkausta käsittelevissä tutkimuksissa on tuotu esiin työorganisaatioiden tai niiden toimintaympäristön ominaisuuksia, jotka näyttäisivät olevan positiivisessa yhteydessä tulospalkkauksen toimivuuteen tai käyttöön, joko syinä tai seurauksina. Lisäksi on kartoitettu yrityskohtaisia tai niiden ulkoisia piirteitä, joilla näyttäisi olevan tulospalkkauksen käyttöönottoa tai toimivuutta estävä tai vaikeuttava vaikutus.

Empiirisiin ja ekonometrisiin tarkasteluihin perustuvien tutkimusten ohella tulospalkkaukseen liittyviä kysymyksiä on käsitelty myös pelkkiin teoreettisiin pohdintoihin keskittyvissä julkaisuissa. Oman lukunsa tulospalkkausta käsittelevässä kirjallisuudessa muodostavat yrityksille ja muille työorganisaatioille kohdistetut, liikkeenjohdon konsulttien ja muiden asiantuntijoiden laatimat julkaisut, jotka on tarkoitettu tulospalkkauksen käyttöönottoa helpottaviksi oppaiksi. Tulospalkkauksen asemaa on tarkasteltu myös palkkateknisestä näkökulmasta, jolloin tavoitteena on ollut lähinnä ns. normaalipalkkojen ja tulospalkkauksen piiriin lukeutuvien palkkaerien rajapinnan määrittely ja tarkennus. Työnantajien ja työntekijöiden liitot ja keskusjärjestöt ovat toteuttaneet omia tutkimuksiaan, joissa on kartoitettu mm. tulospalkkauksen yleisyyttä, palkkiojärjestelmien pelisääntöjä, sisältöjä sekä henkilöstön roolia tulospalkkaukseen liittyvissä kysymyksissä.

Valtiolla tulospalkkauksen käyttöönottoa lähdettiin viime vuosikymmenen vaihteessa edistämään osana laajempaa palkkausjärjestelmien uudistusta. Valtion työmarkkinalaitos on seurannut ensimmäisistä kokeiluista lähtien tulospalkkauksen käytön yleistymistä ja järjestelmien toimivuutta tutkimuksin ja seurantaraportein. Yksityisellä sektorilla tulospalkkauksen käyttöönotto sen sijaan on tapahtunut ilman keskitettyä ohjausta tai seurantaa. Tulospalkkauksen voimakas yleistyminen on kuitenkin lisännyt yksityisellä sektorilla tiedon tarvetta paikallisista palkkiojärjestelyistä. Tulospalkkauksen vakiinnuttaessa asemaansa on tullut entistä tärkeämmäksi selvittää palkkiojärjestelyjen merkitystä kansantalouden ja keskitetyn palkkapolitiikan näkökulmasta. Tärkeänä kysymyksenä voidaan pitää myös sitä, missä määrin ja millä ehdoilla tulospalkkaus tukee suomalaisten yritysten mahdollisuuksia kehittää toimintaansa ja tuottavuuttaan kansainvälistyvillä markkinoilla. Seuraavaksi esitellään joitakin tulospalkkauksen makrotason vaikutuksiin liittyviä

tarkasteluja. Tulospalkkauksen ja yritystason ominaisuuksien välisistä yhteyksistä saatuja tutkimustuloksia esitellään luvussa 3.4 tutkimusongelman täsmentämisen jälkeen.

Koska kansallista raha- ja valuuttapolitiikkaa ei enää EMU-oloissa voida käyttää talouden vakauttamisen välineenä, on työmarkkinoiden sopeutumiskyky noussut keskeiseen asemaan. Kari Alho tarkastelee tutkimuksessaan Tulospalkkaus – EMU-ajan palkkausmuoto (1998) tulospalkkauksen mahdollisuuksia toimia hajautetun sopeutumisen välineenä talouden häiriötilanteissa. Keskeinen kysymys on, onko tulospalkkauksen tuottamalla palkkajoustavuuden lisääntymisellä työllisyyttä vakauttavia vaikutuksia (Alho 1998, 34–35). Koska EMU:ssa on sitouduttu matalaan inflaatioon, heijastuvat nimellispalkkojen muutokset lähes suoraan reaalipalkkoihin. Taantumassa ei työmarkkinoilla pystytä samasta syystä saavuttamaan reaalipalkkojen alenemaa pelkästään nimellispalkkoja jäädyttämällä. Tämä luo paineita palkanalennuksiin (Alho 1998, 40–48).

Alho toteaa palkanalennusten olevan vaikeasti toteutettavissa ay-liikkeen vastustuksen vuoksi. Tulospalkkauksella voidaan saada aikaan nimellisten työvoimakustannusten nopeaa joustoa alaspäin, olettaen että ennen taantumaa yritykset ovat olleet voitollisia ja siten tosiasiassa maksaneet palkkioita. Alhon mukaan tulospalkkauksen avulla todella voidaan lyhyellä aikavälillä lieventää työttömyyden kasvua ja vähentää konkursseja. Ongelmana on kuitenkin tulospalkkauksen nopea reagointi myös yritysten alkaessa uudelleen tuottaa tulosta, sillä reaalipalkkojen tulisi alentua, kunnes työllisyystilanne on palautunut normaaliksi. Tulospalkkaus vaatiikin tuekseen myös muuta työmarkkinoiden sopeuttamista, sillä yksin käytettynä sopeutuminen on epävakaata. Mikäli tulospalkkaus olisi ainoa joustava tekijä, tulisi yritysten maksaa hyvinä aikoina voitot lähes kokonaisuudessaan henkilöstölle, mikä tietenkään ei toteudu (Alho 1998, 49–53).

Paitsi työllisyyden vakauteen, taloustieteessä on pyritty selvittämään tulospalkkauksen vaikutuksia työllisyyden tasoon. Martin Weitzmanin (1985) mukaan tulospalkkaus alentaa yritysten kynnystä rekrytoida uutta työvoimaa, minkä seurauksen-

na tulospalkkauksen käytön yleistymisellä voidaan hänen mukaansa nostaa työllisyyden tasoa jopa lähelle täystyöllisyyttä. Teoria perustuu oletukseen, jonka mukaan tulospalkkausta käytettäessä peruspalkka sovitaan matalammaksi kuin sen taso olisi ilman tulospalkkausta. Tulospalkkausta käytävät yritykset ovat muita valmiimpia palkkaamaan uutta työvoimaa, koska sen marginaalikustannuksena on ainoastaan peruspalkan osuus, joka siis on asettuu matalammalle tasolle kuin muissa yrityksissä (Weitzman 1985, 937–952).

Estrin ja Wadhwani (1986) suhtautuvat Weitzmanin teoriaan epäilevästi kyseenalaistaen sen perusteena olevat oletukset. Tulospalkkauksen työllisyyttä lisäävät vaikutukset perustuvat oletukseen osapuolten valmiudesta tinkiä ansioiden tasosta. Mikäli henkilöstömäärän lisäys lisää palkkakustannuksia ainoastaan peruspalkkojen verran, merkitsee pääluvun lisääntyminen tuloksen perusteella maksettavan ansio-osan pienentymistä. Tämä lisää eittämättä painetta peruspalkan tason nostamiseen. Kokonaisansion pienentyminen ei tehokkuuspalkkateorian perusteella ole myöskään työnantajan edun mukaista, sillä yleistä linjaa matalammalla palkkatasolla on negatiivinen vaikutus henkilöstön motivaatioon ja sitä kautta työn tuottavuuteen. Samalla ainakin kvalifikaatioiltaan paras henkilöstönosa on vaarassa lähteä parempaa palkkaa maksavien kilpailijoiden palvelukseen. Tutkijat eivät suhtautuvat epäilen myös siihen, että palkkaneuvotteluissa tulos- ja voittosidonnaiset erät ratkaisevasti tukahduttaisivat kiinteän palkan nostamiseen liittyviä paineita (Estrin & Wadhwani 1986, 4–7).

OECD:n työllisyyskatsauksessa (1995) kootaan yhteen empiirisiä tutkimuksia, jotka käsittelevät tulospalkkauksen vaikutuksia työllisyyden vakauteen ja työllisyyden tasoon. Tutkimustulosten tarkastelu ei anna yksiselitteistä kuvaa tulospalkkauksen työllisyyteen kohdistuvista vaikutuksista. Sekä työllisyyden vakauden että tason osalta eri OECD-maissa toteutetut tutkimukset ovat tuottaneet – myös saman maan sisällä – keskenään ristiriitaisia tuloksia siitä, onko tulospalkkauksella työllisyyteen nähden positiivisia vaikutuksia (Employment Outlook 1995, 160–164). Suomea ei OECD:n tarkastelussa ollut mukana, koska Suomessa ei ole tehty vastaavia tulos-

palkkauksen työllisyysvaikutuksia koskevia empiirisiä ja ekonometrisia tutkimuksia (Alho 1998, 31).

3.3. Tämän tutkimuksen näkökulma ja tutkimuskysymysten tarkennus

Suomalaiset tulospalkkausta käsittelevät empiiriset tutkimukset ovat tähän asti suurelta osin painottuneet selvittämään sisällöllisesti erilaisten palkkiojärjestelmien toimivuutta sekä niiden vaikutuksia henkilöstön motivaatioon ja tulospalkkaukseen suhtautumiseen. Tutkimukset ovat keskittyneet rajattuun määrään yrityksiä tai muita työnorganisaatioita. Yleistettävää tutkimustietoa tulospalkkauksen käytön ja yleistymisen syistä ja reunaehdoista sen sijaan ei ole tehty. Kansainvälisten tulospalkkausta käsittelevien tutkimusten vertailu osoittaa, että tulospalkkausta soveltavien yritysten tunnusomaisissa piirteissä on huomattavaa vaihtelua. Myöskään tulokset tulospalkkauksen vaikutuksista eivät ole kauttaaltaan yhdenmukaisia. Ainakin osittain vaihtelevia tuloksia selittänevät paitsi erilaiset tutkimusotteet ja metodit, myös maiden kulttuuriset ja työelämän suhteisiin ja käytäntöihin liittyvät erot. Muissa OECD-maissa tehtyjen tutkimusten tuloksia ei siten voida suoraan yleistää myös Suomea koskeviksi.

Tässä tutkimuksessa pyritään laajan, yksityisen sektorin toimipaikkoja käsittävän kvantitatiivisen aineiston pohjalta muodostamaan käsitystä siitä, minkälaisissa yrityksissä ja mihin tarpeisiin tulospalkkausta Suomessa käytetään. Tavoitteena on etsiä syitä, edellytyksiä ja reunaehtoja tulospalkkauksen käytölle ja yleistymiselle. Tulospalkkauksen käytön yleistyminen sijoittuu ajallisesti samalla vuosikymmenelle, jolloin Suomen kansantalouden ja elinkeinoelämän toimintaympäristö ja lainalaisuudet muuttuivat rajusti. Kuten edellä esiteltiin, muutokset ovat asettaneet yritykset monenlaisten, usein syvällistä uudistumista vaativien haasteiden eteen. Keskeisenä tutkimuskysymyksenä tässä tutkimuksessa onkin selvittää, kytkeytyykö tulospalkkauksen yleistyminen työelämän murrosvaiheessa muuhun toimintatapojen ja työyhteisöjen kehittämiseen, vai onko kyseessä kaksi erillistä, samalle vuosikymmenelle ajoittunutta mutta toisistaan riippumatonta kehityskulkua.

Monissa OECD-maissa tehdyissä tarkasteluissa on kartoitettu erilaisia yrityskohtaisia rakenteellisia ja organisatorisia ominaisuuksia, joiden perusteella tulospalkkaus

on nähty joko käyttökelpoiseksi tai sopimattomaksi järjestelyksi. Eri maissa tehdyt empiiriset tutkimukset ovat antaneet vaihtelevia tuloksia siitä, minkälaiset ominaisuudet tosiasiassa ovat positiivisessa tai negatiivisessa yhteydessä tulospalkkauksen käyttöön. Suomessa ei vastaavia tarkasteluja juurikaan ole tehty. Tutkimuksen tavoitteena onkin löytää keskeiset yrityskohtaiset piirteet, jotka lisäävät tulospalkkauksen käytön todennäköisyyttä. Viime vuosikymmenellä tapahtuneet nopeat yritysten toimintaedellytysten muutokset, kuten myös hitaammat kehityskulut ovat saattaneet johtaa sellaisten yritystason olosuhteiden ja ominaisuuksien yleistymiseen, joissa tulospalkkaus on käyttökelpoinen tai tarpeellinen osa yrityksen henkilöstöstrategiaa.

Paitsi yritysten vuorovaikutukseen ulkoisen toimintaympäristönsä kanssa sekä rakenteellisiin ja organisatorisiin tekijöihin, tutkimuksessa kiinnitetään huomiota työyhteisöjen ilmapiiriin ja vuorovaikutussuhteisiin ja niiden mahdolliseen yhteyteen tulospalkkauksen käytön kanssa. Lisäksi tulospalkkauksen käytön yleisyyttä tarkastellaan sen suhteen, missä määrin toimipaikoilla harjoitetaan paikallista sopimistoimintaa, ja minkälaisiin asioihin se kohdistuu. Paikallisen sopimisen määrän voidaan ajatella kertovan jotain toimipaikan toimintakulttuurista, ilmapiiristä ja vuorovaikutussuhteista. Toisaalta se kertoo myös yritysten tarpeista kehittää toimintaansa ja työehtoja ohi tai yli työehtosopimusmääräysten. Paikallisen sopimisen sisällöt taas antavat viitteitä siitä, mihin suuntaan ja tarpeisiin sopimismahdollisuuksia käytetään.

Tutkimuksessa etsitään syitä, edellytyksiä ja reunaehtoja paitsi tulospalkkauksen käytölle, myös palkkiojärjestelmien toimivuudelle. Tällöin tarkastelu keskittyy järjestelmien kehittämis- ja käyttöönottovaiheiden menettelytapoihin, ts. siihen, millä tavalla henkilöstö on huomioitu ja onko se voinut vaikuttaa järjestelmään sen kehittämisvaiheessa. Erilaisia menettelytapoja verrataan tulospalkkausjärjestelmien tavoitteiden tuntemiseen, saavuttamiseen sekä järjestelmään suhtautumiseen.

Tulospalkkauksen käytön syitä, edellytyksiä ja reunaehtoja etsitään yritysten ja niiden toimintaympäristön välisestä suhteesta, yritysten rakenteellisista ja organisato-

risista ominaisuuksista sekä yritysten ilmapiiriä ja vuorovaikutusta heijastelevista tekijöistä. Keskeinen huomion kohde on muutos, ts. uudistukset ja kehityssuunnat, jotka antavat viitteitä toimintatavan murroksesta ja modernisoinnista. Analyysissa edetään yritysten ja niiden ulkoisen ympäristön välisen vuorovaikutuksen laatua kuvaavista tekijöistä yrityksen sisäisiin, ensin rakenteellisiin ja organisatorisiin ja lopulta ilmapiiriä ja vuorovaikutussuhteita kuvaaviin tekijöihin.

Yritysten ja niiden toimintaympäristön välistä suhdetta kuvaavina tekijöinä analyysissa käytetään viennin harjoittamista, kannattavuutta ja sen kehitystä sekä kilpailuolosuhteiden kehitystä. Rakenteellisina ja organisatorisina tekijöinä analyysissa on mukana yritysten päätoimiala, henkilöstömäärä, henkilöstön rakenne, työn organisointitapa sekä erilaiset rakenteelliset ja organisatoriset, toimintaa joustavoittavat ja modernisoivat uudelleenjärjestelyt. Organisaation ilmapiiriä ja toimintakulttuuria heijastelevia tekijöitä ovat erilaiset paikalliseen sopimiseen liittyvät kysymykset joita ovat paikallisen sopimistoiminnan yleisyys, henkilöstön roolin merkitys tulospalkkausta käyttöönotettaessa, paikallisen sopimisen sisällöt ja siihen liittyvät näkemykset sekä työyhteisön vuorovaikutussuhteita kuvaavat ulottuvuudet. Paikallista sopimista voidaan käyttää paitsi toimintakulttuurin ja ilmapiirin mittarina, myös yritysten kehittämisen ja sen luonteen osoittimena.

Empiiriset tarkastelut perustuvat kahteen erilliseen kvantitatiiviseen poikkileikkausaineistoon. Tästä syystä kaikkien tulospalkkauksen ja yritysten ominaisuuksien välillä havaittavien yhteyksien vaikutussuunnasta ei voida tehdä tyhjentäviä päätelmiä. Esimerkiksi toimipaikkojen ilmapiiriä ja vuorovaikutussuhteita heijastelevat tekijät saattavat yhtä hyvin olla seurausta tulospalkkauksen käytöstä, kuin edellytyksiä sille, että tulospalkkausta otetaan käyttöön. Näihin pohdintoihin palataan analyyseja ja tutkimustuloksia käsittelevissä alaluvuissa.

3.4. Tutkimuskysymyksiin liittyviä teoreettisia pohdintoja ja aiempia tutkimustuloksia

Eri tavoin määräytyvien palkkojen ja palkkioiden käyttökelpoisuudesta erilaisissa tilanteissa on olemassa runsaasti teoreettisia pohdintoja. Mielenkiinnon kohteina on ollut sellaisten olosuhteiden määrittely, joissa tuotosten perusteella maksettavat suorituspalkat tai vaihtoehtoisesti työpanosten perusteella maksettavat aikapalkat ovat kaikkein toimivin vaihtoehto. Yleisiä ovat myös tarkastelut, jotka liittyvät eri tilanteisiin ja erilaisiin organisaatioihin parhaiten soveltuviin kannustaviin palkka- ja palkkiojärjestelyihin. Ennen teorioiden esittelyä on syytä muistuttaa, että käytännössä henkilön tehdyn työajan palkka harvoin määräytyy yksinomaan työpanosten, -tuotosten tai -tulosten perusteella. Suomessa yleistyneet työn vaativuuteen perustuvat palkkausjärjestelmät sisältävät paitsi kiinteän tehtäväkohtaisen, myös liikkuvamman henkilökohtaisen palkanosan, jossa vaihtelevasti otetaan huomioon mm. osaamiseen, pätevyyteen ja työstä suoriutumiseen liittyviä asioita ja niissä tapahtuneita muutoksia. Toisaalta suorituspalkkoihinkin liittyy yleensä tietty kiinteä palkanosa, jota täydentää työsuoritusten perusteella maksettava urakka- tai palkkiopalkka. Edellä mainittuja palkkaustapoja täydentämään on lisäksi yhä useammin rakennettu erilaisia yksilökohtaisia tai kollektiivisia työtuloksista palkitsevia tulospalkkausjärjestelyjä.

Edward E. Lawler korostaa palkkaustavan ja organisaation ominaisuuksien välisen yhteensopivuuden tärkeyttä. Palkkaustavan valinnassa tulisi ottaa huomioon työorganisaation rakenteelliset ominaisuudet, työvoiman odotukset ja ominaisuudet, työtehtävien luonne sekä työyhteisön ilmapiiriin ja kulttuuriin liittyvät tekijät kuten henkilösuhteet, vuorovaikutuksen luonne ja organisaation historia. Mikäli yritys nojaa vahvasti inhimilliseen osaamiseen, taitoihin ja kykyihin sekä näiden kasvuun ja kehittämiseen, tulee palkkauksen houkutella oikeanlaista työvoimaa ja kannustaa henkilöstöä kehittämään itseään. Jos yrityksen toiminnassa painottuu ryhmien tai järjestelmien tuloksellisuus, tulee palkkauksen ohjata ryhmien toimintaa tai järjes-

telmien käyttöä organisaation tavoitteita ja menestystä tukevaan suuntaan (Lawler 1981, 156–178).

Otettaessa käyttöön työtuotosten mukaan vaihtelevia palkkoja tai palkkioita keskeistä on ensinnäkin, että parantuneista suorituksista tai tuloksista todella on mahdollista maksaa parempaa palkkaa ja toiseksi se, että työsuoritukset ja -tulokset ovat mitattavissa. Työtuotoksia painottavan palkkausjärjestelmän toimivuus edellyttää Lawler´n mukaan työorganisaatiolta lisäksi tiedonkulun sujuvuutta ja avoimuutta, luottamusta sekä henkilöstön myönteistä suhtautumista (Lawler 1981, 100).

Työtuotosten mukaan määräytyvän palkanosan tai palkkion määräytymistä voidaan mitata yksilötasolla tai kollektiivisesti, esim. työryhmän, yksikön, osaston tai koko organisaation tasolla. Oikea mittaustaso riippuu Lawler´n mukaan useista erilaisista yrityskohtaisista tekijöistä. Taulukossa 1 esitetään Lawler´n tyypittely organisaatioiden ominaisuuksista, jotka vaikuttavat työtuotosperusteisen palkanosan tai palkitsemisjärjestelmän mittaustason sopivuuteen (Lawler 1981, 82–85).

Taulukko 1. Työsuoritusten ja -tulosten mittaustason sopivuuteen vaikuttavat tekijät

	Sopiva mittaustaso	
Ominaisuus	Yksilökohtainen	Kollektiivinen
Teknologia	Yksinkertaista, työtehtävät riippumattomia toisistaan	Monimutkaista, työtehtävien keskinäinen riippuvuus
Luottamus	Hyvät esimies-alaissuhteet, luottamus esimieheen	Luottamus työorganisaatioon, hyvä tiedonkulku ja organisaation tavoitteiden ja tulosten tiedostaminen
Koko	Suuri, yksilön vaikea erottaa ja suhteuttaa työpanostaan kokonaisuudessa	Pieni, yksilöllä mahdollisuus vaikuttaa ja suhteuttaa toimintaansa ryhmässä tai koko työyhteisön tasolla
Tiedonsaanti ja seuranta	Hyvä yksilötason tuotoksista	Hyvä kollektiivitason tuotoksista
Järjestäytyneisyys	Ei järjestäytyneitä	Ei merkitystä

Lähde: Lawler (1981).

Tulospalkkausjärjestelmät ovat pääosin kollektiivisen työtuloksen mukaan määräytyviä palkkioita. Lawler´n tyypittelyn perusteella tulospalkkaus näyttäisi siis soveltuvan erityisen hyvin modernia teknologiaa ja työnorganisointia toteuttaviin yrityksiin, joissa henkilöstö on integroitu vahvasti mukaan yrityksen toimintoihin.

Lawler kiinnittää huomiota myös menettelyihin suoritus- tai tulosperusteisten palkanosien tai palkkioiden suunnittelussa. Hän toteaa aiempien empiiristen havaintojen pohjalta henkilöstön osallistumisen vaikuttavan myönteisesti palkka- ja palkkiojärjestelmien toimivuuteen. Havainnolle on löydettävissä useita selityksiä. Ensinnäkin, henkilöstön osallistuminen takaa parhaiten järjestelmän sisällön ja pelisääntöjen tuntemisen. Toiseksi, osallistuminen järjestelyn suunnitteluun varmistaa parhaiten siihen sitoutumisen. Lisäksi osallistuminen lisää henkilöstön vaikutusmahdollisuuksia ja luottamusta (Lawler 1981, 105–107). Henkilöstön ottaminen mukaan järjestelmän suunnitteluun ei kuitenkaan riippumatta organisaation muista toimintatavoista ja ilmapiiristä takaa toimivuutta. Johtamistavan on oltava yleisemminkin osallistumista suosiva, kaikkien osapuolten tulee suhtautua tilanteeseen

myönteisesti ja organisaatioilmapiirin on oltava luottamuksellinen ja yhteistyöhön kannustava (Lawler 1981, 111).

Edward P. Lazear toteaa ekonometristen tarkastelujensa perusteella työpanosten eli työajan mukaan määräytyvän palkan parhaaksi vaihtoehdoksi silloin, kun työtuotosten mittaaminen on vaikeaa tai aikaa vaativaa. Kun taas työhön käytetyn ajan arvo on suuri, saattaa työtuotosten perusteella palkka olla aikapalkkaa parempi ratkaisu. Helposti korvattavan henkilöstön palkanmaksun perusteeksi sopii paremmin työtuotokset ja laajasti yritysspesifiä osaamista omaavan henkilöstön puolestaan työpanokset. Lisäksi Lazear toteaa, että työyhteisöissä joissa tuottavuus eri henkilöillä vaihtelee suuresti, tuotosten perusteella määräytyvä palkkaus saattaa olla työaikaan sidottua palkkaa kannattavampi ratkaisu (Lazear 1996, 21–22).

Tiimimäisessä ryhmätyöskentelyssä, jossa yksilön työsuoritusta on vaikea erottaa koko ryhmän työsuorituksesta, jonkinlainen kollektiivinen suorituksista tai tuloksista palkitseva järjestely on Lazear´n mukaan välttämättömyys. Muussa tapauksessa vapaamatkustajaongelma heikentää helposti tiimimäisen työskentelytavan tuottavuutta ja tehokkuutta. Lazear lainaa sosiologien yleisesti ryhmäpaineen vaikutuksiin liittämiä *syyllisyyden* ja *häpeän* käsitteitä. Häpeän tunne syntyy ryhmäpaineen seurauksena tilanteessa, jossa tiimin jäsen laistaa helposti muiden havaittavissa olevista tehtävistä. Mikäli yksilökohtaisten työtehtävien hoitaminen ei ole muiden ryhmän jäsenten helposti kontrolloitavissa, tulee luoda olosuhteet joissa ryhmäpaine sisäistyy syyllisyyden tunteeksi tehtäviä laiminlyötäessä. Sisäistetty ryhmäpaine on työorganisaatioissa toteutettavissa kollektiivisten palkitsemisjärjestelyjen avulla. Syyllisyyden tunne edellyttää, että omien tehtävien laiminlyönnillä on haitallinen vaikutus muihin ryhmän jäseniin. Kollektiivisissa palkkiojärjestelyissä jokaisen tiimin jäsenen onkin pyrittävä mahdollisimman hyvään suoritukseen, muuten palkkio jää odotettua pienemmäksi tai saavuttamatta kokonaan (Lazear 1996, 47–49).

Lazear´n teoretisoinnissa korostuu vapaamatkustelu ryhmän toimintaa vaikeuttavana ilmiönä. Mikäli ryhmän jäsenet ovat sisäisesti motivoituneita ja sitoutuneita organisaatioon ja tehtäviinsä, vapaamatkustajaongelmaa ei kuitenkaan pitäisi olla.

Tässäkään tilanteessa ryhmä ei kuitenkaan välttämättä toimi asetettujen tavoitteiden mukaisesti, vaan sen jäsenten yhteistyökyvyssä saattaa olla ongelmia. Myös tällöin paitsi selkeiden yhteisten tavoitteiden, myös niiden saavuttamiseen kytketyn kollektiivisen palkkiojärjestelyn asettamisella voi olla ryhmän toimivuuden kannalta myönteisiä vaikutuksia (Vartiainen, Hakonen & Hulkko 1998, 14–21).

OECD:n työllisyyskatsauksessa (1995) on koottu yhteen erilaisia yrityskohtaisia ominaisuuksia, joita on yhdessä tai useammassa OECD-maissa toteutetussa tutkimuksessa nostettu tarkastelun kohteeksi tulospalkkauksen käytön syitä selvitettäessä. Näitä ominaisuuksia ovat yritysten koko ja rakenne, toimintojen ja työn organisointi, työvoiman rakenne, työelämän suhteet, tehokkuuspalkkatarkastelut, tuloksissa ja kannattavuudessa tapahtuvat heilahtelut sekä ulkoinen ympäristö.

Katsauksessa todetaan, että näkemykset tulospalkkauksen hyödyllisyydestä erikokoisissa organisaatioissa vaihtelevat. Tulospalkkauksen on nähty soveltuvan paremmin pieniin kuin suuriin työyhteisöihin, koska suurissa yhteisöissä järjestelmän kannustava vaikutus laimentuu kun yksilö ei erota oman osuutensa merkitystä kokonaistuloksesta. Työprosessin valvontanäkökulmasta tulospalkkaus puolestaan näyttäisi soveltuvan nimenomaan suuriin yrityksiin. Suurissa työorganisaatioissa valvontakustannukset saattavat nousta suuriksi, jolloin tulospalkkausjärjestelmällä voidaan pyrkiä luomaan tilanne, jossa henkilöstö kontrolloi itse itseään ja muita työyhteisönsä jäseniä. Suurissa yrityksissä saattaa myös olla enemmän resursseja käytettävissä, joita voidaan kohdistaa palkkiojärjestelyjen suunnitteluun ja toimeenpanoon. Lisäksi suuret yritykset saattavat olla paremmin informoituja erilaisista tulospalkkauksen muodoista ja niihin liittyvistä mahdollisuuksista (Employment Outlook 1995, 153).

Tulospalkkauksen voidaan olettaa vaihtelevan myös työorganisaatioissa käytössä olevan teknologian, työn organisointitavan ja työtehtävien sisältöjen mukaan. Kun henkilöstön työskentelytavat ja työnsisällöt ovat vaihtelevia ja tehokas tuotanto edellyttää yhteistyötä ja ryhmämäistä työn organisointia, tulospalkkaus saattaa olla hyödyllinen väline henkilöstön toiminnan ohjauksessa. Kun taas työn sisällöt ja or-

ganisointi on kytketty tiukasti koneiden ja laitteiden toimintaan, ei tulospalkkausta välttämättä pidetä tarpeellisena toiminnan ohjauksen välineenä (Employment Outlook 1995, 153).

OECD:n työllisyyskatsauksen yhteenvedossa todetaan tulospalkkauksen saattavan olla positiivisessa yhteydessä toimihenkilöiden määrään. Perusteluna on, että toimihenkilöiden työtehtävät saattavat työntekijöitä useammin olla luonteeltaan sellaisia, joissa työsuoritusten tuloksia on vaikea yksilötasolla seurata. Toisaalta toimihenkilöt saattavat olla työntekijöitä syvällisemmin työorganisaatioon ja sen tavoitteisiin sitoutuneita, jolloin ylimääräisten kannustimien ja palkitsemisjärjestelyjen käyttöä on tarpeellista suunnata työntekijäryhmille (Employment Outlook 1995, 153).

Mikäli tulospalkkauksen käyttöönotto edellyttää henkilöstön ja johdon välistä sopimista, saattaa tulospalkkaus olla muita yrityksiä useammin olla käytössä yrityksissä, joissa johdon ja henkilöstön välinen suhde on toimiva ja luottamuksellinen. Toisaalta johdon ja henkilöstön välillä vallitseva luottamus saattaa tehdä tarpeettomaksi ylimääräisten kannustinjärjestelyjen käyttöönoton. Työelämän suhteita laajemmin tarkastellen henkilöstön järjestäytymisasteen mahdollinen yhteys tulospalkkauksen käyttöön riippuu siitä, miten ay-liike suhtautuu yrityskohtaisten palkkiojärjestelyjen käyttöön. Myös järjestäytymistavalla saattaa olla merkitystä, sillä henkilöstön hajanainen järjestäytyminen moniin eri ammattiliittoihin voi vaikeuttaa tulospalkkausjärjestelmän käyttöönotosta käytäviä neuvotteluja (Employment Outlook 1995, 153).

Tulospalkkausta voidaan käyttää myös keinona nostaa palkkaa yli vallitsevan markkinatason, jolloin henkilöstöä kannustaa ja sitouttaa taloudellista tulosta tehtäessä palkkioiden muodossa tuleva viesti työnantajan halukkuudesta jakaa hyvästä tuloksesta osuus myös henkilöstölle. Tulospalkkauksen käyttöönotolla voidaan samalla pyrkiä kompensoimaan ja hillitsemään pysyviä palkankorotuksia. Tästä näkökulmasta tulospalkkaus on käyttökelpoinen järjestely aloilla, joissa kannattavuu-

den vaihtelut ovat suuria (Employment Outlook 1995, 153–154). Tällaisia aloja ovat erityisesti avoimella sektorilla toimivat suhdanneherkät vientialat.

Esitetty tarkastelu antaa tulospalkkauksen yleistymiselle makrotaloudellisen perustelun. EMU-asiantuntijaryhmä onkin korostanut palkkojen joustavuuden lisäämistä yhtenä kansallisena sopeutumiskeinona talouden häiriöihin (Valtioneuvoston selonteko eduskunnalle 20.5.1997, 29–30). Kannattavuuteen ja yrityksen menestymiseen sidotut tulospalkkausjärjestelyt mahdollistavat työvoimakustannusten reagoinnin myös alaspäin. Tällöin yritykset säilyttävät toimintakykynsä pitempään laskusuhdanteessa ilman laajoja irtisanomisia tai lomautuksia. Hyvinä aikoina tulospalkkauksella voidaan puolestaan hillitä peruspalkkojen pysyvää liukumista sopimuskorotuksia huomattavasti korkeammalle tasolle (Alho 1998, 47–48).

Keskitetyn palkkapolitiikan julki lausuttuina tavoitteina ovat kohtuullisen ansiotason turvaamisen ohella palkkauksen solidaarisuus, oikeudenmukaisuus ja tasaarvoisuus (Pohjola 1993, 31; Teikari & Vartiainen 1993, 116). Yleistyessään tulospalkkaus lisää paikallisia palkkaliukumia, mikä saattaa erityisesti hyvän taloudellisen tilanteen vallitessa lisätä palkkaeroja eri sektorien, alojen, työorganisaatioiden ja henkilöstöryhmien välillä. Toisaalta palkkaerojen kasvua on myös puolusteltu vedoten siihen, että parhaiten menestyvien alojen ja yritysten suhteellisesti paremman palkkatason salliminen ja sitä kautta saatava tuottavuuden nousu hyödyttää lopulta kaikkia.

Lindbeck ja Snower toteavat ekonometrisen analyysinsa perusteella, että työn organisoinnin ja työtehtävien muuttuessa monipuolisiksi ja joustaviksi kiinnostus paikallisesti sovittavan kannustavan palkkauksen käyttöön lisääntyy samanaikaisesti kun yleisemmällä tasolla tehtyjen palkkaratkaisujen merkitys vähenee. Työsuorituksiin ja tuloksiin perustuvien palkanosien ja palkkioiden seurauksena samaa työtä tekevien ansioissa esiintyy vaihtelua. Tällöin periaate ”samasta tai samanarvoisesta työstä sama palkka” ei kokonaisansiota tarkastellen toteudu (Lindbeck & Snower 1996, 9–10). Lindbeck ja Snower eivät keskitä tarkasteluaan pelkästään tulospalkkaukseen. Tulospalkkauksen palkkaeroja lisäävää vaikutusta lieventää se,

etteivät palkkiot ole kiinteitä palkanosia eivätkä saavutettuja etuja, vaan palkkion määrä saattaa tiettynä hetkenä olla nolla markkaa.

Taipumukseen ottaa käyttöön tulospalkkausjärjestelyjä saattaa vaikuttaa muiden samalla alalla toimivien yritysten esimerkki. Kun tulospalkkauksen käyttö jollakin alalla on yleistä, saattaa yritysten päätökseen järjestelyn käyttöönotosta vaikuttaa tarve parantaa asemia kvalifikaatioiltaan parhaasta työvoimasta kilpailtaessa. Lazear´n mukaan huonosti tuottava työvoima välttelee työpaikkoja, joissa ansio määräytyy suoritusten ja tulosten mukaan, ja houkuttelee puolestaan henkilöitä, joiden tuottavuus on suuri (Lazear 1996, 22–23). Mikäli oletetaan, että peruspalkka tulospalkkausta käyttävissä yrityksissä asettuu muita alemmalle tasolle, saattavat työntekijät valita työpaikkansa kuitenkin myös peruspalkan tason perusteella. Palkka, joka on muuttumaton ja riskitön turvaa paremmin toimeentulon kuin palkka, jossa merkittävä osa kokonaisansiosta muodostuu suoritusten ja tulosten perusteella vaihtelevasta, mahdollisesti välillä kokonaan saamatta jäävästä osasta (Employment Outlook 1995, 154).

Suomalaisessa työelämässä tapahtuneet muutokset ovat saattaneet johtaa kehitystä suuntaan, jossa tulospalkkaus yhä useammin todetaan käyttökelpoiseksi vaihtoehdoksi henkilöstön toiminnan ohjauksessa, kannustamisessa, sitouttamisessa ja työvoimakustannusten säätelyssä. Kilpailuolosuhteiden muutoksen ja teknologinen kehityksen seurauksena yhä useampi yritys korostaa kilpailustrategiassaan joustavaa asiakaslähtöisyyttä, laatua ja nopeaa reagointia. Uusi toimintatapa edellyttää entistä osaavampaa työvoimaa. Tulospalkkauksen käyttö onkin useissa teksteissä nähty uudenlaista, modernia toimintatapaa soveltaville yrityksille tyypilliseksi järjestelyksi (esim. Ilmonen & Kevätsalo 1995).

Yrityskoon kasvu fuusioiden seurauksena samoin kuin yritysten entistä hajautetumpi rakenne ja hierarkioiden purkaminen johtavat työsuoritusten kontrollin vaikeutumiseen. Työsuoritusten valvontaa vaikeuttaa myös tiimimäisen työn organisointitavan yleistyminen. Erityisesti työtehtävien laajentuessa monipuolisen, yrityspesifin osaamisen lisääntyminen on lisännyt ydintyövoiman merkitystä. Strategi-

sessa asemassa oleva työvoima on tavallisesti vakituisessa työsuhteessa, kun taas osa- ja määräaikaisissa työsuhteissa olevat ovat helpommin korvattavissa ja myös heidän työtehtävänsä ovat helpommin valvottavissa. Vaikeasti korvattavissa olevan henkilöstön sitoutuminen yritykseen on tullut entistä tärkeämmäksi. Sitoutuminen yritykseen ja omaan työhön vaikuttaa myös työn tuottavuuteen. Yrityskoon kasvaessa henkilöstön sitoutuminen ei kuitenkaan välttämättä tapahdu automaattisesti.

Tulospalkkauksen käyttöönotto kuvatuissa olosuhteissa palvelee samanaikaisesti useaa tarkoitusta. Organisaatiorakenteeltaan hierarkkisessa yrityksessä, jossa työtehtävät ovat pitkälle eriytyneitä ja yksinkertaisia, yksilökohtaiset työsuoritukset ovat helposti havaittavia ja vertikaalisen valvonnan alaisia. Rakenteeltaan hajautetussa yrityksessä, jossa henkilöstö toteuttaa monipuolisia ja vaihtuvia tehtäviä, ja jossa työtä tehdään paljon tiimeissä, yksittäisten työntekijöiden suoritusten valvonta on vaikeammin toteutettavissa ja sen kustannukset saattavat nousta huomattavaksi. Tuloksista palkitsemisella voidaan pyrkiä ohjaamaan henkilöstön toimintaa yrityksen tavoitteiden suuntaan, jolloin tarve välittömämpien kontrollikeinojen käyttöön vähenee. Myös henkilöstön sitoutumista voidaan edistää palkkiojärjestelyillä, joiden kautta henkilöstö kantaa osan yrityksen menestymiseen liittyvästä riskistä mutta saa myös osan menestymisen seurauksena saavutettavasta voitosta. Tulospalkkauksen käytön lisääntyminen onkin useissa julkaisuissa nähty seurauksekseksi työorganisaatioiden rakenteessa, työn organisoinnissa ja työtehtävien laajuudessa tapahtuneista muutoksista (esim. Timonen 1998, Kasvio 1994). Varsinaisia empiirisiä tutkimuksia tulospalkkauksen käytön ja työorganisaatioiden rakenteellisten ja toiminnallisten ominaisuuksien välisistä yhteyksistä ei kuitenkaan Suomessa ole toteutettu.

Seuraavaksi esitellään OECD:n katsauksessa raportoituja tutkimustuloksia tulospalkkauksen ja yritysten ominaisuuksien välisistä yhteyksistä. Samalla esitellään lyhyesti muita Suomessa ja ulkomailla saatuja, tavalla tai toisella tämän työn tutkimuskysymyksiin liittyviä tai niitä lähellä olevia tutkimustuloksia. Tämän jälkeen lähdetään selvittämään tässä tutkimuksessa käytössä olevien empiiristen aineistojen pohjalta, minkälaisilta näyttävät tulospalkkauksen käytön syyt, edellytykset ja

reunaehdot yksityisellä sektorilla. Empiiristen analyysien pohjalta pyritään selvittämään mm. sitä, kytkeytyykö tulospalkkauksen käytön yleistyminen aidosti laajempaan yritysten strategioiden ja toimintatapojen muutokseen sekä sitä, millä tavoin henkilöstön huomioiminen vaikuttaa tulospalkkausjärjestelmien toimivuuteen.

OECD:n työllisyyskatsauksessa esiteltävistä eri maissa toteutetuista tutkimuksissa on muutamaa poikkeusta lukuun ottamatta havaittu tulospalkkauksen käytön olevan yleisempää suurissa kuin pienissä yrityksissä (Employment outlook 1995, 155–156). Myös Suomessa Metalliteollisuuden Työnantajien omaa alaansa koskevassa tutkimuksessa (1997) todetaan tulospalkkauksen olevan yleisintä suurissa yrityk-sissä. Tutkimuksen mukaan vuonna 1997 metalli- ja elektroniikkateollisuudessa alle 20 hengen työpaikoissa tulospalkkioiden piirissä oli viidennes, kun taas yli 500 hengen työpaikoissa yli puolet henkilöstöstä (MET 1997, teoksessa Alho 1998, 9).

Useissa OECD:n katsauksessa esitellyissä tutkimuksissa on havaittu tulospalkkauksen käytön olevan yhteydessä myös kvalifikaatioiltaan korkeatasoisen työvoiman suureen osuuteen sekä keskimääräistä parempaan palkkatasoon. Työntekijöiden järjestäytymisasteen ja tulospalkkauksen yleisyyden välisestä suhteesta sen sijaan on kansainvälisissä tutkimuksissa saatu ristiriitaisia tuloksia (Employment Outlook 1995, 155–156).

John Cable ja Nicholas Wilson (1988) vertailevat Britanniassa ja Saksassa tulospalkkausta soveltavien teollisuuslaitosten ominaisuuksia yrityksiin, joissa tulospalkkausta ei ole käytössä. Tutkijat toteavat maiden eroavan huomattavasti sen suhteen, mitkä ovat tulospalkkausta soveltaville teollisuusyrityksille tyypillisiä piirteitä. Saksassa tulospalkkausta käytetään pääasiassa muiden rahallisten, mm. yksilökohtaiseen työsuoritukseen perustuvien kannustimien yhteydessä. Tulospalkkausta käyttävät yritykset ovat keskimääräistä suurempia, ja ne soveltavat teknologiaa, joka mahdollistaa jatkuvan (flow), eriytyneistä vaiheista koostuvan (batch) tuotantotavan. Suora, hierarkkinen työsuoritusten valvonta on vähäistä, sillä se on korvattu taloudellisiin kannustimiin ja teknologisiin sovellutuksiin perustuvalla työsuoritusten

kontrollilla ja ohjauksella. Inhimillistä pääomaa kuvaavilla ulottuvuuksilla tulospalkkausta soveltavien teollisuuslaitosten työvoima sijoittuu keskimääräistä alemmalle tasolle. Henkilöstön osallistumista kuvaavilla ulottuvuuksilla puolestaan kyseiset yritykset edustavat keskitasoa (Cable & Wilson 1988, 6).

Brittiläiset tulospalkkausta soveltavat teollisuusyritykset eivät kooltaan tai henkilöstön ammattitaidon suhteen merkittävästi eroa muista alan yrityksistä. Brittiläisten tulospalkkausta soveltavien teollisuuslaitosten hyödyntämä teknologia ja tuotannon järjestäminen mahdollistavat keskimääräistä paremmin henkilöstön inhimillisen pääoman monipuolisen hyödyntämisen ja antavat henkilöstölle enemmän mahdollisuuksia itse vaikuttaa työnsä tuloksiin. Tulospalkkausta käytetään brittiläisissä yrityksissä harvemmin kuin saksalaisissa yksilökohtaisten kannustimien, mutta useammin optioiden ja muiden osakejärjestelyjen yhteydessä. Tulospalkkausta käyttävissä yrityksissä henkilöstö osallistuu hieman keskimääräistä harvemmin varsinaiseen päätöksentekoon, mutta selvästi useammin laatupiireihin ja erilaisiin selvitysryhmiin (Cable & Wilson 1988, 7).

Suomessa valtiolla on seurattu virastojen ja laitosten tulospalkkausjärjestelmien käyttöönottoa 1980- ja 1990-lukujen taitteesta lähtien. Tuoreimmassa, valtion työmarkkinalaitoksen vuonna 1998 julkaisemassa tutkimuksessa selvitettiin valtionhallinnon tulospalkkausjärjestelmien rakennetta ja niistä saatuja kokemuksia. Lisäksi pyrittiin selvittämään, miten palkkiojärjestelyjä on kyetty käyttämään työn rikastamisen ja organisaation kehittämisen välineenä. Tutkimus toteutettiin valtion kaikkiin tilivirastoihin kohdistettuna postikyselynä. Tutkimus osoittaa valtion tilivirastojen johdon suhtautuvan erittäin myönteisesti käytössä oleviin tulospalkkausjärjestelyihin ja kokevan tulospalkkauksella olleen myönteisiä vaikutuksia johtamiseen, henkilöstön motivaatioon ja tuloksellisuuteen. Tulospalkkauksen ei sen sijaan katsottu monipuolistaneen työtehtäviä eikä lisänneen esimiehiltä saatavaa palautetta (Karppinen 1998, 34–35).

Markus Turunen on tutkinut valtion ohjaussuhteen alaisten organisaatioiden erilaisten tulospalkkausjärjestelmien toimivuutta osana tulosjohtamista. Haastattelu-

aineistosta saatujen tulosten mukaan tulospalkkausjärjestelmän toimivuuden kannalta oleellista on henkilöstön suhtautuminen järjestelyyn, mihin vaikuttaa kokemus järjestelyn oikeudenmukaisuudesta sekä siitä, että asetetut tavoitteet ja luvatut palkkiot ovat saavutettavissa (Turunen 1996, 118–121).

Otaniemen Teknillisen korkeakoulun Työpsykologian ja johtamisen laboratorion yksi keskeisistä tutkimusalueista on innovatiivisten organisaatioiden käyttämät palkitsemistavat. Vuonna 1992 korkeakoulun julkaisusarjassa julkaistussa väitöskirjassa (Harju 1992) selvitettiin erilaisten tulospalkkausjärjestelmien soveltuvuutta erilaisiin organisaatioihin sekä niitä seikkoja, jotka soveltuvuuteen ovat vaikuttaneet. Harju toteaa tulospalkkausjärjestelmän toimivan parhaiten yrityksissä, joissa sitä käytetään strategisen suunnittelun yhteydessä. Hänen mukaansa strategisen suunnittelun edellytyksenä on muutosmyönteisyys, joka voidaan saavuttaa vain henkilöstön valmiuksia kehittämällä. Tulospalkkaus osoittautui tutkimuksessa toimivaksi näiden valmiuksien kehittämisen apuvälineeksi (Harju 1992, 131–135).

Vuoden 1999 lopulla julkaistiin Työpsykologian ja johtamisen laboratorion toteuttama, yksityisen ja julkisen sektorin työnantajaorganisaatioihin kohdistunut tutkimus tulospalkkauksen toimivuudesta. Tutkimuksessa selvitettiin 40 erilaisen tulospalkkausjärjestelyn toimivuutta, siihen vaikuttavia tekijöitä sekä sitä, miten järjestelyt ovat yhteydessä yksilön toimintaan, kuormittavuuteen ja työasenteisiin. Lisäksi tutkimuksessa etsittiin yhdistäviä tekijöitä, joiden perusteella tulospalkkausjärjestelmät tyypiteltiin hyvin toimiviin, neutraaleihin ja kehittämistä vaativiin järjestelyihin (Nurmela, Hakonen, Hulkko, Kuula & Vartiainen 1999, 24).

Tutkimuksen mukaan edellytykset tulospalkkausjärjestelmien onnistuneelle soveltamiselle johtamisella, ilmapiirillä ja työasenteilla mitattuna olivat tutkimuksen kohteena olevissa organisaatioissa kokonaisuudessaan melko hyvät. Tulospalkkausjärjestelmien strateginen eli organisaation tavoitteiden mukainen yhteensopivuus oli kuitenkin vain kohtalainen. Vain neljäsosassa organisaatioista tulospalkkausjärjestelmä todettiin kokonaisuudessaan hyvin toimivaksi. Hyvin toimivilla tulospalkkausjärjestelyillä todettiin olevan myönteisiä vaikutuksia työmotivaatioon ja työ-

asenteisiin. Henkilöstön mukaan ottaminen tulospalkkausjärjestelmän suunnitteluun ei ollut yleistä. Henkilöstön osallistumisen todettiin olevan yhteydessä hyvin toimiviin tulospalkkausjärjestelyihin (Nurmela ym. 1999, 72–76).

OECD:n työllisyyskatsauksen esittelemät empiiriset tutkimukset tukevat varsin yhdenmukaisesti näkemystä, jonka mukaan tulospalkkaus lisää on työn tuottavuutta. Tuottavuuden noususta saadut tulokset kuitenkin vaihtelevat 3 prosentista jopa yli 30 prosenttiin. Siitä, miten pysyviä tulospalkkauksen tuottavuutta nostavat vaikutukset ovat, eivät esitellyt tutkimukset anna selkeitä vastauksia (Employment Outlook 1995, 154–160).

Suomessa toteutetut kyselyt ja ekonometrisiin tarkasteluihin nojaavat tutkimukset ovat antaneet tulospalkkauksen ja tuottavuuden välisestä yhteydestä samansuuntaisia tuloksia. Kari Alho esittelee energia-alalle kohdistuneen empiirisen, tulospalkkausta käsitelleen tutkimuksen (Jylhä 1997) tuloksia. Tutkimuksen mukaan tulospalkkauksen vaikutuksia käsitelleessä kysymyssarjassa eniten tukea vastaajilta sai väite, että tulospalkkaus nostaa tuottavuutta (Jylhä 1997, teoksessa Alho 1998, 10–11). Paula Repo osoittaa henkilöstörahastoja käsittelevässä tutkimuksessaan (1997) rahastoja käyttävien yritysten edustavan oman alansa kärkeä sekä tehokkuutta että kannattavuutta mittaavien tunnuslukujen perusteella. Yrityksistä 65 prosentissa oli käytössä rahastoa käyttöönotettaessa myös tulospalkkiojärjestely. Tutkimuksen toteuttamisen aikaan henkilöstörahastoja käyttävistä yrityksistä 88 % oli tuottavuutta, kannattavuutta tai molempia tunnuslukuja tarkastellen keskimääräistä paremmin menestyviä (Repo 1997, 28).

4. TUTKIMUKSESSA KÄYTETTÄVÄT AINEISTOT JA MENETELMÄT

4.1. Empiiristen aineistojen esittely

Tämän tutkimuksen empiirisissä tarkasteluissa käytetään hyväksi kahta kvantitatiivista kyselyaineistoa. Kumpaakaan aineistoista ei ole kerätty nimenomaan tämän tutkimuksen tarpeisiin. Tämä on osaltaan vaikuttanut sekä tutkimuksen kysymyksenasetteluun, että keinoihin saada vastauksia asetettuihin kysymyksiin. Pääaineistona tutkimuksessa käytetään Turun yliopiston paikallisen sopimisen tutkimusprojektin yksityiseltä sektorilta syksyllä 1998 keräämää kyselyaineistoa. Projektin tutkimus on osa paikallista sopimista koskevaa, Työsuojelurahaston rahoittamaa tutkimusohjelmaa, jonka toteuttamisesta sovittiin vuonna 1997 syntyneessä tulopoliittisessa sopimuksessa. Toinen tutkimuksessa käytettävä aineisto on Toimihenkilökeskusjärjestö STTK:ssa alkuvuodesta 1999 kerätty tulospalkkauskyselyn aineisto. STTK:n tulospalkkauskyselyn aineistoa käytetään hyväksi luvuissa 5.4.1 ja 5.4.2, joissa käsitellään tulospalkkauksen käyttöönottomenettelyjä ja henkilöstön roolin vaikutuksia tulospalkkauksen toimivuuteen. Muilta osin empiiriset tarkastelut pohjautuvat paikallisen sopimisen tutkimusprojektin keräämään aineistoon.

Pääaineiston eli paikallisen sopimisen tutkimusprojektin yksityiselle sektorille kohdistetun kyselyn otos poimittiin Tilastokeskuksen toimipaikkarekisteristä ositettuna otantana. Ositus tehtiin toimipaikkakoon eli toimipaikan henkilöstömäärän mukaan. Alle viiden hengen toimipaikat rajattiin kokonaan pois kyselystä. Eri kokoisten toimipaikkojen otantasuhteet käyvät ilmi taulukosta 2.

Taulukko 2. Eri kokoisten toimipaikkojen otantasuhde

Toimipaikan henkilöstömäärä	Otantasuhde
5–9	1/100
10–19	1/50
20–99	1/20
100–249	½
250–	1/1

Lopullinen otos käsitti 1967 toimipaikkaa. Kysely toteutettiin postikyselynä, ja siihen vastasivat otokseen valikoituneilla toimipaikoilla sekä työnantajan että henkilöstön edustajat omilla vastauslomakkeillaan. Kaikille keskeisten henkilöstöryhmien edustajille annettiin mahdollisuus vastata kyselyyn. Kyselylomakkeiden kysymykset olivat pääosin samat, työnantajien edustajien lomakkeissa selvitettiin kuitenkin henkilöstön edustajien lomaketta laajemmin toimipaikan taustatietoja.

Analyysikelpoisia vastauksia saatiin lopulta 918 toimipaikkaa koskien, mikä on 47 prosenttia otokseen valikoituneiden toimipaikkojen määrästä. Työnantajan edustajien vastauksia palautui 520 kappaletta 690 toimipaikkaa koskien; osa työnantajien vastauksista sisälsi tiedot useammasta kuin yhdestä otokseen valikoituneesta toimipaikasta. Henkilöstön edustajien vastauksia palautui kaikkiaan 950 kappaletta. Sekä työnantajan, että vähintään yhden henkilöstön edustajan vastaus saatiin kaikkiaan 401 toimipaikalta. Kaikkiaan analyysikelpoisia vastauksia saatiin 1 472 kappaletta.

Vastausaktiivisuus lisääntyi toimipaikan koon kasvaessa. Alle 50 hengen toimipaikoissa vastausaktiivisuus jäi heikoksi. Vähintään 50 hengen toimipaikoissa vastaus saatiin noin 50 prosentissa ja yli 500 hengen toimipaikoista yli 70 prosentissa tapauksista. Taulukossa 3 esitetään tarkemmin saatujen vastausten jakauma toimipaikkojen koon mukaan.

Taulukko 3. Vastausaktiivisuus toimipaikan koon mukaan

Toimipaikan hen-kilöstömäärä	Lukumäärä	Vastausaktiivisuus, %
5–9	35	18
10–19	50	27
20–49	188	35
50–99	75	45
100–249	239	50
250–499	1 558	57
500–999	65	70
1 000–	25	71
Tieto puuttuu	83	–
Kaikki	918	47

Pienten toimipaikkojen heikko vastausaktiivisuus selittynee osittain sillä, että niissä on koettu lomakkeen täyttäminen muita vaikeammaksi tai vähemmän tarkoituksenmukaiseksi. Pienissä toimipaikoissa ei välttämättä myöskään aina ole ollut sopimisasioihin perehtyneitä henkilöstön edustajia, jotka olisivat voineet vastata kyselyyn.

Paikallisen sopimisen tutkimusprojektin kyselyssä ei selvitetty tarkalleen, minkälaisista järjestelyistä vastaajien edustamilla toimipaikoilla käytössä olevissa tulos- ja voittopalkkioissa itse asiassa on kyse. Koska kysely koski tulospalkkauksen lisäksi myös muita palkkausasioita, sekä myös muita paikallisen sopimisen asiaryhmiä (kaikkiaan 48 eri sopimusasiaa), jo pelkästään kyselyteknisistä syistä oli mahdotonta tehdä yksittäisiä sopimisasioita koskevia täsmentäviä lisäkysymyksiä. On myös huomautettava, että kyselylomaketta laadittaessa ei ollut vielä tiedossa, että tulospalkkausta tullaan käsittelemään kyselyaineiston pohjalta erityiskysymyksenä. Analyyseissa havaittiin kuitenkin jonkin verran eroja eri palkkiotyyppien välillä. Erot antavat viitteitä siitä, että ainakin pääosin aineistossa tulospalkkiot näyttäisivät olevan ryhmäkohtaisia, työn tuottavuuden parantamiseen tähtääviä palkkiojärjestelyjä ja voittopalkkiot puolestaan henkilöstön työsuorituksesta etäämpänä olevia, taloudellisesta menestyksestä palkitsevia järjestelyjä.

Toinen tutkimuksessa käytettävä aineisto koostuu tammikuussa 1999 STTK:n edunvalvontayksikön toimesta toteutetun tulospalkkausta selvittävän kyselyn vastauksista. Kyselyyn vastasi yhteensä 1 442 keskusjärjestön jäsenliittojen luottamus- ja yhdysmiestä. Aineiston kautta kerättiin tietoa mm. käytössä olevien tulospalkkausjärjestelmien sisällöistä ja niihin liittyvistä käytännöistä, palkkioiden ansioita nostavasta vaikutuksesta sekä tulospalkkaukseen liittyvistä mielipiteistä. Kyselyn kautta ei kuitenkaan saatu tietoa tulospalkkauksen yleisyydestä STTK:n jäsenistön keskuudessa, koska aineisto ei vastannut edustavasti STTK:n jäsenistön jakaumaa.

Kyselyyn vastanneiden enemmistö edustaa kahta suurinta STTK:laista teollisuuden liittoa. Koko tulospalkkausaineistosta 38 prosenttia (N=536) vastauksista palautui Teknisten Liiton yhdysmiehiltä ja 23 prosenttia (N=321) Suomen Teollisuustoimihenkilöiden Liiton luottamusmiehiltä. Kaiken kaikkiaan vastaajista 74 prosenttia (N=1 045) edustaa teollisuuden tai sen lähialojen liittoja. Muista vastaajista aloittain tarkastellen noin 13 prosenttia (N=175) edustaa lähinnä yksityisillä palvelualoilla työskentelevien jäsenten liittoja, 10 prosenttia (N=140) terveydenhuollon liittoja, ja alle 4 prosenttia (N=53) muuta kuntasektoria. Yksittäisistä liitoista seuraavaksi suurimman ryhmän TL:n ja STL:n jälkeen aineistossa muodostaa Tehy, josta palautui vastauksia 79 kappaletta eli noin 6 prosenttia koko aineistosta. Kaiken kaikkiaan tulospalkkausaineisto sisältää vastauksia 19 liitosta. Jotkut liitot ilmoittivat jättäneensä toimittamatta kyselyä eteenpäin, koska kyseisen liiton jäseniä ei ole tulospalkkauksen piirissä. Tällaisia liittoja olivat Seurakuntien Viran- ja Toimenhaltijain Liitto, Ahtaus- ja Huolinta-alan Tekniset, Suomen Erityisteknisten Liitto sekä Suomen Terveydenhoitajaliitto. Myynnin ja markkinoinnin ammattilaiset SMKJ:stä toimitettiin yhteenveto liiton omasta, liiton jäsenistön palkkarakennetta selvittävästä tutkimuksesta. STTK-J:stä tulospalkkauksesta saatiin budjettivaltion osalta yhteenveto. Muita vastauksia valtion osalta ei juurikaan saatu.

STTK:n tulospalkkausaineiston vastaukset painottuvat sellaisten alojen, liittojen ja työpaikkojen luottamusmiehiltä saatuihin vastauksiin, joissa on käytössä suoritus- ja tulosperusteisia palkkoja tai palkkioita. Teollisuuden liitot muodostavat osin tästä syystä valtaosan aineistosta. Lisäksi teollisuuden liittojen yliedustukseen on vaikut-

tanut liittokohtaiset käytännöt kyselyn toteuttamisessa sekä luottamusmiesten määrän vaihtelu eri aloilla. Teollisuuden liitoista STL ja TL toteuttivat kyselyn kattavasti lähettäen kyselyn kaikille liitojen luottamus- ja yhdysmiehille. Näiden kahden liiton luottamusmiehiltä saadut vastaukset edustavatkin noin 60 prosenttia koko aineistosta.

Koska tulospalkkauskyselyyn saadut vastaukset painottuvat sellaisiin työpaikkoihin, joissa on käytössä jokin tulospalkkausjärjestelmä, saatiin kyselyn perusteella varsin hyvin tietoja toimihenkilöiden tulospalkkaukseen liittyvistä kysymyksistä. Vastaukset eivät kosketa yhtä henkilöä, vaan luottamusmiehen edustamaa toimihenkilöryhmää. Perusjoukkoa eli kaikkia STTK:n jäseninä olevia toimihenkilöryhmiä ei ole mahdollista määrittää. Kyselyyn palautuneiden vastausten kokonaismäärän perusteella voidaan kuitenkin sanoa, että tulospalkkauskyselyn kautta saatavat tulospalkkausta koskevat tulokset koskettavat laajaa joukkoa toimihenkilöitä.

Pääaineiston eli paikallisen sopimisen tutkimusprojektin keräämän aineiston analyysi keskittyy pääasiassa työnantajan edustajien vastauksista muodostuvaan osaaineistoon. Tämä johtuu siitä, että analyysi keskittyy pitkälti yritysten taustatietoihin, joita tiedusteltiin ainoastaan työnantajan edustajien kyselylomakkeissa. Esimerkiksi kysymys jossa selvitettiin, onko toimipaikalla käytössä tulospalkkio- tai voittopalkkiojärjestelmä, esitettiin ainoastaan työnantajan edustajille. Henkilöstön edustajien vastaukset ovat mukana verrattaessa työnantajan ja henkilöstön edustajien näkemyksiä toimipaikan ilmapiriä kuvaavista asioista.

Paikallisen sopimisen tutkimusprojektin yksityistä sektoria koskevaan kyselyyn saatiin työnantajien edustajilta vastauksia 520 kappaletta. Vastaukset kattoivat kaikkiaan 690 otokseen valikoitunutta toimipaikkaa, jotka edustivat yhteensä 359 erinimistä yritystä. Lisäksi 55 vastauksessa ei mainittu yrityksen nimeä. Viidenneksessä yrityksistä mukana aineistossa on useampia kuin yksi toimipaikka. Kaikkiaan toimipaikkojen lukumäärä yritystä kohti vaihteli aineistossa yhdestä 47:ään. Suuret yrityskohtaiset toimipaikkamäärät ovat kuitenkin poikkeuksia.

Työnantajan edustajan antaman vastauksen kattaessa useampia otokseen valikoituneita toimipaikkoja se koodattiin matriisiin toimipaikkojen määrällä kerrattuna. Kahdessa poikkeustapauksessa yrityksen sisällä yksi työnantajan vastaus kattoi huomattavan määrän toimipaikkoja. Toisessa tapauksessa yksi vastaus koodattiin matriisiin 37 kertaa ja toisessa 23 kertaa. Kaikkiaan ensin mainitussa tapauksessa yrityksestä valikoitui otokseen 47 toimipaikkaa, jälkimmäisessä tapauksessa 31 toimipaikkaa. Analyysin edetessä kävi ilmi, että em. kahden yrityksen kerrattujen vastausten sijoittuminen ristiintaulukoinnissa samaan ruutuun vaikutti joissakin tarkasteluissa ratkaisevasti tuloksiin. Kyseiset yritykset ovat entisiä julkisomisteisia, valtakunnallisesti toimivia organisaatioita, jotka toimipaikkojensa kokonaismäärän perusteella edustavat merkittävää osaa Suomen yksityisen sektorin kentästä. Tästä huolimatta katsottiin, että koska jotkut havaitut yhteydet perustuivat kokonaan kahden yrityksen suhteellisen suureen painoarvoon, oli aineistoon syytä tehdä korjauksia. Asia ratkaistiin siten, että analyysistä jätettiin pois näiden kahden yrityksen osalta ne vastaukset, jotka oli kerrattu huomattavan moneen kertaan. Tämänkin jälkeen toisesta yrityksestä analyysissä on mukana 10 ja toisesta 8 toimipaikkaa. Kaiken kaikkiaan työnantajan vastauksien analyysissä mukana oleva kokonaismäärä väheni tällöin 690:stä 630:een kappaleeseen.

4.2. Analyysimenetelmät

Tulospalkkauksen ja yritysten erilaisten ominaisuuksien välisiä yhteyksiä tarkastellaan pääosin kahden muuttujan välisin ristiintaulukoinnein. Tulospalkkauksen käyttö on taulukoinneissa selitettävä muuttuja, jonka jakaumaa tarkastellaan yrityskohtaisia ominaisuuksia kuvaavien selittävien muuttujien luokissa. Useimmissa taulukoissa tulospalkkaus ei ole mukana dikotomisena (on / ei ole käytössä) muuttujana vaan useampiluokkaisena (ei ole käytössä / tulospalkkio käytössä / voittopalkkio käytössä / molemmat palkkiot käytössä). Tällöin tietoa saadaan paitsi tulospalkkauksen yleisyydestä kussakin selittävän muuttujan luokassa, myös siitä, onko tulos- ja voittopalkkioiden käytön vaihteluissa eri tilanteissa huomattavia eroja.

Joissakin tapauksissa tulospalkkauksen käytön ja tietyn selittävän muuttujan välistä yhteyttä tarkastellaan paitsi kahden muuttujan ristiintaulukointina, myös jonkin kolmannen muuttujan ollessa vakioituna. Näin on tehty tilanteissa, joissa on ollut syytä olettaa kahden selittäjän olevan yhteydessä toisiinsa, tai tilanteissa, joissa on tuntunut mielekkäältä tarkastella tulospalkkauksen ja jonkin yrityksen ominaisuuden välistä yhteyttä jonkin kolmannen muuttujan eri luokissa. Kolmannen muuttujan vakioinnilla on haluttu selvittää, onko tulospalkkauksen käytön ja jonkin muuttujan välillä yhteyttä huolimatta kahden selittäjän keskinäisestä riippuvuudesta, tai onko yhteys erilainen jonkin vakioidun muuttajan eri luokissa.

Tulospalkkauksen yleisyyden vaihtelun tilastollista merkitsevyyttä kunkin selittävän muuttujan luokissa on testattu khi2 -testillä. Testi laskee, millä todennäköisyydellä tulospalkkauksen yleisyydessä tutkimusaineistossa havaittu vaihtelu jonkin muuttujan luokissa, esim. eri kokoisissa toimipaikoissa johtuu otantasattumasta. Hypoteesina on, että perusjoukossa eli kaikkien mahdollisten tapausten joukossa ei esiinny otoksessa havaittua riippuvuutta. Taulukoiden yhteydessä esitetään Chi2-testiisuureen arvot, vapausasteet (=df) ja p-arvot. Chi2 testisuure lasketaan otoksessa havaittujen ja odotettujen (= riippumattomuushypoteesin mukaisten) frekvenssien erotuksesta. Vapausaste ilmoittaa, kuinka monta lukua voidaan valita vapaasti taulukon sisälle ja saada silti reunajakaumat toteutumaan. P-arvot kertovat, millä todennäköisyydellä otoksessa havaittu vaihtelu ei toistu joukossa, jossa on mukana kaikki mahdolliset tapaukset. Mitä lähempänä arvo on nollaa, sitä merkitsevämpi tutkimusaineistossa havaittu yhteys on eli sitä epätodennäköisempää on, että havainto johtuu sattumasta. Käytäntönä on, että 5 prosentin (p = 0,05) todennäköisyys on vielä hyväksyttävä ja havaintoa voidaan pitää tilastollisesti merkitsevänä eli se on yleistettävissä perusjoukkoa koskevaksi.

Kahdessa eri tilanteessa tulospalkkauksen käytön selittäjinä ei ole käytetty alkuperäisessä tai uudelleen luokitellussa muodossa olevia havaintomatriisin muuttujia, vaan niiden pohjalta on rakennettu uusia yritysten ominaisuuksia kuvaavia ulottuvuuksia. Ulottuvuudet on muodostettu faktorianalyysin avulla. Molemmissa tilanteissa analysoitavia muuttujia on lähtötilanteessa ollut varsin huomattava määrä,

minkä vuoksi faktorianalyysissa on käytetty principal axis -menetelmää. Lähtökohtana on kummassakin tapauksessa ollut kysymyslomakkeen kohta, jossa on selvitetty jotakin yrityksen ominaisuutta pitkän kysymyssarjan avulla. Faktorianalyysin edetessä muuttujia pudotettiin pois heikkojen kommunaliteettien perusteella, mikäli muuttuja ei latautunut kovin voimakkaasti millekään faktoreista tai jos muuttuja sai hyvin samantasoisia latauksia useammalla kuin yhdellä faktorilla. Myös sisällöllisen tulkittavuuteen kiinnitettiin huomiota. Molemmissa tilanteissa faktoreista muodostettiin summamuuttujia laskemalla yhteen kunkin faktorin kärkimuuttujien kullakin havaintoyksiköllä saama pistemäärä, jonka jälkeen pistemäärät luokiteltiin ja näin muuttujista saatiin kategorisia.

Tutkimuksen pääaineistosta tarkasteluun valittiin varsin runsas määrä erilaisia yrityksen omaisuuksia kuvaavia muuttujia. Kun tulospalkkauksen käytön ja erilaisten yrityksen ja sen ympäristön välistä suhdetta kuvaavien, yritysten rakenteellisten ja organisatoristen sekä organisaatioilmapiiriä ja kulttuuria kuvaavien muuttujien väliset yhteydet saatiin käytyä läpi, pyrittiin saaduista tuloksista muodostaan eräänlainen synteesi. Vahvimpia tulospalkkauksen käyttöön yhteydessä olevia tekijöitä pyrittiin kaivamaan esiin logistisen regressioanalyysin avulla. Menetelmänä käytettiin binaarista logistista regressiota, joka hyväksyy dikotomisen selitettävän muuttujan, ja kvantitatiivisten ohella myös kategorisia selittäjiä. Analyysin avulla pyrittiin selvittämään, mitkä yrityskohtaisista ominaisuuksista säilyttävät yhteytensä tulospalkkauksen käyttöön kaikkien muiden muuttujien ollessa vakioituna. Samalla etsittiin ja pohdittiin syitä joidenkin selittävien muuttujien ja tulospalkkauksen käytön välisen yhteyden katoamiselle.

5. EMPIIRINEN TARKASTELU: ANALYYSI JA TUTKIMUSTULOKSET

5.1. Tulospalkkauksen yleisyys

Tulospalkkauksen yleisyyttä kartoittaneiden selvitysten tulosten vertailtavuutta vaikeuttaa se, ettei tulospalkkaus –käsitteellä ole vakiintunutta sisältöä, vaan sen rajaus vaihtelee näkökulmasta ja tutkimuksesta riippuen. Lisäksi tulospalkkauksen selvityksissä käytetty tarkasteluyksikkö vaihtelee. Joissakin selvityksissä on tarkasteltu tulospalkkauksen piirissä olevien palkansaajien osuuksia, toisissa taas tulospalkkausta käyttävien yritysten tai toimipaikkojen osuutta. Lähtökohtana on saattanut myös olla erilaisia tulospalkkauksen piiriin luettavia palkkioita tosiasiassa saaneiden palkansaajien tai palkkioita maksaneiden yritysten / toimipaikkojen osuuden selvittäminen. Palkkioiden maksaminenhan edellyttää asetettujen tavoitteiden saavuttamista, jolloin tulospalkkausjärjestelmän olemassaolo ei vielä kerro mitään siitä, onko tulospalkkauksen piiriin lukeutuvia palkkioita tosiasiassa maksettu.

Teollisuuden ja Työnantajain Keskusliiton TT:n palkkatilastointi osoittaa tulospalkkauksen käytön yleistyneen Suomessa 1990-luvulla kiihtyvällä vauhdilla. TT:n palkkatilastojen (Tulospalkkatyöryhmän raportti 16.8.1999, 8) mukaan tulospalkkioita saavien teollisuuden toimihenkilöiden osuus nousi 1994–1998 välisenä aikana 29 prosentista 49 prosenttiin. Pelkästään vuosien 1997 ja 1998 välillä osuus nousi yli kymmenen prosenttiyksikköä eli 37,5 prosentista 49 prosenttiin. Myös tulospalkkioiden piirissä olevien työntekijöiden osuus nousi kyseisellä aikavälillä selvästi. TT:ssä vuonna 1999 tehdyn selvityksen mukaan teollisuuden henkilöstöstä 46 prosenttia kuului vuonna 1998 tulospalkkauksen piiriin. TT:n toimipaikoista yli

puolessa oli kyseisenä ajankohtana käytössä jokin tulospalkkausjärjestely. Toimialoittain tarkastellen tulospalkkaus oli yleisintä kemian-, metsä- ja metalliteollisuudessa (TT:n palkkaustapatiedustelu 1999, 3).

Toimihenkilökeskusjärjestö STTK:n selvityksen mukaan tulospalkkauksen yleisyys vaihtelee kunta-, valtio- ja yksityisen sektorin välillä varsin selvästi. Alkuvuonna 1999 yksityisellä sektorilla työskentelevästä STTK:n jäsenistöstä 38 prosenttia oli tulospalkkauksen piirissä. Teollisuudessa tulospalkkauksen piirissä oli 45 prosenttia ja palvelualoilla 27 prosenttia työssä käyvistä toimihenkilöistä. Valtiosektorilla työskentelevästä jäsenistöstä 24 prosenttia oli tulospalkkauksen piirissä. Liikelaitoksissa tulospalkkauksen piirissä oli selvästi suurempi osa toimihenkilöistä kuin budjettivaltioon lukeutuvissa virastoissa ja laitoksissa. Kunnan palveluksessa olevasta STTK:n jäsenistöstä sen sijaan vain 3 prosenttia kuului tulospalkkauksen piiriin (Lautala 1999, 17–19).

Paikallisen sopimisen tutkimusprojektin kyselyssä selvitettiin tulospalkkauksen käytön yleisyyttä kysymällä, onko vastaajan edustamalla toimipaikalla käytössä tulos- tai voittopalkkiojärjestelmä. Asiaa kysyttiin kuitenkin ainoastaan työnantajan edustajien kyselylomakkeissa. Tästä syystä tulospalkkauksen yleisyyttä tarkasteltaessa käsittelystä jäävät pois toimipaikat, joista saatiin ainoastaan henkilöstön edustajan vastaus. Tulospalkkauksen yleisyyttä on mielekästä tarkastella paitsi toimipaikka-, myös yrityskohtaisesti, sillä tavallisesti tulospalkkaus otetaan käyttöön koko yrityksen laajuudelta. Paikallista sopimista selvittävän kyselyaineiston tulospalkkausta käyttävistä yrityksistä, joista otokseen valikoitui enemmän kuin yksi toimipaikka, vain 16 prosentissa tulospalkkaus ei ollut käytössä kaikissa otoksessa mukana olevissa toimipaikoissa. Tulospalkkaus rajautuukin tavallisemmin yritysten sisällä joihinkin henkilöstöryhmiin kuin tiettyihin toimipaikkoihin. TT:n selvityksen mukaan teollisuuden toimihenkilöt kuuluvat tulospalkkauksen piiriin selvästi työntekijöitä useammin (TT:n palkkaustapatiedustelu 1999, 3). Eroa saattaa selittää suorituspalkkojen yleisyys teollisuuden työntekijöillä. Työntekijöillä työtulokseen perustuvien lisäkannustimien käyttöönottoa ei välttämättä ole pidetty samalla ta-

voin tarpeellisena kuin niillä henkilöstöryhmillä, joilla palkka määräytyy ainoastaan tehdyn työajan perusteella.

Myös paikallisen sopimisen tutkimusprojektin keräämä empiirinen aineisto antaa viitteitä tulospalkkauksen voimakkaasta yleistymisestä. Eri asioissa tehtyjen paikallisten sopimusten yleisyyttä kartoitettaessa selvitettiin kyselyssä myös sopimismäärän kehittymistä. Vastausvaihtoehtoina olivat: sopimuksia on tehty vuoden 1998 aikana ja sopimuksia on tehty ennen vuotta 1998 (noudatetaan edelleen). Kaikista tulospalkkausta koskevista, voimassa olevista paikallisista sopimuksista 35 prosenttia oli tehty vuonna 1998 (samana vuonna kun kysely kerättiin). Pelkästään tulospalkkioita tarkastellen peräti 40 % voimassa olevista sopimuksista oli tehty vuonna 1998. Voittopalkkioiden osalta kehitys ei ole aivan yhtä nopeaa, kyselyn toteuttamisvuonna oli kaikista voittopalkkioista tehdyistä sopimuksista tehty 23 prosenttia.

Paikallisen sopimisen tutkimusprojektin keräämässä aineistossa yksityisen sektorin toimipaikoista, joista saatiin työnantajan edustajan vastaus (N=690) 62 prosentissa oli kyselyhetkellä käytössä tulospalkkausta. Tulospalkkio oli yksityisellä sektorilla käytössä 55 prosentissa ja voittopalkkio noin 15 prosentissa toimipaikoista. Yritystasolla tarkastellen työnantajien edustamista yrityksistä 53 prosentissa oli käytössä tulospalkkausta. Yrityksistä 50 prosentissa oli käytössä tulospalkkio ja 12 prosentissa voittopalkkio. Tulospalkkauksen yleisyys aineistossa mukana olevien toimipaikkojen ja yritysten joukossa ei kuitenkaan ole suoraan yleistettävissä suomalaiseen yrityskenttään. Kuten aineiston esittelyssä todettiin, toimipaikat poimittiin otokseen henkilömäärän mukaan ositettuna otantana. Aineiston toimipaikkojen jakauma henkilöstömäärän suhteen ei siten vastaa todellisuutta. Henkilöstömäärältään kaikkein pienimpiä toimipaikkoja otoksessa ei ole lainkaan. Tuloksen yleistettävyyteen liittyviin ongelmiin palataan alaluvussa 5.3.1, jossa tarkastellaan tulospalkkauksen ja toimipaikan koon välistä yhteyttä.

Muun muassa STTK:n tulospalkkausselvityksessä on havaittu selviä eroja tulospalkkauksen yleisyydessä eri sektoreilla ja toimialoilla. Taulukossa 4 esitetään tu-

lospalkkauksen toimipaikka- ja yrityskohtainen yleisyys paikallisen sopimisen tutkimusprojektin keräämässä aineistossa yksityisen sektorin päätoimialan mukaan.

Taulukko 4. Tulospalkkauksen käytön yleisyys yksityisen sektorin pääaloilla toimipaikka- ja yritystasolla tarkastellen

Yksityisen sektorin pääala	Tulospalkkauksen piirissä olevien osuus	
	Toimipaikoista, %	Yrityksistä, %
Teollisuus	71	67
Palvelut	55	49

Yrityskohtaiset osuudet tulospalkkauksen käytössä ovat pienempiä kuin toimipaikkakohtaisessa tarkastelussa, koska otokseen on valikoitunut useammin enemmän kuin yksi toimipaikka yritystä kohti sellaisista yrityksistä, joissa tulospalkkaus on käytössä. Palkkiolajeittain tarkastellen tulospalkkioita on teollisuuden toimipaikoista käytössä noin 60 prosentissa ja voittopalkkioita hieman yli 20 prosentissa toimipaikoista. Yritystasolla tarkastellen teollisuudessa tulospalkkio on käytössä 61 prosentissa ja voittopalkkio 16 prosentissa yrityksistä. Yksityisistä palvelualan toimipaikoista tulospalkkio on käytössä noin 50 prosentissa ja voittopalkkio hieman alle 10 prosentissa toimipaikoista. Yritystasolla tarkastellen tulospalkkio on käytössä 44 prosentissa ja voittopalkkio 9 prosentissa palvelualan yrityksistä.

Eroihin tulospalkkauksen käytössä yksityisen sektorin päätoimialoilla palataan analyysissä myöhemmin luvussa, jossa logistisen regression avulla pyritään muodostamaan synteesi tulospalkkauksen ja erilaisten yrityskohtaisia ominaisuuksia kuvaavien muuttujien välillä. Seuraavissa luvuissa yhteyksiä tarkastellaan paloittain edeten yritysten suhdetta ympäristöönsä kuvaavista muuttujista yritysten sisäisiin, ensin rakenteellisiin ja organisatorisiin ja lopulta yritysten ilmapiiriä ja toimintakulttuuria heijasteleviin muuttujiin.

5.2. Tulospalkkaus ja yritysten suhde ulkoiseen toimintaympäristöön

5.2.1. Suora vienti ja sen merkittävyys liikevaihdossa

Tulos- ja voittopalkkiot eivät ole kiinteitä palkkaeriä. Niiden suuruus riippuu siitä, miten hyvin asetetut tavoitteet saavutetaan. Palkkio saattaa jossain tapauksessa olla myös nolla markkaa. Monessa järjestelmässä palkkiomaksun edellytyksenä on yrityksen positiivinen taloudellinen tulos siitäkin huolimatta, vaikkei se ole järjestelmässä varsinaisena palkkioperusteena. Joustavuutensa ansiosta tulospalkkauseriä voidaan pitää kiinteitä palkankorotuksia käyttökelpoisempana tapana jakaa henkilöstölle osa tuloksesta. Erityisesti vientialoilla esiintyy suhdanneherkkyyttä, ja varsinkin Euroopan talous- ja rahaliittoon liittymisen jälkeen talouden häiriöt heijastuvat entistä suoremmin yritysten toimintaan. Voidaankin olettaa, että erityisesti vientialoilla tulospalkkauksen käyttö olisi yleistynyt EMU:uun liittymisen seurauksena.

Empiirinen tarkastelu osoittaa tulospalkkauksen todella olevan vientiyrityksissä selvästi kotimarkkinayrityksiä yleisempää (taulukko 5). Dikotomisen (kyllä / ei) tulospalkkauksen käyttöä kuvaavan muuttujan ja viennin liikevaihto-osuuden välillä kuitenkaan ei vallitse tilastollisesti merkitsevää yhteyttä. Tulospalkkausta on käytössä noin 80 prosenttissa vientiä harjoittavista toimipaikoista riippumatta siitä, mikä merkitys suoralla viennillä niiden liikevaihdossa on. Yhteys kuitenkin löytyy, kun tulospalkkauksen ja viennin liikevaihto-osuuden yhteyttä tarkastellaan palkkiotyypeittäin. Niiden toimipaikkojen joukossa, joilla viennin merkitys liikevaihdossa on huomattavan suuri, samanaikaisesti sekä tulos- että voittopalkkiojärjestelmän käyttö on selvästi muita toimipaikkoja yleisempää (taulukko 6).

Taulukko 5. Tulospalkkauksen käytön yleisyys viennin harjoittamisen mukaan

Harjoittaako suoraa	Tulospalkkausta?

vientiä?	Ei, %	Tulos-palkkio, %	Voitto-palkkio, %	Molemmat palkkiot, %	Yhteensä
Ei	54	34	6	6	100 % 272
Kyllä	19	47	8	26	100 % 261

Chi2 = 84,9 df = 3 p = 0,000[1]

Taulukko 6. Tulospalkkauksen käytön yleisyys vientiä harjoittavilla toimipaikoilla viennin liikevaihto-osuuden mukaan

Suoran viennin osuus liikevaihdosta	Tulospalkkausta?				
	Ei, %	Tulos-palkkio, %	Voitto-palkkio, %	Molemmat palkkiot, %	Yhteensä
Alle 20 %	23	63	5	9	100 % 65
Yli 20 % mutta alle 80 %	18	53	8	21	100 % 72
Vähintään 80 %	15	43	5	37	100 % 86

Chi2 = 17,9 df = 6 p = 0,007

Viennin muodostaessa valtaosan yrityksen liikevaihdosta toimipaikoilla käytetään usein samanaikaisesti sekä tulos- että voittopalkkiojärjestelyjä. Yrityksen eri tasoilta mitattujen tulostekijöiden mukaan maksettavien palkkioiden osuus saattaa tällöin nostaa merkittävästi henkilöstön vuosiansioita. Havainto viittaa siihen, että vahvasti vientituloista riippuvaiset yritykset todella käyttävät palkkiojärjestelyjä eräänlaisena suhdanteiden tasoittajana. Huomattavien palkkioiden maksaminen saattaa hyvinkin heikentää noususuhdanteessa painetta pysyviin palkankorotuksiin. Tällöin tulosperusteisten palkanosien osuus palkkakustannuksissa kasvaa ja vientiyritykset kestävät entistä paremmin laskusuhdanteen heikentyneen kysyn-

[1] P-arvo osoittaa että tulospalkkauksen yleisyyden ja viennin harjoittamisen välillä vallitsee tilastollisesti erittäin merkitsevä yhteys, koska todennäköisyys sille ettei aineistossa havaittua vaihtelua vallitse perusjoukossa on nolla.

nän, kun tuntuva osa kokonaispalkkakustannuksista leikkautuu huonon tuloksen perusteella pois.

5.2.2. Kilpailuolosuhteiden kehitys

Kyselyn vastausten perusteella yritysten välinen kilpailu on viime vuosikymmenen loppupuolella yleisesti ottaen kiristynyt. Vain 7 toimipaikan työnantajan edustaja ilmoitti kilpailuolosuhteiden helpottuneen vuosien 1996 ja 1998 välisenä aikana. Noin 20 prosentissa kyselyyn vastanneista toimipaikoista kilpailuolosuhteet ovat säilyneet kyseisellä aikavälillä ennallaan. Taulukossa 7 tarkastellaan, onko kiristyneellä kilpailulla yhteyttä tulospalkkaukseen, jonka käyttö on samoin viime vuosikymmenen aikana selvästi yleistynyt.

Taulukko 7. Tulospalkkauksen käytön yleisyys kilpailuolosuhteiden kehityksen mukaan

Kilpailun kehitys alalla	Tulospalkkausta?				
	Ei, %	Tulos-palkkio, %	Voitto-palkkio, %	Molemmat palkkiot, %	Yhteensä
Vähentynyt tai pysynyt ennallaan*	58	28	5	9	100 % 97
Lisääntynyt jonkin verran	31	40	7	22	100 % 232
Lisääntynyt selvästi	33	45	8	14	100 % 220

Chi2 = 27,7 df = 6 p = 0,000

* Yhdistetty luokat vähentynyt selvästi, vähentynyt jonkin verran ja pysynyt paikallaan pienten tapausmäärien takia

Tulospalkkauksen käytön ja kilpailuolosuhteiden kehityksen välillä vallitsee tilastollisesti merkitsevä yhteys. Tulospalkkauksen käyttö on selvästi yleisempää sellaisten toimipaikkojen joukossa, joissa vastaaja on arvioinut kilpailun kiristyneen, kuin toimipaikoissa, joissa kilpailuolosuhteissa ei ole tapahtunut muutosta. Tulospalkkauksen yleisyydestä niiden toimipaikkojen joukossa, joiden kilpailuolosuhteet ovat helpottuneet, ei voida tehdä päätelmiä pienen vastausmäärän takia.

Tulospalkkauksen käyttö yrityksissä, joiden toimialalla kilpailu on kireää, voi johtua monesta eri tekijästä. Selviytyminen ja menestyminen kiristyvissä kilpailuolosuhteissa edellyttää yritysten toiminnalta tehokkuutta, jota henkilöstön osalta saatetaan hakea kannustavilla, tuloksista palkitsevilla palkkiojärjestelyillä.

5.2.3. Toimipaikkojen kannattavuus ja sen kehityssuunta

Tulospalkkaus tuo palkkaukseen yksilön, ryhmän tai yrityksen tuloksellisuuden mukaan vaihtelevan elementin. Koska palkkiojärjestelmällä pyritään tavallisesti li-

säämään työn tuottavuutta, voidaan tulospalkkauksella ajatella välillisesti olevan myös yritysten kannattavuutta parantavia vaikutuksia. Toisaalta, yrityksen taloudellinen tilanne saattaa vaikuttaa päätökseen ottaa tulospalkkausjärjestelmä käyttöön. Seuraavaksi tarkastellaan empiirisesti tulospalkkauksen ja kannattavuuden ja sen kehityksen välisiä yhteyksiä (taulukko 8). Kannattavuutta selvitettiin kyselyssä pyytämällä työnantajan edustajilta arvio asiasta. Vastausvaihtoehdot olivat valmiiksi luokiteltuja.

Taulukko 8. Tulospalkkauksen käytön yleisyys toimipaikan kannattavuuden mukaan

Toimipaikan kannattavuus	**Tulospalkkausta?**				
	Ei, %	Tulos-palkkio, %	Voitto-palkkio, %	Molemmat palkkiot, %	Yhteensä
Huono*	50	28	8	14	100 % 64
Kohtalainen	40	37	8	15	100 % 194
Melko hyvä	36	37	7	20	100 % 227
Erittäin hyvä	22	65	3	10	100 % 69

Chi2 = 27,7 df = 9 p = 0,001

* Yhdistetty luokat melko huono ja erittäin huono pienten tapausmäärien takia.

Empiirinen tarkastelu osoittaa tulospalkkauksen olevan sitä yleisempää, mitä parempi on yrityksen kannattavuus. Palkkiolajeja erikseen tarkastellen voidaan kuitenkin havaita eri palkkiotyyppien poikkeavan tässä suhteessa toisistaan. Toisin kuin tulospalkkioiden, voittopalkkioiden käyttö ei lisäänny kannattavuuden parantuessa. Voittopalkkioiden käyttö on kaikissa kannattavuuden luokissa lähes sama lukuun ottamatta erittäin hyvin kannattavia toimipaikkoja, joiden joukossa voittopalkkioita käyttävien toimipaikkojen osuus on kaikkein pienin. Havainto on siinä mielessä yllättävä, että etenkin taloudellisesti menestyksekkäimmissä yrityksissä henkilöstön palkitsemiselle on sekä perusteita että maksuvaraa.

Poikkileikkausaineiston perusteella on mahdotonta tehdä tyhjentäviä päätelmiä tulospalkkauksen ja kannattavuuden välisen yhteyden suunnasta. Useat OECD-maissa tehdyt tutkimukset osoittavat kuitenkin yhdenmukaisesti tulospalkkauksella oleva yrityksen tuottavuutta parantavia vaikutuksia (OECD Employment Outlook 1995, 158–160). Esimerkiksi Cable ja Wilson toteavat empiiristen tarkastelujensa kohteena olleiden tulospalkkausta käyttäneiden saksalaisten teollisuusyritysten tuottavuuden olleen jopa 20–30 prosenttia muita yrityksiä korkeampi. He tekivät samansuuntaisen havainnon myös brittiläisissä yrityksissä, tosin tuottavuuseron ollessa huomattavasti pienemmän eli 3–8 prosentin luokkaa (Cable John & Wilson Nicholas 1988, 14). Voidaan olettaa, että tuottavuuden nousu näkyy jossain määrin myös yritysten entistä parempana kannattavuutena. Näin ollen tulospalkkauksen ja kannattavuuden välinen yhteys selittynee ainakin osittain tulospalkkauksen kannattavuutta tuottavuuden nousun kautta parantavilla vaikutuksilla.

Tulospalkkauksen käyttö on tilastollisesti merkitsevässä yhteydessä – tosin ei yhtä voimakkaassa kuin kyselyhetken kannattavuutta tarkasteltaessa – myös siihen, miten kannattavuuden on arvioitu kehittyneen vuosien 1996 ja 1998 välisenä aikana (taulukko 9). Yhteys on jälleen selkein niiden toimipaikkojen joukossa, joissa käytössä on (ainoastaan) tulospalkkio.

Taulukko 9. Tulospalkkauksen käytön yleisyys toimipaikan kannattavuuden kehityksen mukaan

Toimipaikan kannattavuuden kehitys	Tulospalkkausta?				
	Ei, %	Tulos-palkkio, %	Voitto-palkkio, %	Molemmat palkkiot, %	Yhteensä
Heikentynyt*	48	31	5	15	100 % 93
Ennallaan	43	29	9	20	100 % 108
Parantunut jonkin verran	33	43	7	18	100 % 254
Parantunut merkittävästi	33	52	6	10	100 % 95

Chi2 = 21,0 df = 9 p = 0,013

* Yhdistetty luokat heikentynyt jonkin verran ja heikentynyt merkittävästi pienten tapausmäärien takia

Voittopalkkiojärjestelyjä käyttävien toimipaikkojen joukossa yhteys ei sen sijaan ole yhtä selkeä. Voittopalkkioita on kyselyhetkellä ollut käytössä eniten toimipaikoilla, joiden taloudellisessa tilanteessa ei ole tarkastelujakson aikana tapahtunut muutoksia, tai joiden kattavuus on jonkin verran parantunut. Toimipaikoilla joilla kannattavuus on parantunut merkittävästi, voittopalkkioiden käyttö sen sijaan on jopa vähäisempää kuin niillä toimipaikoilla, joilla kannattavuus on heikentynyt.

Tulospalkkauksen ja kannattavuuden kehityksen välinen positiivinen yhteys säilyy myös silloin, kun sitä tarkastellaan kyselyhetkellä kannattavuudeltaan hyvien tai huonojen toimipaikkojen joukossa (liite 1. Kannattavuudeltaan huonojen toimipaikkojen joukossa yhteys ei kuitenkaan ole tilastollisesti merkitsevä johtuen pienestä tapausmäärästä. Kohtalaisesti kannattavien toimipaikkojen joukossa yhteyttä ei kuitenkaan ole. Kannattavuuden kehityksen ja tulospalkkauksen välillä tilastollisesti kaikkein merkitsevin yhteys löytyy kannattavuudeltaan huonojen toimipaikkojen joukossa kun palkkiolajeja tarkastellaan erikseen. Huonosti kannattavissa toimipaikoissa, joissa suunta on kuitenkin parempaan päin, on käytössä tulospalkkiojärjestely 64 prosentissa tapauksista. Huonosti kannattavissa toimipaikoissa, joi-

den tilanteessa ei ole vuosien 1996 ja 1998 välillä tapahtunut muutosta, tai joissa tilanne on huonontunut, tulospalkkioita on sen sijaan käytössä vain noin 20 prosentissa tapauksista. Myös tämä havainto antaa viitteitä siitä, että tulospalkkiojärjestelyillä on kannattavuutta parantavia vaikutuksia.

5.3. Tulospalkkaus ja yritysten rakenteelliset ja toiminnalliset ominaisuudet

5.3.1. Toimipaikan koko

Kuten aiemmin todettiin, tulospalkkauksen käyttökelpoisuudesta eri kokoisissa organisaatioissa on olemassa vaihtelevia näkemyksiä ja teorioita. OECD:n katsauksessa esitellyistä eri maissa tehdyistä tutkimuksista pääosassa tulospalkkauksen on havaittu olevan yleisempää suurissa kuin pienissä yrityksissä. Seuraavaksi tarkastellaan paikallisen sopimisen tutkimusprojektin keräämän aineiston valossa tulospalkkauksen ja yrityskoon välistä yhteyttä suomalaisissa yrityksissä. Saatujen tulosten valossa palataan myös kysymykseen tulospalkkauksen yleisyydestä saatujen tulosten yleistettävyydestä.

Kyselyssä tiedusteltiin työnantajan edustajilta toimipaikan henkilöstömäärää ja sen kehitystä vuosien 1996–1998 välisenä aikana. Tämän lisäksi havaintomatriisiin liitettiin Tilastokeskuksen toimipaikkarekisterin mukaiset tiedot henkilöstön suuruusluokasta toimipaikoilla. Kahdesta eri lähteestä saadut henkilöstömäärää koskevat tiedot eivät olleet täysin yhteneviä. Henkilöstön edustajat ilmoittivat usein henkilöstömäärän suuremmaksi kuin mikä se oli Tilastokeskuksen toimipaikkarekisterissä olevan tiedon mukaan. Esimerkiksi toimipaikkarekisterin mukaisista 0–49 hengen toimipaikoista saaduissa vastauksissa kolmannes työnantajien edustajista ilmoitti toimipaikan henkilöstömääräksi yli 250 henkilöä.

Eri lähteistä saaduissa henkilöstömäärää koskevissa tiedoissa esiintynyt vaihtelu selittynee pääosin sillä, että henkilöstön edustaja on ilmoittanut vastauksessaan

omaa toimipaikkaansa laajemman yksikön tai koko yrityksen henkilöstön määrän. Tästä syystä analyysissä käytetään Tilastokeskuksen toimipaikkarekisteristä saatuja toimipaikkojen henkilöstömäärää koskevia tietoa.

Taulukko 10. Tulospalkkauksen käytön yleisyys toimipaikan koon mukaan

Toimipaikan henkilöstömäärä	Tulospalkkausta?				
	Ei, %	Tulos-palkkio, %	Voitto-palkkio, %	Molemmat palkkiot, %	Yhteensä
0–49	62	30	1	7	100 % 173
50–249	34	46	8	12	100 % 212
250–	15	44	10	31	100 % 167

Chi2 = 105,1 df = 6 p= 0,000

Tulospalkkauksen käyttö on selvästi yleisintä henkilöstömäärältään suurissa ja harvinaisinta henkilöstömäärältään pienissä toimipaikoissa. Havainnon perusteella voidaan todeta, että tulospalkkaus on aineiston toimipaikkojen joukossa todennäköisesti hieman yleisempää kuin kaikissa toimipaikoissa. Tämä johtuu siitä, että otoksen toimipaikkojen jakauma henkilöstömäärän suhteen painottuu todellista jakaumaa enemmän suuriin toimipaikkoihin. Painottumiseen vaikuttaa osaltaan myös se, että suurten toimipaikkojen vastausaktiivisuus oli pieniä toimipaikkoja parempi.

Tuloksen valossa näyttää siltä, että suurten toimipaikkojen koosta saadut hyödyt ja aiheutuvat tarpeet ohittavat mahdolliset haitat, mitä tulee tulospalkkauksen soveltamismahdollisuuksiin. Tulospalkkauksen soveltumattomuutta suuriin yrityksiin on perusteltu sillä, että suurissa organisaatioissa kannustavuus heikkenee, kun yksilön työn tulosten yhteys koko yrityksen tulokseen ei ole samassa määrin konkreettisesti tiedostettavissa kuin pienissä yrityksissä. Ongelma voidaan kuitenkin ratkaista ottamalla käyttöön palkkiojärjestelmiä, joissa tavoitteet ja niiden saavuttamisen mittarit viedään lähemmäksi yksilöä. Suurissa yrityksissä esim. eri toiminnoille, yksiköille tai työryhmille voidaan rakentaa omat itsenäiset tulospalkkiojärjestelmät.

Henkilöstömäärän kehityssuunta ei ole yhteydessä tulospalkkauksen käytön yleisyyteen. Tulospalkkauksen käyttö ei pienissä, keskisuurissa eikä suurissa toimipaikoissa vaihtele sen mukaan, mihin suuntaan henkilöstömäärä on kehittynyt. Tässä kohdin saatu tulos poikkeaa selvästi tuloksesta, joka saadaan kun analyysiin otetaan mukaan kaikki 690 toimipaikkaa (kts. sivu 67). Molemmissa yrityksissä, joista otokseen valikoitui suuri määrä toimipaikkoja, henkilöstömäärää on vähennetty: toisessa huomattavasti, toisessa jonkin verran. Kun kaikki toimipaikat ovat mukana, tulospalkkauksen käyttö näyttää olevan selvästi yleisempää sellaisten toimipaikkojen joukossa, joissa henkilöstöä on merkittävästi vähennetty, kuin muissa tarkasteluryhmissä. Johtopäätös, jonka mukaan Suomessa yksityisellä sektorilla tulospalkkauksen käyttö on yhteydessä henkilöstömäärän vähentämiseen, perustuisi kuitenkin täysin kahden viime vuosina toimintaansa rationalisoineen, aiemmin valtioomisteisen yhtiön yleisestä linjasta poikkeavaan tilanteeseen.

5.3.2. Toimihenkilöiden osuus henkilöstöstä

Seuraavaksi selvitetään, vaihteleeko tulospalkkauksen käyttö paikallisen sopimisen tutkimusprojektin keräämässä aineistossa eri henkilöstöryhmien osuuksien mukaan. Tulospalkkauksen yleisyyttä käsitelleessä luvussa todettiin TT:n palkkatilastojen mukaan toimihenkilöiden olevan työntekijöitä useammin tulospalkkauksen piirissä. Taulukossa 11 selvitetään, onko toimipaikan henkilöstörakenne yhteydessä siihen, otetaanko toimipaikoilla tulospalkkausta ylipäätään käyttöön.

Taulukko 11. Tulospalkkauksen käytön yleisyys toimihenkilöiden henkilöstöosuuden mukaan

Toimihenkilöiden osuus henkilöstöstä	Tulospalkkausta?				
	Ei, %	Tulos-palkkio, %	Voitto-palkkio, %	Molemmat palkkiot, %	Yhteensä
Alle 20 %	54	32	6	8	100 % 90
20–40 %	29	41	10	20	100 % 164
40–60 %	33	33	7	27	100 % 73
Yli 60 %	20	57	4	18	100 % 94

Chi2 = 39,4 df = 9 p = 0,000

Tulospalkkauksen käyttö on sitä yleisempää, mitä suurempi osuus toimipaikkojen henkilöstöstä on toimihenkilöitä. Toimihenkilöt työskentelevät työntekijöitä useammin tehtävissä, joihin on vaikea kohdistaa suoraa valvontaa. Tämä saattaa osittain selittää tulospalkkauksen ja toimihenkilöiden osuuden välistä positiivista yhteyttä. Lisäksi toimihenkilöiden peruspalkassa on työntekijöitä harvemmin työsuorituksen mukaan vaihtelevia palkanosia, jolloin työnantaja saattaa katsoa tarpeelliseksi ottaa käyttöön peruspalkkausta täydentäviä, työsuoritusten ja tulosten mukaan vaihtelevia elementtejä. OECD:n katsauksessa esitettiin olettamus, jonka mu-

kaan toimihenkilöt ovat useammin tai voimakkaammin sitoutuneita työhönsä kuin työntekijät. Mikäli näin todella on, tulospalkkauksen ja toimihenkilöiden henkilöstöosuuden välistä yhteyttä on tulkittava muulla kuin pelkästään henkilöstön toiminnan valvontaan liittyvillä tavoitteilla. Yhteys saattaakin liittyä myös ryhmämäiseen työn organisointiin ja erityisesti tiimityöskentelyn lisääntymiseen olettaen, että tiimityö on yleistynyt erityisesti toimihenkilöryhmillä. Näihin tarkasteluihin palataan vielä myöhemmin luvussa 5.5.

5.3.3. Osa- ja määräaikaisessa työsuhteessa olevan työvoiman käyttö

Osa- ja määräaikainen henkilöstö toimii usein tehtävissä, joiden suorittaminen ei vaadi pitkää työhön perehdyttämistä tai yrityskohtaista osaamista. Tällä tavoin taataan työvoiman helppo korvattavuus. Työtehtävät ovat usein yksinkertaisia, jolloin niistä suoriutumista on helppo seurata. Osa- ja määräaikaisen henkilöstön sitoutumista työnantajaorganisaatioon ja sen tavoitteisiin ei myöskään välttämättä pidetä yhtä tärkeänä kuin vakituisen henkilöstön. Vahvasti muihin kuin kokoaikaisiin työsuhteisiin nojaavat yritykset saattavatkin näistä syistä kokea muita yrityksiä vähemmän tarvetta ottaa käyttöön tulospalkkausjärjestelyjä. Taulukoissa 12 ja 13 tarkastellaan empiirisesti tulospalkkauksen ja osa- ja määräaikaisessa työsuhteessa olevan henkilöstön osuuksien välisiä yhteyksiä.

Taulukko 12. Tulospalkkauksen käytön yleisyys osa-aikaisten henkilöstöosuuden mukaan

Osa-aikaisten osuus henkilöstöstä	Tulospalkkausta?				
	Ei, %	Tulos-palkkio, %	Voitto-palkkio, %	Molemmat palkkiot, %	Yhteensä
0 %	40	37	10	13	100% 230
1–4 %	27	42	6	24	100% 165
5–9 %	37	35	2	27	100% 60
Vähintään 10 %	49	43	5	3	100% 75

Chi2 = 34,1 df = 9 p = 0,000

Taulukko 13. Tulospalkkauksen käytön yleisyys määräaikaisten henkilöstöosuuden mukaan

Määräaikaisten osuus henkilöstöstä, %	Tulospalkkausta?				
	Ei, %	Tulos-palkkio, %	Voitto-palkkio, %	Molemmat palkkiot, %	Yhteensä
0	63	26	8	3	100 % 100
1–4	23	48	4	25	100 % 118
5–9	26	40	12	22	100 % 116
10–14	32	48	6	14	100 % 124
Vähintään 15	51	28	5	17	100 % 79

Chi2 = 70,9 df = 12 p = 0,000

Tulospalkkauksen käyttö on sitä vähäisempää, mitä suurempi osa toimipaikkojen henkilöstöstä on osa- tai määräaikaisia. Toimipaikat, joissa osa- tai määräaikaisen henkilöstön suhteelliseksi osuudeksi ilmoitettiin 0 prosenttia, poikkeavat kuitenkin muilta osin selvästä tulospalkkauksen ja muussa kuin kokoaikaisessa työsuhteessa olevan henkilöstön osuuden välisestä negatiivisesta yhteydestä. Tulospalkkaus on selvästi harvinaisempaa näiden toimipaikkojen joukossa kuin sellaisten, joissa epätyypillisissä työsuhteissa olevia on 1–4 prosenttia henkilöstöstä. Luokkaan 0 sijoittui huomattava osa havainnoista, osa-aikaisten osuutta kuvaavalla muuttujalla 230 ja määräaikaisten osuutta kuvaavalla muuttujalla 100 tapausta. Havainnolle ei kuitenkaan löytynyt tyhjentävää koodausteknistä tai sisällöllistä selitystä. Poikkeama säilyi, vaikka esim. toimipaikan henkilöstömäärä ja ala vakioitiin. Havainto ei selittynyt myöskään esim. puuttuvien tietojen koodaamisella nollaksi, koska –9 999 oli käytössä puuttuvan tiedon koodina. Mikäli 0-luokka jätetään huomioimatta, tulospalkkauksen ja osa- ja määräaikaisen henkilöstön osuuden välinen yhteys kuitenkin vahvistaa edellä esitettyjä oletuksia, ts. mitä suurempi osuus henkilöstöstä on epätyypillisessä työsuhteessa, sitä harvinaisempaa on tulospalkkaus.

5.3.4. Ryhmämäinen työn organisointi

Ryhmämäisen työn organisoinnin ja tiimityön lisääntyminen vaikeuttaa yksilötason työsuoritusten ja -tulosten erottumista. Tällöin myös yksilötason suoritusten ja tulosten perusteella maksettavat palkanosat käyvät vaikeiksi soveltaa. Kuten aiemmin on todettu, tulospalkkauksen käyttö on nähty paitsi toimivaksi, jopa ryhmämäisen työn organisoinnin onnistumisen kannalta välttämättömäksi henkilöstön toiminnan ohjauksen välineeksi. Seuraavaksi tarkastellaan empiirisesti, onko tulospalkkauksen käyttö yhteydessä työn ryhmämäiseen organisointitapaan.

Taulukko 14. Tulospalkkauksen käytön yleisyys ryhmämäisen työn organisoinnin mukaan

Työskennelläänkö ryhmissä?	Tulospalkkausta?				
	Ei, %	Tulos-palkkio, %	Voitto-palkkio, %	Molemmat palkkiot, %	Yhteensä
Pääosin	30	48	7	15	100 % 136
Osittain	34	40	7	19	100 % 361
Ei lainkaan	72	23	3	2	100 % 60

Chi2 = 39,0 df = 6 p = 0,000

Paikallisen sopimisen tutkimusprojektin kyselyn ryhmätyön yleisyyttä selvittävässä kysymyksessä esimerkkeinä ryhmämäisestä työn organisointitavasta mainittiin tiimit, solut ja projektiryhmät. Tulos ryhmätyöskentelyn yleisyydestä osoittaa, että käsite ymmärrettiin varsin laajasti. Noin 90 prosenttia vastaajista ilmoitti työpaikallaan työskenneltävän ainakin osittain ryhmissä. Niillä toimipaikoilla, joissa ryhmämäistä työn organisointia ei käytetä ollenkaan, tulospalkkaus on selvästi harvinaisempaa kuin muissa tarkasteluryhmissä. Yli puolet toimipaikoista, joissa työtä ei tehdä lainkaan ryhmissä, on kooltaan alle 50 hengen työpaikkoja. Aloittain tarkastellen ryhmätyötä kokonaan käyttämättömät toimipaikat eivät keskity erityisesti millekään toimialalle. Tulos antaa viitteitä siitä, että tulospalkkausta todella käytetään kollektiivisena palkitsemisen, kannustamisen ja toiminnan ohjaamisen välineenä.

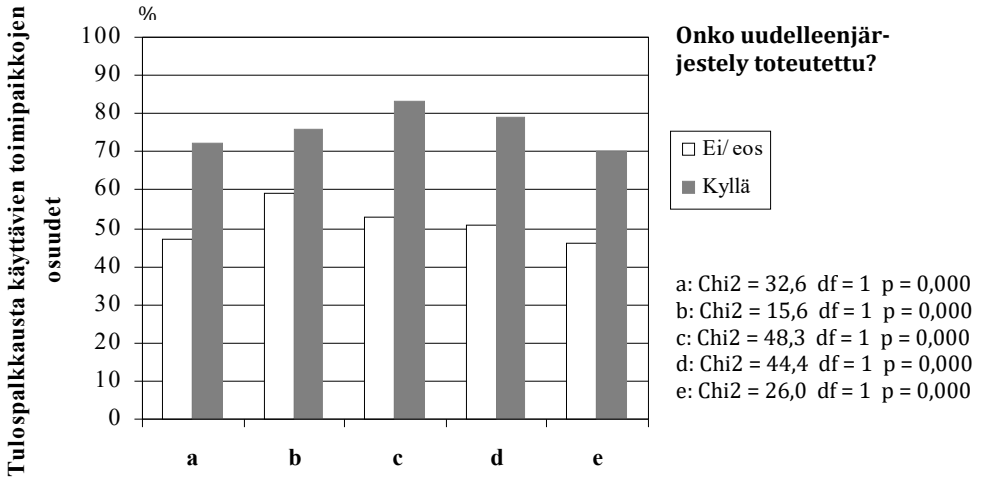
5.3.5. Rakenteelliset ja toiminnalliset uudelleenjärjestelyt

Tulospalkkaus on yleistynyt saman aikaan, kun yhä useammassa yrityksessä on toisaalta uuden teknologian mahdollistamana, toisaalta kilpailuolosuhteiden sekä markkinoiden muutoksen pakottamana läpikäyty laajoja ja perusteellisia uudistuksia. Paikallisen sopimisen tutkimusprojektin keräämässä kyselyssä selvitettiin seuraavien uudelleenjärjestelyjen yleisyyttä:

a. työn organisointiin liittyvä muutos (esim. ammattikuvien laajentaminen, ryhmä- tai tiimityö)
b. kokonaisuuksien purkaminen pienemmiksi yksiköiksi (kuten tulosyksiköiksi)
c. yksikköjen yhdistäminen laajemmaksi kokonaisuudeksi
d. aiemmin omalla väellä teetettyjen töiden ostaminen ulkopuolisilta aikaisempaa enemmän
e. kehittämishanke, jolla on pyritty laadun tai tuottavuuden kehittämiseen

Kaikkien edellä lueteltujen uudelleenjärjestelyjen voidaan ajatella tavalla tai toisella kytkeytyvän joustavuuteen, asiakaslähtöisyyteen ja nopeaan reagointiin perustuvan kilpailustrategian ja tuotantotavan toteuttamiseen. Kuvioissa 1 tarkastellaan tulospalkkauksen käytön yhteyttä mainittuihin uudelleenjärjestelyihin. Kirjaimet a-e viittaavat erilaisiin yllä lueteltuihin uudelleenjärjestelyihin.

Kuvio 1. Tulospalkkauksen yleisyys toimipaikoilla joissa on / ei ole toteutettu erilaisia uudelleenjärjestelyjä



Tulospalkkaus on selvästi yleisempää niillä toimipaikoilla, joilla on toteutettu mikä tahansa edellä luetelluista uudelleenjärjestelyistä kuin toimipaikoilla, joilla kyseistä uudelleenjärjestelyä ei ole tehty. Kuten taulukosta 15 voidaan todeta, tulospalkkaus on myös sitä yleisempää, mitä useampia edellä mainituista uudelleenjärjestelyistä on toteutettu. Toimipaikoissa, joissa kysytyistä uudelleenjärjestelyistä on toteutettu kaikki tai vähintään 4, tulospalkkaus on käytössä 86 prosentissa tapauksista.

Taulukko 15. Tulospalkkauksen käytön yleisyys toimipaikalla toteutettujen uudelleenjärjestelyjen määrän mukaan

Uudelleenjärjestelyjen määrä	Tulospalkkausta?				
	Ei, %	Tulos-palkkio, %	Voitto-palkkio, %	Molemmat palkkiot, %	Yhteensä
Enintään 1	59	29	6	6	100% 147
2–3	37	44	8	11	100% 207
4–5	14	49	6	31	100% 175

Chi2 = 106,4 df = 6 p = 0,000

Mitä syvällisemmin ja laajemmin yrityksen toimintatapoja ja rakennetta uudistetaan, sitä useammin palkkaukseen kytketään tulosten perusteella määräytyviä osia. Havainto on yhdenmukainen Lindbeckin ja Snowerin (1996) ekonometristen tarkastelujen pohjalta tekemien päätelmien kanssa. Heidän mukaansa perinteinen, tayloristinen tuotantotapa ja työn organisointi ei edellytä palkan sitomista työtuloksiin yksinkertaisesti siitä syystä, ettei tuotannonkulku ja työn pitkälle viety ositus jätä tilaa työn tuottavuuden vaihteluille. Tiimimäinen, holistinen työnorganisointi ja tuotannonkulku sen sijaan tuo esiin henkilö- ja ryhmäkohtaisia eroja tuottavuudessa, ja toisaalta henkilöstöllä on myös mahdollisuus vaikuttaa tuottavuuteen. Tästä näkökulmasta palkkauksen kannustavien ja palkitsevien elementtien yleistyminen on luonnollinen seuraus yritysten toimintatapojen uudistamisesta (Lindbeck & Snower 1996, 8–10).

5.4. Tulospalkkaus, työelämän suhteet ja paikallinen sopiminen

5.4.1. Tulospalkkaus ja paikallinen sopiminen

Työehtojen paikallinen sopiminen yleistyi selvästi 1990-luvulla. Yleistymiseen on vaikuttanut työ- ja virkaehtosopimusten määräyksistä toisin sopimisen mahdollisuuksien lisääntyminen. Kehityksen taustalla ovat kuitenkin yrityskohtaiset tarpeet. Paikallisen sopimisen yleistymisen taustalla vaikuttanee myös johdon ja henkilöstön välisen vuorovaikutuksen ja yhteistoiminnan yleistyminen, mikä heijastelee syvällisempää, yrityskulttuurissa tapahtunutta muutosta. Yhä useammin myös sellaisista asioista, joita ei säännellä työ- ja virkaehtosopimuksissa, käydään johdon ja henkilöstön välillä neuvotteluja ja mielipiteen vaihtoa tavoitteena yhteisymmärryksen löytyminen. Alla olevasta taulukosta 16 käy ilmi, että tulospalkkaus on selvästi yleisempää paljon paikallista sopimista harjoittavilla toimipaikoilla kuin sellaisilla, joissa paikallista sopimistoimintaa on vähän.

Taulukko 16. Tulospalkkauksen käytön yleisyys paikallisen sopimisen määrän mukaan

Paikallisten sopimusten määrä	Tulospalkkausta?				
	Ei, %	Tulos-palkkio, %	Voitto-palkkio, %	Molemmat Palkkiot, %	Yhteensä
0–9	54	30	7	10	100 % 226
10–19	37	44	9	11	100 % 189
Vähintään 20	18	48	5	30	100 % 157

Chi2 = 71,0 df = 6 p = 0,000

Tulospalkkauksen ja paikallisen sopimisen välinen yhteys saattaa ainakin osittain selittyä aiemmin havaitulla tulospalkkauksen ja uudelleenjärjestelyjen välisellä yhteydellä. Toiminnallisten ja rakenteellisten uudistusten toteuttaminen, mm. palkitsemisjärjestelmän kehittäminen, edellyttää johdon ja henkilöstön välisen vuorovaikutuksen lisäämistä, mikä realisoituu usein paikallisena sopimisena. Toisaalta tulospalkkauksen ja paikallisen sopimisen välinen yhteys saattaa jossain määrin selittyä myös organisaation toimintakulttuuriin ja johdon ja henkilöstön väliseen vuorovaikutukseen liittyvillä tekijöillä. Näihin kysymyksiin palataan myöhemmin tulospalkkauksen ja organisaation ilmapiiriä heijastelevien muuttujien välisissä tarkasteluissa luvussa 5.4.4.

Toimipaikoilla tapahtuvan paikallisen sopimisen määrä on erittäin merkitsevässä yhteydessä paitsi tulospalkkauksen käyttöön, myös tulospalkkauksen käyttöönottoa edeltävään sopimisen yleisyyteen. Luonnollinen tulkinta havainnolle on se, että mitä enemmän paikallista sopimustoimintaa harjoitetaan, sitä enemmän toimipaikoilla sovitaan myös sellaisista asioista, joiden toteuttaminen ei sopimista edellytä. Paikallisen sopimisen tutkimusprojektin keräämän aineistossa vastaajat ilmoittivat tulospalkkauksesta sovitun ennen käyttöönottoa kaiken kaikkiaan noin 80 prosentissa tapauksista. Tulospalkkauksesta sopiminen ennen käyttöönottoa näyttää aineiston valossa olevan siis enemmän sääntö kuin poikkeus.

Tulos- ja voittopalkkiot ovat luonteeltaan paikallisesti käyttöönotettavia, pääosin lakien ja työehtosopimusten sääntelypiirin ulkopuolella olevia järjestelyjä. Sääntelemättömyys merkitsee, että palkkiojärjestelmien kehittämiseen ja käyttöönottoon liittyvät menettelyt ovat yleensä työnantajan vapaasti valittavissa. Tulospalkkaus on usein mahdollista ottaa käyttöön täysin työnantajavetoisesti ilman, että henkilöstölle edes tiedotetaan asiasta. Sopimisen pääasiallisesta vapaaehtoisuudesta johtuen tulos sopimisen yleisyydestä vaikuttaa yllättävältä. Havainto saattaa selittyä ainakin osittain sillä, että vastaajat ovat katsoneet – laajan sopimisen määritelmän mukaisesti – tulospalkkauksesta sovitun jo henkilöstön antaessa suostumuksensa työnantajan esittelemään järjestelyyn. Saattaa myös olla, että osa vastaajista on ilmoittanut tulospalkkauksesta sovitun sillä perusteella että kyseinen järjestelmä on käytössä, vaikka tosiasiassa henkilöstön kantaa asiassa ei olisikaan kuultu. Tulospalkkauksen käyttöönottomenettelyn luonteesta ja henkilöstön roolista ei voidakaan tehdä pitkälle vietyjä johtopäätöksiä paikallisen sopimisen tutkimusprojektin keräämän aineiston perusteella.

Toimihenkilökeskusjärjestö STTK:ssa kerätyn empiirisen aineiston kautta menettelytavoista tulospalkkausta käyttöönotettaessa on saatavissa tarkempaa tietoa. Järjestön liittojen luottamus- ja yhdysmiehille kohdistetussa kyselyssä tulospalkkauksen käyttöönottoon liittyvää menettelyä selvitettiin muusta kuin varsinaisen sopimisen näkökulmasta. Luottamusmiehiltä selvitettiin, onko tulospalkkauksesta ennen käyttöönottoa neuvoteltu henkilöstön tai sen edustajien kanssa, tai onko järjestelmän käyttöönotosta tiedotettu henkilöstölle. Lisäksi kysyttiin, onko henkilöstöllä ollut mahdollisuus osallistua tulospalkkausjärjestelmän pelisääntöjen laadintaan. STTK:n tulospalkkauskyselyn muodostaman aineiston pohjalta onkin muodostettavissa selkeämpi kuva siitä, missä määrin ja millä tavoin henkilöstö osallistuu ja tulee huomioiduksi palkkiojärjestelyjä suunniteltaessa ja käyttöönotettaessa.

Kyselyaineiston mukaan yksityisen sektorin tapauksista, joissa on käytössä tulos- tai voittopalkkioksi katsottava järjestely (N=510), 56 prosentissa tapauksista tulospalkkauksen käyttöönotosta on käyty neuvotteluja henkilöstön tai sen edustajien kanssa. Tapauksista 31 prosentissa tulospalkkauksesta oli tiedotettu, ja lopuissa 13

prosentissa vastaajan mukaan tulospalkkauksesta ei ollut neuvoteltu eikä myöskään riittävästi tiedotettu. Tehty havainto erilaisten menettelyjen yleisyydestä vahvistaakin näkemystä, että osa paikallisen sopimisen tutkimusprojektin kyselyyn vastanneista on ilmoittanut tulos- tai voittopalkkioista sovitun jo sillä perusteella, että palkkiojärjestely on toimipaikalla käytössä. Myös henkilöstön kanssa neuvotteleminen, jonka seurauksena palkkiojärjestelmän käyttöönotosta on saavutettu ainakin jonkinasteinen yhteisymmärrys tai saatu henkilöstön suostumus, lienee yleisesti tulkittu sopimiseksi.

STTK:n tulospalkkausaineisto osoittaa, että tulospalkkausjärjestelmän käyttöönotto-menettelyllä on selvä yhteys henkilöstön osallistumiseen järjestelmän pelisääntöjen laadintaan. Kun henkilöstön kanssa on neuvoteltu (N=286), se on 50 prosentissa tapauksista päässyt vaikuttamaan myös tulospalkkausjärjestelmän pelisääntöihin. Jos henkilöstölle on pelkästään tiedotettu asiasta, pelisääntöjen laadintaan on päästy mukaan vain 8 prosentissa tapauksista. Kun tulospalkkauksen käyttöönotosta ei ole neuvoteltu henkilöstön kanssa, eikä asiasta myöskään ole tiedotettu, pelisäännöt on laadittu käytännöllisesti katsoen aina yksipuolisesti työnantajan toimesta. Kaiken kaikkiaan STTK:n kyselyyn yksityiseltä sektorilta saaduista tapauksista, joissa tulospalkkaus on käytössä, 31 prosentissa henkilöstö on ollut mukana tulospalkkausjärjestelmän pelisääntöjen laadinnassa.

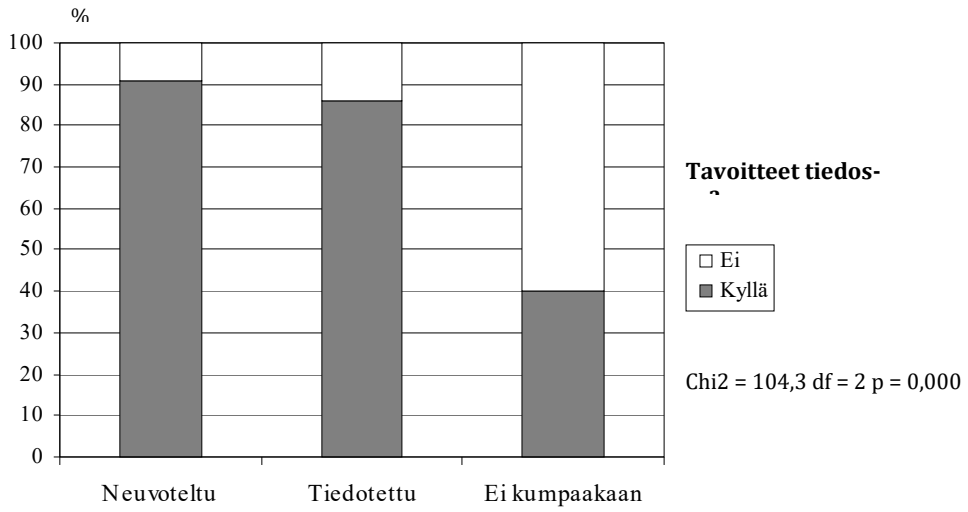
5.4.2. Henkilöstön rooli tulospalkkausta käyttöönotettaessa ja palkkiojärjestelmän toimivuus

Monissa tulospalkkausta käsittelevissä oppaissa, kuten myös joissakin tutkimuksissa henkilöstön huomioiminen tulospalkkausjärjestelmää suunniteltaessa ja käyttöönotettaessa on nähty tehokkaaksi keinoksi varmistua siitä, että palkkiojärjestelmä toimii halutulla tavalla. Henkilöstön osallistuminen tulospalkkausjärjestelmän tavoitteiden, maksuperusteiden ja pelisääntöjen laadintaan on keino lisätä henkilöstön kokemusta järjestelmän oikeuden-mukaisuudesta. Tavoitteiden ja niiden saa-

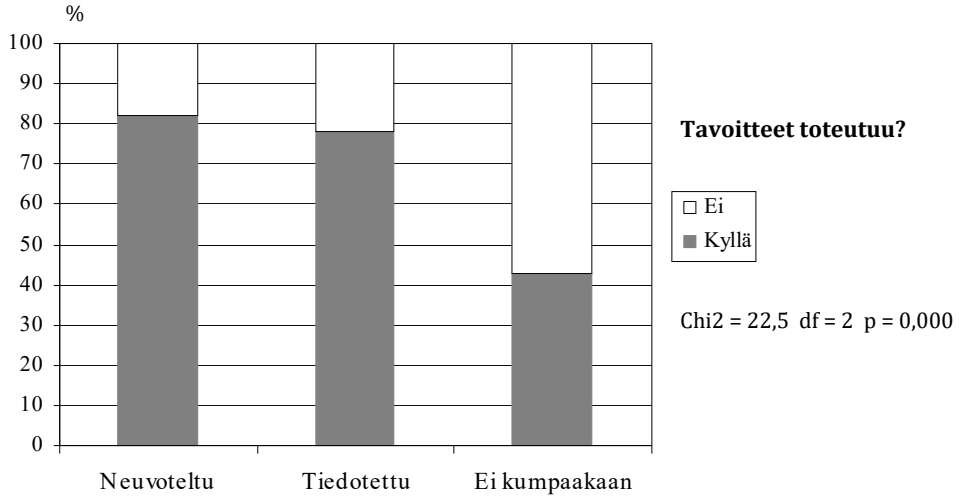
vuttamisen mittauskeinojen tunteminen on ensisijaisen tärkeää, jotta palkkiojärjestelyllä tavoitellut motivoivat ja toimintaa yrityksen tavoitteiden suuntaan ohjaavat vaikutukset toteutuvat. Henkilöstön ottaminen mukaan neuvottelun tai tiedottamisen ohella myös palkkiojärjestelmän suunnitteluun saattaa myös edesauttaa realististen tavoitetasojen ja niiden mittauskeinojen löytämistä. Palkkiojärjestelmän kannustavuus onkin riippuvainen siitä, onko tavoitteet asetettu oikealle tasolle ja pystytäänkö niihin asetettujen mittareiden perusteella vaikuttamaan (Vartiainen, Rantamäki, Hakonen & Simola 1999, 68–72).

STTK:n tulospalkkauskyselyssä selvitettiin paitsi henkilöstön roolia ja huomioimista, myös tulospalkkausjärjestelmän tavoitteiden tiedostamista ja toteutumista. STTK:n tulospalkkaus-aineisto osoittaa henkilöstön osallistumisella olevan huomattavasti merkitystä palkkio-järjestelmän tavoitteiden tiedostamiseen ja toteutumiseen (kuviot 2–3).

Kuvio 2. Tulospalkkausjärjestelmän tavoitteiden tiedostaminen käyttöönottomenettelyn mukaan



Kuvio 3. Arvio järjestelmän tavoitteiden saavuttamisesta käyttöönottomenettelyn mukaan



Empiirinen tarkastelu osoittaa selvästi sen, että riittävä informointi tulospalkkausjärjestelmän tavoitteista on järjestelyn tarkoituksenmukaisen toimivuuden kannalta ensiarvoisen tärkeää. Mikäli henkilöstö ei tiedä, mitä tulospalkkausjärjestelmällä tavoitellaan, on tavoitteiden saavuttaminen hyvin epävarmaa. Sillä miten menetellen informointi tapahtuu, ei tulospalkkausjärjestelmän tavoitteiden tiedostamisen ja toteutumisen kannata juurikaan ole merkitystä. Myös henkilöstön osallistuminen pelisääntöjen laadintaan on tilastollisesti merkitsevässä positiivisessa yhteydessä sekä tavoitteiden tiedostamiseen ja arvioon niiden saavuttamisesta (taulukko 17).

Taulukko 17. Tulospalkkausjärjestelmän tavoitteiden tunteminen ja toteutuminen sen mukaan, millä tavoin järjestelmän pelisäännöt on laadittu

	Järjestelmän pelisäännöt laadittu				
	Yhteistyössä, %	Yksipuolisesti työnantajan toimesta, %	Chi2	Df	P
Tavoitteet tunnetaan	95	78	22,9	1	0,000
Tavoitteet saavutetaan	86	74	8,8	1	0,002

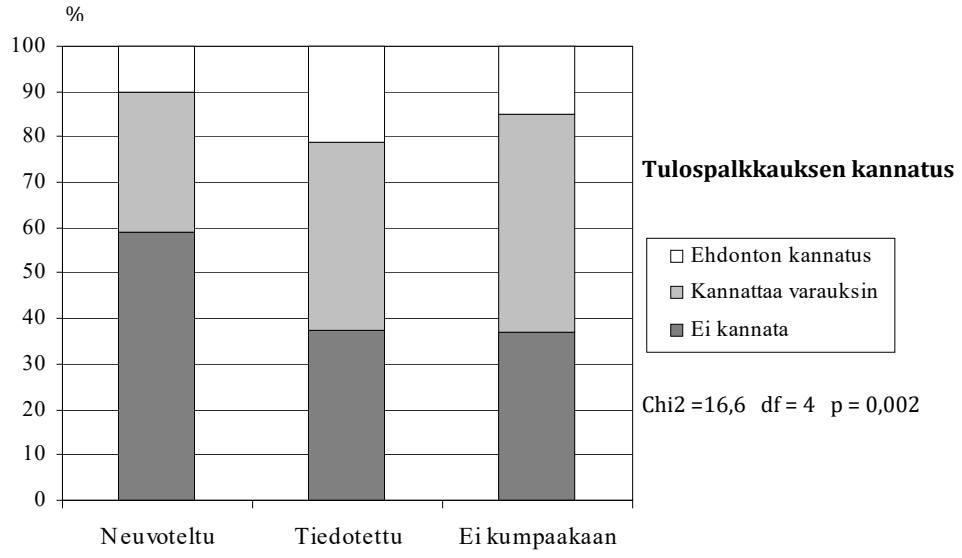
STTK:n luottamus- ja yhdysmiehille suunnatussa kyselyssä selvitettiin myös vastaajien suhtautumista tulospalkkaukseen. Asiaa selvitettiin kysymyksellä *kannatatko tulospalkkausjärjestelmän kehittämistä?* Vastausvaihtoehtoina oli kyllä ja ei. Vastauksiin liittyvien avovastauksina annettujen perustelujen pohjalta tulospalkkaukseen suhtautuminen jaettiin kuitenkin kolmeen ryhmään: *ehdoton kannatus*, *varauksellinen kannatus* ja *ei kannata*. Yksityisen sektorin tulospalkkausta soveltavilta työpaikoilta saaduista vastauksista kaikkiaan 60 prosentissa (N=322) oli perustelu.

Tulospalkkaukseen ehdottoman myönteisesti suhtautuneet vastaajat perustelivat kantaansa mm. tulospalkkauksen motivoivalla tai palkkauksen oikeudenmukaisuutta lisäävällä vaikutuksella sekä mahdollisuuksilla saada lisää palkkaa. Tulospalkkausta varauksin kannattavat vastaajat esittivät kannatukselleen joko ehtoja tai sitten katsoivat käytössä olevassa palkkiojärjestelmässä olevan parantamisen varaa.

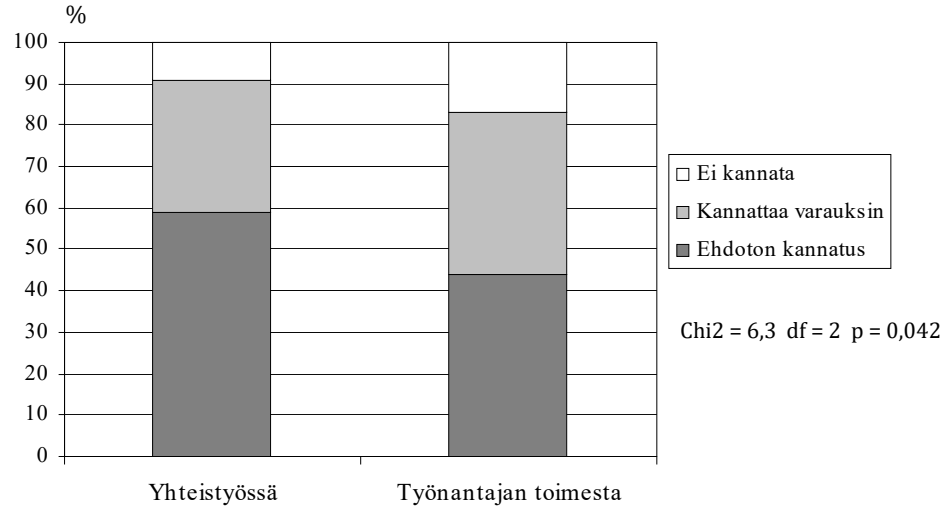
Tulospalkkauksen kannattamisen ehtona esitettiin mm. ettei järjestelmää saa kehittää peruspalkan kustannuksella ja että pelisääntöjen, tavoitteiden ja mittarien tulee olla selkeät ja oikein asetettu. Vastaajien työpaikoilla käytössä olevissa järjestelmissä nähtiin parantamisen varaa mm. mahdollisuuksissa vaikuttaa tavoitteiden saavuttamiseen, maksuperusteissa sekä järjestelmän laajuudessa ja palkkion suuruudessa.

Tulospalkkaukseen kielteisesti suhtautuvat näkivät tulospalkkauksen kasvattavan eri-arvoisuutta ja johtavan organisaation ilmapiirin huonontumiseen, katsoivat että tulospalkkaus ei sovi omalle alalle, ilmoittivat kannattavansa mieluummin peruspalkan kehittämistä tai esittivät perusteluna vaihtelevia työpaikkakohtaisia syitä. Kuvioissa 4–5 tarkastellaan tulospalkkaukseen suhtautumisen vaihtelua sen mukaan, miten tulospalkkausta käyttöön otettaessa on menetelty.

Kuvio 4. Tulospalkkaukseen suhtautuminen sen mukaan, miten henkilöstö on huomioitu järjestelmää käyttöönotettaessa



Kuvio 5. Tulospalkkaukseen suhtautuminen sen mukaan, miten järjestelmän pelisäännöt on laadittu



Henkilöstön rooli ja huomioiminen tulospalkkausta käyttöönotettaessa sekä pelisääntöjä laadittaessa vaikuttaa paitsi tulospalkkauksen pelisääntöjen tuntemiseen ja tavoitteiden saavuttamiseen, myös tulospalkkaukseen suhtautumiseen. Niillä työpaikoilla joilla henkilöstön kanssa on neuvoteltu, selvästi suurempi osa vastaajista suhtautuu tulospalkkaukseen ehdottoman myönteisesti, kuin niillä, joissa asiasta on pelkästään tiedotettu.
Myös selkeän kielteisesti suhtautuvien vastaajien osuus on pienin työpaikoilla, joissa käyttöönotosta on neuvoteltu henkilöstön kanssa. Myös henkilöstön osallistuminen järjestelmän pelisääntöjen laadintaan näyttää vaikuttavan positiivisesti tulospalkkaukseen suhtautumiseen.

Vertailtaessa erilaisten menettelytapojen vaikutusta toisaalta tulospalkkausjärjestelmän tavoitteiden saavuttamiseen, toisaalta järjestelmään suhtautumiseen, näyttää erityisesti järjestelmään varauksettoman myönteisesti suhtautuminen edellyttävän henkilöstön syvällistä huomioimista. Ehdottoman myönteistä suhtautumista palkkiojärjestelmään ei välttämättä saavuteta perusteellisellakaan tiedottamisella, mikäli aito vuorovaikutus puuttuu ja henkilöstölle ei ole annettu mahdollisuuksia tuoda esiin omia näkemyksiään. Tavoitteiden tiedostaminen ja saavuttaminen sen sijaan voidaan usein saavuttaa jo riittävällä tiedottamisella. Tosin tässäkin tapauksessa syvällisemmällä vuorovaikutuksella ja henkilöstön osallistumisella voidaan varmistaa järjestelmän toimivuus.

Edellä tehdyt havainnot sopivat hyvin Lawler´n esittämiin näkemyksiin henkilöstön osallistumisen ja palkkiojärjestelmän periaatteiden ja toimivuuden välisistä yhteyksistä. Henkilöstön ottaminen mukaan järjestelmän kehittämiseen vaikuttaa hänen mukaansa järjestelmän tuntemiseen, siihen sitoutumiseen ja henkilöstön luottamukseen, mikä tarkoittaa mm. uskoa siihen, että palkkiojärjestelmä on oikeudenmukainen. Lawler toteaa henkilöstön osallistumisen myönteisten vaikutusten ehdoksi kuitenkin sen, että työyhteisössä vallitsee myös laajemmin luottamuksellinen, avoin ja johdon ja henkilöstön vuorovaikutusta korostava ilmapiiri. Koska Suomessa

tulospalkkaukseen käyttöönottomenettelyihin kohdistuva sääntely on varsin vähäistä ja henkilöstön osallistuminen pääosin kiinni työnantajan tahdosta, voidaan toisaalta nimenomaan tulospalkkaukseen liittyvissä kysymyksissä henkilöstön syvällistä osallistumista pitää osoituksena yleisemminkin avoimista ja luottamuksellisista vuorovaikutussuhteista.

5.4.3. Tulospalkkaus ja paikallisen sopimisen sisällöt

Edellä todettiin paikallisen sopimistoiminnan yleisyyden vaikuttavan sekä tulospalkkauksen käyttöön, että siitä sopimiseen. Paikallisen sopimisen ja tulospalkkauksen välistä yhteyttä voidaan tarkastella myös sopimisen kohteena olevien asiasisältöjen näkökulmasta. Seuraavaksi selvitetään faktorianalyysin avulla, minkälaisia kokonaisuuksia yrityskohtaisesti sovitut asiat muodostavat. Niiden pohjalta pyritään etsimään viitteitä yritysten luonteesta tai siitä, mihin niiden kehittäminen paikallisten sopimusten perusteella painottuu.

Kyselylomakkeessa selvitettiin paikallisen sopimisen yleisyyttä kaikkiaan 48 eri asiassa, jotka oli ryhmitelty palkka-asioihin, työaikajärjestelyihin, henkilöstön asemaan ja toimenkuviin sekä muihin asioihin. Monien kokeilujen jälkeen faktorianalyysissä päädyttiin kaikkiaan 31 muuttujaa sisältävään 7 faktorin ratkaisuun. Summamuuttujia faktoreiden pohjalta muodostettaessa pois jätettiin vielä 6 muuttujaa sillä perusteella, että ne saivat voimakkuudeltaan lähellä toisiaan olevia latauksia useammalla kuin yhdellä faktorilla, eivätkä ne myöskään sisällöllisesti sijoittuneet mielekkäällä tavalla millekään ulottuvuuksista. Muodostetut summamuuttujat ja niiden sisällöt esitetään taulukossa 18.

Taulukko 18. Paikallisesti sopimisen kohteena olevista asioista muodostetut summamuuttujat ja niiden sisällöt

Summamuuttuja	Summamuuttujan sisältämät sopimusasiat (lataus faktorilla)
1. Tuottavuuden parantamiseen henkilöstöresursseihin panostamalla tähtäävä paikallinen sopiminen	Paremmat palkkaedut alan työehtosopimuksiin ja aiempaan käytäntöön verrattuna (0,464); Palkkausjärjestelmät (0,553); Työn vaativuuden arviointijärjestelmät (0,429); Palkan lisät (0,525); Tuottavuuden parantaminen (0,643); Ulkopuolisen työvoiman käyttö (0,371); Koulutus (0,500)
2. Henkilöstövaikutuksiltaan merkittävään työn uudelleenorganisointiin liittyvä paikallinen sopiminen	Merkittävät muutokset työtehtävien sisällössä ja työn organisoinnissa (0,479); Henkilöstövaikutuksiltaan merkittävät työntekijöiden siirrot (0,488); Työvoiman vähentämisen toteuttamistapa (0,455)
3. Lomaan ja siihen kytkeytyviin taloudellisiin järjestelyihin liittyvä paikallinen sopiminen	Lomarahojen maksatusaika tai vaihto vapaaseen (0,586); Lomapalkan maksuaika (0,587); Ylityökorvausten vaihtaminen vapaaseen (0,375); Vuosiloman antaminen muuna kuin normaalina lomakautena (0,441)
4. Kokonaistyöajan ehtojen paikallinen sopiminen	Säännöllisen vuorokautisen työajan pituus (0,737); Säännöllisen viikoittaisen työajan pituus (0,839); Työajan tasoittumisjakson pituus (0,501)
5. Vapaa-aikana työantajan käytettävissä olemiseen liittyvien korvausten paikallinen sopiminen	Varallaolokorvaukset (0,696); Hälytysraha / puhelinkorvaukset (0,741); sijaisuuskorvaukset (0,447)
6. Työvoiman tarpeen vähenemisen seurauksiin liittyvä paikallinen sopiminen	Todetun lomautus- tai irtisanomisuhan vaikutukset (0,786); lomautuksen perusteet ja kohdentaminen (0,782)
7. Poikkeuksellisten, henkilökohtaisiin reunaehtoihin liittyvien työssäoloaikojen paikallinen sopiminen	Ylitöiden enimmäismäärä (0,549); Vuorotteluvapaa (0,457); osittainen hoitovapaa (0,343)

Tulospalkkaus on kaikkia summamuuttujia tarkastellen sitä yleisempää, mitä useammasta muuttujaan sisältyvästä asiasta on sovittu (taulukko 19). Esimerkiksi toimipaikoilla, joilla on sovittu enintään kahdesta taulukon 18 ensimmäisen summamuuttujan sisältämistä asioista, tulospalkkausta on käytössä hieman yli 50 prosentissa tapauksista. Toimipaikoilla, joilla on sovittu kaikista ensimmäisen summamuuttujan sisältämistä asioista, tulospalkkausta on puolestaan käytössä lähes 90 prosentissa tapauksista. Selkeimmin tulospalkkausta käyttävien toimipaikkojen osuus vaihtelee sen mukaan, kuinka monesta tuottavuuden parantamiseen henkilöstöresursseihin panostamalla tähtäävästä, henkilöstövaikutuksiltaan merkittävään työn uudelleenorganisointiin liittyvästä tai poikkeuksellisiin, henkilökohtaisiin

reunaehtoihin liittyviin työssäoloaikoihin liittyvästä asiasta on sovittu. Vähiten tulospalkkauksen käyttö puolestaan vaihtelee sen mukaan, kuinka monesta työvoiman tarpeen vähenemisen seurauksiin liittyvästä asiasta on sovittu.

Taulukko 19. Tulospalkkauksen yleisyyden vaihtelu eri sopimisen sisältöjä kuvaavilla summamuuttujilla

Summamuuttuja	Tulospalkkausta/kuinka monesta asiasta sovittu					Chi2	Df	P
	0	1	2	3	4			
Tuottavuuden parantamiseen henkilöstöresursseihin panostamalla tähtäävä paikallinen sopiminen*	0–2 52%	3–4 56%	6–7 87%			52,6	2	0,000
Henkilöstövaikutuksiltaan merkittävään työn uudelleenorganisointiin liittyvä paikallinen sopiminen	52%	59%	83%	93%		49,2	3	0,000
Lomaan ja siihen kytkeytyviin taloudellisiin järjestelyihin liittyvä paikallinen sopiminen	51%	59%	50%	73%	86%	41,1	4	0,000
Kokonaistyöajan ehtojen paikallinen sopiminen	54%	65%	65%	75%		16,1	3	0,001
Vapaa-aikana työantajan käytettävissä olemiseen liittyvien korvausten paikallinen sopiminen	51%	66%	85%	73%		41,4	3	0,000
Työvoiman tarpeen vähenemisen seurauksiin liittyvä paikallinen sopiminen	59%	75%	70%			7,4	2	0,024
Poikkeuksellisten, henkilökohtaisiin reunaehtoihin liittyvien työssäoloaikojen paikallinen sopiminen	45%	65%	71%	85%		51,1	3	0,000

* Summamuuttujan arvot luokiteltu sen sisältämien muuttujien suuren määrän vuoksi.

Aiemmin todettiin tulospalkkauksen olevan yhteydessä paikallisen sopimisen määrään. Sopimismäärä vaikuttaa paikallisen sopimisen asiasisältöjä ja tulospalkkauksen yleisyyttä koskevaan tarkasteluun, sillä tapaukset saavat arvoja summamuuttujilla sen mukaan, kuinka monesta tietyn sopimisulottuvuuden asiasta kussakin tapauksessa on sovittu. Sen selvittämiseksi, missä määrin taulukossa 19 havaittavat yhteydet itse asiassa selittyvät sopimismäärällä eivätkä sopimisen sisällöllä, toistet-

tiin tarkastelu siten, että sopimisen kokonaismäärä vakioitiin. Lähestymistapa osoittautui kuitenkin jonkin verran ongelmalliseksi. Kun paikallisen sopimisen kokonaismäärä on pieni, tapaukset eivät saaneet korkeita arvoja sopimisen asiasisältöjä kuvaavilla muuttujilla. Kun sopimisen kokonaismäärää puolestaan oli suuri, tapaukset eivät juurikaan saaneet matalia arvoja summamuuttujilla. Pienten frekvenssien vuoksi kaikista osajoukoista ei voitu tehdä luotettavia päätelmiä.

Paikallisen sopimisen kokonaismäärän ollessa suuri (vähintään 20 sopimusta) taulukossa 19 esitetyt yhteydet säilyivät kuitenkin kaikilla summamuuttujilla positiivisina ja tilastollisesti merkitsevinä lukuun ottamatta kokonaistyöajan ehtojen ja vapaa-aikana työnantajan käytettävissä olemiseen liittyvien korvausten paikallista sopimista. Ensiksi mainitulla summamuuttujalla ei ollut tilastollisesti merkitsevää yhteyttä tulospalkkauksen yleisyyteen. Viimeksi mainitussa tapauksessa taas tilastollisesti merkitsevä yhteys säilyi, mutta vaihtoi suuntaa, ts. tulospalkkauksen käyttö jonkin verran harvinaisempaa niiden tapausten joukossa, jotka saivat korkeita pistemääriä.

Keskimmäisessä tarkastelujoukossa (paikallisesti sovittu 10–19 asiasta) oli havaittavissa positiivinen yhteys tulospalkkauksen käytön ja tuottavuuden parantamiseen henkilöstöresursseihin panostamalla tähtäävän, henkilöstövaikutuksiltaan merkittävään työn uudelleenorganisointiin liittyvän, vapaa-aikana työnantajan käytettävissä olemiseen liittyvien korvausten sekä poikkeuksellisten, henkilökohtaisiin reunaehtoihin liittyvien työssäoloaikojen paikallisen sopimisen välillä. Kahdessa ensiksi mainitussa tapauksessa yhteys ei kuitenkaan ollut tilastollisesti merkitsevä pienten frekvenssien takia. Muilla summamuuttujilla selkeää yhteyttä ei löytynyt lukuun ottamatta työvoiman tarpeen vähenemisen seurauksiin liittyvää paikallista sopimista, joka keskimmäisessä tarkastelujoukossa oli negatiivisessa, tilastollisesti merkitsevässä yhteydessä tulospalkkauksen yleisyyteen.

Niiden toimipakkojen joukossa, jossa paikallisen sopimisen kokonaismäärä oli pieni (0–9 sopimusta), tilastollisesti merkitsevää yhteyttä paikallisen sopimisen asiasisältöjä kuvaavien summamuuttujien ja tulospalkkauksen yleisyyden välillä ei löytynyt

lukuun ottamatta lomaan ja siihen kytkeytyviin taloudellisiin järjestelyihin liittyvää paikallista sopimista. Tällä summamuuttujalla positiivinen yhteys säilyi, tosin heikkona, vähän paikallista sopimista harjoittavien toimipaikkojen joukossa.

Tuottavuuden parantamiseen henkilöstöresursseihin panostamalla tähtäävä ja henkilöstövaikutuksiltaan merkittävään työn uudelleenorganisointiin liittyvä paikallinen sopiminen näyttävät sopimismäärän vakioimisen jälkeenkin olevan sisällöllisessä yhteydessä tulospalkkauksen käyttöön. Myös tulospalkkauksella tavoitellaan tavallisesti työn tuottavuuden parantumista, ja sitä näytetään käytettävän usein täydentävänä elementtinä muiden henkilöstön kehittämis- ja kannustamistapojen ohella ja palkkausta kehitettäessä. Yhteys työn uudelleenorganisointiin liittyvään paikalliseen sopimiseen puolestaan vahvistaa jo aiemmin tehtyä havaintoa, jonka mukaan tulospalkkauksen käyttöönotto näyttää liittyvän työorganisaation toimintatapojen ja rakenteen kehittämiseen ja uudistamiseen.

Myös lomaan ja siihen liittyviin taloudellisiin järjestelyihin liittyvä samoin kuin poikkeuksellisten, henkilökohtaisiin reunaehtoihin liittyvien työssäoloaikojen paikallinen sopiminen näyttävät olevan sopimusmäärästä riippumattomassa yhteydessä tulospalkkauksen yleisyyteen. Näillekin yhteyksille on löydettävissä sisällöllinen tulkinta. Edellä mainitut summamuuttujat, kuten toisaalta myös henkilöstöresurssien kehittämiseen ja työn uudelleenorganisointiin liittyvät sopimissisällöt, viittaavat pyrkimyksiin lisätä toiminnallista joustavuutta. Paikallisesti voidaan sopia järjestelyistä, jotka mahdollistavat tarpeen mukaan työvoimaresurssien säätelyn ja uusintamisen ja työvoimakustannusten vähentämisen puuttumatta palkatun henkilöstön määrään. Myös muuttuvien, tulokseen sidottujen palkkiojärjestelyjen käyttö on kytketty nimen omaan moderniin, toiminnallisia joustoja soveltavaan toimintatapaan (mm. Antila & Ylöstalo 1999, Ilmonen & Kevätsalo 1995).

Kokonaistyöaikojen paikallinen sopiminen ei sen sijaan näytä olevan sisällöllisessä yhteydessä tulospalkkauksen yleisyyteen, vaan aiemmassa tarkastelussa havaittu yhteys selittyy paikallisen sopimisen määrän ja tulospalkkauksen käytön välisellä yhteydellä. Vapaa-aikana työnantajan käytettävissä olemiseen liittyvien korvausten

ja työvoiman tarpeen vähenemisen seurauksiin liittyvä paikallinen sopiminen on sopimismäärän vakioimisenkin jälkeen tilastollisesti merkitsevässä yhteydessä paikalliseen sopimiseen, mutta yhteyden suunta on erilainen eri tarkasteluryhmissä. Ensin mainitulla summamuuttujalla tulospalkkaus yleistyy pistemäärän kasvaessa kun paikallisia sopimuksia on tehty 10–19 asiassa, mutta vähenee pistemäärän kasvaessa kun paikallisia sopimuksia on tehty 20–34 asiassa. Jälkimmäisellä summamuuttujalla tulospalkkaus lisääntyy ja vähenee päinvastoin. Näille havainnoille on kuitenkin vaikea löytää sisällöllistä tulkintaa.

Yhteenvetona voidaan todeta, että sopimisen määrän vakioiminen ei muuta oleellisesti kokonaiskuvaa tulospalkkauksen käytön ja paikallisen sopimisen asiasisältöjen välisistä yhteyksistä huolimatta siitä, havaintojen määrät tekevät päätelmät osittain epävarmoiksi ja muutamat yhteyksistä ovat vaikeasti tulkittavia. Tulospalkkaukseen positiivisen yhteytensä säilyttävät sopimiskokonaisuudet liittyvät sisällöltään tavalla tai toisella toiminnalliseen joustavuuteen ja henkilöstöresurssien korostamiseen yritysten toiminnassa.

5.4.4. Organisaatioilmapiiri

Onnistuminen yritysten syvällisessä kehittämisessä edellyttää kehittyneitä osallistumis-järjestelmiä. Tämä ei tarkoita pelkästään lain ja työehtosopimusten edellyttämän yhteistoiminnan toteuttamista uudistusten läpiviennissä, vaan ennen kaikkea vapaamuotoisen ja -ehtoisen kanssakäymisen luonnetta ja laajuutta. Henkilöstön osallistumisen määrään ja laatuun vaikuttaa merkittävästi organisaation ilmapiiri ja vuorovaikutussuhteet. Organisaatioilmapiiri heijastaa yhteisesti omaksuttua tunnetta työyhteisön ominaisuuksista, ja se ilmenee mm. henkilöstön ja johdon sisäisissä ja välisissä suhteissa. Organisaatioilmapiiri on yhteydessä yrityksen sisäisen vuorovaikutuksen määrään ja luonteeseen sekä omaksuttuun johtamistapaan ja henkilöstöstrategiaan (Juuti 1989, 246–247; Timonen 1993, 32–33).

Paikallisen sopimisen tutkimusryhmän laatimaan kyselylomakkeeseen sisältyi kysymyssarja, jonka 33 erilaista väittämää käsittelivät erilaisia työorganisaation ilmapiiriin ja vuorovaikutussuhteisiin liittyviä asioita. Osassa väittämiä selvitettiin suoraan paikallisen sopimisen edellytyksiä, osassa taas yleisellä tasolla työpaikan ilmapiiriä koskevia näkemyksiä. Faktorianalyysin avulla erillisistä väittämistä on seuraavassa tarkastelussa muodostettu laajempia työorganisaation ilmapiiriä kuvaavia ulottuvuuksia. Analyysissa päädyttiin lopulta 24 erillistä väittämää sisältävään 4 faktorin ratkaisuun. Nimetyt faktorit ja niillä korkeasti latautuneet muuttujat esitetään taulukossa 20.

Taulukko 20. Organisaation ilmapiiriä ja vuorovaikutusta selvittelevistä kysymyksistä muodostetut ulottuvuudet ja niiden sisällöt

Ulottuvuus	Summamuuttujan sisältämät väittämät (lataus)
1. Johdon ja henkilöstön välisen suhteen toimivuus ja luottamuksellisuus	Työnantajan ja työntekijöiden välillä on työpaikallamme runsaasti ristiriitoja (–0,562); Työpaikallamme on hyvä yhteishenki (0,592); Tieto kulkee hyvin johdon ja työntekijöiden välillä tällä työpaikalla (0,687); Työt ja vastuualueet on työpaikallani määritelty selkeästi (0,595); Palkitseminen ja palkan määräytyminen tapahtuu työpaikallamme oikeudenmukaisesti (0,511); Luottamushenkilöiden työtä ei nykyisin juuri arvosteta (–0,391); Täällä voi luottaa vastapuolen* noudattavan sopimuksia, vaikka ne eivät olisikaan kirjallisia (0,521); Epäluottamus työnantajan ja henkilöstön välillä on vaikeuttanut paikallista sopimista tässä toimipaikassa (–0,527); Johdon ja henkilöstön edustajien suhteet ovat tällä toimipaikalla luottamukselliset (0,542); Olen ylpeä siitä, että olen työssä juuri tässä toimipaikassa (0,505)
2. Henkilöstön sisäiset erimielisyydet	Eri henkilöstöryhmien välinen yhteistyö sujuu työpaikallamme hyvin (-0,473); Erimielisyydet henkilöstöryhmien välillä ovat vaikeuttaneet paikallista sopimista tässä toimipaikassa (0,813); Erimielisyydet henkilöstöryhmien sisällä ovat vaikeuttaneet paikallista sopimista tässä toimipaikassa (0,720)
3. Paikallisen sopimisen tarpeellisuus / hyödyllisyys	Palkan tulisi määräytyä nykyistä yksilökohtaisemmin (0,481); Henkilöstö suhtautuu tällä työpaikalla paikalliseen sopimiseen myötämielisemmin kuin henkilöstön edustajat (0,348); Luottamusmiehet olisivat valmiimpia kuin ammattiliittonsa sopimaan asioita paikallisesti (0,561); Työelämän joustavuusvaatimusten lisääntyminen edellyttää paikallisen sopimisen laajentamista (0,734); Paikallisesta sopimisesta on hyötyä työnantajalle (0,297); Paikallisesta sopimisesta on hyötyä henkilöstölle (0,725)
4. Edellytykset paikalliselle sopimiselle	Täällä ei ole totuttu sopimaan asioita paikallisesti (-0,453); Tiedon puute on vaikeuttanut paikallista sopimista tässä toimipaikassa (-0,499); Ajan puute on vaikeuttanut paikallista sopimista tässä toimipaikassa (-0,337); Vastapuolen* edustajat ovat tässä toimipaikassa myönteisiä paikalliselle sopimiselle (0,450); Olen saanut riittävästi asiantuntija-apua sopimistilanteissa (0,450)

* Työnantajan edustajan vastauslomakkeessa = henkilöstön edustajat
Henkilöstön edustajan vastauslomakkeessa = työnantajan edustajat

Seuraavaksi tarkastellaan, ovatko organisaation ilmapiiriä heijastelevat ulottuvuudet yhteydessä tulospalkkauksen käyttöön. Aiemmin alaluvussa 5.4.1 havaittiin tulospalkkauksen käytön olevan sitä yleisempää, mitä enemmän toimipaikoilla on paikallista sopimistoimintaa. Tuloksen tulkinnassa arveltiin yhteyden saattavan selittyä ainakin osittain sillä, että paikallisen sopimisen yleisyys heijastelee toimipaikan vuorovaikutussuhteiden ja ilmapiirin laatua. Toisin kuin muut aiemmin käsitellyt toimipaikkojen ominaisuudet, ilmapiiriä kuvaavat ulottuvuudet eivät ole luonteeltaan objektiivisesti todennettavissa olevia, vaan riippuvaisia subjektiivista ko-

kemuksista. Näkemykset vuorovaikutussuhteista ja paikalliseen sopimiseen liittyvistä asioista luonnollisesti vaihtelevat yksilöstä toiseen. Lisäksi yrityksen johto ja esimiehet saattavat kokea organisaation ilmapiiriin liittyvät asiat eri tavoin kuin henkilöstö. Tästä syystä, ennen tulospalkkauksen ja organisaation ilmapiirin ja toimintatapojen välisten yhteyksien selvittämistä, on syytä aluksi vertailla henkilöstön ja työnantajien edustajien arvioita näissä kysymyksissä.

Taulukossa 21 esitetään työnantajien ja henkilöstön edustajien työpaikkojen ilmapiiriä ja vuorovaikutusta koskevien arvioiden keskiarvot ja hajonnat. Taulukosta voidaan havaita, etteivät osapuolten käsitykset ole kaikilla ulottuvuuksilla yhdenmukaiset. Mitä lähempänä ensimmäisen summamuuttujan keskiarvo on viittä, sitä myönteisempi käsitys vastaajilla keskimäärin oli johdon ja henkilöstön välisestä suhteesta. Henkilöstön sisäisiä suhteita kuvaavalla summamuuttujalla keskiarvo on sitä suurempi, mitä enemmän vastaajat arvioivat henkilöstön välillä olevan erimielisyyksiä. Paikallinen sopiminen arvioitiin sitä tarpeellisemmaksi / hyödyllisemmäksi ja siihen katsottiin olevan sitä paremmat edellytykset, mitä suuremman keskiarvon em. asioita kuvaavat summamuuttujat ovat saaneet.

Taulukko 21. Työnantajien ja henkilöstön edustajien käsitysten keskiarvot ja hajonnat organisaation ilmapiiriä kuvaavilla ulottuvuuksilla

Ulottuvuus	Keskiarvo (1–5)		Hajonta	
	Työnantaja	Henkilöstö	Työnantaja	Henkilöstö
Henkilöstön ja johdon välinen suhde	4,1	2,8	0,93	1,28
Henkilöstön sisäiset erimielisyydet	2,3	2,5	1,23	1,30
Paikallisen sopimisen tarpeellisuus / hyödyll.	4,2	2,9	0,90	1,10
Sopimisedellytykset: resurssit ja kokemukset	2,5	1,9	1,18	1,23

Työnantajien ja henkilöstön edustajien näkemykset eroavat eniten johdon ja henkilöstön välistä suhdetta ja paikallisen sopimisen tarpeellisuutta / hyödyllisyyttä kuvaavilla summamuuttujilla. Henkilöstön edustajien vastauksissa on kaikilla ulottuvuuksilla enemmän hajontaa kuin työnantajan edustajien vastauksissa. Työnantajien edustajat ovat erityisen yhdenmukaisesti sitä mieltä, että johdon ja henkilöstön välinen suhde on toimiva ja luottamuksellinen, ja että paikallinen sopiminen on tarpeellista / hyödyllistä.

Edellä esitetty tarkastelu antaa tietoa työnantajan ja henkilöstön edustajien näkemyksissä vallitsevista keskimääräisistä eroista. Siitä missä määrin osapuolten näkemykset eroavat toisistaan samalla toimipaikalla, tarkastelu ei kuitenkaan kerro vielä mitään. Seuraavassa tarkastelussa on toteutettu toimipaikkakohtainen näkemysten vertailu[2].

[2] Vertailu toteutettiin tallentamalla työnantajan tai henkilöstön antamista vastauksista muodostuva havaintomatriisi uudelleen siten, että matriisin havaintoyksiköksi määriteltiin toimipaikka (käytännössä tilastokeskuksen toimipaikkakoodi). Osapuolten antamat näkemykset tallennettiin matriisiin omiksi muuttujikseen, työnantajan vastaukset sellaisenaan ja henkilöstön edustajien laskemalla niistä keskiarvo (yhtä toimipaikkaa kohden saattoi olla vastaus useammalta henkilöstön edustajalta). Organisaatioilmapiiriä mittaavat summamuuttujat dikotomisoitiin käyttäen katkaisupisteenä mediaania. Näin saatiin aikaan tarkasteluasetelma, jossa pystyttiin vertailemaan vastaajaosapuolten omaan viiteryhmäänsä nähden keskimääräistä myönteisempien ja kielteisempien näkemysten yhtenevyyttä toimipaikoilla. Vaihtoehtoisesti kokeiltiin myös samaa katkaisukohtaa jokaisella muuttujalla ja sekä työnantajien että henkilöstön edustajien vastauksissa. Täl-

Taulukko 22. Toimipaikkojen jakautuminen työnantajan ja henkilöstön edustajien ilmapiiriä koskevien arvioiden yhtenevyyden mukaan

			TT					
			+	–	Yhteensä	Chi2	Df	p
Johdon ja henkilöstön välisen suhteen toimivuus ja luottamuksellisuus	**TA**	+	28 %	20 %	100 % 372	8,5	1	0,002
		–	23 %	30 %				
Henkilöstön sisäiset erimielisyydet	**TA**	+	26 %	20 %	100 % 371	3,2	1	0,047
		–	26 %	28 %				
Paikallisen sopimisen tarpeellisuus / hyödyllisyys	**TA**	+	19 %	20 %	100 % 371	0,0	1	0,465
		–	30 %	31 %				
Edellytykset paikalliselle sopimiselle: resurssit ja myönteiset kokemukset	**TA**	+	27 %	20 %	100 % 371	8,3	1	0,003
		–	23 %	30 %				

TT = henkilöstönedustajien näkemykset
TA = työn antajan edustajien näkemykset

Taulukossa 22 esitetään toimipaikkojen jakaumat erilaisilla organisaation ilmapiiriä ja vuorovaikutusta kuvaavilla muuttujilla sen mukaan, missä määrin vastaajaosapuolten näkemykset ovat suuntaan tai toiseen yhteneviä. Jakaumien perusteella työnantajan ja henkilöstön edustajien näkemykset ovat toimipaikkakohtaisessa vertailussa vain heikossa yhteydessä toisiinsa, vaikka yhteydet ovatkin tilastollisesti merkitseviä lukuun ottamatta paikallisen sopimisen tarpeellisuutta ja hyödyllisyyttä koskevia näkemyksiä. Esimerkiksi toimipaikoilla, joilla henkilöstön edustajat arvioivat henkilöstön sisäiset suhteet huonoiksi, samoilta toimipaikoilta saatujen työnantajien edustajien arviot ovat lähes yhtä usein vastakkaisia (eli työnantajan edustaja arvioi henkilöstön sisäiset suhteet hyviksi) kuin samansuuntaisiakin.

löin kuitenkin yhteisjakaumista tuli ongelmallisia, sillä kuten taulukossa 20 todettiin, työnantajien ja henkilöstön edustajien näkemyksien keskiarvot poikkeavat toisistaan osittain melko huomatta-

Johdon ja henkilöstön näkemykset työpaikan vuorovaikutussuhteista eivät näytä läheskään aina vastaavan toisiaan. Havainto on varsin mielenkiintoinen. Erot näkemyksissä saattavat johtua siitä, että työnantaja tulkitsee johdon ja henkilöstön välisiä vuorovaikutustilanteita eri tavoin kuin henkilöstö. Henkilöstön keskinäistä suhdetta koskevat näkemyserot puolestaan voivat johtua siitä, ettei johdolla ole riittävästi kontakteja henkilöstöön, jotta se voisi muodostaa oikeanlaisen käsityksen siitä, mitä henkilöstön keskuudessa tapahtuu. Toisaalta voi olla myös niin, että henkilöstö pyrkii tietoisesti pitämään keskinäiset ongelmansa piilossa esimiehiltään.

Työnantajan ja henkilöstön paikalliseen sopimiseen liittyvien käsitysten vaihtelu samalla työpaikalla ei tuloksena ole yhtä yllättävä kuin työpaikan henkilösuhteita koskevissa käsityksissä ilmenneet erot. Eri osapuolilla voi ymmärrettävästi olla samalla työpaikalla erilaiset edellytykset lähteä sopimaan asioista. Samoin paikallisen sopimisen tarpeellisuudesta ja hyödyllisyydestä voidaan olla montaa mieltä.

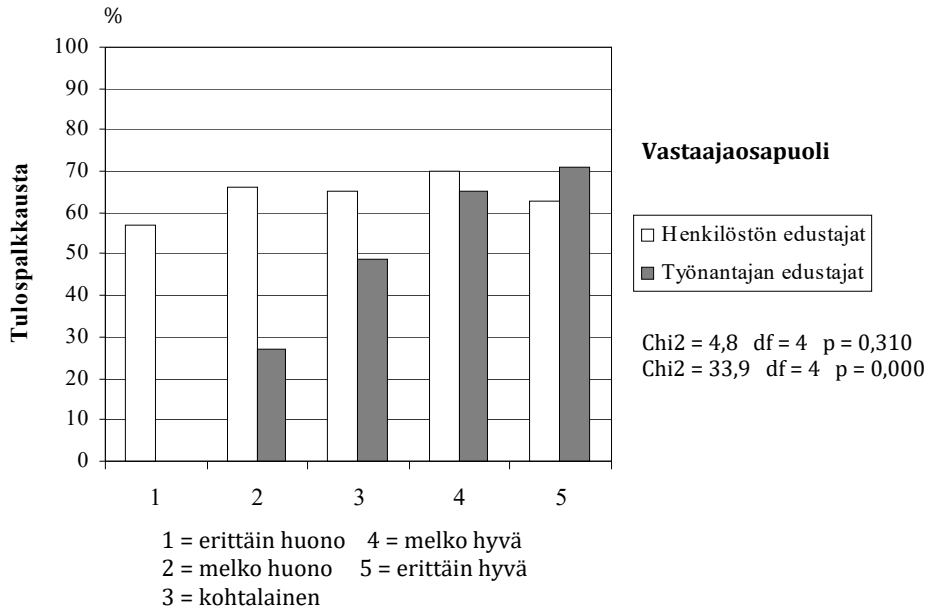
Seuraavaksi palataan alkuperäiseen kysymyksenasetteluun ja tarkastellaan sitä, onko organisaation ilmapiiriä kuvaavilla ulottuvuuksilla yhteyttä tulospalkkauksen käyttöön. Aluksi kysymystä tarkastellaan erikseen työnantajan ja henkilöstön edustajien vastausten muodostamissa osajoukoissa. Tällöin saadaan tietoa myös eri osapuolten ilmapiiriin liittyvien näkemysten merkityksellisyydestä ja vaikutuksesta yritysten toiminnassa. Tämän jälkeen selvitetään, onko johdon ja henkilöstön näkemysten yhdenmukaisuudella tai eroavuudella vaikutusta. Taustalla on oletus että myös se, missä määrin johdon ja henkilöstön väliset arviot ovat yhdenmukaisia, ovat ne sitten negatiivisia tai positiivisia, kertoo jotakin työpaikan vuorovaikutussuhteiden laadusta ja syvyydestä.

Kuvioissa 6–9 tarkastellaan aluksi tulospalkkauksen käytön ja työorganisaation ilmapiiriä kuvaavien ulottuvuuksien välisiä yhteyksiä erikseen työnantajien ja henkilöstön edustajien antamien arvioiden osajoukoissa.

---

vasti.

Kuvio 6. Tulospalkkauksen yleisyys työnantajan ja henkilöstön edustajien arvioiden muodostamissa osajoukoissa: johdon ja henkilöstön välisen suhteen toimivuus ja luottamuksellisuus

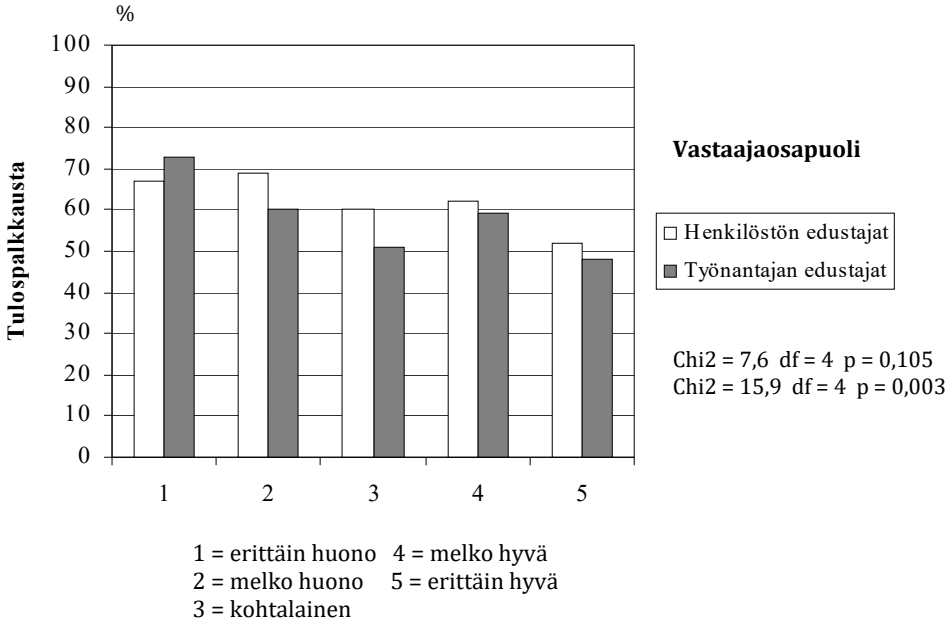


Työnantajien edustajista vain 8 ilmoitti johdon ja henkilöstön välisen suhteen olevan työpaikalla erittäin huonon. Tästä syystä tulospalkkausta käyttävien toimipaikkojen osuutta ei ole esitetty työnantajien edustajien kyseisten vastausten osalta.

Henkilöstön edustajien näkemyksillä johdon ja henkilöstön välisen suhteesta ei ole yhteyttä tulospalkkauksen käyttöön. Työnantajien arvioita tarkastellen tilastollinen yhteys sen sijaan löytyy. Mitä myönteisempi käsitys työnantajapuolella sen ja henkilöstön välisestä suhteesta on, sitä yleisempää on tulospalkkaus. Koska työnantajien edustajilla näyttää aiempien tarkastelujen perusteella olevan taipumus arvioida toimipaikan ilmapiiriä henkilöstön edustajia myönteisemmin, voidaan olettaa toimipaikoilla joissa työnantajapuolen arvio on negatiivinen henkilösuhteissa todella olevan jotain vialla. Tulospalkkauksen käyttöönotto tapahtunee pääsääntöisesti työnantajan aloitteesta, jolloin nimenomaan johdon käsityksillä työpaikan ilmapiiristä on merkitystä tulospalkkauksen käyttöönotosta päätettäessä. Mikäli johdon ja

henkilöstön välillä vallitsee luottamuspula tai suhde on muuten toimimaton, saattavat työnantajat olla taipuvaisempia soveltamaan suorempia työsuorituksen ja –tuloksen kontrollointikeinoja (vrt. Julkunen 1987, 139–150).

Kuvio 7. Tulospalkkauksen yleisyys työnantajan ja henkilöstön edustajien arvioiden muodostamissa osajoukoissa: henkilöstön sisäisten erimielisyyksien määrä



Henkilöstön sisäisiä suhteita kuvaavalla muuttujalla henkilöstön edustajien näkemykset eivät taaskaan, toisin kuin työnantajapuolen, ole tilastollisesti merkitsevässä yhteydessä tulospalkkauksen käyttöön. Sen sijaan mitä enemmän työnantajan edustajat arvioivat henkilöstön välillä olevan erimielisyyksiä, sitä harvemmin käytetään tulospalkkausta. Syynä voi olla, että kollektiiviset, ryhmä-, tiimi- tai yksikkökohtaiset järjestelyt eivät johdon mielestä tule kysymykseen, mikäli henkilöstö ei ole yhteistyökykyinen. Tällöin työnantajan reagointi on juuri vastakkainen teorian

kanssa, jonka mukaan kollektiivinen palkitseminen on toimiva, jopa välttämätön väline, jolla ryhmä saadaan kokonaisuutena toimimaan tehokkaasti asetettujen tavoitteiden suuntaan (vrt. Lazear 1996, 47–50).

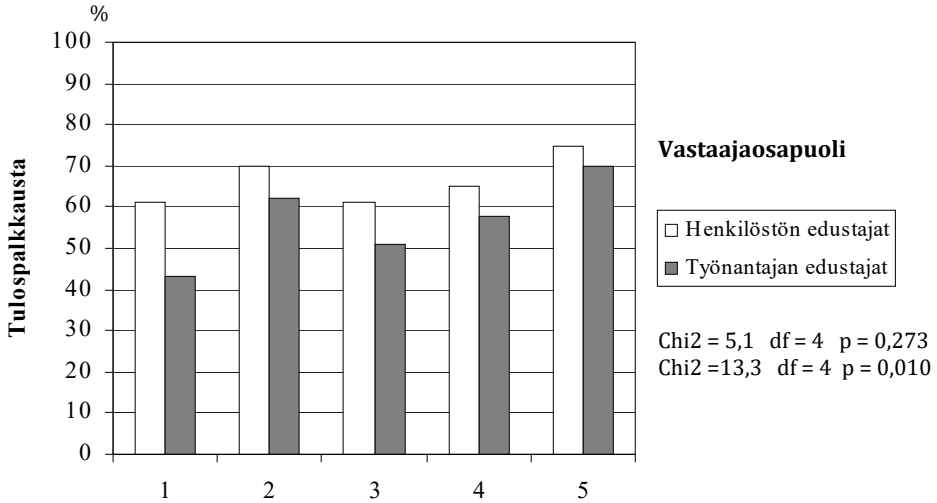
Vaikka tulospalkkausta on käytetty tarkasteluissa riippuvana muuttujana, havaituille yhteyksille voidaankin esittää tulkintoja myös päinvastaisen vaikutussuhteen kautta. Lazearin mukaan tulospalkkauksen henkilöstön sisäistä yhteistyökykyä edistävät vaikutukset perustuvat ryhmän jäsenten välistä lojaliteettia synnyttävien olosuhteiden luomiseen. Kun yksilön suoritusta on vaikea erottaa ryhmän kokonaissuorituksesta, vapaamatkustajaongelma saattaa heikentää ryhmätyön kokonaistulosta. Ongelmaa voidaan lieventää luomalla olosuhteet, joissa yhden ryhmän jäsenen pinnauksella on vaikutuksensa muihin jäseniin, ts. palkkion saavuttamiseen tai sen määrään (Lazear 1995, 48–49). Mikäli tulospalkkauksella olisi henkilöstön yhteistyökykyä parantava vaikutus, sen pitäisi näkyä myös henkilöstön sisäisiä suhteitaan koskevien arvioiden yhteydellä tulospalkkaukseen. Kuviosta 3 voidaan havaita, että vaikka tilastollisesti merkitsevää yhteyttä henkilöstön edustajien muodostamassa osajoukossa ei ole, vaihtelee tulospalkkauksen käyttö kuitenkin samansuuntaisesti työnantajan edustajien vastausten kanssa. Näin ollen ei ole syytä pitää kokonaan poissuljettuna tulkintamallina sitä, että palkkiojärjestelyt jossakin tapauksissa todella lisäisivät henkilöstön yhteistyökykyä.

Johdon päätöksiin ottaa käyttöön tulospalkkausjärjestelyjä näyttää ainakin jossain määrin vaikuttavan se, minkälaiset vuorovaikutussuhteet työpaikalla vallitsevat. Toisaalta edellä on todettu olevan enemmän kuin tavallista, että johdon käsitykset tilanteesta eivät samalla työpaikalla ole yhdensuuntaiset henkilöstön näkemysten kanssa. Tämä saattaa olla yksi merkittävä selittäjä sille, etteivät tulospalkkiojärjestelyt aina toimi odotetulla tavalla (vrt. Nurmela, Hakonen, Hulkko, Kuula & Vartiainen 1999).

Työnantajan edustajista vain 28 katsoi paikallisen sopimisen olevan erittäin tai melko tarpeetonta/hyödytöntä. Tapausmäärän vähyyden takia alla olevassa kuviossa työnantajan vastausten osalta kahden ensimmäisen pylvään osoittamiin prosent-

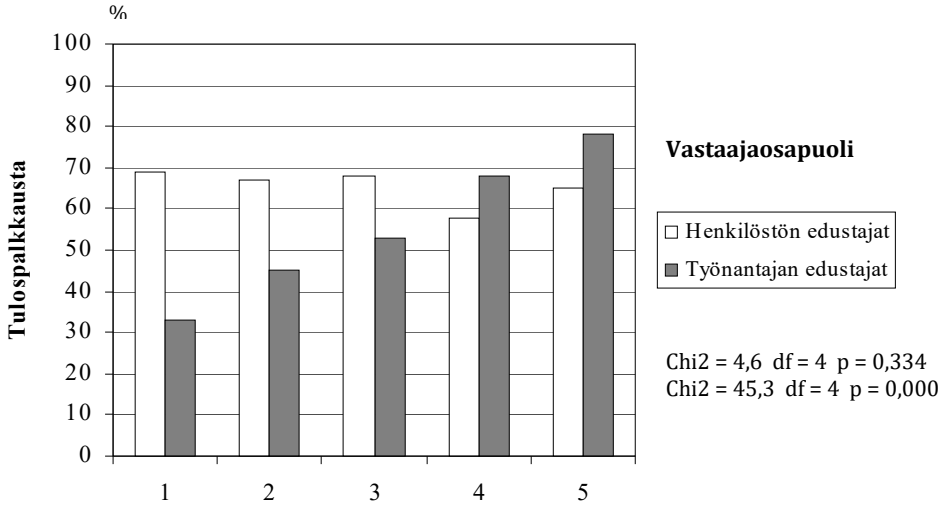
tiosuuksiin tulee suhtautua varauksellisesti. Sekä paikallisen sopimisen tarpeellisuutta ja hyödyllisyyttä (kuvio 8) että sopimisedellytyksiä (kuvio 9) kuvaavilla muuttujilla toistuu sama trendi kuin henkilösuhteita koskevissa tarkasteluissa: työnantajan edustajien arviot ovat yhteydessä tulospalkkauksen käyttöön, henkilön edustajien arviot puolestaan eivät.

Kuvio 8. Tulospalkkauksen yleisyys työnantajan ja henkilöstön edustajien arvioiden muodostamissa osajoukoissa: paikallisen sopimisen hyödyllisyys / tarpeellisuus



1 = erittäin tarpeetonta /hyödytöntä 4 = melko tarpeellista/hyödyllistä
2 = melko tarpeetonta/hyödytöntä 5 = erittäin tarpeellista/hyödyllistä
3 = ei kumpaakaan

Kuvio 9. Tulospalkkauksen yleisyys työnantajan ja henkilöstön edustajien arvioiden muodostamissa osajoukoissa: edellytykset paikalliselle sopimiselle resurssein ja sopimiskokemuksin mitattuna

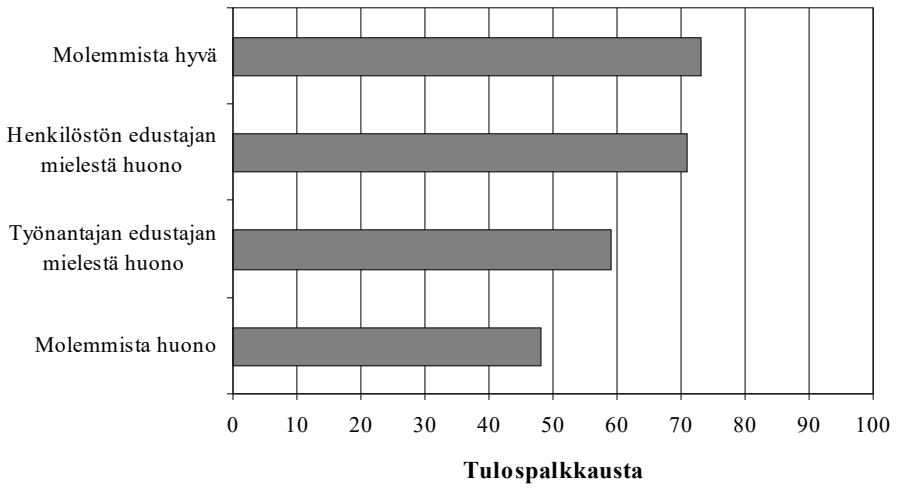


1 = erittäin huonot 4= melko hyvät
2 = melko huonot 5= erittäin hyvät
3 = kohtalaiset

Mitä hyödyllisemmäksi ja tarpeellisemmaksi työnantajapuoli paikallisen sopimisen arvioi, ja mitä paremmat edellytykset työnantajapuoli arvioi paikallisele sopimiselle olevan, sitä yleisempää on tulospalkkaus. Yhteydet saattavat selittyä ainakin osittain muuttujilla, jotka ovat yhteydessä sekä paikalliseen sopimiseen että tulospalkkauksen käyttöön. Tulospalkkauksesta ei pääosin tarvitse sopia henkilöstön kanssa. Esimerkiksi Nurmelan, Hakosen ym. tutkimuksessa mukana olleissa organisaatioissa palkkiojärjestelmän käyttöönotto tapahtui yleisimmin johdon päätöksellä (Nurmela, Hakonen ym. 1999, 62–64).

Seuraavaksi siirrytään toiseen edellä esitellyistä tarkastelukulmista. Kuvioissa 10–13 selvitetään, onko sillä, ovatko työnantajien ja henkilöstön edustajien näkemykset toimipaikoilla yhdenmukaiset, merkitystä tulospalkkauksen käytön kannalta. Edellä kuvioissa 6–9 selvitettiin erikseen työnantajien ja henkilöstön edustajien ilmapiiriä koskevien arvioiden yhteyttä tulospalkkaukseen. Nyt puolestaan vertaillaan keskenään toimipaikkoja, joissa saman työpaikan työnantajan ja henkilöstön edustajien näkemykset ovat keskenään suuntaan tai toiseen yhteneviä tai eriäviä.

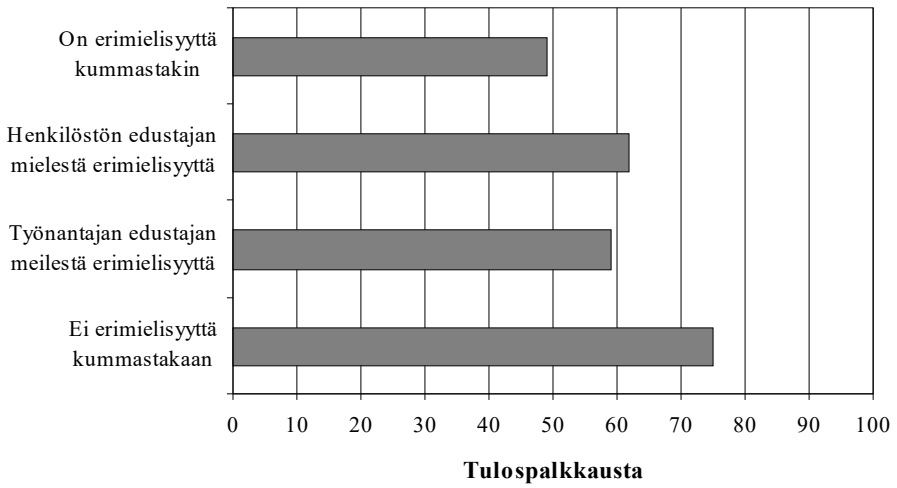
Kuvio 10. Tulospalkkauksen yleisyyden vaihtelu sen mukaan, ovatko saman toimipaikan työnantajan ja henkilöstön edustajien arviot johdon ja henkilöstön välisen suhteen toimivuudesta ja luottamuksellisuudesta yhteneviä, %



Chi2 = 15,2 df = 3 p = 0,002

Tulospalkkausta on eniten käytössä toimipaikoilla, joissa sekä työnantajan että henkilöstön edustajat ovat yhtä mieltä siitä, että johdon ja henkilöstön välinen suhde on toimiva ja luottamuksellinen. Vastaavasti tulospalkkaus on harvinaisinta toimipaikoilla, joissa molemmat osapuolet pitävät johdon ja henkilöstön välistä suhdetta huonona. Tarkastelusta käy jälleen selvästi ilmi jo aiemmin todettu asia, että tulospalkkauksen käyttöön vaikuttaa nimenomaan työnantajapuolen tulkinta henkilösuhteista, joka ei siis aina ole yhdenmukainen henkilöstön näkemyksen kanssa. Työnantajapuolen pitäessä johdon ja henkilöstön välejä hyvinä tulospalkkauksen käyttö on käytännöllisesti katsoen yhtä yleistä myös niiden toimipaikkojen joukossa, joissa henkilöstö pitää suhteita työnantajaan huonoina.

Kuvio 11. Tulospalkkauksen yleisyyden vaihtelu sen mukaan, ovatko saman toimipaikan työnantajan ja henkilöstön edustajien arviot henkilöstön sisäisestä suhteesta yhteneviä , %



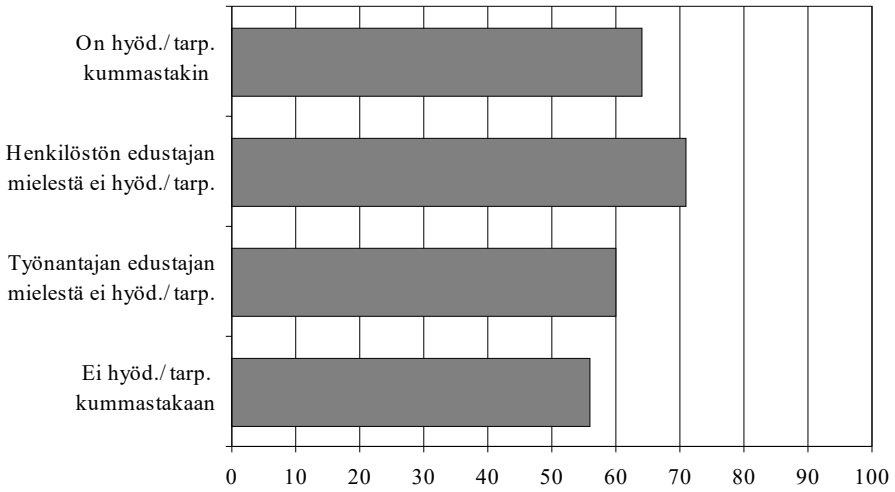
Chi2 = 13,6 df = 3 p = 0,004

Henkilöstön sisäistä suhdetta koskevia käsityksiä ja tulospalkkauksen käyttöä esittävästä kuviosta voidaan tehdä sama havainto kuin johdon ja henkilöstön välisestä suhdetta tarkastellen. Tulospalkkaus on harvinaista silloin, kun sekä henkilöstö että työnantajapuoli on sitä mieltä, että henkilöstön sisällä on erimielisyyksiä ja yleisintä silloin, kun molemmat osapuolet pitävät henkilöstön sisäisiä välejä hyvinä. Tällä kertaa henkilöstön näkemyksillä näyttää jonkin verran olevan myös itsenäistä merkitystä. Tulospalkkauksen käyttö on noin 15 prosenttiyksikköä harvinaisempaa henkilöstön pitäessä välejään huonoina, vaikka työnantaja on toista mieltä asiasta. Saattaa olla, että henkilöstön välinen eripura aiheuttaa kielteistä suhteutumista uudistuksiin, jolloin tulospalkkauksen käyttöönotossa ei aina onnistuta.

Paikallisen sopimisen hyödyllisyyttä ja tarpeellisuutta tarkasteltaessa voidaan havaita tulospalkkauksen olevan yleisintä niillä toimipaikoilla, joissa henkilöstö suhtautuu paikalliseen sopimiseen kielteisesti ja työnantaja puolestaan myönteisesti. Tulospalkkauksen ja työnantajan ja henkilöstön edustajien näkemysten vaihtelulla

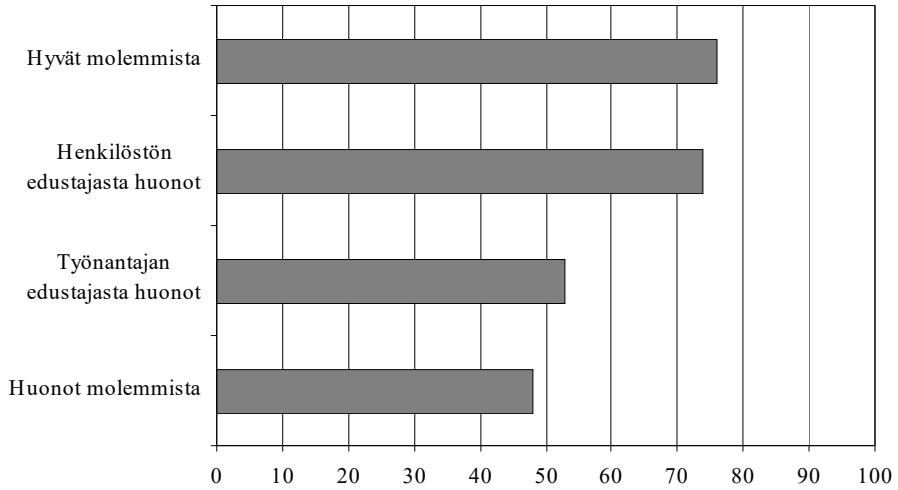
ei tällä muuttujalla ei kuitenkaan ole tilastollisesti merkitsevää yhteyttä, joten havainto saattaa selittyä satunnaisvaihtelulla.

Kuvio 12. Tulospalkkauksen yleisyyden vaihtelu sen mukaan, ovatko saman toimipaikan työnantajan ja henkilöstön edustajien arviot paikallisen sopimisen hyödyllisyydestä / tarpeellisuudesta yhteneviä, %



Chi2 = 4,0 df = 3 p = 0,262

Kuvio 13. Tulospalkkauksen yleisyyden vaihtelu sen mukaan, ovatko saman toimipaikan työnantajan ja henkilöstön edustajien arviot paikallisen sopimisen edellytyksistä yhtenevät, %



Chi2 = 23,1 df = 3 p = 0,000

Osapuolten näkemysten vaihtelulla paikallisen sopimisen edellytyksistä sen sijaan on erittäin merkitsevä yhteys tulospalkkauksen käyttöön. Jälleen kuitenkin näyttää siltä, että ratkaisevassa asemassa ovat työnantajan arviot tilanteesta. Henkilöstön kokema pula sopimiseen tarvittavista resursseista tai sopimiseen liittyvät vähäiset tai huonot kokemukset eivät vähennä tulospalkkauksen käyttöä silloin, kun työnantajalla on riittävät edellytykset paikalliseen sopimiseen. Yhteys on mielenkiintoinen siinä mielessä, että tulospalkkauksesta ei yleisesti ottaen tarvitse sopia. Yhteys voi kuitenkin selittyä resurssipulalla, joka on yksi sopimisedellytyksiä kuvaavan muuttujan osatekijä. Kun työnantajapuolella ei ole riittävästi resursseja paikalliseen sopimiseen, sillä ei välttämättä myöskään ole riittäviä resursseja suunnitella ja käyttöönottaa peruspalkkauksen päälle maksettavia palkkiojärjestelyjä.

5.5. Keskeiset tulospalkkauksen käyttöön yhteydessä olevat tekijät

Edellä on empiirisesti tarkasteltu tulospalkkauksen ja erilaisten yrityskohtaisten ominaisuuksien välisiä yhteyksiä. Käsittelyyn valittiin yritysten ja sen ympäristön välistä suhdetta kuvaavia, yritysten rakenteellisiin ja organisatorisiin ominaisuuksiin liittyviä sekä organisaatioilmapiiriä ja toimintakulttuuria heijastelevia muuttujia. Erilaisten tekijöiden ottaminen mukaan analyysiin perustuu aiemmissa tutkimuksissa toteutettuihin empiirisiin tarkasteluihin sekä tulospalkkaukseen liittyviin teoreettisiin rakennelmiin.

Yhteenvetona edellä esitetyistä tuloksista voidaan todeta, että erikseen eri tekijöitä tarkastellen ne kaikki olivat ainakin jossain määrin merkitsevässä yhteydessä tulospalkkauksen käyttöön. Kaikkien selittäjien ei kuitenkaan voida olettaa olevan toisistaan riippumattomia, vaan ne saattavat kytkeytyä toisiinsa. Seuraavaksi pyritään selvittämään, mitkä yritysten omaisuuksista ovat itsenäisessä yhteydessä tulospalkkauksen käyttöön. Osa havaituista yhteyksistä saattaa selittyä sillä, että jonkin kolmas tekijä aiheuttaa tulospalkkauksen käytön ja jonkin selittäjän, esim. kannattavuuden yhteisvaihtelun. Yhteydet voivat myös tulkintatyyppisiä, jolloin kolmas tekijä vaikuttaa kahden alkuperäisen muuttujan välissä. Tällöin väliin tulevan muuttujan vakiointi hävittää yhteisvaihtelun. Jokin kolmas muuttuja saattaa myös täsmentää aiemmin havaittua yhteyttä muuttujien välillä. Tällaisessa tapauksessa yhteys alkuperäisten muuttujien välillä säilyy, mutta on erilainen täsmentävän muuttujan eri luokissa (Alkula, Pöntinen & Ylöstalo 1995, 200–210).

Seuraavassa analyysissa pyritään selvittämään edellä tarkastelujen muuttujien osalta, mitkä niistä säilyttävät yhteytensä tulospalkkauksen kanssa muiden muuttujien ollessa vakioituna. Mukana tarkastelussa on edellä käsitellyt muuttujat pääaineiston eli paikallisen sopimisen tutkimusryhmän keräämän aineiston osalta. Analyysimenetelmänä on käytetty binaarista logistista regressiota. Tämä menetelmä sallii toisaalta dikotomisen selitettävän muuttujan, toisaalta selittäjien joukossa kvantitatiivisten lisäksi mittaustasoltaan myös kategorisia muuttujia. Selittävien muuttujien

suuren määrän vuoksi analyysissa on edetty vaihteittain aloittaen yritysten suhdetta ympäristöönsä kuvaavista muuttujista ja edeten sen jälkeen vaiheittain yrityksen sisäisiin omaisuuksiin, ensin rakenteellisiin ja toiminnallisiin ja sitten organisaation ilmapiiriä ja –kulttuuria kuvaaviin tekijöihin.

Analyysin edetessä joissakin kohdin analyysissä palattiin taaksepäin sen selvittämiseksi, minkä mukaan tulevan muuttujan vaikutuksesta jokin aluksi havaittu yhteys kadotti merkitsevyytensä. Lopullinen regressiomalli esitetään taulukossa 23.

Regressioanalyysin jälkeen seuraavat muuttujat säilyttivät muiden muuttujien ollessa vakioituna itsenäisen tilastollisesti merkitsevän yhteytensä tulospalkkauksen käyttöön:

- Viennin harjoittaminen
- Henkilöstömäärä
- Uudelleenjärjestelyjen määrä
- Toimihenkilöiden osuus henkilöstöstä
- Johdon ja henkilöstön välinen suhde
- Paikallisen sopimisen määrä

Taulukko 23. Regressiomalli tulospalkkauksen käytön yleisyyteen yhteydessä olevista yritysten ominaisuuksista[3]

[3] Analyysiohjelma pudottaa kategorisista selittäjistä viimeisen luokan pois ja vertaa muiden luokkien yhteyden voimakkuutta ja suuntaa suhteessa pois jätettyyn luokkaan. Kuten kvantitatiivisten muuttujien kohdalla, ohjelma ilmoittaa kategoristen muuttujien osalta muuttujan kokonaismerkitsevyyden. Kategoristen muuttujien eri luokkien parametrit kertovat luokan suhteesta vertail-

Muuttuja	B	S.E.	Wald	df	Sig
Ei harjoita vientiä	-1,132	0,341	11,042	1	0,001
Harjoittaa vientiä	–	–	–	–	–
Kannattavuus			4,830	3	0,185
Huono kannattavuus	-0,999	0,690	2,093	1	0,148
Kohtalainen kannattavuus	-1,021	0,587	3,020	1	0,082
Melko hyvä kannattavuus	-0,405	0,607	0,446	1	0,505
Erittäin hyvä kannattavuus	–	–	–	–	–
Kilpailun kehitys			0,424	2	0,809
Lisääntynyt selvästi	0,045	0,469	0,009	1	0,924
Lisääntynyt jonkin verran	0,239	0,438	0,296	1	0,586
Pysynyt paikallaan tai vähentynyt	–	–	–	–	–
Henkilöstömäärä	0,399	0,125	10,136	1	0,002
Ryhmätyöskentely			3,268	2	0,195
Työskennellään pääosin ryhmissä	0,334	0,695	0,231	1	0,631
Työskennellään osittain ryhmissä	-0,456	0,587	0,605	1	0,437
Ei työskennellä ryhmissä	–	–	–	–	–
Uudelleenjärjestelyjen määrä	0,383	0,120	10,256	1	0,001
Toimihenkilöiden osuus henkilöstöstä	0,013	0,006	4,329	1	0,038
Määräaikaisessa työsuhteessa olevien osuus	-0,002	0,010	0,038	1	0,845
Osa-aikaisessa työsuhteessa olevien osuus	-0,025	0,021	1,413	1	0,235
Johdon ja henkilöstön välinen suhde	0,567	0,197	8,296	1	0,004
Paikallisen sopimisen tarpeellisuus / hyödyllisyys	0,028	0,192	0,021	1	0,884
Henkilöstön sisäiset erimielisyydet	-0,080	0,149	0,288	1	0,591
Edellytyksen paikalliselle sopimiselle	-0,113	0,164	0,475	1	0,491
Paikallisten sopimusten kokonaismäärä	0,082	0,023	12,641	1	0,000
Constant	-4,170	1,582	6,947	1	0,008

Lopullisesta regressiomallista puuttuu analyysin alkuvaiheessa pois pudotettu toimipaikan päätoimialaa (teollisuus / palvelut) kuvaava muuttuja. Riippuvuus muista yrityksen suhdetta ulkoiseen ympäristöön kuvaavista tai rakenteellisista ja organisatorisista tekijöistä selittää riippuvuuden näiden muuttujien ja tulospalkkauksen välillä.

Päätoimialan ja tulospalkkauksen välillä kaksiulotteisessa ristiintaulukossa havaittu yhteisvaihtelu selittyy sekä viennin että henkilöstömäärän yhteydellä molempiin muuttujiin (liite 4a). Toisin sanoen, kun viennin harjoittaminen tai toimipaikan ko-

tavaan luokkaan, eivät itse selitettävään muuttujaan eli tulospalkkaukseen. Organisaatioilmapiiriä ja –kulttuuria kuvaavia muuttujia käsiteltiin analyysissä kvantitatiivisina muuttujina, jolloin yhteydet saatiin jonkin verran selkeämmiksi.

ko vakioidaan, ei teollisuuden ja palvelualoilla toimivien toimipaikkojen välillä ole eroa tulospalkkauksen käytön yleisyydessä. Yhteisvaihtelu johtuu siitä, että palvelualan toimipaikat ovat Suomessa keskimäärin selvästi pienempiä kuin teollisuudessa, ja ne harjoittavat selvästi vähemmän vientiä. Näiden muuttujien välistä yhteyttä voidaan siis tulkita seuraavasti:

päätoimiala → henkilöstömäärä → tulospalkkaus
päätoimiala → viennin harjoittaminen → tulospalkkaus

Ennen henkilöstön rakennetta kuvaavien muuttujien lisäämistä regressiomalliin kaikki toimipaikkojen suhdetta ulkoiseen ympäristöönsä kuvaavat sekä toimipaikan rakennetta ja organisoitumista kuvaavat muuttujat säilyttävät itsenäisen yhteytensä tulospalkkauksen käyttöön (liite 5). Kun malliin lisätään toimihenkilöiden osuutta henkilöstöstä kuvaava muuttuja, häviää yhteys kannattavuuden, kilpailun kehityksen sekä ryhmätyöskentelyn ja tulospalkkauksen käytön välillä. Tarkemman kuvan saamiseksi näiden muuttujien välisistä keskinäisistä yhteyksistä tilannetta tarkasteltiin kolmen muuttujan ristiintaulukoissa.

Kun toimihenkilöiden määrä vakioidaan ristiin taulukossa, tulospalkkauksen ja kannattavuuden välinen yhteys todella katoaa kaikissa tarkasteluluokissa. Toimipaikan kannattavuus ja toimihenkilöiden osuus henkilöstöstä sen sijaan ovat positiivisessa yhteydessä toisiinsa. Toimihenkilövaltaisissa yrityksissä kannattavuus on parempi kuin työntekijävaltaisissa yrityksissä, ja tulospalkkaus on puolestaan yleisempää hyvin kuin huonosti kannattavissa yrityksissä.

Toimintatapojen modernisointi johtanee tavallisesti toimihenkilötöiden lisääntymiseen ja yksinkertaisten suorittavien töiden vähenemiseen. Viitteitä näkemyksen paikkansapitävyydestä antaa se, että uudelleenjärjestelyjen määrä on positiivisessa yhteydessä toimihenkilöiden määrään. Toimipaikoilla joilla uudelleenjärjestelyjä ei juurikaan ole tehty, vain alle 20 prosentissa tapauksista toimihenkilöt ovat henkilöstöryhmänä selvä enemmistö (= yli 60 %). Sen sijaan sellaisilla toimipaikoilla, joil-

la uudelleenjärjestelyjä on toteutettu runsaasti, toimihenkilöt ovat selvästi suurin henkilöstöryhmä lähes 40 prosentissa toimipaikoista.

Uudelleenjärjestelyjen taustalla vaikuttanee pyrkimys kilpailuaseman ja kannattavuuden parantamiseen. Toimihenkilöiden osuuden ja kannattavuuden välisen yhteyden voidaankin tulkita johtuvan kilpailukyvyn parantamiseen tähtäävistä, toimihenkilötöiden lisääntymiseen johtavista uudistuksista. Toimihenkilöiden osuus henkilöstöstä onkin selvässä positiivisessa yhteydessä myös kilpailuolosuhteiden kehittymiseen. Toimihenkilöiden osuus henkilöstöstä on yli 60 prosenttia vähintään puolet useammin toimipaikoissa, joiden kilpailutilanne on selvästi kiristynyt verrattuna toimipaikkoihin, joissa kilpailu on kiristynyt jonkin verran, pysynyt paikallaan tai vähentynyt.

Regressioanalyysissa toimihenkilöiden osuuden lisääminen malliin hävitti tulospalkkauksen ja kilpailuolosuhteiden kehityksen välisen yhteyden. Näiden kolmen muuttujan ristiintaulukointi kuitenkin osoittaa, että yhteyden katoamisen syynä on tosiasiassa yhteyden muuttuminen jossain määrin epälineaariseksi. Tilastollisesti merkitsevän yhteyden katoaminen tulospalkkauksen käytön ja kilpailuolosuhteiden kehityksen väliltä johtuu siitä, että analyysiohjelma olettaa yhteyksien olevan lineaarisia ja additiivisia. Jonkin verran eroihin tuloksissa saattaa olla vaikuttanut myös se, että logistisessa regressiomallissa toimihenkilöiden osuutta kuvaava muuttuja oli mukana luokittelemattomana. Taulukossa 24 esitetään mainitun kolmen muuttujan välisen yhteydet ristiintaulukossa.

Taulukko 24. Tulospalkkauksen käytön yleisyys kilpailuolosuhteiden mukaan henkilöstörakenteeltaan erilaisilla toimipaikoilla

Toimihenkilöiden osuus	Kilpailun kehitys	Tulospalkkausta käyttävien toimipaikkojen osuus
Alle 20 %	Lisääntynyt selvästi	51 %
	Lisääntynyt jonkin verran	43 %
	Ennallaan tai vähentynyt	38 %
20–40 %	Lisääntynyt selvästi	69 %
	Lisääntynyt jonkin verran	78 %

	Ennallaan tai vähentynyt	54 %
40–60 %	Lisääntynyt selvästi	73 %
	Lisääntynyt jonkin verran	79 %
	Ennallaan tai vähentynyt	41 %
Yli 60 %	Lisääntynyt selvästi	87 %
	Lisääntynyt jonkin verran	80 %
	Ennallaan tai vähentynyt	38 %

Alle 20 % N = 90 Chi2 = 1,037 df = 2 p = 0,595
20–40 % N = 164 Chi2 = 5,997 df = 2 p = 0,050
40–60 % N = 72 Chi2 = 7,619 df = 2 p = 0,022
Yli 60 % N = 93 Chi2 = 11,097 df = 2 p = 0,004

Toimihenkilöiden henkilöstöosuuden ollessa hyvin pieni (alle 20 %) tai huomattava (yli 60 %), kilpailuolosuhteiden ja tulospalkkauksen välinen yhteys säilyy selkeänä, tosin luokassa jossa toimihenkilöiden osuus on alle 20 prosenttia yhteys ei ole tilastollisesti merkitsevä pienen tapausmäärän takia. Keskimmäisissä toimihenkilöiden osuutta kuvaavissa luokissa tulospalkkauksen ja kilpailuolosuhteiden kehityksen välinen yhteys säilyy tilastollisesti merkitsevänä, mutta se muuttuu epäselväksi. Toimipaikoilla joilla toimihenkilöiden osuus on henkilöstömäärästä on kohtalainen, tulospalkkausta on käytössä useammin silloin, kun kilpailu on lisääntynyt jonkin verran kuin silloin, kun kilpailu on lisääntynyt selvästi. Eräänä tulkinta tilanteelle voisi olla, että kun toimipaikkojen henkilöstörakenne ei ole selkeästi toimihenkilövaltainen ja kilpailutilanne kiristyy merkittävästi, saatetaan tilanteeseen etsiä lääkettä useammin muualta kuin henkilöstön toiminnan ja tuottavuuden tehostamista tavoittelevista toimenpiteistä. Toisaalta tulkinta jättää vastaamatta siihen, miksi sitten sellaisilla toimipaikoilla, jossa toimihenkilöiden osuus on kaikkien pienin, tulospalkkausta on jälleen käytössä useimmin siellä, missä kilpailu on kiristynyt eniten. Kaiken kaikkiaan erot ei kuitenkaan ole dramaattisia ja tulospalkkausta on edelleen selvästi vähiten käytössä toimipaikoilla, jossa kilpailuolosuhteet ovat säilyneet ennallaan tai helpottuneet.

Ryhmätyöskentelyn ja tulospalkkauksen välinen yhteys menettää merkitsevyytensä samasta syystä kuin kilpailuolosuhteiden ja tulospalkkauksen välinen yhteys. Tulospalkkauksen ja ryhmätyön väliset yhteydet toimipaikkojen toimihenkilöosuuden mukaan käyvät ilmi taulukosta 25.

Taulukko 25. Tulospalkkauksen käytön yleisyys ryhmätyöskentelyn mukaan henkilöstörakenteeltaan erilaisilla toimipaikoilla

Toimihenkilöiden osuus	Ryhmätyöskentely	Tulospalkkausta käyttävien toimipaikkojen osuus
Alle 20 %	Pääosin	64 %
	Osittain	50 %
	Ei lainkaan	9 %
20–40 %	Pääosin	68 %
	Osittain	75 %
	Ei lainkaan	43 %
40–60 %	Pääosin	61 %
	Osittain	73 %
	Ei lainkaan	40 %
Yli 60 %	Pääosin	87 %
	Osittain	81 %
	Ei lainkaan	25 %

Alle 20 % N = 85 Chi2 = 8,905 df = 2 p = 0,012
20–40 % N = 162 Chi2 = 6,354 df = 2 p = 0,042
40–60 % N = 72 Chi2 = 2,675 df = 2 p = 0,262
Yli 60 % N = 94 Chi2 = 8,205 df = 2 p = 0,017

Jälleen toimihenkilöiden osuutta kuvaavan muuttujan keskimmäisissä luokissa yhteydet ovat kompleksisia. Toimipaikoilla joilla toimihenkilöiden osuus henkilöstöstä on kohtalainen, tulospalkkauksen käyttö on yleisempää silloin, kun työn tekeminen on organisoitu osittain ryhmätyöskentelyksi kuin silloin, kun työtä tehdään ryhmätyö on pääasiallinen työskentelymuoto. Jossain määrin havaintoa saattaa selittää erilaiset ryhmämäiseksi tulkittavat työn organisointimuodot. Kaikki ryhmämäinen työskentely ei täytä aiemmin määritellyn tiimimäisen työn organisoinnin tuntomerkkejä, vaan osittain ryhmätyöskentelynä saatetaan pitää myös esim. tilannetta, jossa eri toiminnoissa joukko ihmisiä työskentelee samassa tilassa, mutta heidän työtehtävänsä ovat muista riippumattomia. Myöskään luokkien osittain ja pääosin välinen rajapinta ei ole yksiselitteinen.

Oleellista on, että tulospalkkauksen käytössä suurimmat erot riippumatta siitä, kuinka suuri toimihenkilöiden osuus toimipaikalla on, löytyvät ryhmätyöskentelyä kuvaavan muuttujan luokkien *ei lainkaan* ja *osittain* väliltä. Tulospalkkaus on yleisempää ryhmämäistä työn organisointia soveltavissa kuin muulla tavoin työn tekemisen järjestäneissä toimipaikoissa. Ryhmätyöskentelyä soveltavia toimipaikkoja

tarkastelleen tulospalkkaus on lisäksi sitä yleisempää, mitä suurempi osuus henkilöstöstä on toimihenkilöitä. Yhteenvetona voidaankin todeta toimihenkilöiden määrän, ryhmätyöskentelyn ja tulospalkkauksen käytön muodostavan toisiinsa kietoutuneen kokonaisuuden.

Tarkastelin paitsi henkilöstörakenteen, myös vuorovaikutussuhteita ja ilmapiiriä kuvaavien muuttujien mahdollisia vaikutuksia yhteyksiin tulospalkkauksen käytön ja toimipaikkojen suhdetta ulkoiseen ympäristöön kuvaavien sekä organisatorisia ja rakenteellisia ominaisuuksia kuvaavien muuttujien välillä. Toimipaikan vuorovaikutussuhteita kuvaavien muuttujien lisääminen malliin hävitti tilastollisen merkitsevyyden tulospalkkauksen käytön ja ryhmätyöskentelyn väliltä. Yksin lisättynä kumpikaan vuorovaikutussuhteita kuvaavista muuttujista, joita ovat siis johdon ja henkilöstön välisestä suhdetta sekä henkilöstön sisäistä suhdetta kuvaavat muuttujat, ei yhteyttä kuitenkaan hävittänyt. Myöskään kolmen muuttujan ristiintaulukoinneissa aiemmin havaitut yhteydet tulospalkkauksen käytön ja ryhmämäisen työn organisoinnin välillä eivät hävinneet.

Jossain määrin toimipaikan huonot vuorovaikutussuhteet saattavat kuitenkin todella estää tulospalkkauksen käyttöönottoa henkilöstön toiminnan ohjauksen välineeksi ryhmämäisessä työn organisoinnissa. Estrinin ja Wadhwanin mukaan (1986) luottamus ruokkii työnantajan ja palkansaajan etujen vastakkaisuuden sijasta yhteystyökykyisyyttä edistävää ilmipiiriä, jolla on vaikutuksensa myös henkilöstön välisiin suhteisiin. Hyvä ja avoin tiedonkulku johdon ja henkilöstön välillä puolestaan edesauttaa monien tehottomuutta aiheuttavien asiantilojen korjaamista (Estrin & Wadhwani 1986, 21). Vaikutuskulku voi olla myös päinvastainen. Epäluottamuksen sävyttämät ja toimimattomat vuorovaikutussuhteet johdon ja henkilöstön välillä saattavat hyvinkin heikentää myös henkilöstön sisäisiä suhteita ja vaikeuttaa tehottomuuksien korjaamista. Tulospalkkaushan on Lazear´n teorian mukaan keskeinen ryhmän toimivuutta tehostava ja ohjaava apuväline. Kollektiivisen palkkiojärjestelmän käyttöönoton esteeksi saattaa kuitenkin nousta epäluottamuksesta kumpuava uudistuksien vastustus.

Ajatuskulkua vahvistaa se, että johdon ja henkilöstön välinen suhde säilytti itsenäisen, merkitsevän yhteyden tulospalkkauksen käyttöön lopullisessa regressiomallissa. Muista yrityksen ominaisuuksista riippumatta vuorovaikutussuhteilla on tulospalkkauksen käyttöönottoa edistävä tai estävä vaikutus. Tässä kohdin on syytä korostaa, että regressioanalyysi perustui työnantajan edustajien vastauksiin, ja siten myös heidän tulkintoihinsa työpaikan vuorovaikutussuhteista. Aiemminhan todettiin, että samalla työpaikalla johdon ja henkilöstön tulkinnat ilmapiiriin liittyvistä asioista ovat varsin usein toisiinsa nähden ristiriitaisia. Osittain päinvastaisen vaikutussuunnan mahdollisuuskin huomioonottaen johdon tulkinnoilla näyttää olevan vaikutusta tulospalkkauksen käyttöön.

6. YHTEENVETO: TULOSPALKKAUKSEN SYITÄ, EDELLYTYKSIÄ JA REUNAEHTOJA

Viime vuosikymmeninä tapahtuneet muutokset, joiden perustana on teknologinen kehitys ja syvenevä kansainvälistyminen, ovat muuttaneet merkittävästi yritysten toimintamahdol-lisuuksia ja -edellytyksiä. 1990-lukua voidaan pitää suomalaisen työelämän voimakkaana murrosvaiheena, jolloin kyseiselle vuosikymmenelle sijoittuneet toimintaympäristön muutokset vahvistivat myös hitaampien kehityskulkujen vaikutuksia. Yksi keskeinen 1990-luvulle sijoittunut, yritysten toimintaedellytyksiin välittömästi vaikuttanut tekijä oli Suomen liittyminen ensin Euroopan Unioniin ja vähän myöhemmin myös Euroopan talous- ja rahaliittoon. Valtakunnan tason suhdannevaihtelujen vaikutuksia tasoittavan keinovalikoiman vähentyessä yrityksiltä vaaditaan uusia sopeutumisen välineitä, joista yhtenä on nostettu esiin palkkojen joustavuuden lisääminen. Yhtenä tulospalkkauksen yleistymisen syynä näyttääkin olevan lisääntynyt tarve suhdannevaihtelujen yritystason vaikutuksien tasoittamiseen, sillä empiirinen tarkastelu osoitti viennin harjoittamisen olevan muista tekijöistä riippumattomassa yhteydessä tulospalkkauksen käyttöön. Tulospalkkauksen käyttö näyttää olevan selvästi yleisempää vientiä harjoittavissa kuin pelkästään kotimarkkinoilla toimivissa yrityksissä.

Yritysten ollessa uusien haasteiden edessä niiden reagointitavat, -kyvyt ja -nopeus vaihtelee, eikä uudistusten toteuttaminen välttämättä ole johdonmukaista tai koordinoitua. Tästä huolimatta joitakin yleisiä kehityssuuntia yritysten rakenteissa ja toimintatavoissa on mahdollista hahmottaa. Työorganisaatioiden rakenteissa on tapahtunut toisaalta keskittymistä suuremmiksi kokonaisuuksiksi, toisaalta hajautumista, madaltumista ja verkottumista. Vallitsevassa kilpailustrategiassa on tapahtunut muutos hinnan ja määrän suhteen korostamisesta joustavuuden ja laadun pai-

nottamiseen, mikä merkitsee asiakkaiden tarpeiden mukaan vaihtelevia tuotteita, nopeaa reagointia ja toimitusvarmuutta. Uutta tuotanto- ja informaatioteknologiaa otettu laajasti käyttöön sekä palvelualoilla että teollisuudessa. Tuotanto- ja informaatioteknisten innovaatioiden käyttö mahdollistaa, mutta toisaalta uuden teknologian tehokas hyödyntäminen myös edellyttää henkilöstöresurssien entistä joustavampaa käyttöä ja tuotannon ja työn uudelleenorganisointia.

Toiminnallinen joustavuus merkitsee työtehtävissä vaihtelua, laajentumista ja monipuolistumista. Koska työvoima on entistä paremmin koulutettua ja entistä useammin työn sisällöltä haasteita ja itsensä toteuttamisen mahdollisuuksia odottavaa, on uudelleenjärjestelyjen läpiviemiselle olemassa tästä näkökulmasta hyvät edellytykset. Toiminnallista joustavuutta tukee toisaalta myös heterogeenisuuden lisääntyminen työvoimassa ja sen tarpeissa ja odotuksissa. Tällöin on entistä helpompi löytää ratkaisuja, joissa työn sisältöjä, työvoimaresursseja ja -kustannuksia ja työn tekemisen intensiivisyyttä vaihdellaan sekä yrityksen että henkilöstön tarpeiden mukaan ilman henkilöstömäärän muutoksia.

Keskeisenä tavoitteena tutkimuksessa oli selvittää, ovatko tulospalkkauksen yleistyminen ja laajemmat työelämän muutosprosessit yhteydessä toisiinsa, vai onko kyseessä samaan aikaan esiintyvät, mutta toisistaan riippumattomat kehityskulut. Empiiristen tarkastelujen valossa voidaan todeta tulospalkkauksen käytön kytkeytyvän moniin yritysten ominaisuuksiin, joiden yleistymisen taustalla on yritysten toimintaedellytyksissä tapahtuneet muutokset. Kilpailukyvyn säilyttäminen ja teknologian käyttöönotto on johtanut yrityksissä uudistuksiin, jotka ovat johtaneet sen kaltaisten yrityskohtaisten ominaisuuksien yleistymiseen, joiden vallitessa tulospalkkauksen käyttöönottoa voidaan syystä tai toisesta pitää hyvänä ratkaisuna.

Tulospalkkauksen käyttö on yleisempää suurissa, toimihenkilövaltaisissa tai toimintaansa ja rakennettaan syvällisesti modernisoivissa yrityksissä kuin pienissä, työntekijävaltaisissa tai staattisissa yrityksissä. Tulospalkkaus on myös sitä yleisempää, mitä enemmän toimipaikalla harjoitetaan paikallista sopimista. Paikallisen sopimisen yleisyyttä voidaankin pitää indikaattorina monista pelkkää työsuhteen ehtojen

sopimiskäytäntöä laajemmista ja syvemmistä, organisaation toiminnan kehittämiseen liittyvistä kysymyksistä. Työsuhteen ehtojen sopiminen paikallisesti osoittaa, etteivät ylemmän tason normitukset vastaa tai ota riittävästi huomioon runsaasti paikallista sopimustoimintaa harjoittavien yritysten tarpeita. Paikallisen sopimisen määrä korreloi myös yrityksissä toteutettujen uudelleenjärjestelyjen määrän kanssa ja kertoo siten jotakin yrityksen kehitysvaiheesta ja uudistumiskyvystä.

Paitsi paikallisen sopimisen määrän, myös sen sisältöjen voidaan ajatella antavan viitteitä yrityksen luonteesta, kehityssuunnasta ja tarpeista. Tulospalkkauksen käytön havaittiin empiirisissä tarkasteluissa olevan sopimisen kokonaismäärän vakioinnin jälkeenkin selvässä yhteydessä sopimissisältöihin, joka liittyvät henkilöstön määrään puuttumatta toteutettavaan työvoimaresurssien ja työvoimakustannusten säätelyyn ja uusintamiseen, tuottavuuden parantamiseen henkilöstöresursseihin panostamalla sekä merkittävään työn uudelleen organisointiin. Paikallisen sopimisen sisältökokonaisuuksien tarkastelu vahvistaakin oletusta, jonka mukaan tulospalkkauksen käyttö kytkeytyy toiminnalliseen joustavuuteen, henkilöstöresurssien merkitystä korostavaan johtamistapaan sekä toimintatavan uudistamiseen.

Vaikka tulospalkkauksen käyttöönotosta ei pääosin tarvitse sopia henkilöstön kanssa, tulospalkkauksen ja paikallisen sopimisen välillä on vahva yhteys. Sopimisen määrän voidaan ajatella kertovan jotain myös yrityksen kulttuurista ja johtamistavasta: siitä, minkälainen toimintamalli uudistusten läpiviemiseksi on omaksuttu ja siitä, minkälaiseksi henkilöstön rooli ja merkitys on yrityksen toiminnassa muotoutunut. Paikallinen sopiminen edellyttää myös sopijaosapuolten välistä luottamusta ja toimivia vuorovaikutussuhteita. Mitä enemmän asioista paikallisesti sovitaan, sitä paremmat suhteet johdon ja henkilöstön välillä vallitsevat. Tulospalkkauksen ja paikallisen sopimisen määrän yhteyttä selittäneekin osittain myös molempien yhteys johdon ja henkilöstön välisen suhteen luottamuksellisuuteen ja toimivuuteen. Aiemmissa teoreettisissa pohdinnoissa on arveltu johdon ja henkilöstön välisen suhteen vaikuttavan tulospalkkauksen käyttöön siinä tapauksessa, että tulospalkkauksen käyttöönotosta on päästävä sopimukseen henkilöstön kanssa. Tässä tutkimuksessa tehdyt empiiriset tarkastelut kuitenkin osoittavat, että työpaikan vuoro-

vaikutussuhteet vaikuttavat tulospalkkauksen käyttöön myös silloin, kun sopimista ei edellytetä.

Tarkasteluissa havaittiin myös, että samalla työpaikalla johdon ja henkilöstön tekemät tulkinnat työpaikalla vallitsevista vuorovaikutussuhteista ovat kaikkea muuta kuin johdonmukaisesti yhdenmukaisia. Osapuolten näkemykset sekä johdon ja henkilöstön välisen että henkilöstön sisäisen suhteen laadusta ovat lähes yhtä usein toisistaan poikkeavia, kuin ovat yhteen sopiviakin. Johdon muodostama näkemys suhteestaan henkilöstöön vaikuttaa ainakin jossain määrin päätökseen ottaa käyttöön palkitsemisjärjestelmä, joten näkemyksen voidaan suurella todennäköisyydellä olettaa ohjaavan myös monia muita työyhteisön kehittämistä koskevia ratkaisuja. Tuloksen valossa on todettava, että työyhteisöjen kehittämisessä toimivien ratkaisujen valitsemisen varmistamiseksi olisi syytä etsiä keinoja, joilla esimiestasoa ja henkilöstöä voitaisiin lähentää paitsi madaltamalla hierarkioita ja lisäämällä yhteistoimintaa, myös kokemusten ja asioita ja vuorovaikutussuhteita koskevien tulkintojen tasolla.

Henkilöstön rooli ja tiedonsaantimahdollisuudet tulospalkkausjärjestelmää suunniteltaessa ja käyttöönotettaessa vaihtelevat suuresti. Paikallisen sopimisen tutkimusaineiston mukaan noin 80 prosentissa toimipaikoista, joissa tulospalkkaus on käytössä, asiasta on sovittu paikallisesti. Verrattaessa tulosta STTK:n tulospalkkauskyselyn aineiston pohjalta käyttöönottomenettelyistä muodostuvaan kuvaan näyttää siltä, että vastaajien näkemys sopimisesta on varsin väljä. On varsin mahdollista, että vastaajat ovat ilmoittaneet tulos- tai voittopalkkioista sovitun jo sillä perusteella, että jompikumpi tai molemmat järjestelyistä on toimipaikalla käytössä. STTK:ssa kerätyssä aineistossa mukana olevissa yksityisen sektorin työpaikoissa vain reilussa puolessa tapauksista tulospalkkauksen käyttöönotosta on käyty henkilöstön kanssa neuvotteluja, ja loppuosassa henkilöstölle on ainoastaan tiedotettu asiasta.

Perusteellinen tiedottaminen näyttää riittävän tulospalkkausjärjestelmän tavoitteiden tuntemiseen. Tavoitteet on myös arvioitu saavutettavan lähes yhtä usein työ-

paikoilla joissa henkilöstöä on riittävästi informoitu kuin työpaikoilla, joilla on käyty neuvotteluja palkkiojärjestelmään liittyvissä kysymyksissä. Tulospalkkausjärjestelmän varaukseton kannatus sen sijaan näyttää useammin edellyttävän tiedottamista syvällisempää vuorovaikutusta. Myös henkilöstön osallistumisella palkkiojärjestelmän suunnitteluun näyttää olevan myönteisiä vaikutuksia tulospalkkausjärjestelmän toimivuuteen. Sekä tavoitteiden tunteminen, toteutuminen että henkilöstön ehdottoman myönteinen suhtautuminen saavutetaan varmimmin silloin, kun henkilöstö ollut monipuolisesti mukana tulospalkkauksen käyttöönottoprosessissa.

Tulospalkkauksella voidaan pyrkiä motivoimaan ja kannustamaan, palkitsemaan ja saamaan henkilöstö sitoutumaan yritykseen tai ohjaamaan ja kontrolloimaan henkilöstön toimintaa. Perimmäisenä tavoitteena on kuitenkin aina työorganisaation säilyminen ja menestyminen. Henkilöstön osallistumisen tai mielipiteen merkityksen palkkiojärjestelmään liittyvissä kysymyksissä ratkaisee se, minkälaisia vaikutuksia suhteessa henkilöstöön järjestelmällä haetaan. Empiiriset havainnot antavat viitteitä siitä, että tulospalkkauksen käyttö on yleistä yhteistoiminnaltaan kehittyneissä yrityksissä, joissa johdon ja henkilöstön välinen vuorovaikutus on monipuolista ja tiheää. Toimipaikoilla joilla johdon ja henkilöstön suhde on toimiva ja luottamuksellinen, ja joilla henkilöstön huomioiminen ja osallistuminen asioita käsiteltäessä on vakiintunut toimintamalli, edellytykset toimivan tulospalkkausjärjestelmän kehittämiselle samoin kuin muidenkin uudistusten onnistuneelle läpiviemiselle ovat keskimääräistä paremmat.

Tulospalkkauksen käyttö liittyy vahvasti muihin yrityksissä tapahtuneisiin muutoksiin, jotka tähtäävät toiminnan ja rakenteiden uudistamiseen. Uudistusten vaikuttimena on usein tuotanto- ja informaatioteknologian kehitykseen ja kilpailuolosuhteiden muutokseen pohjautuva asiakaslähtöinen kilpailustrategia sekä pyrkimys toiminnan tehostamiseen ja tuottavuuden parantamiseen. Palkkiojärjestelyjen käyttöönottoa lienee vauhdittanut uusi näkökulma henkilöstön johtamiseen, joka korostaa henkilöstön merkitystä kustannuserän sijasta keskeisenä yrityksen voimavarana ja menestyksen avaintekijänä. Tulospalkkauksen käyttöönotto ei, kuten eivät muutkaan uudistukset välttämättä kuitenkaan tapahdu läheskään aina osana joh-

donmukaista ja etukäteen tarkkaan laadittua yrityksen toiminnan kehittämisprosessia. Kurkistus ajassa taaksepäin osoittaa, että toimintatapoja ja strategioita uudistetaan usein vasta pakon edessä. Myöskään esimerkin voiman ja ajan hengen merkitystä ei pidä aliarvioida tulospalkkauksen käytön yleisyyden syitä kartoitettaessa. Laajan kvantitatiivisen aineiston pohjalta tehdyt tarkastelut antavatkin tietoa ainoastaan yleisistä linjoista. Niiden perusteella voidaan kuitenkin todeta, että tulospalkkauksen yleistyminen Suomessa kytkeytyy yleisempiin työelämän kehityssuuntiin, ja että yhteydelle on löydettävissä myös vahvoja muihin tutkimuksiin ja teoreettisiin malleihin nojaavia perusteluja ja tulkintoja.

LÄHDELUETTELO

Alasoini, T. (1997): Kansallinen työelämän kehittämisohjelma: taustaa, lähtökohtia ja alkuvaiheen kokemuksia. Teoksessa Alasoini, T., Kyllönen, M. & Kasvio, A. (toim.): Työelämän innovaatiot – väline kilpailukyvyn, hyvinvoinnin ja työllisyyden edistämiseen. Kansallinen työelämän kehittämisohjelma. Raportteja 2. Oy Edita Ab, Helsinki.

Alho, K. (1998): Tulospalkkaus – EMU-ajan palkkausmuoto. Työpoliittinen tutkimus 194. Työministeriö. Hakapaino Oy, Helsinki.

Alkula, T., Pöntinen, S. & Ylöstalo, P. (1995): Sosiaalitutkimuksen kvantitatiiviset menetelmät. Werner Söderström Osakeyhtiö. WSOY:n graafiset laitokset, Juva.

Alivirta, P. & Saukkonen, S. (1998): Tulos ja voitto kannustimina. Tulospalkkaus ja kannustavat palkkausjärjestelmät. Teollisuuden ja Työnantajain Keskusliitto, Helsinki.

Antila, J. & Ylöstalo, P. (1999): Functional flexibility and workplace success in Finland. Flexible enterprise project. Labour policy studies 206. Ministry of labour. Hakapaino Oy, Helsinki.

Bessant, J. (1993): Towards factory 2000: designing organizations for computer-integrated technologies. Teoksessa Clark Jon (toim.): Human resource management & tecnical change. SAGE Publications. The Cromwell Press Ltd, Broughton Gifford, Melksham, Wiltshire, Great Britain.

Cable, J. & Wilson, N. (1988): Profit-sharing and productivity: an international comparison. Warwick economic recearch papers No. 301. Department of economics. University of Warwick, Coventry, Great Britain.

Clark, J. (1993): Personnel management, human resource management and technical change. Teoksessa Clark, J. (toim.): Human resource management & technical change. SAGE Publications. The Cromwell Press Ltd, Broughton Gifford, Melksham, Wiltshire, Great Britain.

Cole, G. A.: (1996): Management theory and practice. 5th edition. Letts Educational. Ashford Colour Press, Gosport, Great Britain.

EMU-asiantuntijaryhmän loppuraportti (6.5.1997): Rahaliitto ja Suomi. Talouden haasteet.

Estrin, S. & Wadhwani, S. (1986): Will profit-sharing work? Employment institute. Twentieth Century Press Limited, Bishop´s Stortford, Herts, Great Britain.

Gustafsson, R. & Jokinen, A. (1998): Tulospalkalla tavoitteeseen. Kauppakaari Oy. Yrityksen Tietokirjat. Tammer-Paino Oy, Tampere.

Hallituksen esitys 262/1998.

Harju, A. (1992): Economic and behaviorist effects of payment by results and company characteristics –a study of white collar employees. Teknillinen korkeakoulu. Teollisuustalous ja työpsykologia. Report No 142. Otaniemi. Espoo.

Henkilöstörahastolaki (814/1989).

Ilmonen, K. & Kevätsalo, K. (1995): Ay-liikkeen vaikeat valinnat. Sosiologinen näkökulma ammatilliseen järjestäytymiseen Suomessa. Palkansaajien tutkimuslaitos. Tutkimuksia 59. Gummerus Kirjapaino Oy, Saarijärvi.

Itkonen, L. (1998): Suorituspalkkaus, sen valinta ja vaikutus työvoiman tuottavuuteen. Kansantaloustieteen pro gradu –tutkielma, Helsinki.

Julkunen, R. (1987): Työprosessi ja pitkät aallot. Työn uusien organisaatiomuotojen synty ja yleistyminen. Vastapaino. Gummerus Kirjapaino Oy, Jyväskylä.

Juuti, P. (1989): Organisaatiokäyttäytyminen. Johtamisen ja organisaation toiminnan perusteet. Aavaranta-sarja. Kustannusosakeyhtiö Otavan painolaitokset, Keuruu.

Kahri, T. (1997): Muutokset toimintatavoissa yhä tärkeämpiä kilpailukykytekijöitä. Suomalaisen työelämän kilpailukykyisyys tuottavuuden ja hyvinvoinnin näkökulmasta: suurimmat haasteet. Teoksessa Alasoini, T., Kyllönen, M. & Kasvio, A. (toimi.): Työelämän innovaatiot –väline kilpailukyvyn, hyvinvoinnin ja työllisyyden edistämiseen. Kansallinen työelämän kehittämisohjelma. Raportteja 2. Vuosikirja 1997. Oy Edita Ab, Helsinki.

Kairinen, M., Hietala, H., Nyberg, J. & Ojanen, P. (1996): Paikallinen sopiminen. WSOY:n graafiset laitokset, Porvoo.

Karppinen, V. (1998): Tulospalkkiot organisaation kehittämisen välineenä. Valtion organisaatioissa käytössä olevat tulospalkkiomallit ja niiden käyttö organisaation kehittämisessä. Valtiovarainministeriö. Valtion työmarkkinalaitos. Helsinki.

Kasvio, A. (1994): Uusi työn yhteiskunta. Suomalaisen työelämän muutokset ja mahdollisuudet. Gaudeamus. Gummerus Kirjapaino Oy, Jyväskylä.

Kasvio, A. & Nieminen, A. (1999): Kilpailu työstä. Tutkimus globalisaatiosta, maailmanlaajuisesta työpaikkakilpailusta ja Suomen mahdollisuuksista. Sitran julkaisusarja nro 221. Vammalan Kirjapaino Oy, Vammala.

Kevätsalo, K. (1999): Jäykät joustot ja tuhlatut resurssit. Osuuskunta Vastapaino. Tammer-Paino Oy, Tampere.

Kiianmaa, A. (1996): Moderni totemismi. Tutkimus työelämästä, solidaarisuudesta ja sosiaalisista verkostoista keskiluokkaistuvassa Suomessa. Kehityksen Avaimet Ky. Keuruuprint Oy, Jyväskylä.

Kuula, A. (1992): Tulosta, säästöä ja kannustusta? Tutkimus kunnallisen sektorin tulospalkkioiden ongelmista ja mahdollisuuksista. Työraportteja 30/1992. Tampereen yliopisto. Yhteiskuntatieteiden tutkimuslaitos. Työelämän tutkimuskeskus. Tampereen yliopiston jäljennepalvelu, Tampere.

Launis, K., Kantola, T., Niemelä, A.-L. & Engeström, Y. (1998): Työyhteisöt vanhan ja uuden murroksessa. Työterveyslaitos. Hakapaino Oy, Helsinki.

Lautala, S. (1999): Juustoa vai näkkileipää? Tulospalkkauksen nykytila STTK:n toimihenkilökentässä. Toimihenkilökeskusjärjestö STTK (julkaisematon lähde).

Lawler, E. E (1981): Pay and organization development. Addison-Wesley Publishing Company, United States of America.

Lazear, E, P. (1996): Personnel economics. The MIT Press. Cambridge, Massachusetts, United States of America.

Lindbeck, A. & Snower, D. J. (1996): Reorganization of firms and labour market inequality. Seminar paper No. 605. Institute for International Economic Studies. Stockholm University, Sweden.

McLoughlin, I. & Clark, J. (1988): Technological change at work. Open University Press. Redwood Burn Limited, Trowbridge, Wiltshire, Great Britain.

Nurmela, K., Hakonen, N., Hulkko, K., Kuula, T. & Vartiainen, M. (1999): Miten tulospalkkaus Suomessa toimii? 40 tapaa tutkineen hankkeen loppuraportti. Tuottavuudella tulevaisuuteen. Teknillinen korkeakoulu. Työpsykologian ja johtamisen laboratorio. Espoo.

OECD Employment Outlook. July 1995.

Palkat ja työvoimakustannukset (1999). Käsitteitä, määritelmiä ja tilastoja. SAK-TT. Talouspoliittisen työryhmän raportti. Helsinki.

Palkkatekniikka (1995). Rationalisointineuvottelukunta SAK-TT RANK. Tammer-Paino Oy, Tampere.

Pohjola, M. (1993): Johdatus palkkateoriaan. Teoksessa Vartiainen, M. & Falck, A. (toim.): Oikeudenmukaisen palkkauksen perusteet. Profit. WSOY:n graafiset laitokset, Juva.

Procter, S. & Mueller, F. (2000): Teamworking: strategy, structure, systems and culture. Teoksessa Procter, S. & Mueller, F. (toim.): Teamworking. Management, work and organisations. Macmillan Business. Antony Rowe Ltd, Chippenham, Wiltshire, Great Britain.

Repo, P. (1994): Henkilöstörahastot Suomessa. Työministeriö. Työpoliittinen tutkimus nro 65. Hakapaino Oy, Helsinki.

Sädevirta, J. (1994): Henkilöstövoimavarojen strategisen johtamisen teoriaperustojen kehitys. Teoksessa Varila, J. (toim.): Henkilöstöstrategia ja uusiutuva organisaatio. Valtionhallinnon kehittämiskeskus. Painatuskeskus Oy, Helsinki.

Tauria, A. (1993): Tulospalkkaus ja muut palkitsemisjärjestelmät. Teoksessa Vartiainen, M. & Falck, A. (toim.): Oikeudenmukaisen palkkauksen perusteet. Profit. WSOY:n graafiset laitokset, Juva.

Teikari, V. & Vartiainen, M.: (1993): Samanarvoinen ja oikeudenmukainen palkkaus henkilöstön ohjausvälineenä. Teoksessa Vartiainen, M. & Falck, A. (toim.): Oikeudenmukaisen palkkauksen perusteet. Profit. WSOY:n graafiset laitokset, Juva.

Timonen, S. (1993): Paikallinen sopiminen yrityksissä. Tutkimus työehtosopimusten luonteisten paikallisten ratkaisujen mahdollisuuksista. Työpoliittinen tutkimus 56. Työministeriö. Hakapaino Oy, Helsinki.

Toimihenkilöiden tulospalkkaus (1995). TT–STTK–STL–TL–YTN. TT-Kustannus-tieto Oy. Tammer-Paino Oy, Tampere.

TT:n palkkaustapatiedustelu (1999). Tulospalkkaus laajenee, palkkausjärjestelmät uudistuvat. Teollisuuden ja työnantajain Keskusliitto, Helsinki.

Tulospalkkatyöryhmän loppuraportti (16.8.1999). Työmarkkinakeskusjärjestöt (julkaisematon lähde).

Turunen, M. (1996): Tulospalkkiot kannustinjärjestelmänä. Tulospalkkiojärjestelmän toteuttamisesta ja toimivuudesta osana johtamista ja tuloksellisuuden tavoittelua valtion ohjaussuhteen alaisissa organisaatioissa. Valtiovarainministeriö, henkilöstöosasto. Valtion työmarkkinalaitos. Oy Edita Ab, Helsinki.

Työsopimuslaki (320/1970).

Uhmavaara, H. (1994): Yhteistoiminta 90-luvulla. Kyselytutkimus yhteistoiminnan tilasta Suomen työelämässä. Teoksessa Kairinen, M. (toim.): Seurantatietoja osallistumisjärjestelmistä. Yhteistoimintaneuvottelukunnan julkaisuja N:o 1. TT-Kustannustieto Oy. Tammer-Paino Oy, Tampere.

Valtioneuvoston selonteko eduskunnalle (20.5.1997): Talous- ja rahaliitto – Suomen vaihtoehdot ja kansallinen päätöksenteko. VNS 4/1997 vp. Oy Edita Ab, Helsinki

Vartiainen, M., Hakonen, N. & Hulkko, K. (1998): Ryhmien ja tiimien palkitseminen. MET-julkaisuja nro 3/98. Metalliteollisuuden Kustannus Oy. Tummavuoren Kirjapaino Oy, Helsinki.

Vartiainen, M., Rantamäki, T., Hakonen, M. & Simola, A. (1999): Tuotekehityksen palkitseminen. Metalliteollisuuden keskusliitto. MET-julkaisuja 6/99. Gummerus Kirjapaino Oy, Jyväskylä.

Weitzman, M. L. (1986): The case for profit-sharing. Employment institute. Twentieth Century Press Limited, Bishop´s Stortford, Herts, Great Britain.

Yhteistoimintalaki (725/1978).

LIITE 1. Tulospalkkauksen ja kannattavuuden kehityksen välisen yhteyden tarkastelu kannattavuuden ollessa vakioituna

Case Processing Summary

	Cases					
	Valid		Missing		Total	
	N	Percent, %	N	Percent, %	N	Percent, %
Kannattavuuden kehitys * onko tulospalkkausta * kannattavuus	550	87,3	80	12,7	630	100,0

Kannattavuuden kehitys, 3-luokkainen * onko tulospalkkausta? * kannattavuus, 3-luokkainen
Crosstabulation

Kannattavuus			Onko tulospalkkausta?		Total
			Ei	Kyllä	
Huono	kannattavuuden kehitys	heikentynyt	22 55,0 %	18 45,0 %	40 100,0 %
		pysynyt ennallaan	6 60,6 %	4 40,0 %	10 100,0 %
		parantunut	4 28,6 %	10 71,4 %	14 100,0 %
	Total		32 50,0 %	32 50,0 %	64 100,0 %
Kohtalainen	kannattavuuden kehitys	heikentynyt	18 41,9 %	25 58,1	43 100,0 %
		pysynyt ennallaan	16 34,8 %	30 65,2 %	46 100,0 %
		parantunut	43 41,7 %	60 58,3 %	103 100,0 %
	Total		77 40,1 %	115 59,9 %	192 100,0 %
Hyvä	kannattavuuden kehitys	heikentynyt	5 50,0 %	5 50,0 %	10 100,0 %
		pysynyt ennallaan	24 46,2 %	28 53,8 %	52 100,0 %
		parantunut	67 28,9 %	165 71,7 %	232 100,0 %
	Total		97 32,7 %	198 67,3 %	294 100,0 %

Chi-Square Tests

Kannattavuus		Value	Df	Asymp. Sig. (2-sided)
Huono	Pearson Chi-Square	3,371[a]	2	0,185
	Likelihood Ratio	3,460	2	9,177
	Linear-by-Linear Association	2,266	1	0,132
	N of Valid Cases	64		
Kohtalainen	Pearson Chi-Square	0,713[b]	2	0,700
	Likelihood Ratio	0,722	2	0,697
	Linear-by-Linear Association	0,029	1	0,866
	N of Valid Cases	0,192		
Hyvä	Pearson Chi-Square	7,181[c]	2	0,028
	Likelihood Ratio	6,899	2	0,032
	Linear-by-Linear Association	6,705	1	0,010
	N of Valid Cases	294		

[a] 0 cells (0,0 %) have expected count less that 5. The minimum expected count is 5,00.
[b] 0 cells (0,0 %) have expected count less that 5. The minimum expected counts is 17,24.
[c] 1 cells (16,7 %) have expected count less that 5. The minimum expected count is 3,27.

LIITE 2. Faktorianalyysi paikallisen sopimisen sisällöstä

KMO and Bartett's Test

Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy		0,906
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square	7475,202
	Df	465
	Sig.	0,000

Communalities

	Initial	Extraction
Paremmat palkkaedut alan tesseihin ja aiempan käyttöön verrattuna	0,334	0,347
Palkkausjärjestelmät	0,442	0,437
Työn vaativuuden arvionitijärjestelmät	0,400	0,362
Palkan lisät (esim. raskaan työn lisä, olosuhdelisä ym.)	0,423	0,428
Varallaolokorvaukset	0,560	0,633
Hälytysraha/puhelinohjekorvaukset	0,537	0,655
Sijaisuuskorvaukset	0,460	0,503
Matkakorvaukset	0,395	0,427
Tes:n yrityskohtaisen potin jako	0,384	0,364
Lomarahojen maksatusaika tai vaihto vapaaseen	0,352	0,398
Lomapalkan maksuaika	0,337	0,400
Säännöllisen vuorokautisen työajan pituus	0,538	0,607
Säännöllisen viikottaisen työajan pituus	0,554	0,737
Työajan tasoittumisjakson pituus	0,369	0,384
Liukuva työaika	0,427	0,443
Ylityökorvausten vaihtaminen vapaaseen	0,348	0,344
Ylitöiden enimmäismäärä (250 h ylitys = 80 h lisäylityöt)	0,380	0,503
Vuorotteluvapaa	0,417	0,476
Osittainen hoitovapaa	0,413	0,429
Työajan lyhentämisvapaa (pekkasvapaa)	0,340	0,307
Vuosiloman antaminen muuna kuin nomraalina lomakautena	0,382	0,379
Todetun lomautus- ja tai irtisanomisuhan vaikutukset	0,561	0,706
Lomautuksen perusteet ja kohdentaminen	0,512	0,640
Merkittävät muutokset työtehtävien sisällössä ja työn organisoinnissa	0,498	0,473
Henkilöstövaikutuksiltaan merkittävät työntekijöiden siirrot	0.367	0,359
Työvoiman vähentämisen toteuttamistapa	0,379	0,393
Yhteistoimintamenettelyä koskevat sopimukset	0.529	0,532
Tuottavuuden parantaminen	0,446	0,532
Työsuojeluasiat	0,508	0,520
Ulkoupolisen työvoiman käyttö	0,421	0,428
Koulutus	0,433	0,441

Extraction Method: Principal Axis Factoring.

LIITE 3. Faktorianalyysi toimipaikan ilmapiiriä ja toimintatapoja selvittelevistä kysymyksistä

KMO and Bartett's Test

Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy		0,893
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square	10543,006
	Df	276
	Sig.	0,000

Communalities

	Initial	Extraction
Täällä ei ole totuttu sopimaan asioita paikallisesti	0,302	0,288
Eri hlöstöryhmien välinen yhteistyö sujuu työpaikallamme hyvin	0,327	0,319
Ta:n ja tt:ien välillä on työpaikallamme runsaasti ristiriitoja	0,509	0,506
Työpaikallamme on hyvä yhteishenki	0,472	0,484
Tieto kulkee hyvin johton ja tt:ien välillä tällä työpaikalla	0,449	0,520
Työt ja vastuualueet on työpaikallani määritelty selkeästi	0,348	0,372
Palkitseminen ja palkan määräytyminen tapahtuu työpaikallamme oikeudenmukaisesti	0,314	0,333
Palkan tulisi määräytyä nykyistä hlökohtaisemmin	0,213	0,249
Luottamushlöiden työtä ei nykyisin juuri arvosteta	0,276	0,284
Täällä voi luottaa (vastapuolen) dustajien noudattavan sopimuksia, vaikka ne eivät olisikaan kirjallisia	0,387	0,376
Tiedon puute on vaikeuttanut paikallista sopimista tässä toimipaikassa	0,417	0,451
Ajan puute on vaikeuttanut paikallista sopimista tässä toimipaikassa	0,302	0,258
Epäluottamus ta:n ja hlöstön välillä on vaikeuttanut paikallista sopimista tässä toimipaikassa	0,583	0,593
Erimielisyydet hlöstöryhmien välillä ovat vaikeuttaneet paikallista sopimista tässä toimipaikassa	0,514	0,659
Erimielisyydet hlöstöryhmien sisällä ovat vaikeuttaneet paikallista sopimista tässä toimipaikassa	0,452	0,559
(Vastapuolen) edustajat ovat tässä toimipaikassa myönteisiä paikalliselle sopimiselle	0,259	0,255
Hlöstö suhtautuu tällä työpaikalla paikalliseen sopimiseen myönteisemmin kuin hlöstön edustajat	0,158	0,186
Luottamusmiehet olisivat valmiimpia kuin ammattiliittonsa sopimaan asioita paikallisesti	0,322	0,347
Johdon ja hlöstön edustajien suhteet ovat tällä toimipaikalla luottamukselliset	0,459	0,453
Olen ylpeä siitä, että olen työssä juuri tässä toimipaikassa	0,337	0,347
Olen saanut riittävästi asiantuntija-apua sopimistilanteissa	0,186	0,220
Työelämän joustavuusvaatimusten lisääntyminen edellyttää paikallisen sopimisen laajentamista	0,498	0,585
Paikallisesta sopimisesta on hyötyä ta:lle	0,199	0,195
Paikallisesta sopimisesta on hyötyä hlöstölle	0,526	0,644

Extraction Method: Principal Axis Factoring.

LIITE 4A. Tulospalkkauksen ja toimialan välisen yhteyden tarkastelu viennin ollessa vakioituna

Case Processing Summary

	Cases					
	Valid		Missing		Total	
	N	Percent %	N	Percent %	N	Percent %
Teollisuus ja palvelut* onko tulospalkkausta? * suoraa vientiä	515	81,7	115	18,3	630	100,0

Teollisuus ja palvelut * onko tulospalkkausta * suoraa vientiä? Crosstabulation

			Onko tulospalkkausta?		
Suoraa vientiä?			Ei	Kyllä	Total
Ei	Teollisuus ja palvelut	Teollisuus	46 50,0 %	46 50,0 %	92 100,0 %
		Palvelut	91 54,5 %	76 45,5 %	167 100,0 %
	Total		137 52,9 %	122 47,1 %	259 100,0 %
Kyllä	Teollisuus ja pavelut	Teollisuus	38 18,5 %	167 81,5 %	205 100,0 %
		Palvelut	11 21,6 %	40 78,4	51 100,0 %
	Total		49 19,1 %	207 80,9 %	256 100,0 %

Chi-Square Tests

Suoraa vientiä?		Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)	Exact Sig. (2-sided)	Exact Sig. (1-sided)
Ei	Pearson Chi-Square	0,480[b]	1	0,488		
	Continuiry Correction[a]	0,317	1	0,574		
	Likelihood Ratio	0,480	1	0,488		
	Fisher's Exact Test				0,517	0,287
	Linear-by-Linear Association	0,478	1	0,489		
	N of Valid Cases	259				
Kyllä	Pearson Chi-Square	0,243[c]	1	0,622		
	Continuiry Correction[a]	0,086	1	0,769		
	Likelihood Ratio	0,237	1	0,626		
	Fisher's Exact Test				0,691	0,376
	Linear-by-Linear Association	0,242	1	0,623		
	N of Valid Cases	256				

[a] Computed only for a 2x2 table. [B] 0 cells (0,0 %) have expected count less than 5. The minimum expected count is 43,34. [c] 0 cells (0,0 %) have expected count less than 5. The minimum expected count is 9,76.

LIITE 4B. Tulospalkkauksen ja toimialan välisen yhteyden tarkastelu toimipaikan koon ollessa vakiona

Case Processing Summary

	Cases					
	Valid		Missing		Total	
	N	Percent %	N	Percent %	N	Percent %
Teollisuus ja palvelut * onko tulospalkkausta? * hlöstön suuruusluokka: yhdistetty luokat 1–4, 5–6, 7–9, tilastokeskuksen tietokannasta	552	87,6	78	12,4	630	100,0

Teollisuus ja palvelut * onko tulospalkkausta * suoraa vientiä? Crosstabulation

			Onko tulospalkkausta?		
Henkilöstömäärä			Ei	Kyllä	Total
0–49	Teollisuus ja palvelut	Teollisuus	32 59,3 %	22 40,7 %	54 100,0 %
		Palvelut	76 63,9 %	43 36,1 %	119 100,0 %
	Total		108 62,4 %	65 37,6 %	173 100,0 %
50–249	Teollisuus ja pavelut	Teollisuus	37 30,6 %	84 69,4 %	121 100,0 %
		Palvelut	35 38,5 %	56 61,5 %	91 100,0 %
	Total		72 34,0 %	140 66,0 %	212 100,0 %
250–	Teollisuus ja palvelut	Teollisuus	17 13,5 %	109 86,5 %	126 100,0 %
		Palvelut	8 19,5 %	33 80,5 %	41 100,0 %
	Total		25 15,0 %	142 85,0 %	167 100,0 %

Chi-Square Tests

Henkilöstömäärä		Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)	Exact Sig. (2-sided)	Exact Sig. (1-sided)
0–49	Pearson Chi-Square	0,336[a]	1	0,562		
	Continuiry Correction[a]	0,168	1	0,682		
	Likelihood Ratio	0,334	1	0,563		
	Fisher's Exact Test				0,613	0,339
	Linear-by-Linear Association	0,334	1	0,563		
	N of Valid Cases	173				
50–249	Pearson Chi-Square	1,439[c]	1	0,230		
	Continuiry Correction[a]	1,109	1	0,292		
	Likelihood Ratio	1,434	1	0,231		
	Fisher's Exact Test					
	Linear-by-Linear Association	1,432	1	0,231	0,244	0,146
	N of Valid Cases	212				
250–	Pearson Chi-Square	0,881[d]	1	0,348		
	Continuiry Correction[a]	0,471	1	0,492		
	Likelihood Ratio	0,839	1	0,360		
	Fisher's Exact Test				0,449	
	Linear-by-Linear Association	0,875	1	0,349		0,241
	N of Valid Cases	167				

[a] Computed only for a 2x2 table.
[B] 0 cells (0,0 %) have expected count less than 5. The minimum expected count is 20,29.
[c] 0 cells (0,0 %) have expected count less than 5. The minimum expected count is 30,91.
[d] 0 cells (0,0 %) have expected count less than 5. The minimum expected count is 6,14.

LIITE 5. Regressiomalli, jossa mukana yritysten ja niiden toimintaympäristön välistä suhdetta kuvaavat sekä rakenteelliset ja toiminalliset tekijät (ei henkilöstön rakennetta kuvaavia)

Number of selected cases:	630
Number rejected because of missing data:	159
Number of cases included in the analysis:	471

	Value	Fre	Parameter Coding (1)	(2)	(3)
KANNYT					
Huono	1	54	1,000	0,000	0,000
Kohtalainen	2	161	0,000	1,000	0,000
Melko hyvä	3	193	0,000	0,000	1,000
Erittäin hyvä	4	63	0,000	0,000	0,000
K56					
Pääosin	1	111	1,000	0,000	
Osittain	2	312	1,000	1,000	
Ei lainkaan	3	48	0,000	0,000	
KILPKEH					
Lisääntynyt selvästi	1	190	1,000	0,000	
Lisääntynyt jonkin verran	2	204	0,000	1,000	
Ennallaan tai vähentynyt	3	77	0,000	0,000	
VIESUOR					
Ei	1	228	1,000		
Kyllä	2	243	0,000		

Dependent Variable.. K55_DUM onko tulopalkkausta?

Estimation terminated at iteration number 4 because
Log Likelihood decreased by less than, 0,01 percent

–2 Log Likelihood	447,713
Goodness of Fit	431,211
Cox & Snell – R^2	0,267
Nagelkerke – R^2	0,372

- Variables in the Equation -

Variable	B	S.E.	Wald	Df	Sig	R	Exp (B)
VIENSUOR (1)	-1,0507	0,2604	16,2792	1	0,0001	-0,1551	0,3497
KANNYT			10,3116	3	0,0161	0,0852	
KANNYT(1)	-1.2548	0,5154	5,9258	1	0,0149	-0,0813	0,2851
KANNYT(2)	-1,2851	044,09	8,4972	1	0,0036	-0,1046	0,2766
KANNUT(3)	-0,7810	0,4374	3,1877	1	0,0742	-0,0447	0,4580
KILPKEH			10,1304	2	0,0063	0,1016	
KILPKEH(1)	0,6642	0,3367	3,8921	1	0,0485	0,0564	1,9430
KILPKEH(2)	1,02985	0,3210	10,1033	1	0,0015	0,1168	207743
KOKO	0,2985	0,0832	1208834	1	0,0003	0,1354	1,3478
RYHMÄTYÖ			9,6010	2	0,0082	0,0971	
K56(1)	1,2284	0,4556	7,2710	1	0,0070	0,0942	3,4157
K56(2)	0,3810	0,3894	0,9575	1	0,3278	0,0000	1,4638
UUDJÄRJ	0,3500	0,0839	17,3834	1	0,0000	0,1609	1,4190
Constant	-1,4303	0,7239	3,9042	1	0,0482		