



ETLA Muistiot tarjoavat ajankohtaista tutkimustietoa polttavista yhteiskunnallisista kysymyksistä. www.etla.fi » julkaisut » muistiot
ETLA • Elinkeinoelämän tutkimuslaitos

ETLA Briefs provide timely research-based information on pressing societal issues. www.etla.fi » publications » briefs
ETLA • The Research Institute of the Finnish Economy

Tulospalkkaus muutoksessa?

Antti Kauhanen on Elinkeinoelämän tutkimuslaitoksen tutkimuspäällikkö (antti.kauhanen@etla.fi).

Julia Salmi on jatko-opiskelija Aalto-Yliopiston taloustieteen laitoksella (julia.salmi@aalto.fi).

Tämä muistio pohjautuu Takao Katon, Antti Kauhasen ja Julia Salmen tutkimukseen Empirical Evidence on Dynamics of Incentive Plans, joka on ilmestynyt ETLA Working Papers -sarjassa numerolla 20.

Suosittelava lähdeviittaus tähän muistioon: Kauhanen, Antti ja Salmi, Julia (4.10.2013). "Tulospalkkaus muutoksessa?". ETLA Muistio No 17. <http://pub.etla.fi/ETLA-Muistio-Brief-17.pdf>

Finanssikriisi ei ole vaikuttanut merkittävästi tulospalkkauksen yleisyyteen Suomessa. Kaiken kaikkiaan tulospalkkausjärjestelmät ovat pysyneet keskimäärin samankaltaisina 2000-luvulla. Yritystasolla tulospalkkauksen perusteita sen sijaan muutetaan tiheästi, ja monet yritykset ovat joko luopuneet tulospalkkauksesta tai ottaneet sen käyttöön.

Suomalaisyritykset muuttavat henkilöstönsä tulospalkkausta

Yksittäiset yritykset muuttavat usein tulospalkkauksen perusteita. Sen sijaan tulospalkkauksen yleisyydessä tai sen luonteessa ei näytä nykyisin olevan aikatrendiä. Tämä selviää Elinkeinoelämän keskusliiton (EK) vuosina 2005, 2008 ja 2011 toistamasta palkkausjärjestelmätiedustelusta.

Tulospalkkausjärjestelmän muuttaminen ja tulospalkkauksesta luopuminen ovat vaihtoehtoisia ratkaisuja tilanteessa, jossa kannustinjärjestelmä ei enää toimi halutulla tavalla. Muutoksiin päädytään ainakin, jos työnantaja havaitsee järjestelmän puutteet vasta viiveellä (Courtly ja Marschke, 2003) tai jos työntekijät oppivat vähitellen manipuloimaan järjestelmää tavalla, joka nostaa suorituksen arvoa mittareissa mutta ei palvele organisaation todellista päämäärää (Gibbs, 2012). Myös tulospalkkausjärjestelmän hyötyjä suuremmat ylläpitokustannukset voivat johtaa järjestelmästä luopumiseen.

Tulospalkkausjärjestelmä heijastelee toisaalta suurempia muutoksia yrityksessä tai sen toi-

mintaympäristössä. Nopeat muutokset kilpailutilanteessa, henkilöstö- ja organisaatorakenteissa sekä yrityksen strategiassa ja tuotantoteknologiassa ajavat muutoksiin myös henkilöstön kannustinjärjestelmissä (Bourne ym., 2000; Henri, 2010). EK:n palkkausjärjestelmätiedustelun aikaväli antaa mahdollisuuden tarkastella käynnissä olevien suurten ulkoisten muutosten – teollisuuden kohtaaman rakennemuutoksen ja finanssikriisin – vaikutuksia tulospalkkaukseen.

Tulospalkkauksen edellytys on työsuorituksen mittaaminen

Tulospalkkausjärjestelmän kehittäjän täytyy ratkaista kaksi kysymystä: 1) millä mittareilla työntekijän suoritusta arvioidaan ja 2) millaiset painoarvot kullekin mittarille annetaan. Tarkastelemme tulospalkkausjärjestelmiä ensimmäisen kysymyksen näkökulmasta.

Yleensä työntekijän työpanosta ei havaita suoraan vaan joudutaan turvautumaan puutteellisiin mittareihin. Suorituksen mittaamisen haasteina ovat yhtäältä se, että työn lopputulos riippuu suuresta joukosta työntekijöitä sekä ulkoisista seikoista, ja toisaalta se, että työntekijän eri tehtävät eivät välttämättä tule otettua huomioon oikeilla painoarvoilla. Työntekijän tulospalkkio määräytyykin tyypillisesti monen mittarin yhteisvaikutuksena (ks. Ittner ym., 1997; Ittner ja Larcker, 2002; Gibbs ym., 2009; Kauhanen ja Napari, 2012). Tällöin mittarit tasapainotavat toistensa heikkouksia (Gibbs ym., 2009).

Mitä useampia tehtäviä työntekijällä on tai mitä vaikeammin työnkuva on määriteltävissä, sitä

laajempia mittareita tulisi käyttää (Holmstrom ja Milgrom, 1991). Tässä laajalla mittarilla tarkoitetaan sellaista havaittavaa tekijää, joka on suorassa yhteydessä työnantajan päämäärään. Yksityisillä yrityksillä tällainen mittari on luonnollisesti voitto. Laajat mittarit kannustavat myös työntekijää hyödyntämään tietämystään työprosessista. Usein työntekijä pystyy työnantajaa paremmin määrittelemään, mihin työtehtävään hänen kannattaa koko organisaation edun nimissä keskittyä (ks. esim. Raith, 2008).

Laajojen mittareiden ongelma on, ettei yksittäinen työntekijä voi kovinkaan voimakkaasti vaikuttaa niihin. Jos työntekijän palkka riippuu hänen näkökulmastaan satunnaisesta tekijästä, kuten voitollisuudesta tai yrityksen arvon muutoksesta, palkitseminen ei ole motivoivaa. Lisäksi työntekijälle täytyy kompensoida riskinkantoa.

Erittäin kapea mittari perustuu puolestaan johonkin mitattavissa olevaan yksittäisen työntekijän suoritukseen. Tällöin ilmeisenä riskinä ovat *vääristymät*: työntekijä keskittyy vain mitattavaan työtehtävään ja laiminlyö muut työn osa-alueet. Kapeat mittarit ovat kuitenkin käytökelpoinen osa suorituksen mittausta, sillä niiden avulla voidaan pienentää laajoihin mittareihin perustuvan palkitsemisen epävarmuutta ja kannustaa silti kokonaistyöpanoksen kasvatamiseen. Optimaalinen järjestelmä yhdistelee laajoja ja kapeita mittareita (Baker, 2002).

Koska tulospalkkauksen päämäärän toteutumisen kannalta on tärkeää, että työnantaja tarkastelee suoritusmittareita kokonaisuutena, yksittäisen mittarin vaihtaminen vaikuttaa myös muiden mittareiden tulkintaan. Yhdestä mittarista luopuminen vaatii herkästi koko järjestelmän uudelleen tasapainottamista.

Palkkausjärjestelmätiedustelu antaa yksityiskohtaista tietoa yritysten käyttämästä tulospalkkauksesta ja siinä tapahtuvista muutoksista

Tulospalkkauksen muuttamista tai siitä luopumista on tutkittu vain vähän empiirisesti. Yhtenä keskeisenä syynä lienee se, että sopivia aineistoja ei ole laajasti saatavilla. Muutosten tutkiminen vaatii havaintoja useilta ajankohdilta. Lisäksi tulospalkkausjärjestelmien luonteen tarkastelemiseen eivät riitä yleisemmin saatavilla olevat tiedot *toteutuneista* palkkioista vaan

oleellista on tietää, millaisiin palkkioihin työntekijöillä olisi ollut *mahdollista* yltää ja millä edellytyksillä ne olisivat olleet saavutettavissa. Maksettuihin palkkioihin vaikuttavat tulospalkkausjärjestelmän ohella yrityksen menestys sekä – toivottavasti – työntekijän oma suorittuminen.

EK:n palkkausjärjestelmätiedustelun kolme jaksoa mahdollistavat samojen yritysten tarkastelemisen eri ajankohtina. Havaitsemme näin paitsi muutokset yleisissä trendeissä myös yksittäisten tulospalkkausjärjestelmien sisäiset muutokset. Erityisen yksityiskohtaista tietoa on kerätty suoritusmittareista sekä organisaation tasoista, joilla arviointi tapahtuu kunkin henkilöstöryhmän (työntekijät sekä alemmat ja ylemmät toimihenkilöt) kohdalla.

Yli puolella vastaajayrityksistä (yhteensä 2 676–3 204 yritystä) on ollut käytössä jonkinlainen tulospalkkausjärjestelmä vähintään jollekin henkilöstöryhmälle. Toimihenkilöiden palkkoja on sidottu tulosmittareihin noin puolessa yrityksistä, ja työntekijöilläkin osuus on 1/3. Seurantajakson aikana tulospalkkauksen yleisyydessä ei ole tapahtunut juurikaan muutoksia.

Aggregaattitasolla ei tapahdu suuria muutoksia...

Tulospalkkausta käyttävien yritysten lukumäärä näyttää pysytelleen jokseenkin vakiona 2000-luvulla. Myöskään järjestelmien luonne ei ole muuttunut tarkasteluvälillä: käytettävien mittareiden ja mittaustasojen lukumäärä kasvoi vain hieman, eikä yksittäisten mittareiden tai tasojen suosiossa tapahtunut suuria muutoksia.

Onko trendien puute yllättävää? Suomen yleinen taloustilanne on muuttunut ratkaisevasti tarkastelujaksolla, erityisesti kahden viimeisen kyselykerran välissä. Kysynnän väheneminen muuttaa työntekijöiltä toivottavaa panosta, joten taantuma olisi voinut heijastua myös henkilöstön palkitsemiseen.

Toisaalta etenkin laajoihin mittareihin perustuva tulospalkkausjärjestelmä reagoi toimintaympäristön muutoksiin automaattisesti. Voitollisuus pysyy relevanttina mittarina taloustilanteesta huolimatta. Lisäksi finanssikriisi ja yleinen trendi ovat voineet kumota toisen toisen. Esimerkiksi johdon halu siirtyä laajempiin suoritusmittareihin vääristymien välttämiseksi törmää taantuman aikana helposti henkilös-

tön vastustukseen. Kaiken kaikkiaan vain hyvin selkeä trendi olisi voinut tulla esiin kolmella havaintopisteellä.

... mutta monet yksittäiset yritykset muuttavat tulospalkkaustaan

Vakiona pysyvä tulospalkkauksen suosio ei tarkoita, etteivätkö yksittäiset yritykset ottaisi käyttöön tulospalkkausta tai luopuisi siitä. Päinvastoin nämä vastakkaiset joukot ovat verrattain suuria ja vain kumoavat toisensa. Kunkin henkilöstöryhmän kohdalla noin 1/5 yrityksistä oli joko luopunut tulospalkkauksesta tai ottanut sen käyttöön.

Myös tulospalkkausmittareita muutetaan laajasti, vaikka keskiarvot pysyvät ennallaan. Yritystasoisessa tarkastelussa paljastuu, että yritykset vaihtavat laajasti ainakin osaa tulospalkkauksen perusteista. Vaihdetujen mittareiden osuus vaihtelee 12,5 ja 15,4 prosentin välillä eri vuosina ja eri henkilöstöryhmillä.

Muistion loppuosa esittelee tarkemmin näitä yritystason muutoksia sekä pohtii niiden syitä.

Tulospalkkauksesta luopuneille yrityksille ei löydy yhteistä nimittäjää

Merkittävä joukko eli 1/5 tulospalkkaa käyttäneistä yrityksistä luopui tarkastelun aikana tulospalkkauksesta kokonaan yhden tai useamman henkilöstöryhmän kohdalla. Tämän tutkimuksen valossa näyttää siltä, ettei mikään yksittäinen tekijä yhdistä näitä yrityksiä (esimerkiksi yrityskoko, omistusrakenne ja muutokset kannattavuudessa).

Yllättäen edes tulospalkkausjärjestelmän koettu toimivuus ei tunnu ennustavan sen jatkamista. Henkilöstöryhmistä vain työntekijöiden tulospalkkauksen jatkuminen oli jossain määrin yhteydessä siihen, kuinka järjestelmä oli vaikuttanut kymmeneen työn osa-alueeseen, kuten tuottavuuteen tai henkilöstön keskinäiseen yhteistyöhön. Ylemmillä tai alemmilla toimihenkilöillä yhteyttä ei ollut, eikä yhdenkään ryhmän kohdalla arviolla kokonaisvaltaisesta toimivuudesta ollut vaikutusta tulospalkkauksen jatkamiseen. Vaikuttaakin siltä, että luopumisen taustalla eivät ole ongelmat suorituksen mittaamisessa.

Myöskään muutos yrityksen tuloksessa ja finanssikriisiä osoittava kyselyvuosi eivät nouse

merkittäviksi tekijöiksi ylemmillä tai alemmilla toimihenkilöillä. Työntekijöiden tulospalkkaukseen finanssikriisillä on saattanut olla luopumista lisäävä vaikutus. Tulosten perusteella ei voida muutenkaan väittää, ettei yleinen tilanne vaikuttaisi jatkamis päätöksiin. Samat ulkoiset tekijät voivat tehdä toisissa yrityksissä tulospalkkauksesta tarpeettoman ja samaan aikaan lisätä tarvetta kannustimille toisissa yrityksissä, jolloin regressioanalyysi ei paljasta vaikutuksia. Tulospalkkauksen luopumispäätöksen taustalla voi yksinkertaisesti olla muutos henkilöstöstrategiassa tai sen resursseissa. Suuret siirtymät tulospalkkauksen käyttämisessä voivat osoittaa myös järjestelmien uutuutta ja vakiintumattomuutta.

Aktiivinen ohjaus tulospalkkauksella vaatii järjestelmän ajoittaista päivittämistä

Tulospalkkauksen alkuperäinen tavoite selittää jossain määrin mittareiden vaihtamista. Suurempi osa niistä yrityksistä, jotka ilmoittivat käyttävänsä tulospalkkausta osana johtamista, vaihtoi alempien ja ylempien toimihenkilöiden suoritusmittareita kuin muista syistä tulospalkkausta käyttävät. Johtamisen välineenä käytetty tulospalkkaus on luonnostaan aktiivisempaa kuin tulospalkkaus, joka on otettu käyttöön sen takia, että muutkin käyttävät, tai joka on perustettu palkitsemis- tai palkkajoustotarkoituksessa.

Tulospalkkauksen aktiivisen roolin merkitys näkyy myös siinä, että vaikuttavimmiksi koettuja järjestelmiä muutetaan herkemmin kuin vähemmän vaikuttavia. Jos tulospalkkauksella on merkittäviä käyttäytymisvaikutuksia, sen viilaaminen on tärkeämpää. Onkin jokseenkin yllättävää, että järjestelmän vaikuttavuus on tilastollisesti merkitsevä ainoastaan työntekijöillä. Järjestelmän koettu toimivuus vaikuttaa niin ikään oletettuun suuntaan eli muutoksia vähentävästi, mutta vaikutus ei ole senkään kohdalla merkitsevä ylemmillä eikä alemmilla toimihenkilöillä.

Näyttää siltä, että välittömät suoritusmittaamisen toimivuuteen liittyvät ongelmat eivät ole muutosten ensisijainen syy. Muutoksia ajavat näin ollen järjestelmän ulkopuoliset tekijät, kuten muutokset yrityksen strategiassa tai toimintaympäristössä. Jos strategiaa muutoksia halutaan viedä läpi tulospalkkauksen keinoin, on ilmeistä harkita muutosta ainakin kapeissa suoritusmittareissa.

Kohti kokonaisvaltaisempaa suorituksen arviointia

Tulospalkkauksessa on oleellista, että työntekijää palkitaan työnantajaa hyödyttävästä toiminnasta kattavasti eikä työtehtävien välinen suhde vääristy. Jos suorituksen arviointi on hyvin suppeaa, vanha kannustinjärjestelmä ei ehkä ohjaa työntekijän toimintaa oikealla tavalla muuttuneessa toimintaympäristössä.

Tulospalkkauksen yleisyydessä tai yksittäisten mittareiden suosiossa ei ole tapahtunut muutoksia aggregaattitasolla, mutta yrityskohtainen tarkastelu paljastaa kuitenkin yhden trendin tulospalkkausmittareiden käytössä: Yritykset siirtyvät käyttämään kokonaisvaltaisempaa suorituksen arviointia eli palkitsevat henkilöstöään yhä useammin monen suoritusmittarin perusteella. Lisäksi yksi näistä mittareista on tyypillisesti voitollisuus, jolloin käytetään sekä laajoja että kapeita mittareita, kuten talousteoriat kehottaa. Kattavaan suoritusmittaamiseen perustuva tulospalkkausjärjestelmä kestää myös paremmin strategiset ja toiminnalliset muutokset.

Alkaneen kehityksen jatkuessa yritykset todennäköisesti jatkavat kannustinjärjestelmiensä säätämistä jatkossakin. Monet yritykset näyttävät toteuttavan tulospalkkauksen avulla aktiivisesti organisaation muutoksia, jolloin myös palkitsemisen perusteita vaihdetaan aika ajoin.

Lähteet

- Baker, G. (2002). *Distortion and risk in optimal incentive contracts*. *Journal of Human Resources*, 37(4), 728–751.
- Bourne, M., Mills, J., Wilcox, M., Neely, A. ja Platts, K. (2000). *Designing, implementing and updating performance measurement systems*. *International Journal of Operations & Production Management*, 20(7), 754–771.
- Courty, P. ja Marschke, G. (2003). *Dynamics of performance-measurement systems*. *Oxford Review of Economic Policy*, 19(2), 268–284.
<http://oxrep.oxfordjournals.org>
- Gibbs, M. (2012). Design and implementation of pay for performance. *Forschungsinstitut zur Zukunft der Arbeit Institute for the Study of Labor IZA Discussion Papers*.
- Gibbs, M. J., Merchant, K. A., Van Der Stede, W. A. ja Vargus, M. E. (2009). *Performance measure properties and incentive system design*. *Industrial Relations*, 48(2), 237–264.
- Henri, J.-F. (2010). *The periodic review of performance indicators: An empirical investigation of the dynamics of performance measurement systems*. *European Accounting Review*, 19(1), 73–96.10.1080/09638180902863795
- Holmstrom, B. ja Milgrom, P. (1991). *Multitask principal-agent analyses: Incentive contracts, asset ownership, and job design*. *Journal of Law, Economics, and Organization*, 7, 24–52.
- Ittner, C. D. ja Larcker, D. F. (2002). *Determinants of performance measure choices in worker incentive plans*. *Journal of Labor Economics*, 20(2), S58–S90.
- Ittner, C. D., Larcker, D. F. ja Rajan, M. V. (1997). *The choice of performance measures in annual bonus contracts*. *Accounting Review*, 72(2), 231.
- Kauhanen, A. ja Napari, S. (2012). *Performance measurement and incentive plans*. *Industrial relations: a journal of economy and society*, 51(3), 645–669.
- Raith, M. (2008). *Specific knowledge and performance measurement*. *RAND Journal of Economics* 39(4), 1059–1079.