

Tulospalkkaus on viime aikoina lisääntynyt Suomessa voimakkaasti. Artikkelissa tarkastellaan tähän johtaneita syitä ja tulospalkkauksen vaikutuksia yrityksissä ja työmarkkinoilla.

# Tulos- palkkaus kannustimena ja joustona



*Kenneth Snellman toimi tutkijana Sitran rahoittamassa "Tulospalkkaus – EMU-ajan joustoelementti"-projektissa, jonka loppuraportti julkaistiin viime kuussa.*

Kenneth Snellman  
Vanhempi tutkija  
Palkansaajien tutkimuslaitos

Täydentävää palkkausta, jonka suuruus on riippuvainen yhteisten tavoitteiden saavuttamisesta, kutsutaan tulospalkkaukseksi. Se on vain pieni osa palkkasummasta, eikä se luultavasti muuta palkkarakennetta kovinkaan paljon pitkällä aikavälillä. Silti tulospalkkaus voi vaikuttaa merkittävästi yritysten toimintaan, ja se voi myös olla tärkeä osa niiden henkilöstöpolitiikkaa, koska se toimii eri tavalla kuin muut palkkaerät. Uudessa tutkimuksessam-

me (Snellman & Uusitalo & Vartiainen 2003) väitämme, että tulospalkkaus voi toimia sekä kannustimena että joustoeränä.

Yrityksen näkökulmasta palkkausjärjestelmän tarkoitus on kohottaa sen voittoa edistämällä palkansaajien ahkeruutta ottaen huomioon palkkataso ja riski, että henkilö päättää lähteä yrityksestä. Jotta työpaikka syntyisi, pitäisi sekä palkansaajan että yrityksen hyväksyä ehdotettu palkkausjärjestelmä. Pal-

kansaajan neuvotteluasema ei kuitenkaan ole kovin vahva, jos hänellä ei ole vastaavaa vaihtoehtoista työtä. Siksi hän saattaisi joutua hyväksymään alhaisenkin palkkatarjouksen, mikäli neuvottelu yrityksen kanssa tapahtuisi ilman minkäänlaisia rajoituksia.

Jotta heikossa neuvotteluasemassa olevan yksittäisen palkansaajan asema tulisi vahvemmaksi, on monissa maissa rajoitettu sopimusvapautta laeilla ja työehtosopimuksilla. Näin on tapahtunut myös Suomessa, jossa työehtosopimukset ja niiden yhteydessä sovitut yleiskorotukset ovat jo pitkään antaneet puitteet henkilökohtaisille sopimuksille. Yritykset ovat kuitenkin voineet myöntää henkilökohtaisia palkankorotuksia, jotka ovat johtaneet korkeampiin palkkoihin kuin työehtosopimusten määrittelemät taulukkopalkat.

Yrityksillä on myös ollut tietty vapaus antaa alhaisemmat palkankorotukset tai jopa alentaa palkkoja. Tämä on kuitenkin edellyttänyt, että asiasta on tehty sopimus ammattiosaston kanssa ja ettei palkkoja ole laskettu taulukkopalkkojen alapuolelle. Yrityksen johto on myös voinut määrätä työnteon organisoinnin sekä sen, käytetäänkö palkkausmuotona aika-, urakka- vai palkkiopalkkaa. Yrityksen johdon päätökset työehtosopimusten antamisessa puitteissa ovat määritelleet työntekijöiden ponnisteluiden vaikutukset heidän palkkoihinsa.

Viime vuosikymmenten aikana palkkaustavat ovat muuttuneet niin, että yhä suuremmalla osalla palkansaajista osa palkasta riippuu suoraan työporukan, yritysyksikön tai yrityksen tuotavuudesta. Tämä on näkynyt siinä, että tulospalkkaus on levinnyt yhä useampaan yritykseen ja henkilöstöryhmään, sekä siinä, että palkkiopalkka on yleistynyt urakkapalkan kustannuksella (TT 1999, 2002).

Tulospalkkauksessa osa työntekijän palkasta sidotaan johonkin mittariin,

joka kertoo henkilöstön ponnistelujen onnistumisesta yhteisten tavoitteiden saavuttamisessa. Se levisi nopeasti Suomen työmarkkinoilla erityisesti 1990-luvulla (kuvio 1). TT:n (1999, 2002) kyselyjen mukaan tulospalkkausjärjestelmien piirissä olevien osuus työntekijöistä on nousut tasaisesti 1980-luvun muutamasta prosentista kymmeneen prosenttiin vuosittain vaihteeseen mennessä. Tulospalkkioiden osuus palkkasummasta on kuitenkin yhä vain pari prosenttia.

Tulospalkkaus on monimuotoinen ilmiö. Se, missä määrin palkkiot riippuvat yrityksen tai yritysyksikön tuloksesta, yksilön tuotoksesta ja muiden mittareiden arvoista, vaihtelee yrityksen ja henkilöstöryhmän mukaan. Yleisesti ottaen yrityksillä on paljon vapaamat kädet tulospalkkausjärjestelmien muotoilussa kuin henkilökohtaisissa palkkamuodoissa. Tulospalkkauksen käyttöä ei juurikaan säädellä työehtosopimuksissa, eivätkä yleiskorotukset ja taulukkopalkkojen muutokset koske tulospalkkausta. Tulospalk-

kausmaksuperusteet liittyvät lähemminkin yrityksen tuotokseen, ja yritys voi yleensä helpommin muuttaa niitä kuin muita palkkaeriä. Määrällisesti tulospalkkaus ei ole merkittävä, mutta sillä voi kuitenkin olla tuntuva vaikutus yritysten toimintaan. Palkkiopalkat muistuttavat tulospalkkausta, mutta ne on sidottu enemmän työporukan tuotantoon, ja ne ovat urakkapalkkojen tapaan työehtosopimusten yleiskorotusten piirissä. Tässä artikkelissa keskitytään tulospalkkaukseen mutta väitetään, että analyysi ja selitykset soveltuvat osittain myös palkkiopalkkojen yleistymiseen.

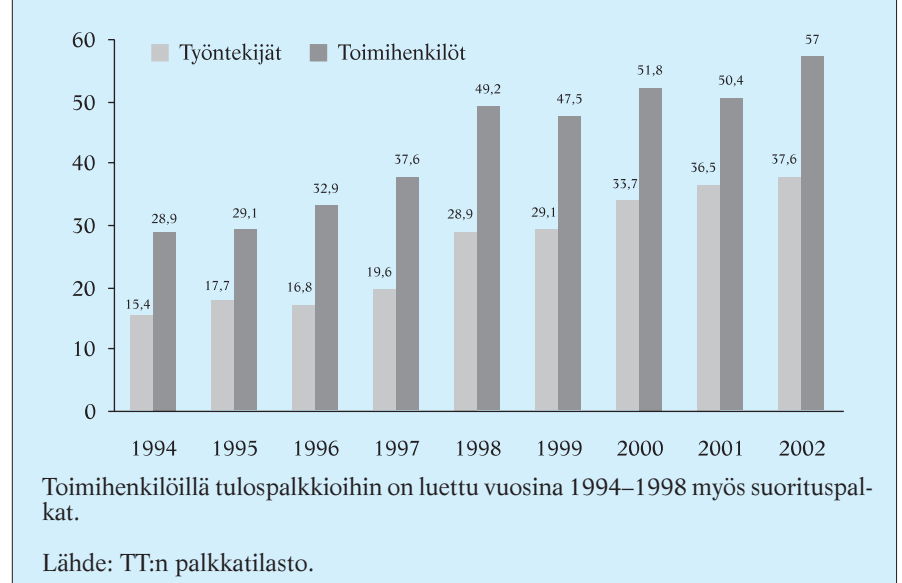
**Tulospalkkaus kannustimena**

Periaatteessa voimme löytää kaksi erilaista selitystyyppiä tulospalkkausjärjestelmien käytölle. Ensimmäinen tarkastelee tulospalkkausta eräänlaisena kannustimena, kun taas toinen näkee tulospalkkauksen muiden palkkausmuotojen täydentäjänä, jolla on palkanmuutoksiin ja palkkajoustavuuteen liittyviä erityisominaisuuksia.

Näkemyks, että tulospalkkaus toimii kannustimena, ei ole kaukaa haettu, perustuuhan se siihen, että osa työn-

*Tulospalkkaus riippuu henkilöstöryhmän, yritysyksikön tai koko yrityksen menestyksestä.*

**Kuvio 1. Tulospalkkioita saaneiden osuus teollisuudessa 1994–2002.**



tekijöiden palkkauksesta tulee riippuvaiseksi tuotoksesta. Tässä mielessä aikapalkan ja tulospalkkauksen yhdistelmä toimii kuin perinteinen osurakkapalkkaus, jossa osa työntekijän palkkauksesta riippuu tuotesta määrästään. Tärkeä ero on kuitenkin siinä, että tulospalkkauksen tapauksessa palkkion maksaminen riippuu yleensä suuremman yrityksen tuotoksesta. Sen sijaan urakkapalkka riippuu ainoastaan työntekijän omasta tuotoksesta. Niinpä tulospalkkaus ei anna yhtä vahvoja kannustimia lisätä työpanosta kuin urakkapalkkaus. Mitä suurempi määrä työntekijöitä jakaa palkintoa keskenään, sitä heikommat kannustimet se antaa, joten tulospalkkauksen pitäisi olla tehontonta suurissa yksiköissä.

Tämä tulospalkkauksen arvostelu rakentuu sille, että yksilötason päätös työpanoksesta on täysin itsenäinen. Snellman & Uusitalo & Vartiainen (2003) korostavat kuitenkin, että työntekijät tekevät usein päätöksiä yhdessä ja muutenkin vaikuttavat toisiinsa. Monilla työpaikoilla on runsaasti tilanteita, joissa työntekijöiden suhtautuminen yhteisiin kysymyksiin tai muiden työntekijöiden toimintaan voi vaikuttaa suoraan siihen, kuinka tuotanto suoritetaan. Rajoitteet tai ohjeet, joita työntekijät suostuvat noudattamaan, saattavat nostaa tuottavuutta ohjaamalla työpanoksia entistä tuottavampiin toimintoihin (Holmström & Milgrom 1991). Esimerkiksi paikallisilla neuvotteluilla voidaan päästä yhteisymmärrykseen sellaisista rajoitteista ja ohjeista. Tulospalkkaus voi edistää näitä neuvotteluja tekemällä yrityksen ja työntekijöiden tavoitteita samankaltaisemmiksi. Uudelleenjärjestelyt johtavatkin silloin suuremmalla todennäköisyydellä tuottavampiin ratkaisuihin.

Erityistapaus yhteisestä päätöksestä on työntekijöiden suhtautuminen lak-

koon ja äänestäminen siitä. Jos palkan saajat tulevat riippuvaisemmiksi yrityksen tuloksesta, lakon kustannukset heille nousevat, mikä luultavasti johtaa konfliktialttiuden alenemiseen.

Koska työtaistelut ovat kalliita yritykselle, sille voi koitua säästöjä vaikka kokonaispalkkasumma nouseekin.

Mainituista syistä tulospalkkausjärjestelmät voivat johtaa yrityksille tehokkaampiin ratkaisuihin ja suurempiin kokonaisyliäämiin eli tuotannon tekijäkorvauksiin, jotka ylittävät muualta

markkinoilta saatavissa olevat korvaukset. Kuitenkin tulospalkkausjärjestelmän ylläpitäminen myös maksaa, koska se vaatii hallintoa. Ei ole selvää, korottaako tulospalkkausjärjestelmän käyttöönotto kokonaisylijäämää tietyssä yrityksessä, vaan se riippuu siitä, kuinka suuria hallintokustannuksia se aiheuttaa ja kuinka suureen tehokkuusnouseen se johtaa. Johtopäätöksenä voidaan sanoa kannustinteorioiden viittaavan siihen, että tulospalkkaus on kannattavampi palkkausmuoto sellaisille yrityksille, joissa työntekijöillä on suurempia mahdollisuuksia vaikuttaa toistensa tuottavuuteen ja joissa on hyviä yhteisen tuotoksen mittareita.

Palkkiopalkat vaikuttanevat periaatteessa samalla tavalla työporukassa kuin tulospalkat. Ne eivät kuitenkaan anna samanlaisia kannustimia laajoille muutoksille tai päätöksille, jotka koskevat suuria henkilöstöryhmiä. Toisin kuin tulospalkat palkkiopalkat eivät myöskään ole riippumattomia työehtosopimusten yhteydessä päätetyistä yleiskorotuksista.

Teoriat eivät kuitenkaan anna vihjeitä siitä, kuinka paljon tuottavuus nousee tulospalkkausjärjestelmän ansiosita. Vaikutusten suuruuden arvioimi-

seen ja teorioiden testaamiseen tarvitaan empiiristä tutkimusta.

## Tulospalkkaus joustoeränä

Suorien kannustinvaikutusten lisäksi tulospalkkaus voi vaikuttaa työntekijöihin toisellakin tavalla. Yrityksillä on yleensä valta määrätä tulospalkkausjärjestelmästä tai ainakin vahva neuvotteluasema siitä päätettäessä. Siten voidaan ajatella, että ne käyttäisivät tulospalkkausta palkkarakenteen muuttamiseen tai palkkojen tilapäisiin muutoksiin, jotka ovat yrityksen eduksi mutteivät muuten mahdollisia. Yritykset voivat luultavasti helpommin muuttaa tulospalkkauksen perusteita ja sillä tavalla myös tulospalkkaukseen liittyviä palkkioita kuin muita palkkariä. Sitä paitsi tulospalkka sopeutuu automaattisesti suhdanteiden mukaan silloin, kun talouskehitys on sisällytetty tulospalkkausehtoihin.

Tämä toiminta ei sulje pois kannustinvaikutusta. Jo pelkkä palkkataso sinänsä voi toimia kannustimena, sillä korkea palkkataso saa työntekijät kiinnostuneemmiksi omien työpaikkojensa säilyttämisestä. Yritys voi tehdä tällaisen tehokkuuspalkkauksen toimivammaksi käyttämällä tulospalkkausta, jossa palkkio poistuu, kun talouskehitys kääntyy alaspäin ja tuottavuus yrityksessä laskee, eikä työntekijöillä enää ole hyviä vaihtoehtoisia työmahdollisuuksia. Näyttää todennäköiseltä, että korkeasuhdanteen aikana yritys sillä tavalla uskalttaa (ts. pitää voitollisena) korottaa kokonaispalkan korkeammaksi kuin se muuten uskaltaisi.

Näin voidaan myös perustella, että tulospalkkaus voi toimia paremmin tehokkuuspalkkausvälineenä työntekijöiden vaihtuvuuden ja siihen liittyvien kustannusten vähentämiseksi kuin muut palkkaerät, jotka voivat olla jäykempiä. Jos yrityksen tuloskehitys on vahvasti

seen ja teorioiden testaamiseen tarvitaan empiiristä tutkimusta.

Näin voidaan myös perustella, että tulospalkkaus voi toimia paremmin tehokkuuspalkkausvälineenä työntekijöiden vaihtuvuuden ja siihen liittyvien kustannusten vähentämiseksi kuin muut palkkaerät, jotka voivat olla jäykempiä. Jos yrityksen tuloskehitys on vahvasti

*Tulospalkkaus kannustaa parempaan tuottavuuteen, mutta se aiheuttaa myös hallintokustannuksia.*

*Yritykset voivat muuttaa tulospalkkioita helpommin kuin muita palkkariä.*



*Kenneth Snellmanin mielestä on vaikea selvittää empiirisesti tulospalkkauksen vaikutuksia. Näyttää kuitenkin siltä, ettei tulospalkkauksella ole kovin suurta vaikutusta palkkarakenteeseen, mutta se toimii kannustimena ja jossakin määrin joustona yrityksissä.*

korreloitunut muun talouskehityksen kanssa, tulospalkkaus korottaa työntekijöiden ansioita silloin, kun yritys menestyy hyvin ja työntekijät saavat muitakin tarjouksia. Tämä voi johtaa työvoiman parempaan kohdentumiseen yhteiskunnan näkökulmasta katsoen. On todennäköisempää, että tulospalkkaus toimii paremmin tehokkuuspalkkauksen ylläpitämisessä, jos:

- a) yrityksen tulos on (vahvasti) korreloitunut palkansaajien työmarkkina-tilanteen kanssa;
- b) muut palkkaerät ovat jäykempiä;
- c) palkkojen taso vaikuttaa enemmän työpanokseen ja työntekijöiden vaihtuvuuteen.

On esitetty, että tulospalkkauksella on myös muita vaikutuksia palkkatason muutosten kautta. Vaikka Weitzmanin (1984) ajatus tulospalkkauksesta työllisyyttä nostavana keinona on osoitettu vääräksi, tulospalkkaus voi tietyillä ehdoilla toimia osana tehokasta sopimusta palkasta ja työllisyydestä (Pohjola 1987; Hoel & Moene 1988). Lisäksi Gottfries & Sjöström (1995) esittelevät ajatusta, että tulospalkkaus voi toimia osana työttömyysvakuutus-

järjestelmää. Mielenkiintoiselta näyttää myös tulospalkkauksen liittäminen työehtosopimusten uudelleen neuvotteluihin sekä kannustimiin investoida inhimilliseen pääomaan Holdenin (2001) mallin perusteella. On kuitenkin vaikea sopeuttaa näitä teorioita Suomen neuvottelujärjestelmään (Snellman & Uusitalo & Vartiainen 2003). Silti tulospalkkausjärjestelmä voi kohottaa työllisyyttä, jos se nostaa työntekijöiden investointeja yritys kohtaiseen inhimilliseen pääomaansa tai jos se vähentää riitelykustannuksia ja kustannuksia työntekijöiden liikkuvuudesta. Sellaisesta vaikutuksesta ei kuitenkaan ole empiiristä näyttöä.

### **Empiirisiä tuloksia tulospalkkauksen vaikutuksista**

Tulospalkkaustyypin järjestelmien vaikutuksista tuottavuuteen tai muihin yritysten tehokkuusmittareihin on tehty runsaasti empiirisiä tutkimuksia maissa. Suuri enemmistö tutkimuksista viittaa siihen, että tulospalkkauksen käyttöön liittyy korkeampi tuotta-

vuus (OECD 1995). Tutkimuksessaan suomalaisten yritysten tulospalkkauksen käytöstä myös Snellman & Uusitalo & Vartiainen (2003) löytävät positiivisen yhteyden tulospalkkausjärjestelmien ja tuottavuuden välillä. Erityisesti toimihenkilöiden tulospalkkausjärjestelmien käyttöön liittyy suurempi tuottavuus. Estimointien mukaan niissä yrityksissä, jotka maksavat tulospalkkioita toimihenkilöilleen, toimihenkilöt ovat noin 10 % tuottavampia.

Tällaisten tutkimusten tuloksista huolimatta voidaan väittää, ettei tulospalkkausjärjestelmien vaikutuksia ole selvitetty vielä kovin hyvin, koska ei ole ollut käytettävissä riittävän hyviä tietoja tulospalkkauksen käytöstä. Perusongelma tulospalkkauksen vaikutusten arvioimisessa on se, että sitä käyttävät yritykset eivät ole satunnaisesti valittuja. Erityisesti tulospalkkausta käytävissä yrityksissä on muita institutionaalisia piirteitä ja menetelmiä, jotka tekevät tulospalkkausta kannustavammaksi (vrt. taulukko 1). Nämä yritykset ovat sellaisia, joilla on enemmän hyötyä siitä ja joiden on helpompi laatia ja ylläpitää palkkausjärjestelmää. Luultavasti niillä on muutenkin laadukkaammat palkkausjärjestelmät ja menetelmät, jotka johtavat korkeampaan tuottavuuteen. Tällöin on erittäin vaikea erotella, mikä vaikutus on lähtöisin tulospalkkausjärjestelmästä ja mikä muista, usein havaitsemattomista tekijöistä. Lisäongelma on siinä, että yritykset yleensä maksavat palkkioita vain, jos tuottavuus todella on ollut suuri, eikä yritys luultavasti kehittä tulospalkkausjärjestelmää, jos sillä ei kuitenkaan ole varaa maksaa palkkioita.

Snellmanin & Uusitalon & Vartiainen (2003) mukaan voidaan myös havaita tulospalkkauksen vähentävän todennäköisyyttä, että palkansaaja lähtee yrityksestä. Myös tämä vaikutus on suurempi toimihenkilöille, mutta tulospalkkauksen vaikutus lähtemistodennäköisyyteen on estimointien mukaan kuitenkin vain muutaman prosenttiyksikön luokkaa. Lisäksi osoitetaan, että tulospalkkioissa on huomattavia yritys-

kohtaisia vaihteluita, mikä ei ole yllättävää, koska ne ovat riippuvaisia yritysten tuloksista, mutta ei myöskään välttämätöntä, jos on olemassa myös yksilökohtaisempia ehtoja.

Osa arvioituista vaikutuksista, erityisesti tuottavuuteen, on luultavasti näennäisiä, koska ne heijastavat muita eroja. On kuitenkin syytä kiinnittää huomiota siihen, että vaikutukset luultavasti vaihtelevat yrityksestä toiseen, eikä tulospalkkajärjestelmä välttämättä kohottaisi tuottavuutta kaikissa yrityksissä. Jos palkat ovat riittävän joustavia eivätkä palkansaajat vaikuta toistensa työpanokseen ja tuotokseen, tulospalkkaus voi vähentää ylijäämää nostamalla hallintokustannuksia.

Koska jokaisen yrityksen tuotanto ja toimintaympäristö on erilainen, tavoitteet tuotannon kehittämisessä vaihtelevat. Erot työmarkkinoilla, yritysten kannattavuudessa, pääomavaltaisuudessa, tuotantomenetelmissä ja muissa palkkaustavoissa merkitsevät myös, että yritykset tarvitsevat erilaisia kriteereitä työntekijöiden kannustimien ja palkkojen joustavuuden luomiseksi. Tulospalkkausjärjestelmien monimuotoisuus ei ole satunnaista.

## Tulevaisuuden näkymiä

Jos yritykset tavoittelevat joustavuutta käyttämällä tulospalkkausta, se jäänee tärkeäksi tulevaisuudessakin. Näyttää myös siltä, että työelämässä yhteistyö tulee koko ajan tärkeämmäksi, ja myös sitä kautta tulospalkkaus voi tulla tärkeämmäksi tulevaisuudessa. Monien mielestä olisi luonnollista jollakin tavalla viedä tulospalkkausta sisään nykyiseen neuvottelujärjestelmään niin, että ammattiliitot voisivat neuvotella siitä työnantajaliittojen kanssa. Olisi kuitenkin erittäin vaikea löytää yhteisiä perusteita tulospalkkojen maksamiselle, sillä yritykset ovat hyvin erilaisia. On paljon helpompi neuvotella tavallisista palkkausmuodoista, koska niissä palkka riippuu työn ja työntekijöiden ominaisuuksista eikä neuvottelijoiden tarvit-

**Taulukko 1. Tulospalkkioita (ainakin joillekin työntekijöilleen) maksavien yritysten ja muiden yritysten tunnusluvut 1998 (kummankin ryhmän mediaaniyritykselle).**

	Ei tulospalkkausta (N = 953)	Tulospalkkausta (N = 563)
Henkilöstön määrä	48	170
Jalostusarvo (milj. mk)	11,3	74,4
Pääomakanta/palkansaaja (mk)	52 275	127 251
Jalostusarvo/palkansaaja (mk)	233 000	368 000
Toimihenkilöiden osuus	16 %	29 %
Korkeakoulutettujen osuus toimihenkilöistä	5,3 %	10,8 %
Keskiansio yrityksessä mk/vuosi	108 000	134 000

Lähde: Snellman & Uusitalo & Vartiainen (2003).

se tietää yksittäisten yritysten ominaisuuksia. Palkkajärjestelmä muunneltiin sopii kaikille yrityksille alalla. Niin tuskin olisi, jos määrättäisiin palkkioita yritysten ja yritysyrityksien tunnuslukujen perusteella.

Tulospalkkauksen vaikutus palkanmuodostukseen on vähäinen, koska se on pieni osuus palkkasummasta. Tulevaisuudessakin valtaosa palkoista koostuu perinteisistä palkkausmuodoista, koska työntekijät tuskin haluavat tulla liian riippuvaisiksi toistensa työsuorituksista tai tilapäisistä vaihteluista yrityksen tuotteiden kysynnässä. Tulospalkkaus vaikuttanee enemmän siihen, kuinka työtehtävät suoritetaan, kuin suoraan palkanmuodostukseen.

## KIRJALLISUUS

Gottfries, N. & Sjöström, T. (1995), Profit sharing, employment efficiency and wage stability, *Scandinavian Journal of Economics*, 97, 281–294.

Hoel, M. & Moene, K. O. (1988), Profit sharing, unions and investment, *Scandinavian Journal of Economics*, 90, 493–505.

Holden, S. (2001), Does price stability exacerbate labour market rigidities in the EMU? *Empirica*, 28, 401–417.

Holmström, B. & Milgrom, P. (1991), Multi-task principal-agent analyses: incentive contracts, asset ownership, and job design, *Journal of Law, Economics and Organization*, 7 (special issue), 24–52.

OECD (1995), Profit sharing in OECD countries, *OECD Employment Outlook 1995*, Paris.

Pohjola, M. (1987), Profit sharing, collective bargaining and employment, *Journal of Institutional and Theoretical Economics*, 143, 334–342.

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

TT (1999), Tulospalkkaus laajenee, palkkausjärjestelmät uudistuvat, Helsinki: Teollisuuden ja Työnantajain Keskusliitto.

TT (2002), Tulospalkkaus 2002, Helsinki: Teollisuuden ja Työnantajain Keskusliitto.

Weitzman, M.L. (1984), *The Share Economy*, Cambridge, MA: Harvard University Press.