

Henkilöstörahastojen toimivuus ja kannustevaikutukset Suomessa

Matti Vartiainen ja Christina Sweins

ABSTRACT

Employee Ownership Funds in Finland - functionality and personnel outcomes

The study was carried out in 2000-2002. The purpose was to find out, how funds operate on a company level. The research questions were:

- What is the functionality of gainsharing rewards and employee ownership funds among other forms of results-oriented pay systems?
- What are the functional and work climate outcomes of funds?
- How the funds are related to organizational commitment, motivation and mental work load?
- What factors are related to the functionality of the funds?

The data consists of 36 operating funds and the firms behind them. Documents were collected from funds and firms themselves and from Ministry of Labour and Statistical Center of Finland. Newspaper articles dealing with the starting phases in the beginning of 90's were also utilized. The functionality and outcomes were studied by personnel questionnaire (n=1038) from 31 companies. In addition, top management (n=30) and functionaries of the funds (n=34) were interviewed, and they filled a questionnaire. Interview data was collected from three persons who had participated in the planning of the fund legislation.

The funds were considered fair among personnel, especially in relation to the principles of reward distribution and decision making. The functional outcomes of funds were evaluated as good. The funds were related to higher commitment to a company, and increased interest and efforts. Stress and mental load, for example,

feelings of haste and the increase of work amount, were not reported. The experienced functionality of funds was most clearly related to the guiding and feedback provided by the funds. The well functioning fund was related to good organization image in its environment, field of activity, and in the eyes' of customers and outsiders.

Suomessa on enemmän palkitsemisjärjestelmiä kuin koskaan aikaisemmin. 90-luku alkoi työn vaativuuteen perustuvien järjestelmien kehittämisellä pontimenaan sukupuolten välillä olevat palkkaerot. Samanaikaisesti perustettiin uuden lainsäädännön siivittämänä koko henkilöstön palkitsemiseen tarkoitettuja henkilöstörahastoja ja niiden perustaksi yritysten voittopalkkiojärjestelmiä. 90-luvun puolen välin jälkeen lähellä operatiivista toimintaa olevien tulospalkkausjärjestelmien käyttö on huomattavasti lisääntynyt. Uusi vuosituhat on käynnistynyt keskustelulla tiedon ja osaamisen palkitsemisesta. Tämä artikkeli käsittelee henkilöstörahastojen paikkaa muiden palkitsemistapojen joukossa¹. Tässä artikkelissa selvitetään henkilöstörahastojen toimivuutta ja kannustevaikutuksia. Toimivuuden mittareina käytetään toiminnallisia ja ilmapiirivaikutuksia. Kannustevaikutukset taas liittyvät henkilöstön sitoutumiseen organisaatioonsa, motivaatioon ja kuormittumiseen. Lisäksi selvitetään, mitkä tekijät ovat yhteydessä henkilöstörahastojen toimivuuteen.

1. HENKILÖSTÖRAHASTOJEN TAUSTA

1.1 Henkilöstörahastot Suomessa

Ensimmäiset kannanotot palkansaaja-rahas-
toista kirjattiin Suomessa vuonna 1981 SAK:n
edustajakokouksessa ja TVK:n liittokokouksessa
(Bygglin ym. 1990). Taustalla oli 70-luvulla alkanut

keskustelu taloudellisesta demokratiasta ja henkilöstön osallistumisesta. Valtioneuvosto asetti vuonna 1986 komitean² pohtimaan "uusien yhteistoimintamuotojen mahdollisuuksia taloudellisen demokratian ja kilpailukykyisen tuotantotoiminnan edistämisessä". Toimeksianto oli siis laajempi kuin pelkkä palkansaajarahasto. Komitea jätti yksimielisen mietintönsä vuonna 1987. Mietintö päättyi ehdotukseen uudesta, lailla säänneltävästä, mutta vapaaehtoisuuteen perustuvasta yhteisömuodosta, henkilöstörahas-
 rahastosta. Rahastoille asetettiin tavoitteeksi yrityksen toiminnan tehostuminen, aloitteellisuuden lisääntyminen kaikilla tasoilla sekä päätäntävällän ja vastuun tasapainoinen jakautuminen. Henkilöstörahas-
 tolaki säädettiin Suomessa vuonna 1989.

Valtaosa nykyisistä rahastoista perustettiin kolmen alkuvuoden innostuksessa. Vuoteen 2001 rahastoja oli rekisteröity 59 kappaletta. Vuonna 2002 Suomessa on 37 toimivaa rahastoa, joiden piirissä on 81 000 työntekijää. 22 rahastoa on purettu ja poistettu rekisteristä. Rahaston purkamisen on yleisimmin liittynyt yritys järjestelyihin. Työministeriön selvityksen mukaan (1999) kymmenessä tapauksessa kolmestatoista purkamiseen liittyi fuusio tai muu yritysjärjestely. Myös vireillä olleisiin neljään tapaukseen liittyi yritysjärjestelyjä. Myös muita syitä löytyy, sillä UPM-Kymmene ja Enso-konsernit perustelivat päätöstään purkamisesta myös tulospalkkiojärjestelmillä. Syyt rahastojen nykyiseen määrään ja niiden purkamiseen ovat silti osin arvailujen varassa. Yksi syy on varmasti 90-luvun taloudellinen lama. Toinen syy saattaa olla muiden operatiivista toimintaa ohjaavien, lähellä työprosesseja olevien tulospalkkaustapojen yleistyminen.

Henkilöstörahas-
 tojen olemassaolon aikana niille on maksettu lähes 337 miljoonaa euroa voittopalkkioina. Läheskään kaikki rahastot eivät kuitenkaan saa voittopalkkioita. Palkkioita saaneiden rahastojen määrä on viime vuodet olleet noin kaksikymmentä. Keskimääräinen voittopalkkio jäsentä kohti voittopalkkioita maksaneissa yrityksissä oli 799 euroa vuonna 2000, parhaiten maksaneissa yrityksissä 3798 euroa. Rahastoissa olevat jäsenosuudet ovat tyypillisesti alle 840 euroa, mutta myös suuria monen kymmenen tuhannen osuuksia on. Suurin kyselyssä mainittu jäsenosuus oli 50 420 euroa. Vuosittaiset nostot

ovat pieniä, vuonna 1999 keskimäärin 512 euroa.

1.2 Voitonjakojärjestelmät ja henkilöstörahas- to Euroopassa

Poutsma (2001) jaottelee Eurooppaa koskevassa katsauksessaan koko henkilöstön taloudellista päätöksentekoa lisäävät voitonjakojärjestelmät neljään ryhmään:

- Käteinen voitonjako (Cash based profit sharing, CPS), esim. käteiset kertaluontoiset voittopalkkiot. Palkkio maksetaan lähellä suoritusta, yleensä samana vuonna.
- Myöhennetty voitonjako (Deferred profit sharing, DPS), esimerkiksi eläkerahastot ja osakeanti henkilöstölle. Palkkionmaksua on viivästetty
- Säästöjärjestelmät (Employee savings plans), esimerkiksi yritysten säästökassat, jotka on edelleen sijoitettu osakkeisiin ja arvopapereihin.
- Henkilöstön osakeomistus (Employee share ownership, ESO), esimerkiksi yrityksen osakkeiden merkintäoikeus, henkilöstöoptiot ja voitonjako henkilöstörahas-
 tojen kautta.

European Foundation'in 1990-luvun puolessa välissä tekemän EPOC-kyselyn (ks. Poutsma 2001) mukaan koko henkilöstölle tarkoitettuja voitonjakojärjestelmiä oli käytössä 28 prosentissa työpaikoista kymmenessä tutkimukseen osallistuneessa Euroopan maassa. Näistä pelkästään voitonjakojärjestelmiä oli 19 prosentissa tapauksista. Pelkästään osakeomistusta oli viidessä prosentissa tapauksia ja neljässä prosentissa oli molempia. Kaikkia voitonjakojärjestelmiä löytyy siis Euroopasta, mutta laajasti käytettyinä vain muutamista maista, erityisesti Ranskasta ja Englannista.

1.3 Henkilöstörahas- to USA:ssa – Employee Stock Ownership Plan (ESOP)

Ajatus henkilöstörahas-
 toista syntyi 1950-luvulla USA:ssa. Louis Kelsoa pidetään ESOP:n isänä, jonka perusajatuksena oli tehdä jokaisesta

työntekijästä työnantajayrityksensä omistaja (Korkiakoski 1990, 33). ESOP:ia käytettiin Nelson omassa yrityksessä uuden pääoman saamiseen. Employee Stock Ownership Plan (ESOP) on Yhdysvalloissa eläketurvaan läheisesti liittyvä järjestelmä, joka tavallisesti kattaa työpaikan kaikki kokopäiväiset työntekijät. USA:n ESOP-yhdistyksen mukaan kaksi tavallisinta rahastojen käyttötarkoitusta ovat: ostaa lopettavan omistajan osakkeet ja näin varmistaa toiminnan jatkuminen sekä käyttää rahastoa henkilöstötunana tai kannustuspalkkiona. Rahastoa käytetään myös tekniikkana rahoittaa yrityksen toimintaa, esim. laajentamisen ja yritysostojen yhteydessä.

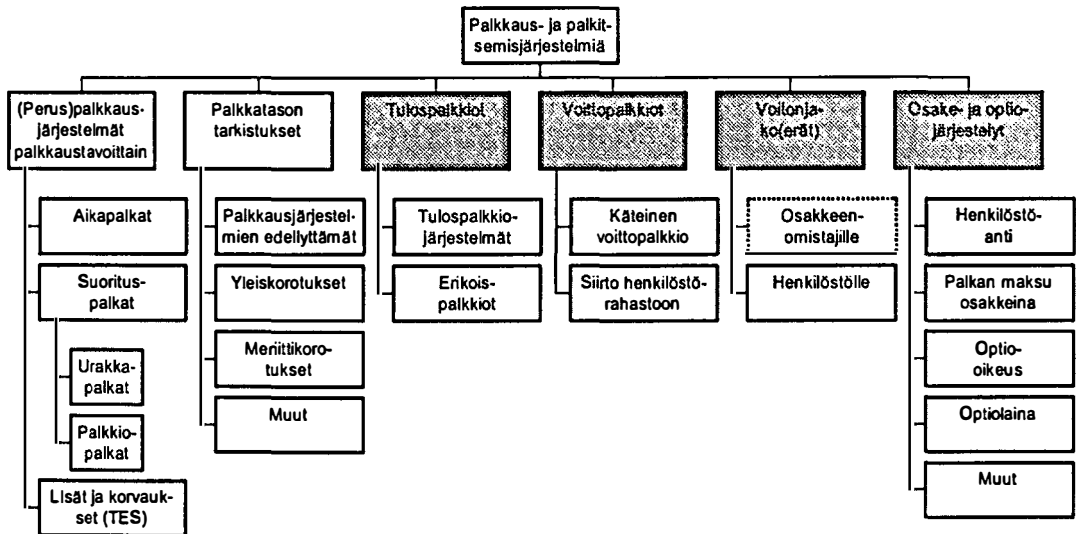
Vuonna 2001 USA:ssa oli noin 11500 rahastoa³, joissa oli noin 8,5 miljoonaa jäsentä. Tämä on noin kahdeksan prosenttia Yhdysvaltojen koko työvoimasta. Neljäsosa rahastoista on valmistavassa teollisuudessa. Noin 1000 eli 9 prosenttia rahastoista on pörssiyrityksissä. Rahastot omistavat enemmistön osakkeista noin 2500 yrityksessä. Noin 1500 ESOP-yrityksistä on 100 prosenttisesti rahastojen omistuksessa. Vuoden 1999 lopussa rahastojen varat olivat 500 miljardia dollaria, mikä on noin neljä prosenttia yhdysvaltalaisien yritysten nettoarvosta.

1.4 Tilanne muualla maailmassa

Kovin tarkkaa ja luotettavaa kuvaa tilanteesta muualla maailmassa ei ole. Amaton (2000) mukaan Venäjällä suurin osa isoista yrityksistä on myyty yksittäisille työntekijöille. Kiinassa monta miljoonaa työntekijää on yritystensä omistajia. Sloveniassa, Unkarissa ja Puolassa sadat yritykset ovat pääosin työntekijöidensä omistuksessa. Maissa, kuten Kanada, Jamaika ja Japani, on vastaavia henkilöstön osakeomistusta tukevia järjestelmiä.

2. HENKILÖSTÖRAHASTOT MUIDEN PALKITSEMISTAPOJEN JOUKOSSA

Voittopalkkiot, jotka ovat henkilöstörahastojen perustana, ovat osa laajempaa tulospalkkauksen kokonaisuutta (kuvio 1). Tulospalkkauksella tarkoitetaan peruspalkkaustapoja täydentäviä palkkakannustimia, joihin kuuluvat voittopalkkioiden lisäksi tulospalkkiot, voitonjako sekä osakeoptiot ja muut henkilöstöä koskevat osakejärjestelyt. Tässä tehdään tarkoituksellisesti ero tulospalkkauksen kattokäsitteen ja sen erilaisten toteutustapojen välillä. Tulospalkat eivät nosta palkkatasoa pysyvästi, vaan ne ovat niin sanot-



Kuvio 1. Palkkaus- ja palkitsemisjärjestelmiä. Tulospalkkauksella tarkoitetaan perinteisiä palkkaustapoja täydentäviä rahakannustimia (tummennettu) (Hakonen 1999, ks. Nurmela ym., s. 17).

tuja joustavia, vaihtelevia palkanosia. Tavoitteet asetetaan esimerkiksi vuodeksi kerrallaan tai pidemmällä aikavälillä, kuten voittopalkkiojärjestelmien ja osakeoptioiden yhteydessä.

Mitä on tulospalkkaus palkkaustapojen joukossa? Peruspalkkauksen tavat jaetaan perinteisesti aikapalkkaan ja suorituspalkkaan. Aikapalkassa maksun perusteena on työssäoloaika, yleisimmin tunti tai kuukausi. Perusteena on yhä useammin myös työn vaativuus. Suorituspalkat jaetaan urakkipalkkoihin ja palkkiopalkkoihin. Suorituspalkan perusteena on työsuoritus. Peruspalkkojen lisäksi maksetaan täydentäviä palkanlisäjä.

Tulospalkkioilla tarkoitetaan peruspalkkaustapoja täydentäviä taloudellisia lisäpalkkioita. Tulospalkkioiden perusteena ovat tavoitteiden saavuttaminen ja niiden ylittäminen. Kysymys on siis kannusteista, jotta etukäteen asetetut tavoitteet saavutettaisiin. Työntekijöiden peruspalkkaustapoihin kuuluvat normeihin sidotut suorituspalkat muistuttavat tulospalkkoja siinä mielessä, että nekin riippuvat aikaansaannoksesta. Erona on se, että ne ovat pysyviä, työehtosopimusten säätelemiä järjestelmiä.

Erikoispalkkioilla eli kertapalkkioilla tarkoitetaan tavallisesti kertaluonteisia aineellisia palkkioita, joiden määräytymisperusteet voivat olla etukäteen tiedossa tai tapausta varten jälkikäteen räätälöityjä. Erikoispalkkioiden kirjo on suuri symbolisista esinepalkkioista aina suuriin rahallisiin kertapalkkioihin. Usein kysymys on jälkikäteen hyvästä suorituksesta maksetusta bonuksesta.

Voittopalkkiolla tarkoitetaan rahasuoritusta, joka määräytyy olennaisilta osin yrityksen liikeluonnollisesta tuloksesta. Keskusjärjestöjen tulospalkkauksen käsitteitä selvittänyt työryhmä suosittaa raportissaan (1999), että kun voitto on ainoa tai yli 50 prosenttinen palkitsemisperuste, on kysymys voittopalkkiosta. Jos tietyn voiton saavuttaminen laukaisee palkkion maksamisen, mutta voitto sinänsä ei ole palkkion määrään vaikuttava tekijä, on kysymyksessä tulospalkkio. Voittopalkkiot ovat siis tulospalkkauksen alaryhmä, johon kuuluvaksi lasketaan henkilöstörahaan siirrettävän erän lisäksi palkkahallinnollisesti palkan tapaan käsitelty käteinen voittopalkkio. Voittopalkkio voidaan joko siirtää henkilöstörahaan tai maksaa työntekijälle käteisenä suorituksena.

Voitonjaolla tarkoitetaan rahasuorituksia, jotka yrityksen yhtiökokous päättää antaa henkilöstölle

yrityksen voitosta osan osakkeenomistajille maksettavien osinkojen ohella. Voitonjakoerästä ei tiedetä etukäteen, maksetaanko se vai ei. Jakamisesta päättää yksipuolisesti omistaja joko etukäteen laaditun suunnitelman tai vasta jälkikäteen tehdyn päätöksen perusteella. Voitonjaosta ja voittopalkkioista – toisin kuin tulospalkkioista – ei peritä TEL-maksuja, eikä niitä lueta ansiotuloiksi työeläkkeitä määrättäessä.⁴ Käytännössä voitonjakoerät ovat kuitenkin kirjanpitolain mukaan palkkakustannuksia, jotka on merkittävä sille kirjanpito vuodelle, jolta kustannukset määräytyvät, ei maksuajankohdan mukaan.

Osakejärjestelyillä tarkoitetaan palkitsemista yhtiön osakkeilla. Optiojärjestelyissä työntekijälle annetaan mahdollisuus merkitä yhtiön osakkeita itselleen tiettyyn hintaan tietyssä ajankohdassa, esimerkiksi kolmen vuoden kuluttua. Yrityksen omistajat luovuttavat osan yrityksen osakkeiden arvonnoususta optioiden piiriin kuuluville henkilöille. Optiojärjestely on arvoton, mikäli osakkeen kurssi ei nouse yli sovitun merkintähinnan. Optioilla pyritään sitouttamaan niiden piiriin kuuluvia henkilöitä yritykseen ja kannustamaan heitä pitkäjänteiseen toimintaan yrityksen osakkeiden arvon lisäämiseksi markkinoilla.

Työntekijöiden, toimihenkilöiden ja johdon palkkauksessa ovat periaatteessa käytössä samat tulospalkkaustavat. Yritysjohdon kannustinjärjestelmät perustuvat tyyppillisesti (Kokko & Winter 1997):

- Yrityksen toiminnalliseen tulokseen tai sen parantamiseen (lyhyen tähtäimen tavoitteet). Esimerkiksi tantieemi eli voitto-osuuspalkkio, jossa johto saa osan yhtiön voitosta palkkana, perustuu yrityksen toiminnalliseen tulokseen.
- Yhtiön rahalliseen arvoon tai osakkeiden arvonkehitykseen (pitkän aikavälin tavoitteet). Yritysjohdolla pyritään sitouttamaan yhtiön tavoitteisiin ja toiminnan kehittämiseen esim. lupaamalla kannustinpalkkiona tietty määrä osakkeita, jos osakkeiden arvo nousee tietyn määrän, tai käytetään johdon optiojärjestelyä.

Kaiken kaikkiaan aikaansaannoksesta ja tuloksesta palkitsevat järjestelmät voidaan niiden kohdistumisen tason ja konkreettisuuden pohjalta jaotella karkeasti kolmeksi ryhmäksi:

- (1) Strategisia tavoitteita tukevat järjestelmät, kuten voittopalkkiot, voitonjako sekä osake- ja optiojärjestelyt, joiden aikajänne on yleensä useampi vuosi.
- (2) Operatiivisia tavoitteita tukevat tavoitesuuntautuneet järjestelmät, kuten tulospalkkiojärjestelmät, joiden aikajänne on puolesta vuodesta vuoteen.
- (3) Taktisia tavoitteita tukevat järjestelmät, kuten urakka- ja palkkiopalkat, joiden aikajänne on muutamasta päivästä kuukauteen.

3. EMPIIRISIÄ TULOKSIA VOITONJAON JA HENKILÖSTÖRAHASTOJEN TOIMIVUUDESTA

Henkilöstörahaston tyyppisiä palkitsemisjärjestelmiä on ollut maailmalla jo vuosia, joten niitä on tutkittu erityisesti 1980-90-lukujen vaihteissa. On muun muassa tutkittu henkilöstön asenteita, sitoutumista ja tyytyväisyyttä sekä yritysten tuloksen kehittymistä yrityksissä, joissa on ESOP, voitonjako⁵ tai hyödynjakojärjestelmä⁶. Valtaosa tutkimuksista on tehty Yhdysvalloissa. Kaikki kolme voitonjakojärjestelmää ovat luonteeltaan samankaltaisia ja verrattavissa suomalaisiin henkilöstörahastoihin. Seuraavassa esitetään joitakin empiiriseen tutkimukseen perustuvia havaintoja lähinnä voitonjaon ja henkilöstörahastojen toimivuudesta.

3.1 Työasenteet

Kleinin (1987) laajassa 37 ESOP-yritystä kattavassa tutkimuksessa mitattiin työntekijöiden (n=2804) tyytyväisyyttä osakeomistukseen, sitoutumista yritykseen ja aikomusta vaihtaa työpaikkaa. Lähtökohtana oli kolme selitysmallia, jotka aikaisempien tutkimusten mukaan vaikuttavat myönteisesti työntekijöiden asenteisiin. Mallit ovat:

- Sisäinen tyytyväisyys eli sitoutuminen syntyy omistuksesta sinänsä, jolloin sen tulisi olla suoraan yhteydessä osakeomistuksen määrään.
- Ulkoinen tyytyväisyys eli sitoutuminen riippuu työntekijän saaman taloudellisen voiton mää-

rästä hänen pitäessään omistuksensa yrityksessä.

- Välineellinen tyytyväisyys eli sitoutuminen riippuu osakeomistuksen mukanaan tuomasta työntekijän todellisesta tai kuvitellusta osallistumisesta ja vaikutusmahdollisuudesta.

Tutkimuksen tulokset tukivat ulkoisen ja välineellisen tyytyväisyyden malleja. Klein ja Hall (1988) selvittivät Kleinin tutkimusaineiston pohjalta tarkemmin ESOP-tyytyväisyyteen yhteydessä olevia tekijöitä. Tutkimuksen mukaan työntekijät ovat kaikkein tyytyväisimpiä ESOP:ien toimintaan, kun (1) yritys maksaa suuria palkkiota rahastolle, (2) yritys tiedottaa laajasti, (3) yritysjohto on vahvasti sitoutunut henkilöstöomistukseen, (4) yritys on perustanut ESOP:in siirtäkseen omistusta, filosofisista syistä (usko henkilöstöomistuksen hyvyteen) tai henkilöstön kannustin- ja hyötöjärjestelmäksi, ja (5) ESOP on ollut käytössä pitkään. Buchkon (1992a,b) yhtä yritystä (n=218) koskevassa tutkimuksessa, jossa myös testattiin kolmea selitysmallia, välineellisen tyytyväisyyden malli sai tukea. Lisäksi tukea sai myös ulkoinen tyytyväisyys, niin että henkilöstön asenteisiin vaikutti myös omistuksen taloudellinen arvo.

Tuckerin, Nockin ja Toscanon (1989) tutkimuksessa mitattiin asenteita ennen ESOP:ia ja sen käyttöönoton jälkeen pienessä yrityksessä (n=40). Tutkimuksen mukaan sekä työtyytyväisyys että sitoutuminen yritykseen lisääntyivät käyttöönoton myötä. Koettu mahdollisuus vaikuttaa yrityksen asioihin ei kuitenkaan muuttunut työntekijöiden keskuudessa. Yllätyksekseen tutkijat löysivät vain pieniä eroavaisuuksia asenteissa ESOP:iin kuuluvien ja siihen kuulumattomien työntekijöiden kesken. Tämän pohjalta he ehdottavat, että ESOP:iin liittyvä ilmapiiri on sen toimivuuden kannalta yhtä tärkeä kuin osallistuminen itse järjestelmään.

Smith ja Lazarus (1990) viittaavat Rosenin ym. tutkimukseen, joka koski 20 000 työntekijää 37 ESOP-yrityksessä. Tutkimuksen mukaan työntekijöiden sitoutuminen yritykseen, heidän työtyytyväisyytensä ja vähäinen aikomuksensa vaihtaa työpaikkaa olivat yhteydessä johdon sitoutumiseen henkilöstöomistukseen. Sama yhteys löytyi myös yrityksen rahastolle maksamiin rahasummiin. Kun työntekijöiden omistuksen arvo kasvoi, tulivat myös asenteet myön-

teisimmiksi. Florkowski ja Schuster (1992) tutkivat voitonjaon yhteyksiä työntekijöiden asenteisiin kolmessa yrityksessä (n=160). Työntekijöiden sitoutuminen lisääntyy, jos järjestelmät suunnitellaan sellaisiksi, että ne vastaavat henkilöstön odotuksia mahdollisuuksista vaikuttaa päätöksiin, tasapuolisesta palkasta sekä työponnistelujen ja palkkion välisestä yhteydestä. Meyer ja Allen (1997) puolestaan toteavat kehittämäänsä organisaatiositoutumismittaria koskevassa katsauksessaan, että ESOP:ien ja sitoutumisen välinen yhteys on osoitettu useissa tutkimuksissa. ESOP:in käyttöönotto pelkästään ei kuitenkaan ole riittävä sitoutumisen lisäämiseen. Työntekijät odottavat hyötyvänsä taloudellisesti tai pystyvänsä vaikuttamaan päätöksentekoon tai molempia yhdessä.

3.2 Poissaolot

Brownin ja Fakhfakhin (1999) tutkimuksessa voitonjako ja henkilöstön osakeomistus olivat yhteydessä poissaolojen vähäisyyteen 127 ranskalaisessa yrityksessä vuosina 1981-1991 kerätyn aineiston pohjalta. Kaikkein tehokkain oli osakeomistus, jonka arvioitiin vähentävän poissaoloja noin 14 prosenttia. Jos molemmat järjestelmät olivat käytössä, poissaolot vähenivät 11 prosenttia. Pelkästään voitonjakojärjestelmän käyttö vähensi poissaoloja noin 7 prosenttia. Arthur ja Jelf (1999) tutkivat puolestaan voitonjaon vaikutuksia valitusten ja poissaolojen määrään pitkällä aikavälillä yhdessä teollisuuslaitoksessa (n=1600) vuosina 1987-1994. Tuottavuus nousi kahtena ensimmäisenä vuonna, laski sitten kolmantena vuonna, noustakseen jälleen neljäntenä ja viidentenä vuonna. Samana ajanjaksona ilmapiiri mitattuna valitusten ja poissaolojen määränä parani jatkuvasti.

3.3 Pörssikurssit

Rahastoilla on havaittu olevan myönteisiä yhteyksiä pörssikurssien kehittymiseen (<http://www.the-esop-empowner.org>). Rutgersin yliopiston tutkijat Joseph Blasi ja Donald Kruse sekä Baltimoren yliopiston Michael Conte löysivät yhteyden työntekijäomistuksen ja pörssikurssien kehittymisen välillä julkisesti noteeratuissa yrityksissä 90-luvun alussa. NYSE:en, AMEX:iin

ja NASDAQ:iin listattujen 355 yrityksen, joissa henkilöstö omisti enemmän kuin 10 prosenttia osakkeista, osakkeiden hinnoista muodostettiin indeksi. Vuonna 1991 indeksi nousi 35,9 prosenttia verrattuna Standard & Poor 500:n 26,3 prosentin nousuun ja Dow Jones'in teollisuusosakkeiden 20,3 prosentin nousuun. Vuonna 1992 indeksi nousi 22,9 prosenttia verrattuna kahden muun indeksin vähemmän kuin 4,5 prosentin nousuun.

3.4 Tuottavuus

Blinderin (1989/90) mukaan on viime kädessä epäselvää, lisäävätkö voitonjako ja muut kannustepalkat tuottavuutta ja maksaako voitonjako itse itsensä kasvaneena tuottavuutena takaisin. Hän kuitenkin viittaa Mitchellin, Lewinin ja Lawlerin selvitykseen, jossa työntekijöiden osallistuminen, voitonjako ja mahdollisesti ESOP olivat yhteydessä tuottavuuden kasvuun. Keskimääräinen voitonjaon tuottavuushyöty oli 8,4 prosenttia. ESOP:ien osalta Blinder viittaa Conten ja Svejnarin selvitykseen, jossa ESOP yhdessä osallistumisen kanssa paransi suorituskykyä. Cablen ja Wilsonin (1990) mukaan voitonjako vaikuttaa tulokseen 3-8 prosentin verran teknologiayrityksissä. Myös Weizmanin ja Krusen (1990) läpikäymissä 20 ekonometrisessa tutkimuksessa voitonjakoyritykset olivat merkittävästi tuottoisampia (mediaani 4,4%) kuin yritykset, joissa voitonjakoa ei ollut. USA:n ESOP-yhdistyksen vuonna 1993 tekemän kyselyn mukaan (<http://www.the-esop-empowner.org>) 54 prosenttia jäsenyrityksistä sanoi tuottavuuden kasvaneen ESOP:n ansiosta. Krusen (1993, ks. Jones, Kato ja Pliskin 1997) amerikkalaisia yrityksiä (n=500) koskevassa tutkimuksessa havaittiin, että voitonjako lisää tuottoa keskimäärin 4,3 prosenttia. Krusen mukaan käteinen voittopalkkio oli yhteydessä tuottavuuteen, kun taas myöhennetty palkkio ei. Myöskään pienet alle 4 prosenttia koko palkkasummasta olevat voittopalkkiot eivät hänen mukaansa olleet yhteydessä tuottavuuteen. Tuottavuuden kasvu ei myöskään ollut yhteydessä voittopalkkiojärjestelmän ikään. Jones ym. lainaavat toista tutkimusta (Kumbhakar & Dunbar 1993), jossa käteisen ja myöhennetyn voittopalkkion välillä ei ollut tuottavuuseroja. Maksetun palkkion määrällä oli sensijaan yhteys tuottavuushyötyyn

109 japanilaista teollisuus-yritystä koskevassa seurantatutkimuksessa (Jones & Kato 1995).

Seongsun (1998) 198 yritystä koskevassa tutkimuksessa voitonjaolla ei ollut vaikutusta yrityksen tuottoihin. Sensijaan osallistumisella, kuten tiimityöskentelyllä ja laatupiireillä, oli myönteinen yhteys yrityksen tuottoihin. Niiden avulla syntyy tiimihenkeä ja ympäristö, jossa sosiaalinen kontrolli toimii tehokkaasti. Nämä seikat voivat poistaa "vapaamatkustaja"-ongelman. Eli sen, että kaikkia palkitaan samalla tavalla, vaikka työpanos on pienempi. Longin (2000) 108 kanadalaista voitonjakoyritystä koskevassa tutkimuksessa haastateltiin yritysten johtoa. Kaiken kaikkiaan haastatellut arvioivat myönteisesti voitonjaon vaikutuksia yrityksen kannalta. Tulokset olivat merkittävästi myönteisempiä yrityksissä, joissa:

1. Johtamisfilosofia on osallistuva
2. Voitonjaon kommunikointi on laajaa
3. Voittopalkkio myönnetään mittaamalla henkilökohtaista suoritusta

Longin tutkimuksen mukaan voitonjakojärjestelmät eivät onnistu kovin hyvin perinteisillä tavoilla johdetuissa yrityksissä. Hän sanoo onnistumisen olevan vähäisempää kuin yrityksissä, joissa henkilöstö osallistuu aktiivisesti.

3.5 Osallistuminen

Smith (1992) tutki ESOP:ien yhteyksiä henkilöstön osallistumiseen. Käytännöt vaihtelivat, sillä vain neljällä prosentilla kyselytutkimukseen osallistuneista yrityksistä (n = yli 3000) oli henkilöstön edustaja johtoryhmässä. Noin 23 prosentilla ESOP:eista oli käytössä muodollisia osallistumisjärjestelmiä. Smithin mukaan epävirallinen osallistumistapa on ehkä kaikkein yleisin ESOP:n käyttöönottoon liittyvä osallistumistapa. Smithin mukaan ESOP yhdistettynä osallistumisjärjestelmään toimii paremmin kuin ESOP ilman osallistumisjärjestelmää. Hänen mukaansa on kuitenkin syytä ottaa huomioon kolme asiaa vaikuttavaa tekijäryhmää ennen kuin tehdään johtopäätöksiä henkilöstöomistuksen ja osallistumisen myönteisistä yhteyksistä. Ensinnäkin työntekijän ominaisuudet, sillä kaikilla ei ole halua toimia ja ajatella omistajan tapaan eli työntekijöiden arvot ja asenteet vaihtelevat.

Koska ESOP:it toimivat pitkän aikavälin kannustejärjestelmänä ja pääoman kartuttajana, se saattaa olla vähemmän houkutteleva nuorille ja koulutetuille, jotka eivät suunnittele viipyvänää pitkäaikaan yrityksessä. Toiseksi organisaation ominaisuudet, sillä jokaiseen yritykseen ei sovi osallistumisen lisääminen esimerkiksi siksi, että tarvitaan nopeita päätöksiä. Kolmanneksi tuki-ohjelmat, sillä vaikka olosuhteet muuten ovat otolliset osallistumisen lisäämiselle sekä työntekijät että työnantajat voivat vastustaa sitä tiedon puutteen takia. Freemanin, Kleinerin ja Ostroffin (2000) yrityksille (n=373) suunnatun kyselytutkimuksen ja työntekijöille (n=2408) suunnatun puhelinhaastattelun tulosten mukaan osallistuminen lisääntyi USA:ssa viisinkertaiseksi vuodesta 1983 vuoteen 1993. Yrityksissä, joissa henkilöstön osallistuminen on yleistä, käytettiin myös todennäköisemmin jotakin voitonjaon tai muuta ryhmille kohdistuvan palkitsemisen tapaa.

3.6 Psykologinen omistajuus

Yhtenä selityksenä toimivalle henkilöstörahastolle on esitetty 'psykologisen omistajuuden' -käsitettä. Pierce ym. (1992, ks. Wandewalle & Dyne 1995) määritteli psykologisen omistajuuden tilaksi, jossa yksilö kokee ikään kuin omistamisen kohde olisi heidän, vaikka näin ei välttämättä laillisesti olisikaan. Psykologinen omistajuus ilmenee omistamista ilmentävinä ilmaisuina, kuten "minun työni" tai "meidän työpaikka". Wandewalle ja Dyne (1995) tutkivat yliopiston asumisosuuskunnan asukkaiden (n=797) psykologisen omistajuuden yhteyttä halukkuuteen tehdä organisaation puolesta lisätyötä (extra-role behavior), organisaatioon sitoutumiseen, asumistytyväisyyteen ja sopimuksen mukaiseen työhön (in-role behavior). Regressioanalyysin pohjalta tutkijat päättelivät, että psykologinen omistajuus johtaa organisaatiositoutumiseen, sitoutuneet työntekijät ovat halukkaita lisätyöhön, ja lisätyö synnyttää paremman suorituksen. Piercen, Kostovan ja Dirksin (2001) mukaan tutkimukset ja sosiaalinen käytäntö osoittavat, että (1) tunne omistajuudesta on osa ihmisen olemusta, (2) ihmiset kehittävät omistajuuden tunteita sekä aineettomiin että aineellisiin kohteisiin, esimerkiksi ideat ja auto, (3) omistajuuden tunteella on tärkeitä käyttäytymiseen liittyviä, emotionaalisia

ja psykologisia seurauksia. Tutkijat ehdottavat, että vahva käsite "minun" on hyvin tärkeä myös organisaatioissa, kuten se on muilla elämän alueilla. Omistamisen tunteella voi olla sekä myönteisiä että kielteisiä seurauksia organisaatiolle. Työntekijän omistajuuden tunne liittyy hänen odottamiinsa oikeuksiin ja velvollisuuksiin sekä niihin liittyvään käyttäytymiseen esimerkiksi tiedon hakemiseen ja organisaatioon sitoutumiseen. Kielteisenä seurauksena voi olla esimerkiksi tiedon pihtaaminen ja kyvyttömyys jakaa töitä.

3.7 Yhteenvedo

Poutsma (2001) toteaa henkilöstön taloudellista osallistumista koskevassa katsauksessaan, että voitonjakojärjestelmien organisatorisia vaikutuksia koskeva eurooppalainen tutkimus on vähäistä. Kaiken kaikkiaan vaikutukset näyttävät kuitenkin olevan myönteisiä (Poutsma 2001, 28-31):

- Työntekijöiden asenteet ja käyttäytyminen. Taloudellista osallistumista tukevien voittopalkkiojärjestelmien käytön on havaittu olevan yhteydessä sitoutumiseen, vaihtuvuuteen, vähentyneisiin poissaoloihin, työtyytyväisyyteen, motivaatioon ja yrityskuvaan. Poutsma viittaa Krusen ja Blasin (1995) meta-analyysiin 25 tutkimuksesta, jonka mukaan: henkilöstöomistus ei automaattisesti paranna työasenteita, näyttöä ei toisaalta ole siitä että asenteet huononisivat, erot asenteissa selittyvät omistajuusasemasta ei niinkään oman omistuksen määrästä, koetun osallistumisen määrällä on myönteinen yhteys asenteisiin, omistamisen ja osallistumishalukkuuden välillä ei ole yhteyttä, ja haluun lisätä tai vähentää ammattiyhdistyksen toimintaa työpaikalla ei ollut myöskään löydetty yhteyttä.
- Tuottavuus ja kannattavuus. Tutkimus osoittaa johdonmukaisesti, että voitonjako on yhteydessä tuottavuuden kasvuun yrityksissä. Käteisillä voittopalkkioilla näyttää olevan suurempi vaikutus kuin osakeomistukseen perustuvilla järjestelmillä. Kyselytutkimukset ovat täydentäneet kuvaa niin, että kysymys ei ole pelkästään voitonjaon seurauksista, vaan siihen liittyvästä taloudellisesta osallistumisesta.
- Työllisyys ja palkkajoukot. Tutkimustulokset ovat ristiriitaisia. Toiset osoittavat palkkajoustavuuden ja työllisyyden kasvaneen, kun taas toiset eivät tällaista yhteyttä löydä.

Tutkimukset osoittavat kaiken kaikkiaan, että erilaiset voitonjako- ja ESOP-järjestelmät lisäävät työntekijöiden tyytyväisyyttä työhön ja sitoutumista yritykseen. Sitoutumisen tunnetta voidaan lisätä omistuksella. Tutkimukset osoittavat myös, että järjestelmät vähentävät poissaoloja ja aikomusta vaihtaa työpaikkaa. Osa tuloksista näyttää, että voitonjaolla on merkittävä vaikutus yrityksen tuottoihin, osa taas kiistää tämän. Voitonjako lisää tutkimusten mukaan työntekijöiden tuottavuutta; voitonjakohan perustuu siihen että rahaa tulee, jos yritys tekee voittoa.

4. TUTKIMUSKYSYMYKSET JA TUTKIMUKSEN TOTEUTTAMINEN

4.1 Tutkimuskysymykset

Minkä tahansa palkitsemisjärjestelmän tulee toimia organisaation johdon ja sen henkilöstön mielestä hyvin, jotta se kannattaa ottaa käyttöön ja ylläpitää. Siksi tässä artikkelissa selvitetään henkilöstörahastojen toimivuutta ja kannustevaikutuksia. Tutkimuskysymykset ovat:

- Mikä on voittopalkkioiden ja henkilöstörahastojen toimivuus muiden palkitsemistapojen joukossa?
- Mitkä ovat henkilöstörahaston toiminnalliset ja ilmapiiinvaikutukset?
- Mitkä ovat vaikutukset sitoutumiseen, motivaatioon ja kuormittumiseen?
- Mitkä tekijät ovat yhteydessä rahastojen toimivuuteen?

Rahastojen toimivuutta tutkitaan useista näkökulmista. Oletuksena on se, että toimivuuteen vaikuttaa keskeisesti se tapa, jolla järjestelmää käytetään ja sen toiminnasta tiedotetaan. Tämä oletus syntyi aiemman tulospalkkausjärjestelmää koskevan tutkimuksen (Nurmela ym. 1999) pohjalta. Tutkimus osoitti, että tulospalkkauksen toimivuuteen vaikuttavat olennaisesti järjestelmän käytön ja palkkioiden jaon oikeudenmukaisuus, johdon tapa toimia, yhteensopivuus organisaation tavoitteiden kanssa ja järjestelmän

toimiminen palautteen ja kehittämisen välineenä. Toimivuutta selvitetään myös rahastojen jäsenten taloudellisen hyödyn ja yrityksen toiminnassa näkyvien vaikutusten kannalta. Lisäksi selvitetään rahastojen vaikutuksia sitoutumiseen, yrityskuvaan, motivaatioon ja työmäärään sekä kiireen kokemiseen.

4.2 Aineisto ja tutkimukseen osallistuneet henkilöt

Taloudelliseen tietoon ja toimintaperiaatteisiin liittyvät dokumentit saatiin Työministeriöstä ja Tilastokeskuksesta. Lisäksi käytettiin rahastojen perustamisvaiheen lehtikirjoituksia sekä aiempia suomalaisia ja ulkomaisia tutkimuksia. Tutkimusaineisto koostuu dokumenteista ja muusta tiedosta, jotka saatiin 36:sta Suomessa toimivasta henkilöstörahostosta. Kaikista rahastoista ja niiden taustayrityksistä ei saatu samoja tietoja. Rahastolain säätämistä koskeva tieto perustuu erityisesti sen aikaiseen lehtikirjoitteluun. Taloudellisen aineiston osalta tiedonkeruu kohdistui vuosiin 1998-99. Joiltakin osin rahastojen taloudellista toimintaa selvitettiin vuodesta 1990 alkaen.

Henkilöstökyselyyn osallistui 1038 henkilöä 31 yrityksestä. Heistä 97 prosenttia oli vakinaisessa työsuhteessa. Tutkituissa yrityksissä oli jonkin verran määräaikaista työsuhteita, mutta suurin osa määräaikaista työntekijöistä ei kuulunut henkilöstörahoston piiriin, eivätkä he näin kuuluu tutkimuksen kohderyhmään.

Vertailuaineistona kyselyn osalta käytettiin aiemmin toteutetun tulospalkkaustutkimuksen tuloksia (Nurmela ym. 1999). Kyseisessä tutkimuksessa selvitettiin 30 suomalaisen, eri toimialoilla toimivan organisaation yhteensä 40 tulospalkkausjärjestelmää ja niiden vaikutuksia. Tämän tutkimuksen kyselyaineisto muodostuu 1813 vastauksesta.

4.3 Tiedonkeruumenetelmät ja tutkimuksen toteuttaminen

4.3.1 Alkuselivitykset ja haastattelut

Tutkimus käynnistyi maaliskuussa vuonna 2000 (kuvio 2). Tutkimuksen tavoitteet täsmennettiin tekemällä vapaamuotoinen haastattelu-

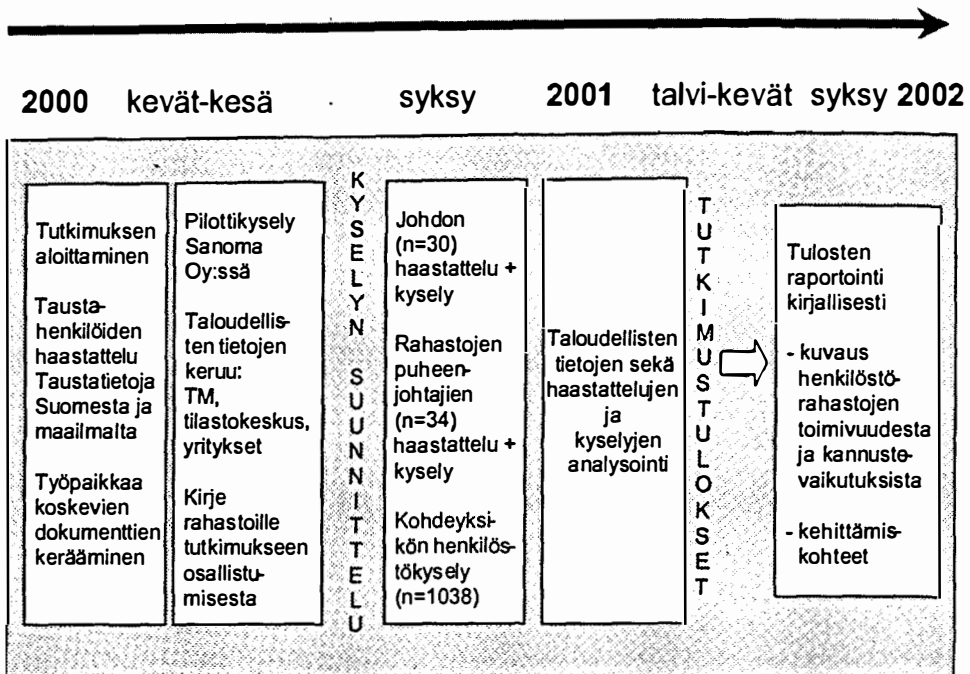
kierron intressiryhmien (johtoryhmä, tutkimuksen rahoittajat, henkilöstörahostojen neuvottelukunta) parissa. Henkilöstörahostojen perustamisvaiheen lähtökohtia ja tavoitteita kartoitettiin keräämällä komiteanmietintöjä, lehtiartikkeleita ja muita kirjallisia dokumentteja. Lisäksi haastateltiin kolmea rahastojen suunnitteluun osallistunutta henkilöä. Haastattelun aihepiirejä olivat: rahastojen synty, rahastojen toiminnan aloitusvaihe sekä rahastojen nykyisyys ja tulevaisuus. Muualla maailmassa käytettävistä voittopalkkiojärjestelmistä ja henkilöstörahostoista kerättiin kirjallista tietoa.

4.3.2 Henkilöstörahostojen ja yritysten toimintaa ja taloudellisia tietoja koskevat dokumentit

Henkilöstörahostoja ja niiden taustayrityksiä koskevan tiedon kerääminen alkoi toukokuussa 2000 ja jatkui tutkimuksen loppuun asti. Henkilöstörahostoja koskevaa tietoa saatiin Työministeriöön toimitetuista rahastojen säännöistä, vuosi- ja sijoitusraporteista sekä Tilastokeskuksen taloudellisista raporteista. Johdon ja puheenjohtajien haastattelusta saatiin taloudellista toimintaa koskevaa tietoa. Rahastojen taustayrityksistä kerättiin tietoja Internetistä ja vuosikertomuksista. Saatu tieto ryhmiteltiin seuraavien teemojen alle: yrityksen toimiala, rakenne ja toimintaympäristö, yrityksen keskeiset tunnusluvut, voittopalkkiojärjestelmä sekä rahastojen hallinto, sijoitustoiminta ja maksetut voittopalkkiot.

4.3.3 Johdon ja puheenjohtajien haastattelu ja kysely

Yritysten johdon ja rahastojen puheenjohtajien haastattelu- ja kyselyteemat olivat samat. Tausta-ajatuksena oli verrata heidän näkemyksiään toisiinsa ja toisaalta rahastojen jäsenistön mielipiteisiin. Haastattelu sisälsi seuraavat pääteemat: rahastojen tavoitteet, toiminta, vaikutukset ja tulevaisuus. Osa haastatteluista toteutettiin erikseen johdolle (n=23) ja puheenjohtajille (n=25). Loput (n=9) olivat yhteishaastatteluja. Tulosten tulkinnassa yhteishaastattelujen katsottiin edustavan johdon mielipidettä. Kyselyn aihepiirejä olivat: yrityskuva, koko palkitsemisjärjestelmän arviointi ja kehittämistarpeet, henkilöstörahoston perustamisen syyt omassa yrityksessä ja henki-



Kuvio 2. Tutkimusprosessi vaiheineen.

löstörahastojen vaikutukset. Haastatteluja ja kyselyä kehoitettiin kesällä 2000 Sanoma Oy:ssä ja niihin tehtiin joitakin pieniä muutoksia.

den mukaisuus ja henkilöstörahastojen vaikutukset.

4.3.4 Henkilöstökysely

Henkilöstökyselyitä jaettiin 1956 kappaletta ja takaisin saatiin 1038 vastausta (vastausprosentti 53%) yhteensä 31 henkilöstörahas-toyrytyksestä. Henkilöstökyselyn kerääminen alkoi yrityskäyntien yhteydessä. Suurin osa postitettiin yritysten yhdyshenkilöille edelleen jaettavaksi. Vastaajiksi pyydettiin henkilöitä eri henkilöstöryhmistä, jotka ovat edustettuina rahastossa. Henkilöstökyselyn teemat olivat seuraavat: vastaajan taustatiedot, sitoutuminen työpaikkaan, yrityskuva, työmotivaatio, koko palkitsemisjärjestelmän arviointi ja kehittämistarpeet, palkkausjärjestelmätyytyväisyys, henkilöstörahas-ton perustamisen syyt omassa yrityksessä, henkilöstörahas-ton yleisten toimintaperiaatteiden ja oman henkilöstörahas-ton tuntemus, yrityksen tavoitteet ja henkilöstörahas-to, rahaston oikeu-

4.3.5 Kerätyn aineiston käsittely

Rahastojen perustamisvaiheessa mukana olleiden johdon edustajien ja puheenjohtajien haastattelut litteroitiin. Litteroidut tekstit käsiteltiin Atlas-ohjelmistolla luokittelemalla vastaukset teemoittain. Luokittelun ja koodauksen toteuttivat hankkeeseen palkatut kaksi tutkimusapulaista. Kyselyaineisto käsiteltiin SPSS-ohjelmistolla.

5. TULOKSET

5.1 Henkilöstörahastojen toimivuus muiden palkitsemistapojen joukossa

Parhaiten toimiviksi koettiin työsuhteen pysyvyys, työaikajärjestelyt, henkilöstörahas-to ja peruspalkkaus. Huonommin kuin kohtalaisesti toimivat vastaajien mukaan: tulospalkkaus, aloi-

tepalkkiot, erikoispalkkiot, palaute ja osallistuminen. Johdon, puheenjohtajien ja henkilöstön vastaukset ovat varsin samansuuntaiset (kuvio 3).

Johdon ja puheenjohtajien kesken ei toimitusarvioissa ollut tilastollisesti merkitseviä eroja. Arvioiden taso oli kauttaaltaan korkeampi kuin henkilöstöllä. Johto arvioi henkilöstöä toimivammiksi seuraavat palkitsemistavat: peruspalkkaus ($p < .003$), tulospalkkaus ja palaute ($p < .03$), koulutus ja työsuhteen pysyvyys ($p < .02$) sekä osallistuminen ($p < .001$). Puheenjohtajat erosivat henkilöstöstä seuraavien palkitsemistapojen arvioissaan: tulospalkkaus ($p < .003$), palaute ($p < .03$) ja osallistuminen ($p < .01$). Henkilöstöryhmien mielipiteet eivät eronneet henkilöstörahaston kohdalla, vaan sitä pidettiin melko hyvin toimivana järjestelmänä. Kaikkein tyytyväisin henkilöstö on työsuhteen pysyvyyteen, työaikajärjestelyihin ja peruspalkkaan.

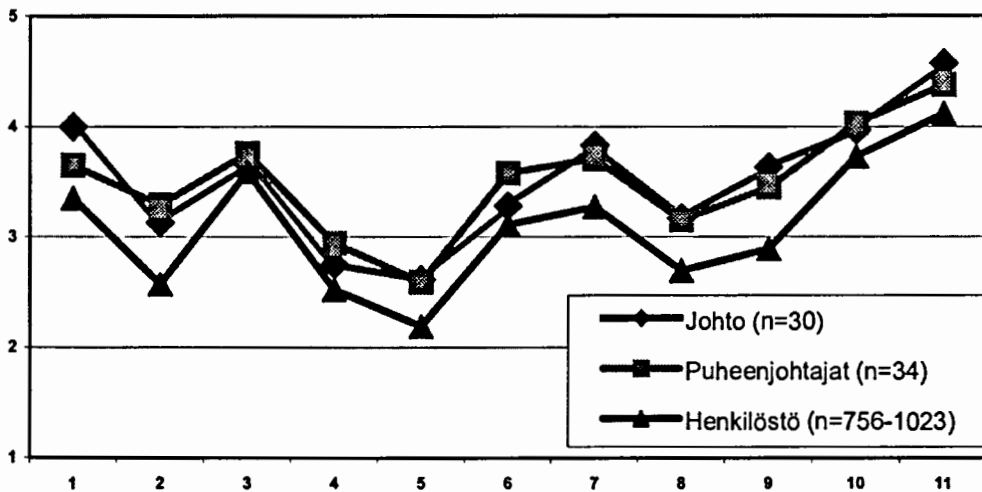
Henkilöstökyselyssä kartoitettiin myös aloite-, erikois- ja tulospalkkauksen käytön määrää

y yrityksissä. Tulospalkkauksen piirissä oli 52 prosenttia vastaajista, aloitepalkan piirissä noin 20 prosenttia ja erikoispalkkioiden 11 prosenttia vastaajista. Myös johdon ja puheenjohtajien haastatteluisissa kysyttiin, mitä muita kannustajärjestelmiä yritys käyttää ja mikä merkitys henkilöstörahastolla on muihin järjestelmiin verrattuna. Vastauksia saatiin 32 yrityksen osalta. Eniten oli käytössä tulospalkkausjärjestelmiä. Haastatteluisissa mainittiin seuraavat palkkaustavat: urakkapalkka ($n=6$) ja provisiot ($n=5$), palkkiopalkka (tai tuotantopalkkio) ($n=12$), tulospalkkiot ($n=13$), toimihenkilöbonus ($n=7$), erikoispalkkiot ($n=2$), aloitepalkkiot ($n=2$), edut ($n=2$) ja johdon optiot ($n=2$).

5.2 Henkilöstörahaston vaikutukset toimintaan ja ilmapiiriin

Henkilöstörahastojen toiminnalliset vaikutukset arvioitiin kaiken kaikkiaan myönteisiksi (kuvio

PALKITSEMISTAPOJEN TOIMIVUUS

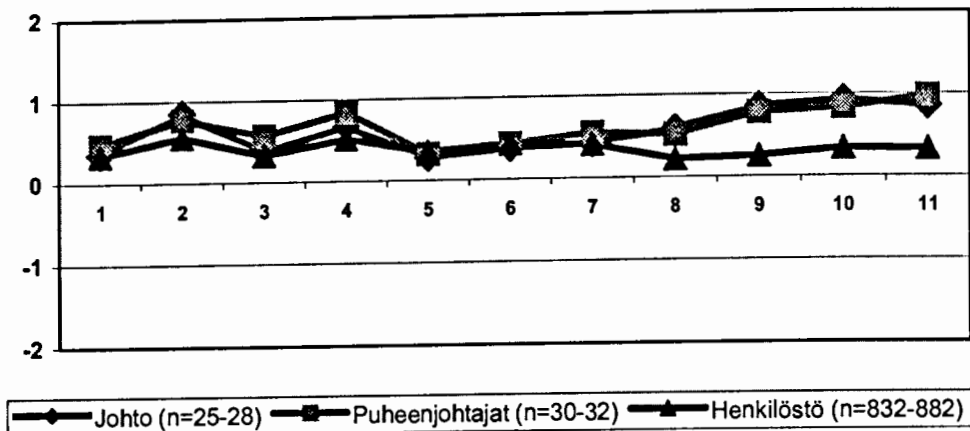


1. Peruspalkkausjärjestelmä
2. Tulospalkkausjärjestelmä
3. Henkilöstörahasto
4. Aloitepalkkiotjärjestelmä
5. Erikoispalkkiot (esim. risteilyt)
6. Henkilöstöedut

7. Työpaikkakoulutus ja mahdollisuus kehittyä
8. Palaute työstä
9. Mahdollisuus osallistua ja vaikuttaa päätöksentekoon
10. Työajan järjestelyt
11. Työsuhteen pysyvyys

Kuvio 3. Eri palkitsemistapojen toimivuus henkilöstön, puheenjohtajien ja johdon keskuudessa (1 = erittäin huonosti, 3 = kohtalaisesti, 5 = erittäin hyvin).

HENKILÖSTÖRAHASTON TOIMINNALLISET VAIKUTUKSET



- | | | |
|-----------------------------------|-----------------------------|----------------|
| 1. Palvelujen ja tuotteiden laatu | 5. Toimitusvarmuus | 9. Tiedonkulku |
| 2. Taloudellinen tehokkuus | 6. Asiakkaiden huomioiminen | 10. Yhteistyö |
| 3. Joustavuus | 7. Suunnitelmallisuus | 11. Ilmapiiri |
| 4. Toiminnan tehokkuus | 8. Palkkataso | |

Kuvio 4. "Miten henkilöstörahassto on mielestäsi vaikuttanut seuraaviin asioihin työpaikkasi toiminnassa?" (-2 = "Huonontanut paljon", 0 = "Ei vaikutusta", 2 = "Parantanut paljon".)

4). Johdon ja puheenjohtajien kesken ei ollut tilastollisesti merkitseviä eroja. Henkilöstön arviot olivat myös myönteiset, mutta osittain matalammat kuin johdolla ja puheenjohtajilla. Johto ja puheenjohtajat arvelivat henkilöstörahasstojen kasvattaneen palkkatasoa ($p < .02$ ja $p < .05$) sekä parantaneen tiedonkulkua, yhteistyötä ja ilmapiiriä ($p < .01$) enemmän kuin henkilöstö. Lisäksi puheenjohtajat arvelivat rahaston vaikuttaneen toiminnan tehokkuuteen enemmän kuin henkilöstö ($p < .02$).

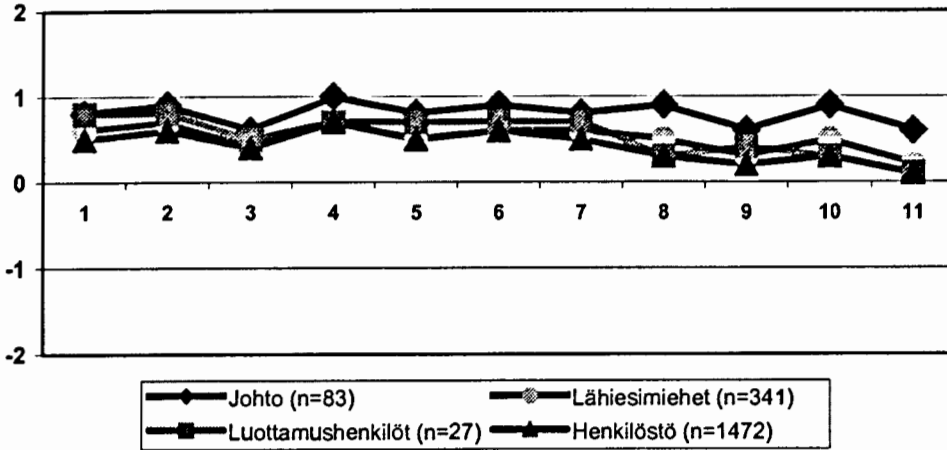
Henkilöstörahasstojen vaikutusten vertailu tulospalkkiojärjestelmien vaikutuksiin (Nurmela ym. 1999) tuo esiin mielenkiintoisia samankaltaisuuksia ja eroja (kuvio 5). Samankaltaisuuksista keskeisin on se, että johto antaa molemmissa tutkimuksissa myönteisemmän arvion järjestelmien vaikutuksista kuin henkilöstö. Myös luottamushenkilöiden arviot ovat tulospalkkauksen osalta korkeammat kuin lähiesimiesten ja henkilöstön. Vastaavasti rahastojen puheenjohtajien arviot ovat useilla muuttujilla myönteisemmät kuin

henkilöstön. Selitys lienee siinä, että molemmat järjestelmät ovat "johdon järjestelmiä" siinä mielessä, että niiden olemassaolo edellyttää johdon ja omistajan hyväksyntää sekä paikallista yhteistoimintaa. Paikallisen yhteistoiminnan kautta luottamushenkilöt osallistuvat tulospalkkausjärjestelmän suunnitteluun. Kukapa ei olisi tyytyväinen omaan järjestelmäänsä!

Henkilöstörahasstojen ja tulospalkkausjärjestelmien vaikutuksissa on myös mielenkiintoisia eroja. Henkilöstörahasstojen toiminnallisten vaikutusten yleinen taso on matalampi kuin tulospalkkausjärjestelmien yleinen taso. Toisaalta henkilöstörahasstojen vaikutukset tiedonkulkuun, yhteistyöhön ja ilmapiiriin arvioitiin hieman korkeammaksi. Henkilöstörahassto siis näyttäisi olevan yhteydessä työpaikan hyvään ilmapiiriin.

Johdolle ja rahastojen puheenjohtajille tehdyissä haastatteluissa arvioita vaikutuksista yrityksen toimintaan ja tulokseen oli vähän ja ne olivat varovaisia. Suurin osa asiaa kommentoineista johdon edustajista ($n=15$) piti toi-

TULOSPALKKAUKSEN TOIMINNALLISET VAIKUTUKSET



1. Palvelujen ja tuotteiden laatu
2. Taloudellinen tehokkuus
3. Joustavuus
4. Toiminnan tehokkuus

5. Aikataulujen pitävyys
6. Asiakastytyväisyys
7. Suunnitelmallisuus
8. Palkkataso

9. Tiedonkulku
10. Yhteistyö
11. Ilmapiiri

Kuvio 5. "Miten palkkiojärjestelmä on mielestäsi vaikuttanut seuraaviin asioihin työpaikaksi toiminnassa?" (-2 = "Huonontanut paljon", 0 = "Ei vaikutusta", 2 = "Parantanut paljon") (Nurmela ym. 1999).

minnallisia vaikutuksia ja vaikutuksia tulokseen myönteisinä taloudellisen tietämyksen lisääntymisen kautta. Esille nostettiin toiminnallisten ja taloudellisten vaikutusten mittaamisen vaikeus. Muutamit haastatelluista pitivät kuitenkin vaikutuksia olemattomina. Puheenjohtajat pitivät vaikutuksia myönteisinä.

Sen sijaan henkilöstön taloudellisen kiinnostuksen ja tietämyksen sekä johto että puheenjohtajat arvelivat lisääntyneen. Johto arveli, että vuosien mittaan kiinnostus yrityksen asioista ja keskustelu taloudesta olivat lisääntyneet erityisesti rahastoaktivistien eli rahaston hallituksen ja valtuuston jäsenten keskuudessa. Puheenjohtajat yhtyivät pitkälle tähän käsitykseen.

Molempien vastaajaryhmien enemmistö arvioi vaikutukset myös yrityksen ilmapiiriin myönteisiksi. Yhteenkuuluvuuden tunteen ja yhteistyön sanottiin lisääntyneen. Rahastoa pidettiin yritystä yhdistävänä tekijänä. Molemmissa ryhmissä oli

kuitenkin myös haastateltuja, jotka eivät uskoneet rahastolla olleen myönteisiä ilmapiirivaikutuksia.

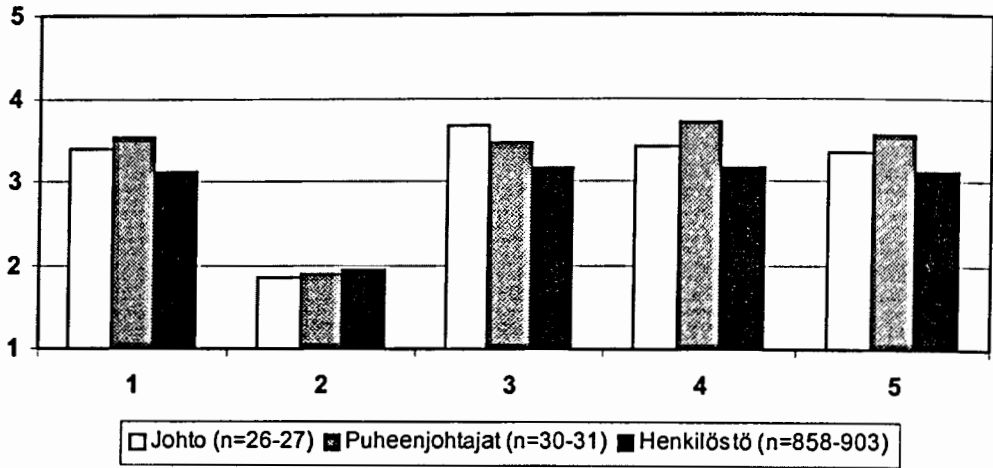
Arviot vaikutuksista yrityskuvaan olivat myös pääosin myönteisiä. Johto sanoi rahaston antavan yrityksestä "edelläkävijän kuvan" ja "hyvän yrityksen imagon". Myös sisäisen yrityskuvan arveltiin parantuneen. Myös kysymykseen vastanneet puheenjohtajat pitivät vaikutusta yrityskuvaan myönteisenä.

5.3 Vaikutukset sitoutumiseen, motivaatioon ja kuormittumiseen

5.3.1 Sitoutuminen ja motivaatio

Henkilöstörahaston arvioitiin lisänneen jonkin verran kaikkia sitoutumisen lajeja: kiintymystä työpaikkaan eli affektiivista sitoutumista, tarvetta pysyä työpaikassa eli laskelmoivaa sitoutumista ja velvollisuuden tunnetta pysyä työpaikalla eli

HENKILÖSTÖRAHASTO ON LISÄNNYT



1. Kiintymistä työpaikkaan
2. Työntekijöiden vaihtuvuutta
3. Työpaikkauskollisuutta

4. Kiinnostusta omaan työhön
5. Omaa työpanostani

Kuvio 6. Henkilöstörahaston vaikutukset sitoutumiseen ja motivaatioon (1 = "Täysin eri mieltä", 3 = "Siltä väliltä", 5 = "Täysin samaa mieltä").

moraalista sitoutumista (Meyer & Allen 1997). Työntekijät arvioivat henkilöstörahaston vaikutuksen velvollisuuden tunteeseen pysyä työpaikalla vähäisemmäksi kuin johto ($p < .05$). Henkilöstörahaston arveltiin myös lisänneen sisäistä työmotivaatiota (Deci ym. 1999) eli työhön kohdistuvaa kiinnostusta ja ponnistelunhalua (kuvio 6). Puheenjohtajat arvioivat vaikutukset sisäiseen työmotivaatioon ja ponnistelunhaluun suuremmiksi kuin henkilöstö ($p < .015$ ja $p < .088$).

Johdolle ja rahastojen puheenjohtajille tehdyssä haastattelussa kysyttiin, onko henkilöstön vaihtuvuudessa henkilöstörahaston perustamisen jälkeen tapahtunut muutoksia. Kaiken kaikkiaan arviot ovat kirjavia. Johto ja puheenjohtajat arvioivat molemmat, ettei tällaista vaikutusta ole ollut. Monien muiden syiden arvioidaan vaikuttavan henkilöiden työpaikan vaihtoon.

5.3.2 Kuormittuminen

Henkilöstörahasto ei juurikaan lisännyt haitallista kiireen tuntua ja työmääriä, ja vain vähän

työnteon ripeyttä (kuvio 7). Ryhmien välillä ei ollut eroja näissä muuttujissa. Työnteon mielekkyyden sijaan koettiin vähän lisääntyneen, johdon ja puheenjohtajien mielestä merkitsevästi ($p < .01$) enemmän kuin työntekijöiden.

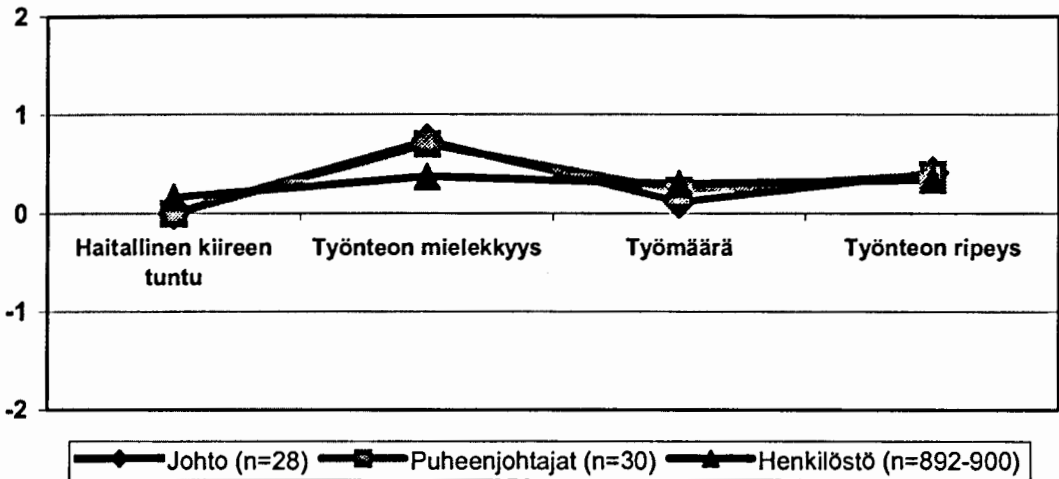
Tulospalkkiojärjestelmät näyttävät lisäävän kuormitusvaikutuksia enemmän kuin henkilöstörahasto (kuvio 8). Kiireen tunnun, työmäärän ja työnteon ripeyden arviot olivat korkeammalla tasolla kuin henkilöstörahastojen kohdalla.

5.4 Henkilöstörahaston toimivuuteen yhteydessä olevat tekijät

5.4.1 Malli ja sen muuttujat

Aiemmin toteutetun Tulospalkkauksen toimivuus Suomessa -tutkimushankkeen tulosten pohjalta (Nurmela ym. 1999) henkilöstörahastohankkeen lähtöoletuksena oli, että myös henkilöstörahastot voisivat toimia tulospalkkausjärjestelmien perustapaan eli toimia organisaation strategisten ja operatiivisten tavoitteiden mukaisesti ja kannustaa työntekijöitä työnteoon.

HENKILÖSTÖRAHASTON VAIKUTUKSET KUORMITTAVUUTEEN



Kuvio 7. Henkilöstörahaston vaikutukset kuormittavuuteen (-2 = "Vähentynyt paljon", 0 = "Ei vaikutusta", 2 = "Lisääntynyt paljon").

Tulospalkkaa käytetään yleensä organisaation keskeisten tavoitteiden tunnetuksi tekemisessä ja niiden saavuttamisen palkitsemisessa. Laadimme henkilöstörahastosta vastaavia mittareita kuin aiemmasta tulospalkkaustutkimuksesta selvittääksemme henkilöstörahaston toimivuutta tulospalkkausjärjestelmänä.

Henkilöstörahaston toimivuuteen yhteydessä olevien tekijöiden selvittämiseksi laadittiin malli. Mallissa rahaston rakenteellisten tekijöiden, sen periaatteiden tuntemuksen sekä käyttötapojen ja ohjaavuuden arveltiin olevan yhteydessä toimivuuteen sekä sisäiseen työmotivaatioon, yrityksen hyvään maineeseen, sitoutumiseen ja vähäiseen kuormittavuuteen. Asian selvittämisessä edettiin kahdessa vaiheessa. Aluksi selvitettiin, mitkä tekijät olivat yhteydessä henkilöstörahaston toimivuuteen. Sitten selvitettiin, onko toimivuus yhteydessä henkilöstön sisäiseen työmotivaatioon, myönteiseen yrityskuvaan, sitoutumiseen ja vähäiseen kuormittavuuteen.

Henkilöstörahaston toimivuus (HERA-toimivuus) määritellään kolmen tekijän avulla (taulukko 1): vaikutukset työpaikan toimintaan,

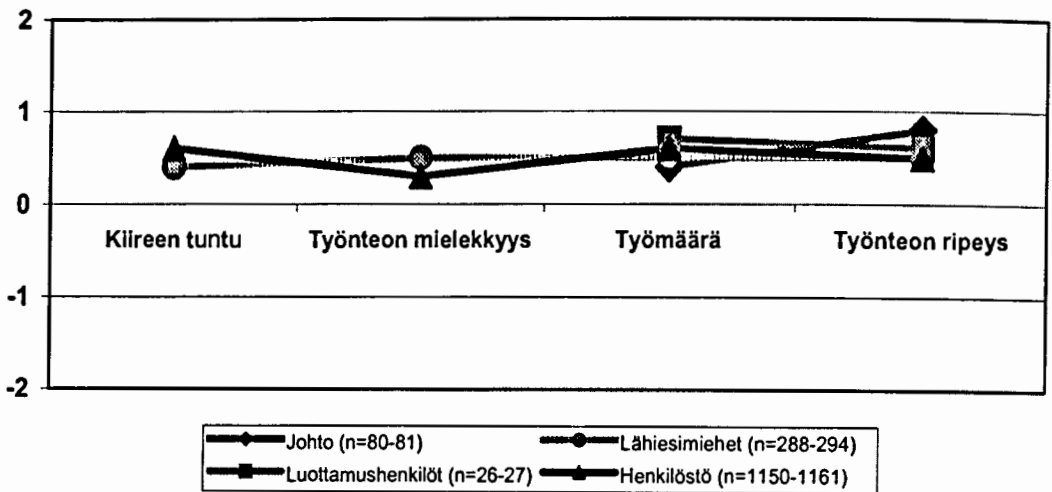
yleinen henkilöstörahastotyytyväisyys sekä vaikutukset ilmapiiriin ja yhteistyöhön.

Henkilöstörahaston rakennetekijöillä (HERA-rakennetekijät) tarkoitetaan henkilöstörahastosta vuonna 1999 nostetun summan ja jäsenosuuspääoman suuruutta. Vuonna 1999 nostot olivat keskimäärin 512 euroa (n=702) vaihdellen kahdesta eurosta 4656 euroon. Vastaavasti jäsenpääomat vaihtelivat muutamasta eurosta yli 50 000 euron pääomaan.

Henkilöstörahaston periaatteiden tuntemuksella (HERA-periaatteet) tarkoitetaan rahastojen toiminnan yleisten ja oman rahaston periaatteiden tosiasiallista tuntemista. Periaatteiden tunteusta testattiin yhteensä kymmenellä kysymyksellä.

Henkilöstörahastojen käytöllä (HERA-käyttö) tarkoitetaan henkilöstörahastoa palautteen ja kehittämisen välineenä ($\alpha = .64$). Korkean arvion antaneet kokevat saavansa riittävästi palautetta tunnuslukujen kehittymisestä, ja voittopalkkiojärjestelmään liittyvistä asioista keskustellaan riittävän usein. Käytöllä tarkoitetaan myös palkkoiden määräytymisperusteiden eli jaon oikeu-

TULOSPALKKAUSJÄRJESTELMÄN VAIKUTUKSET KUORMITTUMISEEN



Kuvio 8. Tulospalkkausjärjestelmän vaikutukset kuormittumiseen (-2 = "Vähentynyt paljon", 0 = "Ei vaikutusta", 2 = "Lisääntynyt paljon") (Nurmela ym. 1999).

denmukaisuutta ($\alpha = .82$) ja rahastojen käytön koettua oikeudenmukaisuutta ($\alpha = .81$). Jaon oikeudenmukaisuus liittyy siihen, että palkkiot määräytyvät kaikille samojen periaatteiden mukaisesti, eikä palkkioiden jaossa suosita ketään. Käytön oikeudenmukaisuus taas liittyy siihen, että henkilöstöä ei pyritä jymäyttämään, eri osapuolten näkemykset otetaan huomioon ja noudatetaan reilua peliä.

Henkilöstörahaston ohjaavuudella (HERA-ohjaavuus, $\alpha = .79$) tarkoitetaan sitä, missä määrin oman työn ja yrityksen tavoitteet ovat täsmentyneet henkilöstörahaston ansiosta ja tiedetäänkö, mihin sille pyritään työpaikalla sekä ohjaako voittopalkkiojärjestelmä työskentelyä. Lisäksi arvioidaan henkilöstörahaston yhteensopivuutta organisaation tavoitteiden kanssa.

Työmotivaatiolla tarkoitetaan tässä sisäistä työmotivaatiota ($\alpha = .90$) eli työhön sen itsensä takia kohdistuvaa kiinnostusta ja työn tekemisen mukavuutta sekä halua ponnistella ($\alpha = .78$) ja työn kokemista tärkeänä. Decin ja Ryanin kognitiivisen arvioinnin teorian (Cognitive Evaluation Theory, CET, esim. Deci ym. 1999) mukaan

sisäisen motivaation taustalla on yksilön tarve itsenäiseen toimintaan ja osaamiseen. Palkkioiden merkitys riippuu siitä, miten niiden arvioidaan vaikuttavan itsemääräämisen (autonomia) ja osaamisen tunteeseen.

Yrityskuvalla tarkoitetaan yrityksen mainetta ympäristössään, toimialallaan, paikkakunnallaan ja ulkopuolisten sekä asiakkaiden silmissä ($\alpha = .86$). Yrityskuvaa tutkitaan työntekijöiden yleisenä mielikuvana omasta organisaatiostaan. Asteikko perustuu Duttonin ja Dukerichin (1991, ks. Riordan ym. 1997) työhön, jossa yrityskuva määriteltiin organisaation työntekijöiden näkökulmasta "tapana, jolla he uskovat muiden näkevän organisaation". Riordan ym. puolestaan määrittelevät yrityskuvan "yksilön organisaation toimintoja, toimintatapoja ja aikaansaannoksia koskeviksi havainnoiksi".

Sitoutumismittari perustuu Meyerin ja Allenin (1991, ks. Meyer & Allen 1997) malliin, jonka avulla haettiin syitä sille, miksi työntekijät pysyvät organisaatiossaan. Affektiivisella sitoutumisella ($\alpha = .72$) tarkoitetaan työntekijän tunnesuhdetta työpaikkaansa. Työntekijä, joka on kiintynyt

Taulukko 1. HERA-toimivuuden määrittely kolmen muuttujan yhdistelmänä.

HERA-TOIMIVUUS

HERA-toimivuudella tarkoitetaan tässä tutkimuksessa henkilöstörahaston jäsenten kokemuksia siitä, että järjestelmällä on vaikutuksia ja yhteyksiä:

- (1) Työpaikan toimintaan ($\alpha = .91$)
 - Palvelujen ja tuotteiden laatu
 - Taloudellinen tehokkuus
 - Joustavuus
 - Toiminnan tehokkuus
 - Aikataulujen pitävyys
 - Asiakastytyväisyys
 - Suunnitelmallisuus
- (2) Yleiseen henkilöstörahastotyytyväisyyteen ($\alpha = .74$)
- (3) Ilmapiiiriin ja yhteistyöhön ($\alpha = .78$)
 - Tiedonkulku
 - Yhteistyö
 - Ilmapiiiri

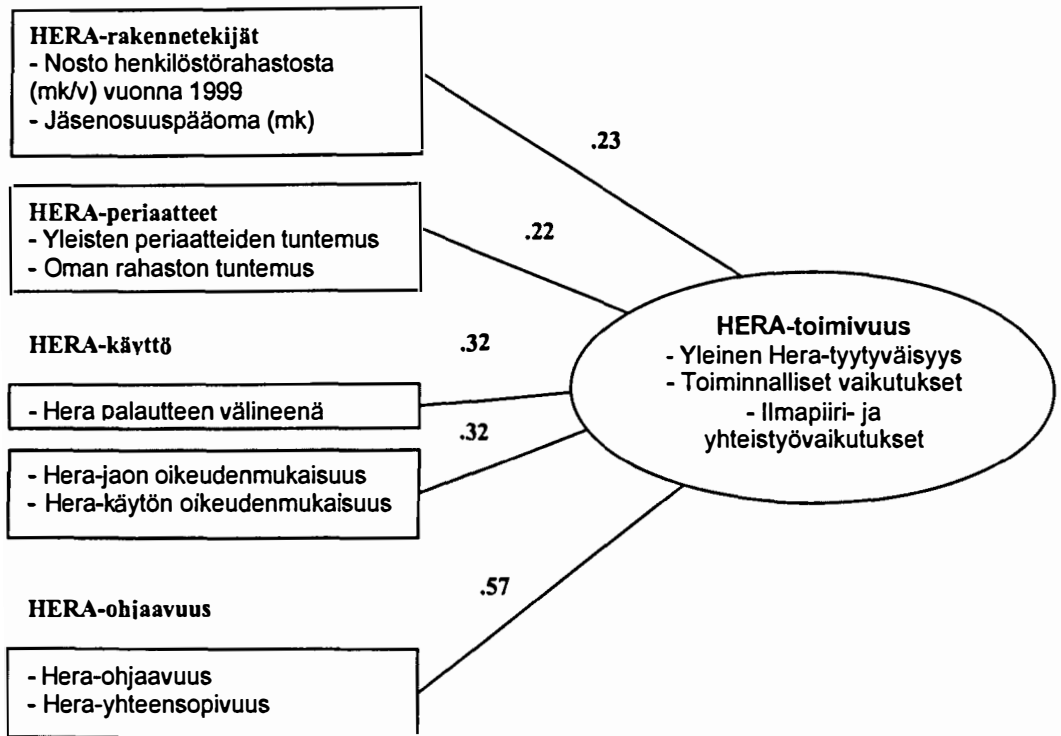
työpaikkaansa, tekee siellä työtä, koska haluaa niin. Laskelmoiva sitoutuminen ($\alpha = .68$) liittyy tietoisuuteen kustannuksista, joita pois lähteminen organisaatiosta aiheuttaisi. Työntekijä, jonka suhde työpaikkaansa on laskelmoiva, pysyy organisaatiossa, koska hänen kannattaa pysyä siellä. Normatiivinen sitoutuminen ($\alpha = .67$) liittyy velvollisuuden tunteeseen pysyä organisaatiossa. Normatiivisesti sitoutunut työntekijä tuntee, että hänen pitää pysyä työpaikassaan. Meyerin ja Allenin mukaan kolme sitoutumisen tapaa ovat sitoutumisen osatekijöitä, ei niinkään sitoutumistyyppejä.

Kuormittavuus (HERA-kuormittavuus, $\alpha = .76$) tarkoittaa haitallisen kiireen tunteen, työmäärän ja työnteon riipeyden lisääntymistä.

5.4.2 Henkilöstörahaston toimivuuteen yhteydessä olevat tekijät

1. Henkilöstörahastojen ohjaavuus on selkeästi yhteydessä⁷ arvioihin henkilöstörahaston toimivuudesta (kuvio 9) ($r=.57$, $p<.01$). Mitä voimakkaammin henkilö kokee,
 - että hän tietää, mihin henkilöstörahastolla pyritään työpaikalla,
 - että henkilöstörahasto sopii hyvin organisaation nykyisiin tavoitteisiin

- että hänen omat ja yrityksen tavoitteet ovat täsmentyneet henkilöstörahaston ansiosta, ja
 - että voittopalkkiojärjestelmä ohjaa hänen työskentelyään, sitä tyytyväisempi hän on henkilöstörahastoon ja arvioi sen vaikutukset myönteisiksi.
2. Henkilöstörahaston käyttö palautteen välineenä on kohtalaisesti yhteydessä rahaston toimivuuteen ($r=.32$, $p<.01$). Riittävä palaute tunnuslukujen kehittymisestä ja keskustelu voittopalkkiojärjestelmään liittyvistä asioista on siis yhteydessä myönteiseen kokemukseen rahaston toimivuudesta.
 3. Henkilöstörahastojen käytön oikeudenmukaisuus ja palkkioiden jaon koettu oikeudenmukaisuus ovat myös kohtalaisesti yhteydessä toimivuuteen ($r=.32$, $p<.01$). Samat jaon periaatteet kaikille, tasapuolisuus ja "reilu peli" ovat siis tärkeitä toimivuuteen vaikuttavia tekijöitä. Henkilöstörahastojen toimivuudella on yhteys siihen, millä perusteilla henkilöstörahasto-osuudet jaettiin käytännössä henkilöstön keskuudessa. Toimivuutta pidettiin heikompana ($p<.01$) työpaikoilla, joissa osuuskien jako oli tapahtunut suhteessa palkkaan ($n=57$) kuin työpaikoilla, joissa jako oli tapahtunut tasan



Kuvio 9. Eri tekijöiden yhteys henkilöstörahostojen toimivuuteen.

kaikille (n=162), suhteessa työaikaan ja palkkaan (n=135) sekä suhteessa työaikaan (n=637).

4. Rakennetekijät eli jäsenosuuspääoman ja rahastosta noston suuruus ($r=.23$, $p<.01$) ja rahaston periaatteiden tiedollinen tunteminen olivat vain heikosti yhteydessä toimivuuteen ($r=.22$, $p<.01$).

Kuviossa 9. esitetyn mallin selittävien tekijöiden yhteyksien voimakkuutta henkilöstörahoston koettuun toimivuuteen (= riippuva muuttuja) selvitettiin vielä hierarkkisen regressioanalyysin avulla lähtemällä liikkeelle voimakkaimman korrelaation riippuvaan muuttujaan omaavasta HERA-ohjaavuudesta (taulukko 2), johon sitten yksi kerrallaan lisättiin muut tekijät. Analyysi osoittaa, että kaikista viidestä tekijästä muodostetun mallin selitysaste on 35 prosenttia ($R^2=.35$). HERA-ohjaavuus selittää lähes yksinomaan mallin toimivuuden. Muiden tekijöiden lisääminen malliin ei juuri muuta sen selitys-

astetta. HERA-periaatteet eli henkilöstörahoston periaatteiden tuntemus ei sopinut malliin laisinkaan.

Mallin tekijöiden yhteyksiä henkilöstörahostojen toimivuuden alatekijöihin (yleinen henkilöstörahostotyytyväisyys, toiminnalliset vaikutukset sekä ilmapiiri- ja yhteistyövaikutukset) selvitettiin myös tarkemmin regressioanalyysillä. Yleistä tyytyväisyyttä eli tyytyväisyyttä rahaston toimivuuteen työpaikalla ja tyytyväisyyttä vuosittaisiin rahasto-osuuksiin selittivät HERA-ohjaavuus, oikeudenmukaisuus ja rakennetekijät ($p<.001$). Toiminnallisia vaikutuksia selitti pelkästään HERA-ohjaavuus ($p<.001$). Hyvään ilmapiiriin ja yhteistyövaikutuksiin taas olivat yhteydessä HERA-ohjaavuus, oikeudenmukaisuus ja käyttö palautteen välineenä ($p<.001$), mutta eivät rakennetekijät eli vuosittain tehdyt nostot ja jäsenpääoman suuruus.

Aikaisemmassa tulospalkkaustutkimuksessa (Nurmela ym. 1999) voimakkaimmassa yhteydessä tulospalkkauksen toimivuuteen olivat

Taulukko 2. HERA-toimivuuden askelittainen hierarkkinen regressioanalyysi.

Mallin selittävät tekijät	Mallin selitysaste (R ²)	Selityksen (R ²) lisäys	Muuttujan suhteellinen selityskyky (Beta)	Merkitsevyys (p<)
HERA-ohjaavuus	.30	-	.45	.001
x Hera oikeudenmukaisuus	.33	.03	.17	.001
x HERA-rakennetekijät	.35	.05	.11	.001
x Hera palautteen välineenä	.35	.05	.07	.015
x HERA-periaatteet	.35	.05	-	-

tulospalkkauksen käyttöön liittyvät tekijät, kuten käyttö palautteen välineenä sekä käytön ja jaon oikeudenmukaisuus. Käytön oikeudenmukaisuus ja toiminen palautteen välineenä tulivat esille myös tässä tutkimuksessa henkilöstörahastojen toimivuuteen liittyvinä tekijöinä. Vastaavasti kuin tässä tutkimuksessa myös tulospalkkaus-tutkimuksessa arvio tulospalkkauksen ohjaavasta vaikutuksesta ja yhteensopivuudesta organisaation tavoitteiden kanssa olivat yhteydessä toimivuuteen.

5.4.3 Hyvin toimivien henkilöstörahastojen erot huonommin toimiviin rahastoihin

Henkilöstörahastojen joukosta erotettiin omaksi "hyvin toimivien" (HERA-toimivuus > 3.55) henkilöstörahastojen ryhmäksi seitsemän rahastoa (n=341). "Hyvin toimivia" rahastoja verrattiin viiteentoista huonommin toimivaan (HERA-toimivuus < 3.27) rahastoon (n=468) kyselyn eri tekijöiden suhteen.

Hyvin toimivat rahastot erosivat tilastollisesti merkitsevästi (p<.01) huonommin toimivista seuraavissa asioissa:

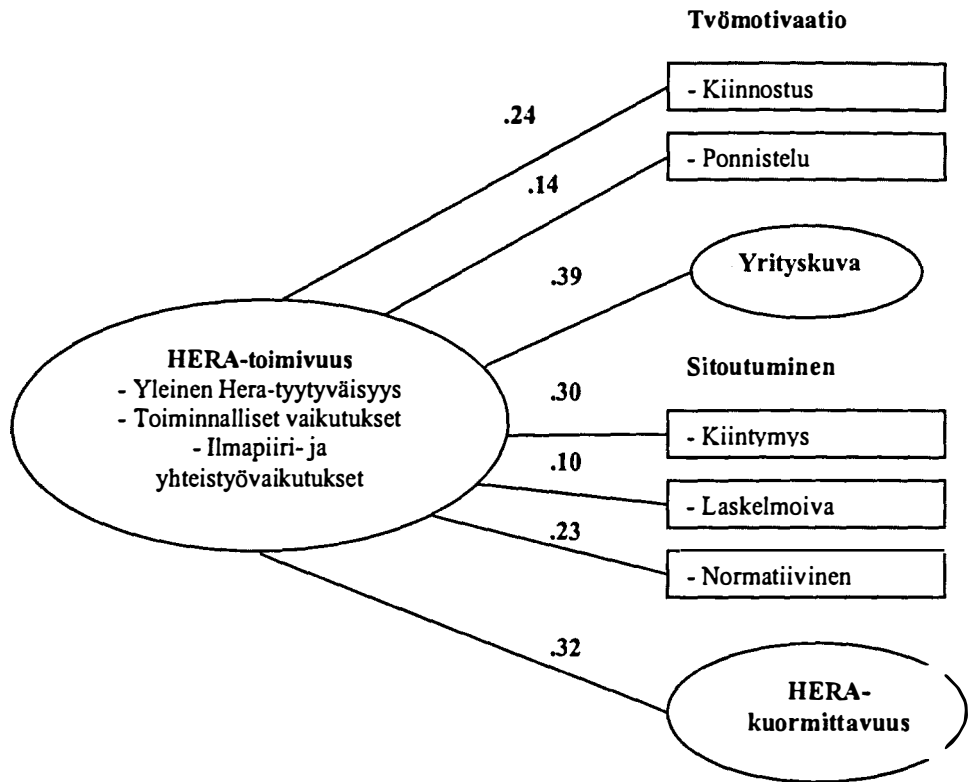
- Henkilöstön pitempi työssäoloaika yrityksessä.
- Jäsenpääoma, nostetut summat ja tulospalkkio ovat suuremmat. Yritys on maksanut säännöllisemmin voittopalkkioita.
- Useammin muu kuin valtion yritys. Yritys toimii muutamalla paikkakunnalla.
- Parempi henkilöstörahaston periaatteiden

tuntemus henkilöstön keskuudessa.

- Voittopalkkion laskentaperusteet helpommat.
- Henkilöstörahastoa käytetään useammin palautteen välineenä, koetaan oikeudenmukaisempaan ja ohjaavan toimintaa.
- Yleinen tyytyväisyys rahastoon on korkea, samoin yleinen palkkatyytyväisyys.
- Affektiivinen ja normatiivinen sitoutuminen on suurempi.
- Henkilöstön yrityskuva on parempi. Toiminnalliset vaikutukset ja vaikutukset ilmapiiriin ja yhteistyöhön ovat korkeammat.

5.5 Henkilöstörahaston toimivuuden yhteys sisäiseen työmotivaatioon, yrityskuvaan, sitoutumiseen ja kuormittavuuteen

Henkilöstörahastojen toimivuus oli puolestaan selkeimmin yhteydessä hyvään yrityskuvaan henkilöstön keskuudessa (kuvio 10). Toimivaksi koettu henkilöstörahasto liitetään oman yrityksen hyvään maineeseen ympäristössään, toimialallaan, paikkakunnallaan sekä ulkopuolisten ja asiakkaiden silmissä. Toimivuus näyttäisi myös olevan kohtalaisesti yhteydessä vähäiseen haitallisen kiireen tunteeseen sekä työmäärän ja työnteon riipeyden lisääntymiseen. Oli myös lievä yhteys sitoutumiseen, erityisesti affektiiviseen ja normatiiviseen sitoutumiseen. Työntekijä, joka on kiintynyt työpaikkaansa, tekee siellä työtä, koska haluaa niin. Normatiivisesti sitoutunut



Kuvio 10. Henkilöstörahaston toimivuuden yhteys sisäiseen työmotivaatioon, yrityskuvaan, sitoutumiseen ja kuormittavuuteen.

työntekijä tuntee, että hänen pitää pysyä työpaikassaan. Hyvin heikko yhteys löytyi sisäiseen työmotivaatioon eli työstä pitämiseen.

Aikaisemmassa tulospalkkaustutkimuksessa (Nurmela ym. 1999) tulospalkkauksen toimivuus oli voimakkaammin yhteydessä ponnistelun haluun kuin henkilöstörahaston toimivuus tässä tutkimuksessa ($r_{\text{HERA}} = .14$ vs. $r_{\text{TUPA}} = .34$). Kiintymys työpaikkaan eli affektiivinen sitoutuminen ($r_{\text{HERA}} = .30$ vs. $r_{\text{TUPA}} = .25$) ja normatiivinen sitoutuminen ($r_{\text{HERA}} = .28$ vs. $r_{\text{TUPA}} = .18$) olivat puolestaan henkilöstörahastotutkimuksessa voimakkaammin yhteydessä toimivuuteen kuin tulospalkkaustutkimuksessa. Myös vähäinen kuormittavuus on voimakkaammin yhteydessä toimivuuteen henkilöstörahastotutkimuksessa ($r_{\text{HERA}} = .32$ vs. $r_{\text{TUPA}} = .19$).

6. TULOSTEN TARKASTELU

Tässä luvussa vedetään yhteen tutkimuksen keskeiset tulokset vastauksena kysymykseen, mikä on henkilöstörahastojen toimivuus yrityksen tasolla. Tarkastelunäkökulmana on siis toimivuus yrityksen, ei niinkään yhteiskunnan tasolla. Aluksi esitetään tiivistetty yhteenveto tutkimuskysymyksiin saaduista vastauksista. Tämän jälkeen kuvataan henkilöstörahastojen kehittämisen haasteita ja suuntaviivoja.

6.1 Henkilöstörahastojen toimivuus ja kannustevaikutukset

Palkitsemistapana henkilöstörahastot kuuluvat tulospalkkauksen laajaan perheeseen, jonka yleisenä tavoitteena on aikaansaannoksesta palkitseminen. Kysymys on strategisesta palkit-

semisestä siinä mielessä, että voittopalkkioerät maksetaan rahastoon yrityksen hyvän taloudellisen tuloksen pohjalta koko henkilöstölle. Palkkioita ei kohdisteta tarkoilla mittareilla mitattavissa olevien aikaansaannosten pohjalta ryhmälle tai yksikölle.

Henkilöstörahastoja pidetään tekemämme kyselyn mukaan hyvin toimivana palkitsemistapana, kun sitä verrataan muihin aineellisiin ja aineettomiin palkitsemistapoihin. Henkilöstö piti paremmin toimivampina vain työsuhteen pysyvyyttä ja työaikajärjestelyjä. Myös vuosittain saatuihin rahasto-osuuksiin oliin melko tyytyväisiä.

Henkilöstörahastojen toiminnalliset vaikutukset, esim. vaikutukset palvelujen laatuun, taloudelliseen ja toiminnalliseen tehokkuuteen, arvioitiin kaiken kaikkiaan myönteisiksi. Tulos vastaa muualla tehtyjä tutkimuksia (esim. Poutsma 2001). Yritysten johto ja rahastojen hallitusten puheenjohtajat esittivät myönteisempiä arvioita vaikutuksista kuin henkilöstö. Erityisesti he arvelivat henkilöstörahastojen kasvattaneen palkkatasoa sekä parantaneen tiedonkulkua, yhteistyötä ja ilmapiiriä. Henkilöstön arviot olivat myös myönteiset, mutta matalammat.

Rahaston koettuja vaikutuksia arvioitiin myös suhteessa henkilöstörahaston perustamisen mahdollisiin syihin ja yrityksen maineeseen. Yritystietämyksen henkilöstön keskuudessa ja koko henkilöstön huomioimisen arvioitiin lisääntyneen, samoin yrityksen maineen hyvänä työpaikkana. Erityisesti johto ja puheenjohtajat olivat tätä mieltä. Henkilöstön arviot näiden asioiden suhteen olivat myönteiset, mutta matalammat. Päätöksenteon demokraattisuuden, ristiriitojen ja varojen suuntaamisen henkilöstön kehittämiseen ei katsottu lisääntyneen.

Henkilöstörahaston arvioitiin jonkin verran lisänneen kaikkia sitoutumisen lajeja eli kiintymystä työpaikkaan (affektiivista sitoutumista), tarvetta pysyä työpaikassa (laskelmoivaa sitoutumista) ja velvollisuuden tunnetta pysyä työpaikalla (moraalista sitoutumista). Vaikutuksia oli myös sisäiseen motivaatioon eli työhön kohdistuvaan kiinnostukseen ja ponnistelunhaluun. Myös nämä tulokset vastaavat aiemmin tehtyjä tutkimuksia.

Henkilöstörahasto ei näytä lisäävän haitallista kiireen tuntua, eikä työmääriä ja vain vähän työnteon ripeyttä. Vastaajaryhmien välillä ei juuri

ollut eroja, paitsi että johto ja rahastojen puheenjohtajat arvelivat työnteon mielekkyyden lisääntyneen rahastojen ansiosta enemmän kuin työntekijät. Tulospalkkiojärjestelmät näyttävät lisäävän kuormitusvaikutuksia enemmän kuin henkilöstörahasto (Nurmela ym. 1999). Kiireen tuntu, työmäärä ja työnteon riipeys arvioidaan tulospalkkiojärjestelmien kohdalla suuremmiksi kuin henkilöstörahastojen kohdalla.

Henkilöstörahaston toimivuuden kuvaamista varten laadittiin mittari (HERA-toimivuus), joka muodostui yleisestä tyytyväisyydestä henkilöstörahastoon sekä arvioiduista myönteisistä vaikutuksista yrityksen toimintaan, ilmapiiriin ja yhteistyöhön. Tämän mittarin yhteyksiä rahasto-osuuksien nostoon ja jäsenosuuspääoman määrään, henkilöstörahaston periaatteiden tuntemiseen, käyttöön palautteen välineenä ja oikeudenmukaisuuteen sekä sen ohjaavaan vaikutukseen tutkittiin.

Tulokset osoittavat seuraavien asioiden olevan yhteydessä henkilöstörahastojen toimivuuteen:

1. Henkilöstörahastojen ohjauus on selkeimmin yhteydessä tuntemuksiin henkilöstörahaston toimivuudesta. Mitä voimakkaammin henkilö kokee, että hänen omat ja yrityksen tavoitteet ovat täsmentyneet henkilöstörahaston ansiosta, voittopalkkiojärjestelmä ohjaa hänen toimintaansa ja hän tietää, mihin henkilöstörahastolla pyritään työpaikalla, sitä tyytyväisempi hän on henkilöstörahastoon ja arvioi sen vaikutukset myönteisiksi.
2. Henkilöstörahaston käyttö palautteen välineenä. Riittävä palaute tunnuslukujen kehittämisestä ja keskustelu voittopalkkiojärjestelmään liittyvistä asioista on yhteydessä toimivuuteen.
3. Henkilöstörahastojen käytön oikeudenmukaisuudesta ja palkkioiden jaon koettu oikeudenmukaisuus. Samat jaon periaatteet kaikille, tasapuolisuus ja "reilu peli" ovat yhteydessä toimivuuteen.
4. Jäsenosuuspääoman ja rahastosta noston suuruus oli jonkin verran yhteydessä toimivuuteen.

Regressioanalyysi, jossa arvioitiin yllä esitettyjen tekijöiden painoarvoja toimivuuden selittäjinä, osoitti että henkilöstörahastojen ohjauus selitti pääosin toimivuuden!



Kuvio 11. Strategisen toiminnan kuilu ja sen umpeen kuromisen malli (Aaltonen ym. 2001, 1).

Henkilöstörahastojen toimivuus puolestaan on selkeimmin yhteydessä hyvään yrityskuvaan henkilöstön keskuudessa. Toimivaksi koettu henkilöstörahasto liitetään oman yrityksen hyvään maineeseen ympäristössään, toimialallaan, paikkakunnallaan sekä ulkopuolisten ja asiakkaiden silmissä. Toimivuus näyttäisi myös olevan kohtalaisesti yhteydessä vähäiseen haitalliseen kiireen tunteeseen sekä työmäärän ja työnteon ripeyden lisääntymiseen. Oli myös lievä yhteys sitoutumiseen, erityisesti affektiiviseen ja normatiiviseen sitoutumiseen. Työntekijä, joka on kiintynyt työpaikkaansa, tekee siellä työtä, koska haluaa niin. Normatiivisesti sitoutunut työntekijä tuntee, että hänen pitää pysyä työpaikassaan. Hyvin heikko yhteys löytyi sisäiseen työmotivaatioon eli työstä pitämiseen.

Syiden selvittämiseksi rahastoista muodostettiin vielä "hyvin" ja "huonommin" toimivien rahastojen ryhmä. Hyvin toimivia erottavat seuraavat asiat huonommin toimivista: henkilöstön työssäoloaika on pitempi, jäsenpääoma ja nostetut summat ovat isommat, rahaston periaatteet tunnetaan paremmin, rahastoa käytetään palautteen välineenä ja se koetaan oikeudenmukaisena, yleinen rahasto- ja palkkatyytyväisyys on korkea, sitoutuminen suurempaa, yrityskuva on parempi sekä toiminnalliset sekä ilmapiirivaikutukset ovat suuremmat.

6.2 Henkilöstörahastojen kehittäminen

Henkilöstörahastojen kehittämisen lähtökohtana on toimintastrategian määrittely sekä kansallisella ja yrityksen tasolla. Hyvin usein strategisten suunnitelmien ja käytännön todellisuuden ja toiminnan välillä on ammottava kuilu. Strategian toimeenpanon tutkijat (Aaltonen ym. 2001) ovat esittäneet tämän kuilun umpeen kuromista viestinnän, tulkinnan ja omaksumisen sekä strategisen toiminnan kautta (kuvio 11). Mallia voidaan soveltaa paitsi yritysstrategian myös yhteiskuntastrategian toimeenpanoon. Aaltosta ym. mukailien voidaan sanoa, että yhteiskunnan ja yritysten toimintaa ohjaavien strategioiden muuttuminen todellisuudeksi edellyttää näiden strategioiden viestintää. Viestit on tulkittava sekä lähettäjän että vastaanottajan taholla samalla tavoin, jotta ne voidaan ymmärtää. Ymmärtäminen ei riitä, vaan strategiset viestit on hyväksyttävä. Omaksuminen edellyttää yleensä uusien asioiden oppimista. Ja lopuksi: strategiaa on alettava toteuttamaan omassa toiminnassa.

Kansallisella tasolla on siis käytävä keskustelu ja kirkastettava kuvaa siitä, mihin voittopalkkiojärjestelmällä ja henkilöstörahastoilla pyritään. Keskustelun luonnollisia osapuolia ovat valtiovalta, työmarkkinajärjestöt ja erityisesti yritykset ja virastot. Viime kädessä yritysten omistajista ja johdosta sekä virastojen johdosta on kiinni se, perustetaanko työpaikalla rahaston edellyttämä voittopalkkiojärjestelmä. Selvempi kuva tarvitaan paitsi voittopalkkioiden ja henkilöstörahaston tarkoituksesta myös niiden

eroista ja yhtäläisyyksistä muihin palkitsemisjärjestelmiin. Tämä on viestittävä yrityksille ja virastoille niin, että ne ymmärtävät tarkoituksen ja hyväksyvät sen. Käytännössä yritysten omistajien ja johdon sekä virastojen johdon on nähtävä henkilöstörahastoissa jokin tarkoitus ja hyöty verrattuna esim. muihin tulospalkkausjärjestelmiin tai niiden täydennyksenä, jotta voittopalkkiojärjestelmä ja henkilöstörahasto otettaisiin vapaaehtoisesti käyttöön.

Vastaavalla tavalla yritystasolla on kirkastettava kuva siitä, mihin voittopalkkiolla ja henkilöstörahastolla pyritään. Tämä kuva näyttää tutkimuksemme mukaan tällä hetkellä hieman hämärältä. Myös pyrkimysten strategisessa sitomisessa organisaation toimintaan on tällä hetkellä suuria puutteita; henkilöstökysely osoitti, ettei henkilöstö tiedä mihin rahastolla pyritään. Jos tavoitteita ei tunneta, eivät ne myöskään voi toteutua käytännön toiminnassa.

Tarjolla on suuri määrä erilaisia niin aineettoman kuin aineellisenkin palkitsemisen tapoja. Siksi henkilöstörahastojen kohdalla on pysähdyttävä miettimään sen paikkaa muiden palkitsemistapojen joukossa. Käytännössä voittopalkkiojärjestelmän vaihtoehtona on usein jokin muu tulospalkkausjärjestelmä. Yksi mahdollisuus olisikin kehittää voittopalkkiojärjestelmää operatiivista toimintaa ohjaavana tulospalkkausjärjestelmänä. Toinen vaihtoehto on "tunnustaa", ettei tarkoitus olekaan operatiivisen toiminnan ohjaus, vaan voittopalkkion kehittäminen toimintaa ohjaavaa tulospalkkausjärjestelmää täydentävänä sitouttamisjärjestelmänä. Henkilöstörahastolla voi olla huomattava yleinen vaikutus yrityksen hyvän, reilun ja oikeudenmukaisen maineen kautta.

Mikäli voittopalkkiojärjestelmiä ja rahastoja halutaan kehittää operatiivista toimintaa ohjaavaan suuntaan, voidaan se mielestämme tehdä kahdella tavalla. Ensiksi yrityksen antamien voittopalkkioerien määrätymisperusteita voidaan suunnata operatiivisen toiminnan suuntaan. Lain mukaan voittopalkkioerä voi määräytyä paitsi käyttökatteesta tai kannattavuutta osoittavasta erästä myös muista yrityksen toiminnan tehokkuutta osoittavista tekijöistä. Pelkän käyttökatteen tai sen jälkeisen kannattavuutta mittaavan tunnusluvun riittävyttä ohjamaan henkilöstöä toimimaan yrityksen lyhyen ja pitkän aikavälin tavoitteiden mukaan on epäilty jo varhain (Brännäs ym. 1990). Toisin sanoen mittareina pitäisi käyttää

paitsi käyttökatetta myös esimerkiksi toimitusvarmuutta, laatua ja muita tulospalkkausjärjestelmille tyypillisiä tekijöitä. Toiseksi voitaisiin lisätä oman yrityksen osakkeiden omistusta. Oman yrityksen osakkeiden omistus on varsin vähäistä suomalaisissa rahastoissa verrattuna esimerkiksi USA:n ESOP:eihin. Yhdysvalloissa rahastot omistavat enemmistön osakkeista noin 2 500 yrityksessä. 1 500 yritystä on täysin rahastojen omistuksessa. Mikäli rahastot omistaisivat Suomessa vastaavalla suhdeluvulla yrityksiä, olisi Suomessa noin neljä yritystä olisi rahaston omistuksessa! Yhdistämällä voittopalkkion määrätymisperusteita ja oman yrityksen osakkeiden omistusta voitaisiin saada aikaan paitsi sitoutumista lisäävä myös kannustava ja tavoitteiden toteuttamiseen ohjaava vaikutus.

Henkilöstörahastojen jäsenkunnan tieto voittopalkkiojärjestelmän ja henkilöstörahastojen periaatteista on tutkimuksemme mukaan vähäinen. On selvää, että sellainen järjestelmä ei voi toimia toimintaa ohjaavasti. Yrityksillä olisi mahdollista kehittää tiedotustoimintaansa voittopalkkion kertymisestä. Siitä pitäisi kertoa useaan kertaan vuodessa, kuten tulospalkkauksessa yleisesti tehdään. Tiedotuksessa voisi käyttää enemmän hyväksi rahastojen toimintaelimiä, jotka voisivat tiedottaa suoraan omalle ammattiryhmälleen.

Tutkimuksemme pohjalta voidaan sanoa, että henkilöstörahastojen määrän lisääminen ja niiden toiminnan laadun kehittäminen yritystasolla edellyttää paitsi keskustelua tavoitteista myös itse voittopalkkiojärjestelmän ja henkilöstörahaston mekanismien sekä lainsäädännön kehittämistä. Yksi tärkeä teema on rajankäynti muihin palkitsemisjärjestelmiin, kuten tulospalkkaukseen. Tämä ei kuitenkaan riitä, sillä myös yritystason viestintää ja koulutusta täytyy lisätä.

VIITTEET

¹ Artikkelin perustuu TKK:n Työpsykologian ja johtamisen laboratoriossa toteutettuun tutkimushankkeeseen (Vartiainen & Sweins 2002), jota rahoittivat Helsingin Sanomain 100-vuotissäätiö, Palkansaajasäätiö, Työministeriö ja Työsuojelurahasto.

² Komitean puheenjohtajana oli toimitusjohtaja Matti Pekkanen. Muita jäseniä olivat: tutkimuslaitoksen esimies Pekka Korpinen, pankinjohtaja Ele Alenius, toimitusjohtaja Heikki Bachmann, toimitusjohtaja Juhani Kolehmainen, toimitusjohtaja Jaakko Rauramo, vuorineuvos Tor Stolpe, johtaja Eero Tuomainen, pääjohtaja

Heikki Tuominen ja varatoimitusjohtaja Matti Uusitalo. Pääsihteerinä toimi valt.tri Heikki Oksanen.

³ Tiedot on saatu The ESOP Association'in verkkosivuilta: <http://www.the-esop-empowner.org/pubs/stats.html>

⁴ Edellyttää, että tietyt Eläketurvakeskuksen esittämät ehdot täyttyvät, ks. ETK:n yleiskirje A8/1990.

⁵ Voitonjakojärjestelmä (profit-sharing), joka voi olla joko käteinen (Cash-based, CPS) tai myöhennetty voitonjako (Deferred, DPS), on lähinnä suomalaista henkilöstörahastoa. Kohdistuu koko henkilöstöön.

⁶ Hyödynjakojärjestelmä (gain-sharing) vastaa lähinnä suomalaista säästöpalkkiota tai tulospalkkiota, joka maksetaan tavallisesti tuottavuuden parantumisesta tai kustannussäästöistä, eikä näin liity suoraan yrityksen voittoon. Kohdistuu usein esim. tuotantoyksikköön.

⁷ Korrelaatioiden tulkinnessa on käytetty seuraavaa peukalosääntöä: 0 - .25 = vähän tai ei lainkaan yhteyttä, .25 - .50 = kohtalainen yhteys, .50 - .75 = hyvä, selkeä yhteys, yli .75 = erittäin hyvä yhteys (Fink 1995, 36). Tutkimuksessa käytettiin Pearsonin korrelaatiokerrointa. Kaikki esitetyt korrelaatiot ovat merkitseviä vähintään .05 merkitsevyytasolla.

LÄHTEET

- Aaltonen, P., Ikävalko, H., Mantere, S., Teikari, V., Ventä, M. & Wähm, H. 2001. Tiellä strategiasta toimintaan - tutkimus strategian toimeenpanosta 12 suomalaisessa organisaatiossa. Helsinki: TKK.
- Amato, F.A. 2000. Employee stock ownership gaining foothold worldwide. *ACA News*, Vol. 43, No. 2, p. 34-36.
- Arthur, J.B. & Jelf, G.S. 1999. The effects of gain-sharing on grievance rates and absenteeism over time. *Journal of Labor Research*, Vol.20, No. 1, p. 133-145.
- Blinder, A.S. 1989/1990. Pay Participation, and Productivity. *The Brookings Review*, Vol. 8, No. 1, p. 33-38.
- Brown, S. & Fakhfakh, J.G. 1999. Absenteeism and employee sharing: An empirical analysis based on French panel data 1981-1991. *Industrial & Labor Relations Review*, Vol. 52, No. 2, p. 234-251.
- Brännäs, Ö., Hietala, H., Tauria, A. 1990. Henkilöstörahasto ja voittopalkkio. Helsinki: Työnantajapalvelut – EGG-Consulting Oy.
- Buchko, A.A. 1992a. Effects of employee ownership on employee attitudes: a test of three theoretical perspectives. *Work & Occupations*, Vol.19, No. 1, p. 59-79.
- Buchko, A.A. 1992b. Employee Ownership, attitudes, and turnover: An empirical assessment. *Human Relations*, Vol. 45, No. 7, p. 711-731.
- Bygglin, G., Nordström, H., Savonen, E. 1990. Henkilöstörahastot. Espoo: Weilin+Göös.
- Cable, J. & Wilson, N. 1990. Profit sharing and productivity: some further evidence. *The Economic Journal*, Vol. 100, No. 401, p. 550-556.
- Deci, E.L., Koestner, R. & Ryan, R.M. 1999. A meta-analytic review of experiments examining the effects of extrinsic rewards on intrinsic motivation. *Psychological Bulletin*, Vol. 125, No. 6, 627-668.
- Florkowski, G.W. & Schuster, M.H. 1992. Support for profit sharing and organizational commitment: A path analysis. *Human Relations*, Vol. 45, No. 5, p. 507-517.
- Florkowski, G.W. & Schuster, M.H. 1994. Employment growth and stability under profit-sharing: A longitudinal study. *British Journal of Industrial Relations*, Vol. 32, No. 3, p. 303-319.
- Freeman, R.B., Kleiner, M.M. & Ostroff, C. 2000. The anatomy of employee involvement and its effects on firms and workers. Working Paper 8050, National Bureau of Economic Research, Cambridge, MA.
- Henkilöstörahastolaki. Helsingissä 15 päivänä syyskuuta 1989. Suomen säädöskokoelma n:o 814-817.
- Jones, D.C. & Kato, T. 1995. The incidence and effects on company performance of financial participation schemes: an overview of the Japanese experience. Teoksessa: Vaughan-Whitehead, D. (Ed.) *Financial participation: east-west experience*. Geneva: ILO.
- Jones, D.C., Kato, T. & Pliskin, J. 1997. Profit sharing and gainsharing: a review of theory, incidence, and effects. Teoksessa: Lewin, D., Mitchell, D.J.B. & Zaidi, M.A. (Eds.) *The human resource management handbook*, part I, p. 155-174. London: JAI Press.
- Juustoa ruisleivälle. 2001. Tulospalkkausopas. TT/STTK/YTN:n tuottavuustyöryhmä (RANK), Salo.
- Klein, K.J. 1987. Employee stock ownership and employee attitudes: A test of three models. *Journal of Applied Psychology*, Vol. 72, No. 2, p. 319-332.
- Klein, K.J. & Hall, R.J. 1988. Correlates of employee satisfaction with stock ownership: Who likes an ESOP most? *Journal of Applied Psychology*, Vol. 73, No. 4, p. 630-638.
- Kokko, M. & Winter, L. 1997. Tulospalkkaus. Helsinki: PHL-Palvelu Oy.
- Korkiakoski, K. 1990. Henkilöstörahaston onnistuneeseen toteutukseen vaikuttavia tekijöitä. USA:n kokemusten hyödyntäminen Suomessa. Hallinnon ja markkinoinnin laitos, tutkielma. Vaasan korkeakoulu.
- Kruse, D. 1993. Profit sharing: does it make a difference? Kalamazoo, MI: E.E. Upjohn Institute for Employment Research.
- Kruse, D. & Blasi, J.R. 1995. Employee ownership, employee attitudes, and firm performance: a review of the evidence. NBER Working Paper Series 5277, National Bureau of Economic Research, Cambridge, MA.
- Kumbhakar, S.C. & Dunbar, A.E. 1993. The elusive ESOP-productivity link: evidence from U.S. firm-level data. *Journal of Public Economy*, Vol. 52, p.

273-283.

Long, R.J. 2000. Employee profit sharing. Consequences and moderators. *Relations Industrielles/Industrial Relations*, Vol. 55, No 3, p. 477-504.

Meyer, J.P. & Allen, N.J. 1997. Commitment in the workplace. Theory, research and application. Thousand Oaks, CA: Sage.

Nurmela, K., Hakonen, N., Hulkko, K., Kuula, T. & Vartiainen, M. 1999. Miten tulospalkkaus Suomessa toimii? 40 tapaa tutkineen hankkeen loppuraportti. Helsinki: TKK, Työpsykologian ja johtamisen laboratorio.

Osallistumisjärjestelmäkomitean mietintö "Tuottava osallistuminen uudistuvassa työelämässä" (1987:40).

Pierce, J.L. & Furo, C.A. 1990. Employee ownership: implications for management. *Organizational Dynamics*, Vol. 19, No. 3, p. 32-43.

Pierce, J.L., Kostova, T. & Dirks, K.T. 2001. Toward a theory of psychological ownership in organizations. *Academy of Management Review*, Vol. 26, No. 2, p. 298-310.

Pierce, J.L., Rubinfeld, S.A. & Morgan, S. 1991. Employee ownership: A conceptual model of process and effects. *Academy of Management Review*, Vol. 16, No. 1, 121-144.

Poutsma, E. 2001. Recent trends in employee financial participation in the European Union. Dublin: European Foundation.

Riordan, C.H., Gatewood, R.D. & Bill, J.B. 1997. Corporate image: employee reactions and implications for managing corporate social performance. *Journal of Business Ethics*, Vol. 16, p. 401-412.

Seongsu, K. 1998. Does profit sharing increase firms' profits? *Journal of Labor Research*, Vol. 19, No. 2, p. 351-370.

Smith, W. & Lazarus, H. 1990. Employee stock ownership plans: motivation and morale issues. *Compensation & Benefits Review*, Vol. 22, No. 5, p. 37-47.

Smith, W. 1992. The ESOP revolution: Will it increase employee involvement? *Sam Advanced Management Journal*, Vol. 57, No. 3, p 14-19.

Tucker, J., Nock, S.L. & Toscano D.J. 1989. Employee ownership and perceptions of work: the effect of an employee stock ownership plan. *Work and Occupations*, Vol. 16, No. 1, p. 26-42.

Tulokselliseen yhteistyöhön uusin keinoin. 1990 Teollisuuden Kustannus Oy. Kouvola.

Vandewalle, D. & Dyne, L.V. 1995. Psychological ownership: an empirical examination of its consequences. *Group & Organization Management*, Vol. 20, No. 2, p. 210-227.

Vartiainen, M. & Sweins, C. (2002) Henkilöstörahistot Suomessa - toimivuus ja kannustevaikutukset. Työpoliittinen tutkimus 243. Helsinki: Työministeriö. 92 s + 31 s

MUITA LÄHTEITÄ

Yhteenveto henkilöstörahistojen ja tulospalkkausjärjestelmien kehittämistä pohtivan keskusteluryhmän materiaalista ajalta kevät 1998 – kevät 1999. Työministeriö 26.4.1999.

Kaikkien henkilöstörahistoyritysten vuosikertomukset vuodelta 1999

Handelsbanken vuosikertomus vuosilta 1999 ja 2000 <http://www.the-esop-empowner.org/pubs/stats.html>