

Henkilöstön osallistumisen yleisyys ja vaikutukset suomalaisissa teollisuusyrityksissä*

Panu Kalmi

Professori

Vaasan yliopisto

Mikko Mäkinen

Tutkijatohtori

Aalto-yliopiston kauppakorkeakoulu

Derek Jones

Professori

Hamilton College

Takao Kato

Professori

Colgate University

1. Johdanto

Viime vuosina yritysjohton kannustimet ja palkitsemisen taso ovat herättäneet paljon vilkasta keskustelua. Sen sijaan yrityksen henkilöstön osallistuminen päätöksentekoon ja taloudellinen osallistuminen ovat jääneet vähemmälle huomiolle. Henkilöstön osallistumiseen ja sen vaikutuksiin liittyvää tutkimusta on kuitenkin kansainvälisesti tehty paljon. Erityisesti 1970-luvulla ja jonkin verran sen jälkeenkin tutkimusta motivoi pyrkimys edistää työpaikkademokrati-aa (esim. Garson 1977; IDE 1981; Heller, Pusic, Strauss ja Wilpert 1998). Sittenkin tämä lähestymistapa on jäänyt jonkun verran taka-alalle ja myöhempää tutkimusta on motivoinut erityisesti havainto, että henkilöstön osallistumisella saattaa olla positiivinen vaikutus yritysten taloudelliseen menestymiseen.¹

*Tätä tutkimusta ovat rahoittaneet Työsuojelurahasto (bankennr. 108708) ja Suomen Akatemia (bankennr. 120234), joille tutkijat esittävät lämpimät kiitoksensa.

¹ Aihealueen keskeistä taloustieteellistä kirjallisuutta ovat Jones ja Kato (1995); Ichniowski, Shaw ja Prensush (1997); Black ja Lynch (2001) sekä tuore toimitettu kirja Kruse, Freeman ja Blasi (2010).

Talousteoreettisessa kirjallisuudessa on esitetty useita näkökohtia, jotka puoltavat ajatusta siitä, että henkilöstön osallistuminen voi parantaa yrityksen menestystä.² Henkilöstön osallistuminen päätöksentekoon saattaa parantaa informaation jakamista ja kulkua johdon ja henkilökunnan välillä. Henkilöstön taloudellinen osallistuminen puolestaan antaa kannustimet tämän informaation käytölle tavalla, joka on sopuoinnussa organisaation tavoitteiden kanssa. Ylipäätään henkilöstön osallistuminen voi lisätä henkilökunnan ja johdon keskinäistä luottamusta ja vähentää osapuolten opportunistista käytöstä ja ristiriitoja. Erityistä huomiota kirjallisuudessa on kiinnitetty taloudellisen osallistumisen ja päätöksentekoon osallistumisen yhteisvaikutuksiin.

Suomessa taloustieteilijät ovat tutkineet aihealuetta suhteellisen niukasti, ja tehty tutkimus on pitkälti pohjautunut tapaustutkimuksiin (esim. Jones, Kalmi ja Kauhanen 2010a,b).

² Ks. esim. Aoki (1990), Ben-Ner ja Jones (1995), Milgrom ja Roberts (1995).

Tiettyjä osa-alueita, kuten tulospalkkausta, on tutkittu suhteellisen paljonkin, mutta toisaalta esim. yhteisvaikutukset tuottavuuteen muun osallistumisen muotojen kanssa ovat jääneet vähäisemmälle huomiolle. Tässä artikkelissa käsiteltävän projektin pyrkimyksenä oli luoda tietoa henkilöstön osallistumisen eri muotojen yleisyydestä ja niiden vaikutuksista tuottavuuteen suomalaisissa teollisuusyrityksissä edustavaa aineistoa hyväksi käyttäen. Sen lisäksi, että aihealueen tutkimuksella on merkitystä työmarkkinapolitiikan kannalta, tarjoaa se myös uutta tutkimustietoa, jota henkilöstöjohtamisen parissa työskentelevät voivat hyödyntää. Keskeisiä aihealueita tutkimuksessa olivat henkilöstön päätöksentekoon osallistumisen yleisyys ja sitä selittävät tekijät, taloudellisen osallistumisen yleisyys ja sitä selittävät tekijät sekä osallistumisjärjestelmien yhteydet yrityksen tuottavuuteen.

Projektin keskeisen tilastoaineiston muodosti vuodenvaihteessa 2005–2006 toteutettu laaja kysely henkilöstöjohtamisesta, henkilöstön osallistumisesta ja organisaatiomuutoksista suomalaisissa teollisuusyrityksissä. Kysely tehtiin 400 teollisuusyrityksessä puhelinhaastatteluna (kyselyn vastausprosentti oli 48). Haastattelun toteutti Tietoykkönen Oy. Yritykset valittiin satunnaisesti 1 054 yrityksen perusjoukosta, johon kuuluivat kaikki Tilastokeskuksen yritysrekisterissä syyskuussa 2005 olleet yli 50 henkeä työllistäneet teollisuusyritykset. 400 yrityksen toteutunut otos vastasi toimiala- ja kokojakaumaltaan hyvin perusjoukkoa. Kyselyyn vastasi yrityksen se johtaja, joka vastaa henkilöstöjohtamisesta. Aikahorisontti useimmissa kysymyksissä on 2002–2005. Kyselymenetodit on kuvattu tarkemmin artikkelissa Mäkinen ja Kalmi (2006). Tähän aineistoon yhdistettiin Suomen Asiakastiedon aineistoja yritys-

ten tilinpäätöstiedoista sekä Elinkeinoelämän Keskusliiton (EK:n) palkka-aineistoja työntekijöistä (yksilötasolla), minkä avulla saatiin hyödyllistä tietoa palkoista, yritysten työvoimarakenteesta sekä työsuhteiden kestosta.

Tämä artikkeli perustuu yhteen julkaistavaksi hyväksytyyn artikkeliin ja kahteen työpaperivaiheessa olevaan artikkeliin. Tutkimusten tulokset esitetään tässä yhteenvetoartikkelissa suhteellisen niukassa muodossa; tarkemmat tiedot on saatavilla viitatussa artikkelista ja työpapereista.

2. Henkilöstön päätöksentekoon osallistumisen yleisyys ja sitä selittävät tekijät²

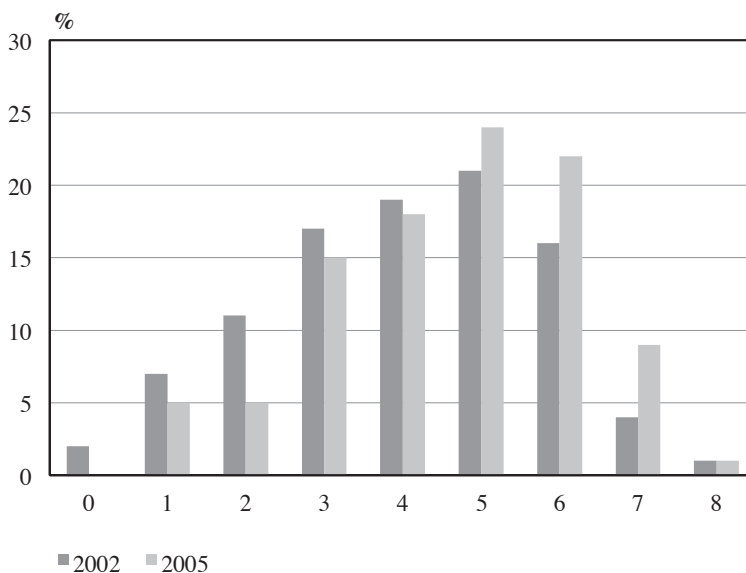
Tämä tutkimuksen osio pyrki vastaamaan seuraaviin kysymyksiin:

- 1) Kuinka yleisiä erilaiset henkilöstön osallistumisen muodot ovat suomalaisissa teollisuusyrityksissä, ja mihin suuntaan niiden käyttö on kehittynyt tarkastelujaksolla?
- 2) Onko henkilöstön osallistuminen yhteydessä henkilöstön lisääntyneeseen päätöksentekoon yrityksissä?
- 3) Mitkä tekijät ovat tilastollisessa yhteydessä henkilöstön osallistumisen kanssa?

Henkilöstön osallistumisen muotojen tutkiminen on sikäli haasteellista, että alan kirjallisuudessa ei ole yleisesti hyväksyttyä määritelmää sille, mitä henkilöstöjohtamisen käytäntöjä tulisi lukea henkilöstön osallistumiseen. Tutkimuksessa seurasimme melko tarkasti artikkelissa Chi, Freeman ja Kleiner (2011) esitettyä suhteellisen laajaa määritelmää henkilös-

³ Tämä osio perustuu tutkimukseen Jones, Kalmi, Kato ja Mäkinen (2011).

Kuvio 1. Henkilöstön osallistumisen käytäntöjen lukumäärän jakautuminen, prosenttia



tön osallistumisesta yrityksen päätöksentekoon (employee involvement). Määritelmään sisällytimme seuraavat käytännöt: henkilöstön edustus yrityksen hallituksessa, työntekijöiden ja johdon välinen yhteinen neuvottelukunta, itseohjautuvat tiimit, laatupiirit, henkilöstön tehtäväkierto, aloitejärjestelmä, työtyytyväisyyskysely, ja kokonaislaadun jatkuvaan parantamiseen tähtäävä johtamisjärjestelmä (TQM). Vastauksista näihin kysymyksiin muodostimme yksinkertaisen summaindeksin, jossa yritys sai yhden pisteen kunkin järjestelmän olemassaolosta. Tämä indeksi sai siis arvoja 0:n ja 8:n väliltä. Kuviossa 1 näytetään tämän indeksin jakauma vuosina 2002 ja 2005. Kuten kuviosta näkyy, henkilöstön osallistumisen käytännöt yleistyvät jonkin verran tällä välillä. Vuonna 2002 indeksin keskiarvo on 4,04; vuonna 2005 keskiarvo on 4,59. Kuviosta näkyy myös, että ääripäät (ei lainkaan henkilöstön osallistumista,

tai kaikki henkilöstön osallistumisen muodot käytössä) ovat hyvin harvinaisia; tyypillisesti indeksi saa arvoja 3–6.

Kun tarkastelemme yksittäisiä henkilöstön osallistumisen käytäntöjä, niin osoittautuu, että käytäntöjen suosion välillä on selkeitä eroja (taulukko 1). Suosituimpiin osallistumisen muotoihin kuuluu ymmärrettävästi sellaisia, joiden käyttöönotto ei vaadi merkittäviä muutoksia organisaation toiminnassa, kuten työtyytyväisyyskyselyt (käytössä 82 % yrityksistä vuonna 2005), tehtäväkierto (81 %), ja aloitejärjestelmät (72 %). Työntekijöiden ja johdon väliset neuvottelukunnat kasvoivat vuosina 2002–2005 eniten, 57 prosentista 70 prosenttiin. Vähiten käytössä olivat autonomiset tiimit (32 %) ja henkilöstön hallitusedustus (11 %). Viimeksi mainittu oli myös ainoa käytäntö, jonka yleisyys laski tarkasteluajanjaksolla.

Taulukko 1. Henkilöstön päätöksentekoon osallistumisen käytäntöjen yleisyys ja muutos 2002–2005

Käytäntö	N 2002	Käyttöönotto	Käytöstä poisto	N2005
Hallitusedustus	49 (12 %)	2	8	43 (11 %)
Yhteiset neuvottelukunnat	227 (57 %)	51	0	278 (70 %)
Laatupiirit	172 (43 %)	39	2	209 (53 %)
Itseohjautuvat tiimit	104 (26 %)	30	5	129 (32 %)
Tehtäväkierto	285 (72 %)	37	0	322 (81 %)
Aloitejärjestelmä	256 (64 %)	40	8	288 (72 %)
Työtyytyväisyyskyselyt	325 (82 %)	2	0	327 (82 %)
Total Quality Management	129 (32 %)	30	1	158 (40 %)

Henkilöstön osallistumisen käytäntöjen yleisyyden vertailu Suomen ja muiden maiden välillä on mielenkiintoista mutta haastavaa. Yksi keskeinen haaste on jälleen osallistumisjärjestelmien määritelmien heterogeenisuus: eri tutkimukset ovat huomioineet eri käytäntöjä ja joskus käyttäneet hieman erilaisia määritelmiä samoista käytännöistä. Tämän vuoksi luontevin vertailukohta on Chi, Freeman ja Kleiner (2011), jossa henkilöstön osallistuminen on määritelty samalla tavoin kuin meidän tutkimuksessamme. Tämän vertailun pohjalta vaikuttaa siltä, että Suomessa henkilöstön osallistumisen käytännöt olisivat yleisempiä kuin

Yhdysvalloissa.⁴ Tulokset vahvistavat myös tutkimuksessa Poutsma, Kalmi ja Pendleton (2006) esitettyä tulosta, jonka mukaan henkilöstön osallistuminen Suomessa olisi korkeam-

⁴ Chi, Freeman ja Kleiner (2011) ei ole edustava otos yhdysvaltalaisista teollisuusyrityksistä; se mm. tarkastelee maantieteellisesti varsin rajattua aluetta Minneapoliksen ympäristössä. Vertailu sellaisten tutkimusten kanssa, jotka ovat käyttäneet edustavia otoksia (esim. Blasi ja Kruse 2006; Lynch 2007) osoittaa, että Chin, Freemanin ja Kleinerin (2011) tulokset saattavat hieman yliarvioida henkilöstön osallistumisen yleisyyttä yhdysvaltalaisissa teollisuusyrityksissä. Tämä vain vahvistaa käsitystä, että henkilöstön osallistuminen on yleisempää Suomessa kuin Yhdysvalloissa.

malla tasolla kuin useimmissa Euroopan maissa. Se näyttäisi olevan samalla tasolla kuin Japanissa ja Koreassa (ks. Kato 2003; Kato, Lee, Lee ja Ryu 2005).

Tutkimuksessamme tarkastelemme myös, johtavatko henkilöstön päätöksentekoon osallistumisen käytännöt todella päätöksentekomahdollisuuksien kasvamiseen. Tarkastelemme vaikutusta päätöksentekomahdollisuuksiin mitta-asteikolla, joka noudattelee tutkimuksessa Cable ja Fitzroy (1980) esitettyä menetelmää. Tiedustelimme vastaajiltamme heidän näkemystään henkilöstön vaikutusmahdollisuuksista päätöksentekoon seuraavissa asioissa:⁵ liiketoimintastrategiat, yritysjärjestelyt, uuden teknologian käyttöönotto, henkilöstövähennykset, työturvallisuus, koulutus ja kannustinjärjestelmät. Osallistumista mitattiin asteikolla, jossa ylempi porras kuvaa aina lisääntyneitä päätöksenteko-oikeutta: 1= ei anneta informaatiota etukäteen; 2= informoidaan etukäteen; 3=kysytään mielipidettä etukäteen; 4= valmistellaan yhdessä; 5= toimenpiteet edellyttävät yhteistä päätöstä. Odotetusti henkilöstön vaikutusmahdollisuudet osoittautuivat olevan merkittävimmät seuraavilla alueilla: työturvallisuus, henkilöstövähennykset ja henkilöstön koulutus (keskiarvo kaikissa yli 3,5). Tämä heijastaa osaltaan myös lainsäädännön ja työehtosopimusten vaikutuksia. Osallistuminen päätöksiin liiketoimintastrategian ja yritysjärjestelyjen osalta oli varsin pientä.

Henkilöstön osallistumisen yhteyttä päätöksentekoon tarkasteltiin lineaarisessa regressiomallissa, jossa päätöksentekoon osallistuminen oli selitettävä muuttuja. Selittävinä muuttujina käytettiin osallistumisen lisäksi henkilökunnan

koon logaritmia ja ammattiyhdistyksiin järjestäytymisen astetta. Tulokset osoittivat, että henkilöstön osallistumisen merkitys oli suurinta sellaisissa asioissa, joissa henkilöstön päätöksentekoon osallistuminen oli muuten varsin pientä (liiketoimintastrategiat, yritysjärjestelyt, ja kannustinjärjestelmät). Näiden päätösten kohdalta löysimme positiivisen ja tilastollisesti merkitsevän yhteyden osallistumisen käytäntöjen ja vaikutusmahdollisuuksien väliltä.

Tutkimuksessamme tarkastellaan vielä, mitkä tekijät ovat tilastollisessa yhteydessä henkilöstön osallistumisen käytäntöihin. Toimialoista korkeimman keskiarvon henkilöstön osallistumisen indeksissä vuonna 2005 saivat paperiteollisuuden 18 yritystä: 5,33. Elektroniikka-alan osalta keskiarvo oli toiseksi korkein: 5,03 (37 yritystä). Alhaisimmat arvot saivat huonekalujen valmistus (4,07; 15 yritystä) ja raskas metalliteollisuus (4,18; 22 yritystä).

Tilastollisten mallien avulla selvitimme, mitkä tekijät ovat yhteydessä henkilöstön osallistumisen muotojen esiintymiseen yrityksissä vuonna 2005. Tutkimusaineisto antoi hyvät mahdollisuudet tarkastella useita muuttujia, jotka aikaisemmassa kirjallisuudessa oli todettu merkitseviksi. Osa näistä muuttujista perustui toteuttamaamme kyselyyn, osa yhdistettyyn yritysten tilinpäätösaineistoon ja osa EK:n työntekijäaineistoon.

Mallien perusteella tärkeimmäksi yksittäiseksi tekijäksi nousi kehittyneiden johtamisjärjestelmien indeksi, joka mittaa erilaisten valikointi-, palaute- ja arviointijärjestelmien olemassaoloa.⁶ Voimakas korrelaatio henkilöstön

⁵ Koska vastaajat edustavat yritysjohtoa, vastaukset saattavat olla harhaisia johdon näkemysten suuntaan.

⁶ Tähän indeksiin kuuluvat seuraavat järjestelmät: toiminnanohjausjärjestelmät (ERP), benchmarking-vertailut, balanced scorecard -raportointi, kirjalliset rekrytointikriteerit, ISO-laatuja järjestelmä, ja säännölliset kehityskeskustelut.

osallistumisen ja kehittyneiden johtamisjärjestelmien välillä viittaisi siihen, että henkilöstön osallistumista pidetään osana hyvää johtamiskäytäntöä, ja aloite näiden järjestelmien käyttöön tulee johdolta. Muita osallistumisen kanssa (tilastollisesti merkitsevästi, joskin vähäisemmässä määrin) korreloituneita muuttujia olivat yrityksen koko (positiivisesti), koulutus (positiivisesti), pääomavaltaisuus (positiivisesti) sekä johdon omistus (negatiivisesti).

Huomionarvoista on myös se, minkä muuttujien kanssa henkilöstön osallistuminen ei ole korreloitunut. Vastoin odotuksia taloudellinen osallistuminen (ks. seuraava osio) ei ole lainkaan korreloitunut muun osallistumisen kanssa. Ammatillinen järjestäytyminen ei ole myöskään korreloitunut henkilöstön osallistumisen kanssa, mikä osaltaan myös viittaisi siihen, että näiden järjestelmien käyttö tapahtuu pikemminkin johdon kuin henkilökunnan aloitteesta. Useimmat omistukseen liittyvät muuttujat, yrityksen ikä tai työntekijärakenne eivät ole myöskään korreloituneita osallistumisen kanssa.

3. Taloudellisen osallistumisen yleisyys, muutos ja yleisyyttä selittävät tekijät⁷

Toisessa artikkelissa tarkastelemme henkilöstön taloudellisen osallistumisen (*financial participation*) yleisyyttä, muutosta ja yleisyyttä selittäviä tekijöitä. Taloudellinen osallistuminen on kirjallisuudessa määritelty jossain määrin tarkemmin kuin päätöksentekoon osallistumisen käytännöt, joskaan täyttä yksimielisyyttä ei tästäkään termistä vallitse. Termin käyttö on suoma-

laisissa yhteyksissä myös suhteellisen harvinaista. Tarkoitamme taloudellisella osallistumisella sitä, että henkilöstön palkitseminen on jollain tavalla sidottu yrityksen kannattavuuteen tai osakkeiden arvoon. Lisäksi edellytämme, että suurimman osan yrityksen sekä toimihenkilöistä että työntekijöistä tulee olla järjestelmän piirissä (ks. esim. Poutsma ja de Nijs 2003).⁸ Esi-merkkejä suomalaisista järjestelyistä, jotka liittyvät taloudelliseen osallistumiseen, ovat henkilöstörahasot, kannattavuuteen sidotut tulos-palkkiot, henkilöstön osakkeenomistus ja osakeoptiot. Näistä selvästi eniten on tutkittu tulos-palkkausta (esim. Uusitalo 2002; Piekkola 2005; Kauhanen ja Piekkola 2006; Kauhanen ja Napari, 2010), jonkin verran myös optioita (esim. Jones, Kalmi ja Mäkinen 2006, 2010; Mäkinen 2010) sekä henkilöstörahasoja (esim. Kalmi ja Sweins 2010; Sweins 2011). Toisaalta esim. henkilöstön suorasta osakkeenomistuksesta on ollut tietoa saatavilla erittäin vähän.

Eri taloudellisen osallistumisen muodoista selvästi yleisin on kannattavuuteen perustuvat tulos-palkkiot. Tällainen järjestelmä on 39 prosentissa tutkittuja yrityksiä. Lisäksi tulos-palkkauksen suosio kasvoi vuosina 2002–2005. Tutkituista yrityksistä 28 prosentissa on tulos-palkkausjärjestelmä, joka ei kuitenkaan täytä taloudellisen osallistumisen kriteerejä joko palkkausperusteen osalta tai (tyypillisemmin) henkilöstöryhmien kattavuuden osalta. Jäljelle jäävässä kolmanneksessa yrityksiä ei ole min-käänlaista tulos-palkkausjärjestelmää. Muut taloudellisen osallistumisen järjestelmistä ovat selvästi harvinaisempia: henkilöstörahaso tai

⁷ Tämä osio perustuu tutkimukseen Jones, Kalmi, Kato ja Mäkinen (2012).

⁸ Pelkästään yrityksen johdolle tai suppealle joukolla avainhenkilöitä suunnatut järjestelmät eivät siis täytä taloudellisen osallistumisen kriteerejä.

Taulukko 2. Taloudellisen osallistumisen yleisyys

Kannattavuuteen perustuva tulospalkkaus ja jokin muu taloudellisen osallistumisen muoto (henkilöstöoptiot, henkilöstön osakkeenomistus, henkilöstörahasot)	4 %
Pelkästään kannattavuuteen perustuva tulospalkkaus	35 %
Pelkästään muu taloudellisen osallistumisen muoto	4 %
Ei taloudellista osallistumista	57 %

henkilöstön enemmistön kattava osakkeenomistus- tai optiojärjestelmä on noin 8 prosentissa vastaajia. Näistä eri taloudellisen osallistumisen muodoista henkilöstörahasot ovat selvästi yleisin. Henkilöstön osakkeenomistuksen ja työsuhteoptioiden osalta selvästi tavallisempia ovat järjestelyt, jossa vain pieni osa yrityksen henkilökunnasta (johto ja avainhenkilöt) ovat edustettuina. Noin neljässä prosentissa yrityksistä on käytössä sekä kannattavuuteen perustuva tulospalkkaus että jokin muista taloudellisen osallistumisen muodoista; taloudellisen osallistumisen järjestelmien yleisyys vuonna 2005 otoksessa on siis 43 prosenttia.

Vertaamme myös taloudellisen osallistumisen yleisyyttä muihin maihin. Erityisesti kannattavuuteen perustuva tulospalkkaus on hyvin yleinen Suomessa, verrataan sitä sitten Yhdysvaltoihin (Kruse, Freeman ja Blasi 2010), muihin Euroopan maihin⁹ (Poutsma, Kalmi ja Pendleton 2006) tai Japaniin ja Koreaan (Kato ja Morishima 2003; Kato, Lee ja Ryu 2010). Toisaalta erityisesti osakkeisiin liittyvä taloudellinen osallistuminen on Suomessa suhteellisen vaatimattomaa näihin samoihin maihin verrattuna. Tämä voi johtua siitä, että Suomessa ei henkilöstörahasotia lukuun ottamatta ole juuri verotukselli-

sesti tuettu työntekijöiden osakkeenomistusta. Tilanne on hyvin erilainen Yhdysvalloissa, Isossa-Britanniassa ja useissa muissa maissa, joissa työntekijöiden osakkeenomistusta tuetaan erilaisin verotuksellisin keinoin.

Tutkimme taloudellisen osallistumisen yleisyyttä probit-malleilla, jotka olivat selittävien muuttujien osalta varsin samankaltaisia kuin edellisessä kappaleessa esitetyt mallit. Näissä malleissa saatiin tukea hypoteesille, että omistusrakenteella on vaikutusta taloudellisen osallistumisen kannalta. Taloudellinen osallistuminen on erittäin yleistä sellaisissa yrityksissä, joissa pääasiainen omistaja on (otoksessamme useimmiten) valtio tai osuuskunta. Kutsumme tällaisia yrityksiä sidosryhmäomisteiseksi yrityksiksi, sillä näissä yrityksessä pääomistajilla on yleensä muitakin tavoitteita kuin voittojen maksimointi. Sidosryhmäomisteisessa yrityksessä taloudellisen osallistumisen ennustettu todennäköisyys muut mallissa olevat tekijät huomioituna on noin 90 %, kun se muille yrityksille on noin 40 %.

Yksi mahdollinen perustelu tälle havainnolle on, että voittoa maksimoivat yritykset ottavat taloudellisen osallistumisen käyttöön harvemmin kuin olisi niiden kannalta optimaalista. Vaikka taloudellinen osallistuminen kasvattaisi voittoa pitkällä aikavälillä mm. työntekijöiden suuremman sitoutuneisuuden kautta, lyhyellä aikavälillä voitto pienenesi (koska se tulee jakaa työntekijöiden kanssa). Lyhyen aikavälin tappi-

⁹ Poikkeuksena tosin Ranska, jossa voitonjakojärjestely on pakollinen tietyin kokoisille yrityksille.

oiden vuoksi yritykset eivät ota taloudellista osallistumista käyttöön. Tämä argumentti siis olettaa, että yritysten käyttäytyminen on lyhytnäköistä.¹⁰ Toinen selitys voi olla se, että yrityksissä, joissa voiton maksimointi ei ole tavoitteena, työntekijöillä on muita yrityksiä enemmän neuvotteluvoimaa, jonka avulla he pystyvät järjestämään itselleen taloudellisen osallistumisen hyödyt.

Vaikka sidosryhmäomistuksella on merkittävä yhteys taloudellisen osallistumisen esiintymiseen, niin se ei kuitenkaan voi selittää kuin pienen osan siitä, miksi taloudellinen osallistuminen on niin merkittävää Suomessa: sidosryhmäomisteisia yrityksiä on nimittäin vain noin 5 % otoksen yrityksistä. Tämän vuoksi on mielenkiintoista katsoa, mitkä muut tekijät ovat yhteydessä taloudelliseen osallistumiseen. Tilastollinen yhteys taloudellisen osallistumisen kanssa on henkilöstömäärällä (positiivinen), tietokonetta työtehtävissään päivittäin käyttävien osuudella (positiivinen), työpaikkakoulutukseen osallistuvien osuus (positiivinen) sekä johdon omistuksella (negatiivinen). Taloudellisen osallistumisen kanssa korreloivat siis varsin eri tekijät kuin muun osallistumisen kanssa; ainoastaan negatiivinen yhteys johdon omistuksen kanssa oli yhteinen piirre.

Taloudellista osallistumista selittävässä regressioissa jaoimme osallistumisen suoran osallistumisen indeksiin (sai arvot 0–6), ja otimme aiemmin kuvatussa indeksistä erilleen selittäviksi tekijöiksi henkilöstön hallitusedustuksen ja työntekijöiden ja johdon välisten neuvottelukuntien olemassaolon. Näistä suora osallistuminen ja neuvottelukunnat eivät olleet merkittävässä tilastollisessa yhteydessä taloudelli-

sen osallistumisen kanssa missään regressioissa, kun taas hallitusosallistuminen ei ollut tilastollisessa yhteydessä tulospalkkaukseen, mutta sillä oli positiivinen yhteys muuhun taloudelliseen osallistumiseen (pitäen sisällään siis henkilöstörahasot, osakeoptiot ja henkilöstön osakkeenomistuksen). Lisäksi ammattiyhdistykseen järjestäytymisasteella oli negatiivinen yhteys muuhun taloudelliseen osallistumiseen.

4. Henkilöstön osallistumisen yhteydet tuottavuuteen¹¹

Viimeaikainen kirjallisuus henkilöstön osallistumisesta päätöksentekoon on liittynyt pitkälti niiden potentiaaliin positiivisiin tuottavuusvaikutuksiin.¹² Tätä aspektia on jonkin verran tarkasteltu myös suomalaisessa kirjallisuudessa, erityisesti palkitsemisjärjestelmien osalta (Uusitalo 2002; Piekkola 2005; Jones, Kalmi ja Mäkinen 2010). Kansainvälisessä kirjallisuudessa tärkeinä pidettyjä yhteisvaikutuksia muun henkilöstön osallistumisen kanssa ei ole kuitenkaan aikaisemmin tarkasteltu suomalaisessa kirjallisuudessa. Tästä johtuen on mahdollista, että taloudellisen osallistumisen arvioidut vaikutukset ovat kärsineet ns. puuttuvan muuttu-

¹⁰ Ks. tarkemmin Blair (1995) ja Levine (1995).

¹¹ Tämä osio perustuu tutkimukseen Jones, Kalmi, Kato ja Mäkinen (2010).

¹² Taloudellisen osallistumisen yhteyksistä tuottavuuteen ks. esim. Kruse (1992), Jones ja Kato (1995) ja Robinson ja Wilson (2006). Taloudellisen osallistumisen ja muun osallistumisen yhteisvaikutuksista ks. esim. Ichniowski, Shaw ja Prennushi (1997) sekä Black ja Lynch (2001). Kaikki tutkimukset eivät kuitenkaan löydä positiivisia tuottavuusvaikutuksia, ks. esim. Cappelli ja Neumark (2001) sekä Jones, Kalmi ja Mäkinen (2010).

jan harhasta.¹³ Tässä tutkimuksessa pyrittiin ensimmäistä kertaa ottamaan huomioon niin henkilöstön taloudellisen osallistumisen kuin muiden osallistumisjärjestelmien yhteiset tuottavuusvaikutukset suomalaisella aineistolla. Lisäksi tutkimuksessa tarkasteltiin kaikkia taloudellisen osallistumisen järjestelmiä samanaikaisesti, kun taas aiemmassa tutkimuksessa näitä oli tarkasteltu yksitellen.

Tuottavuuden arviointi tutkimuksessa perustuu Cobb-Douglas-tuotantofunktion käyttöön. Mallissa selitetään yrityksen tuotoksen logaritmia työ-, pääoma- ja materiaalien logaritmeilla. Lisäksi malliin lisätään taloudellista osallistumista, muuta osallistumista sekä muita yrityksen tuottavuuteen mahdollisesti vaikuttavia tekijöitä kuvaavia muuttujia. Tutkimuksessa käytetään erilaisia menetelmiä: poikkileikkausestimaattoria vuodelle 2005 ja paneeliaineistolle vuosille 2002–2005 sekä kaksivaiheista estimaattoria (Black ja Lynch 2001) että kiinteiden vaikutusten mallia. Henkilöstön osallistumisen muuttujat tuodaan malleihin vaihtoehtoisesti joko yksittäisinä muuttujina (kahdeksan aiemmassa osiossa mainittua henkilöstön osallistumisen muuttujaa ja kolme taloudellisen osallistumisen muuttujaa: tulospalkkaus, osakeoptiot ja henkilöstörahasot) tai

erillisinä indekseinä. Erityinen kontribuutio kirjallisuuteen on siinä, että kertoimet estimoidaan myös useita eri robusteja estimointimenetelmiä hyväksi käyttäen.

Tutkimuksen tulokset tarjoavat ehkä yllättävänkin vähän tukea tulkinnalle, jonka mukaan henkilöstön osallistuminen olisi positiivisessa yhteydessä tuottavuuteen. Oikeastaan ainoa henkilöstön osallistumisen muuttuja, joka on johdonmukaisesti yhteydessä tuottavuuteen, on tulospalkkaus: estimoitu tuottavuusvaikutus on noin 5–8 prosenttia, joka on myös hyvin linjassa aiemman kansainvälisen ja suomalaisen tutkimuksen kanssa (Uusitalo 2002; Piekkola 2005). Muut yksittäiset taloudellisen osallistumisen muodot (henkilöstörahasot ja optio-ohjelmat) eivät vaikuta olevan positiivisessa tilastollisessa yhteydessä tuottavuuteen, joka on sekin yhtäpitävä tulos aiemman tutkimuksen kanssa (Jones, Kalmi ja Mäkinen 2010; Kalmi ja Sweins 2010; Mäkinen 2010). Mikään yksittäinen henkilöstön päätöksentekoon osallistumisen muoto, tai ne kaikki yhdessä, ei ole tilastollisessa yhteydessä tuottavuuteen, ainakaan mitenkään johdonmukaisella tavalla. Emme löytäneet myöskään tilastollista tukea taloudellisen ja henkilöstön muun osallistumisen yhteisvaikutuksista.

5. Johtopäätökset

Tässä tutkimuksessa tarkasteltiin henkilöstön taloudellisen osallistumisen ja päätöksentekoon osallistumisen käyttöä, muutosta ja tuottavuusvaikutuksia suomalaisissa teollisuusyrityksissä. Tutkimuksissa käytettiin hyväksi kolmentyyppistä tilastoaineistoa: tutkijoiden keräämää ainutlaatuista survey-aineistoa neljästä sadasta suomalaisesta teollisuusyrityksestä, yritysten tilinpäätösaineistoja sekä EK:n yksi-

¹³ Puuttuvan muuttujan barhaa voidaan kuvailla seuraavasti: oletetaan, että Z on selitettävää muuttujaa Y selittävä tekijä, ja Z on korreloitunut mallissa olevan selittävän muuttujan X kanssa. Tällöin Z :n jättäminen pois regressioyhtälöstä johtaa siihen, että X :n saamat kertoimet ovat barhaisia. Toisaalta artikkelissa aiemmin esitettyjen tulosten mukaan taloudellinen osallistuminen ja muu osallistuminen eivät ole keskenään korreloituneita, joten aikaisemmassa suomalaisessa tutkimuksessa saadut kertoimet eivät välttämättä olekaan barhaisia ainakaan tästä syystä. Tätä ei toki voitu tietää ennen tutkimuksen tekemistä.

lötason palkka-aineistoja. Nämä aineistot mahdollistivat sellaisten tutkimuskysymysten tarkastelun, joita suomalaisilla aineistoilla ei ole aiemmin juuri kyetty tarkastelemaan. Erillisiä tutkimusosioita oli kolme: päätöksentekoon osallistumisen yleisyys ja sitä selittävät tekijät, taloudellisen osallistumisen yleisyys ja sitä selittävät tekijät sekä osallistumiskäytäntöjen tuottavuusvaikutukset.

Keskeisiä tutkimuksesta esiin nousseita tuloksia olivat:

- 1) Sekä henkilöstön päätöksentekoon osallistumisen käytännöt että taloudellinen osallistuminen (erityisesti kannattavuuteen perustuva tulospalkkaus) ovat suomalaisissa teollisuusyrityksissä hyvin yleisiä kansainvälisestäikin verrattuna. Lisäksi ne näyttävät jopa yleistyneen suhteellisen lyhyellä tarkastelujaksollamme (2002–2005).
- 2) Henkilöstön osallistuminen päätöksentekoon on selkeässä tilastollisessa yhteydessä muiden johtamisjärjestelmien käytön kanssa. Henkilöstön osallistuminen vaikuttaa siis olevan osa yritysten hyviä tai moderneja johtamiskäytäntöjä. Osallistumisen käytännöt ovat myös merkittävässä tilastollisessa yhteydessä henkilöstön tosiasiallisen osallistumisen kanssa.
- 3) Henkilöstön taloudellinen osallistuminen on puolestaan yleisessä käytössä erityisesti valtion ja osuuskuntien omistamissa osakeyhtiöissä. Yksi tulkinta tälle tulokselle on se, että näissä yrityksissä voittojen maksimointi ei ole ensisijainen tavoite. Vähentynyt paine tehdä tulosta lyhyellä aikavälillä saattaa antaa paremmat mahdollisuudet jakaa tulosta myös työntekijöiden kanssa. Toisaalta

tulos voi olla seurausta myös työntekijöiden paremmasta neuvotteluasemasta näissä yrityksissä.

- 4) Henkilöstön päätöksentekoon osallistumisen käytännöt ja taloudellinen osallistuminen eivät korreloi keskenään tilastollisesti merkitsevällä tavalla huolimatta isosta joukosta kirjallisuutta, jonka mukaan tällainen korrelaatio olisi odotettua.
- 5) Tulospalkkausta lukuun ottamatta henkilöstön taloudellisen osallistumisen muodot ja päätöksentekoon osallistumisen käytännöt eivät ole yhteydessä yrityksen tuottavuuteen. Tulospalkkaus näyttäisi olevan positiivisessa yhteydessä tuottavuuteen, kuten aikaisemmassakin aihealueen tutkimuksessa (myös Suomea koskevassa) on todettu. Muiden muuttujien vähäistä yhteyttä tuottavuuteen voidaan sen sijaan pitää jossain määrin yllätyksellisenä verrattuna kansainväliseen kirjallisuuteen.

Aihe kaipaisi edelleen lisätutkimusta. Tutkimuksessa käytetty kyselydata kerättiin taloudellisen nousukauden aikana. Olisi mielenkiintoista tietää, miten taloudellinen taantuma vaikutti järjestelmien käyttöön. Tätä varten olisi hyödyllistä kerätä samankaltainen aineisto uudelleen, mahdollisesti myös palveluyrityksistä. Uuden aineiston kerääminen toisi myös paneelulottuvuutta, joka olisi hyödyllinen piirre myös järjestelmien taloudellisia vaikutuksia arvioitaessa. □

Kirjallisuus

Aoki, M. (1990), "Toward an Economic Model of the Japanese Firm", *Journal of Economic Literature* 28: 1–27.

- Ben-Ner, A. ja Jones, D.C. (1995), "Employee Participation, Ownership and Productivity: A Theoretical Framework", *Industrial Relations* 34: 532–555.
- Black, S. ja Lynch, L. (2001), "How to Compete: The Impact of Workplace Practices and Information Technology on Productivity", *Review of Economics and Statistics* 83: 434–445.
- Blair, M. (1995), *Ownership and Control: Rethinking Corporate Governance for the Twenty-First Century*, Brookings, Washington, D.C.
- Blasi, J.R. ja Kruse, D.L. (2006), "U.S. High Performance Work Practices at Century's End", *Industrial Relations* 45(4): 547–578.
- Cable, J.R. ja Fitzroy, F.R. (1980), "Productive Efficiency, Incentives and Employee Participation: Some Preliminary Evidence for West Germany", *Kyklos* 33: 100–121.
- Cappelli, P. ja Neumark, D. (2001), "Do "High-Performance" Work Practices Improve Establishment-Level Outcomes?", *Industrial & Labor Relations Review* 54: 737–775.
- Chi, W., Freeman, R.B. ja Kleiner, M.M. (2011), "Adoption and Termination of Employee Involvement Programs", *Labour* 25: 45–62.
- Garson, G.D. (1977), *The Democratic Enterprise: Workers Self-Management in Western Europe*, Praeger, New York.
- Heller, F., Pusic, E., Strauss, G. ja Wilpert, B. (1998), *Organizational Participation: Myth and Reality*, Oxford University Press, Oxford.
- Ichniowski, C., Shaw, K. ja Prennushi, G. (1997), "The Effects of Human Resource Management on Productivity", *American Economic Review* 87: 291–313.
- IDE - International Research Group (1981), *Industrial Democracy in Europe*, Oxford University Press, London.
- Jones, D.C., Kalmi, P., Kato, T. ja Mäkinen, M. (2012), "Financial Participation in Finland: Incidence and Determinants", *International Journal of Human Resource Management*, painossa.
- Jones, D.C., Kalmi, P., Kato, T. ja Mäkinen, M. (2011), "The Incidence, Dynamics and Determinants of Employee Involvement in Finnish Manufacturing", käsikirjoitus, Aalto-yliopiston kaupakorkeakoulu.
- Jones, D.C., Kalmi, P., Kato, T. ja Mäkinen, M. (2010), "HRM Practices and Firm Performance: Evidence from Finnish Manufacturing", Aalto-yliopiston kaupakorkeakoulu, työpäperi W-485.
- Jones, D.C., Kalmi, P. ja Kauhanen, A. (2010a), "How Does Employee Involvement Stack Up? The Effects of Human Resource Policies in a Retail Firm", *Industrial Relations* 49: 1–21.
- Jones, D.C., Kalmi, P. ja Kauhanen, A. (2010b), "Teams, Performance-Related Pay, Profit-Sharing and Productive Efficiency: Evidence from a Food-Processing Plant", *Industrial and Labor Relations Review* 63: 606–626.
- Jones, D.C., Kalmi, P. ja Mäkinen, M. (2010), "The Productivity Effects of Stock Option Schemes: Evidence from Finnish Panel Data", *Journal of Productivity Analysis* 33: 67–80.
- Jones, D.C., Kalmi, P. ja Mäkinen, M. (2006), "The Determinants of Stock Option Compensation: Evidence from Finland" *Industrial Relations* 45: 437–468.
- Jones, D. C. ja Kato, T. (1995), "The Productivity Effects of Employee Stock-Ownership Plans and Bonuses: Evidence from Japanese Panel Data", *American Economic Review* 85: 391–414.
- Kalmi, P. ja Sweins, C. (2010), "The Performance Effects of Profit-Sharing: Subjective and Objective Measures Compared", teoksessa Eriksson, T. (toim.), *Advances in the Economic Analysis of Participatory and Labor-Managed Firms*, Vol. 11, Emerald: 69–88.
- Kato, T. (2003), "The Recent Transformation of Participatory Employment Practices", teoksessa Ogura, S., Tachibanaki, T. ja Wise, D. (toim.), *NBER Conference Report Labor Markets and Firm Benefit Policies in Japan and the United*

- States, University of Chicago Press, Chicago: 39–80.
- Kato, T., Lee, J.H., Lee, K.-S. ja Ryu, J.-S. (2005), “Employee Participation and Involvement in Korea: Evidence from a New Survey and Field Research”, *International Economic Journal* 19: 251–281.
- Kato, T., Lee, J.H. ja Ryu, J.-S. (2010), “The Productivity Effects of Profit Sharing, Employee Ownership, Stock Option, and Team Incentives: Evidence from Korean Panel Data”, teoksessa Eriksson, T. (toim.), *Advances in the Economic Analysis of Participatory and Labor-Managed Firms*, Vol. 11, Emerald: 111–135.
- Kato, T. ja Morishima, M. (2003), “The Nature, Scope and Effects of Profit Sharing in Japan: Evidence from New Survey Data”, *International Journal of Human Resource Management* 14: 942–955.
- Kauhanen, A. ja Napari, S. (2010), “Performance Measurement and Incentive Plans”, Elinkeinoelämän tutkimuslaitos, keskustelupaperi 1216.
- Kauhanen, A. ja Piekkola, H. (2006), “What Makes Performance-Related Pay Schemes Work? Finnish Evidence”, *Journal of Management and Governance* 10: 149–177.
- Kruse, D.L., Freeman, R.B. ja Blasi, J.R. (toim.) (2010), *Shared Capitalism at Work: Employee Ownership, Profit and Gain Sharing, and Broad-based Stock Options*, University of Chicago Press ja NBER.
- Levine, D.I. (1995), *Reinventing the Workplace: How Business and Employees Can Both Win*, Brookings, Washington, D.C.
- Lynch, L. (2007), “The Adoption and Diffusion of Workplace Innovations: Evidence for the U.S. Economy”, NBER Working Paper 13156.
- Mäkinen, M. (2010), “Employee Stock Option Schemes and Firm Performance: Stochastic Production Frontier Evidence from Finland”, teoksessa Eriksson, T. (toim.), *Advances in the Economic Analysis of Participatory and Labor-Managed Firms*, Vol. 11, Emerald: 137–160.
- Mäkinen, M. ja Kalmi, P. (2006), ”Henkilöstöjohtaminen, henkilöstön osallistuminen ja organisaatiomuutokset teollisuusyrityksissä: aineistokuvaus puhelinkyselyn tuloksista”, ETLA keskustelupaperi 1027.
- Piekkola, H. (2005), “Performance-Related Pay and Firm Performance in Finland”, *International Journal of Manpower* 26: 619–635.
- Poutsma, E., Kalmi, P. ja Pendleton, A. (2006), “The Relationship Between Financial Participation and Other Forms of Participation: New Survey Evidence from Europe”, *Economic and Industrial Democracy* 27: 637–667.
- Poutsma, E. ja de Nijs, W. (2003), “Broad-based Employee Financial Participation in the European Union”, *International Journal of Human Resource Management* 14: 863–892.
- Robinson, A.M. ja Wilson, N. (2006), “Employee Financial Participation and Productivity: An Empirical Reappraisal”, *British Journal of Industrial Relations* 44: 31–50.
- Sweins, C. (2011), *The Impact of Pay Knowledge on Organizational Performance: Investigating Finnish Personnel Fund Schemes*, Aalto-yliopiston väitöskirjasarja 35/2011.
- Uusitalo, R. (2002): ”Tulospalkkaus ja tuottavuus”, VATT keskustelunaloite 276.