

Akseli Valaja

TYÖSUHTEESEEN PERUSTUVA OSAKEANTI JOHDON STRATEGISENA VALINTANA

Omistuspohjaisen sitouttamisen vaikutukset
yrityksen taloudelliseen menestykseen ja henkilöstön
hyvinvointiin

Johtamisen ja talouden tiedekunta
Kandidaatintutkielma
Toukokuu 2022

TIIVISTELMÄ

Akseli Valaja: Työsuhteeseen perustuva osakeanti johdon strategisena valintana
Employee stock ownership as a part of company strategy
Kandidaatintutkielma
Tampereen yliopisto
Tuotantotalous
Toukokuu 2022

Henkilöstön vaihtuvuus, työntekijöiden tehokkuus ja yrityksen tuloksentelekyky ovat monelle yritykselle suotuisia kehityskohteita. Jatkuvasti kiihtyvässä kilpailutilanteessa yritykset pyrkivät etsimään keinoja, joilla henkilöstöresurssien hyödyntämistä voidaan tehostaa ja toisaalta näihin liittyviä kuluja pienentämään. Tämän kandidaatintutkielman tarkoituksena oli selvittää henkilöstöantien vaikutuksia ja tuottaa tietoa jota voidaan käyttää päätöksenteon tukena työntekijäannin toteuttamista pohdittaessa. Työ pyrkii vastaamaan kysymykseen siitä, voidaanko henkilöstöantien avulla tuottaa yritykselle kilpailuetua, ja kuinka liiketoimintaympäristön olosuhteet on syytä huomioida päätöksenteon yhteydessä. Työssä tarkasteltiin vaikutuksia liiketaloudellisesta näkökulmasta sekä henkilöstön hyvinvoinnin kannalta.

Kiinnostus työntekijäomistajuutta kohtaan on lisääntynyt viime vuosikymmeninä huomattavasti, jonka myötä kirjallisuutta aiheesta oli hyvin saatavilla. Tarkastelu pohjautui työsuhteita koskevaan vertaisarviointuun kirjallisuuteen, johon kuului määrällisiä tutkimuksia eri maantieteellisiltä alueilta sekä yksityiskohtaisempia case-tilanteita. Sitoutumisen, yrityksen suorituskyvyn ja henkilöstön hyvinvoinnin teoreettinen pohjustaminen toteutettiin tarkastelemalla sitouttamistoiminnan historiaa sekä tämän taustalla vaikuttavia tekijöitä. Yrityksen suorituskyvyn tutkiminen pyrittiin jaottelemaan sen osatekijöihin, kuten tämän kasvuun sekä tuottavuuteen. Henkilöstön hyvinvoinnin osalta pohjustava tarkastelu perustui työtyytyväisyyteen sekä työmotivaatioon. Luvuissa 3 ja 4 syvennyttiin yhdistämään tietoa useista eri kirjallisuuslähteistä taloudellisten ja hyvinvointivaikutusten osalta. Vaikutusten tarkastelua laajennettiin myös käsittelemään yritysten selviytymistä, henkilöstön osallistumista päätöksentekoon sekä työntekijäantien vaikutusta taloudelliseen tasa-arvoon organisaatiossa ja sen ulkopuolella.

Kirjallisuus osoitti positiivisen yhteyden henkilöstöomistajuuden ja yrityksen menestykseen toiminnan välille laajassa kuvassa. Syiksi yritystoiminnan keskimääräistä korkeammalle tasolle todettiin esimerkiksi kasvanut tuottavuus sekä parantunut työmotivaatio ja yhteenkuuluvuuden tunne työntekijöissä. Työntekijäomistajuuden koettiin yhdenmukaistavan yrityksen ja työntekijän tavoitteita lisäten organisaationaalista koheesiota. Osa tutkimuksista kuitenkin asetti myös tiettyjä rajoitteita positiivisille vaikutuksille. Esimerkiksi liiketoimintaympäristöstä tai yrityksen taloudellisesta tilanteesta riippuen henkilöstöomistajuuden voitiin nähdä myös vaikuttavan negatiivisesti henkilöstön työpanokseen ja työhyvinvointiin. Henkilöstöomistamisessa yrityksessä työntekijöiden jakama vastuu yrityksen taloudellisesta menestyksestä koetaan vahvaksi ajuriksi noususuhdanteessa, mutta heikon menestyksen myötä se voi aiheuttaa henkilöstölle suurempaa stressiä suoriutumisen ja johtaa tuottavuuden laskuun. Kuitenkin, henkilöstöantien vaikutus työvoiman vaihtuvuuden laskuun oli läpi kirjallisuuden lähes kiistaton. Tosin yrityksen kokiessa ison arvonnousun, suuromistajien sitouttaminen voi hankaloitua saavutetun taloudellisen riippumattomuuden myötä. Kyseinen aihe voisikin toimia jatkotutkimuksenä tulevalle tutkimukselle: kokevatko yritykset vaikeuksia avainhenkilöstön sitouttamisessa näiden vaurastumisen myötä?

Avainsanat: henkilöstöanti, sitouttaminen, työntekijäomistajuus, työhyvinvointi

Tämän julkaisun alkuperäisyys on tarkastettu Turnitin OriginalityCheck-ohjelmalla

ALKUSANAT

Kyseisen kandidaatintyön aihe ”Työsuhteeseen perustuva osakeanti johdon strategisena valintana” perustuu omaan heränneeseen kiinnostukseen henkilöstöjohtamista sekä strategista päätöksentekoa kohtaan. Nään itse pätevien työntekijöiden sitouttamisen yrityksen kriittisenä menestystekijänä ja olin kiinnostunut siitä, mitä alan tutkimus nostaa esille henkilöstöantien vaikutuksiin liittyen. Työn myötä olen ainakin itse jatkossa huomattavasti enemmän tietoinen henkilöstöomistajuuden vaikutuksista organisaatioon ja kykenen perustelemaan kantaani rationaalisesti päätöksenteon tilanteessa.

Erityisesti haluaisin osoittaa kiitokset Tuomas Korhoselle sekä Teemu Laineelle heidän avustaan työn alussa ja sen aikana. Tuomaksen ja Teemun pohdinnan myötä onnistuin löytämään aiheeseen tärkeitä katsantakulmia, ja tukemisen myötä tutkielmasta tuli varmasti huolitellumpi kuin ilman kyseisiä herroja. Pidemmittä puheitta, antoisia lukuhetkiä kandidaatintyöni parissa!

Tampereella, 8.5.2022

Akseli Valaja

SISÄLLYSLUETTELO

1. JOHDANTO	1
1.1 Lähdeaineiston valinta	2
2. SITOUTTAMINEN & SUORITUSKYKY SEKÄ TYÖHYVINVOINTI VAIKUTUSTEN KOhteina	4
2.1 Sitoutuminen yleisesti	4
2.2 Työsuhdeanneilla sitouttaminen yrityksissä.....	5
2.3 Yrityksen suorituskyvyn mitattavat tekijät	6
2.4 Henkilöstön hyvinvoinnin osatekijät.....	6
3. TYÖNTEKIJÄÄNTIEN TALOUDELLISET JA TOIMINNALLISET VAIKUTUKSET .	8
3.1 Vaikutukset yksilön tuottavuuteen ja suorituskykyyn	8
3.2 Vaikutukset päätöksentekoon ja toimintaan osallistumiseen	10
3.3 Työntekijöiden vaihtuvuus	10
3.4 Vaikutukset yrityksen pitkäaikaisen menestyksen kannalta	11
4. TYÖNTEKIJÄÄNTIEN VAIKUTUKSET TYÖYHTEISÖÖN JA YKSILÖÖN	14
4.1 Vaikutukset työntekijöiden työmotivaatioon	14
4.2 Työtyytyväisyys.....	15
4.3 Vaikutukset taloudelliseen tasa-arvoon sekä työntekijän urakehitykseen	16
5. PÄÄTELMÄT	18
LÄHTEET	20

LYHENTEET JA MERKINNÄT

ESOP Employee stock ownership plan, yrityksen suunitelma henkilöstöannista.

1. JOHDANTO

Ammattitaitoiset työntekijät avustavat yritystä saavuttamaan sen tavoitteita ja menestymään liiketoimintaympäristössään. Laihosen et al. (2013, s.24) mukaan resurssipohjainen näkemys kuvaa työntekijöiden osaamista yhtenä yrityksen merkittävistä arvoa tuottavista resursseista. Henkilöstön tietämyksen ymmärretään olevan pitkälti sitoutunutta työntekijöihin, joten tietämyksen saatavuuden varmistamiseksi sen turvaamista esimerkiksi sitouttamalla avainhenkilöstöä pidetään merkittävänä tietojohtamisen tehtävänä (Laihonen et al. 2013, s.15–16, 22). Resurssipohjainen ajattelu johtaa siis päätelmään sitouttamistoiminnasta yrityksen menestyksen osatekijänä. Tietämyksen säilyttämisen ohella yritykset voivat olla kiinnostuneita sitouttamisen potentiaalisista vaikutuksista työhyvinvointiin ja -tyytyväisyyteen ja näiden mahdollisuudesta toimia ajureina menestyksekkään yrityskulttuurin luomisessa. Toisaalta henkilöstön sitouttaminen voi auttaa monia aloja vaivaavassa työllisyyspulassa pienentämällä henkilöstön vaihtuvuutta ja siitä yritykselle aiheutuvia kustannuksia (Yoon & Sengupta 2019).

Työssä tarkastellaan omistusperusteisen sitouttamisen vaikutuksia yrityksen toimintaan sekä taloudellisesta perspektiivistä että työhyvinvoinnin kannalta. Sen tarkoitus on toimia informaationlähteenä strategiselle päätöksenteolle tilanteessa, jossa yritys pohtii vaihtoehtoja toimintansa kehittämiseen henkilöstön sitouttamisessa ja palkitsemisessa. Tarkastelulla pyritään vastaamaan kysmykseen ”Millaisia vaikutuksia henkilöstön työsuhteanteihin perustuvalla sitouttamisella on a) **taloudelliselta ja toiminnalliselta** kannalta tai b) **henkilöstön hyvinvoinnin** näkökulmasta”. Keskeisenä tarkastelun kohteena on omistuspohjaisen sitouttamisen vaikutukset yritys- sekä yksilötasolla.

Työn teoreettisessa osiossa käsitellään henkilöstön sitouttamisen keinoja ja toiminnan yleisyyttä sekä yrityksen suorituskyvyn ja työhyvinvoinnin osatekijöitä. Luvuissa 3 ja 4 käsitellään kirjallisuuden havaintoja sitouttamisen vaikutuksista tunnistettuihin osatekijöihin jaotellen havainnot taloudellisiin ja työhyvinvointiin liittyviin. Tarkastelussa hyödynnetään määrällisten tutkimusten ohella case-tapauksia sitouttamistilanteista maailmalla.

Työntekijöiden omistuspohjaisesta sitouttamisesta löydetään tutkimusmateriaalia sekä laadullisesti että määrällisesti. Berry ja Kato (2018) tarkastelevat case-tutkimuksessaan

muun muassa sitouttamistoiminnan vaikutusta matalan tulotason työntekijöiden taloudellisen hyvinvoinnin kannalta sekä kasvavan kilpailun vaikutuksia työntekijöiden osallistumiseen yrityksessä. O'Boyle et al. (2016) havainnoivat yli 50 000 yrityksen kattavassa meta-analyysissä tilastollisesti merkittävän yhteyden yrityksen suorituskyvyn ja henkilöstöomistuksen välillä. Tutkimuksen mukaan tulokset ovat vastaavia esimerkiksi julkisten ja yksityisten yritysten välillä koosta tai sitouttamismuodosta riippumatta, mikä viittaisi sitouttamistoiminnan potentiaaliin arvon aikaansaamisessa. Osaomistus aikaansaa työntekijöissä pyrkimyksen kehittää omaa osaamistaan ja edesauttaa vertikaalista ja poikkisuuntaista integroitumista organisaatiossa (O'Boyle 2016, s. 429). Tässä kandidaatintutkielmassa pyritään yhdistämään tätä yrityksen toimintaan sekä henkilöstön hyvinvointiin kohdistuvaa tutkimustietoa työsuhdeantien viitekehyksessä ja tekemään johtopäätöksiä sitouttamisen kokonaisvaikutuksista.

1.1 Lähdeaineiston valinta

Tutkielman tiedonhakua toteutettiin Tampereen Yliopiston kirjaston tietojärjestelmä Andorin kautta sekä löydettyjen lähteiden lähdeviittauksia hyödyntämällä. Tiedonhaun yhteydessä havaittiin aihetta ympäröivän tutkimuksen pohjautuvan pitkälti 80- ja 90-luvuille. Henkilöstöantien suosio Yhdysvalloissa 70-luvulta lähtien toimi lähteenä usealle tutkimukselle ja aiheen teorisoinnille. Lähdeaineistoa valittaessa kyseisistä tutkimuksista pyrittiin valitsemaan eniten viitattuja ja otsikoiltaan relevantteja tutkimuksia, jotka tukivat erityisesti luvun kaksi teoriaosiota ja aiheen historiallista taustoitusta Työssä pyrittiin kuitenkin hyödyntämään mahdollisuuksien rajoissa myös uutta tutkimusta, ja seuraavat rajaukset lähdeaineiston kohdalla tehtiin tutkimusten tuoreuden mukaan. Viime vuosina henkilöstöanteja on tutkittu paljon erilaisten kulttuurillisten ja liiketoimintaympäristöihin liittyvien rajoitteiden puitteissa. Uusi tutkimus on pyrkinyt tuomaan esille poikkeuksia vanhemman lähdeaineiston tuottamiin yleisiin havaintoihin. Uudempaa lähdeaineistoa käytettiin hyväksi erityisesti luvuissa kolme ja neljä tuomaan työhön ajankohtaisuutta ja nykyhetken kannalta merkityksellisyyttä.

Lähdeaineiston laadukkuudesta pyrittiin varmistumaan rajaamalla hakutulokset Andorissa vertaisarvioituihin, tieteellisiin lähteisiin. Yksittäisistä lähteistä tarkasteltiin viittausten määrää sekä kirjoittajien julkaisumääriä. Myös hyödynnetyt oppikirjalähteet ovat yleisesti tunnettuja ja kurssiopetuksessa laajasti käytössä olevia.

Lähdemateriaalin valintaa rajoitti saatavilla olevien aiheenmukaisten lähteiden määrä. Erityisesti työhyvinvoinnin suhteesta henkilöstöanteihin löydettiin rajallisesti määrällistä tutkimusta, ja tehdyt havainnot pohjautuivat paljolti kyselyihin perustuvaan

kirjallisuuteen. Osa potentiaalisista lähteistä ei myöskään ollut verkossa ilmaisesti saatavilla käytettyjen tiedonhakukanavien kautta.

Valittua lähdeaineistoa taltioitiin Andoriin kirjanmerkkien avulla, ja pyrittiin kategorisoimaan Excelliin sen käsittelemän aihepiirin ja oleellisten löydösten mukaan kuvan 1 mukaisesti. Lähdemassan kokoaminen ulkoiseen palveluun teki tiedon etsimisestä tulososioita kirjoittaessa tehokkaampaa ja mahdollisti tutkimuksen pääpiireiden nopean hahmottamisen. Kyseisen toimintatavan hyväksi havaitseminen toimi oppikokemuksena, ja vastaavissa kirjallisuuskatsauksissa tullaan jatkossa hyödyntämään tapaa jo tiedonhaun alusta lähtien.

Taloudelliset vaikutukset	
Freeman et al. (2010)	Suorituskyky, tehokkuus, employee involvement
Kim, A. & Han, K (2019)	Miten ESOPit aikaansaavat tuottavan työvoiman
Griffeth, R. W. & Hom, P. W. (2001).	Omistusten kautta rikastuneiden säilyttäminen palveluksessa
Kaarsemaker & Poutsma (2006)	Negatiiviset vaikutukset
O'Boyle et al. (2016)	Laaja-kantainen meta-analyysi. Pieni mutta positiivinen vaikutus yrityksen suorituskykyyn
Sengupta & Yoon (2019)	Positiiviset vaikutukset (Vaihtuvuus, sitoutuminen) taloudellisessa noususuhdanteessa
Kim & Patel (2021)	Toimintaympäristön vaikutukset tuottavuuteen
Carberry (1995)	Työntekijäaktiivisuuden lisääminen ja motivaatio yrityksen menestykseen
Brown et al. (2012)	Työnantajien motivaatiot ESOPien luomiselle (Yrityksen näkökulma)
Poulain-Rehm & Lepers (2013)	Yrityksen arvo ESOP viitekehityksessä
Henkilöstön hyvinvointi	
Berry, D. & Kato, T. (2018)	Työntekijä omistajuuden vaikutukset taloudelliseen tasa-arvoisuuteen
Xiao et al. (2019)	Vaikutukset urakehitykseen ja työstressiin
Sengupta & Yoon (2019)	Työmotivaation lisääntyminen noususuhdanteessa
Ugarkovic (2008)	Motivaation lasku yrityksen pärjätessä huonosti
Elouadi (2020)	Työtyytyväisyys, sitoutuminen

Kuva 1 Työssä toteutettu lähteiden kategorisoiminen

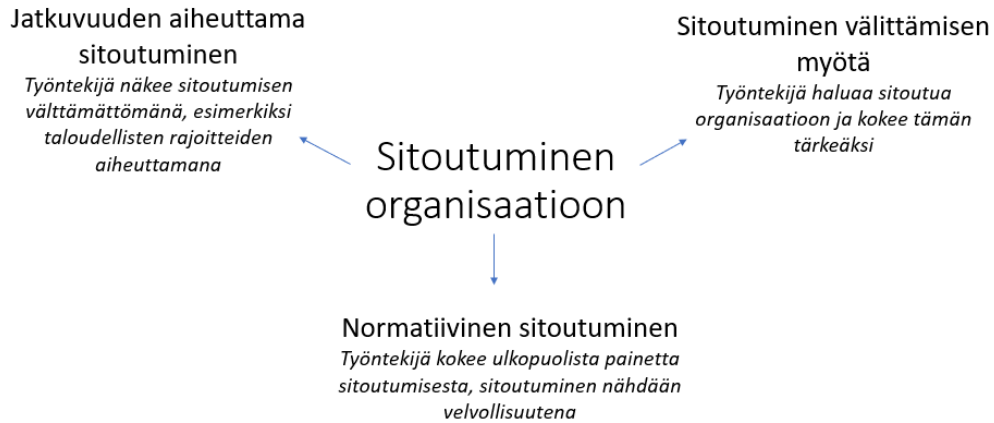
2. SITOUTTAMINEN & SUORITUSKYKY SEKÄ TYÖHYVINVOINTI VAIKUTUSTEN KOHTEINA

Tässä luvussa käsitellään henkilöstön sitouttamista yrityksen toimintona, yrityksen menestystekijöitä laajasti sekä henkilöstön hyvinvoinnin osatekijöitä. Luvussa pohjustetaan aihetta esittelemällä sitouttamisen historiaa ja nykyhetkeä sekä siihen liittyvää käsitteistöä. Menestyksen ja henkilöstön hyvinvoinnin osatekijät esitellään alaluvuissa 2.3 ja 2.4 sitouttamistoiminnan mahdollisten vaikutuskohteiden havainnollistamiseksi.

2.1 Sitoutuminen yleisesti

Organisaatioon sitoutumisella pyritään yhdenmukaistamaan työntekijän ja organisaation tavoitteita. Sitoutuneet työntekijät kokevat kuuluvuuden tunnetta ja toimivat organisaation päämäärien mukaisesti myös itsenäisesti (Martinsuo et al. 2016). Lisäksi yrityksen työntekijöiden tietoa on pidetty merkittävänä resurssina ainakin 1990-luvulta lähtien (Laihonen et al 2013 s. 5). Yrityksissä ymmärretään nykyään myös paremmin korkeasta henkilöstön vaihtuvuudesta koituvia kustannuksia (Griffeth & Hom 2001). Sitouttamisen tarkoitus on siis myös ylläpitää yrityksen tietoresursseja ja vähentää mainittuja vaihtuvuuden kustannuksia. Yrityksillä on sitouttamiseen erilaisia keinoja, joista tässä työssä käsitellään pääosin työntekijöille tarjottavien osakeoptioiden merkitystä.

Meyer ja Allen (1991) kehittivät sitoutumista kuvaavan kolmijakoisen mallin, jonka komponentit esittävät työntekijän kokemia sitoutumiseen vaikuttavia tekijöitä. Mallin pohjalta sitoutuminen voidaan ymmärtää työntekijän haluna pysyä organisaatiossa, työntekijän kokemana velvollisuutena organisaatiolle sekä ymmärryksenä organisaation jättämisestä koituvista kustannuksista. Sitouttamisen keinoilla pyritään tyypillisesti vaikuttamaan yhteen tai useampaan osatekijöistä. Esimerkiksi työntekijän palkankorotus saattaa vaikuttaa tämän organisaatioon sitoutumiseen kasvattamalla irtisanoutumisesta johtuvia ansionmenetyksiä. Organisationaalisen sitoutumisen kolmea tapaa tuodaan esille kuvassa 2.



Kuva 2 Kolmitahoinen malli organisaatioon sitoutumisesta (mukailtu Meyer & Allen 1991)

Malli auttaa kuvaamaan sitä, kuinka eri sitouttamisen keinot pohjautuvat erilaisiin toimintamekanismeihin.

2.2 Työsuhdeanneilla sitouttaminen yrityksissä

Työsuhteeseen perustuva osakeanti on yrityksen tapa mahdollistaa työntekijälle osaomistajuus yrityksessä, jossa tämä työskentelee. Ensimmäisten työntekijöiden omistajuussuunitelmien (Employee stock ownership plan, myöhemmin ESOP) ajatellaan syntyneen valtioiden tukemissa yrityksissä kun pyrkimyksenä on ollut taloudellinen samanarvoisuus omistajien ja työntekijöiden välillä (Blasi et al. 2018). Lainsäädännöllisten muutosten ja yritysten aktiivisen toiminnan vuoksi ESOP:t yleistyivät Yhdysvalloissa 1980-luvulla. Esimerkiksi autovalmistajana tunnettu Chrysler sopi vuonna 1983 työntekijöiden merkittävän omistuksen takaavan säädöksen, jonka avulla yhtiö sai taattua valtiolta haetun lainan. (Miller 2017) Millerin mukaan kyseinen 1,5 miljardin dollarin laina toimi myös osoituksena Yhdysvaltojen hallituksen tuesta ESOP:eille. Vuonna 2021 ESOP:t koskivatkin noin 8,5%:n Yhdysvaltojen työllisistä, mikä on osoitus osakeantien merkityksestä myös nykyään (NCEO 2021). Lainsäädännölliset tekijät ovat merkittävä ajuri ESOP:ien suosiolle myös Suomessa. Tuloverolaisissa määrittellään työntekijöille kohdistettuihin osakeanteihin liittyviä verohelpotuksia. Listatuissa yrityksissä henkilöstölle voidaan myydä osakkeita enintään 10% alennuksella ilman veroseuraamuksia. Listaamattomissa yrityksissä laki mahdollistaa osakkeiden myynnin henkilöstölle matemaattisen arvon mukaan ilman veroseuraamuksia. Osakkeen matemaattinen arvo on lähtökohtaisesti osakkeen todellista arvoa pienempi. Vuoden 2021 alusta lähtien myös tätä suuremmista alennuksista koituvat veroseuraamukset siirtyvät tuloveron alaisuudesta pääomaveron alaisuuteen, jolloin ne realistuvat vasta

osakkeista luovuttaessa (Vero.fi 2022). Lainsäädäntö mahdollistaa näin työntekijäannit verotuksellisesti edullisemmaksi palkitsemisvaihtoehdoksi rahapalkan sijaan tai ohelle.

Yleisesti sitouttamisen myötä saavutettavaa työntekijäomistajuutta ja voitonjakamista on historiallisesti Amerikkalaisessa kulttuurissa pidetty demokraattisesti toimivan kapitalismin perusehtona: liian vähäisen omaisuuden jakautumisen on pelätty luovan liiallista taloudellista epätasa-arvoa ja vaikuttavan näin esimerkiksi kansan kahtiajakautumiseen ja henkilöiden kykyyn valita näiden etua ajavia edustajia (Blasi et al. 2018). Toisaalta työntekijöiden sitouttamista osaomistajuudella on pyritty historiallisesti hyödyntämään myös työntekijöiden vaihtuvuuden laskemisessa inhimillisen pääoman kasvattamiseksi: esimerkiksi Xiao et al. (2019) pohtivat tutkimuksessaan ESOP:ien yleistymistä Kiinan teollisuusyrityksissä ja tutkivat tämän merkitystä yksilön urakehitykselle ja työpaikan säilymiselle.

2.3 Yrityksen suorituskyvyn mitattavat tekijät

Yrityksen toiminnan tehokkuutta voidaan tarkastella erilaisilla suorituskyvyn mittareilla. Martinsuo et al. (2016) tunnistavat mitattaviksi tekijöiksi esimerkiksi tuottavuuden, laadukkuuden ja tyytyväisyyden. Lisäksi yrityksen suorituskykyä voidaan välillisesti mitata taloudellisilla tunnusluvuilla, kuten liikevaihdon tai -voiton avulla; menestyvät yritykset tyypillisesti tekevät liiketoiminnallaan voittoa. Suorituskyvyn mittaamisessa pyritään kvantifioimaan mittauksen kohteita (Martinsuo et al. 2016). Esimerkiksi tuottavuutta voidaan mitata asteikolla yksikköä tunnissa tai asiakkaiden tyytyväisyyttä erilaisilla kyselyillä tai uudelleenostoja arvioimalla. Suorituskyvyn mittareiden monimuotoisuuteen voidaan ajatella vaikuttavan niiden tarve vastata sekä sisäisiin että ulkoisiin tietotarpeisiin. Esimerkiksi yritysjohtoa voi kiinnostaa suorituskyvyn mittaaminen tuotantolaittekohtaisesti, kun taas ulkoinen sijoittaja on kiinnostunut erityisesti yrityksen suoriutumisesta rahoitusmarkkinoilla tai sen osingonjakokyvystä. Tämän työn taloudellisen tarkastelun näkökulmana toimii erityisesti yrityksen työntekijöiden tuottavuuden (*productivity*) sekä taloudellisen menestyksen (*financial performance*) tarkastelu ESOP:ien vaikutuksen alaisina.

2.4 Henkilöstön hyvinvoinnin osatekijät

Martinsuo et al. (2016) määrittelevät työhyvinvoinnin käsitteenä, joka sisältää työtyytyväisyyden ja työn psykofyysiset vaikutukset ja johon liittyy läheisesti esimerkiksi samaistuminen ja sitoutuminen organisaatioon. Työtyytyväisyydellä tarkoitetaan työntekijän kokemia tunteita työtä kohtaan. Manka et al. (2012) mukaan henkilöstön hyvinvointiin vaikuttaa läheisesti viisi tahoja: organisaatio, työyhteisö, työnkuva, johto sekä

yksilön subjektiivinen kokemus näistä. Työn koettuun mielekkyyteen vaikuttavat näiden kautta esimerkiksi työn sisältö, työolosuhteet, urakehitysmahdollisuudet ja palkitseminen. Myös työn vaihtelevuudella tai sen merkityksellisyyden korostamisella voidaan lisätä työhyvinvointia. Korkean työtyytyväisyyden koetaan olevan yhteydessä motivaatioon, joka kytkeytyy työntekijän suorituskykyyn. (Martinsuo et al. 2016) Parhaimmillaan korkea työtyytyväisyys johtaa työntekijän sitoutumiseen organisaatioon, mikä vähentää työntekijöiden vaihtuvuutta ja lisää työntekijöiden kokemaa kuuluvuuden tunnetta.

Osakeantien kytkös työhyvinvointiin näkyy kirjallisuudessa erityisesti palkitsemisen ja sitouttamisesta syntyvän tavoitteiden yhdenmukaistamisen tarkasteluna (Kim & Han 2019; Yoon & Sengupta 2019). Osa tutkimuksesta keskittyy lisäksi myös työntekijäomisteisuuden vaikutuksiin urakehitykseen (Xiao et al 2019). Työntekijöille suunnattujen osakeantien vaikutukset työn koettuun mielekkyyteen ja työmotivaatioon toimivat lähtökohtana toiminnan sitouttavalle vaikutukselle tutkimusalueella.

3. TYÖNTEKIJÄANTIEN TALOUDELLISET JA TOIMINNALLISET VAIKUTUKSET

Työntekijäomistajuuden vaikutuksia yrityksen toimintaan yksilön ja yrityksen tasolla on käsitelty tutkivassa kirjallisuudessa useasti. Tässä luvussa pyritään tunnistamaan sellaisia taloudellisia vaikutuksia, joita työntekijäomistajuuden on alan julkaisuissa todettu aiheuttavan. Tunnistetut vaikutukset ovat lähtökohtaisesti positiivisia (Kim & Han 2019; Blasi et al. 2018; O'Boyle et al. 2016) tarkasteltaessa tilannetta yleisesti suurella otoskoolla. Työntekijöiden tuottavuus sekä organisaation ja työntekijän arvojen yhdenmukaistaminen ovat useassa tutkimuksessa tähän vaikuttavia tekijöitä. Vaikka työntekijäomisteisten yritysten taloudellinen menestys on kirjallisuudessa melko hyvin dokumentoitua, se ei kuitenkaan ole yksiselitteistä. Osa tutkielmista nostaa esiin tilanteita, joissa antien taloudelliset vaikutukset ovat merkityksettömiä tai jopa negatiivisia tarkastelun kohteen kannalta. Esimerkiksi liiketoimintaympäristön muutosten (Kim & Patel 2021) tai taloudellisen suhdanteen (Yoon & Sengupta 2019) vaikutuksia on käsitelty kirjallisuudessa työntekijäomistajuuteen liittyen. Poulain-Rehm & Lepers (2012) teorisoivat ranskalaisia yrityksiä käsittelevässä tutkimuksessa, että yrityksen työntekijäomistajuus ei vaikuta sen arvonluontikykyyn..

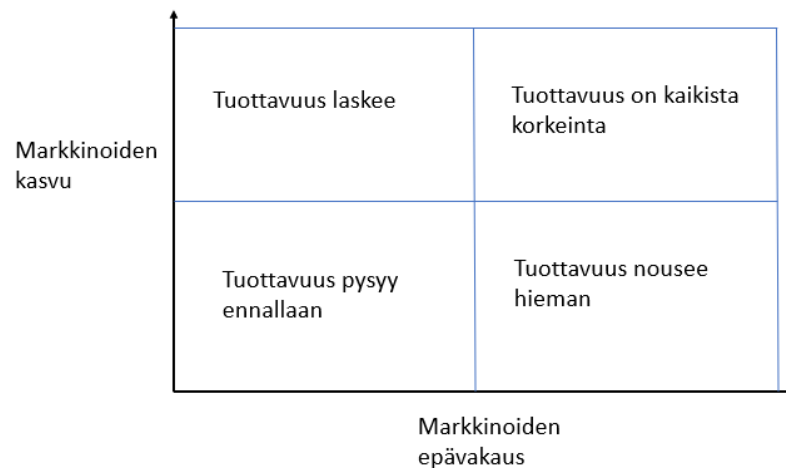
3.1 Vaikutukset yksilön tuottavuuteen ja suorituskykyyn

Yritykset toivovat tyypillisesti työntekijöidensä olevan tuottavia ja tehokkaita työssään. Pyrkimys edesauttaa työntekijöiden tehokasta työskentelyä on inhimillisen pääoman johtamisen tärkeimpiä tehtäviä. Yritykset saattavat pyrkiä yksilöiden tuottavuuden ja suorituskyvyn kasvattamiseen henkilöstöantien avulla. Brown et al. (2012) toteavat tutkimuksensa perusteella, että 95% kyselyn henkilöstöomisteisista yrityksistä Australiassa koki henkilöstön ja yrityksen tavoitteiden yhdenmukaistamisen yhtenä ESOP:ien tavoitteena. Tämän toivotaan johtavan korkeampaan sitoutumiseen organisaatioon ja tätä kautta parempaan työstä suoriutumiseen yrityksen kannalta.

Kyseisen ilmiön toteutumista on havaittu kirjallisuudessa myös käytännössä: Kim & Han (2019) tunnistavat vahvan yhteyden työntekijäomistajuuden ja työvoiman tuottavuuden välillä. Tuottavuutta mitattiin vertaamalla yritysten liikevaihtoa työntekijämäärään ennen ja jälkeen ESOP:iden käyttöönottoa. Tutkimus perustelee tuottavuuden nousun johtuvan niin ikään organisaatioissa tapahtuvasta sosiaalisesta koheesiosta, eli yksilöiden ja yrityksen tavoitteiden yhdenmukaistumisesta. Myös Carberry (1995) raportoi työntekijäomistajuuden positiivisista vaikutuksista henkilöstön suoriutumisen kannalta

pienissä ja keskisuurissa yrityksissä. Carberryn mukaan ESOP:ien käyttöönotto näkyi yrityksissä liikevaihdon kasvuna sekä laatuvirheiden laskemisessa. Tulokset viittaa työntekijöiden tehokkaampaan ja huolellisempaan työstä suoriutumiseen työntekijäomistajuuden myötä.

Toisaalta Kim & Han (2019) sekä Kim & Patel (2021) esittävät tutkimuksissaan rajoitteita tuottavuuden kasvamiselle. Ensimmäinen tutkimus liittyy tuottavuuden kasvun osakseen tarkasteltavan yrityksen kokoon, tuloksena että havaittava muutos on vahvempi yrityksen koon ollessa pienempi. Tuottavuuden pienempää kasvua yrityksissä, joissa on paljon työntekijöitä perustellaan esimerkiksi yksilön kokemuksesta rajallisesta vaikutusmahdollisuudesta yrityksen menestykseen (Li & Zhang 2021; Kim & Han 2019). Kim & Patel (2021) liittävät yrityksen liiketoimintaympäristön vakauden ja alan yleisen taloustilanteen työntekijöiden tuottavuuteen ESOP:ita hyödyntävissä yrityksissä. Kuva 3 esittää henkilöstön tuottavuuden kasvuun liittyviä rajoitteita ja mahdollisuuksia näiden muuttujien suhteen.



Kuva 3 Tuottavuuden suhde markkinoiden epävakauteen ja kasvuun työntekijäomisteisissa yrityksissä (Mukaiitu Kim & Patel 2021)

Tutkimuksessa havaitaan vahva kolmisuuntainen yhteys henkilöstön tuottavuuden, alan yleisen kasvun ja toimintaympäristön epävakauteen välillä. Tuottavuuden kasvu havaitaan erityisesti nopeasti kasvavassa ympäristössä, jossa toimintaympäristö on epästabiili. Edelliseen viitaten on mahdollista että kyseisessä ympäristössä yksilön kokemus merkityksellisyydestä yritykselle kasvaa, joka puolestaan lisää pyrkimystä tuottavuuteen.

3.2 Vaikutukset päätöksentekoon ja toimintaan osallistumiseen

Työntekijöiden korostunutta osallistumista päätöksentekoon, toiminnan kehittämiseen ja ongelmanratkaisuun pidetään yhtenä työntekijäomistajuuden merkittävänä pyrkimyksenä (Kim & Han 2019; Berry & Kato 2018; O'Boyle et al. 2016). O'Boyle et al.:n (2016) 56 000 yrityksen meta-analyysitutkimuksessa havainnoidaan lisääntyntä työntekijöiden osallistumista työntekijäomisteisissa yrityksissä. Tämän ajatellaan olevan peräisin omistajuuden aiheuttamasta pysty- ja vaakasuuntaisen integraation lisääntymisestä, joka lisää työntekijöiden välistä tiedonsiirtoa. Kim & Han (2019) esittävät, että työntekijäomisteisuus kasvattaa työntekijöiden halua vaikuttaa yrityksen toimintaan lisääntyneen yhteenkuuluvuuden tunteen johdosta.

Lisäksi työntekijäomistajuus tarjoaa työntekijöille uusia mahdollisuuksia vaikuttaa yrityksen päätöksentekoon, mikäli omistettuun osuuteen on liitetty päätäntävaltaa. Työntekijöille myydyt osakkeet voivat tilanteesta riippuen oikeuttaa esimerkiksi äänivaltaan yrityksen strategisista valintoista koskevista tilanteista (Blasi et al. 2018). Berry & Kato (2018) havainnoivat case-tarkastelussaan yritystä, jonka organisaatiostruktuuriin kuului vahvasti työntekijöiden osallistuminen päätöksentekoon. Tutkimuksessa korostetaan työntekijäomistajuuden merkitystä päätöksentekoon osallistumisen ajurina; yhdessä voitonjakamisen kanssa työntekijäomistajuus edesauttaa lisäämään työntekijöiden kiinnostusta yrityksen menestymisestä, lisäten osallistumista kaikilla organisaation tasoilla.

Berry & Kato (2018) osoittavat yritystarkastelun myötä päätöksentekoon osallistumisen riippuvan kuitenkin paljon yrityksen kilpailullisesta asemasta. Korkean kilpailun aikana yritys joutuu usein turvautumaan sisäisen päätöksenteon sijasta ulkoiseen apuun ja hakemaan radikaaleja muutoksia toimintaansa. Näinä aikoina tutkimuksen mukaan työntekijöiden osallistuminen laskee merkittävästi. Korostettavaa on kuitenkin tukitoimien merkitys työntekijöiden aktiivisuuden lisäämisessä. Blasi et al. (2018) esittävät, että työntekijäomisteisuus itsessään ei takaa työntekijöiden osallistumista päätöksentekoon, vaan vaikuttavia tekijöitä ovat myös työhön kouluttaminen, työllisyyden turvaaminen ja työn valvonnan määrä. Näiden puuttuessa raportoitu osallistuminen laskee työvoiman vaihtuvuuden kasvaessa.

3.3 Työntekijöiden vaihtuvuus

Yrityksillä on vallitsevassa maailmantilanteessa kasvavia vaikeuksia säilyttää työntekijöitään. Työntekijöiden vaihtuvuus on kasvanut viimeisen 3 vuoden aikana

useilla aloilla (Ariella 2021). Työntekijöiden vaihtuvuus on yritysten kannalta ongelmallista erityisesti sen aiheuttamien suorien ja epäsuorien kustannusten takia: työntekijöiden rekrytointiin kuluu aikaa sekä rahaa ja tilapäinen henkilöstövaje voi aiheuttaa yrityksille menetettyjä tuloja (Griffeth & Hom 2001). Toisaalta henkilöstön pitäminen palveluksessa on usein yritykselle taloudellisesti kannattavaa: se mahdollistaa henkilöstön työssä tarvittavien taitojen kehittymisen ja organisaation oppimisen (Yoon & Sengupta 2019). Yleisesti kirjallisuudessa trendi työntekijäntien vaikutuksesta työntekijöiden vaihtuvuuteen on selkeä. Työntekijät jotka osallistuvat yritysten tarjoamiin työntekijäanteihin irtisanoutuvat kolleegoitaan huomattavasti harvemmin (Kim & Han 2019). Kyseinen ilmiö pätee myös yrityksissä ottaen huomioon ei vapaa-ehtoiset työsuhteen päättymiset: ESOP:ien alaisissa yrityksissä työvoiman vaihtuvuus on kirjallisuuden mukaan keskimäärin alhaisempaa, kuin yrityksissä joissa työntekijöillä ei ole omistusosuutta (Yoon & Sengupta 2019; O'Boyle et al. 2016; Griffeth & Hom 2001). O'Boyle et al. raportoivat tutkimuksessaan myös työntekijöiden poissaolojen vähentyneen yrityksissä ESOP:n käyttöönoton jälkeen.

Työntekijäanneilla voi olla myös tietyissä tilanteissa negatiivisia vaikutuksia työvoiman vaihtuvuuteen. Griffeth & Hom (2001) esittävät tilanteen, jossa yrityksen merkittävä arvonnousu voi vaikeuttaa työntekijän sitouttamista pitkällä aikavälillä tämän tullessa taloudellisesti riippumattomaksi työpaikastaan. Ongelma kohdistuu erityisesti johtohenkilöstöön, joka sitoutetaan tyypillisesti suuremmalla omistusosuudella alemman tason työntekijöihin verrattuna. Yrityksen suuri arvonnousu voi siis aiheuttaa yritykselle tilanteen, jossa tämä kohtaa omistus pohjaisen sitouttamisen myötä vaikeuksia säilyttää avainhenkilöstöään.

3.4 Vaikutukset yrityksen pitkäaikaisen menestyksen kannalta

Yrityksen pitkäaikaista menestystä ESOP:ien viitekehyksessä on tarkasteltu kirjallisuudessa ainakin kolmelta osa-alueelta. Yrityksen kasvulla, yrityksen selviytymiseen konkurssilta ja yrityksen tuottamalla arvolla osakkeenomistajille on havaittu kirjallisuudessa olevan kytkös työntekijäomistajuuteen (Blasi et al. 2019; Kurtulus & Kruse 2017; O'Boyle et al. 2016; Kim & Ouimet 2009). Blasi et al. (2019) tutkimuksessa todetaan työntekijäomisteisten Yhdysvaltalaisyriyten lamanaikaisten konkurssilukujen olleen populaatiota alhaisempia. Lisäksi esille tuodaan muuta markkinaa keskiverroin nopeampi kasvu laman jälkeisinä vuosina 2009-2011 näissä yrityksissä. Kurtulus & Kruse (2017) puoltavat näkemystä työntekijäomistajuuden yhteydestä korkeampaan yrityksen selviytymiseen lama-aikana. Konkurssi todettiin yli 80 000 yritystä käsittelevässä otoksessa puolet todennäköisemmäksi yrityksissä, joissa

ei ollut käytössä ESOP:ia tarkastelun aikavälillä. O'Boyle et al. (2016) vastaavasti havaitsivat korkeamman yrityksen selviytymisen ohella myös keskimääräistä suurempaa kasvua tuottavuudessa, markkina-arvossa ja liikevaihdossa työntekijäomisteisissa yrityksissä. Kim & Ouimet (2009) havainnoivat myös ESOP:ta käyttävien yritysten valuaatioiden olevan työntekijäomistajuuden osuudesta riippuen 8-16% korkeammat toimialan mediaaneihin verrattuna. Valuaatiovertailussa korkeammalle nousivat yritykset, joissa työntekijäomistajuuden osuus oli 2-5%.

Työntekijäomisteisen yrityksen vertailu markkinakeskiarvoon voi kuitenkin johtaa tilanteeseen, jossa valmiiksi menestyksekkäitä yrityksiä verrataan keskiarvoon. Jatkotutkimuksella voitaisiin vastata kysymykseen, implementoivatko valmiiksi menestykselliset yritykset keskiarvoa enemmän työntekijäomistajia, vai ovatko havaitut erot puhtaasti työntekijäomistajuuden aiheuttamia.

Kuitenkin kirjallisuus on työntekijäomistajuuden arvonluonnin kannalta myös osakseen ristiriitaista. Poulain-Rehm & Lepers (2013) eivät havainneet ranskalaisia suuryrityksiä käsittelevässä tutkimuksessaan työntekijäomistajuuden aiheuttavan eroja omistajille tuotetussa arvossa. Arvon tuottamista omistajille tutkittiin markkina-arvon nousun ja osingonjakokyvyn kautta. Tutkimus voi toimia osoituksena ESOP:ien tehokkuuden suhteesta eri muuttujiin. Poulain-Rehm & Lepers ehdottavat eriävän tuloksen johtuvan ainakin osakseen kulttuurillisista tekijöistä: työntekijäomistajuus ei ole yhtä merkittävä osa yrityskulttuuria Ranskassa verrattaessa Yhdysvaltoihin tai Skandinaviaan, joten sitä tukevat toiminnot eivät ole ehtineet kehittyä työntekijäomistajuutta hyödyntävissä yrityksissä. Lisäksi O'Boyle et al. (2016) näkevät työntekijäomistajuuden mahdollisesti alentavan yrityksen riskinottohalukkuutta, mikä voi olla haitallista esimerkiksi innovaatiotoiminnan kannalta.

Luku kokonaisuudessaan osoittaa henkilöstöanneilla olevan kirjallisuudessa useasti todettuja positiivisia vaikutuksia yksilön tuottavuuteen, työvoiman vaihtuvuuden laskuun sekä päätöksentekoon osallistumiseen. Nämä tekijät osaltaan aiheuttavat yrityksissä myös havaittuja pitkän aikavälin vaikutuksia, kuten alhaisempia konkurssiriskejä sekä parempaa suoriutumista arvonkehityksessä keskiarvoon verrattuna. Toisaalta luvussa tarkastellaan myös poikkeavia tutkimuslöydöksiä, jotka osoittavat henkilöstöantien vaikutusten kytkeytymisen yrityskulttuuriin sekä toimintaympäristöön. Esimerkiksi heikot henkilöstön työskentelyyn suunnatut tukitoimet ja markkinoiden laskusuhdanne nähtiin henkilöstöantien positiivisia vaikutuksia rajoittavina tekijöinä. Näiden pohjalta voidaan

kuitenkin yhteenvedävästi todeta, että henkilöstöntien tuottama arvo yritykselle on tyypillisesti taloudellisilla mittareilla positiivinen, tai tietyissä tapauksissa merkityksetön.

Seuraavassa kappaleessa käsitellään henkilöstöntien yritykselle tuottamaa arvoa henkilöstön hyvinvoinnin kannalta. Pyrkimyksenä on tarkastella tutkimuskysymystä siitä, saavutetaanko työntekijäomistajuudella henkilöstön työtyytyväisyyttä, motivaatiota tai taloudellista tasa-arvoa edistäviä asioita. Organisationaalisen sitoutumisen kytkeytyminen työn koettuun mielekkyyteen ja taloudelliseen tuottavuuteen liittyy luvut 3 ja 2 toisistaan riippuvaksi kokonaisuudeksi.

4. TYÖNTEKIJÄANTIEN VAIKUTUKSET TYÖYHTEISÖÖN JA YKSILÖÖN

Tämän luvun tarkoituksena on koota yhteen kirjallisuudessa tunnistettuja vaikutuksia, joita työntekijäanneilla on työntekijän työhyvinvointiin. Kirjallisuudessa tarkastelu työntekijäantien vaikutuksesta työhyvinvointiin keskittyy työmotivaatioon sekä työtyytyväisyyteen ja sen aiheuttamaan organisationaaliseen sitoutumiseen. Huomiona kirjallisuudessa esiin nousee lisäksi vaikutukset työntekijän henkilökohtaiseen talouteen sekä työntekijäomistajuuden vaikutukset urakehitykseen. Yleisesti nähdään, että tutkimusten mukaan työntekijäomisteisuus lisää työntekijän motivaatiota työtä kohtaan, auttaa tätä sitoutumaan organisaatioon ja kokemaan työn merkityksellisemmäksi (Euoladi 2020; Blasi et al. 2019; Kim & Han 2019; Kurtulus & Kruse 2017). Osa tutkimuksesta nostaa esille työntekijäantien merkityksen taloudellisen tasa-arvon kannalta (Elouadi 2020; Blasi et al. 2019). Työhyvinvointiin erityisesti työntekijäomisteisissa yrityksissä liittyy vahvasti yrityksen taloudellinen menestys. Yoon & Sengupta (2019) sekä Ugarkovic (2008) havainnoivat tutkimuksissaan työntekijöiden työpanoksen muutosta yrityksen menestyksen muuttuessa.

4.1 Vaikutukset työntekijöiden työmotivaatioon

Edellisessä kappaleessa esitetyn ajatuksen työntekijöiden tuottavuuden noususta henkilöstöomisteisissa yrityksissä katsotaan olevan peräisin työntekijöiden kasvaneesta motivaatiosta työskentelyyn (Kim & Han 2019; Freeman et al. 2010). O'Boyle et al. (2016) mukaan motivaatio on taloudellisten houkuttimien ja organisaation sekä työntekijän tavoitteiden yhdenmukaistamisen aikaansaamaa. Omistusosuus kasvattaa työntekijän kuuluvuuden tunnetta organisaatioon ja lisää mahdollisuuksia vaikuttaa työstä saatavaan taloudelliseen palkintoon. Henkilöstöannin kokeminen taloudellisena palkintona on dokumentoitu myös muualla kirjallisuudessa. Brown et al. (2012) toteuttamassa kyselyssä työntekijöiden yleisin vastaus työntekijäantien merkitystä kysyttäessä oli sen toimiminen taloudellisena korvauksena. Toisaalta Kim & Han (2019) perustelevat motivaation syntymistä enemmän sosiaalisten vaikutusten ja työympäristön muutoksen kautta. Kyseisen tutkimuksen mukaan henkilöstöomisteisuus lisää yhteenkuuluvuuden tunnetta ja me-henkeä yrityksessä. Myös Brown et al. (2012) kyselytutkimus tukee näkemystä motivaation monitahoisuudesta; 65,8% vastanneista näkivät henkilöstöomisteisuuden lisäävän yhteenkuuluvuutta pienentämällä johdon ja työntekijöiden välistä koettua kuilua. Yoon & Sengupta (2019) esittävät sitoutumisesta

johtuvan motivaation olevan kuitenkin sidonnainen kulttuuriin ja taloudellisen suhdanteeseen. Tutkimus esitti Etelä-Korealaisissa yrityksissä tapahtuvan henkilöstöomistajuudesta johtuvan työmotivaation nousun olevan merkittävämpää Englantilaisiin yrityksiin verrattuna. Lisäksi tutkimus tukee aikaisemmin tehtyä havaintoa tuottavuuden riippuvuudesta taloudelliseen suhdanteeseen: omistajuudella ei havaittu olevan vaikutusta työn tuottavuuteen laskusuhdanteessa kummassakaan kulttuurissa.

4.2 Työtyytyväisyys

Työtyytyväisyydellä tarkoitetaan työntekijän kokemusta oman työnsä mielekkyydestä. Henkilöstöomistajuuden vaikutuksia työtyytyväisyyteen on tarkasteltu kirjallisuudessa työntekijäkyselyiden avulla (Elouadi 2020; Blasi et al. 2016; Brown et al 2012). Työntekijäomistajien näkemyksistä työilmapiiristä ja työn mielekkyydestä voidaan tehdä johtopäätöksiä henkilöstöomistajuuden vaikutuksista työtyytyväisyyteen. Toisaalta työtyytyväisyyteen vaikuttavat oleellisesti myös esimerkiksi työn aiheuttama stressi sekä työn koettu merkityksellisyys. Mahdollisuudet työntekijän urakehitykseen ja suurempi varmuus työpaikan säilymisestä ovat myös tekijöitä, jotka lisäävät työn koettua mielekkyyttä ja merkityksellisyyttä.

Elouadi (2020) havainnoi ranskalaisiin yrityksiin kohdistuneessa kyselyssä työntekijäomistajuuden ja työtyytyväisyyden välillä selkeän positiivisen yhteyden. Kyseisen kyselyihin perustuvan tutkimuksen mukaan työntekijäomistajat kokevat työnsä erityisesti merkitykselliseksi sekä näkevät työn tuomat vastuut ja tästä saatavan tunnustuksen olevan keskiarvoa paremmin linjassa. Myös Blasi et al. (2016) mukaan henkilöstöomistajat kokevat työympäristönsä tyypillistä positiivisemmaksi ja osoittavat vähemmän aikomuksia työpaikan vaihtamisesta. Myös suurempi luottamus esimiehiin ja aktiivisempi osallistuminen päätöksentekoon viittaa korkeaan työtyytyväisyyteen henkilöstöomistajien kesken. Yleisesti henkilöstöomistajia pidetään työntekijöiden kesken positiivisena asiana. Brown et al. (2012) mukaan 80,4% kyselyyn vastanneista koki henkilöstöomistajuuden ylpeyden aiheeksi. Kaarsemaker & Poutsma (2006) kuitenkin korostavat inhimillisen pääoman johtamisen käytäntöjen merkitystä henkilöomisteisissa yrityksissä. Tutkimuksen mukaan osallistumisen tukemisella ja työntekijän liiketoimintaymmärryksen kehittämisellä on itse henkilöstöomistajuutta suurempi vaikutus työntekijän kokemaan työn merkityksellisyyteen. Xiao et al. (2019) toteaa lisäksi ESOP:iin olevan mahdollinen tapa yrityksille laskea työntekijöiden kokemaa uraan liittyvää stressiä. Sitouttaminen auttaa vähentämään työntekijän kokemaa riskiä irtisanomisesta ja vaikuttaa positiivisesti työntekijän urakehitykseen.

4.3 Vaikutukset taloudelliseen tasa-arvoon sekä työntekijän urakehitykseen

Eräs tutkimuksissa esiin nouseva motivaattori henkilöstöomistajuudelle on yrityksen pyrkimys turvata henkilöstön taloudellista tulevaisuutta edistämällä näiden mahdollisuuksia sijoittamiseen ja varallisuuden luomiseen (Berry & Kato 2018; Blasi et al. 2018). Blasi et al. (2018) tuo esiin taloudellisen tasa-arvon aikaansaamisen eräänä ESOP:ien alkuperäisistä tarkoituspäristä. Tutkimuksen mukaan työntekijäomistajuuteen kannustaminen yrityksessä voi johtaa palkkatasojen nousemiseen ja yleisesti varallisuuden tasavertaisempaan jakautumiseen. Blasi et al. (2018) kuitenkin mainitsevat että toimiakseen taloudellisen tasa-arvon edistäjänä, työntekijäomistajuuden tulee olla nykyistä laajamittaisemmin käytössä yrityksissä. Esimerkiksi Yhdysvalloissa varallisuuden epätasainen jakautuminen voi toimia osakseen osoituksena siitä, että voitonjakaminen työntekijöille ei ole vielä riittävän merkittävästi implementoituina yhteiskuntaan. Berry & Kato (2018) havainnoivat aasialaisen työntekijäomistaiseen yrityksen voitonjakokulttuuria case-tutkimuksessaan. Tutkimuksen kohteena toimi erityisesti matala- ja keskituloisten työntekijöiden varallisuuden kehitys ESOP-yrityksissä verrattuna tavallisesti omistettuihin yhtiöihin. Berryn ja Katon (2018) mukaan alle 60 000 \$ vuodessa tienaavien henkilöstöantehin osallistuneiden työntekijöiden varallisuus kehittyi pelkkää eläkesäästämistä toteuttavien työntekijöiden varallisuutta nopeammin. Henkilöstöomistajat nauttivat tutkimuksen mukaan keskimäärin suuremmasta taloudellisesta tulevaisuuden turvasta eläkeikään saavuttaessa, henkilöstöantien ollessa merkittävä tekijä varallisuuden aikaansaamisessa. Toisaalta työntekijäomistajuus voi vaikuttaa varallisuuteen sekä palkkiotasoon myös urakehityksen kautta. Xiao et al. (2019) mukaan ESOP:illa on positiivinen vaikutus työntekijän urakehitykseen, kun osakkeet eivät ole peräisin julkisilta osakemarkkinoilta. Työntekijöiden omistamalla osakemäärällä nähtiin olevan myös positiivinen yhteys urakehitykseen: henkilöstöomistajuuden korkea prosentuaalinen osuus johti työntekijöiden nopeampaan urakehitykseen. Tutkimuksen mukaan vaikutukset urakehitykseen olivat erityisesti havaittavissa valmistavassa teollisuudessa. Yksilön ja yrityksen tavoitteiden yhdenmukaistaminen nähtiin kyseisessäkin tapauksessa positiivisten vaikutusten perimmäiseksi syyksi.

Tässä luvussa koottiin yhteen kirjallisuudessa haivattuja henkilöstöantien vaikutuksia työntekijöiden motivaation, työtyytyväisyyden, taloudellisen tasa-arvon ja urakehityksen

kannalta. Työntekijäomistajuuden todettiin kirjallisuudessa lisäävän tyypillisesti työmotivaatiota. Työmotivaation kasvu havaittiin tuottavuuden nousuna henkilöomisteisissa yrityksissä. Motivaation todettiin johtuvan taloudellisen palkkion liittämistä työpanokseen sekä organisaation ja työntekijän tavoitteiden yhdenmukaistamisesta. Myös henkilöstöantien vaikutuksen työtyytyväisyyteen nähtiin olevan positiivinen. Työn merkityksellisyyttä lisäsi kokemus korkeammasta luottamuksesta esihenkilöihin sekä ajatus vastuualueiden olemisesta linjassa saadun palkkion kanssa. Osa tutkimuksista kuitenkin korosti perinteisiä henkilöstöjohtamisen tukitoimia työntekijäomistajuutta merkittävämpänä tekijänä työtyytyväisyyden kannalta. Viimeiseksi työntekijöiden osallistumisella henkilöstöantiin todettiin olevan positiivinen vaikutus varallisuuden muodostumiseen erityisesti matalapalkkaisilla työntekijöillä. ESOP:ien todettiin aikaansaavan taloudellista turvaa henkilöstöomistajille ja vaikuttavan lisäksi positiivisesti urakehitykseen. Taloudellisen tasa-arvon kannalta todettiin kuitenkin, että henkilöstöantien tulisi olla nykyistä laajemmin käytössä, jotta ajatus varallisuuden tasaisemmasta jakautumisesta toteutuisi.

5. PÄÄTELMÄT

Tässä kirjallisuuskatsauksessa pyrittiin vastaamaan kahteen johdannossa esitettyyn tutkimuskysymykseen: millaisia vaikutuksia henkilöstöanneilla on a) taloudelliselta ja toiminnalliselta kannalta ja b) henkilöstön hyvinvoinnin näkökulmasta. Henkilöstöntien nähtiin vaikuttavan positiivisesti työntekijän tuottavuuteen, henkilöstön toimintaan osallistumiseen, yrityksen menestykseen sekä konkurseilta selviytymiseen. Lisäksi työvoiman vaihtuvuus oli havaitusti pienempää työntekijäomisteisissa yrityksissä. Rajoitteita positiivisille vaikutuksille aiheuttivat laskeva taloudellinen suhdanne, toimialan korkea stabiilitetti sekä korkea kilpailun määrä. Henkilöstön hyvinvoinnin kannalta työntekijäomistajuus lisäsi yleisesti työntekijöiden työmotivaatiota, työtyytyväisyyttä ja varallisuuden kehittymistä. Lisäksi erityisesti valmistavassa teollisuudessa työntekijäomistajuudella todettiin olevan positiivinen yhteys työntekijän urakehtykseen. Henkilöstöntien osoitettiin lisäävän tunnetta henkilöstön yhtenäisyydestä ja vaikuttavan työn koettuun merkityksellisyyteen.

Ylipäätään tutkimuksissa havaittiin työntekijäomistajuudesta johtuvia negatiivisia vaikutuksia hyvin vähän. Henkilöstöntien negatiivisia puolia käsittelevä tutkimuskenttä on vielä rajallinen, ja tarjoaa mahdollisuuksia jatkotutkimukselle. Esimerkiksi riskinottohalukkuuden muutoksista henkilöstöomisteisissa yrityksissä vaaditaan lisää tietoa, sillä tämän vaikutukset yrityksen innovaatioimintaan voivat olla tilanteesta riippuen epäsuotuisat. Lisäksi työntekijöiden sitoutumista voisi olla merkityksellistä tarkastella kontekstissa, jossa henkilöstöomisteinen yritys kokee merkittävän arvonnousun. Taloudellisen riippumattomuuden aiheuttamat ongelmat organisaatioon sitoutumiseen voivat osoittautua tutkimuksen kannalta mielenkiintoiseksi jatkokohteeksi.

Löydetyt tulokset ovat merkittäviä henkilöstön sitouttamista harkitseville yrityksille. Kirjallisuuskatsaus tuo esiin henkilöstöntien vaikutuksia eri osa-alueilla ja tutkimus toimii pohjana päätöksenteolle omistuspohjaisen sitouttamisen tai palkitsemisen tilanteissa. Löydösten myötä henkilöstön sitouttamisen puolesta voidaan esittää tutkimuksen tukemia perusteita ja rationalisoida toteutusprosessia. Työn tarkoituksena ei ollut kuitenkaan tuottaa uutta tietoa, vaan koota yhteen kirjallisuudessa aiheesta tehtyjä havaintoja, joten työn teoreettinen merkityksellisyys perustuu tutkimusten tuloksista tehtyihin johtopäätöksiin ja on vähäinen. Tutkimusten tulosten hyödyntäminen käytännössä edellyttää lisäksi yritykseltä hyvää itsetuntemusta: liiketoimintaympäristöstä tai organisaatiokulttuurista riippuen henkilöstöomisteisuus voi

toimia yrityksessä merkittävänä kilpailuedun aikaansaajana tai käytäntönä, jonka vaikutukset ovat vähäpätöiset.

LÄHTEET

- Berry, D. & Kato, T. (2018). *Employee Ownership and Employee Involvement at Work: Case Studies*. Bingley: Emerald Publishing Limited.
- Blasi, J. et al. (2018). Broad-based employee stock ownership and profit sharing: History, evidence, and policy implications. *Journal of Participation and Employee Ownership*. [Online] 1 (1), 38–60. <https://www-emerald-com.libproxy.tuni.fi/in-sight/content/doi/10.1108/JPEO-02-2018-0001/full/pdf>
- Blasi, J. et al. (2016) Do Broad-based Employee Ownership, Profit Sharing and Stock Options Help the Best Firms Do Even Better? *British journal of industrial relations*. [Online] 54 (1), 55–82. <https://onlinelibrary-wiley-com.lib-proxy.tuni.fi/doi/pdfdirect/10.1111/bjir.12135>
- Brown, M. et al. (2012). Employee participation in employee share ownership plans : the law, company objectives and employee motives. *Australian journal of labour law*. 25 (1), 1–22.
- Carberry, E. (1995). The advantages of employee stock ownership. *Wood & wood products*. 100 (2), 46–.
- Sara Elouadi (2020) The Effects of Employee Ownership on Organizational Commitment and Job Satisfaction: An Empirical Evidence From French Listed Companies. *Journal of organizational psychology*. 20 (6), 69–82.
- Freeman, R.B., Blasi, J.R. and Kruse, D.L. (2010). 'Introduction', in D.L. Kruse, R.B. Freeman and J.R. Blasi (eds), *Shared Capitalism at Work: Employee Ownership, Profit and Gain Sharing, and Broad-based Stock Options*, Chicago, IL: University of Chicago Press.
- Griffeth, R. W. & Hom, P. W. (2001). *Retaining valued employees*. Thousand Oaks, Calif. ;: SAGE.
- Kaarsemaker, E. C. . & Poutsma, F. (2006). The Fit of Employee Ownership with Other Human Resource Management Practices : Theoretical and Empirical Suggestions Regarding the Existence of an Ownership High-Performance Work System. *Economic and industrial democracy*. [Online] 27 (4), 669–686. <https://journals-sagepub-com.libproxy.tuni.fi/doi/pdf/10.1177/0143831X06069009>
- Kurtulus, F. A. & Kruse, D.L. (2017). *How Did Employee Ownership Firms Weather the Last Two Recessions?: Employee Ownership, Employment Stability, and Firm Survival: 1999-2011*. W.E. Upjohn Institute.
- Kim, A. & Han, K. (2019). All for one and one for all: A mechanism through which broad-based employee stock ownership and employee-perceived involvement practice create a productive workforce. *Human resource management*. [Online] 58 (6), 571–584. <https://web-p-ebscobhost-com.lib-proxy.tuni.fi/ehost/pdfviewer/pdfviewer?vid=0&sid=83eef45a-ac8a-425e-acc4-fa37a512ba43%40redis>

- Kim, E., & Ouimet, P. (2009). Employee capitalism or corporate socialism? broad-based employee stock ownership. CES-WP09-44, 52. Suitland, MD: Center for Economic Studies, US Census Bureau.
- Kim, K. Y. & Patel, P. C. (2021). A Multilevel Contingency Model of Employee Ownership and Firm Productivity: The Moderating Roles of Industry Growth and Instability. *Organization science* (Providence, R.I.). [Online] 32 (3), 625–648. <https://pubsonline-informs-org.lib-proxy.tuni.fi/doi/pdf/10.1287%2Forsc.2020.1404>
- Laihonen, H. et al. (2013). *Tietojohdaminen*. Tampere: Tampereen teknillinen yliopisto - Tiedonhallinnan ja logistiikan laitos.
- Li, Q. & Zhang, H. (2021). The causal effect of option ownership on employee performance: Empirical evidence from personnel data. *Labour economics*. [Online] 69. <https://pdf.sciencedirectassets.com/271673/>
- Martinsuo, M. et al. (2016). *Teollisuustalouden kehittyvässä liiketoiminnassa*. 1. painos. Helsinki: Edita.
- Manka, M., Heikkilä-Tammi, K. & Vauhkonen, A. (2012). Työhyvinvointi ja tuloksellisuus: Henkilöstön arvoa kuvaavat tunnusluvut johtamisen tukena kunnissa. Tampereen yliopisto, Tutkimus- ja koulutuskeskus Synergos.
- Meyer J.P. & Allen, N.J. (1991). A three-component conceptualization of organizational commitment. *Human Resource Management Review*. [Online] 1(1), 61-89 [https://doi.org/10.1016/1053-4822\(91\)90011-Z](https://doi.org/10.1016/1053-4822(91)90011-Z).
- Miller, S. D. (2017). *Employee Stock Ownership Plan History and Background*, in [Online]. Hoboken, NJ, USA: John Wiley & Sons, Inc. pp. 1–7. <https://www.oreilly.com/library/view/esops/9781937350543/xhtml/ch06.xhtml>
- O'Boyle, E. H. et al. (2016). Employee ownership and firm performance: a meta-analysis. *Human resource management journal*. [Online] 26 (4), 425–448. <https://web-p-ebsohost-com.lib-proxy.tuni.fi/ehost/pdfviewer/pdfviewer?vid=0&sid=32f28e76-b826-4080-b7ba-41ed53bdaecb%40redis>
- Poulain-Rehm, T. & Lepers, X. (2013). Does Employee Ownership Benefit Value Creation? The Case of France (2001—2005). *Journal of business ethics*. [Online] 112 (2), 325–340. <https://link-springer-com.libproxy.tuni.fi/content/pdf/10.1007/s10551-012-1255-0.pdf>
- Ugarkovic, M. (2008) *Profit Sharing and Company Performance*. 1st ed. 2008. [Online]. Wiesbaden: Deutscher Universitätsverlag. <https://link-springer-com.lib-proxy.tuni.fi/content/pdf/10.1007%2F978-3-8350-5508-7.pdf>
- Vero.fi (2022). Työsuhteeseen perustuvan osakeannin verotus. Saatavilla verkosta: <https://www.vero.fi/syventavat-vero-ohjeet/ohje-hakuvu/77578/ty%C3%B6suhteeseen-perustuvan-osakeannin-verotus2/>
- Yoon, Y. & Sengupta, S. (2019). The effect of employee share ownership on employee commitment and turnover: comparing the cases in Britain and South Korea and the role of the economy. *Industrial relations journal*. [Online] 50 (5-6), 486–516. <https://onlinelibrary-wiley-com.libproxy.tuni.fi/doi/pdfdirect/10.1111/irj.12272>

- Xiao, H. et al. (2019). The effects of employee stock ownership plans on career development in a new era: Evidence from China's manufacturing transformation. *Career development international*. [Online] 24 (5), 453–474. <https://www-emerald-com.libproxy.tuni.fi/insight/content/doi/10.1108/CDI-05-2018-0126/full/pdf>
- Ariella, S. (2021). Zippia.com U.S Employee turnover statistics. Luettu 5.4.2022.
Saatavilla verkosta: <https://www.zippia.com/advice/employee-turnover-statistics/>