

900

JYVÄSKYLÄN YLIOPISTO

Taloustieteellinen osasto

Kirsi Turunen

**YKSILÖN JA RYHMÄN TALOUDELLISTEN TAVOITTEIDEN VÄLISESTÄ
SUHTEESTA**

Kansantaloustieteen pro gradu -tutkielma

Toukokuu 1998

Ohjaaja: apulaisprofessori Matti Estola

YKSILÖN JA RYHMÄN TALOUDELLISTEN TAVOITTEIDEN VÄLISESTÄ SUHTEESTA

Kansantaloustieteen pro gradu -tutkielma

Kirsi Turunen

56 sivua + 4 s. lähteitä + 5 s. liitteitä

ASIASANAT: yrityksen tavoitteet, työntekijän tavoitteet, työmotivaatio, vapaamatkustaminen, pinnaaminen, riskin jakaminen, kannustimet, palkkaustavat, kannustava palkkaus Suomessa

TIIVISTELMÄ

Tutkielmassa tarkastellaan yrityksen kokonaistavoitteen ja yksittäisten työntekijöiden tavoitteiden välistä suhdetta. Työnantajan tavoitteena on saada työntekijät työskentelemään mahdollisimman tehokkaasti, joten työntekijöiden motivoimiseksi on asetettava erilaisia kannustimia ja heitä on valvottava. Työntekijöiden epätoivottavaa käyttäytymistä on esimerkiksi työstä pinnaaminen. Palkka on keskeinen työntekijää motivoiva tekijä, joten erilaisilla palkkaustavoilla voidaan vaikuttaa työntekijöiden työskentelyyn. Palkan sitominen työntekijän aikaansaamaan tuotokseen yhdistää työnantajan ja työntekijän tavoitteet. Työntekijät voivat kuitenkin suhtautua kielteisesti heidän tulojaan koskevaan riskiin, joka heidän on otettava esimerkiksi urakkipalkkauksessa. Lopuksi tarkastellaan kannustavan palkkauksen käyttöä Suomessa. Suomessa on käytetty muun muassa tulospalkkausta melko hyvin tuloksin: työntekijöiden kiinnostus palkan muodostumiseen ja yrityksen tavoitteisiin on lisääntynyt. Tutkielman keskeisimpiä lähdeaineistoja ovat Rick Nalbantianin toimittama teos *Incentives, Cooperation and Risk Sharing* sekä Martin Rickettsin *The Economics of Business Enterprise*.

SISÄLTÖ

1 JOHDANTO	1
2 YRITYKSEN TAVOITTEISTA	3
2.1 Yrityksen tavoite	3
2.2 Informaation saatavuus organisaatiossa	5
2.3 Yritys moraalisenä oliona.....	6
2.4 Yrityksen suhde työntekijöihinsä	8
2.4.1 Yrityksen tavoitteet työntekijöidensä suhteen.....	8
2.4.2 Päämies ja agentti -lähestymistapa.....	10
2.4.3 Riskin jakaminen.....	12
3 YKSILÖN TAVOITTEET TYÖNTEKIJÄNÄ	15
3.1 Työntekijän tavoitteista	15
3.2 Työmotivaatio	18
3.3 Vapaamatkustaja-ongelma	20
3.4 Työntekijän valinta: työskentely vai pinnaaminen.....	24
4 YRITYKSEN VAIKUTUSKEINOT	
TYÖNTEKIJÖIDEN KÄYTTÄYTYMISEEN	27
4.1 Työntekijän ja yrityksen tavoitteiden välinen suhde	27
4.1.1 Yksinkertaisia vaihtoehtoja.....	27
4.1.2 ”Me-tavoitteet”	29
4.1.3 Tavoitteiden yhdistäminen liikkeenjohdon näkökulmasta: teoriat X ja Y	30
4.2 Kannustimet	32
4.2.1 Yleistä	32
4.2.2 Scanlon-suunnitelma	35
4.3 Palkkausmallit	37
4.3.1 Aikapalkka	39
4.3.2 Suorituspalkka.....	41
4.3.3 Tulospalkka.....	43
4.3.4 Voitonjako.....	43
5 KANNUSTAVA PALKKAUS SUOMESSA	46
5.1 Teollisuuden palkkaustavat	46
5.2 Tulos- ja palkkiopalkkaus	48
5.3 Voittopalkkiot	49
6 YHTEENVETO TARKASTELLUSTA TILANTEESTA	52
6.1 Yhteenvetotaulukko tilanteesta	52
6.2 Työmotivaatio	52
6.3 Työnantajan vaikutuskeinot	54
6.4 Riskin jakaminen.....	54
7 LOPUKSI	55

Lähteet

Liitteet

1 JOHDANTO

Tarkastelen tässä tutkielmassa sitä, kuinka taloudellisessa toiminnassa työntekijöiden tavoitteet liittyvät yritysten kokonaistavoitteisiin. Ongelmaa on tarkasteltu jonkin verran filosofian ja sosiologian parissa, mutta taloustieteessä varsin vähän.

Tutkielman idea syntyi pohdinnasta yritysten luonteesta: yrityksetkin koostuvat yksittäisistä ihmisistä ja heidän tavoitteistaan ja päätöksistään: ne eivät ole jotain yksilöistä erillistä. Tutkielmassa keskitytään siihen, minkälainen on työntekijöiden suhde yritykseen kokonaisuutena – ja toisaalta siihen, miten työnantajat voivat vaikuttaa työntekijöihinsä.

Tarkasteltavan tilanteen selvittämiseksi työssä käydään läpi usean eri alan kirjallisuutta, mm. työn taloustiedettä, organisaatioteorioita, filosofista kollektiivisen toiminnan tarkastelua sekä yrityksen teoriaa. Pyrin kartoittamaan tilanteen keskeisimmät ongelmat, teen lyhyen katsauksen kannustavan palkkauksen käyttöön Suomessa ja lopuksi teen tilanteesta yhteenvedon.

Tutkielman keskeisenä lähtökohtana voidaan pitää Tuomelan (1989, 2) seuraavasti määrittelemää ongelmaa: ”Kollektiivisen toiminnan ongelma voidaan määritellä kollektiivisesti ja yksilöllisesti parhaan toiminnan väliseksi ongelmaksi tai konfliktiksi silloin, kun toiminta, joka tarvitaan kollektiivisesti parhaan tuloksen saavuttamiseksi, eroaa yksilöllisesti parhaan tuloksen saavuttamiseksi vaadittavasta toiminnasta.” Tavoitteiden ristiriita yrityksissä voidaan määritellä yksinkertaisesti seuraavasti. Työntekijät tavoittelevat mahdollisimman korkeaa palkkaa mahdollisimman vähillä ponnisteluilla, kun taas yritys haluaa työntekijöiltään mahdollisimman paljon ponnisteluja mahdollisimman edullisesti.

Tutkielman tavoitteena on selvittää, mitä ongelmia yksilöiden ja yrityksen taloudellisten tavoitteiden väliseen suhteeseen liittyy, ja voidaanko omaa etuaan tavoittelevat työntekijät saada toimimaan koko yrityksen edun mukaisesti. Huomiota kiinnitetään myös siihen, kuinka yrityksen johtajat voivat vaikuttaa työntekijöiden käyttäytymiseen ja kuinka

työntekijöitä voidaan valvoa. Keskeistä on erilaisten kannustinten vaikutus työntekijöihin. Lisäksi tarkastellaan työntekijöiden valintaa pinnaamisen ja ponnistelujen välillä.

Luku 2 tarkastelee yrityksen tavoitteita, luku 3 työntekijöiden tavoitteita, ja luku 4 näiden tavoitteiden välistä suhdetta. Molemmat osapuolet – sekä työntekijät että yritys kokonaisuutena – huomioidaan kuitenkin jatkuvasti toisiinsa vaikuttavina tekijöinä. Jotta tilanteeseen saataisiin myös käytännönläheisempi näkökulma, tarkastelen luvussa 5 kannustavan palkkauksen käyttöä Suomessa. Lopuksi ongelmaa tarkastellaan kokonaisuutena.

2 YRITYKSEN TAVOITTEISTA

Tässä luvussa tarkastellaan yrityksen tavoitteita yleensä sekä suhteessa työntekijöihin. Lisäksi tarkastellaan informaation saamisen ongelmaa työntekijöistä sekä muutamia moraalisia näkökulmia tarkasteltavaan ongelmaan. Osio 2.4 sisältää työntekijöiden ja yrityksen kokonaistavoitteen välisen suhteen tarkastelun kannalta keskeisiä näkökulmia. Osiossa tarkastellaan yrityksen tavoitteita työntekijöidensä ponnistelujen suhteen sekä sitä, kuinka tuotokseen liittyvä riski voidaan jakaa osapuolten kesken.

2.1 Yrityksen tavoite

Yritys voidaan jaotella toimijoidensa puolesta omistajiin, johtajiin ja työntekijöihin. Yrityksen omistajat määrittelevät tavoitteet, joiden mukaisesti johtajat yritystä johtavat, ja johtajat tekevät parhaansa saavuttaakseen omistajien määräämät tavoitteet. Voiton tavoittelu on yleinen tavoite. Tämä tavoite saa yrityksen johtajat valitsemaan toiminnat, jotka ovat yrityksen omistajien intresseissä. Tällöin johtajien päätöksentekoon liittyy olennaisesti myös vastuu päätöksistä (French 1984, 40).

Tarkasteltaessa yrityksen kokonaistavoitteen ja sen työntekijöiden tavoitteiden välistä suhdetta, keskeinen ongelma on se, kuinka yksilöiden ja yrityksen *tavoitteet poikkeavat toisistaan*. Rationaalisuus yksilötasolla ymmärrettynä ja toisaalta kokonaisuuden toimintaa ohjaavana tekijänä ei ehkä ole yhteismitallinen. Yksilöt joutuvat joskus toimimaan kollektiivin edun nimissä läheisimpiä tai tärkeimpiä tavoitteitaan vastaan – ja toisaalta heistä voi joskus tuntua houkuttelevalta toimia omaa etuaan tavoitellen kokonaisuuden kärsiessä siitä.

Kollektiivien tavoitteet ovat yleensä vakaampia kuin yksilöiden tavoitteet (French 1984, 45). Erityisesti taloudellisessa merkityksessä ajatukseen voidaan yhtyä; yritystä ohjaavat tavoitteet eivät voi vaihdella niin paljon kuin yksilön omaan toimintaan liittyvät tavoitteet. Kilpailu asettaa vapaille markkinoilla toimivalle yritykselle rajoitteet. Jos yritys ei pysy

mukana vallitsevassa kilpailussa, se voi menettää markkinaosuutensa muille yrityksille tai lakata kokonaan olemasta.

Yrityksen olemusta pelkästään voittoa tavoittelevana oliona voidaan kritisoida (Loasby 1976, 115; 123). Ensiksi, yrityksen tavoite ei ole pelkästään voiton tavoittelu. Loasby korostaa, ettei ole olemassa yleistä syytä, miksei yrityksen omistaja-johtaja uhraisi voiton tavoittelua muiden tavoitteiden takia. Toinen Loasbyn esittämä kritiikki on tämän tutkimuksen kannalta erityisen kiinnostava: yksikäsitteisen preferenssifunktion käsitettä ei voida kunnolla laajentaa yksilöistä, joille se on suunniteltu, kollektiiveihin, kuten yrityksiin. Organisaatio ymmärretään tällöin *järjestäytyneenä ihmisryhmänä*.

Kun tarkastellaan organisaatiota tai yritystä tästä näkökulmasta, voidaan ajatella, että oli yritys kuinka hierarkinen tahansa, kaikkien jäsenten preferenssit ovat periaatteessa yhtä relevantteja (Loasby 1976, 129). Loasby tarkoittanee tällä eräänlaista ideaalitulannetta; hän haluaa estää ihmisten asettamisen eriarvoiseen asemaan. Käytännössä eri ryhmien preferenssit on useimmiten asetettava tärkeysjärjestykseen. Tämän ohella on tärkeää tarkastella sitä, onko olemassa joitakin tavoitteita, joita voidaan pitää kaikille yrityksen osapuolille yhteisinä.

Yrityksen ja siinä toimivien yksilöiden tavoitteet voivat olla yhtäläisiä kahdella eri tavalla. Ensiksi, tavoitteet eivät ole ristiriidassa, jos työntekijät *omaksuvat yrityksen kokonaistavoitteen* oman työskentelynsä perustaksi. Tällöin voidaan puhua työntekijöiden kollektiivisesta rationaalisuudesta, jota käsitellään myöhemmin kappaleessa 4.1.2. Toinen mahdollisuus on, että *työskentelyolosuhteet* on järjestetty niin, että tavoittelemalla omaa etuaan myös yrityksen kokonaistavoite toteutuu. Tämä näkemys on yhtäläinen myöhemmin kappaleessa 4.1.3 esitetyn teorian Y kanssa. Työntekijöitä on helppoa motivoida toimimaan omaa etuaan tavoitellen, mutta heidän saaminen omaksumaan yrityksen kokonaistavoite omaa toimintaansa ohjaavaksi tekijäksi on hidas ja vaikea prosessi. Tällöin kyse on myös kulttuurisista tekijöistä suhtautumisessa työhön.

2.2 Informaation saatavuus organisaatiossa

Mitä suurempi on organisaation koko, sitä vaikeampaa on saada yksityiskohtaista ja tarkkaa informaatiota, johon päätökset perustuvat (Loasby 1976, 67). Samoin tiedonkulttuuri hierarkisessa järjestelmässä alaspäin on vaikeampaa suuressa organisaatiossa. Tähän voidaan lisätä myös ajan merkitys. Suuressa organisaatiossa viive lopullisen tiedon saannin ja todellisen toiminnan välillä on pitkä, joten päätökset eivät ehkä enää sovi kyseessä olevaan tilanteeseen.

Päätöksentekojen lukumäärälläkin on vaikutusta: kustannukset kasvavat päätöksentekojen lukumäärän kasvaessa (Loasby 1976, 72). Voidaan siis ajatella, että saavutetaan säästöjä vähentämällä päätöksentekojen lukumäärää. Tarkemmin ottaen päätökset voidaan tehdä niin, että yksi päätös määrää useita samanaikaisia toimia, tai että yksi päätös määrää pitkän sarjan toimia. Demokraattinen päätöksenteko, joka huomioi yrityksen kaikki osapuolet, vaatii siis hintansa. Kaikkien työntekijöiden näkemysten huomioiminen, joka varmasti osaltaan lisää työntekijöiden sitoutumista yrityksen päämääriin, ei ole täysin mahdollista.

On siis ilmeistä, että yksittäisen työntekijän vaikutusmahdollisuudet suuressa yrityksessä ovat heikkommat kuin pienessä. Toisaalta tilannetta voidaan tarkastella myös johdon näkökulmasta; kuinka yrityksen johtajat pystyvät huomioimaan kaikki työntekijänsä? Tällöin yrityksen johdon toimintaa voidaan tarkastella myös moraalista näkökulmasta: mitä velvollisuuksia johtajilla on työntekijöidensä suhteen.

Yrityksissä kohdataan myös valvonnan ongelma. Tehokkaan toiminnan takaamiseksi jokaisen työntekijän on ponnistettava eikä pinnattava. Yrityksen johtajien on jollain keinolla saatava tietoa työntekijöiden ponnisteluista tai heidän aikaansaamistaan tuotoksista, jotta työntekijöitä voidaan kohdella ansioidensa mukaisesti. Tätä teemaa tarkastellaan myöhemmin osiossa 3.4.

2.3 Yritys moraalisenä oliona

Tarkastelua aggregaattien hyvinvoinnista tai hyödystä voidaan lähestyä seuraavien näkemysten avulla. Jos aggregaatin tavoitteena on pelkästään yksilöiden hyötyjen summa, tällöin voidaan puhua utilitarismista. Tällöin pyritään vain mahdollisimman suureen (jollakin tavalla) yhteenlaskettujen hyötyjen summaan eikä kiinnitetä huomiota hyvinvoinnin jakaumaan.

Voidaan kuitenkin esittää perusteltua kritiikkiä utilitarismia vastaan. Hyvinvointi voi olla jakautunut vain harvoille, vaikka se olisikin määrällisesti suuri. Voidaankin kysyä, onko joidenkin ryhmien hyvinvointi toisia etusijaisempi? Kuinka päätetään mikä ryhmä on toista tärkeämpi? Jos korostetaan kollektiivin heikoimmassa asemassa olevan etua, voidaan puhua rawlsilaisuudesta (Rawls 1988). Tällöin erityistä huomiota kiinnitetään siihen, että kollektiivin huonoimmassa asemassa olevan asema on mahdollisimman hyvä. Kilpailullisissa olosuhteissa toimivan yrityksen rooliin ei kuitenkaan kuulu tämäntyyppisen näkökohdan huomioiminen.

Tässä tutkielmassa tarkasteltavien ongelmien kannalta keskeisiä moraalisia näkökohtia ovat työnantajien ja työntekijöiden toimintaan, valintoihin ja velvollisuuksiin liittyvät ongelmat. Etenkin työntekijöiden valinta aspektilla ”oma etu – yhteinen etu” on huomion arvoinen. Tämä näkökulma tulee esiin erityisesti tarkasteltaessa yksilön valintaa vapaamatkustamisesta. Työnantajien ja johtajien kannalta ovat keskeisiä ne seikat, jotka liittyvät työntekijöiden palkitsemiseen. Kuinka johtajat takaavat, että kaikkia työntekijöitä kohdellaan tasa-arvoisesti?

Työntekijöiden suhtautuminen palkkaan ja käytettävään palkkaustapaan ei ole aina täysin itsekästä. Taulukossa 1 on vertailtu työntekijän itsekkyyttä suhteessa hänen omaan suoritustasoonsa.

Taulukko 1. Palkansaajan itsekkyyden ja hänen oma suoritusaste. (Heiskanen et al. 1986, 168)

<i>Itsekkyys</i>	<i>Palkansaajan oma suoritusaste</i>	
	<i>Matala</i>	<i>Korkea</i>
<i>Itsekäs</i>	"Realistiset" tasa-arvon kannattajat	"Realistiset" oikeudenmukaisuuden kannattajat
<i>Epäitsekäs</i>	Idealistiset oikeudenmukaisuuden kannattajat	Idealistiset tasa-arvon kannattajat

Taulukossa tasa-arvoisuudella tarkoitetaan palkkaerojen kapeutta niin, että matalankin suoritusasteen omaavat työntekijät pystyvät saamaan kohtuulliset ansiot. Oikeudenmukaisuus tarkoittaa sitä, että kukin saa palkkaa ansioidensa mukaisesti: matalan suoritusasteen omaavat työntekijät matalaa palkkaa ja korkean suoritusasteen omaavat korkeaa palkkaa.

Tasa-arvon kannattajat pitävät kiinteää (kuukausi-) palkkaa parempana palkkausmallina kuin suoriteperustaista palkkausmallia. Sen sijaan oikeudenmukaisuuden kannattajille suoriteperustainen palkka on suotuisampi vaihtoehto. Samoin tasa-arvon kannattajat suosivat ryhmäkannustimia (esim. voitonjakoa), kun taas oikeudenmukaisuuden kannattajat suosivat yksilöllisiä kannustimia, joiden avulla he saavat palkkaa täsmälleen ansioidensa mukaisesti.

Heiskanen, Salminen ja Tauria (1986, 169) korostavatkin, että jos työntekijöiltä puuttuu tietty epäitsekkyyden, on kannustavan palkkauksen hyväksyminen vaikeaa. Matalan suoritusasteen omaavien työntekijöiden on hyväksyttävä, että heitä ahkerammat ja taitavammat työntekijät ansaitsevat enemmän. Toisaalta myös korkean suoritusasteen omaavien työntekijöiden on hyväksyttävä, että matalan suoritusasteen omaavat työntekijät saavat kohtuullisen korvauksen työstään. Näin taataan myös näiden matalan suoritusasteen omaavien työntekijöiden tyytyväisyys palkkaansa ja työhönsä.

Työntekijöiden tyytyväisyyteen vaikuttaa palkkauksen oikeudenmukaisuus myös siinä mielessä, että eri työntekijöitä tai työntekijäryhmiä ei palkita perusteettomasti. Tiettyjen työntekijöiden palkitseminen tai palkitsematta jättäminen voi aiheuttaa työntekijöiden keskuudessa epäsovua. Tästä on esimerkkinä yrityksen johtajien palkitseminen (esimerkiksi optiojärjestelyin) yrityksen menestyksestä. Muut työntekijät voivat kokea tällaisen palkitsemisen epäoikeudenmukaisena, koska myös he ovat vaikuttaneet yrityksen menestykseen.

2.4 Yrityksen suhde työntekijöihinsä

2.4.1 Yrityksen tavoitteet työntekijöidensä suhteen

Työvoima on yritykselle koneiden ja raaka-aineiden tavoin tuotantopanoks, josta aiheutuu yritykselle kustannuksia. Työvoima poikkeaa kuitenkin esim. koneista siinä suhteessa, että sen ominaisuudet vaihtelevat työntekijästä toiseen tavalla, joka ei usein ole edes havaittavissa. Työntekijöiden osaamisessa sekä heidän työskentelymotivaatioissaan on eroja. Työnantajien on usein mahdotonta saada täydellistä informaatiota työntekijöidensä ponnisteluista ja taidoista.

Yritys tavoittelee työntekijöidensä mahdollisimman suurta tuottavuutta. Työntekijöiden tuottavuutta voidaan tarkastella työntekijöiden panosten ja heidän aikaansaamiensa tuotosten muutoksilla (Guzzo & Katzell 1987, 113). Tuotosten parantuminen voi ilmetä tuotosten määrän tai laadun lisäyksenä, ja panosten parantuminen voi ilmetä työvoimakustannusten, poissaolojen ja työntekijöiden aiheuttamien onnettomuuksien vähentymisinä. Työntekijöitä voidaan siis kannustaa kahdella tavalla: työskentelemään kovemmin ('work harder') tai työskentelemään älykkäämmin ('work smarter') (Schwochau et al. 1997, 381). Myöhemmin käsiteltävän Scanlon-suunnitelman tavoitteena on juuri kustannuksissa säästäminen yrityksen tehokkuuden lisäämiseksi.

Työnantajien ja työntekijöiden välillä on tehty sopimus suoritettavasta työstä. Jos kaikki työntekijät toimisivat täysin sopimuksen mukaisesti, ei minkäänlaista valvonnan ongelmaa olisi; työntekijät eivät pinnaisi tai työskentelisi huolimattomasti. Mutta koska näin ei ole

(työntekijöillä on houkutus ja usein mahdollisuuskin pinnaamiseen ja vapaamatkustamiseen), tarvitaan keinoja, joilla heitä voidaan valvoa ja kannustaa. Luku 4 käsittelee tarkemmin keinoja, joilla työntekijöiden käyttäytymiseen voidaan vaikuttaa.

Yrityksen voitontavoittelun kannalta on olennaista, että työntekijöiden ponnistelut ovat tämän tavoitteen mukaisia. Tarkastellaan seuraavaksi yrityksen voitontavoittelun ja työntekijöiden ponnistelujen välistä suhdetta kuten Varian (1993, 614-617) on asian esittänyt. Tässä mallissa työnantaja on kiinnostunut kolmesta eri tekijästä koskien työntekijöitään: maksetusta palkasta, ponnistelutason valinnasta ja hyötytasosta, jonka työntekijä voi saada vaihtoehtoisin keinoin kuin työskentelemällä ko. yrityksessä.

Yrityksen voittofunktio, kun huomioidaan vain työvoimakustannukset, on muotoa

$$py - s(y), \quad (1)$$

jossa p = lopputuotteen hinta
 $y = f(e)$, tuotannon määrä, jossa e on työntekijän ponnistelujen määrä ja
 $s(y)$ = summa joka maksetaan työntekijälle, kun hän tuottaa y :n.

Työntekijän kannalta ponnistelu sisältää kustannuksia hänelle, joten ponnistelujen kustannukset voidaan kirjoittaa $c(e)$. Ponnistelutason e valitsevan työntekijän hyötyfunktio on tällöin

$$s(y) - c(e) = s(f(e)) - c(e). \quad (2)$$

Työntekijällä voi olla muita mahdollisuuksia saavuttaa sama hyötytaso \bar{u} esimerkiksi muista työpaikoista tai työttömänä oleskelusta. Täten voidaan ratkaista työntekijän työskentelyyn osanottamisen rajoite:

$$s(f(e)) - c(e) \geq \bar{u}. \quad (3)$$

Työnantaja haluaa mahdollisimman suurta voittoa niissä rajoissa, joissa työntekijä on valmis ponnistelemaan:

$$\max_e pf(e) - s(f(e)) \quad (4)$$

siten että $s(f(e)) - c(e) \geq \bar{u}$.

Työnantajalle riittää, että työntekijä saadaan valitsemaan e :n määrä, joka täyttää ehdon $s(f(e)) - c(e) = \bar{u}$. Täten maksimointiongelma on muotoa

$$\max_e pf(e) - c(e) - \bar{u}. \quad (5)$$

Maksimointiongelma ratkeaa, kun valitaan e^* siten, että $pf'(e) - c'(e) = 0$ eli rajatulo on yhtä suuri kuin rajakustannukset:

$$MP(e^*) = MC(e^*). \quad (6)$$

Työntekijä saadaan ponnistelemaan haluttu määrä, kun kannustin $s(e)$ asetetaan siten, että hyöty ponnisteluista e^* on suurempi kuin muista ponnistelun määristä e . On siis oltava

$$s(f(e^*)) - c(e^*) \geq s(f(e)) - c(e) \quad (7)$$

kaikilla e :n arvoilla.

2.4.2 Päämies ja agentti -lähestymistapa

Yrityksen johdon ja työntekijöiden välistä suhdetta voidaan tarkastella päämiehen ja agentin ('principal' ja 'agent') välisenä suhteena (Ricketts 1987, 117). Päämiehen ongelma on tällöin luotettavan informaation saaminen agentin työskentelystä. Päämiehen on joissakin tapauksissa vaikutettava agentin työskentelyyn mm. valvonnalla ja kannustimilla. Päämies ja agentti -lähestymistapaa on käytetty usein yrityksen omistajien ja johtajien

välisen suhteen tarkastelussa, mutta se sopii hyvin myös yrityksen johtajien ja työntekijöiden välisen suhteen tarkasteluun.

Yksinkertaisin tapaus tarkasteltaessa työntekijän (agentti) ja häntä valvovan työnantajan (päämies) suhdetta on seuraavanlainen (Ricketts 1987, 117). Π on työntekijän työskentelyn tuotos ja e kuvaa hänen ponnistelujensa määrää. Jos

$$\Pi = \Pi(e), \quad (8)$$

tuotos riippuu ainoastaan työntekijän työskentelystä. Kun tuotos on tarkalleen havaittavissa, voi työnantaja asettaa tavoitellun tuotoksen $\bar{\Pi}$, ja palkka sovitaan maksettavaksi työntekijälle kun $\bar{\Pi}$ on saavutettu. Saavutettu tuotos antaa täydellisen informaation työskentelystä, eikä työntekijän valvontaa tarvita. Tilanne ei sisällä riskiä kummallekaan osapuolelle, sillä sekä työntekijä että työnantaja tietävät, että palkka määräytyy täysin työntekijän ponnistelujen mukaisesti, eikä hänellä ole mahdollisuutta pinnaamiseen kärsimättä siitä itse.

Edellinen tilanne on kuitenkin hyvin yksinkertainen eikä kovin realistinen. Useimmiten saavutettu tulos riippuu työntekijän ponnistelujen lisäksi myös satunnaisista tekijöistä θ (Ricketts 1987, 117). Tällöin voidaan kirjoittaa

$$\Pi = \Pi(e, \theta). \quad (9)$$

Nyt työntekoon liittyy satunnaisten tekijöiden mukanaan tuoma riski: tulos ei riipu pelkästään työntekijän ponnisteluista. Jos θ on havaittavissa, riskiä ottavampi osapuoli (usein työnantaja) kantaa satunnaisten tekijöiden mukanaan tuoman riskin. Työntekijän palkka voi tällöin perustua pelkästään hänen ponnisteluistaan aiheutuneeseen tulokseen, ja työnantaja kantaa satunnaistekijöiden mukanaan tuoman riskin.

Tilanne on hankalampi, jos θ ei ole havaittavissa (Ricketts 1987, 119-120). Jos lopullisesta tuloksesta ei ole eroteltavissa työntekijän ja satunnaisten tekijöiden osuutta, ei työntekijälle maksettava palkka voi riippua hänen ponnisteluistaan. Toisaalta, jos työntekijälle

maksettava palkka on kiinteä oli tulos mikä hyvänsä, ei työntekijällä ole kannustimia ponnistella palkkansa eteen. Kannustinten käyttö taas on vaikeaa, koska työnantaja ei voi olla varma, johtuiko suurempi tulos nimenomaan työntekijän ponnisteluista vai satunnaisista tekijöistä.

Kun työntekijän ponnistelut ovat edes osittain havaittavissa, voi työnantaja harjoittaa työntekijän valvontaa. Valvonnasta on hyötyä molemmille osapuolille. Työnantaja saa varmuuden, että työntekijä ei pinnaa, ja työntekijä tietää, että hän saa palkkansa ahkeruudensa mukaan eli oikein perustein.

2.4.3 Riskin jakaminen

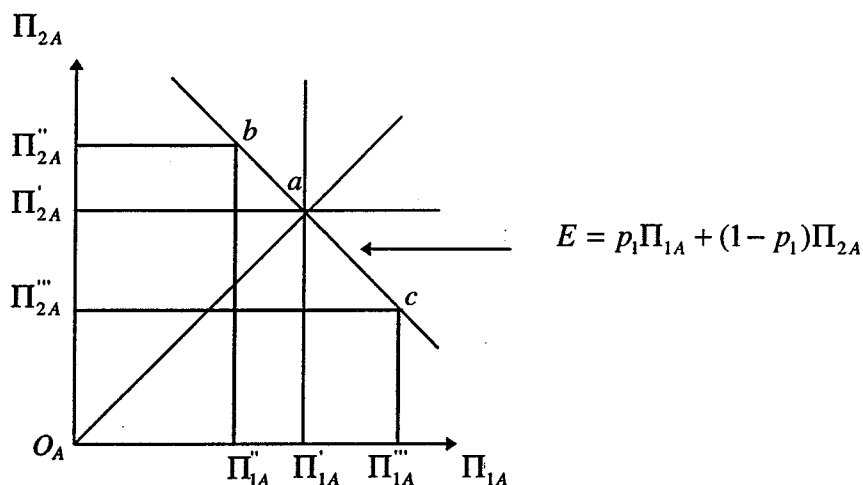
Tarkastellaan seuraavaksi yrityksen tuotokseen liittyvän riskin jakamista. Keskeistä on se, kuinka riski jaetaan yrityksen osapuolten kesken, ja kuka on valmis ottamaan riskin omia tulojaan koskien. Tarkastelu perustuu Rickettsin (1987, 121-126) esitykseen tilanteesta. Lopuksi tarkastellaan mikä on mallin merkitys työntekijöiden ja koko yrityksen tavoitteiden välisessä suhteessa.

Tilanteessa henkilöt A (agentti) ja P (päämies) jakavat tuotokseen liittyvän riskin. Tuotos voi saada kaksi arvoa, Π_1 ja Π_2 , joista $\Pi_1 > \Pi_2$. Π_1 esiintyy todennäköisyydellä p_1 ja Π_2 todennäköisyydellä $(1 - p_1)$. A :lla ja P :llä on oikeus tiettyyn osuuteen tuotoksesta riippuen onko tuotos hyvä (Π_1) vai huono (Π_2). Täten

$$\Pi_{1A} + \Pi_{1P} = \Pi_1 \quad (10)$$

$$\text{ja} \quad \Pi_{2A} + \Pi_{2P} = \Pi_2, \quad (11)$$

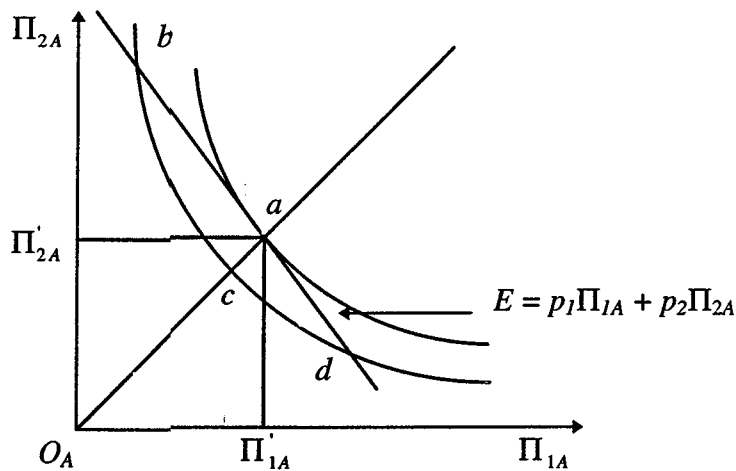
missä Π_{1A} on A :n osuus tuotoksesta, kun tuotos on hyvä, ja Π_{2P} on P :n osuus tuotoksesta, kun tuotos on huono jne. Oletetaan, että sekä A että P pystyvät asettamaan paremmuusjärjestykseen odotetut osuutensa Π_1 :stä ja Π_2 :sta.



Kuvio 1. Henkilön A näkymät hyvän ja huonon tuotoksen suhteen. (Ricketts 1987, 122)

Kuvio 1 kuvaa tuotokseen liittyviä näkymiä henkilölle A. Vaakasuoralla akselilla on A:n osuus tuotoksesta kun tuotos on hyvä ja pystysuoralla akselilla on A:n osuus tuotoksesta kun tuotos on huono. Pisteeseen a ei liity riskiä; A voi olla varma saamastaan osuudesta, joka on $\Pi'_{1A} = \Pi'_{2A}$. Suora $E = p_1 \Pi_{1A} + (1-p_1) \Pi_{2A}$ kuvaa kaikkia niitä tuloja, jotka tuottavat saman matemaattisen tuotosodotuksen. Suoran E kulmakerto on $-(p_1/(1-p_1))$. Piste b on siis tuotosodotukseltaan yhtä suuri kuin piste a , mutta tilanne sisältää A:lle suuremman riskin. Hyvän tuotoksen tilanteessa A menettää $(\Pi'_{1A} - \Pi''_{1A})$ verrattuna pisteeseen a , mutta huonon tuotoksen tilanteessa A saa $(\Pi''_{2A} - \Pi'_{2A})$:n verran enemmän kuin pisteessä a .

Suora $E = p_1 \Pi_{1A} + (1-p_1) \Pi_{2A}$ kuvaa siis riskineutraalin henkilön indifferenssikäyrää. Riskiä välttävän henkilön indifferenssikäyrät tässä tilanteessa ovat muodoltaan konvekseja (Ricketts 1987, 123). Kuviossa 2 on esitetty molempien tilanteiden indifferenssikäyrät. Riskiä välttävä henkilö on indifferentti pisteiden c ja d välillä, kun taas riskineutraali henkilön on indifferentti pisteiden a ja d välillä. Erotus $(a - c)$ mittaa riskin välttämisen halukkuutta.



Kuvio 2. Riskineutraalin ja riskiä välttävän henkilön indifferenssikäyrät. (Ricketts 1987, 123)

Epävarmuus yrityksen tulevasta tuotoksesta edellyttää, että joku osapuoli kantaa epävarmuuden mukanaan tuoman riskin. Riskin ottava osapuoli kantaa mahdolliset tappiot, mutta hyvän tuotoksen tapauksessa saa sen mukanaan tuomat tulot.

Työntekijöiden kannalta riski liittyy palkkaustapaan, jonka mukaan heille maksetaan työskentelystä. Ennalta määriteltyyn kuukausipalkkaan ei liity riskiä sen suuruudesta, mutta sen sijaan urakkapalkka, ja etenkin voitonjako, ovat ennalta-arvaamattomia työntekijälle. Epävarmuus liittyy työntekijän oman työskentelyn intensiteettiin sekä siihen, kuinka paljon yritys tarvitsee tuotantoa tietyinä aikoina. Tuotantoa on usein mukautettava vallitsevaan kysyntään, esimerkiksi kausittain. Voitonjaossa riski liittyy vielä muiden työntekijöiden työskentelytasoon. Tällöin yksittäinen työntekijä ei voi olla varma muiden työntekijöiden ahkeruudesta, joten muut työntekijät voivat harjoittaa vapaamatkustamista, jolloin ahkerat työntekijät joutuvat ponnistelemaan heidänkin edestänsä.

3 YKSILÖN TAVOITTEET TYÖNTEKIJÄNÄ

Yksittäisten työntekijöiden tavoitteiden ja yrityksen kokonaistavoitteen välillä ei olisi ongelmia, jos työntekijät toimisivat täysin työnantajien odotusten mukaisesti. Työntekijät voivat kuitenkin toimia omaa, lyhytaikaista etuaan ajatellen, jolloin yrityksen kokonaisuus kärsii. Tässä luvussa tarkastellaan työntekijöiden työskentelymotivaatiota sekä heidän tekemää valintaa työskentelyn ja työn laiminlyömisestä välillä. Työnantajan (ja täten yrityksen kokonaisuutena) tavoitteenahan on motivoida työntekijät ponnistelemaan laiskottelun sijaan, jotta yritys menestyisi mahdollisimman hyvin.

3.1 Työntekijän tavoitteista

Yksinkertaisimmillaan työntekijän työstään saamaan hyötyyn vaikuttavat pelkästään työstä saatava palkka, joka lisää hyötyä, ja työssä vaadittujen ponnistelujen määrä, joka vähentää hyötyä. Aikaisemmin kappaleessa 2.4.1 käsitellyssä mallissa työntekijän kannalta on huomioitu juuri nämä kaksi tekijää. Lisäksi huomioidaan vaihtoehtoisesta työstä saatava hyöty tai palkka, kuten myöhemmin Calvinin mallissa, jossa tarkastellaan työntekijän valintaa työskentelyn ja pinnaamisen välillä. Vaihtoehtoisilla tulonhankkimiskeinoilla (toinen työpaikka, työttömyys) on merkitystä yksilölle silloin, kun hän tekee päätöksensä tiettyyn työhön alkamisesta sekä myöhemmin tehdessään valinnan ahkeran työskentelyn ja työstä pinnaamisen välillä. Pinnaamisesta kiinnijääminen merkitsee työntekijälle usein työstä erottamista ja täten vaihtoehtoisen tulonlähteen hankkimista.

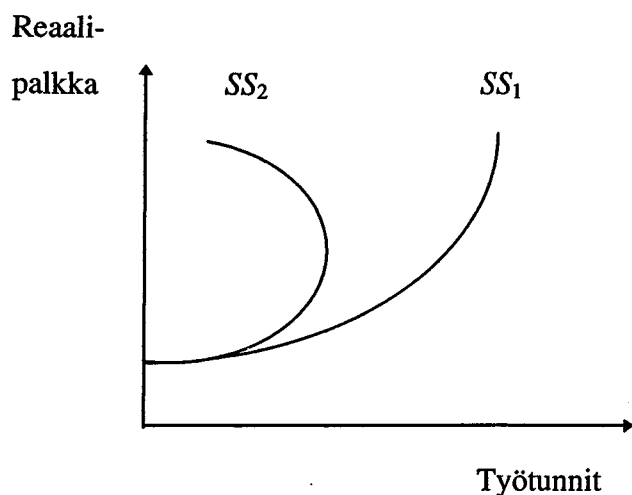
Yksinkertaisesti voidaan siis merkitä, että työntekijän hyötyfunktio on muotoa $u(w, e)$, jossa w on palkka ja e on työntekijän ponnistelut (Akerlof 1986, 70). Edellä käsitellyn näkemyksen mukaan w :n lisääntyminen lisää työntekijän hyötyä, kun taas e :n lisääntyminen vähentää työntekijän hyötyä. Jos palkka w on kiinteä, kannattaa työntekijän valita minimiponnistelutaso, jolla hän saa palkan \bar{w} ja säilyttää työpaikkansa. Jos palkka on sidottu työntekijän ponnisteluihin, työntekijän palkka kasvaa samalla kun hän lisää ponnistelujaan. Työntekijä ei kuitenkaan voi lisätä ponnistelujaan rajattomasti; jossain vaiheessa ponnisteluista aiheutuu muita haittoja: väsymystä, vapaa-ajan menettämistä jne.

Kun ponnisteluista saatu palkka ei enää riitä korvaamaan ponnisteluista aiheutunutta haittaa, ei työntekijän kannata enää lisätä ponnistelujaan.

Edellä esitetty näkemys työntekijän työtyytyväisyyden lähteistä on karkeasti yksinkertaistettu. Työntekijän työtyytyväisyys ei riipu pelkästään palkasta ja ponnistelutasosta, eikä kaikkien työntekijöiden kohdalla edes esitettyjen olettamuksien mukaisesti. Ponnistelujen lisääminen ei välttämättä vähennä työntekijän hyötyä; jotkut työntekijät voivat kokea ponnistelut haastavina ja oman osaamisen ja onnistumisen tunnetta lisäävinä. Palkan vaikutus työtyytyväisyyteen on sen sijaan kaikille samansuuntainen: tuskin kukaan preferoi pienempää palkkaa suurempaan. Palkan motivoiva vaikutus sen sijaan on degressiivinen, kuten myöhemmin kuviosta n. ilmenee.

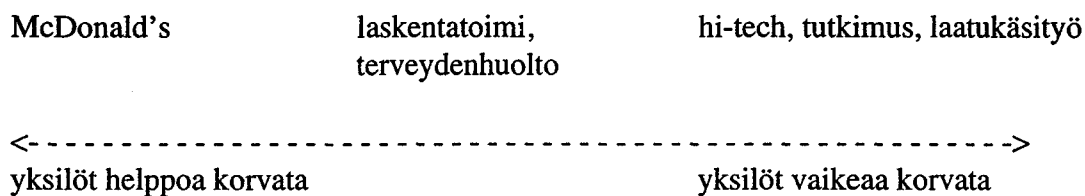
Työntekijä on hyväksynyt työpaikan tietyllä palkalla, jonka yritys maksaa. Luonnollisesti työntekijät haluavat mahdollisimman suuret tulot, mutta useat työntekijät arvostavat myös mm. palkan varmuutta. Tällaisia työntekijöitä voidaan pitää riskin välttäjinä, jolloin kiinteä kuukausipalkka on heille suotuisin vaihtoehto.

Työnteon vaihtoehtoiskustannus työntekijälle on vapaa-ajan menettäminen; työntekijät arvostavat myös vapaa-aikaa. Kuviossa 3 on esitetty kaksi vaihtoehtoa kuinka työntekijät reagoivat reaalipalkan kasvuun tarjoamiensa työtuntien suhteen. Käyrä SS_1 kuvaa tilannetta, jossa työntekijän tarjoamat työtunnit kasvavat jatkuvasti reaalipalkan kasvaessa. Käyrä SS_2 kuvaa tilannetta, jossa työntekijän tarjoamien työtuntien määrä alkaa vähentyä tietyn reaalipalkkamäärän jälkeen. Tässä tilanteessa siis oletetaan, että työntekijä haluaa enemmän vapaa-aikaa saavutettuaan tarpeeksi korkean reaalipalkan.



Kuvio 3. Reaalipalkan ja työntekijän tarjoamien työtuntien välinen riippuvuus. (Begg, Fischer, Dornbusch 1991, 181)

Yksilönä työntekijä voi olla korvattavissa. Korvattavuus on riippuvainen toimialasta ja tehtävästä, jossa hän työskentelee. Åkerberg on jaotellut eri tuotantoprosesseja, joissa yksilön korvattavuus vaihtelee seuraavasti:



Kuvio 4. Työntekijän korvattavuus eri tuotantoprosesseissa. (Åkerberg 1995, 4)

Yritykset, joiden on vaikeata löytää nykyisille työntekijöille korvaavia henkilöitä, ovat enemmän riippuvaisia työntekijöistään kuin yritykset, joiden on helppoa korvata nykyisiä työntekijöitä uusilla työntekijöillä. Tällä on varmasti vaikutusta myös työntekijän suhteeseen omaan työhönsä. Työntekijä, joka kokee itsensä tärkeäksi yritykselle, on varmasti tyytyväisempi työhönsä kuin henkilö, joka on helposti korvattavissa.

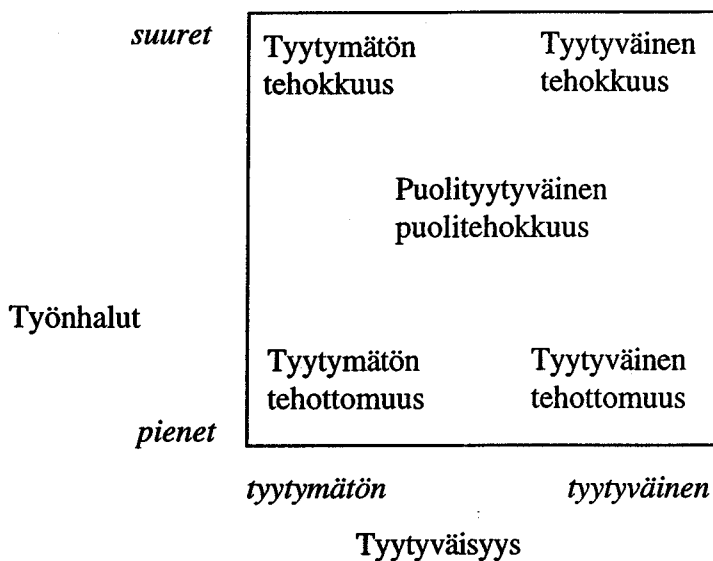
3.2 Työmotivaatio

Yksilöllä on oltava jonkinlainen motivaatio työntekoon, kun hän hakeutuu työntekijäksi. Motivaatio voidaan määritellä niiden voimien yhdistelmäksi, jotka saavat yksilön työskentelemään ja myös pitävät hänet työskentelemässä (Patten 1977, 387). Motivaatio saa ihmisen toimimaan ja pitää hänet alkaneen toiminnan parissa.

Yksilöllä on motiivi säilyttää työpaikkansa, kun hän on sen ottanut vastaan. Muita motiiveja voivat olla mahdollisimman korkea palkka, uralla eteneminen sekä muiden työpaikkaan liittyvien etuisuuksien saaminen. Kaikkiin näihin tekijöihin liittyy rahallisen edun saavuttaminen, mutta työntekijä voi saavuttaa työnteolla myös henkilökohtaista mielihyvää esim. onnistuessaan. Tällaisia tekijöitä on kuitenkin vaikeaa mitata, joten kiinnostus on kohdistettu usein pelkästään taloudellisiin tekijöihin.

Työntekijöiden työmotivaatio voidaan jakaa kahteen osaan: työnhaluihin ja työtyytyväisyyteen (Heiskanen et al. 1986, 107). Työnantajat ovat kiinnostuneita erityisesti työntekijöiden työnhaluista eli siitä, kuinka ahkerasti he työskentelevät. Työntekijät sen sijaan ovat kiinnostuneita ennemminkin työtyytyväisyydestään. Työtyytyväisyyteen vaikuttaa työstä maksettu palkka, mutta myös muut tekijät: työn haasteellisuus, työtoverit, ilmapiiri työpaikalla jne. Kuviossa 5 tarkastellaan kuinka työntekijän työnhalut ja työtyytyväisyys voivat vaihdella.

Kokonaisuuden kannalta tavoiteltava tilanne olisi työntekijöiden tyytyväinen tehokkuus. Tällöin yrityksen kannalta työntekijät työskentelevät ahkerasti, ja työntekijät ovat tyytyväisiä työhönsä. Työnantajan ei tällöin tarvitse pelätä, että työntekijät käyttäytyvät tavalla, joka on yrityksen toiminnalle haitallinen.



Kuvio 5. Työntekijän työnhalut ja tyytyväisyys. (Heiskanen et al. 1986, 108)

Eräs näkökulma työmotivaatioon on Frederick Herzbergin kuuluisa motivaatio-hygienia -teoria (Sanzotta 1977, 25-27). Herzberg jakaa työmotivaatioon vaikuttavat tekijät ns. hygienia-tekijöihin sekä motivaatio-tekijöihin. Hygienia-tekijät ovat ominaisuuksia, joiden puuttuminen aiheuttaa tyytymättömyyttä, mutta joiden olemassaolo ei sinällään motivoi. Työntekijät ovat kiinnostuneita siis vain siitä, että näitä hygienia-tekijöitä on tietty, riittävä määrä. Motivaatio-tekijät ovat tekijöitä, joiden puuttuminen ei suoranaisesti aiheuta tyytymättömyyttä, mutta joiden olemassaolo motivoi työntekijöitä.

Kuviossa 6 on esitetty motivaatio-hygienia -teoria ja ne tekijät, jotka Herzberg jakaa motivaatio- ja hygienia-tekijöiksi.

<u>TYTYTYVÄISYYS</u>	<u>NEUTRAALISUUS</u>	<u>TYTYTYMÄTTÖMYYS</u>
↑	↓	↓
<u>Motivaattorit:</u>		<u>Hygienia-tekijät:</u>
Työn sisältö (työ itsessään)		Työn sisältö (työympäristö)
- saavutukset		- palkka
- kasvu		- johdon tyyli
- kehittyminen		- työolosuhteet
- vastuu		
- tunnustukset		

Kuvio 6. Motivaatio-hygienia -teoria. (Sanzotta 1977, 26)

Huomion arvoista teoriassa on erityisesti se, että palkka kuuluu hygienia-tekijöihin, jotka eivät motivoi työntekijöitä. Herzbergin mukaan työntekijöiden tehokas motivointi tapahtuu vaikuttamalla työn sisältöön ja työntekijöissä olevaan kehittymisen ja itsensä toteuttamisen tarpeeseen. Motivaatiotekijät ovat siis myöhemmin kappaleessa 4.1.3 esitettävässä McGregorin teoriassa Y korostettavia tekijöitä, kun taas hygienia-tekijät ovat teoriassa X korostettavia tekijöitä.

Herzbergin teoriaa on myös kritisoitu. Herzberg kehitti teoriansa haastateltuaan 200:a kirjanpitäjää ja insinööriä, joten teorian esittämällä motivaatio- ja hygienia-tekijöillä ei ole välttämättä sama vaikutus kaikkiin ihmisiin. Myös Herzbergin esittämää ”neutraalisuus”-olotilaa suhteessa hygienia-tekijöihin voidaan kritisoida.

3.3 Vapaamatkustaja-ongelma

Yksilöistä muodostettujen kollektiivien toimintaan voi liittyä yksilöiden vapaamatkustamista. Tällöin yksilö asettaa oman hyödyntavoittelunsa kokonaisuuden edun edelle. Hän antaa muiden tehdä kollektiivisen toimen, johon hänenkin kuuluisi osallistua. Tästä aiheutuu usein kustannuksia muille toimintaan osallistuville. Seuraavassa määritellään ensin vapaamatkustaminen ja sitten tarkastellaan yksilön valintaa

vapaamatkustamisen suhteen peliteoreettisesti vangin ongelmaa muistuttavan ‘game of chickenin’ avulla.

Vapaamatkustajan kohdalla voidaan puhua hänen tahdonheikkoudestaan tai laiskuudesta (Elster 1985, 138). Vapaamatkustaminen voi olla ongelma yrityksissä, joissa työntekijöille maksetaan palkkaa esimerkiksi voittoa jakamalla. Tällöin yksittäisellä työntekijällä voi olla mahdollisuus hyötyä muiden työntekijöiden ponnisteluista ja itse työskennellä vähemmän, jos hänen työskentelyään ei mitenkään valvota. Yrityksen kokonaistavoitteen kannalta työntekijöiden vapaamatkustaminen tulisi estää mahdollisimman tehokkaasti.

Vapaamatkustaja-ongelma voidaan määritellä seuraavasti (Tuomela 1989, 9-10):

Kollektiivin G jäsen A *aikoo vapaamatkustaa* suhteessa yhteistoiminnan X tuottamaan (julkis)hyödykkeeseen jos ja vain jos

- (1) A aikoo luopua (eli olla ottamatta osaa X:ään),
- (2) A uskoo, että X tapahtuu, jos vähintään K ihmistä ottaa siihen osaa (K on minimimäärä, josta X voi muodostua),
- (3) A uskoo, että G:n jäsenten kesken vallitsee keskinäinen uskomus, että G onnistuu ja että A ottaa siihen osaa,
- (4) A uskoo, että hän saavuttaa enemmän luopumalla kuin ottamalla osaa, jos ainakin K edustajaa ottaa osaa toimintaan,
- (5) A uskoo, että tulos joka saavutetaan kun kaikki edustajat osallistuvat siihen, on parempi kuin tulos kun kaikki luopuvat,
- (6) A uskoo, että hänen luopumisensa sisältää kustannuksen (ehkä nollan) osaa ottaville G:n jäsenille.

Kohdat (2) – (6) liittyvät A:n uskomuksiin. On selvää, että suuressa organisaatiossa toiminnan tehokkuuden takaamiseksi on pystyttävä estämään liian monen vapaamatkustaminen siinä. Toinen asia onkin, kuinka yksilöt saadaan luopumaan vapaamatkustamisesta, jos se hyödyttää heitä verrattuna yhteistoimintaan osallistumiseen.

Eräs ratkaisu ongelmaan on tehokas valvonta. Houkutus vapaamatkustaa on tehtävä mahdollisimman pieneksi kiinnijäämisen uhalla ja siitä rankaisemisella. Tällöin osanottajien välillä ei vallitse pelkästään uskomus muiden osallistumisesta, vaan varma tietämys, ettei kukaan aio vapaamatkustaa. Jokainen vapaamatkustamista aikova on saatava ymmärtämään, että kohdan (6) mukaisesta kustannuksesta aiheutuu haittaa kokonaisuudelle – ja samalla myös hänelle itselleen.

Tehokas valvontakaan ei automaattisesti tuo ratkaisua vapaamatkustamiseen. Ongelma voi siirtyä: kuka takaa, että valvojat eivät vapaamatkusta? Jonkun on siis valvottava myös valvoja. Erillisten valvojien palkkaaminen yritykseen tuo mukanaan ylimääräisiä kustannuksia, joten on tarkkaan punnittava, kannattaako valvojien palkkaaminen vai onko edullisempaa sallia joidenkin vapaamatkustaminen.

Toisaalta, on huomattava kohdan (5) väittämä, että A uskoo, että kaikkien edustajien osallistuminen on parempi vaihtoehto kuin kaikkien luopuminen ja tavoitteen jääminen toteutumatta. Tuomela (1989, 11) viittaaakin tässä kohdassa *kollektiiviseen rationaalisuuteen*. A siis ymmärtää, että jos kaikki yrittävät vapaamatkustaa, on tilanne jokaiselle huonompi kuin se, että kaikki osallistuvat yhteistoimintaan.

Kollektiivinen rationaalisuus yrityksen toiminnassa voidaan ymmärtää seuraavasti. Jos yrityksen kaikki työntekijät vapaamatkustaisivat, yritys menisi konkurssiin, jolloin työntekijöistä tulisi työttömiä ja heidän tulonsa olisivat todennäköisesti pienemmät. Kollektiivinen rationaalisuus on tällöin sitä, että työntekijät ymmärtävät, että heidän jokaisen tulot ovat suuremmat yrityksen työntekijöinä kuin työttöminä, ja täten he haluavat työskennellä yrityksen menestyksen eteen.

Vapaamatkustamisen ongelmaa voidaan tarkastella myös peliteoreettisesti vangin ongelmaa muistuttavan 'game of chickenin' avulla. Vapaamatkustaja A pelaa vaakariveillä ja vastapelaaja B (muut yhteistoimintaan osallistuvat, nyt $B=1$) pystyriveillä. Merkitään Y:llä yhteistoimintaa ja V:llä vapaamatkustamista. Pelimatriisi on tällöin seuraavanlainen:

		B	
		Y	V
A	Y	3, 3	2, 4
	V	4, 2	1, 1

Kuvio 7. 'Game of chicken'.

Aikaisemmin käsiteltyä vapaamatkustamisen määritelmää voidaan nyt tarkastella tämän pelin avulla. A:n valinta yhteistoiminnan ja vapaamatkustamisen välillä on nyt riippuvainen hänen oletuksistaan siitä, mitä muut tekevät. A:lle Y:n ja V:n välisten vaihtoehtojen paremmuusjärjestys on seuraava: (VY), (YY), (YV), (VV). Siis jos A olettaa, että B aikoo ottaa osaa yhteistoimintaan, A:n kannattaa valita vapaamatkustaminen ($4 > 3$). Jos A olettaa, että B aikoo vapaamatkustaa, hänen kannattaa valita yhteistoiminta ($2 > 1$).

Nyt täydellisellä yhteistyöllä aikaansaatu pelin ratkaisu on (YY). Jos jompikumpi vapaamatkustaa ja toinen tekee työn, voidaan ajatella, että vapaamatkustaja saa kollektiivisen toimen hyödyn 3 sekä sen lisäksi laiskottelusta saadun hyödyn, joka on 1:n arvoinen. Tällöin yhteistyötä tehnyt osapuoli saa myös kollektiivisesta toiminnasta aiheutuneen hyödyn 3, mutta hän on joutunut työskentelemään enemmän, joten siitä on aiheutunut -1 :n suuruinen haitta. Toisaalta on selvää, että yhteistyö on parempi vaihtoehto kuin kaikkien yhteistyöstä luopuminen; $(3, 3) \gg (1, 1)$.

A:n päätöstä voidaan tarkastella myös sen tiedon pohjalta, mikä hänellä on muiden yhteistoimintaan osallistuvien lukumäärästä. K on minimimäärä osanottajia, joka tarvitaan X :n saavuttamiseksi. Jos A tietää, että toimintaan osallistuu $(K - i)$, $i = 2, 3, 4, \dots$, henkilöä, ei hänen kannata osallistua, sillä X ei toteudu, vaikka A ottaisi siihen osaa. Jos toimintaan osallistuu $(K - 1)$ henkilöä, A:nkin kannattaa siihen osallistua, sillä X ei toteudu ilman häntä. Jos toimintaan osallistuu $(K - i)$, $i = 0, -1, -2, \dots$, henkilöä, kannattaa A:n vapaamatkustaa, sillä X toteutuu ilman häntä.

Tämä peliteoreettinen tilanne soveltuu esimerkiksi ryhmätyöskentelyn tarkasteluun. Tällöin yksittäinen ryhmätyöhön osallistuva työntekijä voi valita edellä tarkastellun valintatilanteen

mukaisesti: hän voi ottaa osaa ryhmätyöhön tai harjoittaa vapaamatkustamista. Käytännössä ryhmätyön muodolla on ratkaiseva merkitys siihen, onko vapaamatkustaminen tilanteessa mahdollista. Jos ryhmätyöhön osallistuvien keskinäinen toistensa valvonta on tehokasta, ei yksittäisellä jäsenellä välttämättä ole edes mahdollisuutta vapaamatkustaa.

3.4 Työntekijän valinta: työskentely vai pinnaaminen

Keskeinen ongelma tarkasteltaessa yrityksen kokonaisedun ja yksittäisten työntekijöiden välistä suhdetta on työntekijöiden harjoittama pinnaaminen. Työntekijän lyhytnäköisestä oman edun tavoittelusta aiheutuu yritykselle kokonaisuutena haittaa. Pinnaaminen voi olla pelkästään työn laiminlyömistä (vapaamatkustaminen), tai siihen voi liittyä myös oheistoimintaa, kuten varastelua tai oheistyön tekemistä (kuten myöhemmin esitettävässä Calvon mallissa tekijä *k*). Teoreettisesti pinnaaminen liittyy käsitykseen työntekijän ponnisteluista: ponnistelujen lisäämisestä aiheutuu työntekijälle haittaa, joten ponnistelujen vähentämisestä eli pinnaamisesta työntekijä hyötyy. Pinnaamisen ongelma ilmenee tilanteissa, joissa työntekijälle maksetaan kiinteää palkkaa ja hänen aikaansaama tuotoksensa ei ole havaittavissa.

Työntekijän aikaansaama tuotos voi joissain tuotantoprosesseissa olla suoraan havaittavissa. Tilanne on tällöin yksiselitteinen: työntekijän tuotoksen määrästä voidaan päätellä, pinnaako vai työskenteleekö hän. Tilanne on esim. urakkapalkkauksen mukainen: palkka perustuu hänen aikaansaamaansa tuotokseen. Tällöin työntekijällä ei ole motiivia pinnata työstään, ellei hän halua tehdä sitä oman palkkansa kustannuksella. Työntekijöiden välinen kilpailu voi tapahtua kuitenkin epärehellisin keinoin, jolloin valvonta on tarpeellista.

Joissain tapauksissa tiettyjen ryhmien tuotokset ovat havaittavissa, jolloin yksittäisen työntekijän osuutta ryhmän tuotoksesta ei voida eritellä. Kun toimitaan ryhmissä ja tarkastellaan niiden tuotoksia, avautuu mahdollisuus pinnaamiselle. Riippuu tietenkin ryhmän koosta ja valvonnan tehokkuudesta, kuinka todennäköisesti yksilöt yrittävät vapaamatkustaa ja kuinka todennäköisesti pinnaamisesta jää kiinni.

Tarkastellaan seuraavaksi yksinkertaisen mallin avulla tilannetta, jossa työntekijän on päätettävä työskenteleekö hän vaatimusten mukaisesti vai pinnaako hän työstä (Calvo 1987, 89-90). Malli olettaa, että työntekijän ponnistelujen määrällä ei ole vaikutusta hänen saamaansa palkkaan.

Työntekijän päätökseen vaikuttaa hänen työskentelyynsä kohdistuvan valvonnan, ja sitä kautta pinnaamisesta kiinnijäämisen todennäköisyys, jota merkitään P :llä. Vastaavasti todennäköisyys sille, että työntekijä ei jää kiinni pinnaamisesta on $(1 - P)$. Työntekijän normaalia kiinteää (kuukausi-) palkkaa merkitään w :llä. Jos työntekijä pinnaa työssään, ovat hänen tulonsa $(w + k)$, jossa k :lla merkitään työpaikalla vietettävän joutoajan arvoa, ylimääräisiä tuloja joita työntekijä voi hankkia tekemällä sivutöitä, lahjusten ottoa tai laitteiden varastamista. Pinnaamalla työntekijä saavuttaa hyötyä normaalin palkkansa lisäksi. Mallissa ei siis oleteta, että palkka on sidoksissa suoritukseen, sillä tällöinhän pinnaaminen olisi työntekijälle aina haitallista. Merkitään vielä h :lla palkkaa, jonka työntekijä voi saada vaihtoehdoisessa työpaikassa.

Jos työntekijä tekee työnsä vaatimusten mukaisesti, on hänen odotettu palkkansa w . Jos työntekijä valitsee pinnaamisen, hänen tulonsa ovat $(w + k)$ todennäköisyydellä $(1 - P)$, ja h todennäköisyydellä P . Pinnaavan työntekijän odotettu palkka on siis

$$(1 - P)(w + k) + Ph. \quad (12)$$

Calvo tarkastelee tilannetta yrityksen näkökulmasta: jotta työntekijät työskentelisivät eivätkä pinnaisi (eli tuotanto olisi yritykselle tehokasta), on vaatimusten mukaisesti työskentelevän työntekijän odotetun palkan oltava suurempi kuin pinnaavan työntekijän odotettu palkka eli $w \geq (1 - P)(w + k) + Ph$ eli

$$w \geq k(1/P - 1) + h. \quad (13)$$

Palkkatason valintaan vaikuttavat siis pinnaamisesta saatava hyöty k (mitä suurempi, sitä suurempi on w), pinnaamisesta kiinnijäämisen todennäköisyys P (mitä pienempi, sitä

suurempi on w) sekä vaihtoehtoisesta työpaikasta saatava palkka h (mitä suurempi, sitä suurempi on w).

Jos valvonta on täydellistä, eli $P = 1$, $k(1/P - 1) = 0$. Tällöin yrityksen kiinnostus maksamastaan palkasta kohdistuu mallin mukaan vain siihen, että palkka ei ole kilpailevan työnantajan maksamaa palkkaa alhaisempi. Yrityksen kannalta työntekijöiden valvonnasta aiheutuu usein kustannuksia, eli tilanne, jossa $P = 1$ voi aiheuttaa yritykselle kohtuuttomia kustannuksia. Voi siis olla niinkin, että tietynasteinen pinnaaminen voidaan sallia, jos pinnaamisesta aiheutuneet haitat ovat valvonnasta aiheutuneita kustannuksia pienempiä. Tämän näkemyksen esittävät myös Alchian ja Demsetz (1972, 780).

Työstä pinnaamista voidaan tarkastella myös palkkatason mukaan (Shapiro & Stiglitz 1986, 49). Jos palkka on hyvin korkea, työntekijät arvostavat työpaikkaansa kahdesta syystä. Ensiksi, työntekijät arvostavat korkeaa palkkaa sinänsä. Toiseksi, korkeapalkkaisia työpaikkoja on vähän, joten työpaikan menettämisen jälkeen vastaavan palkkatason työtä ei olisi helppo saada. Tämän takia pinnaamista ei pidetä houkuttelevana. Tilanne on päinvastainen, kun palkka on melko alhainen. Alhainen palkka merkitsee, että työntekoa suositaan vain kohtalaisesti työttömyyteen nähden. Ja toiseksi, alhaisen palkkatason työtä on helppoa saada, jos tulee erotetuksi. Näillä perusteilla pinnaamisella saavutettava hyöty tuntuu houkuttelevalta.

4 YRITYKSEN VAIKUTUSKEINOT TYÖNTEKIJÖIDEN KÄYTTÄYTYMISEEN

Tässä luvussa tarkastellaan yrityksen kokonaistavoitteen ja yksittäisten työntekijöiden tavoitteiden välistä suhdetta yleisesti, Raimo Tuomelan esittämää kollektiivisen toiminnan tavoitteellisuutta, Douglas McGregorin liikkeenjohdon teorioita X ja Y sekä erilaisia kannustimia, joilla yrityksen johtajat pystyvät vaikuttamaan työntekijöiden käyttäytymiseen.

4.1 Työntekijän ja yrityksen tavoitteiden välinen suhde

4.1.1 Yksinkertaisia vaihtoehtoja

Tarkastellaan seuraavaksi sitä, miten yrityksen ja siinä toimivien yksilöiden tavoitteiden välinen suhde voi vaihdella. Yrityksen ja siihen kuuluvien yksilöiden (tai työntekijöiden) tavoitteiden välinen suhde voidaan karkeasti jaotella seuraavasti (kohdasta (1) eteenpäin yrityksen ja yksilön tavoitteet erkanevat toisistaan kohtaan (6) asti):

- (1) yrityksen tavoite on täysin identtinen sen yksilöiden tavoitteiden kanssa,
- (2) yrityksen tavoite eroaa jonkun / joidenkin sen yksilöiden tavoitteista, yksilöiden hyväksyessä tämän eron uhraten oman etunsa yritykseen nähden,
- (3) yrityksen tavoite eroaa useiden sen yksilöiden tavoitteista, yksilöiden hyväksyessä tämän eron uhraten oman etunsa yritykseen nähden,
- (4) yrityksen tavoite eroaa jonkun / joidenkin sen yksilöiden tavoitteista, näiden yksilöiden kokiessa tämän kohtuuttomana,
- (5) yrityksen tavoite eroaa useiden sen yksilöiden tavoitteista, jotka kokevat tämän kohtuuttomana,
- (6) yrityksen tavoite eroaa täysin sen yksilöiden tavoitteista.

Kohtaa (1) voidaan pitää eräänlaisena ideaalina – joskin sen realismi on hieman kyseenalainen, etenkin suurissa yrityksissä. On kuitenkin selvää, että jos yrityksen jokainen työntekijä pystyy sisäistämään yrityksen tavoitteet ensisijaisina myös omalle toiminnalleen yrityksessä, on yrityksellä maksimaaliset mahdollisuudet saavuttaa nämä tavoitteet.

Tavoitteet voivat olla yhtenäiset kahdella eri tavalla: joko yrityksen työntekijät todella omaksuvat yrityksen kokonaistavoitteen oman toimintansa perustaksi tai olosuhteet yrityksessä on järjestetty niin, että työntekijöiden oman edun tavoittelu aiheuttaa parhaan lopputuloksen koko yrityksen kannalta.

Yksinkertaisesti tavoitteiden yhtenäisyys merkitsee seuraavaa (Lee & Lawrence 1985, 23). Työntekijät työskentelevät ensisijaisesti maksimoidakseen palkkansa. Johtajien on suunniteltava työtehtävät, organisaatio sekä palkkajärjestelmät siten, että jos työntekijät työskentelevät kovasti, he saavat mahdollisimman korkeaa palkkaa. Jos johtajat ovat tehneet työnsä kunnolla, työntekijöiden kovat ponnistelut merkitsevät korkeampaa tuottavuutta, suurempia voittoja ja lopulta suurempia osinkoja omistajille. Tällöin kaikki osapuolet ovat tyytyväisiä: työntekijät saavat korkeaa palkkaa, omistajat suuremmat osingot ja johtajat ovat tyytyväisiä, koska he ovat tehneet työnsä kunnolla.

Kohdat (2) ja (3) ovat tämän tutkielman kannalta mielenkiintoisia. Työntekijöiden oman edun tavoittelun uhraaminen yrityksen kokonaistavoitteelle vastaa aiemmin mainittua kollektiivista rationaalisuutta. Oman edun uhraaminen merkitsee myös pinnaamisesta luopumista, vaikka pinnaamisesta voi joissakin tilanteissa olla työntekijälle hyötyä.

Kohdat (4) ja (5) pitävät sisällään konfliktin mahdollisuuden. Ne voivat ilmetä esim. lakkoiluna tai vapaamatkustamisena, jota tarkasteltiin kappaleessa 3.3. Kun yksilöt haluavat vaikuttaa yksilön ja yrityksen tavoitteiden väliseen suhteeseen, on selvää, että yksilöillä ryhmänä on siihen suurempi mahdollisuus kuin yksittäisillä työntekijöillä. Kun yksittäinen työntekijä vastustaa jotakin tavoitetta, voi siitä olla seurauksena rangaistus tai irtisanominen – yksilö on usein korvattavissa.

Kohtaa (6) voitaneen pitää varsin epärealistisena ainakin yrityksen pitkäaikaisen toiminnan kannalta. Joissakin lyhytkestoisissa tilanteissa näin ehkä voi olla, mutta ennemmin tai myöhemmin tällaisesta tilanteesta on päästävä pois. Tämä voi tapahtua joko yrityksen tavoitetta muuttamalla tai siinä toimivia yksilöitä vaihtamalla.

4.1.2 ”Me-tavoitteet”

Esitin aiemmin kaksi eri vaihtoehtoa, kuinka yksilöiden ja yrityksen kokonaistavoite voi olla yhtäläinen: 1) joko yrityksen olosuhteet järjestetään niin, että tavoittelemalla omaa etuaan työntekijät tavoittelevat myös yrityksen kokonaisuutta tai 2) työntekijät omaksuvat yrityksen kokonaisedun omaa toimintaansa ohjaavaksi tekijäksi. Seuraavaksi tarkastellaan vaihtoehtoa 2) Tuomelan ja Millerin (1988) esittämän ”*me-tavoitteet*”-käsitteen avulla.

Yksilön tavoitteita tarkasteltaessa huomioidaan yleensä pelkästään yksilön omat, muut ihmiset huomiotta jättävät tavoitteet. Voidaan kuitenkin tarkemmin analysoida myös tavoitteita, jolloin yksilön tavoitteisiin vaikuttaa yhtä merkittävästi myös muut ihmiset ja heidän toimintansa. Tällaisia tavoitteita ilmenee kun toimitaan ryhmissä tietyn tavoitteen saavuttamiseksi. Tuomela ja Miller (1988, 367-389) kutsuvat tällaisia tavoitteita ”*me-tavoitteiksi*” (‘*we-intentions*’).

Tällaisille *me-tavoitteille* on keskeistä, että tietty ryhmä vaikuttaa sen jäseniin ja päinvastoin (ibid., 367). Tällöin on vallittava ryhmätietoisuus; ryhmän jäsenille on täytynyt muodostua käsitys ryhmästään ja sen tavoitteista. *Me-tavoite* ei ole redusoitavissa ”*minä-tavoitteisiin*”.

Tilanne voidaan esittää yksinkertaisesti seuraavan kaavion avulla (ibid., 368 tai Tuomela 1982, 12):

- (1) Teemme X:n (ryhmällä G),
- (2) Olen osa ryhmää G,
- (3) Teen osani X:stä.

Kohta (1) on henkilön ilmaisema *me-tavoite*, kohta (2) on hänen uskomuksensa ja X edustaa yhteistä tavoitetta. Henkilö siis jakaa tietyn, yhteistoiminnalla saavutettavan tavoitteen muiden kanssa. Tässä on huomattava, että tämänkaltaista yhteistoimintaa tarkasteltaessa toimijoilla on oletettava olevan asiaan kuuluva *me-asette* (ibid., 370). Henkilöt toimivat tavoitteen saavuttamiseksi tavoitteen yhteisyyden takia, eivät egoistisista motiiveista.

Oletetaan, että henkilöt $A_1, \dots, A_k, \dots, A_m$ tekevät yhdessä $X:n$. Ryhmä ei toimi kollektiivisesti tavoitteellisesti, jos yhdeltäkin ryhmän jäseneltä puuttuu asiaankuuluva ryhmätavoite, joka kuvaa henkilöiden yhteistä tavoitetta. Esim. vaikka henkilö A_k tekisikin oman osansa tarkoituksellisesti, muttei jakaisi muiden kanssa yhteistä tavoitetta, voimme sanoa, että hän ei toiminut tavoitteellisesti yhteisen päämäärän takia.

Edellinen kuvailu on mielenkiintoinen tarkastelu ryhmän tavoitteellisuudesta. Voidaan kuitenkin kysyä, voiko edellä käsiteltyjä me-asenteita olla useammanlaisia yhden tavoitteen saavuttamiseksi. Vaikka kaikki ovatkin osallisia tietystä tavoitteesta – siis tavoite on heille yhteinen – on mahdollista, että päädytään samaan, tavoiteltuun tulokseen, vaikka he kaikki eivät toimikaan vain tietystä, yhteisestä motiivista.

Tilannetta voidaan hahmottaa esimerkiksi yksittäisen yrityksen kannalta. Oletetaan, että yrityksen tavoite kokonaisuutena on mahdollisimman suuri voitto. Tällöin voidaan ajatella, että tuo tavoite on mahdollista saavuttaa, vaikka työntekijät eivät toimikaan yhteisen metavoitteen hengessä, vaan joistakin muista motiiveista. Yksittäinen työntekijä voi esimerkiksi tavoitella urallaan etenemistä ja tämän takia hän työskentelee ahkerasti ja tunnollisesti. Tällöin hänen ehkä hyvin egoistisestakin tavoitteestaan aiheutuu hyötyä koko yritykselle. Tällöin siirrytään tavoitteiden yhdistämisessä kappaleen alussa esitetyn vaihtoehdon 1) alueelle.

4.1.3 Tavoitteiden yhdistäminen liikkeenjohdon näkökulmasta: teoriat X ja Y

McGregor (1960) esittää kaksi erilaista teoriaa liikkeenjohdosta, joita hän kutsuu teorioiksi X ja Y. Teoria X edustaa McGregorin mukaan perinteistä näkemystä liikkeenjohdosta, ja teoria Y edustaa uudempaa näkemystä, jonka mukaan yksilöiden ja organisaatioiden tavoitteet olisi yhdistettävä – ja on siis keskeinen tämän tutkielman kannalta. Teorioiden X ja Y perustana ovat erilaiset ihmiskäsitykset, jotka erityisesti liittyvät ihmisten suhtautumiseen työhön (McGregor 1960, 33-35; 47-48).

Teoria X edustaa McGregorin mukaan perinteistä näkemystä, jonka mukaan ihmiset ovat luonnostaan laiskoja olentoja, jotka karttavat työntekoa aina kun siihen on tilaisuus. Tämän takia organisaation tavoitteiden saavuttaminen edellyttää ihmisten ohjailua, pakottamista, jopa uhkailua. Teorian mukaan ihmiset pitävät ohjailusta ja haluavat välttää vastuuta, heillä on vähän kunnianhimoa ja he haluavat ennen kaikkea turvallisuutta.

Teoria Y perustuu varsin vastakkaiseen käsitykseen ihmisestä. Sen mukaan työnteko on ihmiselle yhtä luontaista kuin leikkiminen tai lepääminen. Pelkkä ulkoinen kontrolli ja rangaistuksen uhka eivät riitä motivoimaan ihmistä organisaation tavoitteiden saavuttamiseksi, vaan ihminen kontrolloi itse toimintaansa kohti tavoitteita, joihin hän on sitoutunut. Sitoutumalla tavoitteisiinsa ihminen saavuttaa tavoitteisiin liittyvät palkinnot.

Teorioiden ihmiskuvien todenmukaisuuden tarkastelu kuuluu ennemminkin psykologian piiriin, joten en tarkastele edellä mainittuja lähtöoletuksia sen tarkemmin. Voidaan vain todeta, että työntekijöistä varmasti löytyy sekä teorian X että teorian Y mukaisesti toimivia ihmisiä. Nämä oletukset kuitenkin ratkaisevasti vaikuttavat edelleen siihen, minkälaisia toimintaohjeita työntekijöiden johtamisesta annetaan.

Teorian X ongelmana McGregor pitää sitä, että rahalliset palkkiot nähdään tärkeimpänä johdon auktoriteetin käyttötapana (McGregor 1960, 91). Rahaa pidetään organisatorisissa puitteissa suurimpana ihmisten käyttäytymistä ohjaavana tekijänä, ja työsopimus on teorian mukaan sopimus, joka oikeuttaa työnantajan ohjailemaan työntekijää palkkaa vastaan. McGregorin mukaan nimenomaan rahan arvostuksen subjektiivisuus tekee mahdolliseksi sen, että työsopimukset olisivat tässä suhteessa tehokkaita.

Teorian Y keskeinen ajatus on, että yritykseen luodaan sellaiset olosuhteet, joissa yksittäisten työntekijöiden omat tavoitteet tehdään ehdollisiksi yrityksen kokonaistavoitteelle (McGregor 1960, 61). Työntekijä voi siis saavuttaa omat henkilökohtaiset tavoitteensa parhaiten ohjaamalla ponnistelunsa yrityksen tavoitteelle. Teorian Y mukaan organisaatio kärsii, jos tavoitteiden yhdistämistä ei saavuteta. Näkemyksen mukaan organisaation tavoitteita ei saavuteta parhaiten yksipuolisella johdon

tekemällä ohjailulla ja kontrollilla, koska tällainen käytäntö ei saa aikaan työntekijöiden täyttä sitoutumista tavoitteisiin.

Vaikka McGregor myöntääkin, että yksilöiden ja organisaatioiden tavoitteiden täydellinen yhdistäminen on käytännössä mahdotonta, esittää hän joitakin toimenpiteitä, joilla tavoitetta kohti voidaan mennä. Myöhemmin tarkasteltava Scanlon-suunnitelma on yksi mahdollisuus tavoitteiden yhdistämisen suuntaan.

4.2 Kannustimet

4.2.1 Yleistä

Yrityksen johto pystyy vaikuttamaan työntekijöidensä toimintaan erilaisten *kannustinten* avulla. Kannustimet voivat olla taloudellisia tai ei-taloudellisia. Taloudelliset kannustimet ovat joko suoraan tai epäsuorasti rahamääräisiä, kuten palkkoja. Ei-taloudelliset kannustimet liittyvät erilaisiin psykologisiin tekijöihin ja arvoihin. Ei-taloudellisia kannustimia ovat esimerkiksi status, vastuun antaminen, päätöksentekoon osallistuminen, julkinen kiitos sekä yksittäiset, symboliset palkkiot. Kannustinten avulla yritys voi vaikuttaa työntekijöiden toimintaan niin, että se kohdistuu tiettyyn johdon määrittelemään tavoitteeseen. Kannustintyyppien moninaisuuden takia niiden tehokas käyttö vaatii kannustinten sopivaa tilannekohtaista yhdistelemistä (Stiglitz 1987, 51).

Kannustimet voidaan erotella yksilöllisiin ja ryhmäkannustimiin (Patten 1977, 396-397). Yksilölliset kannustimet kohdistuvat yksittäisen työntekijän suoritukseen ja ryhmäkannustimet kohdistuvat työryhmän toimintaan. Erästä ryhmäkannustinmuotoa, Scanlon-suunnitelmaa, tarkastellaan tarkemmin myöhemmin. Kannustin voi olla mikä tahansa keino, jonka avulla yksittäinen työntekijä tai tietty ryhmä työntekijöitä saadaan toimimaan yrityksen haluamalla tavalla. Kannustinten tarkoitus on liikkeenjohdon näkökulmasta ennemminkin saada tietyt tavoitteet toteutumaan kuin pelkästään palkita tavoitteiden saavuttamisesta.

Taulukkoon 2 on koottu yksilöllisten ja ryhmäkannustintien perusominaisuudet, -edut ja -rajoitukset.

Taulukko 2. Yksilöllisten ja ryhmäkannustintien vertailua. (Patten 1977, 419)

<u>Kannustimet</u>	
<u>Yksilölliset kannustimet</u>	<u>Ryhmä- tai koko yritystason kannustimet</u>
<i>Perusominaisuudet:</i>	
Palkkiot perustuvat yksilölliseen suoritukseen.	Palkkiot perustuvat ryhmäsuoritukseen.
Suorituksen (tuotannon) täytyy olla yksilön suorasti hallittavissa.	Suoritus on usein vain epäsuorasti työntekijöiden hallittavissa.
Rohkaisee yksilöllisyyttä ja kilpailua.	Rohkaisee ryhmätöitä ja yhtenäisyyttä.
Luottaa voimakkaasti rahapalkkioihin.	Voi sisältää ei-taloudellisia sekä taloudellisia palkkioita.
<i>Perusedut:</i>	
Vetoo individualisteihin.	Motivoi monia työntekijöitä.
Palkitsee työntekijöitä suorassa suhteessa heidän tuottavuuteensa.	Käyttökelpoinen monissa tehtävissä.
Tarjoaa melko tarkkaa tietoa työvoimakustannusten arvioimiseksi.	Yhdistää työntekijöiden ja yrityksen tavoitteet.
	Voi sisältää yrityksen kaikki työntekijät
	Hallintokustannukset ovat vähäiset.
	Työntekijät tekevät yhteistyötä ongelmien ratkaisussa.
<i>Perusrajoitukset:</i>	
Sisältää harvoin kaikkia työntekijöitä.	Ei palkitse jokaista työntekijää hänen tar-
Rajoittunut massatuotantoon ja melko yksinkertaisiin operaatioihin.	kan tuottavuutensa mukaisesti.
Aiheuttaa useita valituksen aiheita.	
On rajoittunut fyysiseen tuotantoon.	
Työstandardeista on vaikeaa päästä yksimielisyyteen.	
Vaikeaa ylläpitää pitkällä tähtäimellä.	

Molemmilla kannustinmuodoilla on siis sekä etunsa että heikkoutensa. Yksilölliset kannustimet voivat käytännössä palkita työntekijöitä oikeudenmukaisemmin kuin ryhmäkannustimet, joissa yksittäisen työntekijän panos ei ole ratkaiseva. Toisaalta

yksilölliset kannustimet voivat vähentää usein hyödyllistäkin yhteistyötä, tai jopa aiheuttaa haitallista kilpailua työntekijöiden kesken.

Guzzo ja Katzell (1987, 108-110) esittävät kahdeksan tekijää, jotka vaikuttavat positiivisesti kannustinten tehokkuuteen motivoijana:

- (1) *mahdollisuus saada palkkio*: motivoi ihmisiä, kuitenkin eri lailla eri ihmisiä,
- (2) *tyytyväisyys työhön*: tyytyväisyys palkkaan on tärkeä tyytyväisyyteen vaikuttava tekijä,
- (3) *suunnitteluun ja päätöksentekoon osallistuminen*: palkkaa voidaan käyttää lisäämään työntekijöiden osallistumista suunnitteluun ja päätöksentekoon (esim. Scanlon-suunnitelma),
- (4) *selkeät ja haasteelliset suoritustavoitteet*: palkka voi osaltaan motivoida tavoitteiden selkeyttäjänsä (palkan sitominen ponnisteluihin),
- (5) *sosiaalinen ympäristö*: kun hyvä suoritus riippuu ryhmätyöstä, palkan sitominen suoritukseen voi auttaa luomaan sosiaalisia normeja, jotka suosivat työntekijöiden korkeaa tuottavuutta,
- (6) *työssä tarvittavien resurssien riittävyys*: johtajien on tarjottava riittävästi informaatiota, opastusta sekä materiaalia työskentelyyn,
- (7) *palkkioiden ja suorituksen välinen riippuvuus*: mitä enemmän palkka on sidottu suoritukseen, sitä voimakkaampi on sen motivoiva vaikutus (urakkatyö), ja tämän riippuvuuden on oltava työntekijöille selkeä, jotta palkka motivoi,
- (8) *palkkioiden oikeudenmukaisuus*: 1) työntekijän panosten (aika, ponnistelut, taidot) ja hänen saamien tulojen on oltava tasapainossa sekä 2) kohdan 1) mukaisessa suhteessa ei saa olla epäoikeudenmukaisia eroja työntekijöiden kesken.

Kannustinten myöntäminen voi perustua joko työntekijän aikaansaamiin tuotoksiin tai häneltä vaadittuihin ponnisteluihin. Tilannetta voidaan tarkastella seuraavan arvotuotantofunktion avulla (Parsons 1986, 803):

$$V(q, Q) = f(h, H; \theta), \quad (14)$$

missä V = tuotannon arvo
 q = tuotannon määrä
 Q = tuotannon laatu
 $f(h, H; \theta)$ = tuotantofunktio
 h = työskentelyn määrä
 H = työskentelyn laatu
 θ = satunnaistekijä.

Jos satunnaisuutta ei esiinny ($\theta = 0$), niin tuotoksiin perustuva kannustinjärjestelmä on yhtäläinen panoksiin perustuvan kannustinjärjestelmän kanssa. Käytännössä kannustinjärjestelmä useimmiten valitaan sillä perusteella, kummanko määrä - laatu - suhteen tarkkailu on helpompaa ja edullisempää.

4.2.2 Scanlon-suunnitelma

Yksi menestyneistä ryhmäkannustinmuodoista on Scanlon-suunnitelma ('Scanlon plan'), jonka kehitti amerikkalainen Joseph Scanlon vuonna 1937 (Patten 1977, 418; McGregor 1960, 110-123). Scanlon-suunnitelma on lähellä voitonjakoa, mutta siinä tavoitellaan tehokkuutta säästämällä työvoimakustannuksissa. Scanlon-suunnitelmaa sovelletaan koko yritykseen, ja sen tavoite on ryhmätyöskentelyn avulla tuottaa tehokkuutta. Scanlon-suunnitelman teoreettiset oletukset ovat yhtäläisiä McGregorin esittämän teoria Y:n kanssa. Scanlon-suunnitelma perustuu siihen, että työntekijät tavoitellessaan omaa etuaan (mahdollisimman suurta bonus-rahaa) toimivat koko yrityksen edun mukaisesti (kustannuksissa säästäminen ryhmätyöskentelyn avulla).

Suunnitelma perustuu kannustinbonusrahastoon, jossa aikaisemmista tilastoista lasketaan palkkarahojen suhde tuotannon myyntiarvoon (kuukausittainen myynti $-/+$ varaston sopeutuminen). Jokaisena kuukautena todellista palkkalistaa verrataan tähän suhteeseen. Kaikki säästöt todellisten ja odotettujen palkkarahojen välillä maksetaan bonusrahastoon. 75% bonuksista maksetaan työntekijöille ja 25% yritykselle.

Suunnitelmaa havainnollistaa seuraava esimerkki (Patten 1977, 420). Oletetaan, että palkkarahojen suhde tuotannon myyntiarvoon on normaalisti 40%. Myynnin ollessa miljoona dollaria palkkarahoihin kuluu \$400 000. Jos työvoima kasvattaa tehokkuuttaan niin, että samaan tuotantoon päästään \$350 000:lla, aiheutuu tästä \$50 000:n bonus. Tehokkuutta lisänneet työntekijät saavat 75% bonuksesta eli \$37 500.

Scanlon-suunnitelman käytöstä on saatu mm. seuraavanlaisia tuloksia (Patten 1977, 420-421):

- Työntekijöiden lisääntynyt halukkuus tarjota käytännöllisiä, kustannuksia pienentäviä ideoita.
- Työntekijät hyväksyvät helpommin teknologiset muutokset ja keksivät mieluusti uusia laitteita ja työtapoja.
- Paremman työtahdin ja ilmapiirin kehittyminen työntekijöiden vetelehtimisen sijaan.
- Työntekijät ovat enemmän kiinnostuneita laadusta.
- Työntekijät auttavat toisiaan enemmän ja jakavat tiedon kustannusten pienentämiskeinoista.
- Tarvitaan vähemmän ylityötä.
- Työntekijät vaativat tehokasta johtoa.
- Työntekijät tietävät enemmän yrityksen myynti- ja kilpailuongelmista.
- Vähemmän valituksen aiheita.

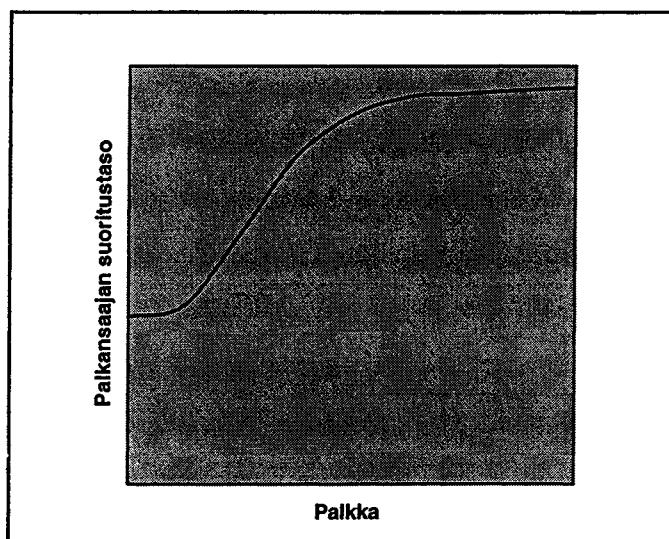
Scanlon-suunnitelma näyttää siis parantavan sekä työntekijöiden että koko yrityksen tilannetta. Mutta suunnitelmalla on myös rajoituksensa sekä ongelmansa. Scanlon-suunnitelmaa on sovellettu vain melko pieniin yrityksiin (alle 1 000 työntekijää), sillä hyvin suurissa yrityksissä työntekijöiden on vaikeampaa nähdä osuuttaan vastuussa

kustannuksista. Ongelmia voi aiheutua myös suunnitelman käyttöönotossa, kun palkkakustannusten ja tuotannon myyntihinnan välinen ”normaali” suhde on määriteltävä (Patten 1977, 421). Jotta suhde voitaisiin määritellä, on valittava tietty periodi, josta suhde lasketaan. Ongelmia voi aiheutua myös silloin, kun yrityksen olosuhteet muuttuvat niin, että tätä suhdetta on myös muutettava.

Johtajien muuttunut asema Scanlon-suunnitelmassa voi myös aiheuttaa ongelmia (Patten 1977, 421). Suunnitelman menestyksellisyys merkitsee, että työntekijät ovat yhä enemmän ja enemmän tekemisissä sellaisten ongelmien kanssa, jotka muuten kuuluisivat johtajille. Johtajien asema ei siis ole enää itsestäänselvä – eikä välttämättä heille kovin mieluinen.

4.3 Palkkausmallit

Työstä saatava palkka on keskeinen työntekijää motivoiva tekijä. Palkan (rahan) arvostus on subjektiivista. Psykologisen tutkimuksen mukaan palkka on tehokas motivoija silloin, kun sillä on seuraavat kaksi ominaisuutta (Lawler 1987, 69). Ensiksi, raha toimii tehokkaana motivoijana silloin, kun se on tärkeää ihmisille. Toiseksi, kun raha on sidottu ihmisten suorituksiin tavoilla, jotka ovat näkyviä, kunniakkaita ja pitkäaikaisia, on se hyvä motivoija. Palkan motivoiva vaikutus on degressiivinen, kuten kuviosta 8 voidaan nähdä.



Kuvio 8. Palkan ja palkansaajan suoritustason välinen riippuvuus. (Heiskanen et al. 1986, 53)

Yleisemmin voidaan sanoa, että palkka motivoi työntekoon ja vaikuttaa suoritustasoon vain sillä ehdolla, että on olemassa selvä, johdonmukainen ja riittävä palkkaero työn tekemisen ja tekemättömyyden, hyvän ja huonon suorituksen sekä toivotun ja epätoivotun toiminnan välillä (Heiskanen et al. 1986, 51). Yksi rahan henkilökohtaiseen merkittävyyteen vaikuttava tekijä on myös yksilön työpaikan taso organisaatiossa (Guzzo & Katzell 1987, 107). Mitä korkeammalla työntekijä hierarkiassa on (ja mitä suurempi hänen palkkansa on), sitä vähemmän tärkeää palkka on.

Palkan kannustinvaikutukset perustuvat myös siihen, että palkitsevuudesta pidetään johdonmukaisesti kiinni (Heiskanen et al 1986, 54). Palkan mielivaltaisuus lisää työntekijöiden epävarmuutta tulevasta palkasta, ja täten palkan kannustava vaikutus heikkenee. Hyvästä suorituksesta on seurattava luvattu palkkio ja huonosta suorituksesta ilman palkkiota jääminen. Palkan epäoikeudenmukainen jakaminen työntekijöiden kesken aiheuttaa helposti työntekijöiden välistä epäsopua.

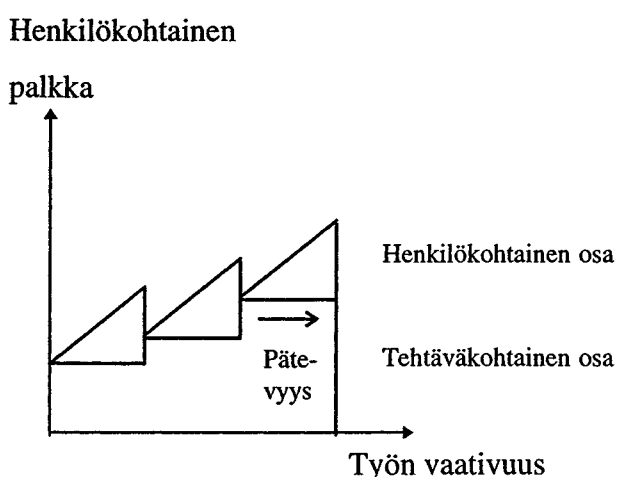
Palkka voidaan maksaa joko aika- tai suoritusperustaisena, joista suorituspalkkatyö jakaantuu edelleen urakka- ja palkkiopalkkatyöhön. Urakkapalkkaus perustuu työntekijän aikaansaamaan työmäärään. Palkkiopalkkauksessa työntekijän ansiot on sidottu henkilön

tai työryhmän onnistumiseen. Työmenetelmän muuttuessa, esimerkiksi uuden koneen henkinnan yhteydessä, palkkion määrä on sovittava uudelleen. Lisäksi näitä täydentäviä palkkaustapoja ovat tulospalkkaus ja voitonjako. Tulospalkkauksessa palkka perustuu työryhmän tai yksilön onnistumiseen tuloksen parantamisessa. Voitonjaossa (voittopalkkion jaossa) palkka muodostuu koko yrityksen tai tietyn ryhmän aikaansaaman voiton (ennalta tai jälkeinpäin määrittelystä) osuudesta.

4.3.1 Aikapalkka

Aikapalkkaa maksetaan ennalta sovittu määrä tunteja, viikkoa tai kuukautta kohti. Tuntipalkka voi vaihdella kuukaudessa enemmän kuin ennalta sovittu kuukausipalkka. Tuntipalkkauksessa lopullinen palkka riippuu tehdystä työajasta, joka tosin voi olla ennalta sovittu määrä esim. kuukaudessa. Tällöin ero kuukausipalkkaukseen ei ole suuri. Aikapalkkauksen etu sekä työntekijälle että työnantajalle on, että se on helppoa laskea.

Kuviossa 9 kuvataan aikapalkkauksen muodostumista. Aikapalkka muodostuu työntekijän henkilökohtaiseen pätevyYTEEN ja kokemukseen perustuvasta osasta sekä tehtäväkohtaisesta osasta. Palkka on sitä korkeampi mitä pätevämpi työntekijä on ja mitä vaativampi tehtävä on.



Kuvio 9. Aikapalkan muodostus. (Gustafsson & Jokinen 1994, 34)

Työnantajan kannalta kuukausipalkan käyttöä voidaan perustella sillä, että raha on vain osa työmotivaatiota; palkka ei siis yksin takaa työntekijän tehokasta työskentelyä. Työntekijän kannalta kuukausipalkan etuna voidaan pitää sitä, että se vähentää työntekijän suorituspaineita. Keskeistä on myös se, että kuukausipalkkaan ei sisälly samanlaista riskiä työntekijälle kuin urakkapalkassa. Kuukausipalkassa riski on työnantajalla; hän on sitoutunut maksamaan työntekijälle tietyn summan, joka ei välttämättä liity työntekijän aikaansaamiin tuotoksiin tai häneltä vaadittuihin ponnisteluihin. Faman (1991, 28) mukaan kuukausipalkkausta käytetään yleensä ammattilais-palvelualan ja johtotason tehtävissä toimivien henkilöiden palkkauksessa, kun taas tuntipalkkaus on yleisempi ”sinikaulus-” ja konttoritehtävissä työskenteleville.

Fama (1991, 26-27) perustelee tunti- ja kuukausipalkkojen käytön eroja seuraavasti. Merkitään työntekijän taitoa $s(t)$, aikaa (tunteja) $h(t)$ ja ponnisteluja e_i , $i = 1, \dots, h(t)$, periodilla t . Työntekijän mitattu tuotanto tunnille i , $O[s(t), e_i(t)]$, on odotetun tuotannon $EO[s(t), e_i(t)]$ ja virhetermin $U[s(t), e_i(t)]$ summa. Virhe voi johtua virheistä mitattaessa tuotantoa tai työntekijöiden taidoista ja ponnisteluista johtuvasta satunnaisuudesta tuotannossa. Kokonaistuotannon ja työntekijän ponnistelujen välinen riippuvuus maksukaudella t on

$$\sum_{i=1}^{h(t)} O[s(t), e_i(t)] = \sum_{i=1}^{h(t)} \{EO[s(t), e_i(t)] + U[s(t), e_i(t)]\}. \quad (15)$$

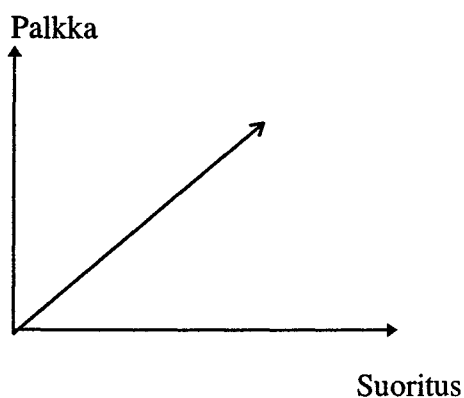
Faman mukaan tuntipalkkaa käytetään vain, jos tunnit antavat tietoa tuotannosta. Aika voi antaa tietoa tuotannosta kahdessa tapauksessa: (1) valvonta tuottaa informaatiota työntekijän tunnittaisesta tuotannosta tai (2) valvonta tuottaa arviot taidosta, tunnittaisesta ponnistelusta sekä taito- ja ponnistelupanosten ja tuotannon välisestä suhteesta.

Kiinteän kuukausipalkan heikkous työntekijöiden kannustamisen suhteen on se, että työntekijät eivät hyödy ylimääräisistä ponnisteluista, jos heille maksetaan kiinteää palkkaa. Tällöin pinnaaminen voi tuntua houkuttelevalta, jos siitä kiinnijäämisen pelkoa ei ole.

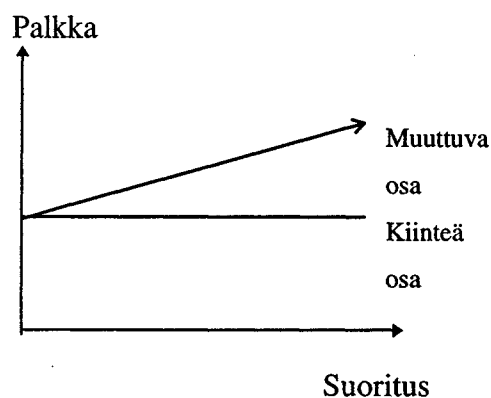
4.3.2 Suorituspalkka

Suorituspalkkatyössä palkka määräytyy tehdyn työmäärän mukaan. Suorituspalkka voi olla palkkiopalkka tai urakkapalkka, joista urakkapalkkaus lienee yleisempi suorituspalkkatyön muoto. Palkkiopalkka palkitsee suoritteista, joille on määritetty normi (Gustafsson & Jokinen 1994, 36). Normi pysyy vakiona, kunnes työsisältö tai olosuhteet muuttuvat. Urakkapalkkauksessa työntekijän palkka määräytyy hänen aikaansaamansa tuotoksen mukaan. Urakkapalkkauksen käytön ehto on, että työntekijöiden aikaansaamat tuotokset ovat helposti ja ilman suuria kustannuksia laskettavissa. Työntekijöiden kannalta urakkapalkkaus on kannustava palkkaustapa silloin, kun työntekijöillä on urakkapalkkajärjestelmässä selkeä mahdollisuus suurempiin tuloihin kuin aikapalkkajärjestelmässä.

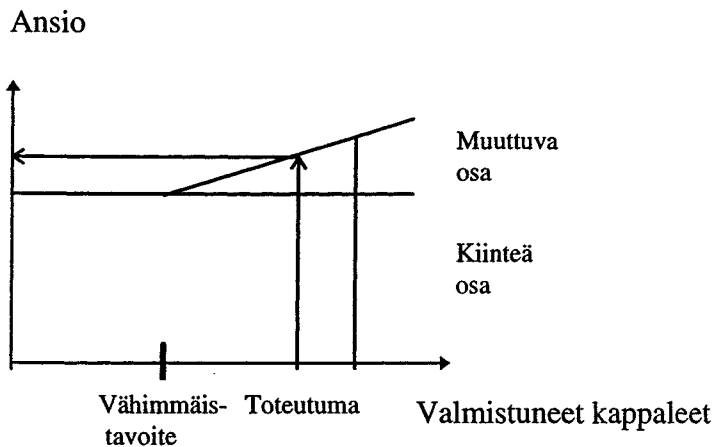
Kuvioryhmässä 10 esitetään suoran urakan, osaurakan sekä palkkiopalkkauksen tulonmuodostus. Suorassa urakassa työntekijän ansiot kasvavat tasaisesti aikaansaatujen tuotosten kasvaessa, kun taas osaurakka koostuu työntekijälle maksettavasta kiinteästä osasta sekä muuttuvasta osasta, joka kasvaa suoritusten kasvaessa.



a) Suora urakka



b) Osaurakka



c) Palkkiopalkka

Kuvio 10. Suora urakka, osaurakka sekä palkkiopalkka. (Gustafsson & Jokinen 1994, 35; 37)

Fama (1991, 34-35) esittää kolme tilannetta, joissa urakkapalkkaus on ongelmallista: (1) kontrolloitu tuotos, (2) tehtävien vaihtelevuus sekä (3) ryhmätuotanto. Urakkapalkkauksen kannustinympäikutukset vähenevät, jos työnantaja joutuu kontrolloimaan työntekijöiden tuotosta. Työntekijöillä ei välttämättä ole mahdollisuutta ansaita niin paljon kuin mihin he olisivat valmiita ponnistelemaan, jos tuotantoa joudutaan rajoittamaan esimerkiksi kausittain. Jos työntekijän tehtävät vaihtuvat ja kehittyvät jatkuvasti, on urakkapalkkasopimus vaikeaa määrittellä. Samoin jos työntekijät toimivat ryhmissä, joista on mahdotonta erottaa yksittäisen työntekijän panosta, on urakkapalkkaus huono vaihtoehto.

Myös Alchian ja Demsetz (1972, 779) ovat tuoneet esille yksittäisen työntekijän työskentelyn arvioinnin ongelman ryhmätuotannossa. Ongelma aiheutuu silloin, kun tuotantofunktio ei ole jaettavissa osiin, jotka erikseen olisivat yhtäläisiä ryhmätuotantoon nähden. Esimerkiksi jos ryhmätuotantofunktio Z koostuu kahdesta panoksesta X_i ja X_j , ei Z jakaudu kahteen erilliseen funktioon, joissa toisessa on panos X_i ja toisessa panos X_j . Ryhmätuotantofunktio on siis enemmän kuin pelkästään panostensa summa. Esimerkkinä tämäntyyppisestä tilanteesta Alchian ja Demsetz mainitsevat työn, jossa kaksi miestä

kantavat yhdessä painavaa lastia rekka-autoon. Tämäntyyppinen työ ei ole jaettavissa kahden erillisen henkilön työskentelyyn.

Suoritusperustainen palkkaus yhdistää työntekijöiden ja yrityksen tavoitteet. Ongelma on kuitenkin työntekijöiden suhtautuminen palkkaustavan mukanaan tuomaan epävarmuuteen tuloista. Kaikki työntekijät eivät ole valmiita ottamaan suorituspalkan mukanaan tuomaa riskiä tuloistaan.

4.3.3 Tulospalkka

Tulospalkka on yrityskohtainen palkkaustapa, jossa työntekijöitä palkitaan toiminnan kehittymisestä. Kun tavoitejakso on päättynyt ja tavoitteet on saavutettu tai ylitetty, asetetaan uudet tavoitteet seuraavalle jaksolle tai haetaan uusia kehitysalueita. (Gustafsson & Jokinen 1994)

Tulospalkkausmalleissa ei ole havaittu mitään tiettyä mallia, joka nostaisi parhaiten yrityksen tuottavuutta (Repo 1994, 12). Tämän takia tulospalkkaus on suunniteltava tarkkaan yritykselle sopivaksi, eikä tulospalkkausmalleja sellaisenaan ole järkevää kopioida yrityksestä toiseen. Tulospalkkausjärjestelmän suunnittelussa yrityksessä on mietittävä mm. mitä tuloksella tarkoitetaan (tunnusluvut, mittarit), mistä tulostasosta palkkiota aletaan maksaa, mikä on tuloksen paranemisen ja palkkion välinen yhteys, miten järjestelmästä ja tuloksesta tiedotetaan, mitä koulutusta tarvitaan ja miten järjestelmää ylläpidetään ja kehitetään (Kauppinen 1987, 5).

4.3.4 Voitonjako

Yrityksen voitonjakoa (eli voittopalkkiota) työntekijöiden kesken voidaan pitää yhtenä kannustin- ja palkkausmuotona. Voitonjaon etuna ja yleisimpänä perusteluna voidaan pitää sitä, että työntekijöiden ja yrityksen tavoitteet eivät ole yrityksen voittoa jaettaessa enää täysin erillisiä. Suuri voitto merkitsee myös työntekijöille suuria tuloja.

Voitonjako voi tapahtua kolmella eri tavalla (Kendrick 1987, 121). Tietty osuus voitosta voidaan (1) jakaa ansioituneille työntekijöille käteisenä, (2) lykätä maksettavaksi myöhemmin eläkkeenä tai (3) yhdistää maksettavaksi sekä käteisenä että myöhemmin eläkkeenä. Voitonjako käteisenä on todettu tehokkaammaksi motivoijaksi rahapalkkion läheisyyden takia (Kruse 1993, 152; Repo 1994, 13). Voitonjakojärjestelmällä aikaansaadut tulot voidaan sijoittaa myös henkilörahastoihin.

Teoreettisesti voittonjakoa voidaan perustella kahdella eri teorialla (Kruse 1993, 147). Tuottavuusteorian mukaan voittonjako parantaa yrityksen tulosta kannustamalla työntekijöitä ponnistelemaan, tekemään yhteistyötä sekä jakamaan keskenään ideoita ja informaatiota. Stabiilisuusteorian mukaan voittonjako muuttaa kannustimia, joiden avulla työntekijöitä palkataan ja pidetään yrityksessä. Voitonjaon avulla päästään suurempaan työllisyyden ja tuotannon vakauteen yrityksissä ja koko taloudessa. Voitonjakoa palkkaustapanaan käyttävät yritykset voivat joustaa heikon taloudellisen tilanteen vallitessa palkoissa, eivät työntekijöiden lukumäärässä. Tätä argumenttia puolustaa mm. Weitzman (1987).

Voitonjakoon liittyy myös ongelmia (Stiglitz 1987, 60; Lawler 1987, 81). Kun yksittäisen työntekijän palkka riippuu koko yrityksen voitoista, on yksittäisellä työntekijällä etenkin suurissa yrityksissä varsin vähän vaikutusta tuohon kokonaisvoittoon. Tilannetta voidaan kutsua "1/N-ongelmaksi" (Kruse 1993, 24). 1/N-ongelmalla tarkoitetaan sitä, että työntekijän osuus jaettavasta voitosta on vain $1/N$ (N =voitonjakoon osallistuvien työntekijöiden lukumäärä). 1/N-ongelman perusteella voittonjako toimii periaatteessa paremmin pienissä yrityksissä. 1/N-ongelman vaikutukset eivät kuitenkaan ole itsestäänselvät (Kruse 1993, 79). Voitonjaon toteuttaminen käytännössä vaatii henkilöstöpolitiikkaa ja tiedonjakoa, jotka voidaan usein toteuttaa suurissa yrityksissä helpommin ja edullisemmin kuin pienissä yrityksissä.

Yksittäisen työntekijän ponnistelut eivät voittoa jaettaessa siis aiheudu pelkästään hänen omaksi edukseen, vaan hän samalla tuottaa muillekin työntekijöille etua. Ei siis ole ihme, että vapaamatkustaminen voi tuntua houkuttelevalta vaihtoehdolta, jos muut työntekijät todella ponnistelevat voiton – ja siitä jaettavien osuuksien – kasvattamiseksi.

Työntekijöiden keskinäinen toistensa valvonta tosin voi vähentää vapaamatkustamisen mahdollisuutta.

Krusen (1993) tarkastelemat 26 ekonometrista tutkimusta voitonjaosta paljastavat, että voitonjako on parantanut voitonjakoon siirtyneiden yritysten tulosta. Tulokset eivät kuitenkaan ole täysin luotettavia yleistyksenä voitonjaon positiivisesta vaikutuksesta yrityksen tulokseen (Krusen 1993, 151). Krusen tarkastelemissa tutkimuksissa ei ole verrattu yrityksen tilannetta ennen voitonjakoa ja voitonjakosuunnitelman käyttöönoton jälkeen. Tutkimuksissa on tarkasteltu vain yrityksen tulosta voitonjakosuunnitelman käyttöönoton jälkeen. Voitonjaon ja korkean tuottavuuden välinen kausaalisuus ei ole täysin varmaa; voi olla myös niin, että korkean tuottavuuden omaavat yritykset ovat omaksuneet voitonjaon eikä päinvastoin. Tämän näkemyksen esittää myös Repo (1994, 12).

5 KANNUSTAVA PALKKAUS SUOMESSA

Työntekijöiden ja yrityksen tavoitteiden yhdistämisen suuntaan tehtyjä toimenpiteitä Suomessa ovat erilaiset kannustavat palkkausmenetelmät. Aihetta on tutkittu melko vähän, joten tarkasteltavia tutkimuksia on vain muutama. Teen tässä luvussa lyhyen katsauksen kokemuksiin kannustavasta palkkauksesta, erityisesti tulospalkkauksesta, jota on käytetty melko hyvin tuloksin. Tulospalkkaus on yritysکوhtainen palkkaustapa, ja tästä palkkaustavasta saatuja kokemuksia on koottu yritysکوhtaisesti liitteeseen 1. Lisäksi tarkastelen suomalaisten yritysten voittopalkkioiden jakamista.

5.1 Teollisuuden palkkaustavat

Juha Kettunen on tutkimuksessaan (1994) tarkastellut teollisuuden työntekijöiden palkkoja Suomessa vuoden 1990 viimeisen neljänneksen ajalta. Tutkimuksessa on mukana n. 15 000 työntekijää, ja tarkasteltavat toimialat ovat seuraavat: vaatetus-, tekstiili-, metalli-, mekaaninen puu-, paperi-, elintarvike- ja kemian teollisuus. Työntekijöiden tunnit ja ansiot on eritelty vuosineljänneksen ajalta palkkaustavoittain. Tiedot on saatu suoraan työnantajien palkkakirjanpidosta. Kettunen tarkastelee tutkimuksessaan pääasiassa eri palkkaustapojen mukaisiin töihin valikoitumista, mutta tämän tutkielman kannalta nämä asiat ovat epärelevantteja. Sen sijaan Kettusen tekemä eri palkkaustapojen mukaisten ansioiden vertailu kertoo siitä, miten työntekijöillä on mahdollisuudet eri ansiotasoihin eri palkkaustavoilla.

Taulukkoon 3 on koottu eri teollisuudenaloilla käytettyjen eri palkkaustapojen tuntipalkkojen keskiarvot ja keskihajonnat. Suluissa on eri palkkauksella olevien työntekijöiden osuudet koko toimialasta. Nämä prosenttiosuudet eivät summaudu toimialoittain sadaksi prosentiksi, sillä jotkut työntekijät voivat tehdä työtä useammalla kuin yhdellä palkkaustavalla.

Taulukko 3. Eri palkkaustavan mukaisten tuntipalkkojen keskiarvot (yllä) ja keskihajonnat (alla) eri teollisuuden aloilla vuonna 1990. (Suluissa on palkkaustavan mukaista palkkaa saavien työntekijöiden osuudet toimialan koko otoksesta) (Kettunen 1994, 14)

Toimiala	Aikapalkka	Urakkapalkka	Palkkiopalkka
Vaatetus- ja tekstiiliteollisuus	34.10 (89.3 %) 5.75	34.80 (52.8 %) 4.76	37.90 (9.2 %) 7.11
Metalliteollisuus	43.00 (68.0 %) 11.70	50.40 (22.9 %) 10.63	47.80 (30.3 %) 20.29
Mekaaninen metsäteollisuus	38.20 (67.9 %) 6.98	41.97 (68.2 %) 7.32	41.90 (10.8 %) 8.40
Paperiteollisuus	43.30 (53.2 %) 5.17	188.50 (3.8 %) 147.50	48.10 (54.4 %) 7.68
Elintarviketeollisuus	40.60 (77.5 %) 9.41	44.10 (35.9 %) 8.85	40.20 (28.0 %) 5.85
Kemianteollisuus	39.90 (62.7 %) 8.02	44.10 (21.5 %) 11.79	43.70 (59.2 %) 7.80
Kaikki alat	41.40 (75.1 %) 10.86	49.20 (29.1 %) 42.42	46.50 (32.1 %) 14.93

Taulukosta 3 havaitaan, että urakkapalkkauksessa tuntiansiot ovat suurimmat, palkkiopalkkauksessa seuraavaksi suurimmat ja aikapalkkauksessa pienimmät. Urakkatyötä tekevä henkilö ansaitsee noin 19 % enemmän kuin aikapalkkatyötä tekevä. Palkkiopalkkatyötä tekevä henkilö ansaitsee 12 % enemmän aikapalkkatyöhön nähden. Palkkojen hajonta suhteessa palkan tasoon on pienintä aikapalkkatyössä.

Taulukkoon 4 on koottu palkkaustavoittain eri palkkaustapojen mukaisten työtuntien osuus kaikista työtunneista.

Taulukko 4. Kunkin palkkaustavan mukaisten työtuntien osuus (%) kaikista työtunneista palkkaustavoittain kaikilla teollisuuden toimialoilla. (Kettunen 1994, 16)

Työtuntien osuus keskimäärin	Eniten tehneet		
	aikapalkka-työtä	urakkapalkka-työtä	palkkio-palkkatyötä
aikapalkkatyössä	96.27	11.76	4.32
urakkapalkkatyössä	2.53	87.35	0.66
palkkiopalkkatyössä	1.20	0.86	95.01

Taulukosta 4 nähdään, että aikapalkkatyöhön valikoituneet työntekijät saavat 96 % tuloistaan aikapalkkana. Urakkapalkkatyötä pääasiassa tekevät työntekijät tekevät 87 % työstään urakkapalkalla ja 12 % aikapalkalla. Tämä selittyy sillä, että urakatyön luonne vaatii välillä normaalista urakasta poikkeavaa siirtymä- tai järjestelytyötä (Kettunen 1994, 15). Palkkiopalkkatyötä pääasiassa tekevät työntekijät saavat 95 % tuloistaan palkkiopalkasta.

5.2 Tulos- ja palkkiopalkkaus

Tulospalkkauksesta Suomessa on jonkin verran kokemuksia, mutta kovin vähän tutkimuksia. Lähinnä on tutkittu yleistä asennoitumista tulospalkkioihin kysely- ja haastattelututkimuksilla. Näissä tutkimuksissa on ilmennyt, että tulospalkkaukseen suhtaudutaan pääasiallisesti myönteisesti (Repo 1994, 13). Tulospalkkiot yleistyivät 1980-luvulla ja julkisella sektorilla ne otettiin käyttöön valtion virastoissa ja laitoksissa vuonna 1988 ja kunnissa 1991 (Repo 1994, 10). Yksityisellä sektorilla tulospalkkausta on käytetty pidempään.

Tarkastelen seuraavassa yrityskohtaisia kokemuksia tulos- ja palkkiopalkkauksesta. Tulos- ja palkkiopalkkauskokemuksia on käsitelty mm. Kauppisen (1987) ja Rationalisointineuvottelukunnan (1993) kirjoituksissa. Liitteeseen 1 on koottu taulukoksi

tulos- ja palkkiopalkkausmenetelmiä sekä kokemuksia näistä palkkaustavoista. Kuvailen lyhyesti taulukon tuloksia.

Kuten jo aiemmin todettiin, palkkiopalkkaus, ja erityisesti tulospalkkaus, ovat yrityskohtaisia palkkaustapoja. Tämän takia niistä saatuja kokemuksia on vaikeaa luotettavasti vertailla toisiinsa. Lisäksi ei voida olla varmoja siitä, onko kannustava palkkaus aiheuttanut kasvaneen tuottavuuden vai olisiko tuottavuuden kasvu saavutettu joka tapauksessa (Repo 1994, 12). Tämän takia kokemuksiin kannustavasta palkkauksesta on syytä suhtautua varauksella.

Kaikissa liitteessä 1 esitetyissä yrityksissä kokemukset kannustavasta palkkauksesta ovat pääosin myönteisiä. Tyytyväisyyden aiheita yrityksen kannalta on mm. tuottavuuden kasvu, työntekijöiden lisääntynyt omatoimisuus ja yhteistyö. Myös työntekijöille tyytyväisyyden aiheita tulos- ja palkkiopalkkauksesta on useita: kasvaneet ansiot, työilmapiirin parantuminen ja yhteistyön lisääntyminen. Vaikuttaa siis siltä, että tulos- ja palkkiopalkkaus vaikuttavat työntekijöihin niin, että he toimivat yrityksen kokonaisedun hyväksi samalla kun heille tarjoutuu mahdollisuus parempiin tuloihin.

Suurimmassa osassa taulukkoon kootuista yrityksistä tulos- tai palkkiopalkkausta on käytetty vasta muutamia vuosia, joten todellisista pitkän aikavälin vaikutuksista ei voida vielä olla varmoja. Huomattavaa on myös se, että tulospalkkaus on normaalin palkan päälle maksettava lisä, joka vaihtelee yrityksissä 0:sta 10:een prosenttiin palkasta. Tulokseen perustuvan palkkion suuruudelle asettavat rajansa toisaalta lainsäädäntö ja toisaalta työntekijöiden mahdollinen negatiivinen suhtautuminen heidän tulojaan koskevaan liian suureen riskiin. Maksettu lisä ei kuitenkaan ole täysin mitätön, sillä vuositasolla se voi parhaimmillaan olla yhden kuukauden palkan suuruinen.

5.3 Voittopalkkiot

Repo (1994) on tutkinut Suomessa käytettyjä voittopalkkioita vuosina 1990-1992. Voittopalkkioita jakaneet yritykset löytyvät liitteestä 2. Voittopalkkiot on sijoitettu tätä varten perustettuihin henkilöstörahoihin. Yritysten kannattavuuden mittarina on käytetty

sijoitetun pääoman tuotto prosentti ja tehokkuuden mittarina jalostusarvo/henkilöstö. Tunnuslukuissa on käytetty seuraavia kaavoja (Repo 1994, 24):

Jalostusarvo = Käyttökate + palkat ja muut henkilöstökulut + vuokrat

Sijoitetun pääoman tuotto = Tulos rahoituserien jälkeen + korkokulut + muut vieraan pääoma kulut / korollinen vieras pääoma + oma pääoma + varaukset + arvostuserät

Vuosina 1990-1992 voittopalkkioita Suomessa on maksettu 160,7 miljoonaa markkaa, josta yli puolet jaettiin vuonna 1990. Suurin yksittäinen voittopalkkioerä on ollut 59,1 miljoonaa markkaa ja pienin 59 191 markkaa. Kolmen rikkaimman rahaston voittopalkkioiden osuus kaikista jaetuista voittopalkkioista oli lähes 80 %. Jotkut yritykset eivät ole voineet maksaa voittopalkkioita lainkaan näinä vuosina. Jäsentä kohden voittopalkkiot olivat suurimmillaan 10 151 markkaa vuonna 1990, 3 174 markkaa vuonna 1991 ja 9 688 markkaa vuonna 1992. (Repo 1994, 47;49)

Toimialoista eniten voittopalkkioita oli kertynyt kemianteollisuuteen, metalliteollisuuteen, kustannus- ja painoteollisuuteen sekä rahoituspalveluihin. Repo tosin toteaa, että kyky maksaa voittopalkkioita on ollut ennemminkin yritys kohtaista kuin toimialakohtaista (Repo 1994, 48-49). Jäsentä kohti laskettuna voittopalkkiot vaihtelevat toimialojen sisällä aivan yhtä paljon kuin yritysten kesken yleensä ja vaihteluväli on ollut joka vuosi hyvin suuri.

Sen sijaan yrityksen koolla on merkitystä voittopalkkioiden maksamiskykyyn (Repo 1994, 49). Suuret yritykset ovat kyenneet maksamaan voittopalkkioita pieniä yrityksiä paremmin. Maksetun voittopalkkion määrä jäsentä kohden on kuitenkin ollut pienissä yrityksissä suurempi. Vuonna 1992 puolet voittopalkkioista suorittaneista pienistä yrityksistä maksoi yli 1 000 markkaa jäsentä kohden, mutta suurista yrityksistä tämän verran maksoi vain kaksi yhdeksästä (Repo 1994, 49).

Tarkasteltaessa toimialakohtaisia kannattavuus- ja tuottavuuslukuja ei alan kehitys Revon (1994, 48) mukaan korreloi voittopalkkioerien maksamiskyvyn kanssa. Suotuisan kehityksen omaavalla alalla ei voittopalkkioita maksaneiden yritysten osuus ole suurempi kuin muilla aloilla.

Revon esittämistä luvuista ilmenee, että voittopalkkiot voivat olla työntekijälle merkittävä lisä normaalin palkan päälle. Voittopalkkioiden käytöstä saadut kokemukset ovat sen sijaan hyvin vaihtelevia, sillä jopa samaan konserniin kuuluvat, samanlaista voittopalkkiojärjestelmää käyttäneet yritykset ovat kyenneet maksamaan voittopalkkioita hyvin eri menestyksellä.

6 YHTEENVETO TARKASTELLUSTA TILANTEESTA

6.1 Yhteenvetotaulukko tilanteesta

Taulukkoon 4 on koottu käsitellyn tilanteen keskeiset teoriat ja ongelmat. Taulukko on jaettu neljään sarakkeeseen, joista ensimmäisessä tarkastellaan työn eri ulottuvuuksia työntekijälle, toiseen sarakkeeseen on koottu käsitellyt teoriat, kolmannessa sarakkeessa ovat työnantajan erilaiset vaikutuskeinot työntekijään ja neljännessä sarakkeessa on eri tilanteisiin ja teorioihin liittyviä ongelmia. Taulukossa ei ole huomioita luvun 5 kokemuksia Suomen palkkauksesta.

6.2 Työmotivaatio

Keskeinen ongelma on siis se, *miten työntekijät saadaan toimimaan yrityksen tavoitteiden mukaisesti*. Kun työntekijä on palkattu yritykseen, tekee hän valinnan oman käyttäytymisensä suhteen. Tällöin keskeisellä sijalla on työntekijän *työmotivaatio*. Työntekijä toimii joko annettujen vaatimusten mukaisesti tai sitten hän toimii niitä vastaan. Työntekijän ei-toivottua käyttäytymistä ovat mm. pinnaaminen, vapaamatkustaminen ja työpaikan välineistön varastaminen tai sabotoiminen.

Työntekijät voivat arvioida pinnaamisen kannattavuutta pinnaamisella saavutettavan hyödyn ja siitä kiinnijäämisen todennäköisyyden avulla. Pinnaamisessa ja vapaamatkustamisessa on kyse työntekijän *oman edun tavoittelusta* muiden työntekijöiden ja koko yrityksen kustannuksella. Usein kyse on työntekijän *yleisestä asennoitumisesta työhön* sekä siihen yritykseen, jossa hän työskentelee. Työntekijän asenne työhön ja työstä saataviin taloudellisiin ja ei-taloudellisiin palkkioihin vaihtelee yksilöittäin ja myös kulttuureittain. Tämän tyyppiset tarkastelut ovat tarkastellun ongelman kannalta keskeisiä, mutta vaikeita toteuttaa käytännössä. Tällöin liikutaan ennemminkin psykologian ja kulttuuritieteiden alueella.

Taulukko 5. Työn ulottuvuudet työntekijälle ja yrityksen vaikutuskeinot työntekijöihin.

<u>Työn ulottuvuudet työntekijälle</u>	<u>Teoria</u>	<u>Työnantajan vaikutuskeinot työntekijään</u>	<u>Ongelmia</u>
• Työmotivaatio	• Motivaatio-hygienia-teoria	• Kannustimet	• Eri ihmisiä motivoivat eri asiat
• Yleinen asenne työhön: oma etu – yhteinen etu	• Teoriat X ja Y • Scanlon-suunnitelma • Tuomelan meta-voitot	• Scanlon-suunnitelma • Voitonjako	• Kuinka työntekijät saadaan omaksumaan yhteisen edun asenne?
• Ponnistelutason valinta	• Varianin malli	• Ponnistelujen sitominen palkkaan	• Ponnistelutaso ei ole aina havaittavissa
• Suhde muihin työntekijöihin	• Vapaamatkustamisen valitseminen ('game of chicken')	• Työntekijöiden keskinäisen valvonnan kannustaminen esim. ryhmätyöllä	
• Pinnaaminen • Vapaamatkustaminen	• Calvon malli pinnaamisesta • Tuomelan vapaamatkustamisen määrittelmä	• Työntekijöiden valvonta • Ryhmätyö	• Valvojien valvonta • Valvonnan kustannukset
• Palkan arvostus • Mahdollisuus suurempiin tuloihin	• Kannustimet	• Urakkapalkkaus	• Palkka ei ole ainoa motivoiva tekijä • Palkan motivoiva vaikutus on degressiivinen • Urakkapalkkaus ei ole aina mahdollista
• Työstä saatava muu hyöty kuin palkka		• Haasteiden, uralla etenemismahdollisuuksien yms. tarjoaminen	• Näiden tekijöiden tärkeys on yksilöllistä
• Riski omista tuloista	• Principal ja agent-lähestymistapa riskin jakoon	• Kiinteä palkka vähentää riskiä, urakkapalkka nostaa sitä	• Työntekijät ovat usein riskin välttäjiä

6.3 Työnantajan vaikutuskeinot

Tarkastelluissa ja taulukkoon kootuissa malleissa yritys huomioi työntekijöidensä suhteen seuraavia asioita: työntekijöille maksettava *palkka* (w), työntekijöiden *ponnistelu-/työskentelytaso* (e) sekä *vaihtoehtoisista työpaikoista tai työttömyyskorvauksena saatavat tulot* (\bar{u}). Yritys ei voi vaikuttaa vaihtoehtoisista tulolähteistä saatavien tulojen määrään, mutta sen on huomioitava ne motivoitakseen työntekijöitään pysymään yrityksessä. Maksettavaan palkkaan työnantaja voi vaikuttaa suorasti ja työntekijöiden ponnistelutasoon erilaisten kannustinten avulla.

Työnantajan on jollakin tavalla saatava tietoa työntekijän ponnisteluista. Työntekijää voidaan *valvoa* tai hänen *palkkansa voidaan sitoa hänen aikaansaamaansa tuotokseen*. Työntekijöiden keskinäistä toistensa valvontaa voidaan edistää *ryhmätyöskentelyllä* sekä ryhmäkannustimilla. Työntekijöiden valvonnasta aiheutuu usein kustannuksia työnantajalle. Työnantajan onkin laskettava, onko valvonnan avulla aikaansaatu hyöty valvonnasta aiheutuneita kustannuksia suurempi. Tällä perusteella tietynasteinen pinnaaminen voidaan sallia.

6.4 Riskin jakaminen

Yksi keskeisimmistä työntekijöiden ja yrityksen kokonaistavoitteen yhdistämisen esteistä on tuotokseen liittyvän *riskin jakaminen*. Tavoitteiden yhdistämisen suuntaan vievät toimenpiteet, kuten voitonjako ja urakkapalkkaus, sisältävät työntekijälle riskin tulevasta palkasta. Riski liittyy urakkapalkkauksen tapauksessa työntekijän epävarmuuteen hänen omista ponnisteluista sekä myös siihen, miten paljon työtä on mahdollista tehdä. Voitonjaon tapauksessa lisäepävarmuutta aiheuttavat muiden työntekijöiden ponnistelut, jotka voivat olla yksittäisen työntekijän tietämättömissä.

7 LOPUKSI

Edellisessä luvussa on jo esitetty tarkastellun aiheen keskeiset piirteet, joten tässä luvussa esitän lyhyesti muutamia johtopäätöksiä sekä aiheeseen liittyviä ongelmia.

Työntekijöiden ja yrityksen tavoitteet ovat ristiriidassa, kun työntekijät haluavat vähin ponnisteluin suurta palkkaa, ja yritys haluaa työntekijöiltänsä mahdollisimman suurta tuottavuutta. Työntekijöiden ei-toivottua käyttäytymistä on mm. vapaamatkustaminen sekä työpaikan välineistön sabotoiminen tai varastaminen.

Omaa etuaan tavoittelevien työntekijöiden ja voittoa tavoittelevan yrityksen tavoitteiden väliseen ristiriitaan voidaan vaikuttaa joko asennetasolla tai tarjoamalla työntekijöille kannustavia palkkioita. Työntekijöiden yleinen asennoituminen työhönsä vaihtelee yksilöittäin ja kulttuureittain, joten helpompi keino motivoida työntekijöitä työskentelemään yrityksen edun mukaisesti on kannustaa heitä erilaisin palkkioin. Kannustimet voivat olla taloudellisia tai ei-taloudellisia.

Työntekijöiden tehokas kannustaminen erilaisilla palkkaustavoilla ja palkkioilla edellyttää, että käytetyt palkitsemismenetelmät ovat johdonmukaisia, työntekijöiden helposti ymmärrettävissä olevia sekä työntekijöitä tasapuolisesti kohtelevia. Yrityksen kannalta palkitsemisjärjestelmän on samoin oltava johdonmukainen ja helposti todettavissa oleva, mutta myös sillä on merkitystä, että sen toteuttaminen ei vaadi kohtuuttomia kustannuksia.

Luvussa 5 tarkastellut kokemukset kannustavasta palkkauksesta Suomessa ovat pääosin positiivisia. Tuloksia ei voida kuitenkaan pitää itsestäänselvinä, sillä on mahdollista, että kannustavan palkkauksen aikana parantunut tehokkuus tai kasvanut voitto olisivat voineet toteutua joka tapauksessa. Jo työnantajien mielenkiinto kannustaviin palkkausjärjestelmiin ja työntekijöidensä tyytyväisyyteen osoittaa sen, että yrityksessä on muutenkin hyvät valmiudet menestyä. Tutkimukset kannustavan palkkauksen käytöstä ovat osoittaneet, että nimenomaan menestyvät yritykset ottavat käyttöönsä mm. tulospalkkiojärjestelmiä.

Tulospalkkioiden käyttöönotolla on kuitenkin positiivisia vaikutuksia työntekijöiden asenteiseen työhön. Kokemusten perusteella työntekijät ovat enemmän kiinnostuneita palkan muodostumisesta, yrityksen menestyksestä sekä he ovat halukkaampia yhteistyöhön. Työntekijöiden asennoituminen työhön muuttuu. Nimenomaan työntekijöiden asenteet työhönsä ennen ja jälkeen erilaisten kannustavien palkkausjärjestelmien käyttöönoton olisivat tutkimisen arvoisia.

Palkkatulojen vaihtelevuuden salliminen edellyttää, että työntekijät ovat valmiita ottamaan riskin tuloistaan. Aikapalkkatyö sisältää vähiten riskiä työntekijälle, kun taas urakka- ja palkkiopalkkatyöhön liittyy riski. Tämä osoittautui myös Kettusen tutkimuksessa, jossa nähtiin, että aikapalkkatyössä tuntipalkkojen keskihajonta oli pienempi kuin urakka- ja palkkiopalkkatyössä. Riski sisältää aina mahdollisuuden parempiin tuloihin, joten riippuu työntekijän riskinsietokyvystä kuinka suuren riskin hän on valmis kantamaan omista tuloistaan.

Yrityksen työntekijöiden tehokkuuden kasvamisella voi pitkällä aikavälillä olla työntekijöiden kannalta myös negatiivisia vaikutuksia. Jos työntekijät kasvattavat tehokkuuttaan yhä enemmän ja enemmän, voi osa heistä osoittautua yritykselle tarpeettomiksi. Työntekijät voivat lyhyellä aikavälillä saada hyötyä siitä, että he lisäävät omia ponnistelujaan, mutta pitkällä aikavälillä voi ollakin niin, että yritys ei tarvitsekaan enää kuin kaikkein tehokkaimmat työntekijänsä. Tämän tyyppiset muutokset tapahtuvat kuitenkin hitaasti, joten yksittäisen työntekijän voi olla vaikeaa käsittää omaa osuuttaan kehityksestä.

Lähteet

AKERLOF, GEORGE A. 1986: Labor Contracts as Partial Gift Exchange, teoksessa Efficiency Wage Models of the Labor Market, toim. George A. Akerlof & Janet L. Yellen, Cambridge University Press

ALCHIAN, ARMEN A. & DEMSETZ, HAROLD 1972: Production, Information Costs, and Economic Organization, American Economic Review, vol. 62, nro. 5

BEGG, DAVID; FISCHER, STANLEY & DORNBUSCH, RUDIGER 1991: Economics, McGraw-Hill Book Company

CALVO, GUILLERMO A. R. 1987: The Economics of Supervision, teoksessa Incentives, Cooperation and Risk Sharing, toim. Haig R. Nalbantian, Rowman & Littlefield

ELSTER, JON 1985: Rationality, Morality, and Collective Action, Ethics, vol. 96, nro. 1

FAMA, EUGENE F. 1991: Time, Salary, and Incentive Payoff in Labor Contracts, Journal of Labor Economics, vol. 9, nro. 1

FRENCH, PETER A. 1984: Collective and Corporate Responsibility, Columbia University Press

GUSTAFSSON, ROLF & JOKINEN, ANTTI 1994: Tulospalkalla tavoitteeseen, TT-Kustannustieto Oy

GUZZO, RICHARD A. & KATZELL, RAYMOND A. 1987: Effects of Economic Incentives on Productivity: A Psychological View, teoksessa Incentives, Cooperation and Risk Sharing, toim. Haig R. Nalbantian, Rowman & Littlefield

HEISKANEN, HEIKKI; SALMINEN, ERKKI & TAURIA, ARTO 1986: Palkkahallinto 1, Oy Rastor Ab

KAUPPINEN, JOUKO 1987: Tulospalkkausesimerkkejä Suomesta, Teollisuuden Kustannus Oy

KENDRICK, JOHN W. 1987: Group Financial Incentives: An Evaluation, teoksessa Incentives, Cooperation and Risk Sharing, toim. Haig R. Nalbantian, Rowman & Littlefield

KETTUNEN, JUHA 1994: Kannustava palkkaus teollisuusyritysten paikallisen sopimisen muotona, Elinkeinoelämäntutkimuslaitos, sarja B 90

KRUSE, DOUGLAS L. 1993: Profit Sharing: Does It Make a Difference?, W.E. UPJOHN INSTITUTE for Employment Research

LAWLER, EDWARD E. 1987: Pay for Performance: A Motivational Analysis, teoksessa Incentives, Cooperation and Risk Sharing, toim. Haig R. Nalbantian, Rowman & Littlefield

LEE, ROBERT & LAWRENCE, PETER 1985: Organizational Behaviour: Politics at Work, Hutchinson

LOASBY, BRIAN J. 1976: Choice, Complexity and Ignorance, Cambridge University Press

McGREGOR, DOUGLAS 1960: The Human Side of Enterprise, McGraw - Hill

PARSONS, DONALD O. 1986: The Employment Relationship: Job Attachment, Work Effort, and the Nature of Contracts, teoksessa Handbook of Labor Economics, vol. 2, toim. Orley S. Achenfelter & Richard Layard, North-Holland

PATTEN, THOMAS J. 1977: Pay: Employee Compensation and Incentive Plans, The Free Press

RATIONALISOINTINEUVOTTELUKUNTA 1993: Tulos ja palkka, SAK-TT RANK

RAWLS, JOHN 1988: Oikeudenmukaisuusteoria, WSOY

REPO, PAULA 1994: Henkilöstörahasot Suomessa, Työministeriö, Työpoliittinen tutkimus nro. 65

RICKETTS, MARTIN 1987: The Economics of Business Enterprise, Wheatsheaf Books

SANZOTTA, DONALD 1977: Motivational Theories and Applications for Managers, AMACOM

SCHWOCHAU, SUSAN; DELANEY, JOHN; JARLEY, PAUL & FIORITO, JACK 1997: Employee Participation and Assessment of Support for Organizational Policy Changes, Journal of Labor Research, vol. XVIII, nro. 3

SHAPIRO, CARL & STIGLITZ, JOSEPH E. 1986: Equilibrium Unemployment as a Worker Discipline Device, teoksessa Efficiency Wage Models of the Labor Market, toim. George A. Akerlof & Janet L. Yellen, Cambridge University Press

STIGLITZ, JOSEPH E. 1987: The Design of Labor Contracts: The Economics of Incentives and Risk Sharing, teoksessa Incentives, Cooperation and Risk Sharing, toim. Haig R. Nalbantian, Rowman & Littlefield

TUOMELA, RAIMO 1982: Joint Social Action, Helsingin yliopiston filosofian laitoksen julkaisuja

TUOMELA, RAIMO 1989: Collective Action, Free-riders and Interpersonal Control, Helsingin yliopiston filosofian laitoksen julkaisuja

TUOMELA, RAIMO & MILLER, KAARLO 1988: We-Intentions, Philosophical Studies, Vol. 53

VARIAN, HAL R. 1993: Intermediate Microeconomics, W.W. Norton & Company, 3. painos

WEITZMAN, MARTIN L. 1987: Voitto-osuuteen perustuva palkka, Kansantaloudellinen aikakauskirja, 4/1987

ÅKERBERG, ANNIKA 1995: Relationships Between Individuals and Enterprises in Knowledge Intensive Firms, Swedish School of Economics and Business

LIITE 1

YRITYS	TOIMIALA	PALKKA-TAPA	PALKKATAVAN KUVAILUA	KOKEMUKSIA
A. Ahlström Oy, Pirttinien tehdas	Voimalaitoskattiloiden valmistus	Palkkiopalkka	<ul style="list-style-type: none"> • <u>Työntekijät:</u> - Palkkioryhmäkoh- tainen palkan muut- tuva osa 30 % pal- kasta koostuu tuotta- vuus palkkiosta ja lä- päisyypalkkiosta • <u>Tukitoimet:</u> - Palkan muuttuva osa 20 % palkasta, muuten kuten edellä • <u>Toimihenkilöt:</u> - Palkka perustuu valmistuksen tuotta- vuuteen, tuotannon läpäisyajoihin ja suhteeseen: projektil- le tehdyt tunnit jaet- tuna yleiskustannuk- silla (maksimi 10 % kuukausipalkan päälle) 	<ul style="list-style-type: none"> • Palkkioryhmien kannattaa olla pieniä • Tuottavuus on kas- vanut • Valmistuslinjat ovat omatoimisempia • Palaute työstä on kehittynyt
Amer Yhtymä Oy Kiviranta	Graafinen ala	Tulospalkka	<ul style="list-style-type: none"> • Tulosmittarina 4:n kuukauden käyttökät- teen suhde budjetoi- tuun käyttökatteeseen • Palkkio enintään 2 mk /työtunti, kun käyttökate on 30 % budjetoitua suurempi 	<ul style="list-style-type: none"> • Palkkio ollut par- haimmillaan 2 mk/ työtunti • Ilmapiiri on avoi- mempi: toteutuneesta tuotoksesta ja yrityk- sen tavoitteista kes- kustellaan enemmän
Oy Hackman Ab Aterin- tehdas	Aterintehtas	Tulospalkka	<ul style="list-style-type: none"> • Palkkio riippuu tu- losyksikön taloudelli- sesta vuosituloksesta • Palkkio voi suurim- millaan olla 8 % työ- ajan palkasta 	<ul style="list-style-type: none"> • Kahden ensimmäi- sen vuoden jälkeen henkilöstö on saanut palkkioita joka vuosi • Työntekijät ovat enemmän kiinnostu- neita tuloksen teke- misestä • Yhteistyö on li- sääntynyt
Kaukas Oy Lappeenran-	Paperitehtas	Palkkiopalkka	<ul style="list-style-type: none"> • 80 % työntekijöistä ja 60 % teknisistä 	<ul style="list-style-type: none"> • Palkkio-osan on ol- tava kohtuullisessa

nan paperitehdas			toimihenkilöistä mukana • Laskentaperusteena keskimääräinen vuorokausituotanto	suhteessa kokonaisansioihin, kokemuksen mukaan sen on oltava 10–15 %
Neste Oy Porvoon öljynjalostamo	Öljynjalostus	Tuottavuuspalkkijärjestelmä	• Tiettyjä tuottavuustekijöitä seurataan viikoittain, ja näistä kertyy tietty palkkio-potti	• Käytössä lyhyen aikaa, ei vielä kokemuksia
Rautaruukki Oy Hämeenlinnan putkitehdas	Putkitehdas	Palkkiopalkka	• Ryhmäsuoritus-palkka • Kiinteä osuus palkasta 75 % ja muuttuva osuus 25 % • Normitaso kilometriä priimaputkea/vuorokausi: palkkio saadaan kun ylitetään normitaso	• Koneiden käyttöaste on kasvanut • Paremmat ansiot • Viestintä lisääntynyt • Ilmapiiri parantunut
Oy Saab-Valmet Ab	Henkilöauto-tehdas	Tuottavuuspalkkijärjestelmä	• <u>Työntekijät</u> : - Tuottavuusmittarina tunnusluku: valmistuneiden autojen lukumäärä / maksetut työtunnit • <u>Toimihenkilöt</u> : - Em. tunnusluku + jalostuskustannukset • <u>Ylemmät toimihlöt</u> : - Tunnuslukuina pääoman tuottoaste ja jalostuskustannukset • V. -85 kaikille mittariksi lisäksi katsastuslaatu	• Tuottavuus parani neljässä vuodessa n. 40 % • Työntekijät kiinnostuneita tuottavuuden kehittymisestä • Jalostuskustannukset eivät kiinnostaneet yhtä paljon kuin tuottavuus • Työntekijöille palkkiota 0–2.30 mk/työtunti • Toimihenkilöille palkkiot olleet 0–700 mk kuukaudessa
Oy E. Sarlin Ab	Tekniikka	Tulospalkka	• Mukana toimihenkilöt • Tulospalkkaus on kytketty yrityksen normaaliin budjetointijärjestelmään: jos budjetoitu tulos saavutetaan, maksetaan tulospalkkiota	• Järjestelmää on muutettu yksinkertaisemmaksi, ja sitä on rakennettu yhteistyössä henkilöstön kanssa, joten he ovat sitoutuneet järjestelmän tavoitteisiin paremmin
Savon Voima Oy	Energia-ala	Tulospalkka	• Palkkajärjestelmää on kokeiltu ja muuteltu	• Henkilöstölle lisää vaikutusmahdollisuuksia

			<ul style="list-style-type: none"> • Ensin kriteerinä käyttökate, tämän jälkeen yksikkökohtaiset kriteerit • V. -89 tietyille ryhmille omat tavoitteet (mm. tuottavuus, asiakastytyväisyys, työn laatu, käyttökate) • Sitten yhteistyö heikkeni, otettiin yhteiset mittarit (tuottavuus, pääoman tuotto, käyttökate ja työn sekä palvelun laatu) 	<ul style="list-style-type: none"> • Yhteistyö on kehittynyt • Kiinnostus yhtiön toimintaan on lisääntynyt • Järjestelmää on kehitettävä jatkuvasti
Kymmene Schauman Wood Oy Lahden Tehdas	Vaneritehdas	Tulospalkkio	<ul style="list-style-type: none"> • Palkkion tunnusluvut mm. työn tuottavuus, tuotannon laatu • Lisähyödystä 1/3 henkilöstölle ja 2/3 yhtiölle 	<ul style="list-style-type: none"> • Peruseriaatteet on hyväksytty alkuepäilyn jälkeen • Palkkioperusteiden on oltava jälkeinpäin todettavissa ja niiden on oltava ymmärrettäviä • Peruslukuja ei saisi olla liian monta • Järjestelmää on muutettava aika-ajoin
Tikkurila Oy	Maaliteollisuus	Tulospalkkio	<ul style="list-style-type: none"> • Kaksiosainen tulospalkkio: <ul style="list-style-type: none"> - voittopalkkio 0-8 % vuosiansiosta; liike-tulos - tulospalkkio 0-4 % vuosiansiosta; yksikön tulos • Yhteenlaskettu maksimitaso 12 % vuosiansiosta • Mittareita on yksi yksikköä kohti 	<ul style="list-style-type: none"> • Järjestelmään ollaan tyytyväisiä • Kiinnostus palkan muodostukseen on kasvanut
Oy Turo Tailor Ab	Vaatetehdas	Palkkiopalkka	<ul style="list-style-type: none"> • Palkkarakenne: <ul style="list-style-type: none"> 70 % tehtäväkohtainen palkka (työn vaativuus) 20 % henkilökohtainen palkka (henkilö- 	<ul style="list-style-type: none"> • Suorituspalkatun työn osuus tehdystä työajasta on kasvanut 20-30 %:a • Toimitusvarmuus on korkea ja laatu

			kohtaiset ominaisuudet) 10 % tuottavuuspalkkio (tavoitteen toteutuminen)	erittäin hyvä • Omaaloitteisuus osastoilla on kehittynyt • Tehokkuus on kasvanut n. 20 % kahdessa vuodessa
Oy Wärtsilä Ab Arabia	Keramiikka	Tuottavuuspalkkijärjestelmä	<ul style="list-style-type: none"> • Palkkion suuruus riippuu osastokohtaisen tuottavuuden kehityksestä sekä osaksi koko talon tuottavuudesta • Mukana ovat sekä työntekijät että toimihenkilöt (ei ylemmät toimihenkilöt) • Palkkion suuruus on enintään 2.50 mk/tunti 	<ul style="list-style-type: none"> • Yrityksessä ollaan tyytyväisiä • Palkkioiden osuus palkoista on ollut n. 5 %

Lähteet: Kauppinen (1987), Rationalisointineuvottelukunta (1993)

LIITE 2

Voittopalkkioita tilivousina 1990-1992 jakaneet yritykset, joita ei oltu purettu ennen tutkimuksen aloittamista.

Osuuspankki yhteistuki

Sanoma Yhtymä

Neste Oy

Valmet-konserni

Cultor-konserni

Pohjanmaan Puu Oy

Wisaforest-konserni

Schauman Wood Oy

Nautor Ab

STS-Pankki

Pyhännän Rakennustuote Oy

Teollisuusvakuutus-konserni

Salon Seudun Osuuskauppa

Pellonpaja Oy

Postipankki-konserni

SLM-Yhtiöt

Enso-Gutzeit-konserni

Turun Työväen Säästöpankki

Savon Sanomat Oy tytäryhtiöineen

Kymen Viestintä-konserni

Imatran Voima-konserni

Keskinäinen Vakuutusyhtiö Tapiola ja sen tytäryhtiö Tieto-Tapiola

Lahti Energia Oy

Lähde: Repo (1994, 94)