

# Tuottavuus, palkkaerot ja palkka- neuvottelut

Työelämässä ja tuotantomenetelmissä tapahtuneiden muutosten takia tuottavuuden nopeampi kasvu saattaa Suomessa edellyttää siirtymistä kohti yrityskohtaisten palkkausjärjestelmien suurempaa käyttöä.

Juhana Vartiainen  
Tutkimusjohtaja  
Konjunkturitutet,  
Tukholma  
juhana.vartiainen@konj.se

Suomen palkkaneuvottelujen pelisääntöjen on vastattava kahteen tarpeeseen. Yhtäältä palkanmuodostuksen on oltava kokonaistaloudellisesti ja toimialakohtaisesti joustavaa. Tämä tarkoittaa käytännössä sitä, että paljon puhuttu koordinoitu ja keskitetty sopimusmekanismi pidetään edelleen



*Juhana Vartiainen johtaa makrotaloudellista tutkimusta Ruotsin valtiovarainministeriön alaisessa Suhdanneinstituutissa, mutta hän seuraa toisinaan myös suomalaista talouspoliittista keskustelua.*

toimintakunnossa. Suomi on pieni avoin kansantalous, joka on yhä altis keskeisten vientimarkkinoiden suhdannehäiriöille. Siksi on hyvä, että käytössämme on neuvottelumekanismi, jonka avulla voidaan tarvittaessa nopeastikin vaikuttaa kaikkien alojen tai joidenkin avainalojen palkkakustannuksiin. Lisäksi palkkaneuvottelujen yhteensovittaminen yleensä hillitsee ammattijärjestöjen välille toisinaan nousevaa kilpailuasetelmaa. Tällainen yhteisesti sovittu tulopolitiikka koskee yleensä vain palkkojen keskimääräistä neuvotteluvauhtia, eikä sen tarkoitus ole koskaan ollut määrätä suhteellisia palkkaeroja.

Palkkaneuvottelujen toinen tärkeä tehtävä on huolehtia työn hinnoittelusta niin, että työpanos kohdentuu te-

hokkaasti eri tehtäviin ja eri toimialoille ja että työntekijöillä on soveliaat kannustimet ponnisteluissaan. Tämä vaatimus liittyy ensisijaisesti suhteellisiin palkkoihin: kun jonkin alan tuottavuus nousee yritysten innovaatioiden ansiosta, on tärkeää, että tämä ala voi rekrytoida lisää työvoimaa. Lisäksi yritysten sisäisten palkkaus- tapojen olisi luotava sovelias yhteys työntekijän suorituksen ja palkkauksen välille. Taloudellinen tehokkuus edellyttää tällöin, että työntekijän tuottavuuden ja hänen palkkauksensa välillä on läheinen yhteys: tällöin työntekijä voi omasta yksilöllisestä näkökulmastaan valita sellaisen työskentelytavan, joka on myös kansantaloudellisen tehokkuuden mukainen.

Näiden vaatimusten lisäksi palkkaukseen liittyy paljon tuottavuudesta ja talouden tehokkuudesta riippumattomia toiveita ja pyrkimyksiä. Palkkojen jakauma määrää pitkälle palkansaajien lopullisen tulojakauman, ja monet ovat sitä mieltä, että palkkojen jakauman olisi oltava sellainen, että ihmisten väliset palkkaerot eivät muodostuisi kohtuuttomiksi. On kuitenkin muistettava, että jos markkinavoimat toimivat hyvin, ne yleensä työntävät palkkausjärjestelmää sellaiseen suuntaan, jossa palkka vastaa työntekijän tuottavuutta. Siksi palkkausjärjestelmälle ei voi asettaa kovin ankaria oikeudenmukaisuusvaatimuksia, ainakaan silloin kuin tällaiset vaatimukset olisivat ristiriidassa markkinavoimien kanssa. Tulonjaosta huolehtimiseen meillä onkin paljon tehokkaampia ja tarkoituksenmukaisia keinoja kuin palkkapolitiikka – eli verotus ja tulonsiirrot.

## Yhtenäisten korotusten sopimusjärjestelmä

Pohjoismaiseen työkuulttuuriin on vanhastaan kuulunut pyrkimys yhtenäisiin palkankorotuksiin sekä pieniin palkkaeroihin ammattiryhmien ja tehtäväryhmien sisällä. Perinne on osittain heijastanut pohjoismaiden solidaarista arvomaailmaa, mutta sillä on myös vanhat tehokkuusperustelut: jos tietyn osaamistason työvoima on samanhintaista kaikkialla, tehokkaimmat yritykset voivat laajentua, jolloin keskimääräinen tuottavuus kasvaa. Hyvä palkkajärjestelmä siis nimenomaan ei tee palkkausta riippuvaiseksi yrityksen tuloksesta.

Tämä alkuperäisen Rehn-Meidnermallin (ks. Pekkarinen ja Vartiainen 2004) perustelu on edelleen aivan pätevä. Juuri tällainen palkkapolitiikka myötävaikutti Suomessakin siihen, että sähköteknisen teollisuuden huima tuottavuuden nousu 1990-luvun jälkipuoliskolla näkyi erinomaisena kannattavuutena, joka johti nopeaan rakennemuutokseen ja sähköteknisen toimialan nopeaan laajenemiseen.

Toisin kuin yleisesti luullaan, Ruotsinkaan koordinoitu palkkamalli ei kaatunut tähän ”sama palkka samasta työstä”-periaatteeseen. Ruotsin keskitetty malli romahti siksi, että tämä 1950-luvulla omaksuttu periaate hylättiin 1960-luvulla, jolloin palkkakeskustelu läpipolitiisoitui ja lähtökohdaksi otettiin ammattiliittojen parissa pikeminkin ”sama palkka kaikesta työstä”-pyrkimys. Sitä ennen yhtenäisten palkankorotusten periaate oli toiminut nimenomaan halutulla tavalla eli nostanut tuottavuutta, koska tuottavimmat yritykset laajenivat ja kannattamat lopettivat toimintansa<sup>1</sup>.

<sup>1</sup> Hibbs ja Locking (2000) ovat osoittaneet tämän tilastollisen yhteyden palkkapolitiikan muutoksen ja tuottavuuskasvun välillä Ruotsissa: Rehn-Meidnermallin käyttöönoton jälkeen tuottavuuden kasvu nopeutui, mutta voimakas solidaarisuuspyrkimys johti 1970-luvulla taas tuottavuuskasvun hidastumiseen.

Yhtenäiset korotukset ovat Suomessa usein olleet myös suhdannepoliittisesti järkeviä. Tulosopimusten ja yhtenäisten sopimuskorotusten avulla voidaan palkkakustannuksia myös nopeasti sopeuttaa suhdannevaihteluihin ja alhaiseen inflaatioon ilman, että tarvitsee joka työpaikalla repiä auki jokaista sopimusta.

Perinteisessä palkkamallissamme ei olekaan mitään hävettävää, varsinkaan kun tuottavuuskasvu on viimeisten 10 vuoden aikana ollut Suomen teollisuudessa erinomaista ja yritysten kannattavuus hyvä. Nykyinen lähtökohta on siis osoittautunut varsin toimivaksi. Siksi palkkasopimusten ja -neuvottelujen uudistamisessa ei tarvitse toimia hätiköidysti, vaan voidaan rauhassa arvioida uudistustarpeita ja niiden perusteluja. Myös useimmat yritykset antavat arvoa sille, että työrauhasta sovitaan kollektiivisesti eikä paikallisesti enää oteta käyttöön työtaistelutoimia.<sup>2</sup>

## Mahdollisia muutossuuntia on monia

Yritysten edustajat ovat kuitenkin viime aikoina puhuneet suurempien palkkaerojen ja yksilö- ja yritysکوhtaisemman palkanmuodostuksen puolesta. Monien yritysten johtajat selvästikin toivovat entistä enemmän yritysکوhtaista toimintavapautta palkanmuodostukseen.

Käytännössä tämä merkitsisi sitä, että nykyisen kaltaisista kaikkia koskevista yleiskorotuksista luovuttaisiin. Vaihtoehtoisia sopimistapoja onkin sitten todella monenlaisia. Vertailukohtana voi olla esimerkiksi Ruotsin nykyinen kirjava sopimuskäytäntö, jossa elävät rinta

<sup>2</sup> Tämä kävi selvästi ilmi Elinkeinoelämän tutkimuslaitoksen ja Palkansaajien tutkimuslaitoksen toteuttamassa palkkausjärjestelmän uudistustarpeita koskevassa kyselyssä (Alho ym 2003).

rinnan monet erilaiset sopimustavat. Taulukossa 1 raportoidaan erilaisten sopimustyyppien yleisyys Ruotsin kansantalouden eri sektoreilla. ”Potti” tarkoittaa yritysکوhtaista pottia, ja sen taso voidaan joko määrätä työehtosopimuksessa tai sen keskimääräisestä tasostakin voidaan neuvotella paikallisesti, jolloin yleensä on asetettu perälautataso, jota sovelletaan, jos paikalliset osapuolet eivät pääse yksimielisyyteen. Potin jakautumisesta päätetään aina paikallisesti. Paikalliseen pottineuvotteluun liittyy usein kuitenkin yksilö-

kohtainen minimikorotus. Taulukosta 1 käy ilmi se, miten nopeasti palkan- korotusten yksilöllistyminen on Ruotsissa edennyt myös julkisen työnantajan piirissä.

Yleiskorotus on siis Ruotsissa laajasti korvattu minimikorotuksella, joka on selvästi tähänastista palkkanormia alhaisempi, sekä sopimuksella ”potista”, joka tarkoittaa yrityksen keskimääräistä palkkakustannusten nousua. Potin jakautumisesta neuvotellaan puolestaan yrityksissä, joko yksilöllisesti tai johdon ja luottamusmiesten kesken.

Liittojen kesken voidaan myös esimerkiksi sopia pelkästä potin suuruudesta ilman yksilöکوhtaista minimikorotusta, tai voidaan sopia liittotasolla siitä, että potista neuvotellaan paikallisesti mutta että jokaiselle tulee vähintään minimikorotus. Kaikkein pie-

nin on kollektiivisen sopimuksen merkitys sellaisissa kokonaan numerottomissa sopimuksissa, joissa vain todetaan, että yrityksissä käydään palkkaneuvotteluja työrauhan vallitessa. Tällaiset sopimukset ovat yleisiä Ruotsin akateemisesti koulutettujen toimihenkilöiden parissa, ja niiden piirissä olevat ovat viime vuosina kokeneet varsin nopean ansioiden nousun – mutta nämä ryhmät ovat tietysti viime vuosina olleet myös markkinavoimien suosiossa.<sup>3</sup>

Tämä palkanmuodostuksen yksilöllistyminen on sujunut Ruotsissa yllättävänkin sopuisasti. Valtaosa Ruotsin palkansaajista toimii jo sellaisten työehtosopimusten parissa, jotka jättävät palkankorotusten jakautumisen paikallisiin neuvotteluihin, myös julkisen sektorin tehtävissä.

Kaikki tällaiset uudistukset lisäävät yritysjohton mahdollisuuksia suhteellisten palkkaerojen muuttamiseen nopeammin kuin mikä nyt on Suomessa mahdollista. Suomen tähänastinenaan palkkajärjestelmä ei tietenkään ole määrännyt koko palkkarakennetta, vaan yrityksille on ollut mahdollista muuttaa henkilöiden välisiä palkkaeroja, kunhan tehtäväکوhtaisista minimipalkoista pidetään kiinni. Kaikkia koskeva yleiskorotus on kuitenkin merkinnyt sitä, että palkkarakenteen muutos on ollut aina hidasta. Vain kaikkein parhaiten kannattavissa yrityksissä ja nopean tuottavuuden kasvun toimialoilla on palkan nousuvara ollut niin

<sup>3</sup> Ks. Lundborg (2005).

Taulukko 1. Ruotsin sopimustyyppit, prosentiosuudet eri sektoreilla.

Sopimustyyppi	Yksityiset	Kunta	Valtio
Kaikkia koskeva yleiskorotus	11	0	0
Yleiskorotus, paikallisesti neuvoteltava potti	18	0	0
Paikallinen potti, minimikorotus	28	0	0
Paikallinen potti, ei minimikorotusta	12	72	0
Paik. pottineuvottelu, perälauta, minimikorotus	16	0	62
Paik. pottineuvottelu, perälauta, ei minimikorotusta	8	0	0
Numeroton sopimus, paikallinen neuvottelu	7	28	38

Lähde: Medlingsinstitutet, Tukholma.

suuri, että merkittävä suhteellisten palkkojen muuttaminen on ollut mahdollista samalla kun lähes kaikki ovat saaneet yleiskorotuksen.

## Työelämän muutokset taustalla

Miten tällaisia muutoksia voisi perustella? Palkansaajajärjestöjen pyrkimyksenä on vanhastaan ollut se, että palkankorotukset ja palkkatasot olisivat mahdollisimman yhtenäisiä. Tämä heijastaa työntekijöiden riskin karttamista ja myös pyrkimystä rajoittaa työntekijöiden keskinäistä kilpailua. Se oli hyvin luonteva pyrkimys silloin, kun työnteko oli tayloristisempaa ja työntekijän mahdollisuudet vaikuttaa omaan tuottavuuteensa oli vähäisempi kuin nykyään. Se kumpuaa tietysti osittain myös ajalta, jolloin teollistuminen oli vasta käynnissä ja alkutuotannosta siirtyvän työvoiman runsaus työnsi palkkoja alaspäin. Yllä kuvattu Rehn-Meidner-ajattelu loi samalle pyrkimykselle luontevan liukuhihnatyöhön sopivan perustelun.

On kuitenkin mahdollista, että nykyaikainen osaamiseen perustuva työelämä edellyttää niin paljon tehokkaampia kannustimia yksilö- ja ryhmätasolla, että tästä ajattelusta olisi Suomessakin syytä siirtyä kohti suurempaa yrityskohtaisten palkkausjärjestelmien käyttöä. Perusteena ja ratkaisevana kriteerinä on tällöin nimenomaan se, millä tavoin parhaiten edistetään tuottavuuden kasvua. Tuottavuus on siis ratkaiseva näkökohta. Vaikka yrityskohtaisempi palkanmuodostus esitetään Suomessa usein nimenomaan yrityskohtaisen palkkajoustavuuden lisäämisen keinona, tärkein näkökohta on se, miten palkkajärjestelmät liittyvät tuottavuuden kasvuun<sup>4</sup>.

Mielestäni onkin mahdollista nähdä yrityskohtaisemman palkanmuodostuksen vaatimusten taustalla tuotantomenetelmien muutoksia. Vaikka aiheesta on vaikea muodostaa kokonaiskuvaa, on mahdollista, että tuotanto-

menetelmät ovat pikku hiljaa liikkuneet sellaiseen suuntaan, jossa seuraavat mekanismit korostuvat:

a) Työsuoritus tulee riippuvaisemmaksi työntekijän ja työntekijöiden ponnisteluista.

b) Työssä syntyvä tuotos riippuu entistä enemmän ryhmien suorituksesta eikä vain yksilöllisestä suorituksesta.

c) Työssä on monia avainhenkilöitä, joiden suoritus vaikuttaa voimakkaasti koko yrityksen tai tulosyksikön suoritukseen.

d) Yksilön työn tuloksen suora mittaaminen ja valvominen on entistä vaikeampaa.

e) Työntekijät muodostavat joustavia tuotantotiimejä, joissa tehtävät ja työnjako vaihtelevat.

Jos tällaiset trendit ovat totta, ne voivat merkitä sitä, että Suomessakin olisi ehkä annettava entistä enemmän tilaa yrityskohtaiselle palkanmuodostukselle. Työn taloustieteessä ei ole mitään yhtä yleisesti hyväksyttyä teoriaa, jonka avulla kaikkia näitä ilmiöitä voidaan analysoida, eivätkä kaikki muutostrendit a)-e) välttämättä johda samoihin johtopäätöksiin. Seuraavat näkökohdat kuitenkin tukevat yritysten vaatimuksia yrityskohtaisemmasta palkkajärjestelmästä.

Jos työntekijän tuottama arvonlisä on entistä riippuvaisempi työntekijän omasta ponnistelusta ja vähemmän riippuvaista suorituksen suorasta ohjauksesta, on perusteltua, että luodaan tähänastista voimakkaampi yhteys ponnistelun, palkkauksen ja suorituksen välille. Tämähän ei ole sinänsä mitään uutta teollisuudessa, jossa on aina tehty yksilöllistä urakkatyötä. Nykyaikainen työ on kuitenkin usein sellaista, että suora yksilöllinen urakka-

<sup>4</sup> Keskustelussa tunnutaan usein ajattelutavan, että yrityskohtainen palkanmuodostus johtaisi automaattisesti suurempaan joustavuuteen niin, että palkat joustaisivat yrityksen tuloksen mukaan. Tälle ajatukselle ei löydy kovin paljon empiiristä eikä normatiivista tukea tutkimuksesta.

sopimus sopii siihen huonosti. Tämä johtuu siitä, että yhden yksilön tekemien suoritusten mittaaminen ja määrittäminen etukäteen on vaikeaa tai mahdotonta. Siksi palkkaus pitää tavalla tai toisella sitoa koko ryhmän suoritukseen sekä monipuoliseen arvioon työntekijän toimista<sup>5</sup>.

Ryhmäpalkkiot ja ryhmäkohtaiset tulospalkkiot sekä yksilöllisen suorituksen monipuolinen ja ei-mekaaninen

arviointi ovat tällaisessa tilanteessa luonteva palkkapolitiikan etenemissuunta monissa yrityksissä. Muutostrendit a)-e) tukevat tätä kehityskulkua. Jos yksilön työn arvon mittaaminen ja työn yksilöllinen valvominen on vaikeaa, ei palkkausta voi perustaa vain yksilöllisille urakkasopimuksille. Mutta koska työn-

tekijöiden ponnistelujen ja lopputuloksen välillä on vahva yhteys, palkkaukseen on kuitenkin syytä rakentaa jonkinlainen tulokseen perustuva mekanismi. Ryhmäkohtaiset tulospalkkiot ja ryhmäkohtaiset palkkiopalkat ovat luonteva ratkaisu, koska ne samalla luovat työntekijöille ylläkkeen valvoa ja kannustaa toinen toisiaan. Jos kaikki tietävät, että kaikkien palkkaus riippuu kaikkien toimista, syntyy ryhmäpaine hyvään työntekoon. Tällöin vanhanaikaiseen tehdastyöhön kuuluva keskitetty suorituksen valvonta korvautuu ryhmähengellä ja keskinäisellä valvonnalla<sup>6</sup>.

Mahdollisimman yhtenäiset palkan korotukset koetaan tässä tilanteessa monissa yrityksissä varmaankin hyvän henkilöstö- ja palkkapolitiikan rajoitteiksi. Yllä käsitellyt muutostrendit tekevät entistä tärkeämmäksi, että yri-

<sup>5</sup> Muutostrendi d), suorituksen mittamisen vaikeus, merkitsisi yksinään sitä, että olisi siirryttävä laajemmin pelkkään suorituksesta riippumattomaan kuukausi- tai tuntipalkkaan.

<sup>6</sup> Olemme kuvanneet tulospalkkioiden teoreettisia perusteluja kirjassamme Snellman, Uusitalo ja Vartiainen (2003).

tykset voivat luoda omia kannustinjärjestelmiään, joiden avulla tuottavuutta voi kehittää. Tuotantomenetelmien muutos todennäköisesti siis korostaa yritysten omien kannustinjärjestelmien tarvetta.

Mikään yksi palkkapolitiikan malli ei varmaankaan sovi kaikkiin yrityksiin, mutta mielestäni suomalaisiakin työehtosopimuksia olisi siis syytä kehittää suuntaan, joka antaa enemmän tilaa yrityskohtaisille palkkausjärjestelmille.

Työehtosopimuksissa voidaan tietysti edelleen sopia palkkausjärjestelmien yleisistä ja hyvistä periaatteista sekä eri tehtäväluokkien minimikorvauksista.

Hyvässä henkilöstöpolitiikassa on olennaista työn vaativuuden arviointi, henkilökohtaisen suorituksen arviointi sekä joidenkin tai kaikkien palkkioiden sitominen yksilön ja ryhmän suoritukseen. Tällainen palkanmuodostus on velvoittavaa ja vaativaa työpaikan molemmille osapuolille, mutta se on tärkeä osa tuottavuuden parantamista. Esimiesten on osattava käydä alaistensa kanssa keskustelua työntekijän panoksesta ja kyettävä ohjaamaan heitä työn parantamisessa. Työntekijöiden on jatkuvasti mietittävä, miten he voisivat tehdä työnsä paremmin.

Tällaisten palkkausjärjestelmien tarkoitus on tuottavuuden kasvattaminen. Onnistuessaan ne kasvattavat usein sekä tuottavuutta että palkkaeroja. Niihin liittyy siis usein myös toimialojen sisäisten ja ammattiryhmien sisäisten palkkaerojen kasvu.

## Palkkaerot ja tuottavuuden kasvu

Vaikka tutkimustieto on aika vajavaista, on myös jonkinlaista empiiristä näyttöä siitä, että palkkausjärjestelmi-

en muutos on yhteydessä tuottavuuden kasvuun. Pelkät palkkaerot eivät tietenkään sinänsä ”nosta” tuottavuutta. Oikeammin voisi sanoa, että kannustavat palkkausjärjestelmät saattavat kasvattaa sekä keskimääräistä tuottavuutta että palkkaeroja.

Ruotsissa on käytetty yksilö- ja yrityssaineistoja tämän kysymyksen valaisemiseen. Heyman (2002) esittää ekonometrisen analyysin, jossa selittävänä tekijänä on tuottavuus eli

yrityksen arvonlisä henkilöstön määrällä jaettuina, ja selittäjänä on tavanomaisten yksilön ominaisuuksia kuvaavien muuttujien lisäksi toimihenkilöiden palkkahajonta yrityksen sisällä. Hajontamitta saa selvästi positiivisen kertoimen: mitä korkeampi palkkahajonta toimihenkilöiden välillä, sitä korkeampi on tuottavuus. Tuntipalkkaisten työntekijöiden kohdalla tällaista yhteyttä ei löydy.

Ruotsissa on herättänyt huomiota myös Lundborgin tutkimus (2005), jossa löytyi tilastollinen yhteys tuottavuuskasvun sekä palkkaerojen - niin yritysten sisäisten erojen kuin ammattiryhmien sisäisten erojen - välillä. Lundborgin tulokset ovat samansuuntaisia kuin Heymanin, mutta tilastollinen analyysi on hieman toisenlainen. Lundborg mittaa jokaiselle ammattiryhmälle ryhmän sisäisen palkkahajonnan muutoksen vuosilta 1996-2002. Sen jälkeen hän selittää yritysaineistolla yritysten tuottavuuden kasvua sillä, miten paljon ne ovat käyttäneet sellaisia ammattiryhmiä, joissa palkkahajonnan kasvu on ollut voimakasta. Toisin sanoen Lundborg osoittaa, että tuottavuuden kasvu on ollut erityisen nopeaa sellaisissa yrityksissä, jotka käyttävät paljon sellaisia ammattiryhmiä, joiden ryhmänsisäinen palkkahajonnan kasvun on ollut nopeaa. Tuloksen tulkinta ei ole aivan helppoa. On kuitenkin

kin mahdollista ajatella, että se heijastaa yritysten sisäisten kannustinjärjestelmien merkitystä. Toinen mahdollisuus on, että ammattiryhmän sisäiset palkkaerot lisäävät työntekijöiden uraponnisteluja, koska palkka voi nousta myös sitä kautta että luo itselleen hyvän maineen ja onnistuu siirtymään korkeampaa palkkaa maksavaan yritykseen.

Yhdysvaltalaiset tutkijat Dunne, Foster, Haltiwanger ja Troske (2000) ovat puolestaan tehneet vastaavanlaisia analyysejä USA:n teollisuutta koskevalla aineistolla. He osoittavat, että teollisuuden rakennemuutos on lisännyt selvästi yritysten välisiä ja toimipaikkojen välisiä palkkaeroja. Sekä tuottavuus että palkat ovat kasvaneet nopeasti niissä yrityksissä, joissa on otettu nopeasti käyttöön tietotekniikka. Yritysten sisäisissä palkkaeroissa ei sitä vastoin näkynyt suurtakaan kasvua.

Suomesta kertoo puolestaan jotakin esimerkiksi tulospalkkausta koskeva tutkimuksemme (Snellman, Uusitalo ja Vartiainen 2003), josta ilmeni, että tulospalkkausta käyttävät yritykset olivat muita yrityksiä huomasti tuottavampia. Vaikka koko tuottavuusero tuskin heijastaa tulospalkkauksen kausaalista vaikutusta, ero on niin suuri, että on vaikea uskoa, ettei tällaista vaikutusta olisi ollenkaan.

Miten näitä tuloksia olisi tulkittava? Pohjoismaista saadut tulokset näyttävät osoittavan, että nopeaan tuottavuuskasvuun liittyy usein erityisesti toimihenkilöiden välisten palkkaerojen kasvu yritysten tai toimialojen sisällä. Heymanin tulokset näyttäisivät tukevan ajatusta, jonka mukaan yritysten sisäiset kannustinjärjestelmät olisivat avainasemassa: korkea tuottavuuden kasvu yrityksessä liittyy tilastollisesti yhteen sen kanssa, että yrityksen sisäiset, toimihenkilöiden väliset palkkaerot olisivat kasvaneet. Tämän voisi tulkita niin, että yritykset voivat nostaa tuottavuuttaan lisäämällä palkkauksen kannustavuutta, ja tähän liittyy yrityksen sisäisten palkkaerojen kasvu. USA:n tulokset tukivat kuitenkin tois-

*Tuottavuutta paremmin edistävien palkkausjärjestelmien käyttöönotto todennäköisesti kasvattaisi myös palkkaeroja, mutta tuloerojen kasvua voitaisiin hillitä verotuksella ja tulonsiirroilla.*



*Juhana Vartiainen mielestä Suomen nykyisessä palkkamallissa ei ole mitään hävettävää koska tuottavuus on kasvanut nopeasti – mutta elinkeinoelämän toivomukset yrityskohtaisten palkkausjärjestelmien laajentamisesta on myös syytä ottaa vakavasti eikä oikopäätä torjua.*

ta tulkintaa: tuottavuuden kasvu liittyy siihen, miten nopeasti yrityksessä on otettu käyttöön tietokonetekniikka, ja toimialan sisäiset palkkaerot kasvavat nimenomaan siksi, että yritysten väliset palkkaerot kasvavat.

Lundborgin tulokset ovat sopusoinnussa kummankin edellisen tulkinnan kanssa mutta tekevät mahdolliseksi vielä kolmannenkin tulkinnan. Jos ammattiryhmän sisäiset palkkaerot kasvavat, se saattaa lisätä työntekijöiden liikkumista paremmin palkattujen ja paremmin tuottavien tehtävien perässä. Tällöin tuottavuuden nousu saattaa perustua myös siihen, että ainakin avaintoimihenkilöt koettavat edetä uralaan myös siirtymällä työpaikasta toiseen.

Mitään yhtenäistä kokonaiskuvaa palkkaerojen ja tuottavuuskasvuun yhteydestä ei siis ole helppo muodostaa, mutta silti tuottavuuden kasvuun näyttää usein tavalla tai toisella liittyvän ainakin toimihenkilöiden ansioiden suurempi vaihtelevuus – joko yrityksen sisällä, ammattiryhmän sisällä tai yritysten välillä.

## Pienin askelin eteenpäin

Vaikka kokonaiskuvan muodostaminen on vaikeaa, eriytyneemmät palkan korotukset saattaisivat Suomessakin johtaa tuottavuuden kohenemiseen. Koska asiaa koskeva tieto on vajavaista, olisi tietysti järkevää edetä varsin pienin askelin. Käytännössä tällainen toimintatapa merkitsisi sitä, että tulosopimuksissa sovittaisiin yksilökohtaisesta minimikorotuksesta sekä ala- ja yrityskohtaisista ”palkkapoteista” eli palkan keskimääräisestä noususta. Korotusten jakaminen jäisi entistä enemmän yrityskohtaisten neuvottelujen varaan. Näin henkilöstöjohtajilla ja luottamusmiehillä olisi paikallistasolla entistä enemmän sanottavaa siitä, keille palkankorotukset jaetaan.

Tällainen muutos voi tuntua pelottavalta monilla työpaikoilla, varmaan erityisesti sellaisten matalapalkkaisten työntekijöiden parissa, jotka eivät koe neuvotteluvoimaansa erityisen hyväksi. Kannattaa kuitenkin muistaa kolme seikkaa, jotka voivat hälventää näitä pelkoja. Ensinnäkin työehtosopimuksissa olisi tuki edelleen minimipalk-

koja eri tehtäväluokille. Toiseksi siirtyminen alhaiseen inflaatioon vei jo kehitystä toiseen suuntaan eli ”tasa-arvoisesti” reaali-palkkojen nousua. Aiemmassa, korkean inflaation taloudessa lopulliset palkannousut määräytyivät usein pitkälti palkkaliukumien perusteella. Vakaa rahan arvo sitä vastoin suojaa reaali-ansioita aiempaa paremmin.

Kolmas ja ehkäpä ratkaiseva näkökohta on kuitenkin se, että matalapalkkaistenkin asemaa voi ajan mittaan ja pysyvällä tavalla kohentaa vain tuottavuuden kasvu. Jos kannustavat palkkausjärjestelmät nostavat tuottavuutta palkkatasa-arvon kustannuksellakin, ei uudistuksesta häviäjien joukko ehkä lopultakaan ole kovin suuri.

## Parake esikuvana?

Itse ehdottaisin, että suomalaiset työmarkkinaosapuolet ottaisivat yhdeksi lähtökohdaksi teknologiateollisuudessa jo 15 vuotta käytössä olleen työehtosopimuksen, ”Paraken”, joka säätelee metalliteollisuuden työntekijöiden ansioita ja jossa on olennaista juuri työn vaativuuden arviointi sekä työntekijän henkilökohtaisen suorituksen arviointi. Se on järkevä kompromissi osapuolten pyrkimysten välillä: palkanmuodotuksesta tulee yksilöllisempää, mutta yksilöllisyyden periaatteista sovitaan työehtosopimuksessa.

Parake on sopimus, joka vaatii sekä henkilöstöjohtajilta että luottamusmiehiltä paljon. Elinkeinoelämän puheenvuoroissa olisi ehkä syytä enemmän korostaa juuri tätä tuottavuuden kehittämisen ja hyvän palkkapolitiikan molemminpuolista velvoittavuutta: että tarkoitus ei ole uhkailla tai saada pika-voittoja pienipalkkaisten työntekijöiden kustannuksella vaan toimia niin, että tuottavuus kasvaisi.

Pienipalkkaisten alojen ammattiliittojen ja luottamusmiesten kannalta tämä kehityssuunta on vaativa. Mutta nykyisessäkin mallissa on riskinsä: jos halutaan jatkaa yhtenäisten palkankorotusten toimintatapaa, työnantajat tulevat

vaatimaan yleiskorotusten tason niin alas, että luottamusmiesten on vaikea sitä perustella jäsenilleen. Tässä suhteessa Ruotsin kokemukset ovat varovaisen rohkaisevia. Monissa ruotsalaisten työmarkkinaosapuolten puheenvuoroissa todetaan, että yrityskohdattaiset kannustinjärjestelmät ovat yleisesti nostaneet palkka- ja henkilöstöpolitiikan laatua. Sekä henkilöstöjohto että luottamushenkilöt ovat oppineet toimimaan uudella tavalla niin, että suurilta ristiriidoilta on enimmäkseen vältytty. ■

## KIRJALLISUUS

Alho, K. & Heikkilä, A. & Lassila, J. & Pekkarinen, J. & Piekkola, H. & Sund, R. (2003): Suomalainen sopimusjärjestelmä – työmarkkinaosapuolten näkemykset, ETLA Sarja B 203, Palkansaajien tutkimuslaitos Tutkimuksia 89 Helsinki: Taloustieto.

Dunne, T. & Haltiwanger, J. & Foster, L. & Troske, K. (2000): Wage and productivity dispersion in U.S. manufacturing: the role of computer investment, NBER Working Paper No. 7465.

Heyman, F. (2002): Pay inequality and firm performance: evidence from matched employer-employee data, FIEF Working Paper No. 186.

Hibbs, D. & Locking, H. (2000): Wage dispersion and productive efficiency: evidence for Sweden, Journal of Labor Economics, 18, 755-782.

Lundborg, P. (2005): Individual wage setting, efficiency wages and productivity in Sweden, FIEF Working Paper No. 205.

Pekkarinen, J. & Vartiainen, J. (2004): Globalisaatio ja palkkaneuvottelut, teoksessa Moisala, J. & Pekkarinen, J. & Taimio, H. & Vartiainen, J.: Vertaileva näkökulma Suomen työmarkkinoihin, Valtioneuvoston kanslian julkaisusarja 21/2004.

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