

# Palkkatietämys Suomessa

**Elina Moisio, Anu Hakonen, Roosa  
Kohvakka, Johanna Maaniemi, Aino Tenhiälä  
ja Matti Vartiainen**



## Palkkatietämys Suomessa

**Elina Moisio, Anu Hakonen, Roosa Kohvakka,  
Johanna Maaniemi, Aino Tenhiälä ja Matti  
Vartiainen**

Aalto-yliopiston julkaisusarja  
**TIEDE + TEKNOLOGIA** 16/2012

© Author

ISBN 978-952-60-4828-4 (printed)

ISBN 978-952-60-4829-1 (pdf)

ISSN-L 1799-487X

ISSN 1799-487X (printed)

ISSN 1799-4888 (pdf)

<http://urn.fi/URN:ISBN:978-952-60-4829-1>

Unigrafia Oy  
Helsinki 2012



**Tekijä**

Elina Moisio, Anu Hakonen, Roosa Kohvakka, Johanna Maaniemi, Aino Tenhiälä ja Matti Vartiainen

**Julkaisun nimi**

Palkkatietämys Suomessa

**Julkaisija** Perustieteiden korkeakoulu**Yksikkö** Tuotantotalouden laitos**Sarja** Aalto-yliopiston julkaisusarja TIEDE + TEKNOLOGIA 16/2012**Tutkimusala** Palkitsemistutkimus**Tiivistelmä**

Raportissa esitetään tutkimustuloksia palkkatietämyksen tilasta Suomessa. Palkkatietämyksellä tarkoitetaan sitä, että yksilö tuntee palkan määräytymisperusteet ja palkkaprosessin sekä ymmärtää, miten oma suoritus vaikuttaa palkkukseen. Raportissa kuvaillaan palkkatietämyksen tilaa, viestintää palkkaasioista ja palkkatyytyväisyyden tilaa. Lisäksi on tutkittu, mitkä asiat vaikuttavat palkkatietämykseen ja mitä vaikutuksia sillä on. Palkkatietämystä selvitettiin 20 organisaatiossa. Tietoa saatiin organisaatioiden palkkaasioista vastaavilta henkilöiltä sekä noin 5200 henkilöltä, jotka vastasivat kyselyyn.

Palkkatietämys on Suomessa keskimäärin melko matalalla tasolla. Erityisesti peruspalkkauksen kannustavuuteen liittyvien asioiden tuntemuksessa on parantamisen varaa. Tulospalkkaukseen liittyvät asiat tunnetaan paremmin kuin peruspalkkaukseen tai suoritukseen liittyvät asiat. Tietämyksen taso vaihtelee eri organisaatioiden ja palkkausjärjestelmien välillä erittäin paljon. Eroja on myös organisaation toimintasektorin, palkkausjärjestelmän rakenteen ja järjestelmän kohderyhmän mukaan.

Organisaatioiden palkkaviestinnän käytännöt vaihtelevat paljon, ja hyvä palkkatietämys voidaan saavuttaa monin eri tavoin. Oma esimies on yleensä tärkein palkkatiedon lähde. Esimiestyön tärkeyttä korostaa havainto, että esimiehen käyttö palkkatiedon lähteenä on voimakkaasti yhteydessä suoritustietämykseen. Myös palkkaviestinnän avoimuus lisää selkeästi palkkatietämystä.

Palkkatietämys on tärkeää. Tutkimustuloksista käy selvästi ilmi, että parantamalla palkkatietämystä voidaan samalla edistää palkkatyytyväisyyttä. Tutkituissa organisaatioissa tyytyväisyys sekä palkkatasoihin että palkkausjärjestelmään olivat keskimäärin varsin alhaisella tasolla. Erityisesti suoritustietämys parantaa palkkatyytyväisyyttä, mutta myös organisaatioon sitoutumista ja kehittymismyönteistä ilmapiiriä. Lisäksi havaittiin, että palkkaviestinnän avoimuus lisää palkkatyytyväisyyttä myös muutoin kuin edistämällä tietämystä. Myös palkkaukseen liittyvät oikeudenmukaiset menettelytavat edistävät palkkatyytyväisyyttä.

Palkkaukseen ja palkkausjärjestelmään liittyvää tyytyväisyyttä voidaan siis edistää lisäämällä peruspalkkaukseen ja suoritukseen liittyvää tietämystä, palkka-avoimuutta ja varmistamalla, että järjestelmää sovelletaan oikeudenmukaisesti.

**Avainsanat** Palkkatietämys, palkkatyytyväisyys, palkka-avoimuus**ISBN (painettu)** 978-952-60-4828-4**ISBN (pdf)** 978-952-60-4829-1**ISSN-L** 1799-487X**ISSN (painettu)** 1799-487X**ISSN (pdf)** 1799-4888**Julkaisupaikka** Espoo**Painopaikka** Helsinki**Vuosi** 2012**Sivumäärä** 103-6**urn** <http://urn.fi/URN:ISBN:978-952-60-4829-1>







## Sisällys

Esipuhe .....	1
1. Johdanto .....	3
2. Tutkimushankkeen tavoitteet .....	6
3. Tutkimuksen toteuttaminen, osallistujat ja tutkimusmalli .....	7
4. Tulokset .....	12
4.1 Mikä on palkkatietämyksen tila Suomessa? .....	13
Palkkatietämyksen tila koko aineistossa .....	15
Palkkatietämys eri vastaajaryhmissä .....	21
4.2 Miten palkkausasioita viestitään organisaatioissa? .....	27
Palkka-avoimuus .....	28
Palkkatiedon lähteet .....	31
Esimies tiedon lähteenä .....	33
Hyviä viestintäkäytäntöjä .....	34
4.3 Mikä on palkkatyytyväisyyden tila Suomessa? .....	36
Palkkatyytyväisyyden tila koko aineistossa .....	38
Palkkatyytyväisyys eri vastaajaryhmissä .....	43
4.4 Mitkä tekijät vaikuttavat palkkatietämykseen? .....	47
4.5 Palkkatietämyksen, palkka-avoimuuden ja oikeudenmukaisuuden vaikutuksia .....	50
Vaikutukset palkkatyytyväisyyteen .....	50
Vaikutukset sitoutumiseen ja ilmapiiriin. ....	54
4.6 Palkkatietämyksen ja -tyytyväisyyden vertailu Suomen ja USA:n välillä .....	59
5. Yhteenveto keskeisistä tuloksista .....	66
6. Johtopäätökset ja pohdintaa .....	71
Palkkatietämyksessä on vielä paljon parantamisen varaa .....	71
Esimies on tärkeässä roolissa tiedonlähteenä .....	72
Palkka-avoimuus parantaa palkkatietämystä .....	73
Palkkatietämys on tärkeä palkkatyytyväisyyttä lisäävä tekijä .....	74
Palkka-avoimuus ja oikeudenmukaiset menettelytavat vaikuttavat myös suoraan palkkatyytyväisyyteen .....	75
Tulospalkkauksen strateginen rooli .....	76
7. Ideoita palkkatietämyksen parantamiseksi .....	77
Liitteet .....	79



# Esipuhe

Tämä raportti käsittelee palkkatietämystä Suomessa. Palkkatietämys tarkoittaa sitä, että yksilö tuntee palkan määräytymisperusteet ja palkkaprosessin sekä ymmärtää, miten oma suoritus vaikuttaa palkkaukseen.

Palkkatietämystä on pidetty tärkeänä useimmissa palkkauksen vaikutuksia selittävässä motivaatioteorioissa. Esimerkiksi odotusarvoteoriaan mukaan palkansaaja punnitsee ponnistelujensa määrää suhteessa tavoitteen saavuttamiseen ja siitä saatavaan hyötyyn. Vasta 2000-luvulla alettiin tutkia tarkemmin, mikä osuus palkkatietämyksellä on toimivissa palkkausjärjestelmissä ja millaista tietämystä niissä tarvitaan. Yhdysvaltalaisessa laajassa Knowledge of Pay -tutkimuksessa<sup>1</sup> vuonna 2002 havaittiin, että palkkatietämyksellä oli jopa ennako-oletuksia selkeämpi yhteys palkkatyytyväisyyteen ja henkilöstön toimintaan. Koska sikäläiset palkkausjärjestelmät eroavat jonkin verran suomalaisista, päätettiin Suomessa toteuttaa vastaava tutkimus. Samalla avautui myös mahdollisuus verrata tietämyksen ja tyytyväisyyden tasoa Suomen ja Yhdysvaltojen välillä.

Tutkimushanketta suunniteltiin silloisen Teknillisen korkeakoulun Palkitsemisen tutkimusohjelmassa yhdessä työmarkkinajärjestöjen TASE-ryhmän kanssa. Monien vaiheiden jälkeen hanke otettiin osaksi Tuottavuuden pyöreän pöydän Palje-ohjelmaa, jonka tavoitteena on tuottavuuden ja työelämän laadun samanaikainen kehittäminen. Hanke käynnistyi Aalto-yliopistossa syksyllä 2010 Työsuojelurahaston, Valtion Työsuojelurahaston, työmarkkinakeskusjärjestöjen ja Aalto-yliopiston rahoittamana. Hankkeen ohjausryhmässä ovat toimineet puheenjohtajana Juha Antila (SAK) ja jäseninä Antti Aarnio (STTK), Eugen Koev (AKAVA), Henrika Nybondas-Kangas (Kuntatyönantajat), Jouko Hämäläinen (Kuntatyönantajat), Leena Lappalainen (Valtion työmarkkinalaitos), Oili Marttila (Kirkon työmarkkinalaitos), Anu Sajavaara (EK), Niilo Hakonen (EK), Riitta-Liisa Lappeteläinen (Työsuojelurahasto) sekä Matti Varti-

---

<sup>1</sup> Mulvey, P. W., Le Blanc, P. V., Heneman, R. L. & McNerney M. (2002). The Knowledge of Pay Study: E-mails from the Frontline. Worldatwork, Scottsdale

ainen (Aalto-yliopisto). Kiitos ohjausryhmälle sekä muille hankkeen toteutusta tukeneille organisaatioille ja henkilöille.

Tutkimukseen etsittiin mukaan erilaisia työorganisaatioita ja palkkausjärjestelmiä eri sektoreilta. Mukaan lähti 20 organisaatiota, joissa työskentelevistä henkilöistä yli 5200 vastasi kyselyyn. Vastajat kuuluivat 31 erilaisen palkkausjärjestelmän piiriin. Organisaatiot olivat Diacor Oy, Empower Oy, Finnair Oy, GE Healthcare Oy, Handelsbanken, Oy Hartwall Ab, Hewlett Packard Oy, Kone Industrial Oy, Neste Oil Oyj, NCC Rakennus Oy, SOK, Evira, VTT, Ympäristöministeriö, Jyväskylän seurakunta, Helsingin kaupungin Opetusvirasto, Rakennusvirasto ja Sosiaalivirasto, Jyväskylän kaupunki ja Kirkkonummen kunta. Kiitämme lämpimästi kaikkia organisaatioita ja henkilöitä, jotka ovat osallistuneet tutkimukseen. Jokaisen panos on ollut tärkeä ja arvostamme suuresti antamaanne aikaa.

Tutkimustyöhön ovat tämän raportin kirjoittajien ohella osallistuneet myös FT Hertta Niemi, DI Jari Alahuhta ja DI Tuomas Liiri, joita kiitämme heidän arvokkaasta panoksestaan. Kiitokset myös hankkeen valmisteluista ja raportin kommentoinnista TkT Christina Sweinsille ja PsM Kiisa Hulkko-Nymanille.

Tämä raportti on osa Palkkatietämys Suomessa 2010-2012 – tutkimushankkeen tulosten hyödyntämistä. Hankkeessa on myös tehty yksi diplomityö (Jari Alahuhta: "The Use of Multilevel Models to Evaluate the Effects of Pay Secrecy") ja tuloksia on esitelty eurooppalaisessa palkitsemistutkijoiden konferenssissa (3rd Reward Management Conference, Bryssel 2011). Aineistosta ollaan tekemässä lisää tieteellisiä julkaisuja. Lisäksi suunnitteilla on hanke, jossa kerätyn aineiston pohjalta kehitetään käytännön työkaluja organisaatioiden käyttöön. Mielenkiintoista olisi myös tarkastella, miten palkkaukseen liittyvät käytännöt eroavat korkean ja matalan palkkatietämyksen organisaatioissa. Uskomme ja toivomme, että keräämästämme upeasta aineistosta on käyttöä jatkossa vielä moneen tarkoitukseen.

Tämän raportin tarkoituksena on erityisesti auttaa palkkausjärjestelmien parissa työskenteleviä henkilöitä kehittämään organisaatioiden palkkausjärjestelmiä ja parantamaan niiden toimivuutta palkkatietämyksen lisäämisen kautta. Toivomme, että tämä raportti saavuttaa kaikki aiheesta kiinnostuneet tahot ja auttaa heitä kehittämään entistäkin toimivampaa palkitsemista.

Otaniemessä, 28.9.2012

Elina Moisio, Anu Hakonen, Roosa Kohvakka, Johanna Maaniemi, Aino Tenhiälä ja Matti Vartiainen.

# 1. Johdanto

Arkipäivän keskustelu palkoista koskee usein palkan suuruutta. Keskustelua herää varsinkin silloin, kun media ja eri järjestöt esittelevät tilastoja palkoista eri aloilla ja ammateissa. Tapana on ihmetellä eri töiden palkkaeroja. Joskus asiaan viitataan puhumalla palkkakateudesta. Suomessa ei yksittäisillä ihmisillä ole tapana kertoa oman palkkansa suuruutta. Myös eri toimialoilla käytännöt palkkojen julkisuudesta vaihtelevat. Yksityisellä sektorilla palkat ovat yleensä salaisia, julkisella sektorilla palkkaan liittyvä tieto on puolestaan avoimempaa. Palkan suuruutta tai pienuutta on mahdotonta arvioida ilman tietoa siitä, millaista osaamista ja työpanosta työ tekijältään vaatii. Palkitsemiseen liittyvä tieto onkin monitahoista. Millaista palkkaan liittyvää tietoa pitäisi siis olla käytettävissä ja kenellä? Mitä henkilöstön pitäisi tietää omasta ja toisten palkoista ja miksi? Mitä hyötyä tiedosta voisi olla yksittäiselle työntekijälle? Entä mitä kaikki tämä tarkoittaa organisaation kannalta? Ja ennen kaikkea: miten saada palkkausjärjestelmät toimimaan paremmin?

Palkkausjärjestelmiä on Suomessa uudistettu 1990-luvulta lähtien kaikilla toimialoilla. Aikaisemmin palkka määräytyi pääasiassa tehtävänimikkeiden, palvelusvuosien ja organisaatioaseman mukaan. Nykyisin periaatteena on, että vaativammasta työstä ja paremmasta suoriutumisesta maksetaan parempaa palkkaa kuin vähemmän vaativasta työstä tai heikommasta suorituksesta. Samaa aikaan ovat yleistyneet myös täydentävät palkitsemistavat kuten tulospalkkausjärjestelmät, joissa palkkion suuruus riippuu esimerkiksi organisaation tai henkilön aikaansaannoksesta.

Nämä palkkausjärjestelmiin liittyvät uudistukset kertovat myös siitä, miten palkkaukseen liittyvän tiedon rooli on muuttunut organisaatioissa kuluneiden vuosikymmenten aikana. Jos kytkös palkitsemisen ja henkilön tekemisten välillä oli aikaisemmin epämääräinen, pyritään tämä kytkös nykyisin tekemään selkeämmäksi. Tämän vuoksi monissa organisaatioissa palkan perusteet ovat julkista tietoa, mutta eivät palkat. Keskustelussa onkin tärkeää erotella palkan suuruuteen ja palkan perusteisiin liittyvä tieto.

Organisaatiolla saattaa olla monenlaisia syitä pitää palkan suuruuteen liittyvät tiedot salaisina. Palkkaan liittyvä avoimuus tai sen puute ei ole yksiselitteisesti joko hyvä tai huono asia vaan riippuu usein tilanteesta. Palkkaus saattaa muodostaa esimerkiksi merkittävän osan organisaation kustannuksista ja on siten ehkä kilpailijoilta salassa pidettävä aihe. Myös kilpailtaessa työmarkkinoilla osajista saattaa organisaatiolle olla eduksi, jos palkat eivät ole yleisesti tiedossa. Palkkasalaisuutta koskeva linjaus vähentää myös palkkaukseen liittyviä keskusteluita. Lisäksi voidaan ajatella, että pitämällä palkkatiedot salassa suojellaan henkilöiden yksityisyyttä ja toisaalta työyhteisöä tarpeettomilta toisen palkkoja koskevilta kysymyksiltä ja kateuden lähteiltä.

Nykyisin palkkaus ei ole staattinen rakennelma, jossa suoraan taulukosta luetaan palkan suuruus, vaan dynaaminen kokonaisuus, jossa pyritään monilla eri keinoilla huolehtimaan siitä, että palkka vastaisi mahdollisimman hyvin valittuja palkkaperusteita. Palkkausjärjestelmän toteutuksen kannalta ratkaisevaa onkin, ovatko palkkaperusteet ja palkkausjärjestelmään liittyvät prosessit kunnossa. Vastaavasti niihin liittyvä tieto on tärkeää palkkauksen kannustavuuden kannalta. Palkkatietämyksellä tarkoitetaan tietoa palkkaperusteista ja palkkaukseen liittyvistä prosesseista. Palkkatietämys ei siis tarkoita tietoa toisten palkoista.

Palkkatietämys tarkoittaa sitä, että yksilö tuntee palkan määräytymisperusteet ja palkkaproessin sekä ymmärtää, miten oma suoritus vaikuttaa palkkaukseen <sup>2</sup> .
--

Palkkatietämyksellä on tärkeitä vaikutuksia sekä työntekijöille että työnantajalle. Organisaation näkökulmasta läpinäkyvät palkkaperusteet viestivät henkilöstölle siitä, millaista osaamista ja työsuoritusta omassa organisaatiossa arvostetaan. Palkitseminen toimiikin parhaimmillaan tärkeänä johtamisen välineenä, jonka avulla pystytään palkitsemaan henkilöstöä organisaation menestymisen kannalta tärkeiden tavoitteiden saavuttamisesta. Palkittamisen avulla on mahdollista kirkastaa organisaation tavoitteita ja arvoja yksittäiselle työntekijälle.

Palkkatietämyksestä on hyötyä myös työntekijälle. Tieto palkan perusteista parantaa henkilöstön käsitystä siitä, miten omaan palkkaan voi vaikuttaa. Parhaimmillaan se motivoi henkilöä parempiin työsuorituksiin ja tavoittelemaan vaativampia tehtäviä. Työntekijä tietää tekevänsä oikeita asioita ja työn teke-

---

<sup>2</sup> Tässä raportissa käytetyt keskeiset käsitteet on kuvattu liitteessä 1.

minen on mielekkäämpää. Tutkimukset ovatkin osoittaneet, että tieto palkkausjärjestelmästä lisää henkilöstön motivaatiota, mikä puolestaan lisää tyytyväisyyttä ja työn tuloksellisuutta. Ilman tietoa palkkausjärjestelmästä ja sen perusteista on palkan määräytyminen työntekijän näkökulmasta ennakoimattomaa ja sattumanvaraista. Tämä on omiaan herättämään epäoikeudenmukaisuuden kokemuksia ja tyytymättömyyttä. Työntekijä ei voi olla varma, mihin palkkapäätökset perustuvat. Usein pelätään pärsäkertoimen vaikutusta, vaikka kyse on pikemminkin järjestelmällisyyden ja julkilausuttujen perusteiden puutteesta palkka-asioiden hoidossa.

Vaikka palkkatietämyksen merkitys on tiedostettu niin teorioissa kuin käytännön työelämässäkin, siihen liittyvä tutkimustieto on edelleen puutteellista. Laajimmin asiaa on selvitetty amerikkalaisessa Knowledge of Pay – tutkimuksessa (2002), johon käsillä oleva raportti ja tutkimushanke osittain pohjautuvat. Suomessa ei ole aikaisemmin tehty palkkatietämykseen tässä mittakaavassa keskittyvää tutkimusta. Seuraavaksi käsitellään tämän tutkimuksen tavoitteet ja kuvataan tutkimuksen toteuttaminen ja osallistajat.

## 2. Tutkimushankkeen tavoitteet

Palkkatietämys Suomessa -hankkeen päätavoitteena oli selvittää palkkatietämyksen tila Suomessa. Lisäksi haluttiin selvittää, mitkä asiat ovat yhteydessä palkkatietämykseen ja mistä lähteistä palkkatietoa organisaatioissa saadaan. Tutkimuksessa kartoitettiin myös palkkatyytyväisyyden tasoa eri palkkausjärjestelmien piiriin kuuluvien keskuudessa. Lisäksi kerättiin tietoa siitä, millainen yhteys palkkatietämyksellä on organisaation toiminnan kannalta tärkeisiin asioihin, kuten palkkatyytyväisyyteen, sitoutumiseen ja ilmapiiriin. Tutkimushankkeessa kerätyt tulokset vertailtiin myös soveltuvin osin Yhdysvalloissa kerättyyn Knowledge of Pay (2002) tutkimuksen tuloksiin.

Raportissa vastataan alla oleviin tutkimuskysymyksiin. Tulokset esitetään samassa järjestyksessä.

1. Mikä on palkkatietämyksen tila Suomessa?
  - Miten se vaihtelee palkkausjärjestelmittäin, sektoreittain ja henkilöstöryhmittäin?
1. Miten palkkausasioista viestitään organisaatioissa?
2. Mikä on palkkatyytyväisyyden tila Suomessa?
  - Miten se vaihtelee palkkausjärjestelmittäin, sektoreittain ja henkilöstöryhmittäin?
3. Mitkä tekijät ovat yhteydessä palkkatietämykseen?
4. Millainen yhteys palkkatietämyksellä on palkkatyytyväisyyteen, organisaatioon sitoutumiseen ja työyhteisön ilmapiiriin?
5. Miten Suomen tulokset eroavat yhdysvaltalaisen Knowledge of Pay – tutkimuksen tuloksista?



### 3. Tutkimuksen toteuttaminen, osallistujat ja tutkimusmalli

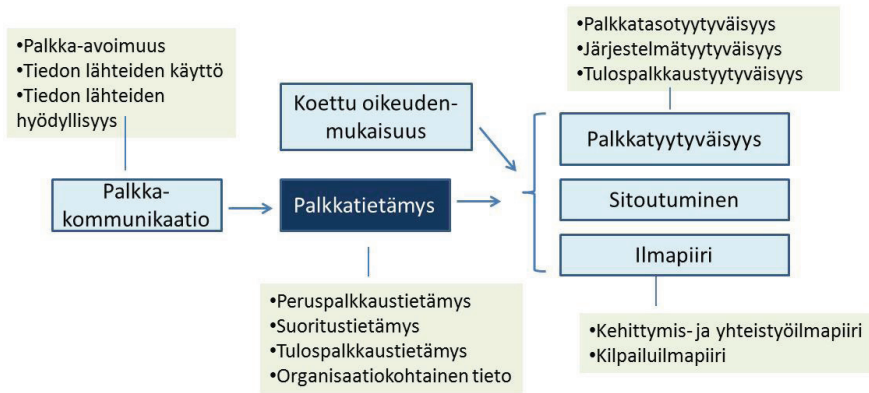
Tutkimukseen osallistui 20 suomalaista organisaatiota työelämän eri sektoreilta. Näistä osassa tutkittiin vain yhtä palkkausjärjestelmää. Toisessa osassa organisaatioita tutkittiin useampi järjestelmä, koska eri henkilöstöryhmät kuuluivat eri järjestelmien piiriin. Tutkittavia peruspalkkausjärjestelmiä oli yhteensä 31 ja tulospalkkausjärjestelmiä 15. Tietoa kerättiin jokaisesta organisaatiosta ja tutkittavista palkkausjärjestelmistä kolmella tavalla:

- **haastattelemalla** palkkauksesta vastaavaa henkilöä/henkilöitä. Kaikkia haastateltiin ennen kyselyä, osaa myös sen jälkeen.
- **tutustumalla** palkkausta koskeviin organisaatiokohtaisiin dokumentteihin (sopimukset, ohjeet, yms.)
- **henkilöstökyselyllä**, joka toteutettiin valtaosassa organisaatioista sähköisenä kyselynä. Joissain organisaatioissa käytettiin myös paperilomaketta. Kysely koostui palkkaukseen ja palkitsemiseen liittyvistä väittämistä. Vastaaaja valitsi omaa asennettaan parhaiten kuvaavan vaihtoehdon valmiista vaihtoehdoista. Esimerkiksi vaihtoehdot kuvattiin asteikolla 1-5, jossa 1 tarkoittaa että vastaaaja on täysin eri mieltä ja 5 että vastaaaja on täysin samaa mieltä väittämän kanssa.

Henkilöstökyselyihin vastasi yhteensä noin 5200 henkeä. Haastatteluita tehtiin yhteensä 1-3 jokaisessa organisaatiossa. Tarkemmat tiedot kyselyn kysymyksistä ja kerätystä aineistosta on esitetty liitteissä 2 ja 3. Seuraavaksi kuvataan lyhyesti tutkimusmallimme, tutkitut muuttujat ja käytetyt luokittelutekijät.

## Palkkatietämyksen tutkimusmalli

Kuvassa 1 esitetään tämän raportin tutkimusmalli<sup>3</sup>. Malli kiteyttää tutkimushankkeen keskeiset oletukset palkkatietämyksen syntyyn liittyvistä tekijöistä ja siitä, millaisia vaikutuksia palkkatietämyksellä on. Keskeisiä muuttujia ovat palkkakom-munikaatio, palkkatietämys, koettu oikeudenmukaisuus, palkkatyytyväisyys, sitoutuminen ja ilmapiiri. Osa näistä tekijöistä koostuu useammasta alatekijästä, jotka esitetään kuvassa 1.



Kuva 1 Tutkimuksen malli palkkatyytyväisyydestä ja siihen liittyvistä tekijöistä

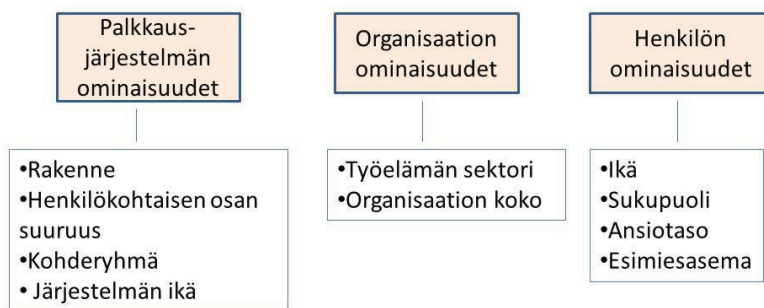
**Palkkatietämys** itsessään koostuu eri ulottuvuuksista, joita ovat henkilön tietämys peruspalkkauksesta, suorituksen johtamiseen liittyvistä asioista ja tulospalkkauksesta. Tutkimuksessa selvitettiin lisäksi ns. organisaatiokohtaista tietoa, joka koskee henkilön todellista tietoa (eli faktatietoa) oman organisaation palkitsemisasiosta.

Malli olettaa, että organisaatiossa vallitseva **palkkakommunikaation** tapa vaikuttaa henkilön tietämykseen palkkaan liittyvistä asioista. Palkkakommunikaatio tarkoittaa tässä tapaa, jolla organisaatio viestii palkkaan liittyvistä asioista henkilöstölle ja sitä, miten palkkaukseen liittyviä erilaisia tiedonlähteitä organisaatiossa käytetään. Mallissa oletetaan palkkatietämyksellä olevan vaikutuksia sekä organisaation että työntekijän kannalta tärkeisiin asioihin. Henkilön palkkatietämyksen tasolla oletetaan olevan vaikutuksia siihen, kuinka **tyytyväisiä he ovat palkkaansa**, kuinka **sitoutuneita** he ovat työpaikkaansa ja millainen **ilmapiiri** organisaatiossa koetaan olevan. Lisäksi palkkausjärjestelmän **oikeudenmukaisen soveltamisen** oletetaan olevan tärke-

<sup>3</sup> Tässä raportissa käytetty tutkimusmalli ja tutkimuskysymykset pohjautuvat laajempaan malliin, joka luotiin Palkkatietämys -hankkeen alussa. Tässä raportissa tarkastellaan niitä tuloksia, joilla on käytännön merkitys palkkausjärjestelmiä soveltavien organisaatioiden kannalta.

ässä roolissa näiden vaikutusten synnyssä. Kunkin muuttujan sisällöt on kuvattu kysymyksittäin liitteessä 4 ja niiden sisällöt esitellään tarkemmin tulevaisuudessa luvuissa.

Mallissa oletetaan myös, että palkkausjärjestelmien, organisaatioiden ja henkilöiden ominaisuuksilla on vaikutusta yllä kuvattujen asioiden tilaan. Kuvassa 2 esitetään, mitä ominaisuuksia tässä raportissa tarkastellaan. Seuraavassa kuvataan tarkemmin näitä ominaisuuksia ja miten ne luokiteltiin.



Kuva 2. Tutkimuksessa käytetyt luokittelutekijät

**Palkkausjärjestelmän ominaisuudet.** Raportissa tarkastellaan *peruspalk-kausta* ja täydentäviä rahallisia palkkiota kuten *tulospalkkausta*. Tutkimuksessa ei ole mukana urakka- tai palkkiopalkkajärjestelmiä.

Peruspalkkausjärjestelmiä tarkastellaan palkkausjärjestelmän rakenteen (ts. mistä palkanosista järjestelmä koostuu), henkilökohtaisen palkanosan suuruuden, kohderyhmän ja järjestelmän iän mukaan. Palkan muodostuminen eri osista ja henkilökohtaisen palkanosan suuruus ovat keskeiset rakenteelliset tekijät, jotka erottavat järjestelmiä toisistaan. Järjestelmän kohderyhmä luokittelutekijänä kiinnostaa henkilöstöjärjestöjä. Palkkausjärjestelmän ikä valittiin tarkastelun kohteeksi siksi, että usein oletetaan, että uudehkot järjestelmät ovat parhaiten viestittyjä ja toisaalta järjestelmien rämettyminen niiden ikäännyessä saattaa heikentää tietämystä.

- **Rakenteella** tarkoitetaan sitä, millaisista osista palkka muodostuu. Suomessa useat palkkausjärjestelmät koostuvat tehtäväkohtaisesta ja henkilökohtaisesta palkanosasta. Joissain organisaatioissa palkan suuruuteen vaikuttaa lisäksi markkinalisä, yrityskohtainen osa tai muu vastaava. Mukana on myös järjestelmiä, joissa ei ole erillisiä palkanosia, jolloin puhutaan sopimuspalkasta tai kokonaispalkasta. Näillä perusteilla luokittelimme tutkimuksen kohteena olleet peruspalkkaus-

järjestelmät neljään ryhmään (suluissa tutkittujen järjestelmien lukumäärä)

- Vain tehtäväkohtainen palkanosa (1 järjestelmä)
- Tehtäväkohtainen ja henkilökohtainen palkanosa, TVA + HEKO (11 järjestelmää)
- Tehtäväkohtainen ja henkilökohtainen palkanosa sekä yritys-kohtainen osa, markkinalisä tai vastaava, TVA + HEKO + lisät (9 järjestelmää)
- Kokonaispalkka (10 järjestelmää)
- **Henkilökohtaisen palkanosan (HEKO) suuruus** määriteltiin sen mukaan, kuinka suuri tämä palkanosa voi maksimissaan olla suhteessa tehtäväkohtaiseen palkanosaan. Yksinkertaisuuden vuoksi sisällytimme siihen yritys-kohtaisen osan, markkinalisän tms. Luokittelimme henkilökohtaiset palkanosat kolmeen ryhmään:
  - Henkilökohtainen palkanosa pieni, alle 15 % tehtäväkohtaisesta osasta (5 järjestelmää)
  - Henkilökohtainen palkanosa keskisuuri, 16-25 % tehtäväkohtaisesta osasta (10 järjestelmää)
  - Henkilökohtainen palkanosa suuri, 26 – 50 % tehtäväkohtaisesta osasta (15 järjestelmää)
- **Kohderyhmällä** tarkoitetaan tässä sitä, keitä kyseiseen järjestelmään kuuluu. Luokittelimme järjestelmät neljään ryhmään:
  - koko henkilöstö (12 järjestelmää),
  - pääosin työntekijöitä (4 järjestelmää)
  - pääosin toimihenkilöitä (6 järjestelmää)
  - pääosin ylempiä toimihenkilöitä (9 järjestelmää)
- **Järjestelmien ikä** ryhmiteltiin neljään ryhmään: alle 2 vuotta, 2-5 vuotta, 6-10 vuotta ja yli 10 vuotta.

Useimmissa tutkituissa organisaatioissa oli käytössä erilaisia peruspalkkaa **täydentäviä rahallisia palkitsemistapoja**, kuten tulospalkkioita, projektipalkkioita, voittopalkkioita, henkilöstörahastoja ja kertapalkkioita. Näitä koskevia kysymyksiä oli mukana henkilöstökyselyssä 15 organisaatiossa 17 palkkausjärjestelmän yhteydessä. Palkkausjärjestelmien vertailua varten luokittelimme kuitenkin mahdolliset täydentävät rahalliset palkkiot kaikista organisaatioista kolmeen ryhmään sen mukaan, mikä oli saavutettavissa olevan palkkion maksimisuuruus.

- Palkkioita ei ollenkaan käytössä (7 peruspalkkausjärjestelmän tapauksessa)
- Palkkion maksimisuuruus on enintään 10 % palkasta (8 peruspalkkausjärjestelmän tapauksessa)
- Palkkion maksimisuuruus on yli 10 % palkasta (16 peruspalkkausjärjestelmän tapauksessa)

Lisäksi tuloksia tarkasteltiin tutkimukseen osallistuneiden **organisaatioiden ominaisuuksien** mukaan. Näitä olivat organisaation edustama sektori ja

organisaation koko. Työelämäsektoreiden väliset erot kiinnostavat muun muassa työnantajajärjestöjä. Organisaation koko puolestaan valittiin luokittelutekijäksi, koska haluttiin selvittää, onko viestintä haasteellisempaa suuressa organisaatiossa.

**Henkilön eli vastaajien ominaisuuksien** mukaan tuloksia tarkasteltiin muun muassa vastaajien iän, sukupuolen, ansiotason, palvelusajan ja esimiesaseman mukaan.

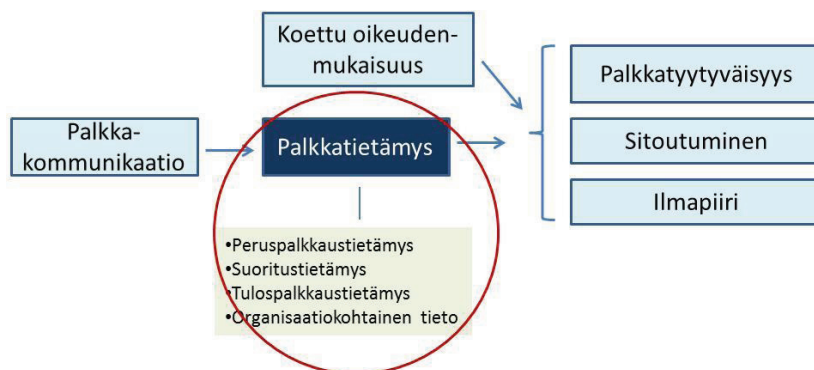
## 4. Tulokset

Seuraavaksi esitellään tutkimuksen tulokset. Aluksi tarkastellaan, millä tasolla palkkatietämys on ja miten palkkatietämyksen taso vaihtelee eri luokittelutekijöiden mukaan tarkasteltuna. Lisäksi käydään läpi palkkakommunikaatioon liittyviä asioita: palkka-avoimuuden tasoa ja palkkatiedon lähteitä. Tämän jälkeen tarkastellaan palkkatyytyväisyyttä. Lopuksi esitetään eri tekijöiden yhteyksiä toisiinsa. Tarkastellaan, mitkä tekijät vaikuttavat palkkatietämykseen ja toisaalta, miten palkkatietämys vaikuttaa palkkatyytyväisyyteen, sitoutumiseen ja ilmapiiriin.

Tulosluvut noudattavat kukin samaa rakennetta. Jokaisen tulosluvun alussa esitetään tutkimuskysymys, johon luvussa vastataan. Tämän jälkeen käydään läpi tulosten ymmärtämisen kannalta keskeiset käsitteet ja esitetään lyhyt yhteenveto tuloksista. Lopuksi esitetään tulokset tarkemmin selityksineen ja kuvineen.

## 4.1 Mikä on palkkatietämyksen tila Suomessa?

Tässä luvussa kuvaillaan palkkatietämyksen (kuva 3) tilaa Suomessa. Luvussa vastataan ensimmäiseen tutkimuskysymykseen: Mikä on palkkatietämyksen tila Suomessa?



**Kuva 3.** Tässä luvussa käsiteltävät tulokset: palkkatietämys

Palkkatietämys tarkoittaa sitä, että yksilö tuntee palkan määräytymisperusteet ja -prosessin sekä ymmärtää, miten oma suoritus vaikuttaa palkkukseen. Palkkatietämyksen tilaa selvitettiin tutkimuksessa neljän ulottuvuuden kautta, joita olivat peruspalkkaustietämys, suoritustietämys, tulospalkkaustietämys ja organisaatiokohtainen tieto. Liitteessä 4 esitetään tarkemmin yksittäiset kysymykset, joista nämä neljä ulottuvuutta muodostuvat.

- **Peruspalkkaustietämys** tarkoittaa tietoa peruspalkkukseen liittyvistä vaativuustasoista, niihin liittyvistä palkkatasoista ja palkankorotuksista sekä palkkukseen liittyvästä päätöksenteosta.
- **Suoritustietämys** kuvaa sitä, miten hyvin henkilö mielestään tuntee suorituksen johtamiseen liittyviä asioita omassa organisaatiossaan. Näitä tekijöitä ovat esim. käsitys siitä, kuinka hyvin tuntee suoritusarvioinnissa käytetyt kriteerit tai tietää, miten oma suoritus vaikuttaa palkkatasoon.
- **Tulospalkkaustietämys** liittyy esimerkiksi tulospalkkausmittareiden tuntemiseen ja tietoon siitä, miten oma suoriutuminen vaikuttaa tulospalkkioiden määräytymiseen.
- **Organisaatiokohtainen tiedolla** tarkoitetaan sitä, miten hyvin vastaajat tuntevat todellisuudessa oman organisaation palkkukseen liittyviä asioita. Vastajille esitettiin oman organisaation palkkukseen ja palkitsemisen kokonaisuuteen liittyviä väittämiä, joihin oli olemassa oikea tai väärä vastaus. Kysymykset liittyivät esim. erilaisiin käytössä oleviin etuihin tai palkkausjärjestelmän sääntöihin. Esimerkiksi vas-

taajia pyydettiin arvioimaan, onko väittämä ”Tehtäväkohtainen palkkani määräytyy työsuoritukseni perusteella” totta vai ei. Todellista tietoa koskevat kysymykset muokattiin kussakin organisaatiossa käytössä oleviin järjestelmiin sopiviksi.

Lisäksi tarkastellaan, miten nämä neljä palkkatietämyksen ulottuvuutta vaihtelivat sektorin, kohderyhmän, palkkausjärjestelmän rakenteen, henkilökoh- taisen palkanosan suuruuden ja esimiesaseman mukaan.

Yhteenvetona tuloksista voidaan todeta seuraavaa:

- **Palkkatietämys** on keskimäärin matalalla tasolla
- **Peruspalkkaustietämys** on melko matalalla tasolla. Peruspalkkausta selvittäneestä seitsemästä kysymyksestä neljän kysymyksen kohdalla tietämättömien osuus vastaajista on 50 % tai yli. Parhaiten tiedetään (57 % vastaajista), miksi oma työ on sijoitettu juuri tietylle vaativuustasolle. Heikoimmin tiedetään palkankorotuksista: noin 60 % vastaajista ei tiedä, millaista palkkaa saisi, jos vaihtaisi vaativampiin tehtäviin tai minkä suuruisia ovat olleet keskimäärin organisaatiossa jaetut palkan- korotukset.
- **Suorituksen liittyviä asioita** tunnetaan hieman paremmin kuin peruspalkkaukseen liittyviä asioita. Korkein suoritustietämys liittyy suorituksen arviointijärjestelmään, kun 67 % vastaajista arvioi tunte- vansa suoritusarvioinnissa käytettävät tekijät. Myös yli 60 % vastaajista koki tietävänsä, miten omat suoritustavoitteet liittyvät organisaation menestykseen ja sen, miten suoriutumista arvioidaan. Heikoimmat ar- viot liittyvät palautteen antamiseen ja siihen, miten oma suoritus vai- kuttaa palkkaan. Vastaajista 47 % arvioi kriittisesti omaan suorituk- seen liittyvän palautteen määrää ja 50 % ei tiennyt, miten oma suoritus vaikuttaa palkkaan.
- **Tulospalkkaukseen** liittyvät asiat tunnetaan paremmin kuin perus- palkkaukseen tai suoritustietämykseen liittyvät asiat. Tulospalkkaustie- tämyksen osalta vastaajista 74 % kokee tietävänsä tulospalkkauksessa käytetyt mittarit. Heikoin tietämys liittyy tulospalkkauksen rahoituk- seen, kun 49 % vastaajista ei tunne kunnolla tulospalkkauksen rahoit- tustapaa.
- Korkein peruspalkkaustietämyksen taso on niillä vastaajilla, joiden palkassa oli erilliset tehtävään ja henkilökohtaiseen suoritukseen pe- rustuvat osat. Suoritustietämys on sen sijaan korkeimmalla tasolla ko- konais-palkkajärjestelmissä muihin järjestelmiin verrattuna.
- Peruspalkkaustietämys on korkeimmalla tasolla kuntasektorilla ja suo- ritus- ja tulospalkkaustietämys ja organisaatiokohtainen tieto puoles- taan yksityisellä sektorilla työskentelevillä.
- **Esimiehet** tuntevat palkkaan, suoritukseen ja tulospalkkaukseen liit- tyvät asiat muita paremmin.
- Palkkatietämys vaihtelee vain vähän sen mukaan, mitä **henkilöstö- ryhmää** järjestelmä koski. Pieniä eroja kuitenkin löytyi. Suoritus- ja



tulospalkkaustietämys on parhaalla tasolla ylempien toimihenkilöiden järjestelmissä.

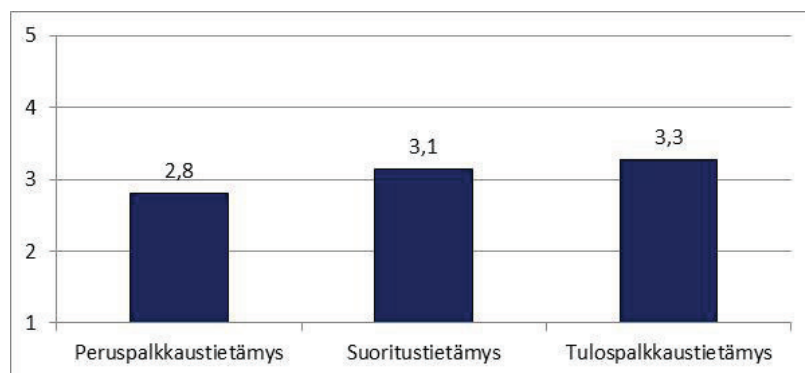
- **Organisaatiokohtaista tietoa** selvitetessä vastaajat tiesivät oikeat vastaukset keskimäärin 48 % prosenttiin esitetyistä kysymyksistä. Taso kuitenkin vaihtelee paljon tutkittujen organisaatioiden ja palkkausjärjestelmien välillä.
- Yleisesti ottaen tiedon taso vaihtelee selvästi tutkittujen palkkausjärjestelmien välillä. Kunkin organisaation **käytännöt** palkkauksesta viestimisessä lienevät keskeisessä roolissa.

Seuraavaksi esitetään palkkatietämykseen liittyvät tulokset tarkemmin. Aluksi kuvataan palkkatietämyksen tilaa koko aineistossa. Tämän jälkeen tarkastellaan, miten palkkatietämyksen taso vaihtelee eri vastaajaryhmissä.

Koska *organisaatiokohtaista tietoa* mitattiin eri tavalla kuin peruspalkkaus-, suoritus- ja tulospalkkaustietämystä, se ei ole vertailukelpoinen kolmen muun tietoa kuvaavan muuttujan kanssa (asia käsitelty tarkemmin sivulla 22 luvussa ”organisaatiokohtainen tieto”). Tämän vuoksi organisaatiokohtaista tietoa käsitellään itsenäisenä muuttujana omissa luvuissaan.

### Palkkatietämyksen tila koko aineistossa

Kuvassa 4 vertaillaan palkkatietämyksen eri osa-alueita: peruspalkkaustietämystä, suoritustietämystä ja tulospalkkaustietämystä. Kutakin ulottuvuutta mitattiin väitelausein, joihin vastaajat vastasivat valitsemalla arvon asteikolla 1-5.

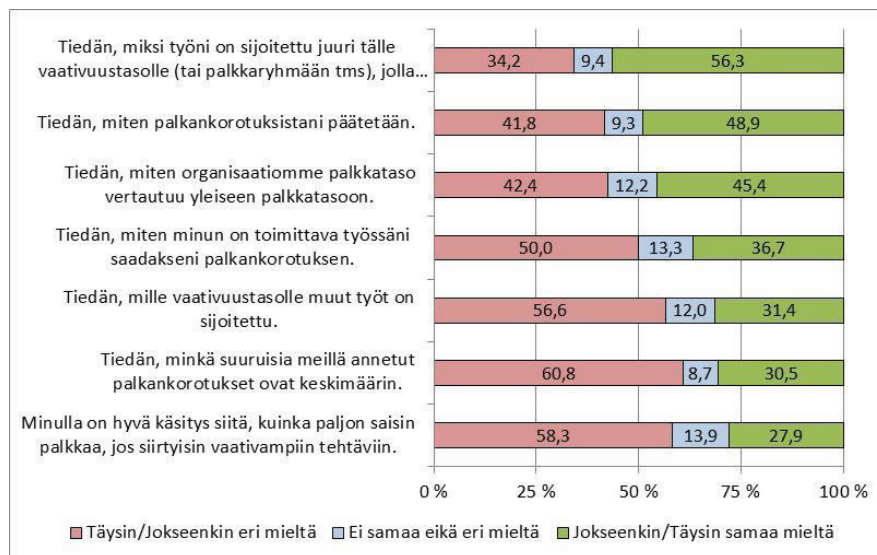


**Kuva 4. Peruspalkkaus-, suoritus- ja tulospalkkaustietämyksen tasot** (mitä suurempi keskiarvo, sen parempi tietämys).

Keskimäärin tietämys peruspalkkauksesta, suorituksesta tai tulospalkkioista ei ole kovin hyvällä tasolla. Vastaajat tuntevat mielestään suoritukseen ja tulospalkkaukseen liittyvät asiat paremmin kuin perusperuspalkkaan liittyvät asiat. Palkkatietämys vaihtelee kuitenkin paljon tutkittavien järjestelmien välillä. Peruspalkkauksen osalta matalin järjestelmäkohtainen keskiarvo on 2,2 ja korkein keskiarvo on 3,6. Suoritustietämyksen osalta matalin arvio on 2,5 ja paras 3,7. Tulospalkkauksen osalta keskiarvot vaihtelevat 1,9 ja 4,0 välillä. Seuraavaksi kukin ulottuvuus esitellään tarkemmin yksittäisten kysymysten avulla.

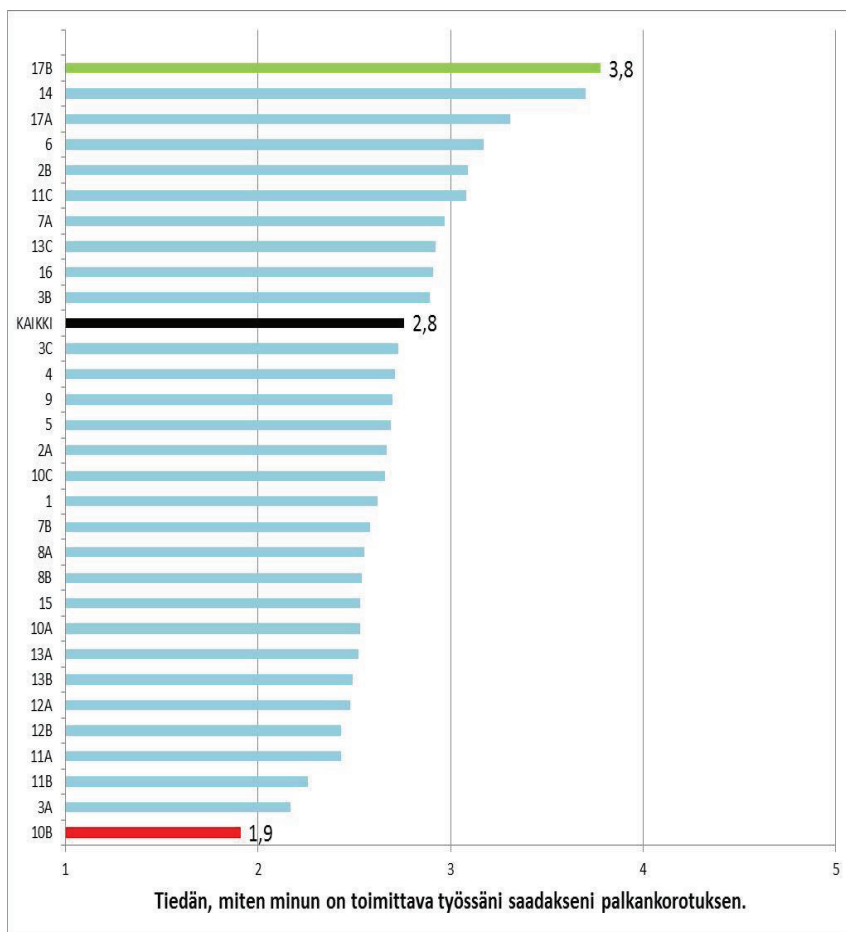
### Peruspalkkaustietämys

Peruspalkkaustietämystä selvitettiin seitsemällä kysymyksellä (kuva 5), jotka kartoittivat vastaajien tietämystä mm. työn vaativuuden arviointijärjestelmästä, palkkatasosta ja palkankorotuksista. Peruspalkkaustietämys ei kokonaisuudessaan ole kovin korkealla tasolla. Parhaiten tiedetään se, miksi oma tehtävä on sijoitettu tietylle vaativuustasolle, jolloin 56 % vastaajista kokee tietävänsä oma työnsä vaativuusluokitusperusteet. Erityisen heikosti tiedetään palkankorotuksiin liittyvät asiat. Vastaajista 58 % ei tiedä, kuinka paljon palkkaa saisi, jos siirtyisi vaativampiin tehtäviin ja 61 % ei tiedä omassa organisaatiossa jaettujen palkankorotusten keskimääräistä suuruutta.



**Kuva 5. Peruspalkkaustietämyksen kysymykset** (1 = täysin eri mieltä, 2= jokseenkin eri mieltä, 3 = ei samaa eikä eri mieltä, 4= jokseenkin samaa mieltä, 5 = täysin samaa mieltä).

Palkkatietämyksessä on kuitenkin suuria eroja tutkittujen 31 palkkausjärjestelmän ja niitä käyttävien 20 organisaatioiden välillä. Kuva 6 havainnollistaa näitä eroja yhden esimerkkikysymyksen ”Tiedän, miten minun on toimittava työssäni saadakseni palkankorotuksen” avulla. Saman työnantajan eri palkkausjärjestelmät on merkitty kuvaan 6 aakkosin. Tietämykseen liittyvä hajonta on suurta niin organisaatioiden kesken kuin saman organisaation sisällä sovellettavien eri palkkausjärjestelmien välillä keskiarvojen vaihdellessa 1,9 – 3,8 välillä.

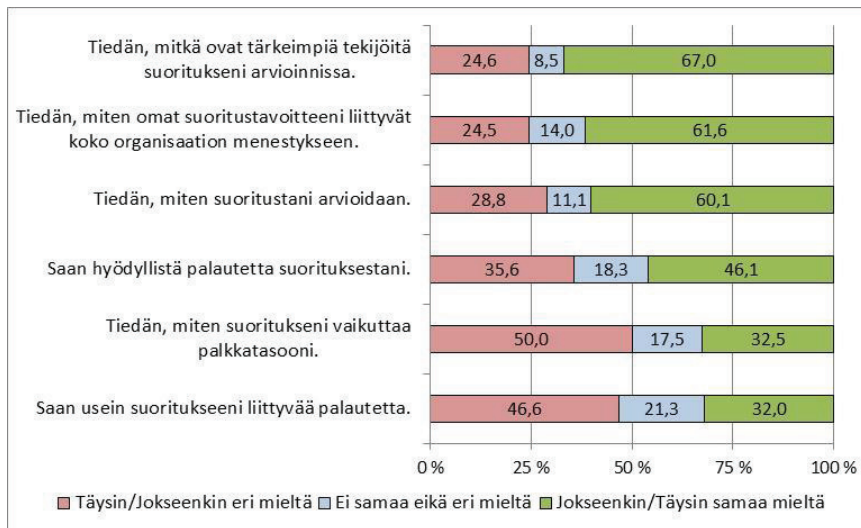


**Kuva 6. Esimerkki tietämyksen eroista eri palkkausjärjestelmien välillä.**

## Suoritustietämys

Suoritustietämyksen liittyvät kysymykset selvittivät sitä, miten hyvin henkilöstö mielestään tuntee suorituksen johtamiseen liittyviä asioita omassa organisaatiossaan. Nämä asiat ovat suoritusperusteisen palkitsemisen kannalta keskeisiä. Aiheeseen liittyi seitsemän kysymystä, jotka esitetään kuvassa 7.

Vastaajat tuntevat melko hyvin suorituksen arviointitekijät, sen miten suoritustavoitteet ovat yhteydessä organisaation menestykseen ja miten suoritusta arvioidaan. Yli 60 % vastaajista arvioi tuntevansa nämä suoritusjohtamiseen liittyvät asiat. Oman suorituksen vaikutus palkkaan tunnetaan oleellisesti heikommin. Vastaajista 50 % oli täysin tai jokseenkin eri mieltä väittämän ”Tiedän, miten suoritukseni vaikuttaa palkkatasooni” kanssa. Myös organisaatiossa annettuun palautteeseen suhtaudutaan kriittisesti, kun 47 % vastaajista oli täysin tai jokseenkin eri mieltä väittämän ”Saan usein suoritukseni liittyvää palautetta” -väittämän kanssa.

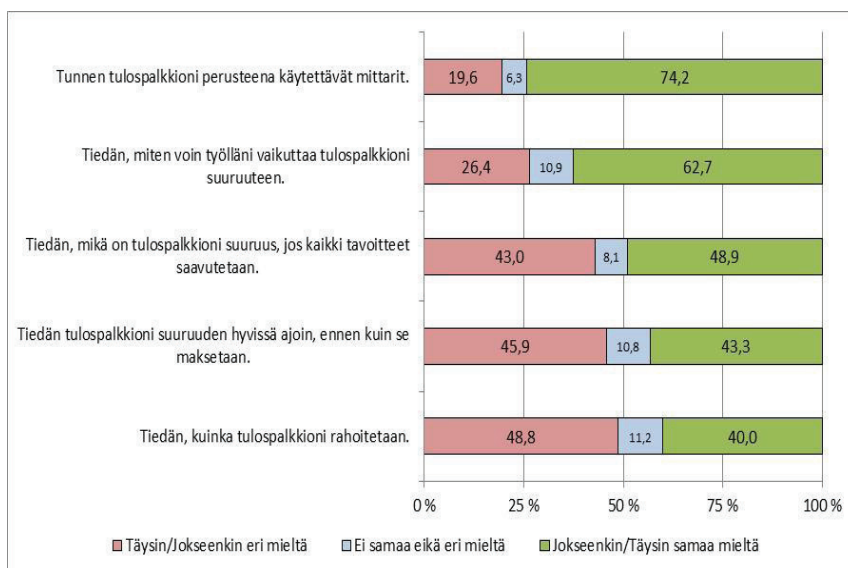


**Kuva 7. Suoritustietämyksen kysymykset** (1 = täysin eri mieltä, 2= jokseenkin eri mieltä, 3 = ei samaa eikä eri mieltä, 4= jokseenkin samaa mieltä, 5 = täysin samaa mieltä).

## Tulospalkkaustietämys

Tulospalkkaustietämystä selvitettiin viidellä kysymyksellä (kuva 8) niissä 15 organisaatioissa, joissa tulospalkkaus oli käytössä. Tulospalkkauksesta tunnetaan keskimäärin varsin hyvin palkkion perusteena käytettävät mittarit ja se, miten omalla työllä voi vaikuttaa palkkion suuruuteen. Vastanneista 74 % ar-

vioi tuntevansa mittarit, joihin tulospalkkiot perustuvat. Palkkioiden kannustavuuden kannalta keskeisimmät asiat tunnetaan siis melko hyvin. Sen sijaan palkkioiden rahoitukseen ja maksettujen palkkioiden suuruuteen liittyvät seikat tunnetaan huonommin. Esimerkiksi vastanneista 49 % ei tiennyt, miten tulospalkkiot rahoitetaan.



**Kuva 8. Tulospalkkaustietämys (15 organisaatiota)** (1 = täysin eri mieltä, 2= jokseenkin eri mieltä, 3 = ei samaa eikä eri mieltä, 4= jokseenkin samaa mieltä, 5 = täysin samaa mieltä).

### Organisaatiokohtainen tieto

Tutkimuksessa vastaajille esitettiin oman organisaation palkkaukseen ja palkitsemiseen liittyviä faktaväittämiä, joihin he vastasivat ”kyllä”, ”ei” tai ”en tiedä” riippuen siitä, oliko väittäminen heidän mielestään totta vai ei. Väittämät muokattiin kussakin organisaatiossa käytössä oleviin järjestelmiin sopiviksi. Väittämiä oli organisaatiosta riippuen yleensä 10 – 15. Väittämiä olivat esimerkiksi

- ”Voin vaikuttaa palkkani suuruuteen kouluttautumalla lisää”. (oikein tai väärin riippuen järjestelmästä)
- ”Tulospalkkioni suuruuteen vaikuttaa asiakastytyväisyystavoitteen saavuttaminen”. (oikein tai väärin riippuen järjestelmästä)
- ”Meillä on käytössä ateriaetu”.

Koska kysymykset vaihtelivat vastaajan työorganisaation mukaan, ei niitä ollut sellaisenaan mahdollista verrata eri organisaatioiden kesken. Vertailuja varten päädyimme käyttämään oikeiden vastausten prosenttiosuutta.

Organisaatiokohtaista tietoa koskevan aineiston käyttöön liittyi toinenkin pulma. Havaitimme vastauksia analysoidessamme, että osassa käytetyistä kysymyksistä oli mahdollisuus erilaisiin tulkintoihin oikeasta vastauksesta. Esimerkiksi erään organisaation kyselyssä esitettiin väittämä ”Voin vaikuttaa palkkani suuruuteen hyvällä työsuorituksella”. Vastanneista 26 % vastasi ”kyllä”, 41 % ”ei” ja 33 % ”en tiedä”. Kyseisessä organisaatiossa ja palkkausjärjestelmässä työsuorituksella kuitenkin on vaikutusta palkan suuruuteen, mutta vain 26 % valitsi oikean vastausvaihtoehdon. Onkin todennäköistä, että ainakin osa vastasi kysymykseen ajatellen myös sitä, miten järjestelmää käytännössä on sovellettu eli sitä, ettei suoritus tunnu vaikuttavan palkan suuruuteen.

Päädymme analysointia varten siihen, että poimimme jokaisen organisaation kysymyksistä ne, joissa edellä kuvatun kaltaista tulkinnallisuutta ei ole. Jäljelle jääneistä kysymyksistä muodostimme yhdistelmämuuttujan ”organisaatiokohtainen tieto”, joka tarkoittaa vastaajien oikeita vastauksia oman organisaation palkkausasioihin liittyvissä faktakysymyksissä. Näin mitattuna organisaatiokohtaisesta tiedosta voi tiivistää seuraavat havainnot:

- Kyselyyn vastanneet tiesivät oikeat vastaukset keskimäärin **48 prosenttiin** esitetystä kysymyksistä.
- Organisaatiokohtaisen tiedon keskimääräistä tasoa tarkasteltiin kussakin organisaatiossa myös erikseen:
  - **Organisaatiokohtaisen ”todellisen” tiedon taso vaihteli** paljon tutkimukseen osallistuneiden organisaatioiden ja tutkittujen palkkausjärjestelmien välillä.
  - **Alhaisimmillaan** organisaation vastaajat tiesivät oikean vastauksen 32 % kysymyksistä.
  - **Parhaimmalla tasolla** organisaatiokohtainen tieto oli organisaatiossa, jossa vastaajat tiesivät oikean vastauksen keskimäärin 79 % kysymyksistä.

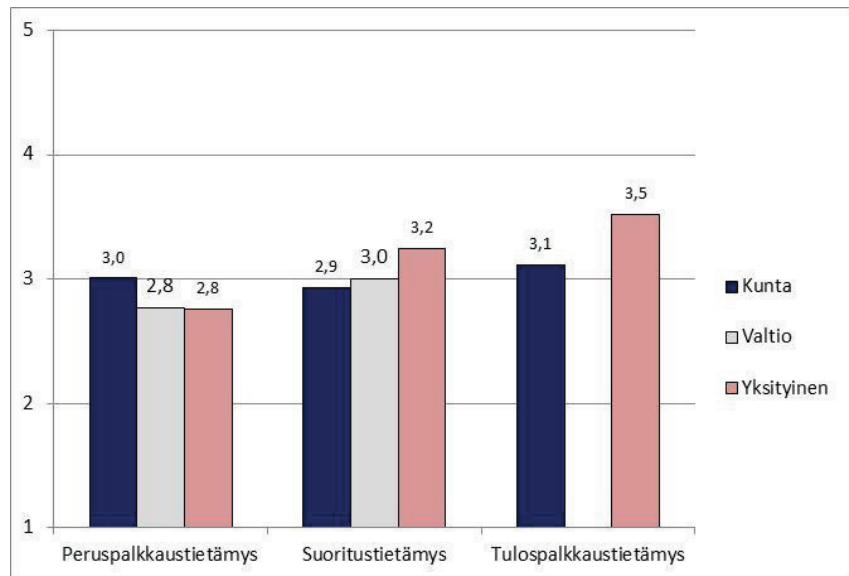
## Palkkatietämys eri vastaajaryhmissä

Seuraavaksi vertaillaan palkkausjärjestelmätietämystä sektorin, palkkausjärjestelmän kohderyhmän, palkkausjärjestelmän rakenteen, henkilökohtaisen palkanosan suuruuden ja esimiesaseman mukaan.

Tekstissä kuvataan tilastollisesti merkitsevät erot ryhmien välisissä keskiarvoissa<sup>4</sup>. Tietämyslajit jaotellaan, kuten edelläkin, peruspalkkaus-, suoritus- ja tulospalkkaus-tietämykseen. Organisaatiokohtaiseen tietoon liittyvät tulokset esitetään omassa luvussa.

### Palkkatietämys sektorin mukaan

Kuvassa 9 esitetään vastaajien arvioita palkkatietämyksen kolmesta ulottuvuudesta sen mukaan, työskentelikkö vastaaja kunta-, valtio- vai yksityissektorilla.<sup>5</sup> Tietämys suorituksesta ja tulospalkkauksesta on yksityisellä sektorilla työskentelevillä korkeammalla tasolla kuin muilla. Sen sijaan peruspalkkaustietämys on kunnissa hieman korkeammalla tasolla kuin muilla sektoreilla. Valtiosektorin osalta tulospalkkaukseen liittyviä tuloksia ei raportoida, koska tältä sektorilta tutkimuksessa oli mukana vain yksi tulospalkkiojärjestelmä.



**Kuva 9. Peruspalkka-, suoritus- ja tulospalkkaustietämyksen taso eri sektoreilla työskentelevillä** (1 = täysin eri mieltä, 2= jokseenkin eri mieltä, 3 = ei samaa eikä eri mieltä, 4= jokseenkin samaa mieltä, 5 = täysin samaa mieltä).

<sup>4</sup> Tilastollisesti merkitsevällä erolla tarkoitetaan tässä  $p < 0,05$

<sup>5</sup> Tutkimuksessa mukana ollut kirkon järjestelmä on mukana vain koko aineistosta tehdyssä vertailussa.

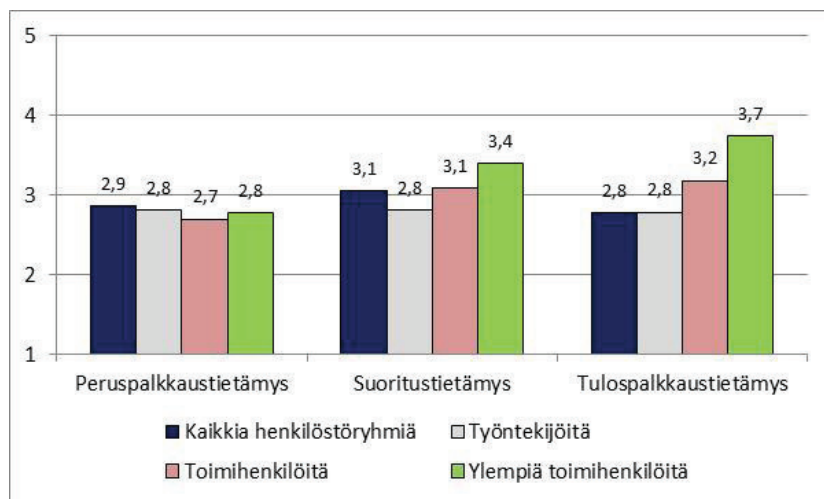
## Palkkatietämys järjestelmän kohderyhmän mukaan

Kuva 10 esittää vastaajien arvioita palkkatietämyksestä sen mukaan, minkä henkilöstöryhmän palkkausjärjestelmän piiriin vastaaja kuuluu. Tutkimuksessa oli mukana neljän tyyppisiä järjestelmiä: työntekijäjärjestelmiä, toimihenkilö-järjestelmiä, ylempien toimihenkilöiden järjestelmiä ja koko henkilöstön kattavia järjestelmiä (kuvassa ”kaikkia henkilöstöryhmiä”).

Palkkatietämys vaihtelee kohderyhmittäin. Peruspalkkaukseen liittyvä tietämys on korkeinta kaikkia henkilöstöryhmiä sisältävissä järjestelmissä. Erityisesti nämä järjestelmät erottuvat toimihenkilöiden järjestelmistä, joilla peruspalkkaukseen liittyvä tietämys on matalimmalla tasolla.

Suoritustietämys puolestaan on ylempien toimihenkilöiden järjestelmissä korkeammalla tasolla kuin muilla. Matalimmat arviot muihin ryhmiin verrattuna saavat työntekijöiden järjestelmät. Toimihenkilöitä ja kaikki henkilöstöryhmiä sisältäviin järjestelmiin kuuluvat arvioivat samalle tasolle suoritustietämyksensä.

Tulospalkkaustietämys on ylempien toimihenkilöiden järjestelmien piirissä olevilla korkeammalla tasolla kuin muilla. Samoin toimihenkilöiden järjestelmiin kuuluvien keskuudessa tulospalkkaukseen liittyvä tieto on korkeammalla tasolla kuin työntekijöiden ja kaikkia henkilöstöryhmiä koskevissa järjestelmissä.



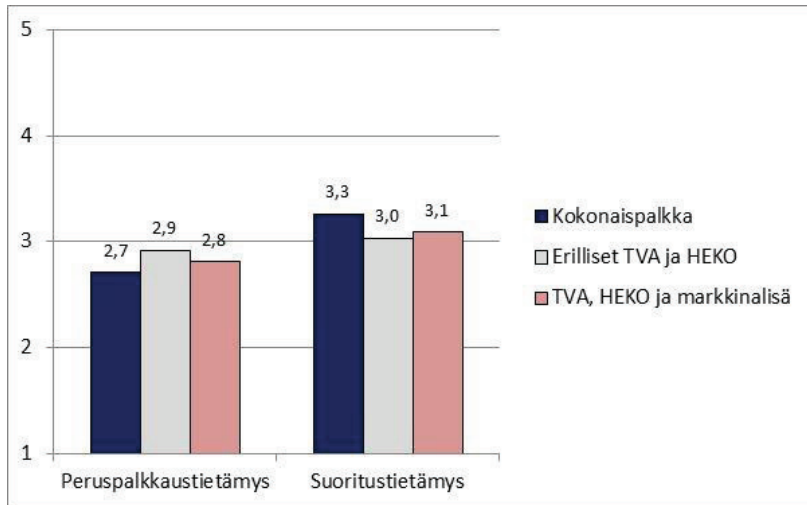
**Kuva 10. Peruspalkkaus-, suoritus- ja tulospalkkaustietämyksen taso palkkausjärjestelmän kohderyhmän mukaan** (1 = täysin eri mieltä, 2= jokseenkin eri mieltä, 3 = ei samaa eikä eri mieltä, 4= jokseenkin samaa mieltä, 5 = täysin samaa mieltä).



## Palkkatietämyksen taso palkkausjärjestelmän rakenteen mukaan

Kuvassa 11 esitetään vastaajien arvioita peruspalkkaus- ja suoritustietämyksestä sen mukaan, millainen vastaajien peruspalkkausjärjestelmän rakenne on. Vaihtoehtoja on kolme: muodostuuko henkilön palkka a) kokonaispalkasta, b) erillisestä tehtäväkohtaisesta palkanosasta (TVA) ja henkilökohtaisesta palkanosasta (HEKO) tai c) tehtäväkohtaisesta palkanosasta, henkilökohtaisesta palkanosasta ja markkinalisästä / yrityskohtaisesta erästä.

Korkein peruspalkkaustietämyksen taso on niillä vastaajilla, joiden palkassa oli erilliset tehtävään ja henkilökohtaiseen suoritukseen perustuvat osat. Suoritustietämys on kokonaispalkkajärjestelmien piirissä olevilla keskimäärin parempi kuin muilla. Tulospalkkaustietämys jätettiin tästä tarkastelusta pois, sillä peruspalkan rakenteella ei pitäisi olla yhteyttä tulospalkkaukseen.

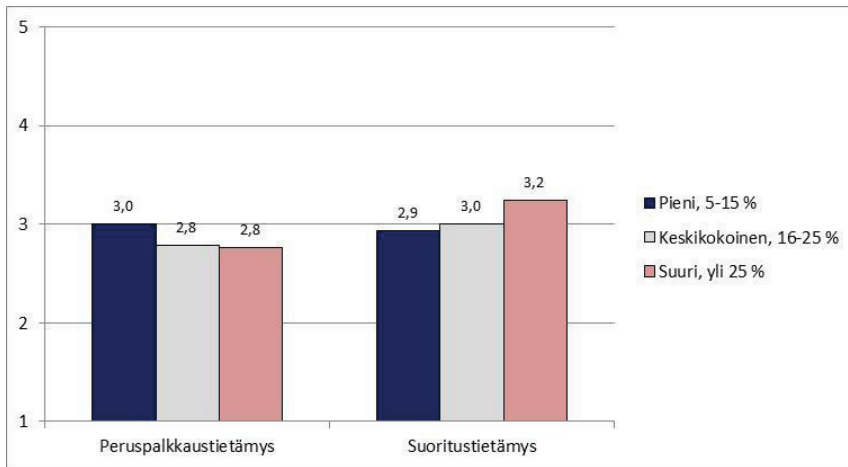


**Kuva 11. Peruspalkkaus- ja suoritustietämyksen taso erilaisten palkkausjärjestelmien piirissä olevilla** (1 = täysin eri mieltä, 2= jokseenkin eri mieltä, 3 = ei samaa eikä eri mieltä, 4= jokseenkin samaa mieltä, 5 = täysin samaa mieltä).

## Palkkatietämys henkilökohtaisen palkanosan suuruuden mukaan

Kuvassa 12 esitetään vastaajien arvioita palkkatietämyksestä peruspalkkausjärjestelmään sisältyvän henkilökohtaisen palkanosan suuruuden mukaan. Tulos-palkkaustietämys jätettiin tästä tarkastelusta pois, koska kysymykset liittyivät peruspalkkaan. Vastaajat luokiteltiin sen mukaan, kuuluvatko he palkkausjärjestelmän piiriin, jossa on pieni (alle 5-15 %), keskikokoinen (16-25) tai suuri (yli 25 %) henkilökohtainen palkanosa.

Henkilökohtaisen palkanosan suuruus on yhteydessä kumpaankin tiedon lajiin: tietämykseen peruspalkkauksesta ja tietämykseen suorituksen johtamiseen liittyvistä asioista. Peruspalkkaustietämys on muita korkeammalla tasolla niillä vastaajilla, joiden henkilökohtainen palkanosa on pieni. Niillä vastaajilla, joiden henkilökohtainen palkanosa on suuri, on suoritustietämys puolestaan paremmalla tasolla kuin pienen tai keskikokoisen henkilökohtaisen palkanosan piiriin kuuluvilla.

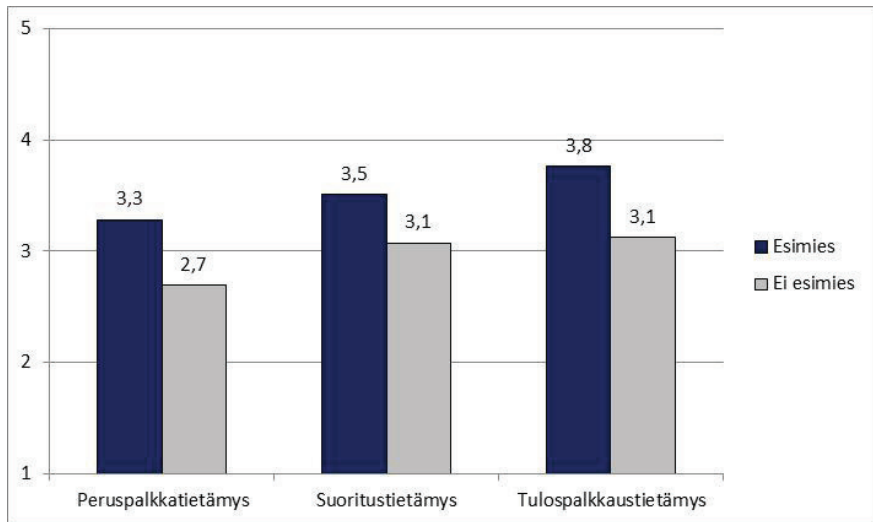


**Kuva 12. Peruspalkkaus-, suoritustietämyksen taso erisuuruisten henkilökohtaisen palkanosien mukaan** (1 = täysin eri mieltä, 2= jokseenkin eri mieltä, 3 = ei samaa eikä eri mieltä, 4= jokseenkin samaa mieltä, 5 = täysin samaa mieltä). Henkilökohtaiseen palkanosaan laskettiin mukaan myös ns. yrityskohtainen osuus tai markkinaosuus.

### Palkkatietämys esimiesaseman mukaan.

Kuva 13 esittää vastaajien arvioita palkkatietämyksestä sen mukaan, toimiko vastaaja esimiesasemassa.

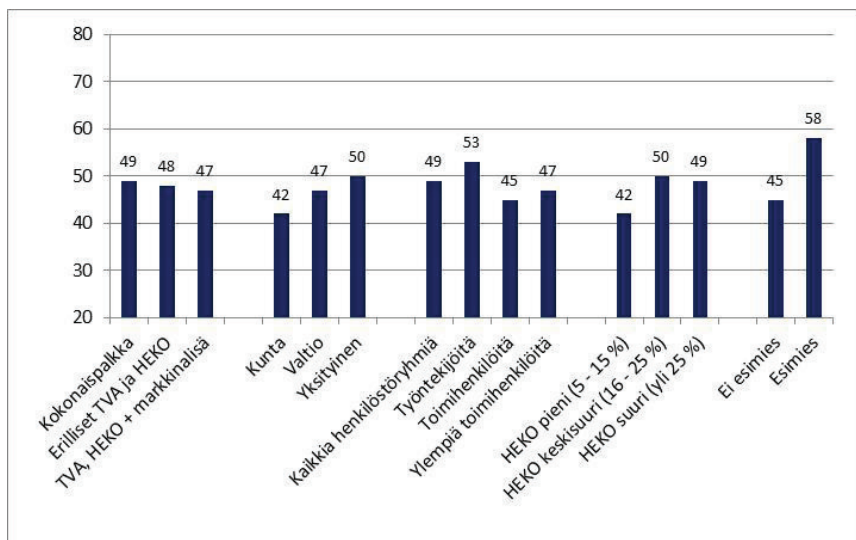
Esimiesasemassa olevat arvioivat tuntevansa selvästi paremmin niin peruspalkkaukseen, suorituksen johtamiseen kuin tulospalkkaukseen liittyviä asioita kuin ne, jotka eivät ole esimiesasemassa.



**Kuva 13. Peruspalkkaus-, suoritus- ja tulospalkkaustietämyksen taso esimiesaseman mukaan** (1 = täysin eri mieltä, 2= joksikin eri mieltä, 3 = ei samaa eikä eri mieltä, 4= joksikin samaa mieltä, 5 = täysin samaa mieltä).

### Organisaatiokohtainen tieto

Kuva 14 havainnollistaa sitä, kuinka hyvin vastaajat eri vastaajaryhmissä tiesivät oikeat vastaukset ”faktakysymyksiin”, joita heiltä kysyttiin oman organisaation palkitsemisasiosta.



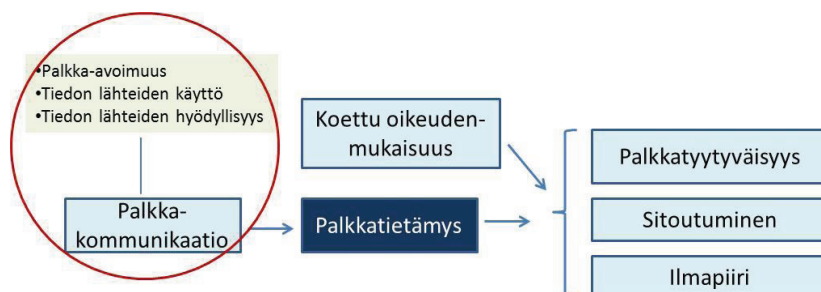
**Kuva 14. Organisaatiokohtainen tieto: Oikeiden vastausten prosenttiosuus kaikista esitetystä kysymyksistä.**

Kun organisaatiokohtaisen tiedon vastauksia tarkasteltiin jaoteltuna palkkausjärjestelmän rakenteen, sektorin, järjestelmän piirissä olevan henkilöstöryhmän ja esimiesaseman mukaan, on havaittavissa joitain selkeitä eroja todellisen, organisaatiokohtaisen tiedon tasossa (kuva 14).

- Järjestelmän rakenne ei vaikuttanut organisaatiokohtaisen tiedon tasoon.
- Organisaatiokohtaisen tiedon taso on heikoimmillaan kuntasektorin vastaajien parissa ja puolestaan korkeimmillaan yksityisellä sektorilla työskentelevien parissa.
- Henkilöstöryhmän osalta tieto on korkeimmillaan työntekijöiden järjestelmien piirissä olevilla.
- Tiedon taso on heikompaa niillä, jotka kuuluvat pienen henkilökohtaisen palkanosan järjestelmiin.
- Esimiehet tuntevat palkkaukseen liittyvät asiat muita paremmin.

## 4.2 Miten palkkausasioita viestitään organisaatioissa?

Seuraavaksi tarkastellaan organisaatioissa tapahtuvaa palkkausasioiden viestintää eli palkkakommunikaatiota (kuva 15). Tässä luvussa vastataan tutkimuskysymyksen kaksiksi: Miten palkkausasioista viestitään organisaatioissa?



Kuva 15. Tässä luvussa raportoitavat tulokset: palkkakommunikaatio.

Palkkakommunikaatiota tarkastellaan kolmesta näkökulmasta, jotka ovat palkka-avoimuus, palkkatiedon lähteiden käyttö ja lähteiden hyödyllisyys. Näissä tietoa on kerätty sekä henkilöstökyselyllä että organisaatioiden edustajilta. Lisäksi esimiesasemassa olevilta vastaajilta on kysytty heidän roolistaan palkkatiedon välittäjänä. Kunkin alla kuvatun ulottuvuuden yksittäiset kysymykset on esitetty liitteessä 4.

- **Palkka-avoimuus** kuvaa sitä, miten palkkaukseen liittyvää tietoa on saatavilla ja miten organisaatio kommunikoi ja jakaa tietoa palkkausasioista. Henkilöstön näkemyksiä palkka-avoimuudesta selvitettiin kysymällä vastaajilta esimerkiksi, kuinka hyvin organisaatiossa on pidetty huolta henkilöstön palkkaukseen liittyvästä tiedonsaannista. Organisaatioiden yhteyshenkilöiltä puolestaan kysyttiin haastatteluissa, mikä on organisaation linja palkka-avoimuuden suhteen.
- **Palkkatiedon lähteiden käyttöä** selvitettiin henkilöstökyselyssä kysymällä, kuinka usein vastaajat käyttivät tiedon eri lähteitä. Jokaisessa organisaatiossa listattiin siellä käytössä olevat palkkatiedon lähteet, joista henkilöstö saattoi saada tietoa palkkausjärjestelmistä. Lähteitä olivat muun muassa esimies, työtoverit, luottamusmies, intranet, koulutustilaisuudet ja kehityskeskustelut. Lisäksi keräsimme henkilöstöyksiköstä tietoa siitä, miten he toimivat viestiessään palkkausasioista.
- **Palkkatiedon lähteiden hyödyllisyyttä** kysyttäessä vastaajat arvioivat, kuinka hyödyllisinä he pitävät yllä mainittuja tiedon lähteitä.
- **Esimiesasemassa** olevilta kysyttiin lisäksi, mistä palkkaukseen liittyvistä asioista alaiset heiltä kysyvät ja arviota siitä, kuinka varmoja he ovat kyvystään vastata alaisten palkkaukseen liittyviin kysymyksiin.

Keskeiset tulokset voidaan tiivistää seuraavasti:

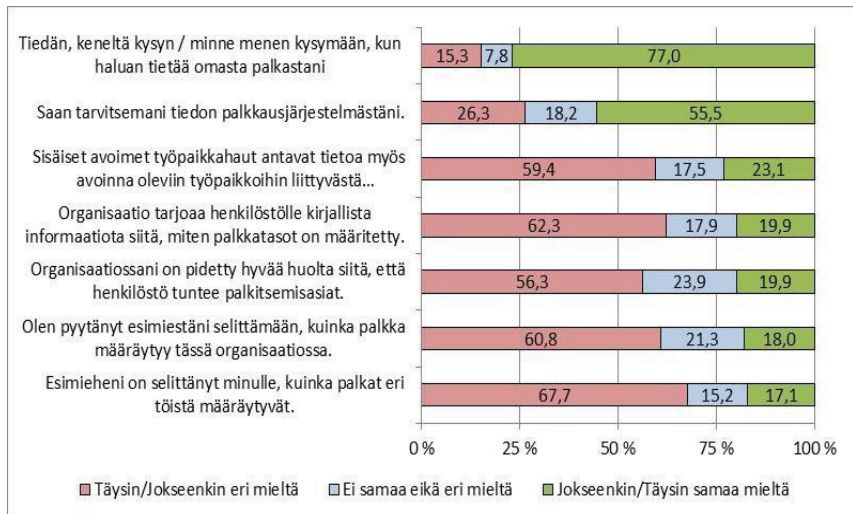
- Henkilöstön mielestä **palkka-avoimuus on melko matalalla tasolla** koko aineiston osalta. Arviot palkka-avoimuudesta vaihtelevat paljon tutkimuksessa mukana olevien järjestelmien välillä.
- Vastaajat arvioivat myönteisemmin omia mahdollisuuksiaan **hankkia palkkaukseen liittyvää tietoa** kuin organisaation tapaa viestiä palkkauksesta. Tietoa siis uskotaan olevan saatavilla, vaikka organisaatiot eivät sitä aktiivisesti jaa.
- **Palkkatiedon lähteinä** henkilöstö käyttää useimmin työtovereita, esimiestä ja kehityskeskusteluita. Näitä pidetään myös hyödyllisimpinä tiedon lähteinä. Intranet on työnantajille tärkeämpi viestintäkanava kuin henkilöstölle.
- Organisaatioiden **palkkausviestinnän käytännöt** vaihtelevat paljon, ja hyvä palkkatietämys voidaan saavuttaa monin eri tavoin riippuen organisaation muista käytännöistä.
- **Esimiehiltä kysytään** eniten palkankorotuksista, organisaation suoritustavoitteista sekä omista tavoitteista ja palautteesta, vähemmän muiden palkkoihin liittyvistä asioista.
- **Esimiehet arvioivat** hyvin myönteisesti omia kykyjään hoitaa alaisensa palkkausasioita, mutta ovat tyytymättömiä omiin mahdollisuuksiinsa paljasta alaisiaan hyvistä suorituksista.

Seuraavaksi tarkastellaan tuloksia tarkemmin. Aluksi kuvataan palkka-avoimuuden tilaa koko aineistossa. Tämän jälkeen tarkastellaan erilaisia palkkatiedon lähteitä, niiden käyttöä ja koettua hyödyllisyyttä. Lopuksi esitetään esimiesten arvioita omasta roolistaan palkkaukseen liittyvänä tiedon lähteenä.

## **Palkka-avoimuus**

Palkka-avoimuudella tarkoitetaan sitä, kuinka avointa tai salaista palkkaukseen liittyvä viestintä organisaatiossa on. Henkilöstön kokemuksia asiasta selvitettiin seitsemällä kysymyksellä (kuva 16).

Palkka-avoimuuteen liittyviä asioita arvioidaan hyvin vaihtelevasti. Vastaajat arvioivat omia mahdollisuuksiaan saada tietoa huomattavasti myönteisemmin kuin organisaation toimintaa palkkaviestinnässä. Keskimäärin vastaajat uskovat tietoa olevan saatavilla, sillä 55 % vastaajista kokee saavansa tarvitsemansa tiedon palkkausjärjestelmästä ja peräti 77 % tietää, mistä tietoa saa sitä tarvitessaan. Organisaatioiden ei kuitenkaan koeta aktiivisesti tarjoavan tietoa, sillä vain 20 % on sitä mieltä, että heidän organisaatiossaan on pidetty hyvää huolta siitä, että henkilöstö tuntee palkitsemisasiat.

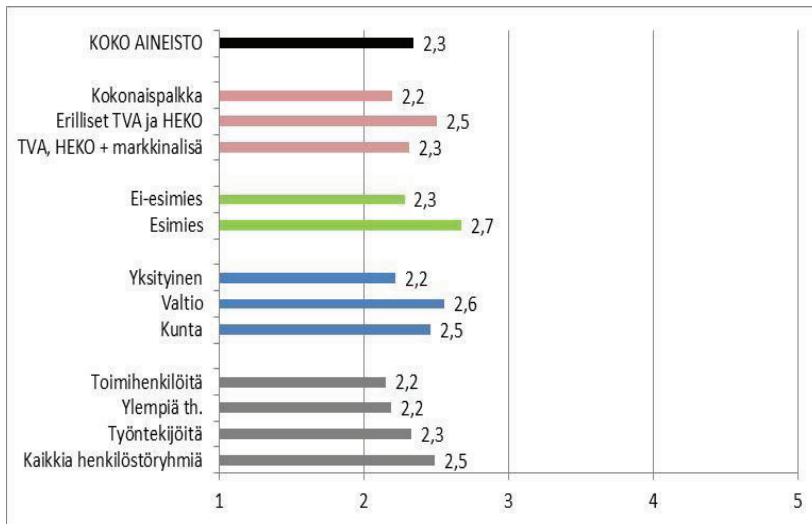


**Kuva 16. Palkka-avoimuuteen liittyneet kysymykset:** ”Missä määrin olet samaa tai eri mieltä seuraavien väittämien kanssa?” (1 = täysin eri mieltä, 2 = jokseenkin eri mieltä, 3 = en samaa enkä eri mieltä, 4 = jokseenkin samaa mieltä, 5 = täysin samaa mieltä).

Neljästä yllä kuvatuista palkka-avoimuuden kysymyksistä muodostettiin yksi, palkka-avoimuutta yleisemmin kuvaava summamuuttuja. Mukaan otettiin seuraavat kysymykset:

- ”Sisäiset avoimet työpaikkahaut antavat tietoa myös avoimena oleviin työpaikkoihin liittyvästä palkkauksesta.”
- ”Organisaatiossani on pidetty hyvää huolta siitä, että henkilöstö tuntee palkitsemisasiat.”
- ”Organisaatio tarjoaa henkilöstölle kirjallista informaatiota siitä, miten palkkatasot on määritetty.”
- ”Esimieheni on selittänyt minulle, kuinka palkat eri töistä määräytyvät.”

Kuvassa 17 tarkastellaan vastaajien palkka-avoimuuden kokemuksia eri tausta-muuttujien mukaan.



**Kuva 17. Palkka-avoimuus eri kohderyhmissä ja eri sektoreilla.** ”Missä määrin olet samaa tai eri mieltä seuraavien väittämien kanssa?” (1 = täysin eri mieltä, 2 = jokseenkin eri mieltä, 3 = en samaa enkä eri mieltä, 4 = jokseenkin samaa mieltä, 5 = täysin samaa mieltä).

Kuten kuvasta 17 on nähtävissä, palkkaviestinnän avoimuus arvioidaan suurimmaksi sellaisissa organisaatioissa, joissa koko henkilöstö kuuluu samaan järjestelmään. Matalimman arvion palkkaviestinnän avoimuudesta antavat toimihenkilöjärjestelmien piirissä olevat. Eri sektoreista valtion työpaikoilla arvioidaan palkka-avoimuus myönteisimmin. Kokemukset palkka-avoimuudesta vaihtelevat paljon myös tutkimuksessa mukana olevien palkkausjärjestelmien välillä. Summamuuuttujan korkeimmat arvot ovat 3,1 ja matalimmat 1,7.

Selvitimme myös **organisaatioiden linjauksia siitä, missä palkkausasioissa ollaan avoimia ja missä ei**. Tiedustelimme palkkausjärjestelmistä vastaavilta henkilöiltä, ovatko palkkojen suuruudet, palkkataulukot, palkan perusteet ja palkka- ja korotustilastot henkilöstön tiedossa. Organisaatioiden linja palkkausasioiden avoimuuteen vaihtelee sektorin ja kohderyhmän mukaan. Avoinnimmillaan toimitaan julkisella sektorilla, missä palkan perusteet ja palkkataulukot ovat julkisia, ja henkilöiden palkkojen suuruudetkin ovat saatavilla pyydettyä. Yksityisellä sektorilla toimihenkilöiden ja työntekijöiden järjestelmissä työehtosopimusten palkkataulukot ja määritellyt palkkaperusteet ovat avoimesti esillä, mutta henkilöiden palkat ja tilastotiedot ovat salai-

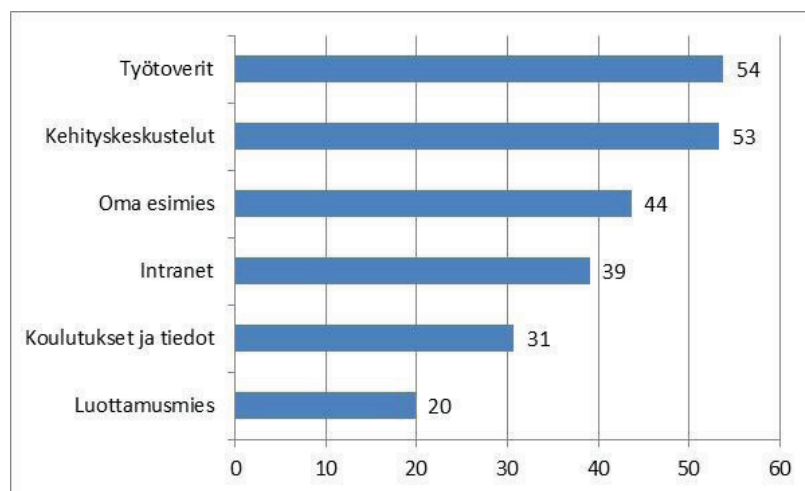


sia. Toimihenkilöillä ja työntekijöillä on monessa organisaatioissa osana palkkaa myös yrityskohtainen osuus tai markkinaperusteinen osuus, jonka perusteet tai suuruudet eivät ole avoimia. Vähiten avoimia ollaan yksityisen sektorin ylempien toimihenkilöiden järjestelmissä, joissa välttämättä mikään edellä mainittu tieto ei ole avoimesti henkilöstön saatavilla. Palkka- ja palkankorotustilastoista keskustellaan yleensä vain luottamusmiesten kanssa.

## Palkkatiedon lähteet

Jokaisessa tutkitussa organisaatioissa koostettiin kyselyä varten lista siellä käytössä olevista palkkaukseen liittyvistä tiedon lähteistä. Kaikille organisaatioille yhteisiä tiedon lähteitä ovat esimies, työtoverit, kehityskeskustelut (joista eri organisaatioissa käytettiin vaihtelevia nimiä, kuten tavoitekeskustelu, palautekeskustelu, kehityskeskustelu tai palkkakeskustelu), intranet, koulutus- ja tiedotustilaisuudet sekä luottamusmiehet. Muita esiin tulleita mahdollisia kanavia ovat henkilöstöyksikkö tai vastaava, palkanlaskenta, kirjalliset dokumentit, ammattiliiton edustaja (joka ei ole siis omaa henkilöstöä) ja perehdytystilaisuudet.

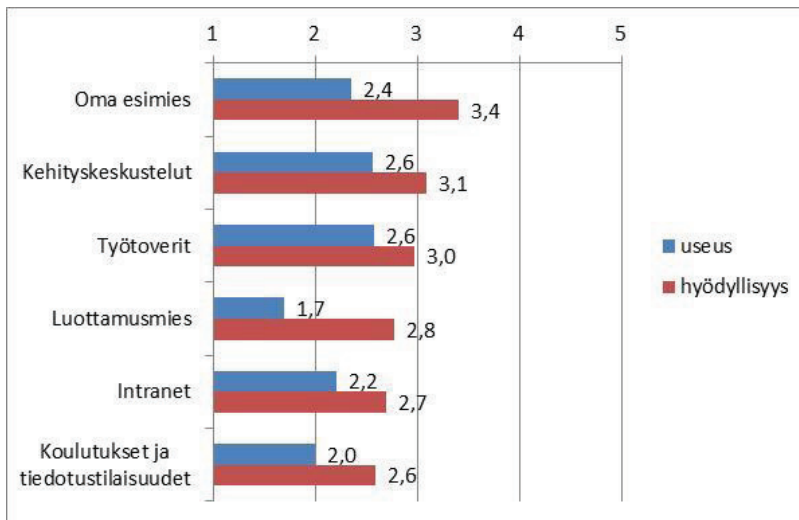
Tiedon lähteistä kysyttiin kahta asiaa. Ensinnäkin, kuinka usein vastaaja käyttää mainittua tiedon lähdettä ja toiseksi, kuinka hyödyllisenä hän sitä pitää. Kuvassa 18 esitellään, kuinka suuri osa vastaajista käyttää kyseistä tiedon lähdettä. Kuvassa 19 puolestaan esitetään yleisimmin käytössä olleiden tiedon lähteiden hyödyllisyyttä ja käytön useutta kyselyn asteikolla (1 – 5).



**Kuva 18. Tiedon lähteiden käyttö:** kuinka suuri osa (prosenttia) vastaajista käytti kyseistä tiedon lähdettä (joskus, usein tai erittäin usein).

Vastaajista yli puolet käyttää ainakin joskus työtovereita tiedon lähteenä, samoin kehityskeskustelua vastasi käyttävänsä yli puolet vastaajista. Omaa esimiestä käyttää palkkaukseen liittyvän tiedon lähteenä 44 % vastaajista ainakin joskus. Intranetin käyttäjiä on 39 % vastaajista, toisaalta 37 % vastaajista ei käytä intranettiä koskaan palkkatiedon lähteenä. Pohdittaessa kehityskeskusteluiden käyttöä palkkaukseen liittyvän tiedon lähteenä kannattaa muistaa, että vaikka valtaosassa suomalaisia organisaatioita käydään säännöllisesti jonkinlainen kehityskeskustelu esimiehen ja alaisen välillä, siihen ei välttämättä kuulu keskustelu palkkauksesta. Toisaalta on myös organisaatioita, joissa ei ole mitään virallista foorumia henkilöstölle keskustella omasta palkastaan esimiehen tai palkka-asioista vastaavan kanssa.

Kuva 19 esittää vastaajien arvioita eri tiedonlähteiden hyödyllisyydestä. Kaikista vastaajista 52 % arvioi esimiehen hyödylliseksi tiedon lähteeksi (melko tai erittäin hyödyllinen).



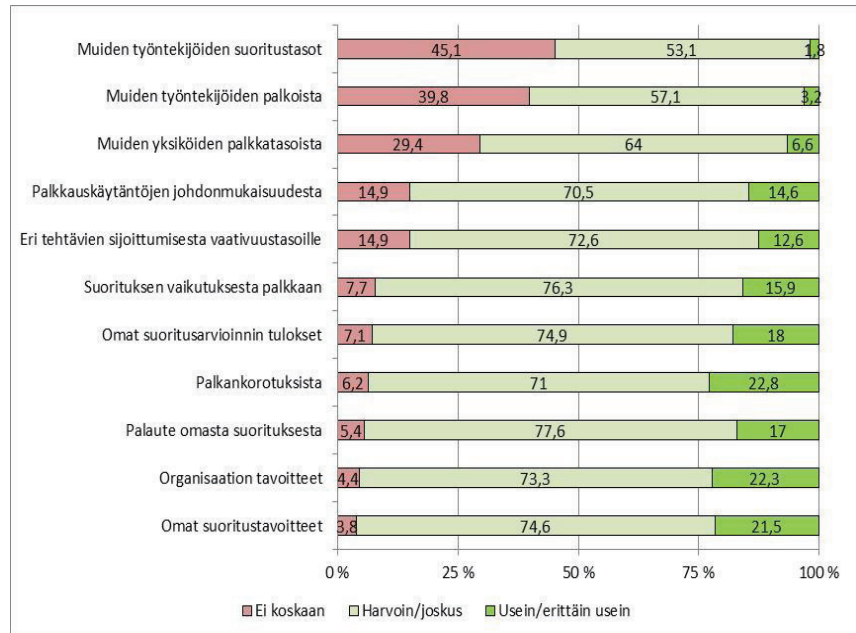
**Kuva 19. Tiedon lähteiden käytön useus ja hyödyllisyys.** Useutta arvioitiin kyselyssä asteikolla 1 = erittäin harvoin / ei koskaan, 2 = melko harvoin, 3 = joskus, 4 = melko usein, 5 = erittäin usein. Hyödyllisyyttä arvioitiin asteikolla 1 = ei lainkaan, 2 = vähän, 3 = jonkin verran hyödyllinen, 4 = melko hyödyllinen, 5 = erittäin hyödyllinen.

Luottamusmiestä pitää hyödyllisenä 34 % kaikista vastaajista, työtovereita 36 %, intranettiä 29 % ja koulutus- ja tiedotustilaisuuksia vain 26 %. Esimiesasemassa olevista 61 % pitää esimiestä hyödyllisenä tiedonlähteenä, mutta vain 26 % esimiehistä arvioi vastaavasti työtovereiden hyödyllisyyttä. Esimiehen tässä vertailussa vähiten hyödylliseksi arvioineet henkilöt kuuluvat työntekijäjärjestelmiin ja kuntien järjestelmiin.

## Esimies tiedon lähteenä

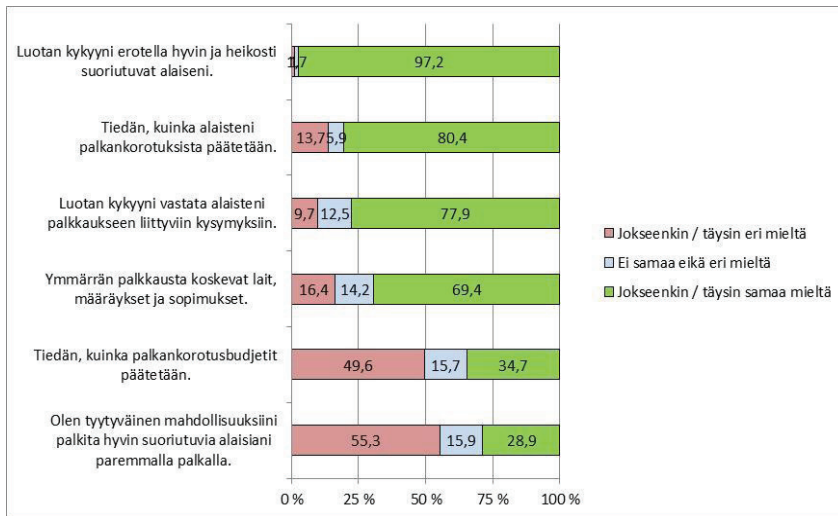
Esimiesasemassa olevat vastaajat arvioivat erikseen sitä, kuinka usein alaiset kysyvät heiltä erilaisista palkkaukseen liittyvistä asioista ja kuinka varmoja he ovat kyvystään vastata alaitensa palkkausta koskeviin kysymyksiin.

Useimmin esimiehiltä kysytään palkankorotuksista, omista suoritusavoitteista, organisaation tavoitteista ja palautetta omasta suorituksesta (Kuva 20). Vähiten alaiset ovat kiinnostuneita muiden työntekijöiden suoritusavoitteista, muiden palkoista ja muiden yksiköiden palkkatasoista.



**Kuva 20.** ”Kuinka usein alaisesi kysyvät sinulta seuraavista asioista?” (1 = erittäin harvoin / ei koskaan, 2 = melko harvoin, 3 = joskus, 4 = melko usein, 5 = erittäin usein).

Esimiehet arvioivat omaa kykyään vastata alaisten kysymyksiin hyvin myönteisesti. Kuten aiemmin palkkatietämyksen tilaa esittelevässä kohdassa todettiin, esimiesten palkkatietämys on selvästi korkeammalla tasolla kuin työntekijöillä. 97 % vastanneista esimiehistä luottaa kykyynsä erotella hyvin ja heikosti suoriutuvat alaisensa (Kuva 21). Merkittävää on, että alle 29 % esimiehistä on tyytyväisiä mahdollisuuksiinsa palkita hyvin suoriutuvia alaisia paremmalla palkalla. Tähän saattaa liittyä se, että vain 35 % esimiehistä tietää, kuinka palkankorotusbudjetit päätetään.



**Kuva 21. Esimiesten arvio omasta kyvystään hoitaa alaisten palkkausasioita.** Taulukossa esitetään se prosenttiosuus vastaajista, jotka ovat olleet jokseenkin tai täysin samaa mieltä kyseisen väittämän kanssa.

## Hyviä viestintäkäytäntöjä

Tutkimukseen osallistuneiden organisaatioiden palkkauksesta vastaavia henkilöitä pyydettiin kertomaan, millaisia palkkaviestintään liittyviä käytäntöjä ja toimintatapoja organisaatiossa käytetään. Tavoitteena oli löytää palkkaviestintään liittyviä hyviä käytäntöjä: voidaanko oppia jotakin niiltä organisaatioilta, joiden palkkatietämys ja -tyytyväisyys ovat keskimääräistä paremmalla tasolla? Kysymykseen vastaaminen osoittautui haastavaksi, sillä selvää tai yhtenäistä selitystä ei noussut esille.

Arvioinnissa ”menestyneillä” organisaatioilla on hyvin erilaisia käytäntöjä, jotka eivät liittyneet organisaation sektoriin, palkkausjärjestelmän kohderyhmään tai rakenteeseen. Lisäksi yksittäisen organisaation eri kohderyhmien palkkausjärjestelmiä saatetaan arvioida hyvinkin eri tavoilla. Synä ovat joko erilaiset käytännöt henkilöstöryhmästä riippuen tai palkkausjärjestelmissä esiintyvät erot. Lisäksi saattaa olla suuriakin eroja siinä, miten suunniteltua käytäntöä todella sovelletaan organisaatiossa. Menestyksen salaisuus lieneekin siinä, miten hyvin palkkausjärjestelmän ja organisaation sekä johtamisen erilaiset osat sopivat toisiinsa.

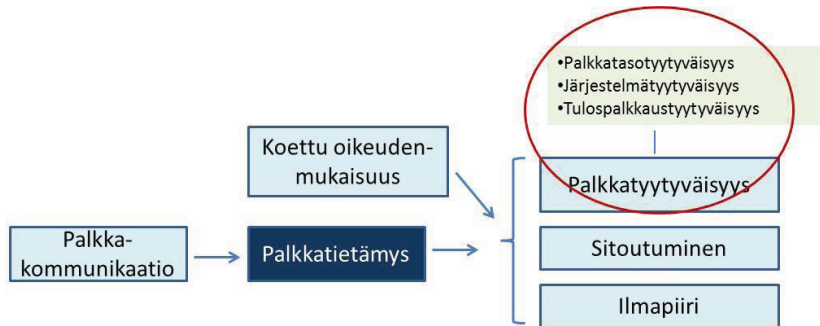
Alla on muutama esimerkki henkilöstöltä hyviä arvioita saaneiden organisaatioiden palkkaukseen liittyvistä toimintatavoista. Lukija voi miettiä, millaisiin toimintaympäristöihin kukin niistä soveltuu.

- Palkan perusteet ja palkantarkistusprosessin kuvaus ovat kaikkien nähtävillä intranetissä.
- Esimieslinja valmistautuu yhdessä tulevaan keskustelukierrokseen.
- Luottamusmiesten kanssa järjestetään säännölliset palaverit, joissa käsitellään myös palkkausasioita.
- Henkilöstöasiantuntijat vierailevat yksiköiden omissa tilaisuuksissa kertomassa mm. palkkausasioista.
- Ennen kehityskeskustelu-/arviointikeskustelukierrosta järjestetään infoja tai koulutusta alaisille ja esimiehille.
- Intranetin uutissivuilla esitellään palkkausasioita niiden ollessa ajankohtaisia.
- Uusilla esimiehillä on pakollinen palkkausjärjestelmäkoulutus.
- Uudet esimiehet viettävät päivän henkilöstöyksikössä ja perehtyvät mm. palkkausasioihin.
- Esimiehillä on pääsy tietojärjestelmään, josta he näkevät oman yksikkönsä palkkoja.
- Palkan perusteet ovat selkeässä yhteydessä organisaation toimintaan ja tavoitteisiin.
- Palkkausjärjestelmän taustalla on vahva suorituksen johtamisen prosessi ohjeineen ja kriteereineen. Sitä hyödynnetään sekä peruspalkan korotuksissa että täydentävässä palkitsemisessa. Esimiehillä on tärkeä rooli arvioinneissa.
- Kaikki palkankorotusesitykset hyväksytään henkilöstöyksikössä.
- Esimies esittää palkankorotuksia ja ne hyväksytään yksi yli yhden periaatteella.
- Esimiehellä on valtuudet päättää palkankorotuksista annettujen raamien puitteissa.
- Palkantarkistuskierroksen jälkeen jokainen esimies kertoo jokaiselle alaiselleen, miten tämän palkalle kävi ja miksi.

Esimiesten rooli palkkaviestinnässä ja -määritysprosessissa vaihtelee eri organisaatioissa ja palkkausjärjestelmissä. Tutkimuksessa oli mukana järjestelmiä, joissa palkan perusteet, prosessit ja palkkatasot on ennalta määritelty melko tarkkaan, ja toisaalta järjestelmiä, joissa jokainen palkan määritys ja -korotus käsitellään erikseen tapauskohtaisesti. Näissä esimiehellä on selkeästi erilainen rooli. Vaikutti siltä, että roolia ei ollut aina määritelty selkeästi, eivätkä esimiehet ehkä itse tienneet, mitä kaikkea heidän rooliinsa kuului.

### 4.3 Mikä on palkkatyytyväisyyden tila Suomessa?

Seuraavaksi tarkastellaan palkkatyytyväisyyteen liittyviä tuloksia (kuva 22). Tässä luvussa vastataan kolmanteen tutkimuskysymykseen: Mikä on palkkatyytyväisyyden tila Suomessa?



Kuva 22. Tässä luvussa raportoitavat tulokset: palkkatyytyväisyys

Palkkatyytyväisyyttä selvitettiin tutkimuksessa sekä peruspalkan että tulospalkan osalta. Tyytyväisyyttä peruspalkkaan selvitettiin kahden ulottuvuuden, palkkataso-tyytyväisyyden ja järjestelmätyytyväisyyden avulla<sup>6</sup>. Tulospalkkausta selvitettiin yhdellä ulottuvuudella. Yksittäiset kysymykset on esitetty liitteessä 4.

- **Palkkatasotyytyväisyys** kuvaa vastaajien tyytyväisyyttä *peruspalkkan*sa tasoon ja palkankorotuksiin. Vastaajia pyydettiin arvioimaan mm. tyytyväisyyttään ansiontasoon, palkankorotuksiin ja palkkakehitykseen.
- **Järjestelmätyytyväisyys** kuvaa vastaajien tyytyväisyyttä *peruspalkkausjärjestelmän* rakenteeseen ja hallinnointitapaan. Vastaajilta tiedusteltiin mm. tyytyväisyyttä tehtävien vaativuusluokittelun tapaan, jolla järjestelmää sovellettiin.
- **Tyytyväisyys tulospalkkaukseen** kuvaa vastaajien tyytyväisyyttä peruspalkkausta täydentäviin, tulosperusteisiin palkanosiin. Tyytyväisyyttä tulospalkkaukseen selvitettiin mm. kysymällä tyytyväisyyttä viimeksi saatuun tulospalkkioon ja siihen, miten oma suoriutuminen näkyy tulospalkkion suuruudessa.

Lisäksi tarkastellaan, miten nämä kolme palkkatyytyväisyyden osa-alueita vaihtelevat sektorin, palkkausjärjestelmän kohderyhmän, palkkausjärjestelmän rakenteen, henkilökohtaisen palkanosan suuruuden ja esimiesaseman mukaan.

<sup>6</sup> Aikaisempi tutkimus on osoittanut, että tyytyväisyys palkkatasoon ja palkkausjärjestelmään ovat kaksi eri ulottuvuutta, joilla voi olla erilaisia vaikutuksia.

Yhteenvetona tuloksista voidaan todeta seuraavaa:

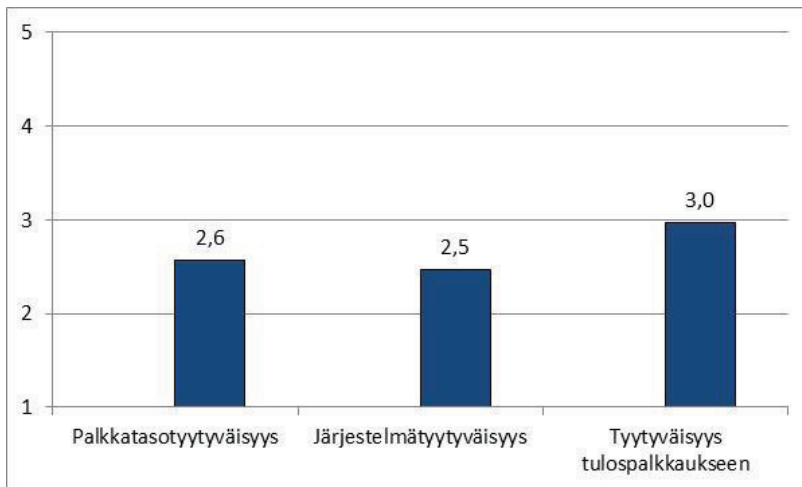
- **Tulospalkkaukseen** ollaan tyytyväisempiä kuin peruspalkkauksen tasoon tai siihen liittyvään järjestelmään.
- **Tyytyväisyys peruspalkkaan** on kaiken kaikkiaan alhaisella tasolla – Tyytyväisimpiä oltiin ansiotasoon, josta 38 % vastaajista antaa myönteisen arvion. Samanaikaisesti 42 % vastaajista arvioi olevansa tyytymättömiä omaan ansiotasoonsa.
  - Suurin tyytymättömyys liittyy palkankorotusmahdollisuuksiin ja palkkaukseen liittyvien toimintatapojen johdonmukaisuuteen. Tyytymättömien osuus palkankorotusmahdollisuuksia arvioitaessa on 67 % ja toimintatapojen johdonmukaisuutta arvioitaessa 58%. Tyytyväisten osuus on näiden kysymysten osalta alle 17 %.
- **Peruspalkan rakenteelliset ratkaisut** ovat yhteydessä palkkatyytyväisyyteen.
  - Kokonaispalkkaisten keskuudessa palkkataso- ja järjestelmätyytyväisyys ovat korkeammalla tasolla kuin niillä, joiden palkka muodostuu erillisestä tehtäväkohtaisesta ja henkilökohtaisesta palkanosasta tai joille maksetaan markkinalisää näiden kahden palkanosan lisäksi.
  - Suuren henkilökohtaisen palkanosan (yli 25 %) piirin kuuluvat ovat tyytyväisempiä sekä peruspalkkatasoon ja peruspalkkausjärjestelmään kuin pienemmän henkilökohtaisen palkanosan piirissä olevat.
- **Kuntasektorilla** työskentelevät ovat tyytymättömiä palkkaukseen ja tulospalkkaukseen erityisesti **yksityiseen sektoriin** verrattuna.
- **Ylempien toimihenkilöiden** järjestelmissä tyytyväisyys palkkaan, palkkausjärjestelmään ja tulospalkkaukseen on suurempaa kuin muiden henkilöstöryhmien järjestelmissä. **Työntekijäjärjestelmiin** kuuluvat ovat selvästi muita henkilöstöryhmiä kriittisempiä. Tyytymättömyys kohdistuu samantasoisesti peruspalkkaan, palkkausjärjestelmään ja tulospalkkaukseen.

Seuraavaksi esitetään palkkatyytyväisyyteen liittyvät tulokset tarkemmin. Aluksi kuvataan palkkataso-, järjestelmä- ja -tulospalkkaustyytyväisyyden tila koko aineistossa. Tämän jälkeen tarkastellaan, miten tyytyväisyys näihin vaihtelee sektorin, palkkausjärjestelmän kohderyhmän ja rakenteen, henkilökohtaisen palkanosan ja esimiesaseman mukaan.

## Palkkatyytyväisyyden tila koko aineistossa

Kuva 23 havainnollistaa tilannetta palkkatyytyväisyyden kolmella alueella koko aineiston tasolla. Tyytyväisimpiä vastaajat ovat tulospalkkaukseen. Kriittisimmät arviot kohdistuvat peruspalkkausjärjestelmään.

Palkkatyytyväisyys vaihtelee myös melko paljon tutkimukseen osallistuneiden erilaisten järjestelmien kesken. Palkkatasotyytyväisyyden ja järjestelmätyytyväisyyden osalta matalin keskiarvo on 1,9 ja korkein 3,1. Tulospalkkauksen osalta matalin keskiarvo on 2,0 ja paras 3,6. Seuraavaksi tarkastellaan näitä palkkatyytyväisyyden lajeja yksi kerrallaan.



**Kuva 23. Kolme palkkatyytyväisyyden ulottuvuutta: palkkatasotyytyväisyys, järjestelmätyytyväisyys ja tyytyväisyys tulospalkkaukseen** (mitä suurempi keskiarvo, sen tyytyväisempi).

### Palkkatasotyytyväisyys

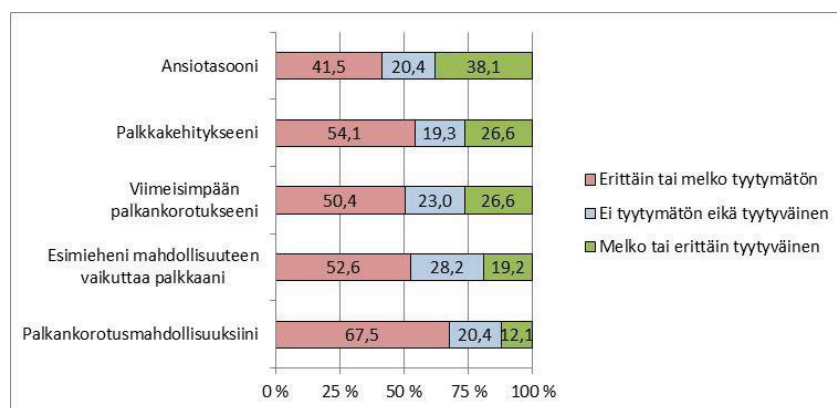
Kuvassa 24 esitetään vastaajien tyytyväisyys peruspalkkaukseensa. Palkkatasotyytyväisyyttä selvitettiin viidellä kysymyksellä, joissa vastaajia pyydettiin arvioimaan tyytyväisyyttä peruspalkkauksen ansiotasoon, viimeisempään palkankorotukseen, palkkakehitykseen, esimiehen mahdollisuuteen vaikuttaa palkkaan ja palkankorotusmahdollisuuksiin.

Kaikkia esitettyjä aiheita arvioidaan melko kriittisesti. Jokaisen kysymyksen kohdalla tyytymättömiä vastaajia on enemmän kuin tyytyväisiä. Huomionarvoista on myös ”neutraalien” vastausten (= ei tyytymätön eikä tyytyväinen -vaihtoehto) suurehko osuus vastauksista. Tällöin palkkaus ei aiheuta tyytyväisyyttä, mutta ei myöskään tyytymättömyyttä. Tämä on tulkittavissa pikem-



minkin myönteiseksi kuin kielteiseksi asiaksi palkkatasotyytyväisyyden näkökulmasta.

Korkeimmalla tasolla tyytyväisyys on arvioitaessa omaa ansiotasoa, jolloin tyytyväisiä on 38,1 % ja tyytymättömiä 41,5 % vastaajista. Matalimmalla tasolla tyytyväisyys on vastaajien arvioidessa palkankorotusmahdollisuuksiaan, jolloin 67,5 % vastaajista on tyytymättömiä omiin palkankorotusmahdollisuuksiinsa. Tyytyväisiä on 12,1 % vastaajista.



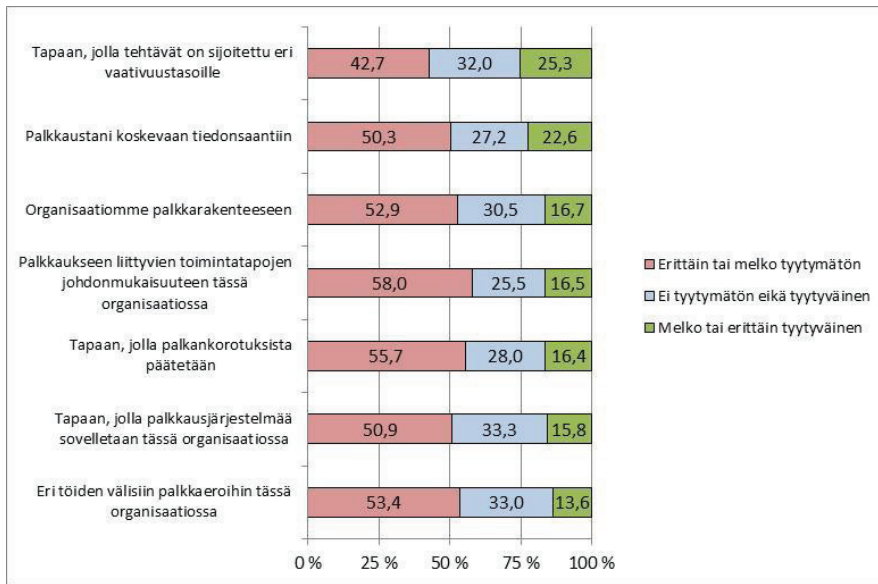
**Kuva 24. Tyytyväisyys palkkatasoon** (1 = erittäin tyytymätön, 2 = melko tyytymätön, 3 = en tyytymätön enkä tyytyväinen, 4 = melko tyytyväinen, 5 = erittäin tyytyväinen).

## Järjestelmätyytyväisyys

Järjestelmätyytyväisyydellä tarkoitetaan tyytyväisyyttä peruspalkkausjärjestelmän rakenteellisiin ratkaisuihin ja hallinnointitapaan. Järjestelmätyytyväisyyttä selvitettiin seitsemällä kysymyksellä, jotka esitetään kuvassa 25. Peruspalkkausjärjestelmiä arvioidaan kaiken kaikkiaan kriittisesti ja tyytymättömiä vastaajien osuus on suurin kaikkien esitettyjen kysymysten kohdalla. Kuten edellä, neutraalisti palkkausjärjestelmään suhtautuvia on melko monta.

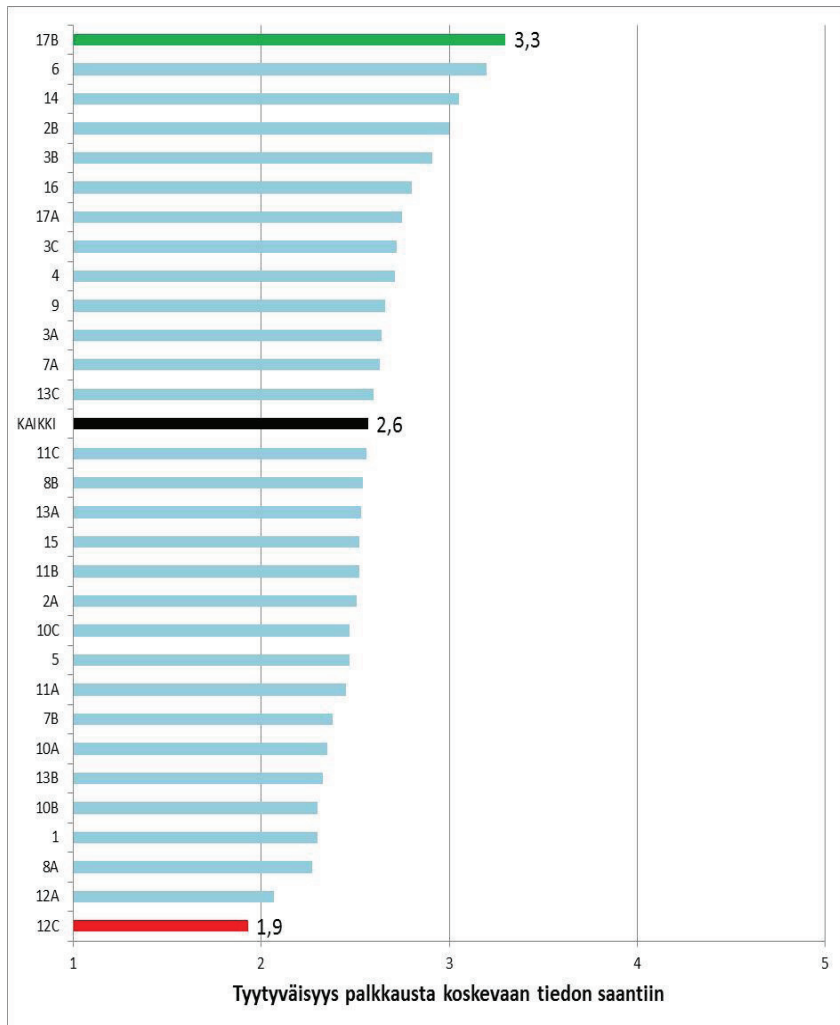
Eniten myönteisiä arvioita saa tapa, jolla tehtävät on sijoitettu eri vaativuustasoille ja palkkaukseen liittyvä tiedonsaanti. Vastaajista 25,4 % on erittäin tai melko tyytyväisiä vaativuusluokittelutapaan. Melko tai erittäin tyytymättömiä on 42,7 %. Neutraalisti asiaan suhtautui 32 % antaen arvion ”ei tyytymätön eikä tyytyväinen”.

Suurin tyytymättömiä osuus liittyy kysymykseen, jossa selvitettiin palkkaukseen liittyvien toimintatapojen johdonmukaisuutta. Melko tai erittäin tyytymättömiä toimintatapoihin on 58 % vastaajista. Myönteisten osuus on puolestaan 16,5 %. Neutraalisti asiaan suhtautuu 25,5 % vastaajista.



**Kuva 25. Tyytyväisyys peruspalkkausjärjestelmään (järjestelmätyytyväisyys)** (1 = erittäin tyytymätön, 2 = melko tyytymätön, 3 = en tyytymätön enkä tyytyväinen, 4 = melko tyytyväinen, 5 = erittäin tyytyväinen).

Kuten aikaisemmin todettiin, myös tyytyväisyyden osalta tutkitut järjestelmät eroavat melko paljon toisistaan. Tyytyväisyys myös vaihtelee paljon saman organisaation sisällä eri henkilöstöryhmien järjestelmissä. Kuva 26 havainnollistaa tätä hajontaa yhden järjestelmätyytyväisyyttä kuvaavan esimerkkikysymyksen avulla. Kysymyksessä vastaajat arvioivat tyytyväisyyttään palkkausta koskevaan tiedon saantiin. Saman työnantajan eri palkkausjärjestelmät on merkitty kuvaan aakkosin. Korkein keskiarvo on 3,3 ja alhaisin 1,9 keskiarvon ollessa 2,6.



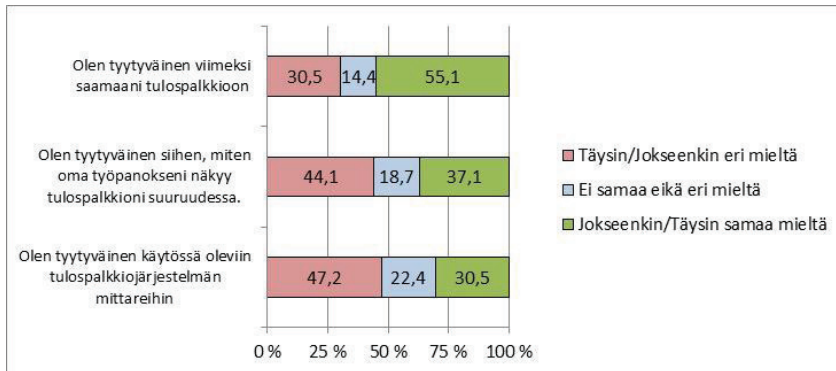
Kuva 26. Esimerkki tyytyväisyyden eroista eri palkkausjärjestelmien välillä.

### Tyytyväisyys tulospalkkaukseen

Kuvassa 27 esitetään vastaajien arvioita omassa organisaatiossa käytössä olevasta tulospalkkauksesta. Tulospalkkaukseen liittyviä kysymyksiä kysyttiin 15 organisaatiossa. Vastaajilta kysyttiin tyytyväisyyttä viimeksi saamaansa tulospalkkioon, oman työpanoksen vaikutusta tulospalkkion suuruuteen ja tyytyväisyyttä tulospalkkiojärjestelmän mittareihin.

Vastaajat ovat varovaisia tyytyväisiä viimeksi saamiinsa tulospalkkioihin. Tätä kysymystä arvioi melko tai erittäin myönteisesti 55,1 % ja melko tai erittäin kriittisesti 30,5 % vastaajista. Neutraalisti tulospalkkioihin suhtautuu 14,4 %.

Kriittisemmin vastaajat arvioivat käytössä olevia mittareita ja oman työpanoksen vaikutusta tulospalkkioiden suuruuteen.



**Kuva 27. Tyytyväisyys tulospalkkaukseen (15 organisaatiota)** (1 = erittäin tyytymätön, 2 = melko tyytymätön, 3 = en tyytymätön enkä tyytyväinen, 4 = melko tyytyväinen, 5 = erittäin tyytyväinen).

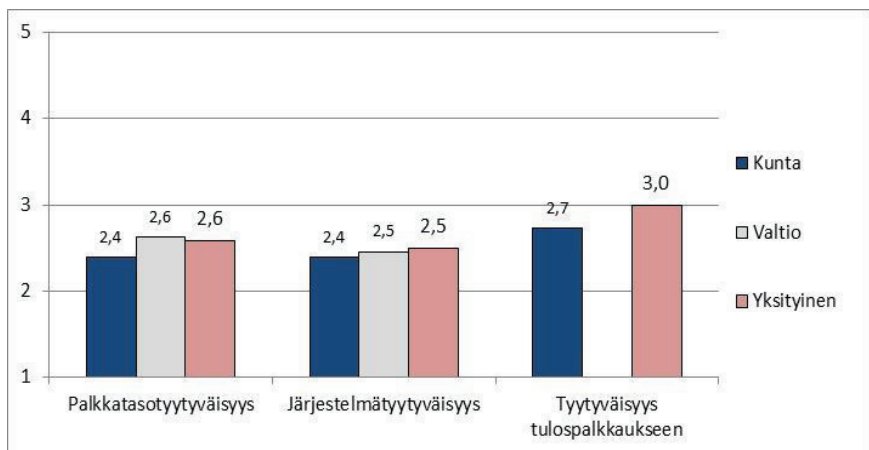
## Palkkatyytyväisyys eri vastaajaryhmissä

Seuraavaksi tarkastellaan tuloksia sektorin, palkkausjärjestelmän kohderyhmän, palkkausjärjestelmän rakenteen, henkilökohtaisen palkanosan suuruuden ja esimiesaseman mukaan. Tekstissä esitetään ne erot ryhmien välillä, jotka ovat tilastollisesti merkitseviä<sup>7</sup>. Tyytyväisyyslajit jaotellaan kuten edellä palkkatasotyytyväisyyteen, järjestelmätyytyväisyyteen ja tulospalkkaustyytyväisyyteen.

### Palkkatyytyväisyys sektorin mukaan

Kuvassa 28 esitetään vastaajien arvioita palkkatyytyväisyyden kolmesta ulottuvuudesta sektoreittain. Valtiosektorin osalta tulospalkkaukseen liittyviä tuloksia ei raportoida, koska tältä sektorilta tutkimuksessa oli mukana vain yksi tulospalkkausjärjestelmä.

Suurimmat erot vastauksissa esiintyvät kuntasektorin ja yksityisen sektorin välillä. Kunnissa työskentelevät ovat tyytymättömpämpiä palkkatasoonsa ja palkan-korotuksiinsa kuin yksityisellä sektorilla työskentelevät. Yksityisellä sektorilla työskentelevät arvioivat kuntalaisia myönteisemmin tulospalkkausta. Järjestelmä-tyytyväisyyden suhteen sektoreiden välillä ei ole eroja.



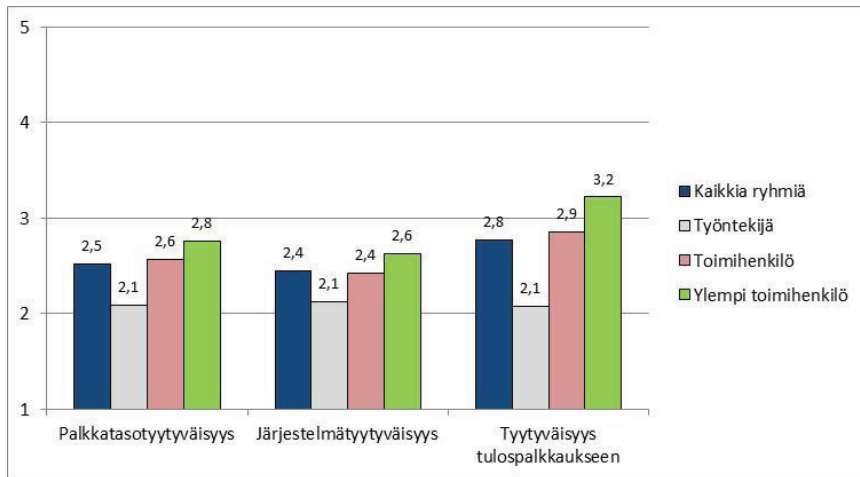
**Kuva 28. Palkkatyytyväisyyden kolme ulottuvuutta sektorin mukaan** (1 = erittäin tyytymätön, 2 = melko tyytymätön, 3 = en tyytymätön enkä tyytyväinen, 4 = melko tyytyväinen, 5 = erittäin tyytyväinen).

<sup>7</sup> Tilastollisesti merkitsevä taso tarkoittaa tässä  $p < 0,05$

## Palkkatyytyväisyys palkkausjärjestelmän kohderyhmän mukaan

Kuva 29 esittää vastaajien arvioita palkkatyytyväisyydestä jaoteltuna sen mukaan, keitä palkkausjärjestelmän piiriin kuului. Tutkimuksessa oli mukana neljän tyyppisiä järjestelmiä: työntekijäjärjestelmiä, toimihenkilöjärjestelmiä, ylempien toimihenkilöiden järjestelmiä ja koko henkilöstön kattavia järjestelmiä (kuvassa ”kaikkia ryhmiä”).

Ylempien toimihenkilöiden järjestelmien piirissä tyytyväisyys on kaikkien ulottuvuuksien osalta korkeammalla tasolla kuin muiden ryhmien piirissä. Työntekijäjärjestelmissä ollaan selvästi muita ryhmiä kriittisempiä, ja tyytyväisyys kohdistuu tasaisesti kaikkiin palkkatyytyväisyyden ulottuvuuksiin. Kaikkia ryhmiä sisältävien järjestelmien ja toimihenkilöjärjestelmien välillä ei ole eroja tyytyväisyydessä.

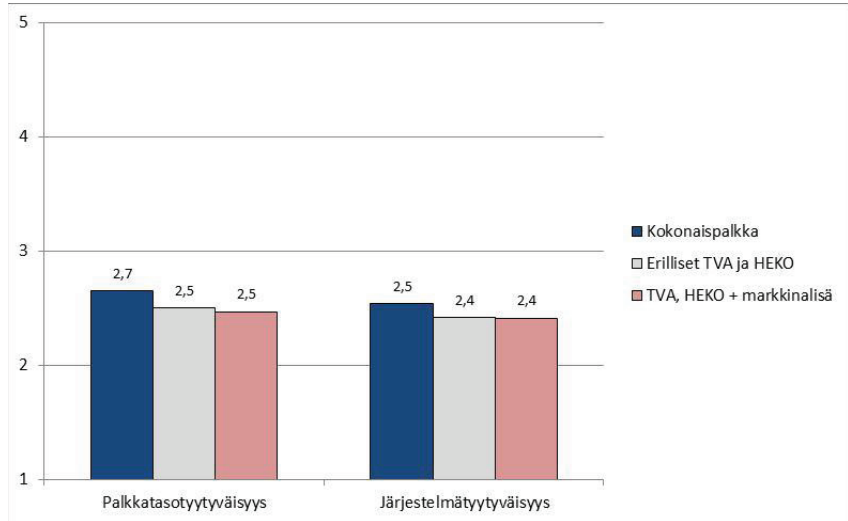


**Kuva 29. Palkkatyytyväisyyden kolme ulottuvuutta palkkausjärjestelmän kohderyhmän mukaan** (1 = erittäin tyytymätön, 2 = melko tyytymätön, 3 = en tyytymätön enkä tyytyväinen, 4 = melko tyytyväinen, 5 = erittäin tyytyväinen).

## Palkkatyytyväisyys palkkausjärjestelmän rakenteen mukaan

Kuvassa 30 vertaillaan vastaajien palkkataso- järjestelmä- ja tulospalkkaus- tyytyväisyyttä peruspalkkausjärjestelmän rakenteellisten ratkaisujen mukaan. Palkkausjärjestelmän rakenteellisia vaihtoehtoja oli kolme: 1) kokonaispalkka, 2) erilliset tehtäväkohtainen (TVA) ja henkilökohtainen palkanosa (HEKO) tai 3) tehtäväkohtainen ja henkilökohtainen palkanosa täydennettynä markkina- lisällä tai yrityskohtaisella erällä. Tyytyväisyyttä tarkastellaan vain palkkatason ja järjestelmätyytyväisyyden osalta, koska peruspalkkauksen rakenteella ei periaatteessa ole yhteyttä tulospalkkaukseen.

Kokonaispalkkaisten piirissä sekä palkkataso- että järjestelmätyytyväisyys on korkeammalla tasolla kuin muilla ryhmillä. Kokonaispalkkaiset ovat siis muita tyytyväisempiä sekä peruspalkkansa tasoon ja korotuksiin että käytössä olevan järjestelmän rakenteellisiin ratkaisuihin ja hallinnointitapaan.

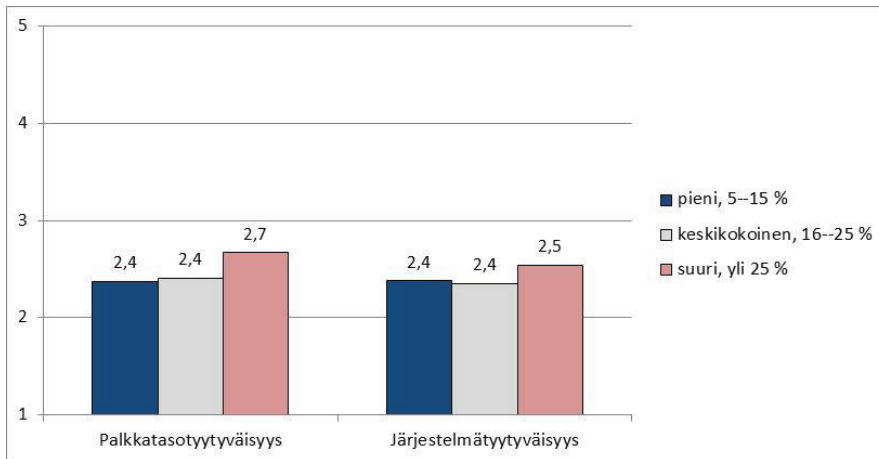


**Kuva 30. Palkkatyytyväisyyden kaksi ulottuvuutta palkkausjärjestelmän rakenteellisten ratkaisujen mukaan** (1 = erittäin tyytymätön, 2 = melko tyytymätön, 3 = en tyytymätön enkä tyytyväinen, 4 = melko tyytyväinen, 5 = erittäin tyytyväinen).

### Palkkatyytyväisyys henkilökohtaisen palkanosan suuruuden mukaan

Kuvassa 31 esitellään vastaajien arvioita palkkatyytyväisyyden kolmesta ulottuvuudesta peruspalkkausjärjestelmään sisältyvän henkilökohtaisen palkanosan suuruuden mukaan. Vastaajat luokiteltiin sen mukaan, kuuluvatko he palkkausjärjestelmän piiriin, jossa on pieni (alle 5-15 %), keskikokoinen (16-25) vai suuri (yli 25 %) henkilökohtainen palkanosa.

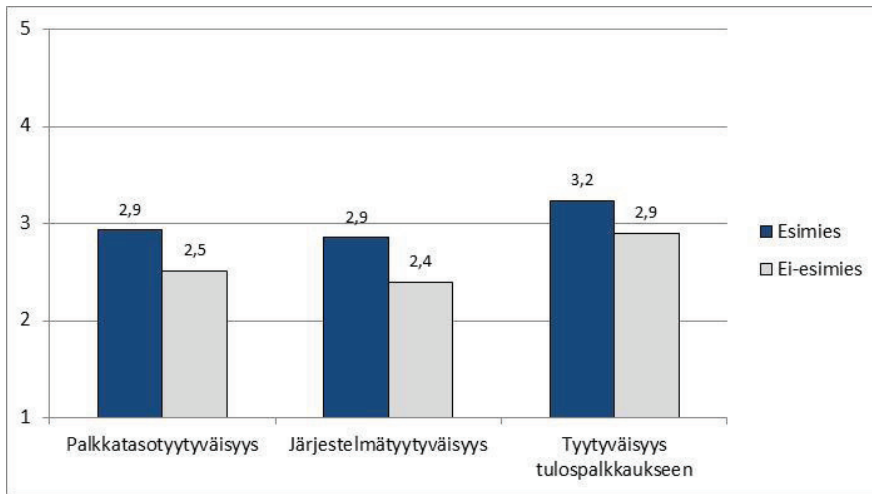
Suuren henkilökohtaisen palkanosan (yli 25 %) piirissä olevat ovat muita ryhmiä tyytyväisempiä niin palkkatasoonsa, palkkausjärjestelmänsä kuin tulospalkkauksenkin. Pienten (5-15 %) tai keskikokoisten (16-25 %) henkilökohtaisten palkanosien piirissä olevien kesken ei ole eroja minkään tyytyväisyyden ulottuvuuden osalta.



**Kuva 31. Palkkatyytyväisyyden kaksi ulottuvuutta henkilökohtaisen palkanosan suuruuden mukaan** (1 = erittäin tyytymätön, 2 = melko tyytymätön, 3 = en tyytymätön enkä tyytyväinen, 4 = melko tyytyväinen, 5 = erittäin tyytyväinen).

### Palkkatyytyväisyys esimiesaseman mukaan

Kuvassa 32 on esitetty vastaajien arvioita palkkatyytyväisyyden kolmesta ulottuvuudesta vastaajan organisaatioaseman mukaan. Esimiehet arvioivat kaikkia ulottuvuuksia myönteisemmin kuin ei-esimiesasemassa olevat.



**Kuva 32. Palkkatyytyväisyyden kolme ulottuvuutta esimiesaseman mukaan** (1 = erittäin tyytymätön, 2 = melko tyytymätön, 3 = en tyytymätön enkä tyytyväinen, 4 = melko tyytyväinen, 5 = erittäin tyytyväinen).



## 4.4 Mitkä tekijät vaikuttavat palkkatietämykseen?

Seuraavaksi tarkastellaan sitä, mitkä tekijät ovat yhteydessä palkkatietämyksen kahteen ulottuvuuteen: peruspalkkaustietämykseen ja suoritustietämykseen. Tässä vastataan tutkimuskysymykseen neljä: Mitkä tekijät ovat yhteydessä palkkatietämykseen?

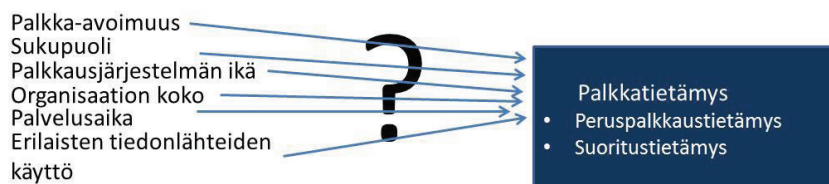
Yhteenvetona tuloksista voidaan todeta:

- **Tietämystä edistäviä** tekijöitä ovat ainakin palkkaukseen liittyvän viestinnän avoimuus ja se, kuinka usein esimiestä, koulutus- ja tiedotustilaisuuksia ja kehityskeskusteluita käytetään palkkaukseen liittyvinä tiedon lähteinä. Myös henkilön palvelusajan pituus parantaa tietämystä.
- **Tietämys on heikompaa** vanhemmissa palkkausjärjestelmissä ja silloin, kun työtovereita käytetään palkkaukseen liittyvän tiedon lähteenä.

Seuraavaksi tarkastellaan näitä tuloksia tarkemmin.

Tutkimusmallissa oletetaan, että organisaation tapa viestii palkkauksesta vaikuttaa palkkatietämykseen. Lisäksi oletimme, että organisaation, palkkausjärjestelmän ja palkansaajan tietyt ominaisuudet vaikuttaisivat palkkatietämyksen tasoon (kuva 33). Etsimme aineistosta vastauksia seuraaviin kysymyksiin:

- Tuottaako parempi palkka-avoimuus parempaa tietämystä?
- Onko eri tiedon lähteiden käyttö eri lailla yhteydessä tietämykseen?
- Onko suuremmassa organisaatiossa vaikeampi saavuttaa hyvä tietämyksen taso?
- Paraneeko palkkatietämys palkkausjärjestelmän vanhetessa?
- Paraneeko palkkatietämys henkilön palvelusajan pidentessä?
- Onko naisten ja miesten palkkatietämyksessä eroa?
- Vaikuttavatko nämä asiat samalla tavalla sekä peruspalkkaustietämykseen että suoritustietämykseen?



Kuva 33. Oletukset palkkatyytyväisyyteen vaikuttavista tekijöistä.

Analyyysin tulokset esitetään taulukossa 1. Vasemmanpuoleisessa sarakkeessa esitetään ne tekijät, joiden oletetaan olevan yhteydessä palkkatietämykseen. Yhteys voi olla joko positiivinen tai negatiivinen. Tuloksista ei suoraan voi päätellä, kumpi tekijä vaikuttaa kumpaan. Positiivinen yhteys tarkoittaa, että kun vasemmanpuoleisessa sarakkeessa oleva tekijä kasvaa/lisääntyy, myös palkkatietämys lisääntyy. Positiivinen yhteys on merkitty kuvaan plusmerkein. Negatiivinen yhteys on puolestaan merkitty kuvaan miinusmerkillä. Tällöin kyseessä olevan tekijän kasvaminen puolestaan vähentää palkkatietämystä. Merkkien määrä kuvaa yhteyden vahvuutta. Nolla tarkoittaa, että yhteyttä ei ole.<sup>8</sup>

**Taulukko 1. Palkkatietämykseen yhteydessä olevat asiat.**

		PALKKATIETÄMYS	
		PERUSPALKKAUS-TIETÄMYS	SUORITUSTIETÄMYS
Organisaation koko		0	0
Palkkausjärjestelmän ikä (viiteluokka alle 2 v.)	2-5 vuotta	0	-
	6-10 vuotta	0	---
	yli 10 vuotta	0	---
Palkka-avoimuus		+++	+++
Palvelusaika		+	0
Nainen		--	0
Useus: Kuinka usein käyttää eri tiedonlähteitä?	Esimiehet	0	++
	Työtoverit	0	--
	Intranet	0	0
	Koulutus ja tiedotus	+	0
	Luottamusmiehet	0	0
	Kehityskeskustelut	0	+

Merkkien tarkemmat selitykset:

Kolme plus/miinus-merkkiä (+++/- - -): Yhteys on positiivinen/negatiivinen ja voimakas ( $\beta > 0,3$  /  $\beta < -0,3$ )

Kaksi plus/miinus-merkkiä (++/--): Yhteys on positiivinen/negatiivinen ja kohtalaisen voimakas ( $0,1 \leq \beta \leq 0,3$  /  $-0,3 \leq \beta \leq -0,1$ )

Yksi plus/miinus-merkki (+/-): Yhteys on positiivinen/negatiivinen, mutta heikko ( $0 < \beta < 0,1$  /  $-0,1 < \beta < 0$ )

Kun yhteys ei ole tilastollisesti merkitsevä ( $p \geq 0,05$ ), soluun on merkitty 0.

Yhteyksistä voidaan todeta seuraavaa:

- Mitä vanhempi palkkausjärjestelmä on, sitä huonompi on henkilöstön suoritustietämys.

- Mitä paremmaksi henkilöstö kokee palkka-avoimuuden, sitä paremmalla tasolla ovat sekä peruspalkkaustietämys että suoritustietämys.
- Mitä pidempään henkilö on työskennellyt organisaatiossa (palvelusai-ka), sitä parempi on hänen peruspalkkaustietämyksensä.
- Mitä enemmän henkilöstö käyttää esimiehiä ja kehityskeskusteluita palkkaustiedon lähteenä, sitä paremmalla tasolla on heidän suoritustietämyksensä.
- Mitä enemmän henkilöstö käyttää koulutus- ja tiedotustilaisuuksia tiedon lähteenä, sitä paremmalla tasolla on heidän peruspalkkaustietämyksensä.
- Mitä enemmän henkilöstö käyttää työtovereitaan tiedon lähteenä, sitä huonompi on heidän suoritustietämyksensä.
- Miesten peruspalkkaustietämys on paremmalla tasolla kuin naisilla.

Näiden tulosten tulkinnassa on syytä muistaa, että muuttujien välistä kausaalista (syy-seuraus-) suhdetta ei voi varmasti tietää. Voi myös olla esimerkiksi niin, että ne henkilöt, jotka tuntevat jo entuudestaan palkkaukseen liittyvät asiat hyvin käyttävät myös useammin esimiehiä tiedon lähteenä. Samoin voi olla mahdollista, että tietämättömyys palkkausasioista lisää keskusteluita työkavereiden kanssa eikä välttämättä niin, että työkavereiden kanssa keskustelu heikentää tietämystä.

Kokonaisuudessaan lienee kuitenkin uskottavaa, että palkka-avoimuus parantaa palkkatietämystä ja että eri tiedon lähteiden laatuun kannattaa panostaa. Työkavereiden käyttö tiedonlähteenä saattaa esimerkiksi liittyä tilanteisiin, jolloin organisaatiossa ei ole riittävän helposti palkkaukseen liittyvää tietoa saatavilla. Työkavereilta saatu tieto saattaa kuitenkin perustua kuulopuheisiin ja olla osin jopa väärää. Tämän vuoksi palkkaukseen liittyvää tietoa tulisi olla saatavilla riittävästi ja sen yhdenmukaiseen levittämiseen kannattaa panostaa esim. esimiehiä hyödyntäen. Tuloksien mukaan myös pitkään käytössä olleissa palkkausjärjestelmissä kannattaa panostaa suoritustietämyksen parantamiseen. Haasteet eivät näytä riippuvan organisaation koosta.

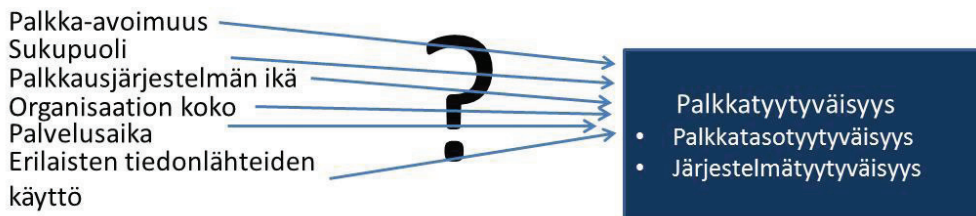
## 4.5 Palkkatietämyksen, palkka-avoimuuden ja oikeudenmukaisuuden vaikutuksia

Tässä luvussa tarkastellaan palkkatietämyksen vaikutuksia. Luvussa vastataan viidenteen tutkimuskysymykseen selvittämällä, millaisia vaikutuksia palkkatietämyksellä, palkka-avoimuudella ja oikeudenmukaisuudella on palkkatytyväisyyteen, sitoutumiseen ja ilmapiiriin. Ensin tarkastellaan vaikutuksia palkkatytyväisyyteen (kuva 34). Tämän jälkeen tarkastellaan vaikutuksia sitoutumiseen ja ilmapiiriin.

### Vaikutukset palkkatytyväisyyteen

Kuva 34 havainnollistaa, minkä eri tekijöiden vaikutuksia palkkatytyväisyyteen tarkastellaan. **Palkkatietämyksen** lajeista tarkastelussa on mukana peruspalkkaustietämys ja suoritustietämys. Lisäksi tarkastellaan, miten **palkka-avoimuus** ja **koettu oikeudenmukaisuus** vaikuttavat palkkatytyväisyyteen. Oikeudenmukaisuudella tarkoitetaan tässä palkkausjärjestelmän soveltamiseen liittyvää oikeudenmukaisuutta.

**Palkkatytyväisyyden** osalta tarkastellaan kahta ulottuvuutta, palkkatasotytyväisyyttä (ts. ansiotaso ja korotukset) ja järjestelmättytyväisyyttä (peruspalkkauksen rakenne ja hallinnointitapa). Tarkemman kuvaukset käytetyistä muuttujista ja niiden taustalla olevista yksittäisistä kysymyksistä on esitetty liitteessä 4.



Kuva 34. Vaikutukset palkkatytyväisyyteen.

Oletuksena on, että tieto palkkauksen ja suorituksen johtamisen asioista lisää henkilöiden tyytyväisyyttä palkkatasoonsa ja käytössä olevaan palkkausjärjestelmään. Tyytyväisyyttä edistää myös se, miten avoimesti palkkauksesta viestitään ja kuinka oikeudenmukaiseksi järjestelmän soveltaminen koetaan.

Yhteenvedona tuloksista voidaan todeta (Taulukko 2):

**Palkkatasoon ja palkkausjärjestelmään liittyvää tyytyväisyyttä** edistää peruspalkkaukseen ja suoritukseen liittyvän tietämyksen lisääminen, palkka-asioista viestimisen avoimuus ja järjestelmän soveltamisen oikeudenmukaisuuden varmistaminen.

Lisäksi yhteyksiä tarkasteltiin eri luokittelutekijöiden mukaan.

- **Työskentelysektori:** a) kunta, b) valtio, vai c) yksityinen.<sup>9</sup>
- **Palkkausjärjestelmän kohderyhmä:** a) työntekijäjärjestelmä, b) toimihenkilöjärjestelmä, c) ylempien toimihenkilöiden järjestelmä tai d) koko henkilöstöä koskeva järjestelmä
- **Henkilökohtaisen palkanosan suuruus:** a) pieni 5-15 %, b) keski-suuri 16-25 % tai c) suuri yli 25 %
- **Ansiotaso:** vastaajien ansiotaso: a) matala taso, b) keskitaso ja c) korkea taso<sup>10</sup>.

Taulukossa 2 on esitetty tulokset palkkatyytyväisyyteen yhteydessä olevista tekijöistä<sup>11</sup>. Vasemmassa sarakkeessa ovat ne tekijät, joiden oletetaan vaikuttavan palkkatyytyväisyyteen. Yhteydet on kuvattu seuraavasti:

- Isot plus-, miinus- ja nollamerkit kuvaavat tekijöiden välistä yhteyttä **koko aineiston** tasolla.
- Pienet plus-, miinus- ja nollamerkit puolestaan kuvaavat tekijöiden välistä yhteyttä **taustamuuttujien** mukaan tarkasteltuna. Tässä kohtaa on mainittu ne taustatekijät, joissa (ainakin) kyseessä oleva yhteys esiintyy.
- Merkkien määrä kuvaa voimakkuutta: voimakas (kolme merkkiä) ja kohtalainen (kaksi merkkiä). Heikkoja yhteyksiä (yksi merkki) ei tässä raportoida luokittelutekijätasolla

<sup>9</sup> Tutkimuksessa mukana ollut kirkon järjestelmä on mukana vain koko aineistosta tehdyssä vertailussa.

<sup>10</sup> **Matalapalkka-luokkaan** kuuluvat ne, joiden kuukausipalkka < aineiston mediaanipalkka – (2/3)\*kuukausiansioiden keskihajonta, eli kuukausiansiot ovat vähemmän kuin 2361 €/kk. **Korkeatuloisiin** lasketaan ne, joiden kuukausiansiot > aineiston mediaanipalkka + (2/3)\*kuukausiansioiden keskihajonta, eli ansiot ylittävät 4439 €/kk

**Keskituloisiin** lasketaan näin ollen henkilöt, joiden kuukausiansiot ovat 2361–4439 €/kk.

Aineiston mediaaniansioiden ollessa 3400 €/kk, tämä tarkoittaa sitä, että matalapalkkaraja on noin tuhat euroa alle mediaanin, ja korkeapalkkaraja noin tuhat euroa yli mediaanin

<sup>11</sup> Taulukon 2 tuloksia tarkasteltaessa on huomioitava, että analyysissä kontrolloitiin vastaajan ikä, sukupuoli, koulutustaso, ansiotaso, esimiesasema ja työsuhteen laatu. Nämä tekijät eivät siis aiheuta löydettyjä tuloksia (kts. myös kuvaus menetelmistä liite 6).

Taulukko 2. Palkkatietämyksen vaikutukset palkkatyytyväisyyteen.

PALKKATYYTYVÄISYYS			
PALKKATIIETÄMYS	PERUSPALKKAUS-TIETÄMYS	PALKKATASOTYYTYVÄISYYS	JÄRJESTELMÄTYYTYVÄISYYS
		+	++
PALKKATIIETÄMYS	PERUSPALKKAUS-TIETÄMYS	++ Suuri Heko	++ Keski-suuri/ Suuri Heko
		++ Ylemmät TH	++ Ylemmät TH, Toimihenkilöt
		++ Yksityinen sektori	++ Yksityinen sektori
		++ Korkea ansiotas	++ Korkea ansiotas
	SUORITUS-TIETÄMYS	++	++
		++ Suuri Heko	++ Pieni ja Suuri Heko
		++ Ylemmät TH, Koko henkilöstön järj.	++ Työntekijät, Ylemmät TH, Koko henkilöstön järj.
		++ Yksityinen sektori	++ Kaikki sektorit
	++ Matala/ Keski-suuri / Korkea ansiotas	++ Keski-suuri/ Korkea ansiotas	
PALKKA-AVOIMUUS	++	++	
	++ Keski-suuri / Suuri Heko	+++ Toimihenkilöt	
	++ Kaikki kohderyhmät	++ Työntekijät, Ylemmät TH ja Koko henkilöstön järj.	
	++ Yksityinen sektori	++ Pieni/Keski-suuri/Suuri Heko	
	++ Keski-suuri ansiotas	++ Kunta / Yksityinen sektori	
		++ Matala/ Keski-suuri / Korkea ansiotas	
KOETTU OIKEUDENMUKAISUUS	+++	+++	
	+++ Yhteys vahva kaikkien luokittelutekijöiden mukaan tarkasteltuna	+++ Yhteys vahva kaikkien luokittelutekijöiden mukaan tarkasteltuna	

Merkkien tarkemmat selitykset:

Kolme plus/miinus-merkkiä (+++/- - -): Yhteys on positiivinen/negatiivinen ja voimakas ( $\beta > 0,3$  /  $\beta < -0,3$ )

Kaksi plus/miinus-merkkiä (++/--): Yhteys on positiivinen/negatiivinen ja kohtalaisen voimakas ( $0,1 \leq \beta \leq 0,3$  /  $-0,3 \leq \beta \leq -0,1$ )

Yksi plus/miinus-merkki (+/-): Yhteys on positiivinen/negatiivinen, mutta heikko ( $0 < \beta < 0,1$  /  $-0,1 < \beta < 0$ )

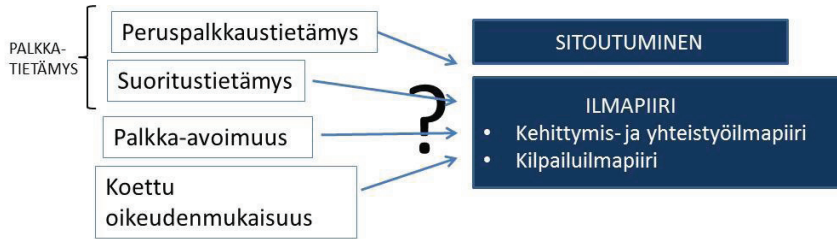
Tuloksista voidaan todeta seuraavaa:

- **Peruspalkkaustietämys ja suoritustietämys ovat myönteisessä yhteydessä palkkatasotyytyväisyyteen ja järjestelmätyytyväisyyteen.** Eli mitä enemmän palkkauksesta ja suorituksen johtamiseen liittyvistä asioista tiedetään, sen tyytyväisempiä palkkaukseen ja siihen liittyvään järjestelmään ollaan. Peruspalkkaustietämys lisää erityisesti järjestelmään liittyvää tyytyväisyyttä (ja vain heikosti tyytyväisyyttä palkkaukseen). Suoritustietämys lisää puolestaan sekä palkkatasotyytyväisyyttä että järjestelmätyytyväisyyttä.

- Peruspalkkaustietämys lisää palkkatasotyytyväisyyttä ja järjestelmätyytyväisyyttä tässä aineistossa ainakin yksityisellä sektorilla ylempien toimihenkilöiden keskuudessa, suuren tai keskisuuren henkilökohtaisen palkanosan järjestelmissä ja korkeasta ansiotasosta nauttivien keskuudessa.
- Suoritustietämys lisää palkkataso- ja järjestelmätyytyväisyyttä edellisten lisäksi pienen henkilökohtaisen palkanosan järjestelmissä, työntekijöiden ja koko henkilöstön järjestelmissä, yksityisen sektorin lisäksi myös valtio- ja kuntasektorilla sekä matalan ja keskisuuren ansiotason omaavien keskuudessa.
- **Palkka-avoimuus** vaikuttaa sekä palkkatasotyytyväisyyteen että järjestelmätyytyväisyyteen. Eli mitä avoimemmaksi palkkaukseen liittyvä viestintä koetaan, sen tyytyväisempiä ollaan sekä palkkaukseen että palkkausjärjestelmään.
  - Yhteys palkkatasotyytyväisyyteen esiintyy tässä aineistossa ainakin niiden osalta, jotka kuuluvat keskisuuren tai suuren henkilökohtaisen palkanosan järjestelmiin, työskentelevät yksityisellä sektorilla ja joiden ansiotaso on keskisuuri.
  - Yhteys järjestelmätyytyväisyyteen esiintyy lähes kaikkien luokitte-lutekijöiden mukaan tarkasteltuna paitsi valtiosektorilla, jossa yhteyttä ei ole.
  - Palkka-avoimuuden yhteyttä tietoon ja tyytyväisyyteen selvitettiin myös tarkemmin. Palkka-avoimuus parantaa palkkatyytyväisyyttä kahdella tavalla. Toisaalta avoimuus parantaa palkkatietämystä, joka puolestaan lisää palkkatyytyväisyyttä. Lisäksi palkka-avoimuus itsessään lisää palkkatyytyväisyyttä, vaikka se ei lisäisikään henkilön tietämystä palkasta (kts. liite 6)
- **Koettu oikeudenmukaisuus** on erityisen vahvassa positiivisessa yhteydessä sekä palkkataso- että järjestelmätyytyväisyyteen. Yhteys esiintyy vahvana myös eri luokittelutekijöiden mukaan tarkasteltuna. Toisin sanoen, mitä oikeudenmukaisemmaksi palkkausjärjestelmän soveltaminen koetaan, sitä tyytyväisempiä ihmiset ovat palkkatasoonsa ja käytössä olevaan palkkausjärjestelmään.

## Vaikutukset sitoutumiseen ja ilmapiiriin.

Seuraavaksi vastataan edelleen tutkimuskysymykseen viisi tarkastelemalla, millaisia vaikutuksia palkkatietämyksellä, palkka-avoimuudella ja koetulla oikeudenmukaisuudella on organisaatioon sitoutumiseen ja koettuun ilmapiiriin. (kuva 35)



Kuva 35. Vaikutukset sitoutumiseen ja ilmapiiriin.

Kuten edellä, **palkkatietämyksen** lajeista tarkastelussa ovat mukana peruspalkkaustietämys ja suoritustietämys, **palkka-avoimuus** ja **koettu oikeudenmukaisuus**. Näillä tekijöillä oletetaan olevan vaikutuksia sitoutumiseen ja ilmapiiriin.

**Sitoutumisella** tarkoitetaan henkilön tunnepohjaista sitoutumista organisaatioon, ja sitä mitattiin esimerkiksi kysymyksellä ”organisaatio x merkitsee minulle työpaikkana varsin paljon”. Työilmapiiriä tarkastellaan kahdesta näkökulmasta: organisaatiossa vallitsevan **kehittymis- ja yhteistyöilmapiirin** sekä **kilpailuilmapiirin** osalta.

**Kehittymis- ja yhteistyöilmapiiriä** kysytään neljällä kysymyksellä, jotka selvittivät missä määrin yksikössä / työryhmässä:

- ”... rohkaistaan yhteistyöhön, ajatusten ja ideoiden vaihtoon.”
- ”... painotetaan työntekijöiden henkilökohtaista oppimista ja kehittämistä.”
- ”... rohkaistaan työntekijöitä kokeilemaan uusia ratkaisuja työhön liittyvissä prosesseissa.”
- ”... jokaisella on täällä oma tärkeä ja selkeä tehtävänsä.”

**Kilpailuilmapiiriä** selvitettiin puolestaan kysymällä, missä määrin vastajan yksikössä / työryhmässä:

- ”... saavutuksia työssä mitataan vertaamalla niitä muiden työntekijöiden saavutuksiin.”
- ”... kannustetaan työntekijöiden keskinäiseen kilpailuun.”



- ”... kannustetaan sisäiseen kilpailuun parhaiden mahdollisten tulosten saavuttamiseksi.”
- ”... on tärkeää suoriutua paremmin kuin toiset.”

Tärkeää on huomata, että nämä ulottuvuudet eivät ole välttämättä toistensa vastakohtia. Organisaatiossa saattaa esimerkiksi olla vahva kehittämis- ja yhteistyöilmapiiri, jolloin työryhmissä tai yksiköissä kannustetaan työntekijöitä tiedon jakamiseen, painotetaan henkilökohtaisen oppimisen ja kehittymisen merkitystä ja rohkaistaan yhteistyöhön ja pohtimaan asioita uusista näkökulmista. Silti samanaikaisesti työryhmässä tai yksikössä voi esiintyä vahva kilpailuilmapiiri työntekijöiden kesken.

Keskeiset tulokset voidaan tiivistää seuraavasti:

- **Sitoutumista edistää** suoritustietämys ja järjestelmän koettu soveltamisen oikeudenmukaisuus.
- **Kehittämis- ja yhteistyöilmapiiriä heikentää** peruspalkkaustietämys, **mutta sitä edistää** suoritustietämys, palkka-avoimuus ja oikeudenmukaiseksi koettu järjestelmän soveltaminen.
- **Kilpailuilmapiirin kokemusta edistää** jossain määrin myös suoritustietämys ja palkka-avoimuus.

Tarkemmat tulokset palkkatietämyksen, palkka-avoimuuden ja oikeudenmukaisuuden yhteydestä sitoutumiseen ja ilmapiiriin esitetään taulukossa 3.<sup>12</sup>. Kuten edellä, vasemmassa sarakkeessa ovat ne tekijät, joiden oletetaan vaikuttavan sitoutumiseen ja ilmapiiriin. Isot plus-, miinus- ja nollamerkit kuvaavat tässä tekijöiden välistä yhteyttä koko aineiston tasolla. Pienet plus-, miinus- ja nollamerkit puolestaan kuvaavat sitä, minkä luokittelutekijöiden mukaan yhteys ainakin esiintyi. Esimerkiksi jos solussa lukee ”kunta / valtio”, tarkasteltava yhteys esiintyi sekä kunta- että valtiosektorilla. Merkkien määrä kuvaa voimakkuutta: voimakas (kolme merkkiä) ja kohtalainen (kaksi merkkiä). Heikkoja yhteyksiä (yksi merkki) ei raportoida luokittelutekijöittäin.

<sup>12</sup> Taulukon 2 tuloksia tarkasteltaessa on huomioitava, että analyyseissä kontrolloitiin vastaajan ikä, sukupuoli, koulutustaso, ansiotaso, esimiesasema ja työsuhteen laatu. Nämä tekijät eivät siis aiheuta löydettyjä tuloksia (kts. myös kuvaus menetelmistä liite 6).

**Taulukko 3. Palkkatietämyksen, palkka-avoimuuden ja oikeudenmukaisuuden yhteys sitoutumiseen ja ilmapiiriin.**

		SITOUTUMINEN	ILMAPIIRI	
			KEHITTYMIS- JA YHTEIS- TYÖILMAPIIRI	KILPAILUILMAPIIRI
PALKKATIETÄMYS	PERUS- PALKKAUS- TIETÄMYS	0	-	0
			-- Keskisuuri Heko -- Toimihenkilöt -- Matala ansiotaso	
	SUORITUS- TIETÄMYS	++	+++	+
		++ Pieni / Keskisuuri/ Suuri Heko ++ Koko henkilöstön järj. ++ Kunta / Yksityinen ++ Matala / Keskisuuri / Korkea ansiotaso	+++ Keskisuuri / Suuri Heko +++ Toimihenkilöt / Ylemmät TH / Koko henkilöstön järj. +++ Valtio / Yksityinen +++ Keskisuuri / Korkea ansio- taso ++ Matala ansiotaso ++ Kuntasektori ++ Pieni Heko	++Yksityinen sektori ++ Keskisuuri ansiotaso
PALKKA- AVOIMUUS	+	++	+	
	++ Työntekijät ++ Kuntasektori	+++ Työntekijät ++ Toimihenkilöt / Ylemmät TH, Koko henkilöstön järj. ++ Pieni / Keskisuuri Heko ++ Kunta / Yksityinen ++ Keskisuuri / Korkea ansiota- so	++ Pieni Heko ++Työntekijät, Toimihenki- löt ++ Kunta / Yksityinen ++ Korkea ansiotaso	
KOETTU OI- KEUDEN- MUKAISUUS	++	++	0	
	++ Keskisuuri / Suuri Heko ++ Kaikki kohderyhmä- jär-jestelmät ++ Valtio / Yksityinen ++ Keskisuuri / Korkea ansiotaso	++ Pieni / Suuri Heko ++ Toimihenkilöt, Ylemmät TH, Koko henkilöstön järj. ++ Valtio / Kunta / Yksityinen ++ Matala / Keskisuuri / Kor- kea ansiotaso		

Merkkien tarkemmat selitykset:

Kolme plus/miinus-merkkiä (+++/- -): Yhteys on positiivinen/negatiivinen ja voimakas ( $\beta > 0,3$  /  $\beta < -0,3$ )

Kaksi plus/miinus-merkkiä (++/-): Yhteys on positiivinen/negatiivinen ja kohtalaisen voimakas ( $0,1 \leq \beta \leq 0,3$  /  $-0,3 \leq \beta \leq -0,1$ )

Yksi plus/miinus-merkki (+/-): Yhteys on positiivinen/negatiivinen, mutta heikko ( $0 < \beta < 0,1$  /  $-0,1 < \beta < 0$ )

Kun yhteys ei ole tilastollisesti merkitsevä ( $p \geq 0,05$ ), soluun on merkitty 0.

Seuraavaksi esitetään taulukon keskeiset havainnot kunkin sitoutumista ja ilmapiiriä selittävän tekijän mukaan tarkasteltuna.

- **Peruspalkkaustietämyksellä** ei ole yhteyttä sitoutumiseen tai kilpailuilmapiiriin. Sen sijaan sillä on kielteinen yhteys kehittymis- ja yhteis-

työilmapiiriin. Mitä paremmin henkilö siis tuntee peruspalkkansa perusteet, sitä kielteisemmin hän arvioi organisaation vallitsevaa kehittämis- ja yhteistyöilmapiiriä.

- Tässä tutkimuksessa peruspalkkatietämyksen kielteinen vaikutus kehittämis- ja yhteistyöilmapiiriin esiintyy ainakin keski-suuren henkilökohtaisen palkanosan järjestelmissä, toimihenkilöillä ja matalalla ansiotasolla.
- **Suoritustietämyksellä** on vahva vaikutus kehittämis- ja yhteistyöilmapiiriin ja kohtalainen sitoutumiseen. Lisäksi se on myös heikosti yhteydessä organisaatiossa koettuun kilpailuilmapiiriin. Mitä paremmin henkilö siis tuntee suorituksen johtamiseen liittyviä asioita, sitä sitoutuneempi hän on työpaikkaansa ja sitä myönteisemmin hän arvioi työpaikkansa tukevan työntekijöiden välistä yhteistyötä ja yksilöllistä kehittymistä. Lisääntynyt suoritustietämys saattaa johtaa myös kokemuksiin kilpailullisesta ilmapiiristä.
  - Luokittelutekijöiden mukaan tarkasteltuna suoritustietämyksen myönteinen vaikutus sitoutumiseen näyttäisi esiintyvän tässä aineistossa järjestelmän henkilökohtaisen palkanosan suuruudesta riippumatta, koko henkilöstön järjestelmissä, kunnissa ja yksityisellä sektorilla sekä ansiotasosta riippumatta.
  - Suoritustietämyksen myönteinen vaikutus kehittämis- ja yhteistyöilmapiiriin kokemukseen näyttäisi esiintyvän henkilökohtaisen palkanosan suuruudesta riippumatta, kaikissa muissa paitsi työntekijäjärjestelmissä, kaikilla sektoreilla ja keski-suurta tai suurta ansiotasoa nauttivien keskuudessa.
  - Suoritustietämyksen kilpailuilmapiiriä lisäävä vaikutus esiintyy ainakin yksityisellä sektorilla, keski-suurta ansiotasoa saavien ja suuren henkilökohtaisen palkanosan järjestelmiin kuuluvien keskuudessa
- **Palkka-avoimuus** vaikuttaa erityisesti kehittämis- ja yhteistyöilmapiiriin kokemukseen mutta edistää myös heikosti sitoutumista ja kokemusta kilpailuilmapiiristä. Mitä avoimemmin organisaatio siis viestii palkkaukseen liittyvistä asioista, sen sitoutuneempi henkilö oli organisaatioon. Lisääntynyt palkka-avoimuus saattaa myös lisätä kokemusta myönteisestä kehittämis- ja yhteistyöilmapiiristä ja toisaalta lisääntyneestä kilpailuilmapiiristä.
  - Tässä tutkimuksessa palkka-avoimuuden myönteinen yhteys sitoutumiseen esiintyy erityisesti työntekijöiden järjestelmissä ja kuntasektorilla
  - Palkka-avoimuuden myönteinen vaikutus kehittämis- ja yhteistyöilmapiiriin esiintyy tässä aineistossa järjestelmän kohderyhmästä riippumatta (vahvin työntekijöillä), pienen ja keski-suuren henkilökohtaisen palkanosan järjestelmissä, kunta ja yksityissektorilla ja keski-suurta tai suurta ansiotasoa ansaitsevien keskuudessa.
  - Palkka-avoimuuden kilpailuilmapiiriä lisäävä vaikutus esiintyy ainakin pienten henkilökohtaisten palkanosien järjestelmissä, työntekijä- ja toimihenkilöjärjestelmissä, kunta ja yksityissektorilla ja niillä, jotka nauttivat korkeaa ansiotasoa.

- **Koettu oikeudenmukaisuus** on myönteisesti yhteydessä sitoutumiseen ja kehittämis- ja yhteistyöilmapiiriin mutta ei kilpailuilmapiiriin. Toisin sanoen, mitä oikeudenmukaisemmaksi henkilö kokee palkkausjärjestelmän soveltamisen, sen sitoutuneempi hän on organisaatioon ja arvioi myönteisemmin organisaatiossa vallitsevaan yhteistyöhön ja kehittymiseen liittyvää ilmapiiriä.
  - Luokittelutekijöiden mukaan tarkasteltuna oikeudenmukainen soveltaminen edistää organisaatioon sitoutumista ainakin keskisuurten ja suuren henkilökohtaisen palkanosan järjestelmissä, koko henkilöstön järjestelmissä, valtiolla ja yksityisellä sektorilla ja keskisuurta tai suurta ansiotasoa saavien keskuudessa.
  - Oikeudenmukaisuus edistää kokemusta organisaatiossa vallitsevasta kehittämis- ja yhteistyöilmapiiristä ainakin pienen ja suuren henkilökohtaisen palkanosan järjestelmissä, toimihenkilöillä, ylemmillä toimihenkilöillä ja koko henkilöstön järjestelmissä, kaikilla sektoreilla ja ansiotasosta riippumatta.

Luokittelutekijöiden mukainen tarkastelu ”hajotti” tulostulokartan varsin pirstaleiseksi. Tulokset raportoidaan kuitenkin tällä tarkkuudella, jotta jokainen lukija voisi löytää tuloskartasta omiin tarpeisiinsa tarvittavat tiedot. Tuloksia tarkasteltaessa lukijan kannattaakin pohtia kahta asiaa: miksi yhteydet ilmenivät tiettyjen taustatekijöiden mukaan tarkasteltuna ja erityisesti, missä ryhmissä yhteyksiä ei esiintynyt ja miksi.

## 4.6 Palkkatietämyksen ja -tyytyväisyyden vertailu Suomen ja USA:n välillä

Seuraavassa tämän tutkimuksen tuloksia vertaillaan joiltain osin yhdysvaltalaiseen Knowledge of Pay -tutkimuksen tuloksiin.

Yhteenvetona tuloksista voidaan todeta seuraavaa:

**Peruspalkkaustietämyksen** taso on Suomessa toteutetussa tutkimuksessa samalla tasolla kuin yhdysvaltalaisessa tutkimuksessa.

**Suoritustietämyksen** taso on Suomessa tutkimuksen mukaan heikompi kuin Yhdysvalloissa.

**Palkkataso- ja järjestelmätyytyväisyys** ovat molemmat selvästi heikomalla tasolla Suomessa kuin Yhdysvalloissa.

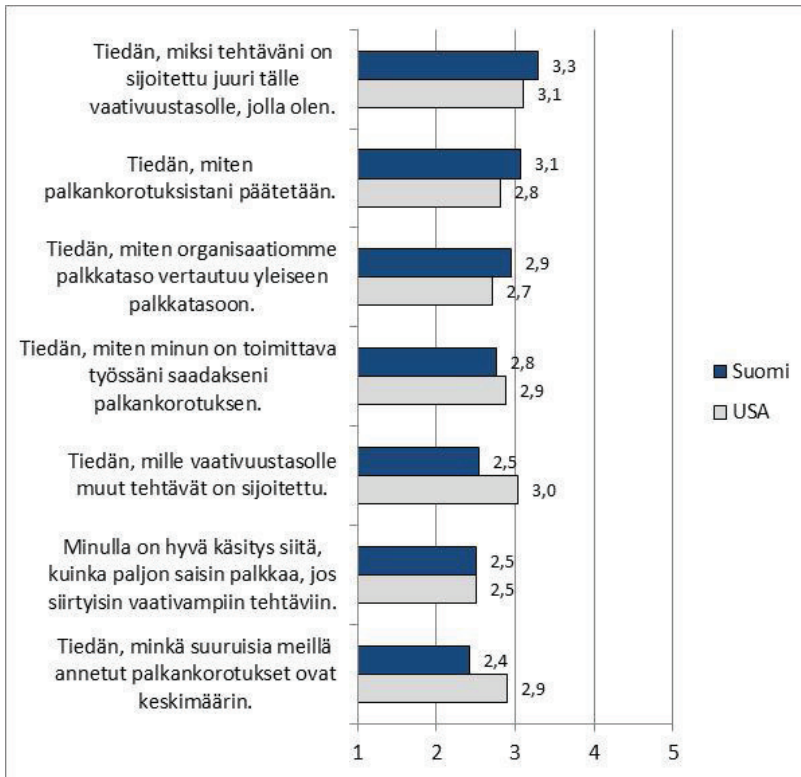
**Julkisen ja yksityisen sektorin** välillä on jonkin verran eroja, mutta tämä painotus ei kuitenkaan selitä Suomen heikompa tulosta. Toisin sanoen Suomen yksityisen sektorin vastaajat ovat yhdysvaltalaisia tyytymättömpiä, vaikkakin tyytyväisempiä kuin julkisen sektorin vastaajat.

**Yleisesti ottaen kontekstista riippumatta** voidaan todeta, että suoritus-tietämys on eroaiteita *vähentävä* tekijä: käytännössä tämä tarkoittaa, että työntekijöille kannattaa antaa palautetta suoriutumisen ja kertoa, miten tavoitteet liittyvät organisaation menestykseen. Peruspalkkaustietämys sen sijaan vaikuttaa monimutkaisemmin. Mikäli se lisää tyytyväisyyttä, se vähentää eroaiteita. Mikäli se ei lisää tyytyväisyyttä, se lisää eroaiteita. Erityisesti tieto ”markkinapalkasta”, eli tieto siitä mitä muualla maksetaan, lisää todennäköisemmin eroaiteita kuin vähentää niitä.

Seuraavaksi tarkastellaan yllä esitettyjä tuloksia tarkemmin. Ensiksi vertaillaan Suomen ja Yhdysvaltojen eroja peruspalkkaa koskevan palkkatietämyksen ja palkkatyytyväisyyden osalta. Tämän jälkeen tarkastellaan tarkemmin eroja julkisen ja yksityisen sektorin välillä. Lopuksi esitetään tuloksia palkkatietämyksen vaikutuksista henkilön eroaikaisiin.

## Peruspalkkaustietämys

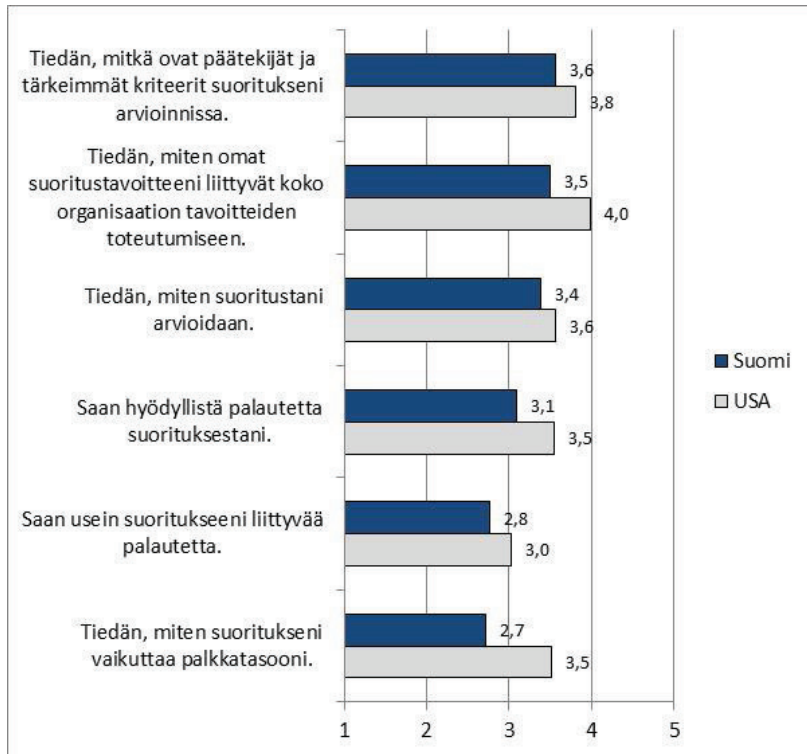
Peruspalkkaustietämyksen osalta erot maiden välillä ovat pääosin pieniä (kuva 36). Tieto siitä, mille vaativuustasolle muut tehtävät on sijoitettu ja minkä suuruisia palkankorotukset omassa organisaatiossa keskimäärin ovat, on USA:ssa selvästi korkeammalla tasolla kuin Suomessa. Vaikuttaa siltä, että omaan palkkaan liittyvät asiat tunnetaan molemmissa maissa kutakuinkin yhtä hyvin, mutta muiden palkkaan ja palkankorotuksiin liittyvät asiat tunnetaan USA:ssa keskimäärin paremmin kuin Suomessa.



**Kuva 36. Peruspalkkaustietämys Suomessa ja USA:ssa** (1 = täysin eri mieltä, 3 = siltä väliltä, 5 = täysin samaa mieltä).

## Suoritustietämys

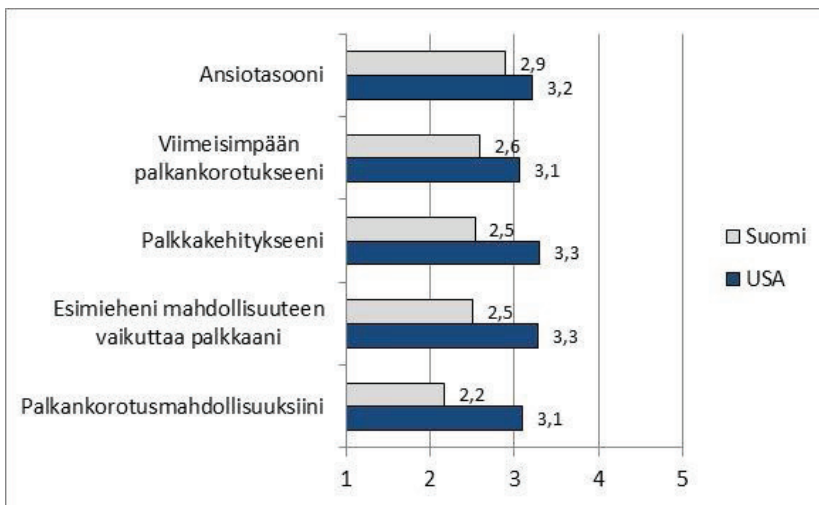
Kuva 37 havainnollistaa suomalaisten ja yhdysvaltalaisien suoritustietämyksen tasoa. Kaiken kaikkiaan suoritukseen liittyvät asiat tunnetaan USA:ssa paremmin kuin Suomessa. Erityisesti oman suorituksen yhteys palkkaan tiedetään USA:ssa selvästi Suomea paremmin.



**Kuva 37. Koettu suoritustietämys Suomessa ja USA:ssa** (1 = täysin eri mieltä, 3 = siltä väliltä, 5 = täysin samaa mieltä).

## Palkkatasotyytyväisyys

Kuvassa 38 vertaillaan suomalaisten ja yhdysvaltalaisien vastaajien palkkatasotyytyväisyyttä. Yhdysvaltalaiset vastaajat arvioivat jokaista kysymystä myönteisemmin kuin suomalaisten vastaajat. Tyytyväisyyserot ovat myös vähäisiä eri kysymysten välillä yhdysvaltalaisessa aineistossa. Tyytyväisimpiä yhdysvaltalaiset ovat palkkakehitykseen ja esimiehen mahdollisuuksiin vaikuttaa palkkaan. Hieman matalammaksi arvioidaan tyytyväisyys viimeisimpään palkankorotukseen ja palkankorotusmahdollisuuksiin. Suomalaiset puolestaan arvioivat olevansa tyytyväisimpiä ansiotasoonsa ja vähiten tyytyväisiä palkankorotusmahdollisuuksiinsa.



**Kuva 38. Palkkatasotyytyväisyys Suomen ja USA:n aineistoissa** (1 = erittäin tyytymätön, 2 = melko tyytymätön, 3 = en tyytymätön enkä tyytyväinen, 4 = melko tyytyväinen, 5 = erittäin tyytyväinen).

## Järjestelmätyytyväisyys

Kuvassa 39 vertaillaan järjestelmätyytyväisyyttä suomalaisten ja yhdysvaltalaisien vastaajien kesken. Suomalaiset arvioivat kaikkia esitettyjä kysymyksiä kriittisemmin kuin yhdysvaltalaiset. Yhdysvaltalaiset ovat tyytyväisimpiä tapaan, jolla tehtävät on sijoitettu eri vaativuustasoille ja järjestelmän soveltamistapaan. Myös suomalaiset arvioivat työn vaativuusluokittelutapaa myönteisemmin esitetyistä kysymyksistä. Kriittisimmin yhdysvaltalaiset arvioivat tapaa, jolla palkankorotuksista päätetään. Suomalaiset ovat tyytymättömiä palkkaukseen liittyvien toimintatapojen johdonmukaisuuteen.





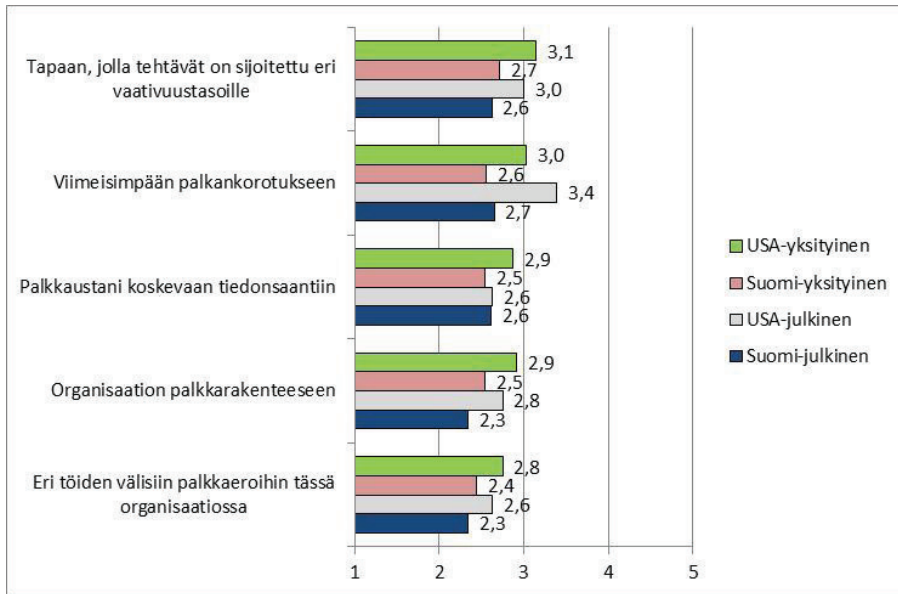
**Kuva 39. Järjestelmätyytyväisyys Suomessa ja USA:ssa** (1 = erittäin tyytymätön, 2 = melko tyytymätön, 3 = en tyytymätön enkä tyytyväinen, 4 = melko tyytyväinen, 5 = erittäin tyytyväinen).

### Miten sektoreiden väliset erot vaikuttavat palkkatyytyväisyyteen?

Koska arviot palkkatyytyväisyydessä eroavat Suomen ja USA:n välillä, tarkastelimme myös missä määrin tämä johtuu sektorien välisistä eroista. Aiemmin esiteltyssä vertailussa ei otettu huomioon sitä, että Suomen aineistossa oli mukana enemmän julkisen sektorin organisaatioita.

Tulosten mukaan sekä Suomen että USA:n julkisen sektorin vastaajat ovat pääosin yksityisen sektorin vastaajia tyytymättömämpiä palkkaukseen liittyviin seikkoihin, kuten tapaan jolla tehtävät on sijoitettu eri vaativuustasoille, organisaation palkkarakenteeseen ja eri töiden väliin palkkaeroihin organisaatiossa (kuva 40). Tästä poikkeuksena on tyytyväisyys viimeisimpään palkankorotukseen, johon ollaan – ehkä hieman yllättäen – sekä Suomessa että USA:ssa julkisella sektorilla tyytyväisempiä kuin yksityisellä sektorilla.

Hienoinen eroavaisuus maiden välisissä vertailuissa on tyytyväisyydessä tiedonsaantiin: USA:ssa yksityisen sektorin vastaajat kokevat olevansa tyytyväisempiä tiedonsaantiin, kun taas Suomessa julkisen sektorin vastaajat ovat hienoisesti yksityisen sektorin vastaajia tyytyväisempiä. Kaiken kaikkiaan voimme todeta, etteivät suomalaiset vastaajat yksityisellä tai julkisella sektorilla olleet missään suhteessa amerikkalaisia tyytyväisempiä.



**Kuva 40. Suurimmat palkkatyytyväisyyserot sektorien välillä Suomessa ja USA:ssa** (1 = erittäin tyytymätön, 2 = melko tyytymätön, 3 = en tyytymätön enkä tyytyväinen, 4 = melko tyytyväinen, 5 = erittäin tyytyväinen).

### Lisääkö vai vähentääkö palkkatietämys eroaiteita?

Palkkatietämyksen vaikutuksista valitsimme tämän vertailun tarkastelun kohteeksi eroaiteet (ks. liitteet 4 ja 7). Kummastakin aineistosta saatujen tulosten mukaan peruspalkkaustietämys vähentää eroaiteita silloin kun se lisää tyytyväisyyttä. Sen sijaan jos peruspalkkaustietämys ei lisää tyytyväisyyttä, lisää se eroaiteita.

Yhdysvalloissa kerätystä aineistosta havaitaan myös, että tieto markkinapalkoista (ns. external market knowledge) on omiaan lisäämään eroaiteita. Tiedon rooli on kuitenkin monitahoinen: kun tieto markkinapalkoista lisää tyytyväisyyttä, vähentää se eroaiteita, mutta kun tieto ei lisää tyytyväisyyttä, lisää se eroaiteita. Keskimäärin tieto siitä, mitä muissa organisaatioissa maksetaan, on omiaan lisäämään eroaiteita.

Tämä ei kuitenkaan koskenut suoritustietämystä. Suoritustietämys vähentää eroaiteita riippumatta siitä, lisääkö suoritustietämys tyytyväisyyttä vai ei. Nämä tulokset ovat hyvin samankaltaisia sekä suomalaisessa että yhdysvaltalaisessa aineistossa.

Johtopäätöksenä voidaan todeta, että sekä suomalaisissa että yhdysvaltalaisissa organisaatioissa kannattaa panostaa tavoitteiden asetantaan, palautteeseen ja näistä kommunikointiin. Tuloksista kävi ilmi yksiselitteisesti, että suoritustietämys vähentää eroaiteita. Koska puolestaan peruspalkkaustietämyksen lisääminen saattaa lisätä eroaiteita (riippuen siitä lisääkö se tyytyväisyyttä vai ei), jää organisaatioiden pohdittavaksi, miten peruspalkkaustietämyksen parantaminen vaikuttaa ja miten eroaiteiden mahdollinen lisääntyminen vaikuttaa organisaation toimintaan. Keskimäärin peruspalkkaustietämyksen yhteys eroaiteisiin on neutraali.

## 5. Yhteenvedo keskeisistä tuloksista

Tähän lukuun on koottu tutkimuskysymyksittäin keskeiset raportissa esitetyt tulokset. Pohdinta ja johtopäätöksiä esitetään seuraavassa luvussa 6.

### 1. Mikä on palkkatietämyksen tila Suomessa?

*Palkkatietämys koostuu tässä tutkimuksessa peruspalkkaustietämyksestä, suoritustietämyksestä, tulospalkkaustietämyksestä ja organisaatiokohtaisesta tiedosta, jolla kartoitettiin ns. faktatietoa oman organisaation palkitsemisen kokonaisuudesta. Palkkatietämys tarkoittaa sitä, että yksilö tuntee palkan määräytymisperusteet ja palkkaprosessin sekä ymmärtää, miten oma suoritus vaikuttaa palkkaukseen.*

**Keskimäärin palkkatietämyksen taso on melko alhainen.** Eri organisaatioiden ja eri palkkausjärjestelmien välillä on huomattavia eroja. Myös palkkatietämyksen eri lajien välillä on eroja. Suorituksen johtamiseen ja suoritukseen perustuvaan palkanosaan sekä tulospalkkaukseen liittyvät asiat tunnetaan paremmin kuin peruspalkkaan liittyvät asiat.

**Peruspalkkaustietämys** on kaiken kaikkiaan melko matalla tasolla. Yli puolessa peruspalkkaustietämystä mitanneessa aiheessa tietämättömien osuus vastaajista on 50 % tai yli. Esimerkiksi noin 60 % vastaajista ei tiedä, millaista palkkaa saisi, jos vaihtaisi vaativampiin tehtäviin tai minkä suuruisia ovat olleet keskimäärin organisaatiossa jaetut palkankorotukset. Puolet vastaajista ei tiedä, millaisella toiminnalla työssään voisi saada palkankorotuksen. Parhaiten tiedetään (57 % vastaajista), miksi oma työ on sijoitettu juuri tietyille vaativuustasolle.

Vertailtaessa erilaisia palkkausjärjestelmiä havaitaan, että peruspalkkaustietämys vaihtelee vain vähän sen mukaan, mikä henkilöstöryhmä on järjestelmän piirissä. Korkein tietämys on niillä vastaajilla, joiden palkassa on erilliset tehtävään ja henkilökohtaiseen suoritukseen perustuvat osat. Eri sektoreista korkein peruspalkkaustietämyksen taso on kuntasektorilla.

**Suorituksen johtamiseen** liittyvät asiat tunnetaan paremmin kuin peruspalkkaukseen liittyvät asiat. Parhaiten tunnetaan suorituksen arviointijärjes-

telmä, sillä 67 % vastaajista arvioi tuntevansa suoritusarvioinnissa käytettävät tekijät. Yli 60 % vastaajista kertoo tietävänsä, miten omat suoritusavoitteet liittyvät organisaation menestykseen ja miten suoriutumista arvioidaan. Kuitenkin vastaajista 50 % ei tiennyt, miten oma suoritus on yhteydessä palkkaan.

Vertailtaessa erilaisia palkkausjärjestelmiä ja eri sektoreita havaitaan, että niissä suoritusavoiteet on korkeimmalla tasolla yksityisellä sektorilla työskentelevillä, ylempillä toimihenkilöillä ja kokonaispalkkajärjestelmissä.

**Tulospalkkaukseen** liittyvät asiat tunnetaan paremmin kuin peruspalkkaukseen tai suorituksen johtamiseen liittyvät asiat. Tulospalkkaustietämyksen osalta vastaajista 74 % arvioi tietävänsä tulospalkkauksessa käytetyt mittarit. Heikoin tietämys liittyy tulospalkkauksen rahoitukseen, kun 49 % vastaajista arvioi, ettei tunne tulospalkkauksen rahoitustapaa. Tulospalkkaustietämys on korkeimmillaan toisaalta yksityisellä sektorilla ja toisaalta ylempillä toimihenkilöillä.

**Organisaatiokohtaisen ”todellisen” tiedon** taso vaihtelee paljon tutkimukseen osallistuneiden organisaatioiden ja tutkittujen palkkausjärjestelmien välillä. Kyselyyn vastanneet tiesivät oikeat vastaukset keskimäärin 48 prosenttiin esitetystä kysymyksistä. Alhaisimmillaan organisaation vastaajat tiesivät oikean vastauksen 32 % kysymyksistä. Parhaimmalla tasolla organisaatiokohtainen tieto oli organisaatiossa, jossa vastaajat tiesivät oikean vastauksen keskimäärin 79 % kysymyksistä. Organisaatiokohtainen tieto on korkeimmalla tasolla yksityisellä sektorilla työskentelevillä ja toisaalta työntekijöiden järjestelmien piirissä olevilla.

**Vertailtaessa yksittäisiä palkkausjärjestelmiä** havaitaan, että tietämyksen taso vaihtelee suuresti kaikkien tiedon lajien osalta. Kunkin organisaation käytännöt palkkauksesta viestimässä lienevät keskeisessä roolissa.

**Esimiehet** tuntevat peruspalkkaukseen, suoritukseen ja tulospalkkaukseen liittyvät asiat muita paremmin.

## **2. Miten palkkausasioista viestitään organisaatioissa?**

*Palkkausviestintään liittyen tarkastellaan palkka-avoimuutta, erilaisten palkkatiedon lähteiden käyttöä ja esimiehen roolia palkkausviestinnässä. Palkka-avoimuudella tarkoitetaan tässä sitä, miten hyvin palkkaukseen liittyvää tietoa on työpaikoilla saatavissa ja kuinka aktiivisesti organisaatio näistä asioista kommunikoi.*

Henkilöstön mielestä organisaatioiden **palkka-avoimuus** on melko matalalla tasolla koko aineiston valossa tarkasteltuna, mutta organisaatioiden välillä

on suuria eroja. Vastaajat arvioivat myönteisesti omia mahdollisuuksiaan hankkia (niin halutessaan) palkkaukseen liittyvää tietoa. Selvästi kriittisemmin arvioidaan organisaation aktiivisuutta viestiä palkka-asioista. Tietoa siis uskotaan olevan saatavilla, vaikka organisaatiot eivät sitä aktiivisesti jaa. Henkilöstön kokemukset palkka-avoimuudesta ovat melko yhdenmukaisia organisaatioiden palkka-avoimuuden linjausten kanssa. Avoimuus on suurinta julkisella sektorilla ja TES-pohjaisissa palkkausjärjestelmissä, ja vähäisintä yksityisellä ja ylempien toimihenkilöiden järjestelmissä.

**Palkkatiedon lähteinä** henkilöstö käyttää useimmin työtovereita (54 % vastaajista), esimiestä (44 % vastaajista) ja kehityskeskusteluita (53 % vastaajista). Näitä pidetään myös hyödyllisimpinä tiedon lähteinä. Intranet on työntäjille tärkeämpi viestintäkanava kuin henkilöstölle. Esimiehet arvioivat hyvin myönteisesti omia kykyjään hoitaa alaisensa palkka-asioita, mutta ovat tyytymättömiä omiin mahdollisuuksiinsa palkita alaisiaan hyvistä suorituksista. Esimiehiltä kysytään eniten palkankorotuksista, organisaation suoritustavoitteista ja omista tavoitteista ja palautteesta, vähemmän muiden palkkoihin liittyvistä asioista.

**Organisaatioiden palkkausviestinnän käytännöt** vaihtelevat paljon, ja hyvä palkkatietämys voidaan saavuttaa monin eri tavoin riippuen organisaation muista käytännöistä.

### 3. Mikä on palkkatyytyväisyyden tila Suomessa?

*Palkkatyytyväisyyttä tarkastellaan tässä peruspalkkauksen ja tulospalkkauksen osalta. Peruspalkkaustyytyväisyydessä erotetaan lisäksi kaksi ulottuvuutta: palkkatasotyytyväisyys eli tyytyväisyys ansiotasoon ja palkankorotuksiin sekä järjestelmätyytyväisyys eli tyytyväisyys palkkausjärjestelmän rakenteeseen ja hallintoon.*

Koko aineistossa tulospalkkaukseen ollaan tyytyväisempiä kuin peruspalkkaukseen tai siihen liittyvään järjestelmään. Peruspalkan **palkkatasotyytyväisyys** ei ole kovin korkealla tasolla. Myönteisimmät arviot liittyvät ansiotasoon, johon tyytyväisiä on 38 % vastaajista. Samanaikaisesti kuitenkin 42 % vastaajista vastasi olevansa tyytymättömiä omaan ansiotasoonsa. Suurin tyytymättömyys liittyy kuitenkin itse **järjestelmään**, kuten palkkaukseen liittyvien toimintatapojen johdonmukaisuuteen. Tyytymättömien osuus arvoitaessa toimitatapojen johdonmukaisuutta on 58 %.

Palkkatyytyväisyydessä on **eroja erilaisissa palkkausjärjestelmissä**. Ylempien toimihenkilöiden järjestelmissä tyytyväisyys palkkatasoon, palkkaus-

järjestelmään ja tulospalkkaukseen on korkeammalla tasolla kuin muiden henkilöstöryhmien järjestelmissä. Tyytymättömmimpiä puolestaan ovat työntekijäjärjestelmiin kuuluvat.

Kokonaispalkkaisten keskuudessa palkkataso- ja järjestelmätyytyväisyys ovat muita korkeammalla tasolla. Suurta henkilökohtaista palkanosaa saavat arvioivat muita myönteisemmin sekä peruspalkan tasoa että siihen liittyvää järjestelmää.

Kuntasektorilla työskentelevät ovat tyytymättömmimpiä palkkatasoon ja tulospalkkaukseen erityisesti yksityiseen sektoriin verrattuna.

#### **4. Mitkä tekijät vaikuttavat palkkatietämykseen?**

*Tutkimuksessa selvitettiin koko aineiston tasolla, mitkä organisaation, palkkausjärjestelmän ja henkilön ominaisuudet ovat yhteydessä palkkatietämyksen kahteen ulottuvuuteen: peruspalkkaustietämykseen ja suoritustietämykseen.*

**Tietämystä edistää** palkkaukseen liittyvän viestinnän avoimuus ja se, kuinka usein esimiestä, koulutus- ja tiedotustilaisuuksia ja kehityskeskusteluita käytetään palkkaukseen liittyvinä tiedon lähteinä. Myös palvelusajan pituus parantaa tietämystä.

**Tietämys on heikompaa** vanhemmissa palkkausjärjestelmissä ja silloin, kun työtovereita käytetään palkkaukseen liittyvän tiedon lähteenä.

#### **5. Millainen yhteys palkkatietämyksellä on palkkatyytyväisyyteen, organisaatioon sitoutumiseen ja työyhteisön ilmapiiriin**

*Tutkimuksessa selvitettiin koko aineiston tasolla, miten peruspalkkaustietämys, suoritustietämys, palkka-avoimuus ja järjestelmän soveltamisen oikeudenmukaisuus vaikuttavat palkkatyytyväisyyteen, organisaatioon sitoutumiseen ja työyhteisön ilmapiiriin. Lisäksi vaikutuksia tarkasteltiin sektorin, järjestelmän kohderyhmän, järjestelmään kuuluvan henkilökohtaisen palkan osan suuruuden ja ansiotason mukaan.*

**Palkkatasoon ja palkkausjärjestelmään liittyvää tyytyväisyyttä** edistää peruspalkkaukseen ja suoritukseen liittyvän tietämyksen lisääminen, palkkauksesta viestimisen avoimuus ja järjestelmän soveltamisen oikeudenmukaisuus.

**Sitoutumista edistää** suoritustietämys ja järjestelmän oikeudenmukainen soveltaminen.

**Ilmapiiriä** tarkasteltiin kahden ulottuvuuden osalta. Kehittymis- ja yhteistyöilmapiiri kuvaavat organisaation tapaa tukea yksilöiden kehittymistä, ammatillista osaamista, tiedon jakamista ja keskinäistä yhteistyötä. Kilpailuilmapiiri puolestaan kuvaa työntekijöiden välistä kilpailua. **Kehittymis- ja yhteistyöilmapiiriä heikentää** peruspalkkaustietämys, **mutta sitä edistää** suoritustietämys, palkka-avoimuus ja oikeudenmukaiseksi koettu järjestelmän soveltaminen. **Kilpailuilmapiirin kokemusta lisäävät vähäisessä määrin** suoritustietämys ja palkka-avoimuus.

## **6. Miten Suomen tulokset eroavat Yhdysvaltaisista Knowledge of Pay - tutkimuksen tuloksista?**

*Tutkimuksessa vertailtiin Suomen tuloksia vastaavaan, yhdysvaltalaiseen tutkimukseen.*

Peruspalkkaustietämyksen taso on Suomessa samalla tasolla kuin se on yhdysvaltaisessa tutkimuksessa. Suoritustietämyksen taso on sen sijaan Suomessa heikompina kuin Yhdysvalloissa. Palkkatyytyväisyys ovat Suomessa heikompina kuin Yhdysvalloissa.



## 6. Johtopäätökset ja pohdintaa

Tässä raportissa olemme kuvanneet tutkimustuloksia palkkatietämyksen tilasta Suomessa. Tulokset perustuvat aineistoon, joka kerättiin vuosina 2011 ja 2012. Tutkimukseen osallistui 20 Suomessa toimivaa organisaatiota, joissa selvitettiin palkkatietämyksen tilaa 31 peruspalkkausjärjestelmästä ja 15 tulospalkkausjärjestelmästä. Tietoa saatiin organisaatioiden palkkausasioista vastaavilta henkilöiltä. Lisäksi noin 5200 henkilöä vastasi kyselyyn.

Raportissa on kuvailtu palkkatietämyksen tilaa, viestintää palkkausasioista ja palkkatyytyväisyyden tilaa. Lisäksi on tutkittu, mitkä asiat vaikuttavat palkkatietämykseen ja mitä vaikutuksia palkkatietämyksellä on. Edellisessä luvussa kokosimme tulokset tutkimuskysymyksittäin. Seuraavaksi pohdimme vielä tuloksia ja esitämme johtopäätöksiä kuuden mielestämme keskeisen teeman alla.

Tutkimuksen keskeiset tulokset voi kiteyttää seuraavasti. Palkkatietämys on tärkeää. Se edistää palkkatyytyväisyyttä, organisaatioon sitoutumista sekä kehittymis- ja yhteistyöilmapiiriä. Palkkatietämyksessä on vielä kuitenkin paljon parantamisen varaa, erityisesti palkkauksen kannustavuuteen liittyvien asioiden kohdalla. Tärkeimpinä palkkatiedon lähteinä pidetään esimiehiä. Myös palkkaviestinnän avoimuus edistää sekä tietoa että tyytyväisyyttä.

### **Palkkatietämyksessä on vielä paljon parantamisen varaa**

Palkkatietämyksen taso on Suomessa keskimäärin melko matala. Peruspalkkaukseen liittyvät asiat tunnetaan heikoimmin. Peruspalkkauksen osalta keskimäärin parhaiten tiedetään se, miksi oma tehtävä on sijoitettu tietylle vaativuustasolle. Tämän tiesi 56 % kyselyyn vastanneista. Palkkauksen kannustavat elementit tunnetaan kuitenkin heikosti. Vain 28 % vastaajista tietää, minkä suuruista palkkaa voisi vaativammassa tehtävissä saada. Puolet vastaajista ei tiedä, miten heidän on toimittava työssään saadakseen palkankorotuksen. Lisäksi suorituksen yhteyden omaan palkkatasoonsa tuntee vain 33 % vastanneista. Muut suorituksen johtamisen tekijät tunnettiin kuitenkin paremmin, sillä 67 % vastaajista arvioi tuntevansa suoritusarvioinnissa käytettävät tekijät.

Voidaankin sanoa, että erityisesti peruspalkkauksen kannustavuuteen liittyvien asioiden tuntemuksessa olisi paljon parantamisen varaa.

Tietämyksen taso vaihtelee eri organisaatioiden ja palkkausjärjestelmien välillä erittäin paljon. Peruspalkkaustietämys oli parhaimmissa järjestelmissä tasolla 3,6 ja heikoimmillaan 2,2, kun asteikko oli yhdestä viiteen. Suoritustietämys puolestaan vaihtelee välillä 2,5 ja 3,7. Kun näitä eroja selvitettiin tarkemmin, havaittiin eroja organisaation toimintasektorin, palkkausjärjestelmän rakenteen ja järjestelmän kohderyhmän mukaan.

Esimerkiksi peruspalkkaustietämys on korkeimmalla tasolla niillä vastaajilla, joiden palkka koostuu erillisistä tehtävään ja henkilökohtaiseen suoritukseen perustuvista osista. Suoritustietämys puolestaan on parhaalla tasolla kokonaispalkka-järjestelmien piirissä olevilla. Tämä tulos on varsin ymmärrettävä, koska erillinen tehtäväkohtainen palkanosa on usein rahallisesti saajalleen merkittävin ja sikäli kiinnostavin. Kokonaispalkkajärjestelmissä taas suorituksen vaikutus palkkatasoon voi olla hyvinkin merkittävä. Palkkausjärjestelmän rakenne selittäänee myös sen, että sektoreittain tarkasteltuna peruspalkkaustietämys on korkeimmalla tasolla kuntasektorilla. Kuntasektorilla käytössä olevissa palkkausjärjestelmissä tehtävään liittyvä palkanosa määrittää suurelta osin henkilön palkkatason. Suoritusta kuvaava henkilökohtainen palkanosa on ollut kuntasektorilla toistaiseksi pieni. Suoritus- ja tulospalkkaustietämys puolestaan ovat korkeimmalla tasolla yksityisellä sektorilla työskentelevillä, joilla myös on käytössä kokonaispalkkajärjestelmiä ja melko suuria tulospalkkioita.

Vertailtaessa eri vastaajaryhmiä havaittiin myös, että tietämys on parhainta ylempien toimihenkilöiden järjestelmien piirissä ja esimiesasemassa olevilla. Mahdollisia selityksiä voivat olla esimerkiksi tämän ryhmän korkeampi koulutustaso ja palkan yksilöllisempi määräytyminen. Palkasta pääsee itse sopimaan, jolloin siihen kiinnittää myös enemmän huomiota. Lisäksi esimiesasemassa olevilla on keskeinen rooli tavoitteiden asettajana ja suorituksen arvioijana ja heille tarjotaan enemmän palkkaukseen liittyvää koulutusta.

## **Esimies on tärkeässä roolissa tiedonlähteenä**

Organisaatioissa oli käytössä palkkaustiedon viestimiseksi paljon eri kanavia, joista kaikkia emme pystyneet vertailemaan. Tämän tutkimuksen mukaan oma esimies on yleensä tärkein palkkaustiedon lähde. Hänet arvioi hyödyllisimmäksi tiedon lähteeksi 52 % vastaajista. Lähes yhtä hyödyllisenä pidetään kehityskeskusteluita, joissa niissäkin tieto välittyy esimiehen kautta. Kehityskeskusteluita käyttää palkkaustiedon lähteenä 53 % vastaajista ja esimiestä 44 % vastaajista.

Esimiehiin kohdistuu siten paineita palkkatietämyksen suhteen. Kuten tulokset osoittavat, esimiesten palkkatietämys on paremmalla tasolla kuin alaisten. Esimiehet myös itse luottavat vahvasti kykyynsä kertoa palkka-asioista ja erotella hyvin ja huonosti suoriutuvat alaisensa. Esimiestyön tärkeyttä korostaa havainto, että esimiehen käyttö palkkatiedon lähteenä on voimakkaasti yhteydessä suoritustietämykseen. Kuitenkin vain vajaa kolmannes esimiehistä on tyytyväisiä mahdollisuuksiinsa palkita hyvin suoriutuvia alaisia. Taustalla saattaa olla paitsi budjetin rajallisuus myös päätöksentekoprosessien moniportaisuus. Esimiehen rooli ei aina ole selkeä.

Esimiehet ovat usein vastuussa oman yksikkönsä osalta tavoitteiden kommunikoinnista, suoritus- ja tulostavoitteiden asettamisesta ja palautteen antamisesta yksittäiselle työntekijälle sekä suullisesti että palkankorotusten muodossa. Organisaatioissa kannattaakin varmistaa, että esimiehillä on riittävät tiedot, taidot ja valta toteuttaa palkkatietämyksen kannalta oleellisten tehtävien hoitoa. Paljon on kyse myös asian tehokkaasta viestinnästä. Esimiehet eivät välttämättä aina miellä, että palkitsemiseen liittyvät asiat ovat heidän vastuullaan muiden tehtävien lisäksi. Palkkausjärjestelmien toimivuuden kannalta esimiesten rooli on kriittinen. Esimiehet voivat toimia tehokkaina palkkatietämyksen edistäjinä, varsinkin silloin, kun tämä rooli on heille selkeästi määritelty ja heillä on siihen riittävä osaaminen.

## **Palkka-avoimuus parantaa palkkatietämystä**

Tämän tutkimuksen tulosten mukaan palkka-avoimuus lisää selkeästi palkkatietämystä. Palkka-avoimuuden yhteys palkkatietämykseen oli tutkituista tekijöistä voimakkain. Palkka-avoimuus ei ole keskimäärin kuitenkaan kovin suurta. Henkilöstö tietää mielestään, mistä tietoa voisi saada, ja yli puolet vastaajista (56 %) myös luotti saavansa tarvitsemansa tiedon niin halutessaan. Kuitenkin vain alle 20 % vastaajista oli sitä mieltä, että omassa organisaatiossa pidetään hyvää huolta henkilöstön palkkatietämyksestä tai että organisaatio tarjoaa tietoa joko kirjallisessa muodossa tai esimiesten välityksellä.

Arviot palkka-avoimuudesta vaihtelevat tutkittujen palkkausjärjestelmien välillä paljon. Korkeimmillaan avoimutta kuvaavan summamuuttujan arvo on tasolla 3,2 ja matalimmillaan tasolla 1,7, (asteikolla yhdestä viiteen). Myönteisimmin palkka-avoimuutta arvioivat valtiolla työskentelevät henkilöt. Valtio- ja sektorilla palkkaan liittyvät asiat ovatkin pääosin julkisia. Muutenkin organisaatioissa, joissa koko henkilöstö kuuluu saman järjestelmän piiriin, arvioidaan palkka-asioista viestiminen avoimemmaksi.

Palkka-avoimuus on alhaisimmillaan ylempien toimihenkilöiden järjestelmissä. Vaikka näissä järjestelmissä erityisesti suoritustietämys on muihin ryhmiin verrattuna korkeammalla tasolla, on siinäkin parantamisen varaa, ja lisäämällä palkka-avoimuutta voidaan tietämystä edelleen parantaa.

Intranet on nykyisin yksi tärkeimmistä käytössä olevista viestinnän keinoista. Useimmissa organisaatioissa kaikki saatavilla oleva palkkaustieto löytyy sieltä. Intranetin käyttö ei kuitenkaan yksin riitä, sillä peräti 37 % vastaajista ei koskaan käytä intranettia palkkatiedon lähteenä. Tästä syystä organisaatiossa on huolehdittava, että palkkatietoa on riittävän helposti saatavilla muistakin lähteistä. Myös työtoverit ovat tärkeitä tiedon lähteitä. Vastaajista 54 % käyttää usein tiedon lähteenä työtovereita. Tämä kuvastanee sitä, että palkkausasioista keskustellaan organisaatioissa paljon myös epävirallisilla foorumeilla. Työtovereiden käyttö palkkatiedon lähteenä on tulostemme mukaan kuitenkin kielteisessä yhteydessä suoritustietämykseen. Tämä voidaan tulkita joko siten, että ne, jotka ovat epätietoisia suorituksen liittyvistä asioista, juttelevat työtoverien kanssa, tai että juttelu työtovereiden kanssa lisää epätietoisuutta. Tulos kuitenkin korostaa virallisten lähteiden merkitystä palkkaukseen liittyvää tietoa jaettaessa, koska se on omiaan vähentämään huhupuheiden ja väärän tiedon määrää työntekijöiden välisissä keskusteluissa.

Aktiivisuutta palkkauksesta viestimisessä kannattaisikin jatkossa parantaa. Passiivisten tiedon lähteiden lisäksi tarvitaan mahdollisuus keskustella juuri niistä palkkaan liittyvistä asioista, jotka kutakin askarruttavat. Tietoa kannattaa tarjota monia kanavia pitkin. Myös henkilöstö- ja palkkahallinnolla on merkittävä rooli, vaikka näitä tiedon lähteitä ei tässä tutkimuksessa saatukaan vertailtua. Kaiken kaikkiaan palkkausasioiden viestinnässä on syytä miettiä omaan organisaatioon ja palkkausjärjestelmään sopivia käytäntöjä.

## **Palkkatietämys on tärkeä palkkatyytyväisyyttä lisäävä tekijä**

Alhainen palkkatyytyväisyys on varsin yleinen huolen aihe työpaikoilla. Sen pelätään muun muassa heikentävän työmotivaatiota, suoriutumista ja sitoutumista. Myös tässä tutkimuksessa tyytyväisyys sekä palkkatasoihin että palkkausjärjestelmään ovat keskimäärin varsin alhaisella tasolla. Tilannetta kuvaa se, että tyytyväisimpiä vastaajat ovat omaan ansiotasoonsa, johon kuitenkin vain 38 % vastaajista on tyytyväisiä ja 42 % tyytymättömiä. Alhaista järjestelmätyytyväisyyttä kuvastaa se, että vastaajista 68 % on tyytymättömiä omiin mahdollisuuksiinsa saada palkankorotus. Palkkaukseen liittyvien toimintatapojen johdonmukaisuuteen omassa organisaatiossa on tyytymätön 58 % vas-

taajista. Molemmat tyytyväisyyden ulottuvuudet ovat tärkeitä, ja parantamalla järjestelmän toimintaa voidaan lisätä myös palkkatyytyväisyyttä.

Tutkimustuloksistamme käy selvästi ilmi, että palkkatyytyväisyyteen voidaan vaikuttaa parantamalla palkkatietämystä. Sekä peruspalkkaustietämys että suoritustietämys ovat yhteydessä molempiin tyytyväisyyden ulottuvuuksiin. Erityisesti suoritustietämys parantaa palkkatyytyväisyyttä mutta myös organisaatioon sitoutumista ja kehittämismyönteistä ilmapiiriä. Vaikutus on vahvimmillaan yksityisellä sektorilla, ylempien toimihenkilöiden järjestelmissä ja palkkausjärjestelmissä, joissa on suuri henkilökohtainen palkanosa.

On hyvä muistaa, että palkkatietämys ei automaattisesti lisää tyytyväisyyttä. Esimerkkinä tästä voivat olla tilanteet, joissa oletukset palkankorotusmahdollisuuksista osoittautuvat vääriksi tai palkkausjärjestelmään sisältyy selviä epäkohtia. Silloin lisääntynyt tieto lisää todennäköisesti tyytymättömyyttä. Tällä tyytymättömyydellä saattaa olla myös kielteisiä seurauksia. Esimerkiksi tulokset osoittavat, että jos peruspalkkaustietämys ei lisää tyytyväisyyttä, se lisää eroaiteita. Tämän vuoksi palkkausjärjestelmän rakenteellisten ratkaisujen tulee olla ”riittävän hyvällä tasolla”, ts. perusteltavissa henkilöstölle. Tavalisempi syy on kuitenkin järjestelmään liittyvä huono viestintä, jolloin hyväänkin järjestelmään voi kohdistua väärää tietoa tai vääristyneitä odotuksia.

## **Palkka-avoimuus ja oikeudenmukaiset menettelytavat vaikuttavat myös suoraan palkkatyytyväisyyteen**

Tutkimustulostemme mukaan palkkaviestinnän avoimuus lisää palkkatyytyväisyyttä myös silloin kun se ei edistä tietämystä. Tässä raportissa on aiemmin korostettu palkka-avoimuuden merkitystä palkkatietämyksen lisääjänä. Merkittävää on lisäksi se, että avoimuus palkkaviestinnässä näyttää edistävän palkkatyytyväisyyttä myös muutoin kun edistämällä tietämystä.

Tuloksemme vahvistavat myös aiempia tutkimustuloksia, joiden mukaan oikeudenmukaiseksi koettu kohtelu palkan määräytymisessä edistää palkkatyytyväisyyttä. Havaitsimme lisäksi, että palkka-avoimuus ja oikeudenmukaiset menettelytavat ovat voimakkaasti yhteydessä toisiinsa. Tämä kuvastanee myös sitä, että palkkauksen prosesseihin ja niistä viestimiseen panostaminen heijastuvat sekä kokemuksena palkkaviestinnän avoimuudesta että reilusta menettelytavoista.

## Tulospalkkauksen strateginen rooli

Kyselyvastausten perusteella tulospalkkaustietämys on suomalaisissa organisaatioissa paremmalla tasolla kuin peruspalkkaustietämys. Myös tulospalkkauksen kannustavat elementit tunnetaan peruspalkkausta paremmin. Kun 37 % vastaajista tietää, miten on heidän toimittava saadakseen palkankorotuksen ja 33 % tietää, miten oma suoritus vaikuttaa palkkatasoon, peräti 63 % tietää, miten voi työllään vaikuttaa tulospalkkion suuruuteen.

Yksi selitys lienee tulospalkkauksen rooli strategisen palkitsemisen välineenä. Organisaatioiden palkitsemisvastaavien mukaan peruspalkkauksella on hyvin harvoin linkkiä strategiaan, mutta tulospalkkaus tai muut täydentävät palkitsemistavat sen sijaan toimivat juuri tässä roolissa. Strategiaa ja tavoitteita viestitään yleensä aktiivisesti eri kanavia pitkin, jolloin myös tulospalkkaukseen liittyvä tietämys vahvistuu. Tätä ajatusta tukee myös se, että suorituksen johtamiseen liittyvä tietämys oli melko hyvällä tasolla. Vastaajista 62 % tietää, miten omat suoritustavoitteet liittyvät koko organisaation menestykseen. Vastaavasti 74 % tuntee tulospalkkion perusteena käytettävät mittarit.

## 7. Ideoita palkkatietämyksen parantamiseksi

Tässä raportissa esitellään tuloksia, jotka kertovat palkkatietämyksen tilasta Suomessa, siihen vaikuttavista tekijöistä ja palkkatietämyksen vaikutuksista. Aihe on tärkeä kaikissa palkkausjärjestelmiä soveltavissa organisaatioissa. Tutkimuksessa havaittiin, että palkkatietämyksessä on parantamisen varaa. Hankkeen tuloksia esiteltiin työseminaarissa 14.6.2012 tutkimukseen osallistuneiden organisaatioiden edustajille ja työmarkkinajärjestöjen edustajille. Seminaarissa pohdittiin ryhmissä, mitkä asiat vaikuttavat palkkatietämykseen ja miten tietämystä voisi kehittää. Alla on listattu seminaarissa esille nousseita kehittämisehdotuksia:

- Palkkausviestinnän pohjana tarvitaan palkkapolitiikkaa, palkitsemisstrategiaa tai vastaavaa. Sen pitäisi olla myös esimiesten ja henkilöstön tiedossa.
- Palkkausasioiden taustaksi on hyvä olla tarjolla ymmärrettävää tietoa organisaation taloudesta ja muusta tilanteesta. Esimerkiksi jos talous on tiukoilla, olisi siitä kerrottava.
- Palkkauksella pitää olla suora yhteys suorituksen johtamiseen. Kehityskeskusteluita ja palautteen antoa on parannettava ja niiden toimivuutta seurattava.
- Työehtosopimusten tekstit ovat usein vaikeaselkoisia. Niistä voisi selkiyttää. Monessa organisaatiossa saattaa myös olla eroja sopimuksessa ja käytännön soveltamisessa. Viestintä on vaikeaa, jos samassa organisaatiossa on useita työehtosopimuksia.
- Monimutkaisia kokonaisuuksia on vaikea ymmärtää. Voisiko järjestelmiä yksinkertaistaa sen sijaan että tehdään uutta vanhan päälle.
- Palkkausasioiden viestimisen tulee alkaa ylimmästä johdosta.
- Henkilöstöyksiköillä pitäisi olla riittävästi resursseja palkkausasioiden hoitamiseen.
- Esimiehet pitää velvoittaa koulutukseen. Myös esimiesvalintoihin pitää panostaa.
- Esimiehille pitää konkretisoida heidän roolinsa palkkausjärjestelmissä. Nyt asiasta on monesti väärää käsityksiä. Esimiehet eivät välttämättä koe olevansa vastuussa palkitsemiseen liittyvistä asioista.
- Intranetin käyttöä pitäisi kehittää.
- Tilastotietoa voisi tarjota enemmän.

- Asenne avoimuuteen on erilainen eri sukupolvilla. Nuorilla on suurempi halu avoimuuteen, joten kulttuurimuutosta tarvitaan.
- Yhteistyötä ammattijärjestöjen kanssa voisi tehostaa.

Kuten kehittämissuunnitelmista on nähtävissä, palkkatietämys ja sen edistämiseen liittyvät seikat ovat monitahoisia. Paremman palkkatietämyksen aikaansaaminen edellyttää niin työmarkkinajärjestöjen, järjestelmiä rakentavien konsulttien, organisaatioiden johdon ja palkkausjärjestelmistä vastaavien, järjestelmiä soveltavien esimiesten kuin työntekijöidenkin panosta. Lisäksi tarvitaan aiheeseen liittyvää tutkimusta.



# Liitteet

Liite 1. Sanasto

Liite 2. Aineiston kuvaus

Liite 3. Koko aineiston havainnot, keskiarvot, keskihajonnat ja jakaumatiedot

Liite 4. Tutkimuksessa käytetyt summamuuttujat, reliabiliteetit ja yksittäiset kysymykset

Liite 5. Summamuuttujien väliset korrelaatiot

Liite 6. Tutkimusmenetelmät ja polkumallit

Liite 7. Rakenneyhtälömallit palkkatietämyksen vaikutuksista suomalaisessa ja yhdysvaltalaisessa aineistossa

## **LIITE 1. Sanasto (aakkosjärjestyksessä)**

### **Eroaikeet**

Eroaikeilla tarkoitetaan henkilön aikomusta vaihtaa työpaikkaa. Eroaikeiden oletetaan olevan käänteisessä yhteydessä sitoutumiseen. Eroaikeita mitattiin muun muassa kysymyksellä ”Harkitsen usein eroavani tästä työstä”.

### **Ilmapiiri**

Työilmapiiriä tarkastellaan kahdesta näkökulmasta: kehittämis- ja yhteistyöilmapiirin ja kilpailuilmapiirin osalta. Vastaajilta tiedusteltiin esimerkiksi, miten työpaikalla painotetaan työntekijöiden henkilökohtaista oppimista, kehittymistä ja yhteistyötä tai kannustetaan työntekijöiden keskinäiseen kilpailuun

### **Järjestelmätyytyväisyys**

Järjestelmätyytyväisyys tarkoittaa tyytyväisyyttä peruspalkkausjärjestelmän rakenteeseen ja hallinnointitapaan.

### **Oikeudenmukaisuus**

Oikeudenmukaisuutta tarkastellaan tässä raportissa palkkausjärjestelmän soveltamiseen liittyvän oikeudenmukaisuuden näkökulmasta, eli arvioinnin kohteena on ensisijaisesti se, miten vastaajat kokevat heitä kohdeltavan palkan määräytymisen prosessissa. (Palkitsemisen oikeudenmukaisuutta voisi tarkastella myös siitä näkökulmasta, pidetäänkö palkkaperusteita ja -rakenteita oikeudenmukaisina, mutta sitä ei tässä selvitetty.)

### **Organisaatiokohtainen tietämys eli ns. faktatieto**

Organisaatiokohtainen tieto tarkoittaa sitä, miten hyvin henkilö tuntee oman organisaationsa palkkaukseen liittyviä tosiasioita. Kohteena ovat olleet erilaiset palkkauksen ja palkitsemisen tavat. Esimerkkinä väite ”Tehtäväkohtainen palkkani määräytyy työsuoritukseni perusteella”, johon oikea vastaus useimmiten oli, että se ei ole totta.

### **Palkka-avoimuus**

Palkka-avoimuudella tarkoitetaan sitä, kuinka avointa tai salaista palkkaukseen liittyvä viestintä organisaatiossa on, eli miten palkkaukseen liittyvää tietoa on saatavilla ja miten organisaatio kommunikoi ja jakaa tietoa palkka-

asioista. Asiaa voidaan tarkastella organisaation näkökulmasta sen linjauksena palkka-avoimuudesta tai palkkasalaisuudesta, tai henkilöstön kokemuksen oman organisaation palkka-avoimuudesta.

### **Palkkakommunikaatio**

Palkkakommunikaatio tarkoittaa tapaa, jolla organisaatio viestii palkkaan liittyvistä asioista henkilöstölle ja sitä, miten palkkaukseen liittyviä erilaisia tiedonlähteitä organisaatiossa käytetään.

### **Palkkatasotyytyväisyys**

Palkkaustyytyväisyys tarkoittaa tyytyväisyyttä peruspalkan tasoon, palkankorotuksiin ja palkkakehitykseen.

### **Palkkatietämys**

Palkkatietämys tarkoittaa sitä, miten hyvin yksilö tuntee oman palkkansa määräytymisperusteet ja palkkaprosessin sekä ymmärtää, miten oma suoritus vaikuttaa palkkaukseen. Tietämys voi kohdistua muun muassa peruspalkkaukseen (peruspalkkaustietämys), suorituksen johtamiseen (suoritustietämys) tai tulospalkkaukseen (tulospalkkaustietämys).

### **Palkkatyytyväisyys**

Palkkatyytyväisyydellä tarkoitetaan yleisesti sitä, kuinka tyytyväinen henkilö on palkkaansa ja palkkaukseen liittyviin asioihin. Tyytyväisyys voi kohdistua eri palkkaustapoihin, kuten peruspalkkaan tai tulospalkkaan. Lisäksi tyytyväisyys voi kohdistua erilaisiin asioihin, kuten palkan suuruuteen tai palkkahallintoon. Näitä kuvataan tässä raportissa termeillä palkkatasotyytyväisyys ja järjestelmätyytyväisyys.

### **Palkkausjärjestelmä**

Palkkausjärjestelmällä tarkoitetaan sitä kokonaisuutta, joka sisältää palkkauksen perusteet ja rakenteet sekä palkkauksen kehittämiseen, käyttämiseen ja ylläpitoon liittyvät prosessit.

### **Peruspalkkaustietämys**

Peruspalkkaustietämys tarkoittaa sitä, miten hyvin henkilö tuntee peruspalkkaukseen liittyviä asioita omassa organisaatiossaan. Tähän kuuluu muun muassa tietämys vaatavuustasoista, niihin liittyvistä palkkatasoista ja palkankorotuksista sekä palkkaukseen liittyvästä päätöksenteosta.

## **Sitoutuminen**

Sitoutumisella tarkoitetaan henkilön tunnepohjaista sitoutumista organisaatioon. Sitä mitataan esimerkiksi kysymyksellä ”organisaatio x merkitsee minulle työpaikkana varsin paljon.”

## **Suoritustietämys**

Suoritustietämys tarkoittaa sitä, miten hyvin henkilö mielestään tuntee suorituksen johtamiseen liittyviä asioita omassa organisaatiossaan. Näitä tekijöitä ovat esim. kokemus siitä, kuinka hyvin henkilö tuntee suoritustavoitteensa ja tietää suorituksen yhteyden palkkaansa.

## **Tulospalkkaustietämys**

Tulospalkkaustietämys tarkoittaa tietämystä, joka koskee oman, ryhmän tai organisaation aikaansaannoksen yhteyttä saatuun palkkioon. Raportissa tietämys liittyy muun muassa tulospalkkausmittareiden tuntemiseen ja tietoon siitä, miten oma aikaansaannos vaikuttaa tulospalkkioiden määräytymiseen.

## **Tulospalkkaustyytyväisyys**

Tulospalkkaustyytyväisyys tarkoittaa tyytyväisyyttä peruspalkkausta täydentäviin, tulosperusteisiin palkanosiin. Tyytyväisyys voi koostua muun muassa tyytyväisyydestä viimeksi saatuun tulospalkkioon ja siihen, miten oma suoriutuminen näkyy tulospalkkion suuruudessa.

## **Täydentävä rahallinen palkitseminen**

Peruspalkkausta täydentäviä palkitsemistapoja, muun muassa tulospalkkiot, voittopalkkiot, projektipalkkiot, kertapalkkiot tai henkilöstörahasot.

## **LIITE 2. Aineiston kuvaus**

### **Aineiston keruu**

Tietoa kerättiin jokaisesta organisaatiosta ja tutkittavista palkkausjärjestelmistä kolmella tavalla:

1. Haastatteleamalla palkkauksesta vastaavaa henkilöä/henkilöitä. Kaikkia haastateltiin ennen kyselyä, osaa myös sen jälkeen. Haastatteluissa käytettiin määrämuotoista kyselyrunkoa.
2. Tutustumalla yhdyshenkilön antamiin palkkausta koskeviin organisaatio-kohtaisiin dokumentteihin (sopimukset, ohjeet, yms.).
3. Henkilöstökyselyllä, joka toteutettiin valtaosassa organisaatioista sähköisenä kyselynä. Joissain paikoissa käytettiin myös paperiversiota. Kysely perustui palkkaukseen ja palkitsemiseen liittyviin väittämiin. Vastaaaja valitsi omaa asennettaan parhaiten kuvaavan vaihtoehdon valmiista vaihtoehdoista. Esimerkiksi vaihtoehdot kuvattiin asteikolla 1-5, jossa 1 tarkoittaa että vastaaaja on täysin eri mieltä ja 5, että vastaaaja on täysin samaa mieltä väittämän kanssa. Osa kysymyksistä räätälöitiin organisaation ja kohteena olevan palkkausjärjestelmän termien mukaiseksi. Lista kysymyksistä on omana liitteenään.

Jokaisen organisaation yhteyshenkilö sai pian kyselyn päätyttyä yhteenvedon oman organisaationsa keskeisistä tuloksista.

### **Organisaatiot**

Tutkimukseen osallistui 20 eri organisaatiota työelämän eri sektoreilta. Näistä kolme oli valtion sektorilla, viisi kuntasektorilla, yksi kirkon sektorilta ja 11 yksityiseltä sektorilta. Organisaatiot toimivat eri aloilla ja olivat erikokoisia. Vähimmäisvaatimuksena oli kuitenkin 200 henkeä. Tällä pyrittiin varmistamaan riittävän suuri vastaajamäärä jokaisesta organisaatiosta.

Tutkimuksen kohteena olivat ensisijaisesti peruspalkkausjärjestelmät ja täydentävät rahalliset palkitsemistavat kuten tulospalkkiot.

### **Peruspalkkausjärjestelmät**

Yksittäisessä organisaatiossa saattoi olla käytössä yksi tai useampia erilaisia peruspalkkausjärjestelmiä, joiden rakenteet ja käytännöt erosivat toisistaan. Jotta näiden ominaisuuksien vaikutusta palkkatietämykseen voisi tutkia, päädyimme erottelemaan jokaisen palkkausjärjestelmän erilliseksi tutkimuksen kohteeksi. Jokaisesta kohteena olevasta järjestelmästä piti löytyä vähintään 200 henkeä. Joistain organisaatioista valittiinkin tutkimuksen kohteeksi vain

yksi sen palkkausjärjestelmistä, joistain taas kaksi tai kolme. Valintakriteerinä olivat vähimmäiskoon lisäksi joko organisaatioin tai tutkijoiden toiveet.

Kohteenamme oli lopulta 31 eri peruspalkkausjärjestelmää. 23 näistä järjestelmän perustana oli oman alan TES.

Luokittelimme palkkausjärjestelmät sen mukaan, mikä oli niiden **kohderyhmä, rakenne, henkilökohtaisen palkanosan suuruus ja järjestelmän ikä**. Luokittelu perustuu organisaatioiden palkitsemisvastaavilta kerättyyn taustatietoon.

**Kohderyhmällä** tarkoitetaan sitä, keitä kyseiseen järjestelmään kuuluu: koko henkilöstö tai vain työntekijöitä tai toimihenkilöitä tai ylempiä toimihenkilöitä.

- Koko henkilöstön järjestelmiä oli 12 kappaletta
- Työntekijöiden järjestelmiä oli 4 kappaletta
- Toimihenkilöiden järjestelmiä oli 6 kappaletta
- Ylempien toimihenkilöiden järjestelmiä oli 9 kappaletta

**Rakenteella** tarkoitetaan sitä, millaisista osista palkka muodostuu. Näitä osia olivat tehtäväkohtainen palkanosa, henkilökohtainen palkanosa ja jonkinlainen markkinalisä tai yritysکوhtainen osuus. Kaikissa järjestelmissä ei ollut erillisiä osia, vaan ns. kokonaispalkkajärjestelmissä palkka määrittyi kokonaisuutena, vaikkakin palkan tai palkankorotuksen suuruuden määrittelyperusteena saattoi olla esimerkiksi suoritusarviointi. Päädyimme luokittelemaan järjestelmät seuraavasti:

- Vain tehtäväkohtainen palkanosa: yksi järjestelmä
- Tehtäväkohtainen ja henkilökohtainen palkanosa: 11 järjestelmää
- Tehtäväkohtainen ja henkilökohtainen palkanosa sekä yritysکوhtainen osa tai markkinalisä: 9 järjestelmää
- Kokonaispalkka: 10 järjestelmää

**Henkilökohtaisen palkanosan (HEKO) suuruus** määriteltiin sen mukaan, kuinka suuri tämä palkanosa voi olla suhteessa tehtäväkohtaiseen palkanosaan. Yksinkertaisuuden vuoksi sisällytimme siihen yritysکوhtaisen osan, markkinalisän tms. Luokittelimme Henkilökohtaiset palkanosat kolmeen ryhmään:

- Palkanosa pieni, alle 15 % tehtäväkohtaisesta osasta (tai HEKOa ei ole): 6 järjestelmää
- Palkanosa keskisuuri, 16-25 % tehtäväkohtaisesta osasta: 10 järjestelmää
- Palkanosa suuri, 26 – 50 % tehtäväkohtaisesta osasta: 15 järjestelmää

**Järjestelmien ikä** ryhmiteltiin neljään ryhmään: alle 2 vuotta, 2-5 vuotta, 6-10 vuotta ja yli 10 vuotta.

### **Tulospalkkausjärjestelmät**

**Tulospalkkaus** tai muu täydentävä rahallinen palkitsemistapa oli käytössä kaikissa yksityisen sektorin organisaatioissa ja osassa julkisen sektorin organisaatioita. Kaikkiaan 24 palkkausjärjestelmän yhteydessä oli jonkinlaisia täydentäviä rahapalkkioita. Kaikissa näissä sitä ei kuitenkaan otettu tarkasteluun kyselyn yhteydessä. Vain 17 palkkausjärjestelmän (15 organisaatiossa) kyselyssä oli mukana tulospalkkaustietämystä ja -tyytyväisyyttä luotaavia kysymyksiä.

Tulospalkkausjärjestelmät (tai vastaavat) luokiteltiin analyysissä kolmeen luokkaan sen mukaan, mikä oli tutkimusajankohtana suurin mahdollinen palkkio.

- Ei palkkioita (järjestelmiä ei käytössä): 7 järjestelmää
- Maksimipalkkion suuruus enintään 10 % peruspalkasta: 8 järjestelmää
- Maksimipalkkio yli 10 % peruspalkasta: 16 järjestelmää

## Vastaajat

Kohderyhmien koko ja muodostuseriaatteet vaihtelivat organisaatioittain. Joissain organisaatioissa kohteena oli koko tutkittavan palkkausjärjestelmän piirissä oleva henkilöstö, jossain osa, tyypillisesti puolet henkilöstöstä. Joissain organisaatioissa poimittiin satunnaisesti noin 200 vastaajaa.

Vastauksia saatiin 5244 hengeltä. Pienimmillään kyselykohtainen vastausprosentti oli 17 ja suurimmillaan 75.

Jaoteltuna eri luokittelutekijöiden suhteen vastaajamäärät olivat seuraavat:

<b>Sektorit</b>	<i>Kunta</i>	<i>Valtio</i>	<i>Yksityinen</i>	<i>Kirkko</i>
	826	1198	3126	
<b>Kohderyhmä</b>	<i>Kaikkia</i>	<i>Työntekijät</i>	<i>Toimihenkilöt</i>	<i>Ylemmät th</i>
	2654	369	733	1488
<b>HEKOn suuruus</b>	<i>Pieni</i>	<i>Keskisuuri</i>	<i>Suuri</i>	
	713	1259	3178	
<b>TUPAn suuruus</b>	<i>Ei ole</i>	<i>Pieni</i>	<i>Suuri</i>	
	1067	1167	3010	
<b>Ikäluokka</b>	<i>Alle 40-v.</i>	<i>40 v. ja yli</i>		
	1936	3308		
<b>Ansiotaso</b>	<i>Matala</i>	<i>Keskiansio</i>	<i>Korkea</i>	
	735	3043	1466	
<b>Sukupuoli</b>	<i>Miehiä</i>	<i>Naisia</i>		
	2494	2748		
<b>Esimiesasema</b>	<i>Esimies</i>	<i>Ei-esimies</i>		
	949	3758		
<b>Palvelusaika</b>	<i>Enintään 5 v.</i>	<i>5-10 v.</i>	<i>10-20 v.</i>	<i>Yli 20 v.</i>
	1739	999	1197	1231



LIITE 3. Koko aineiston havainnot, keskiarvot, keskihajonnat ja jakaumatiedot

Koko aineiston havainnot, keskiarvot, keskihajonnat ja jakaumatiedot

	Kysymykset	N	Ka	Keski-hajonta	Jakaumat %				
					1	2	3	4	5
<b>PALKKATUETÄMYS</b>									
<b>PERUSPALKAUSTIETÄMYS</b>									
Missä määrin olet samaa tai eri mieltä seuraavien väittämien kanssa? (1 = Täysin eri mieltä, 2 = Jokseenkin eri mieltä, 3 = Ei samaa eikä eri mieltä, 4 = Jokseenkin samaa mieltä, 5 = Täysin samaa mieltä, E = En osaa sanoa)									
	Tiedän, miksi tehtäväni on sijoitettu juuri tälle vaativuustasolle, jolla olen.	3732	3,3	1,40	15,4	18,8	9,4	34,4	21,9
	Tiedän, miten palkan korotuksistaani päätetään.	4872	3,1	1,40	17,2	24,7	9,3	31,3	17,6
	Tiedän, miten minun on toimitettava työssäni saadakseni palkankorotuksen.	4866	2,8	1,38	23,5	26,4	13,3	24,1	12,6
	Minulla on hyvä käsitys siitä, kuinka paljon saisin palkkaa, jos siirtyisin vaativampiin tehtäviin.	4824	2,5	1,29	27,1	31,1	13,9	19,8	8,1
	Tiedän, mille vaativuustasolle muut tehtävät on sijoitettu.	4507	2,6	1,34	28,7	28,0	12,0	22,5	8,8
	Tiedän, minkä suuruisia meillä annettut palkankorotukset ovat keskimäärin.	4748	2,4	1,38	36,4	24,4	8,7	22,1	8,4
	Tiedän, miten organisaatiomme palkkataso vertautuu yleiseen palkkatasoon.	4898	3,0	1,30	17,7	24,7	12,2	36,2	9,3
<b>SUORITUSTIETÄMYS</b>									
Missä määrin olet samaa tai eri mieltä seuraavien väittämien kanssa? (1 = Täysin eri mieltä, 2 = Jokseenkin eri mieltä, 3 = Ei samaa eikä eri mieltä, 4 = Jokseenkin samaa mieltä, 5 = Täysin samaa mieltä, E = En osaa sanoa)									
	Tiedän, mitkä ovat päätekiijät ja tärkeimmät kriteerit suoritukseni arvioinnissa.	4013	3,6	1,22	8,3	16,3	8,5	45,5	21,5
	Tiedän, miten suoritustani arvioidaan.	4788	3,4	1,24	9,3	19,5	11,1	43,2	16,9
	Saan hyödyllistä palautetta suorituksistani.	5048	3,1	1,22	12,3	23,2	18,3	36,0	10,2
	Tiedän, miten suoritukseni vaikuttaa palkkatasooni.	4887	2,7	1,26	19,5	30,5	17,5	23,8	8,7
	Saan usein suoritukseni liittyvää palautetta.	5038	2,8	1,18	15,8	30,9	21,3	25,9	6,2
	Tiedän, miten omat suoritusavoitteeni liittyvät koko organisaation tavoitteiden toteutumiseen.	4759	3,5	1,24	9,1	15,3	14,0	40,5	21,1
<b>TULOSPALKKAUSTIETÄMYS</b>									
Missä määrin olet samaa tai eri mieltä seuraavien väittämien kanssa? (1 = Täysin eri mieltä, 2 = Jokseenkin eri mieltä, 3 = Ei samaa eikä eri mieltä, 4 = Jokseenkin samaa mieltä, 5 = Täysin samaa mieltä, E = En osaa sanoa)									
	Tunnen tulospalkkion perusteena käytettävät mittarit.	2940	3,8	1,24	7,4	12,1	6,3	39,4	34,8
	Tiedän, miten voin työlläni vaikuttaa tulospalkkion suuruuteen.	2919	3,5	1,30	10,6	15,9	10,9	38,1	24,6
	Tiedän tulospalkkion suuruuden hyvissä ajoin, ennen kuin se maksetaan.	2840	2,9	1,46	22,5	23,5	10,8	24,4	18,8
	Tiedän, mikä on tulospalkkion suuruus, jos kaikki tavoitteet saavutetaan.	2879	3,1	1,57	24,7	18,3	8,1	21,7	27,2
	Tiedän, kuinka tulospalkkioni rahoitetaan.	2366	2,8	1,46	27,5	21,3	11,2	24,3	15,7

	Kysymykset	N	Ka	Keski- hajonta	Jakaumat %				
					1	2	3	4	5
<b>PALKKATASOTYYTYVÄISYYS</b>									
<b>PALKKATASOTYYTYVÄISYYS</b>									
Missä määrin olet tyytyväinen tai tyytymätön seuraaviin asioihin? (1 = Erittäin tyytymätön, 2 = Melko tyytymätön, 3 = Ei tyytymätön eikä tyytyväinen, 4 = Melko tyytyväinen, 5 = Erittäin tyytyväinen, E = En osaa sanoa)									
	Ansiotasooni	5208	2,9	1,11	11,4	30,2	20,4	34,3	3,8
	Palkkahitykseeni	5094	2,5	1,18	23,0	31,2	19,3	23,1	3,5
	Viimeisimpään palkankorotukseeni	4851	2,6	1,20	22,1	28,3	23,0	21,2	5,4
	Palkankorotusmahdollisuuksieni	4862	2,2	1,02	29,6	37,9	20,4	10,6	1,5
	Esimieheni mahdollisuuteen vaikuttaa palkkaani	4437	2,5	1,07	19,4	33,2	28,2	16,1	3,2
<b>JÄRJESTELMÄTYYTYVÄISYYS</b>									
<b>JÄRJESTELMÄTYYTYVÄISYYS</b>									
Missä määrin olet tyytyväinen tai tyytymätön seuraaviin asioihin? (1 = Erittäin tyytymätön, 2 = Melko tyytymätön, 3 = Ei tyytymätön eikä tyytyväinen, 4 = Melko tyytyväinen, 5 = Erittäin tyytyväinen, E = En osaa sanoa)									
	Organisaatiomme palkkarakenteeseen	4163	2,5	1,02	19,8	33,1	30,5	15,1	1,5
	Palkkaustani koskevaan tiedonsaantiin	4898	2,6	1,10	18,9	31,3	27,2	19,3	3,4
	Palkkukseen liittyvien toimintatapojen johdonmukaisuuteen tässä organisaatiossa	4369	2,3	1,08	26,1	31,9	25,5	14,4	2,1
	Eri töiden väliisiin palkkaeroihin tässä organisaatiossa	3920	2,4	0,99	21,5	31,9	33,0	12,7	0,9
	Tapaan, jolla palkkausjärjestelmä sovelletaan tässä organisaatiossa	4149	2,4	1,02	21,8	29,1	33,3	14,5	1,3
	Tapaan, jolla palkankorotuksista päätetään	4255	2,4	1,06	25,4	30,3	28,0	14,9	1,5
	Tapaan, jolla tehtävät on sijoitettu eri vaativuustasoille	3905	2,7	1,08	17,2	25,5	32,0	23,0	2,4
<b>TYYTYVÄISYYS TULOSPALKKAUKSEEN</b>									
<b>TYYTYVÄISYYS TULOSPALKKAUKSEEN</b>									
Missä määrin olet samaa tai eri mieltä seuraavien väittämien kanssa? (1 = Täysin eri mieltä, 2 = Jokseenkin eri mieltä, 3 = Ei samaa eikä eri mieltä, 4 = Jokseenkin samaa mieltä, 5 = Täysin samaa mieltä, E = En osaa sanoa)									
	Olen tyytyväinen viimeksi saamaani tulospalkkioon.	2718	3,3	1,32	13,0	17,5	14,4	35,5	19,6
	Olen tyytyväinen siihen, miten oma työpanokseni näkyy tulospalkkion suuruudessa.	2722	2,9	1,31	19,4	24,8	18,7	25,8	11,4
	Olen tyytyväinen käytössä oleviin tulospalkkiojärjestelmän mittareihin.	2741	2,7	1,20	18,2	28,9	22,4	24,2	6,2

	Kysymykset	N	Ka	Keski- hajonta	Jakaumat %				
					1	2	3	4	5
<b>PALKKA-AVOIMUUS</b>									
Missä määrin olet samaa tai eri mieltä seuraavien väittämien kanssa? (1 = Täysin eri mieltä, 2 = Jolkeenkkin eri mieltä, 3 = Ei samaa eikä eri mieltä, 4 = Jolkeenkkin samaa mieltä, 5 = Täysin samaa mieltä, E = En osaa sanoa)									
	Tiedän, keneltä kysyn / minne menen kysymään, kun haluan tietää omasta palkastani	5148	4,0	1,11	3,6	11,7	7,8	39,9	37,1
	Saan tarvitsemani tiedon palkkausjärjestelmästäni.	4807	3,4	1,23	7,5	18,8	18,2	33,7	21,7
	Avoimet työpaikkahaut antavat tietoa myös niihin liittyvästä palkkauksesta.	4161	2,4	1,25	32,0	27,5	17,5	17,2	5,9
	Organisaatiossani on pidetty hyvää huolta siitä, että henkilöstö tuntee palkitsemisasiat.	4943	2,5	1,08	20,2	36,2	23,9	16,7	3,2
	Organisaatio tarjoaa henkilöstölle kirjallista informaatiota siitä, miten palkkatasot on määritetty.	4752	2,3	1,17	29,4	32,9	17,9	15,6	4,3
	Esimieheni on selittänyt minulle, kuinka palkat eri toista määräytyvät.	5069	2,2	1,18	36,8	31,0	15,2	12,9	4,2
	Olen pyytänyt esimiestäni selittämään, kuinka palkka määräytyy tässä organisaatiossa.	4925	2,3	1,23	35,5	25,3	21,3	11,9	6,1
<b>PALKKAUSTIEDON LÄHTEET / USEUS</b>									
Kuinka usein käytät alla mainittuja lähteitä palkkaukseen liittyvän tiedon lähteinä? (1 = Erittäin harvoin / En koskaan, 2 = Melko harvoin, 3 = Joskus, 4 = Melko usein, 5 = Erittäin usein, E = En osaa sanoa)									
	Oma esimies	4775	2,4	1,07	25,5	30,9	29,7	10,8	3,2
	Työtoverit	5135	2,6	1,15	22,4	23,8	31,5	17,9	4,4
	Intranet	5083	2,2	1,15	36,6	24,3	23,8	12,5	2,8
	Koulutukset ja tiedotustilaisuudet	5030	2,0	1,06	42,5	26,9	20,4	8,7	1,6
	Luottamusmies	4539	1,7	1,03	60,3	19,9	12,3	5,2	2,3
	Kehtityskeskustelut	3515	2,6	1,12	21,9	24,7	33,2	16,0	4,2

Jatkuu

	Kysymykset	N	Ka	keski- hajonta	Jakaumat %					
					1	2	3	4	5	
<b>PALKKAKOMMUNIKAATIO</b>	<b>Kysymykset</b>									
	<b>PALKAUSTIEDON LÄHTEET / HYÖDYLLISYYS</b>									
	Kuinka hyödyllisiä alla mainitut lähteet mielestäsi ovat palkkausta koskevan tiedon hankkimista ajatellen?									
	(1 = Ei lainkaan, 2 = Vähän, 3 = Jonkin verran, 4 = Melko, 5 = Erittäin, E = En osaa sanoa)									
	Oma esimies	4914	3,4	1,29	9,4	18,0	20,7	27,0	24,9	
	Työtoverit	4858	3,0	1,18	12,7	22,7	28,9	25,8	9,9	
	Intranet	4522	2,7	1,25	21,4	24,5	25,5	19,8	8,8	
	Koulutukset ja tiedotustilaisuudet	4317	2,6	1,25	24,4	25,9	23,5	18,6	7,6	
	Luottamusmies	3699	2,8	1,37	24,0	22,0	19,7	20,7	13,7	
	Kehtykeskustelut	3319	3,1	1,27	13,6	20,2	24,6	26,6	15,0	
	<b>ESIMIEHEN NÄKÖKULMA</b>									
	(1 = Täysin eri mieltä, 2 = Jokseenkin eri mieltä, 3 = Ei samaa eikä eri mieltä, 4 = Jokseenkin samaa mieltä, 5 = Täysin samaa mieltä, E = En osaa sanoa)									
Luotan kykyyni erotella hyvin ja heikosti suoriutuvat alaiseni.	918	4,4	0,588	0,2	0,8	1,7	54,0	43,3		
Luotan kykyyni vastata alaiseni palkkaukseen liittyviin kysymyksiin.	904	3,9	0,873	0,7	9,0	12,5	55,2	22,7		
Olen tyytyväinen mahdollisuuksiini palkita hyvin suoriutuvia alaisiani paremmalla palkalla.	892	2,6	1,282	21,9	33,4	15,9	19,1	9,8		
Tiedän, kuinka uusien työntekijöiden palkat määritellään.	904	3,8	1,144	4,8	12,4	11,4	40,7	30,8		
Tiedän, kuinka palkankorotusbudjetit päätetään.	859	2,8	1,322	19,7	29,9	15,7	22,6	12,1		
Ymmärrän palkkausta koskevat lait, määräykset ja sopimukset.	902	3,7	1,042	3,7	12,8	14,2	49,6	19,8		
Tiedän, kuinka alaiseni palkankorotuksista päätetään.	51	4,0	1,076	3,9	9,8	5,9	47,1	33,3		

Jatkuu

	Kysymykset	N	Ka	Keski- hajonta	Jakaumat %					
					1	2	3	4	5	
PALKKAKOMMUNIKAATIO	<b>Kuinka usein alaisesi kysyvät sinulta seuraavista palkkaan tai palkitsemiseen liittyvistä asioista?</b> (1 = Ei koskaan, 2 = Harvoin, 3 = Joskus, 4 = Usein, 5 = Erittäin usein, E = En osaa sanoa)									
	Palkankorotuksista	906	2,9	0,92	6,2	22,7	48,3	17,8	5,0	
	Suorituksen vaikutuksesta palkkaan	905	2,7	0,87	7,7	31,0	45,3	13,9	2,0	
	Eri tehtävien sijoittumisesta vaativuustasoille	866	2,5	0,94	14,9	35,5	37,1	10,5	2,1	
	Palkkausjärjestöjen johdonmukaisuudesta	905	2,6	0,972	14,9	32,8	37,7	11,9	2,7	
	Muiden työntekijöiden palkoista	903	1,9	0,851	39,8	39,0	18,1	2,4	0,8	
	Muiden yksiköiden palkkatasoista	820	2,1	0,933	29,4	39,0	25,0	5,1	1,5	
	<b>Kuinka usein alaisesi kysyvät sinulta seuraavista suoritukseen liittyvistä asioista?</b> (1 = Ei koskaan, 2 = Harvoin, 3 = Joskus, 4 = Usein, 5 = Erittäin usein, E = En osaa sanoa)									
	Palaute omasta suorituksesta	896	2,8	0,804	5,4	25,1	52,5	15,7	1,3	
	Omat suoritusavoitteet	894	2,9	0,792	3,8	22,4	52,2	20,2	1,3	
	Organisaation tavoitteet	894	2,9	0,83	4,4	25,8	47,5	20,8	1,5	
	Omat suoritusarviointien tulokset	885	2,8	0,848	7,1	25,4	49,5	16,6	1,4	
	Muiden työntekijöiden suoritusotot	855	1,7	0,79	45,1	37,1	16,0	1,8	0,0	

	Kysymykset	N	Ka	Keski- hajonta	Jakaumat %					
					1	2	3	4	5	
<b>ILMAPIIRI</b>	<b>Kehittymis- ja yhteistyöilmapiiri</b>									
	Minun yksikössäni/työryhmässäni...									
	(1 = Täysin eri mieltä, 2 = Jokseenkin eri mieltä, 3 = Ei samaa eikä eri mieltä, 4 = Jokseenkin samaa mieltä, 5 = Täysin samaa mieltä, E = En osaa sanoa)									
	...rohkastaan yhteistyöhön, ajatusten ja ideoiden vaihtoon.	5127	3,7	1,079	4,3	11,8	13,3	46,8	23,9	
	...painotetaan työntekijöiden henkilökohtaista oppimista ja kehittymistä.	5048	3,3	1,09	6,5	18,2	22,4	42,2	10,7	
	...rohkastaan työntekijöitä kokeilemaan uusia ratkaisuja työhön liittyvissä prosesseissa.	5059	3,3	1,141	8,3	18,5	21,5	40,2	11,5	
	...jokaisella on täällä oma tärkeä ja selkeä tehtävänsä.	5101	3,5	1,094	5,3	15,6	18,7	44,6	15,8	
	<b>Kilpailuilmapiiri</b>									
	...saavutuksia työssä mitataan vertaamalla niitä muiden työntekijöiden saavutuksiin.	4782	2,5	1,047	17,9	37,4	25,7	16,3	2,7	
	...kannustetaan työntekijöiden keskinäiseen kilpailuun.	4996	2,1	0,963	31,6	39,7	20,3	6,8	1,6	
...kannustetaan sisäiseen kilpailuun parhaiden mahdollisten tulosten saavuttamiseksi.	4938	2,3	1,058	25,2	36,1	23,5	12,8	2,4		
...on tärkeää suoriutua paremmin kuin toiset.	5002	2,4	1,009	21,7	35,1	30,5	10,3	2,4		
<b>Sitoutuminen</b>										
Missä määrin olet samaa tai eri mieltä seuraavien väittämien kanssa?										
(1 = Täysin eri mieltä, 2 = Jokseenkin eri mieltä, 3 = Ei samaa eikä eri mieltä, 4 = Jokseenkin samaa mieltä, 5 = Täysin samaa mieltä, E = En osaa sanoa)										
Työskentelisin mielelläni tässä organisaatiossa koko urani	4833	3,3	1,19	8,4	17,4	27,7	28,8	17,7		
Nautin siitä, että keskustelen työpaikastani sen ulkopuolisten ihmisten kanssa	4922	2,8	1,11	15,5	24,0	33,0	22,6	4,9		
Tämä organisaatio merkitsee minulle työpaikkana varsin paljon	5134	3,5	1,05	5,0	12,8	24,2	43,1	14,9		

	Kysymykset	N	Ka	keski- hajonta	Jakaumat %					
					1	2	3	4	5	
	<b>MENETTELYTAPOJEN OIKEUDENMUKAISUUS</b>									
	Missä määrin olet samaa tai eri mieltä seuraavien väittämien kanssa? (1 = Täysin eri mieltä, 2 = Jokseenkin eri mieltä, 3 = Ei samaa eikä eri mieltä, 4 = Jokseenkin samaa mieltä, 5 = Täysin samaa mieltä)									
	Olen voinut ilmaista omia näkemyksiäni ja tunteuksiani palkkapäätöksiä tehtäessä.	4969	2,5	1,27	27,1	27,9	16,2	22,6	6,2	
	Palkkapäätökset on toteutettu johdonmukaisesti.	4534	2,7	1,12	18,5	24,5	33,0	19,3	4,7	
	Palkkapäätökset ovat olleet puolueettomia.	4350	2,8	1,10	14,6	20,6	37,7	20,9	6,2	
	Palkkapäätökset ovat perustuneet tarkkaan tietoon.	4338	2,6	1,06	17,1	27,2	36,8	14,6	4,3	
	Minulla on ollut mahdollisuus valittaa palkkapäätöksistä.	4521	2,5	1,24	27,0	21,9	28,8	14,7	7,6	
	Palkkapäätöksiä tehtäessä on noudatettu yleisiä eettisiä ja moraalisia normeja.	4240	3,1	1,09	11,4	13,7	41,8	24,4	8,7	
	<b>EROAIKEET</b>									
	Missä määrin olet samaa tai eri mieltä seuraavien väittämien kanssa? (1 = Täysin eri mieltä, 2 = Jokseenkin eri mieltä, 3 = Ei samaa eikä eri mieltä, 4 = Jokseenkin samaa mieltä, 5 = Täysin samaa mieltä, E = En osaa sanoa)									
	Harkitsen usein eroavani tästä työstä.	5112	2,5	1,25	26,2	30,3	18,4	18,2	6,9	
	Etsin todennäköisesti uutta työtä lähitulevaisuudessa.	4997	2,6	1,32	27,1	26,5	17,1	20,3	9,0	
	Tällä hetkellä etsin aktiivisesti uutta työtä tämän organisaation ulkopuolelta.	5118	1,9	1,17	53,4	21,8	12,8	7,3	4,7	
	Aion irtisanoutua työstäni.	4956	1,7	0,99	61,1	18,5	14,7	3,6	2,0	

**LIITE 4. Tutkimuksessa käytetyt summamuuttujat, reliabiliteetit ja yksittäiset kysymykset**

	<b>Summamuuttuja</b>	<b>Yksittäiset kysymykset, jotka muodostavat summamuuttujan</b>
PALKKATJETÄMYS	Peruspalkkaustietämys ( $\alpha = 0,84$ )	<ul style="list-style-type: none"> <li>Tiedän, miksi työni on sijoitettu juuri tälle vaativuustasolle (tai palkkaryhmään tms), jolla olen.</li> <li>Tiedän, miten palkankorotuksistani päätetään.</li> <li>Tiedän, miten minun on toimittava työssäni saadakseni palkankorotuksen.</li> <li>Minulla on hyvä käsitys siitä, kuinka paljon saisin palkkaa, jos siirtyisin vaativampiin tehtäviin.</li> <li>Tiedän, mille vaativuustasolle muut työt on sijoitettu.</li> <li>Tiedän, minkä suuruisia meillä annetut palkankorotukset ovat keskimäärin.</li> <li>Tiedän, miten organisaatiomme palkkataso vertautuu yleiseen palkkatasoon.</li> </ul>
	Suoritustietämys ( $\alpha = 0,86$ )	<ul style="list-style-type: none"> <li>Tiedän, mitkä ovat tärkeimpiä tekijöitä suoritukseni arvioinnissa.</li> <li>Tiedän, miten suoritustani arvioidaan.</li> <li>Saan hyödyllistä palautetta suorituksestani.</li> <li>Tiedän, miten suoritukseni vaikuttaa palkkatasooni.</li> <li>Saan usein suoritukseeni liittyvää palautetta.</li> <li>Tiedän, miten omat suoritustavoitteeni liittyvät koko organisaation menestykseen.</li> </ul>
	Tulospalkkaustietämys ( $\alpha = 0,81$ )	<ul style="list-style-type: none"> <li>Tunnen tulospalkkioni perusteena käytettävät mittarit.</li> <li>Tiedän, miten voin työlläni vaikuttaa tulospalkkioni suuruuteen.</li> <li>Tiedän tulospalkkioni suuruuden hyvissä ajoin, ennen kuin se maksetaan.</li> <li>Tiedän, mikä on tulospalkkioni suuruus, jos kaikki tavoitteet saavutetaan.</li> <li>Tiedän, kuinka tulospalkkioni rahoitetaan.</li> </ul>
PALKKATYYTYVÄISYYS	Palkkatasotyytyväisyys ( $\alpha = 0,90$ )	<ul style="list-style-type: none"> <li>Ansiotasoni</li> <li>Palkkakehitykseeni</li> <li>Viimeisimpään palkankorotukseeni</li> <li>Palkankorotusmahdollisuuksiini</li> <li>Esimieheni mahdollisuuteen vaikuttaa palkkaani</li> </ul>
	Järjestelmätyytyväisyys ( $\alpha = 0,92$ )	<ul style="list-style-type: none"> <li>Organisaatiomme palkkarakenteeseen</li> <li>Palkkaustani koskevaan tiedonsaantiin</li> <li>Palkkaukseen liittyvien toimintatapojen johdonmukaisuuteen tässä organisaatiossa</li> <li>Eri töiden välisiin palkkaeroihin tässä organisaatiossa</li> <li>Tapaan, jolla palkkausjärjestelmää sovelletaan tässä organisaatiossa</li> <li>Tapaan, jolla palkankorotuksista päätetään</li> <li>Tapaan, jolla tehtävät on sijoitettu eri vaativuustasolle</li> </ul>



	Tulospalkkaus- tyytyväisyys ( $\alpha = 0,83$ )	<ul style="list-style-type: none"> <li>Olen tyytyväinen viimeksi saamaani tulospalkkioon</li> <li>Olen tyytyväinen siihen, miten oma työpanokseni näkyy tulospalkkioni suuruudessa.</li> <li>Olen tyytyväinen käytössä oleviin tulospalkkiojärjestelmän mittareihin</li> </ul>
	Menettelytapojen oikeudenmukaisuus ( $\alpha = 0,79$ )	<ul style="list-style-type: none"> <li>Palkkapäätöksiä tehtäessä on noudatettu yleisiä eettisiä ja moraalisia normeja.</li> <li>Olen voinut ilmaista omia näkemyksiäni ja tuntemuksiani palkkapäätöksiä tehtäessä.</li> <li>Palkkapäätökset on toteutettu johdonmukaisesti.</li> <li>Palkkapäätökset ovat olleet puolueettomia.</li> <li>Palkkapäätökset ovat perustuneet tarkkaan tietoon</li> </ul>
	Palkka-avoimuus ( $\alpha = 0,79$ )	<ul style="list-style-type: none"> <li>Sisäiset avoimet työpaikkahaut antavat tietoa myös avoimna oleviin työpaikkoihin liittyvästä palkkauksesta.</li> <li>Organisaatiossani on pidetty hyvää huolta siitä, että henkilöstö tuntee palkitsemisasiat.</li> <li>Organisaatio tarjoaa henkilöstölle kirjallista informaatiota siitä, miten palkkatasot on määritetty.</li> <li>Esimieheni on selittänyt minulle, kuinka palkat eri töistä määräytyvät.</li> </ul>
	Sitoutuminen ( $\alpha = 0,63$ )	<ul style="list-style-type: none"> <li>Työskentelisin mielelläni tässä organisaatiossa koko urani</li> <li>Nautin siitä, että keskustelen työpaikastani sen ulkopuolisten ihmisten kanssa</li> <li>Tämä organisaatio merkitsee minulle työpaikkana varsin paljon</li> </ul>
ILMAPIIRI	Kehittymis- ja yhteistyöilmapiiri ( $\alpha = 0,80$ )	<p>Minun yksikössäni/työryhmässä</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>...rohkaistaan yhteistyöhön, ajatusten ja ideoiden vaihtoon.</li> <li>...painotetaan työntekijöiden henkilökohtaista oppimista ja kehittymistä.</li> <li>...rohkaistaan työntekijöitä kokeilemaan uusia ratkaisuja työhön liittyvissä prosesseissa.</li> <li>...jokaisella on täällä oma tärkeä ja selkeä tehtävänsä.</li> </ul>
	Kilpailuilmapiiri ( $\alpha = 0,79$ )	<p>Minun yksikössäni/työryhmässäni</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>...saavutuksia työssä mitataan vertaamalla niitä muiden työntekijöiden saavutuksiin</li> <li>...kannustetaan työntekijöiden keskinäiseen kilpailuun.</li> <li>...kannustetaan sisäiseen kilpailuun parhaiden mahdollisten tulosten saavuttamiseksi.</li> <li>...on tärkeää suoriutua paremmin kuin toiset.</li> </ul>

LIITE 5. Summamuuttujien väliset korrelaatiot

	Perus- palkkaustietämys	Suoritus- tietämys	Palkkataso- tyytyväisyys	Järjestelmä- tyytyväisyys	Oikeuden- mukaisuus	Palkka- avoimuus	Sitoutuminen	Kehittymis- ilmapiiri	Kilpailu- ilmapiiri
Peruspalkkaustietämys	1	,544**	,380**	,486**	,406**	,523**	,226**	,300**	,123**
Suoritus-tietämys	,544**	1	,464**	,542**	,500**	,432**	,287**	,509**	,163**
Palkkataso-tyytyväisyys	,380**	,464**	1	,718**	,607**	,392**	,262**	,356**	,065**
Järjestelmä-tyytyväisyys	,486**	,542**	,718**	1	,677**	,527**	,287**	,406**	,108**
Oikeudenmukaisuus	,406**	,500**	,607**	,677**	1	,455**	,256**	,417**	,082**
Palkka-avoimuus	,523**	,432**	,392**	,527**	,455**	1	,235**	,374**	,135**
Sitoutuminen	,226**	,287**	,262**	,287**	,256**	,235**	1	,372**	,137**
Kehittymis-ilmapiiri	,300**	,509**	,356**	,406**	,417**	,374**	,372**	1	,135**
Kilpailuilmapiiri	,123**	,163**	,065**	,108**	,082**	,135**	,137**	,135**	1

\*\*\* p < 0,001, \*\* p < 0,01, \* p < 0,05 (kaksisuuntaiset testit).

## **LIITE 6. Tutkimusmenetelmät ja polkumallit**

Raportissa on esitetty palkkatietämykseen, palkkaviestintään ja palkkatyytyväisyyteen liittyviä asioita eri vastaajaryhmissä. Nämä keskiarvoerot testattiin varianssianalyysillä ja t-testillä. Lisäksi raportissa on käyty läpi sitä, mitkä tekijät vaikuttavat palkkatietämykseen ja mitä vaikutuksia tietämyksellä on. Näihin liittyvät tulokset analysoitiin lineaarisella regressioanalyysillä.

### **Kontrollimuuttujat**

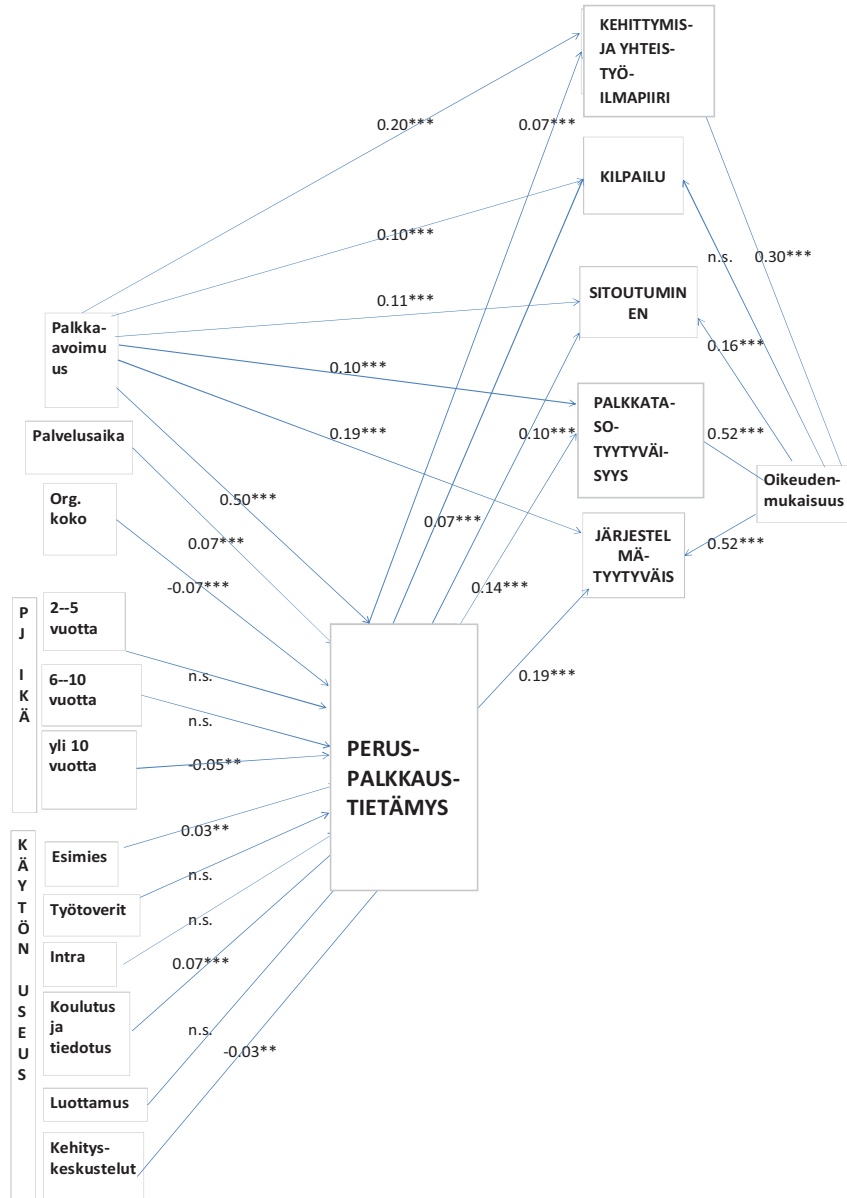
Kun palkkatietämyksen ja siihen mahdollisesti yhteydessä olevien muuttujien välisiä yhteyksiä tutkittiin, tarkasteltiin tiettyjen muiden tekijöiden vaikutuksilta puhdistettuja, vakioituja tai ”kontrolloituja” yhteyksiä. Tällöin tutkittiin siis tiedon ja esim. tyytyväisyyden yhteyttä niin, ettei siihen vaikuta jokin kolmas häiritsevä tekijä. Tämä tarkoittaa käytännössä sitä, että mikäli esimerkiksi sukupuolen vaikutus tiedon tasoon kontrolloidaan, jokaisen havaintoyksikön (vastaajan) tietomuuttujan arvosta vähennetään hänen edustamansa sukupuolen tietomuuttujan keskiarvo. Näin ollen arvot ovat poikkeamia ryhmäkeskiarvoista, ja sukupuolen vaikutus saadaan puhdistettua. Kontrollimuuttujina tutkimuksissa olivat: Ikä ja iän neliö (huomioidaan mahdollinen epälineaarisuus), sukupuoli, koulutus, kokonaisansioden luonnollinen logaritmi, esimiesasema, osa-aikaisuus ja määräaikaisuus. Lisäksi kontrolloitiin palkkakommunikaation ja koetun oikeudenmukaisuuden vaikutukset, joskin nämä muuttujat olivat myös mielenkiinnon kohteena olevia muuttujia.

### **Organisaatiokohtaisen tiedon mittaaminen ja mallintaminen**

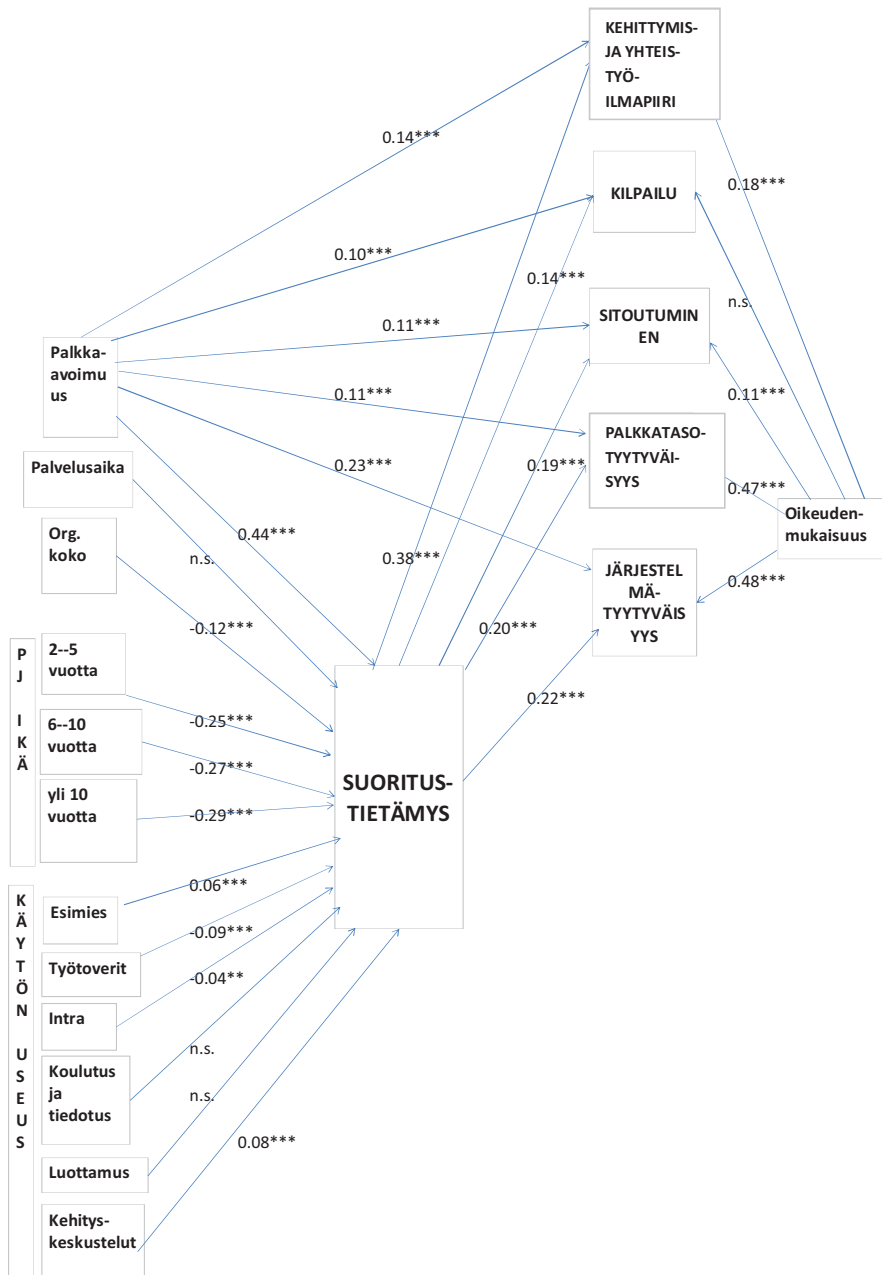
Organisaatiokohtaista palkkatietoa mitattiin kyselyssä niin, että jokaiseen kyselylomakkeeseen räätälöitiin n. 5–15 kyseisen organisaation palkkaus- ja palkitsemisjärjestelmään liittyvää väittämää, joista jokaiseen oli mahdollista vastata Kyllä/Ei/En tiedä. Väittämä saattoi olla oikein tai väärin, eli mukana oli myös nk. kompaksumyksiä. Väittämät siis testasivat sitä, kuinka hyvin vastaaja tuntee oman organisaationsa palkkaus- ja palkitsemisjärjestelmän säännöt ja toiminta-periaatteet. Jokaiselle havaintoyksikölle laskettiin oikeiden vastausten prosenttiosuus, joka mittaa vastaajan ”todellisen tiedon” tasoa. Vertailtavuus palkkausjärjestelmien/organisaatioiden välillä on kuitenkin kyseenalaista, sillä jokaisessa järjestelmässä ja sen kyselyssä kyselylomakkeen mittari koostui eri kysymyksistä;

osassa mittareista kysymyksiä saattoi olla 15, osassa vain 5, ja joissain tapauksissa kysymykset saattoivat olla hieman hankalampia kuin toisessa. Tämä on kuitenkin väistämätöntä, sillä samanlaista kysymyspatteristoa ei voida soveltaa useaan organisaatioon tai palkkausjärjestelmään. Ratkaisuna tähän käytimme tekniikkaa, joka on analoginen em. kontrollimuuttujatapauksen kanssa: Organisaatiokohtaista tietoa tarkasteltiin poikkeamana palkkausjärjestelmäkohtaisesta keskiarvosta. Näin pystyttiin keskittymään ainoastaan palkkausjärjestelmän sisäiseen vaihteluun todellisen tiedon tasossa, kun haluttiin selittää tiedon tasolla tyytyväisyyden vaihtelua.

Kuva 1. Polkumallin osittaiskorrelaatiokertoimet: Peruspalkkaustietämys ja organisaatiovaikutukset (\*\* $p < 0.05$ ; \*\*\* $p < 0.001$ )

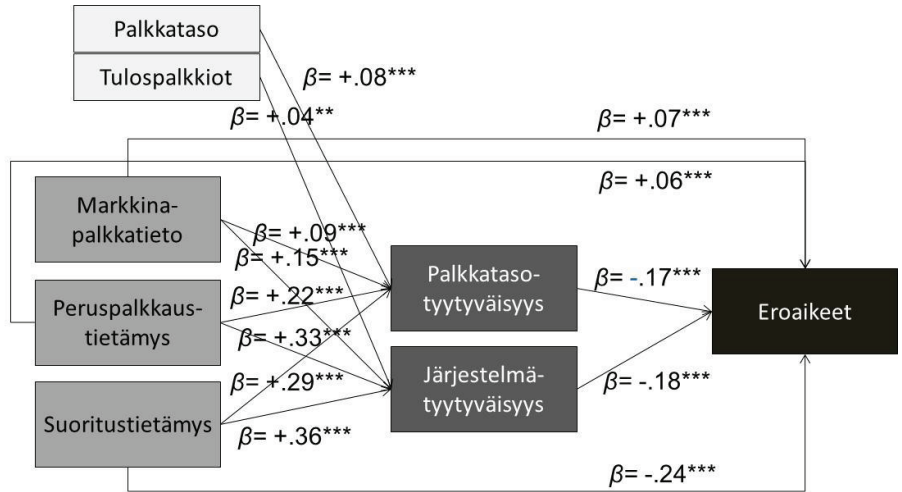


Kuva 2. Polkumallin osittaiskorrelaatiokertoimet: Suorustietämys ja organisaatiovaikutukset (\*\* $p < 0.001$ ; \*\* $p < 0.05$ )



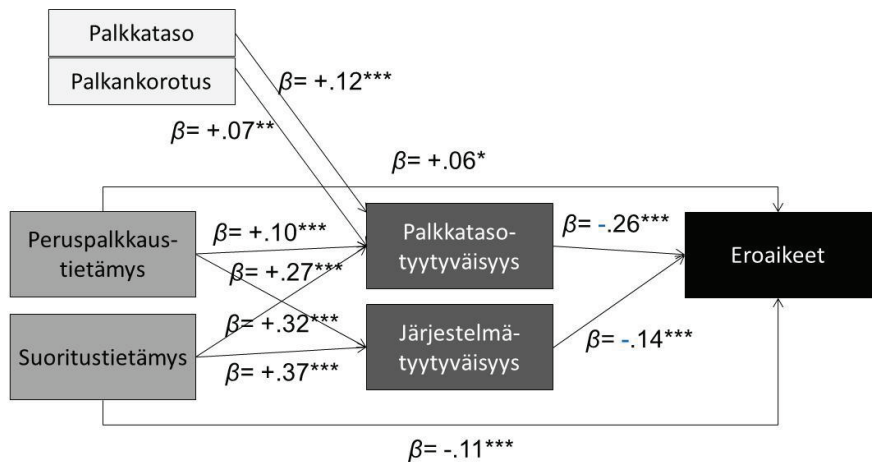
**Liite 7. Rakenneyhtälömallit palkkatietämyksen yhteyksistä eroaikaisiin**

**Rakenneyhtälömalli yhdysvaltalaisessa aineistosta**



Mallissa kontrolloitu vastaajan organisaatioasema, koulutus ja ikä

**Rakenneyhtälömalli suomalaisessa aineistosta**



Mallissa kontrolloitu vastaajan organisaatioasema, sukupuoli ja koulutus









Työsuojelurahasto  
Arbetskyddsfonden  
The Finnish Work Environment Fund



ISBN 978-952-60-4828-4  
ISBN 978-952-60-4829-1 (pdf)  
ISSN-L 1799-487X  
ISSN 1799-487X  
ISSN 1799-4888 (pdf)

**Aalto-yliopisto**  
**Perustieteiden korkeakoulu**  
**TUOTANTOTALOUDEN LAITOS**  
[www.aalto.fi](http://www.aalto.fi)

**KAUPPA +  
TALOUS**

**TAIDE +  
MUOTOILU +  
ARKKITEHTUURI**

**TIEDE +  
TEKNOLOGIA**

**CROSSOVER**

**DOCTORAL  
DISSERTATIONS**