



Aalto-yliopisto  
Kauppakorkeakoulu

# Yksilöllisten preferenssien rooli palkitsemisessa - taloustieteellinen vastaan psykologinen näkökulma palkitsemiseen

Organisaatiot ja johtaminen  
Maisterin tutkinnon tutkielma  
Eero Välimaa  
2014

Johtamisen laitos  
Aalto-yliopisto  
Kauppakorkeakoulu

---

**Tekijä** Eero Välimaa

---

**Työn nimi** Yksilöllisten preferenssien rooli palkitsemisessa – taloustieteellinen vastaan psykologinen näkökulma

---

**Tutkinto** Kauppätieteiden maisteri

---

**Koulutusohjelma** Johtamisen koulutusohjelma

---

**Työn ohjaaja(t)** Henri Schildt

---

**Hyväksymisvuosi** 2014

**Sivumäärä** 102

**Kieli** suomi

---

### Tiivistelmä

Pro Gradu -tutkielmani pureutuu kontrastiin psykologisten ja taloustieteellisten palkitsemisteorioiden ja -tutkimuksen välillä. Nämä kaksi keskeistä palkitsemista tutkinutta tieteenalaa ovat erilaisista ihmiskuvistaan päätyneet paikoin hyvin erilaisiin, jopa täysin vastakkaisiin oletuksiin palkitsevista tekijöistä. Kritisoin toisaalta sekä taloustieteen universalismia, että joidenkin psykologien perusteettomia oletuksia ulkoisten motivaatiotekijöiden, esim. rahallisen palkitsemisen, sisäistä motivaatiota heikentävästä vaikutuksista. Teoriakatsauksessani päädyn siihen lopputulokseen, että tiukkoja parhaita käytäntöjä etsiessä *yksilöllisten palkitsemispreferenssien* tutkiminen ja hyödyntäminen ovat jääneet painoarvoonsa nähden aivan liian vähäiselle huomiolle. Täten asettan tutkimusongelmakseni löytää todistusaineistoa siitä, että erilaiset tilanteet voivat arvottaa erilaisia palkitsevia tekijöitä hyvinkin erilailla. Lisäksi haluan ymmärtää paremmin, mitkä demografiset, työn ja työpaikan ominaisuuksiin, palkkaan tai työntekijän omaan työhön suhtautumiseen liittyvät tekijät selittävät preferenssiä erilaisia palkitsemistapoja tai palkintoja kohtaan.

Tein empiirisen tutkimukseni kvantitatiivisena kyselytutkimuksena suuressa, kansainvälisessä teollisuusyrityksessä. Aineisto kerättiin helmikuussa 2014, lopullinen vastaajien määrä oli 729. Päämenetelmäni oli logistinen regressio.

Tulosten perusteella oli selvää, että ihmiset eroavat palkitsemispreferensseiltään toisistaan merkittävästi. Lisäksi tulokset osoittivat, että lähes kaikki taustamuuttujista lisäsivät jossain kohtaa todennäköisyyttä suosia tiettyä palkitsemista – esimerkiksi korkeakoulutetut suosivat todennäköisemmin parempia vaikutus- ja koulutusmahdollisuuksia lisärahan sijaan, tietotyöntekijät suosivat todennäköisemmin parempaa organisaation tukea ja organisaatioon samastuneet pysyvät mieluummin töissä korkeampaa palkkaa vastaan, kuin tekevät vähemmän töitä kuukautta kohti.

Tutkimuksen merkittävin löytö oli se, että vastaajien palkalla *ei* vastoin monia oletuksia ollut minkäänlaista yhteyttä palkitsemispreferensseihin. Tulos asettaa kyseenalaiseen valoon esim. kuuluisan Herzbergin nk. kahden faktorin teorian oletuksen siitä, että raha olisi jonkinlainen hygieniatekijä, joka menettäisi korkeammilla palkkatasoilla merkityksensä motivoivana tekijänä. Tämän lisäksi tuloksista kävi ilmi, että vastoin odotuksia, sisäinen motivaatio lisäsi todennäköisyyttä valita *rahalliset palkkiot* aineettomien sijaan, kun taas organisaatioon sitoutuneisuuden lasku lisäsi voimakkaasti todennäköisyyttä suosia aineettomia parannuksia organisaatiossa (esim. vaikutus- ja koulutusmahdollisuuksien parantuminen) rahapalkan lisäyksen sijaan.

---

**Avainsanat** palkitseminen, palkitsemispreferenssit, sisäinen motivaatio, logistinen regressio

---

<b>Sisällys</b>	<b>3</b>
<b>1 Johdanto</b>	<b>5</b>
<b>2 Palkitseminen ja palkitsemispreferenssit</b>	<b>8</b>
2.1 Taloustieteellinen vs. psykologinen ihmiskuva ja palkitseminen	8
2.2 Mihin peruspalkka perustuu?	12
2.3 Onko peruspalkka strateginen palkitsemismenetelmä?	14
2.4 Kiinteästä peruspalkasta suoritukseen perustuvaan palkkaan	20
2.5 Onko suoritepalkka strateginen palkitsemismenetelmä?	22
2.6 Sisäinen motivaatio – onko rahapalkitsemisen koko ihmiskuva väärä?	31
2.7 Rahallisen palkitsemisparadigman universaalius vai palkitsemispreferenssit?	34
2.8 Yhteenveto ja tavoitteet tutkimukselle	38
<b>3 Tutkimus</b>	<b>40</b>
3.1 Tutkimuksen muuttujat ja kyselyn valmistelu	40
3.1.1 Selittävät muuttujat	40
3.1.2 Selitettävät muuttujat	42
3.2 Tutkimuksen toteutus ja kyselyn kohdeyritys	45
3.3 Menetelmä – Logistinen regressio	47
3.4 Aineisto	49
3.4.1 Aineiston siivoaminen ja muuttujamuunnokset	49
3.4.2 Muuttujien reliabiliteetti	50
3.4.3 Aineiston jakaumat ja tunnusluvut	51

<b>4</b>	<b>Tulokset</b>	<b>55</b>
4.1	<i>Vastaajien palkitsemispreferenssien jakauma</i>	55
4.2	<i>Palkitsemispreferenssiä ennustavat tekijät</i>	57
4.2.1	Vapaa-aika ja rahallinen palkitseminen	57
4.2.2	Tekijät, jotka ennustavat henkilön suosivan parempia vaikutusmahdollisuuksia paremman palkan sijaan	62
4.2.3	Tekijät, jotka ennustavat henkilön suosivan parempaa tukea organisaatiossa paremman palkan sijaan	66
4.2.4	Tekijät, jotka ennustavat henkilön suosivan parempia kehittymismahdollisuuksia paremman palkan sijaan	69
4.2.5	Tekijät, jotka ennustavat henkilön suosivan kiinteää palkkaa riskillisen suoriutumiseen perustuvan palkan sijaan	71
4.2.6	Yhteenveto palkitsemispreferenssiä ennustavista tekijöistä ja tekijöiden efektin voimakkuus	75
4.3	<i>Palkan yhteys muihin selittäviin muuttujiin</i>	78
<b>5</b>	<b>Diskussio</b>	<b>78</b>
5.1	<i>Tulosten tulkinta</i>	78
5.1.1	Demografisten tekijöiden vaikutuksesta palkitsemispreferensseihin	79
5.1.2	Työhön suhtautuminen selittää palkitsemispreferenssejä	81
5.1.3	Onko palkan suuruudella merkitystä sille, miten halutaan tulla palkituksi?	84
5.1.4	Erilaisissa työtehtävissä kannattaa suosia erilaisia palkitsemistapoja	84
5.2	<i>Tutkimuksen rajoitukset ja jatkotutkimusideoita</i>	86
5.3	<i>Yhteenveto ja palkitsemispreferenssien merkityksestä</i>	89
	<b>Lähteet</b>	<b>91</b>
	<b>Liite 1: Kyselylomake</b>	<b>95</b>

# 1 Johdanto

Henkilöjohtamiselle on sekä tieteenalana, että ammattikenttänä tyypillistä olla aina uudistamassa itseään, tuomassa jatkuvasti uusia paradigmoja ja työkaluja vastaamaan uudistuvan työkuulttuurin haasteisiin. Palkitseminen, yksi keskeisimmistä henkilöstöjohtamisen työkaluista, on sen sijaan todella vanhaa perua, ja sen keskeisin idea – rahan jako ihmisille työpanosta vastaan – on tietenkin yhtä vanha kuin palkkatyön idea itse. Palkitseminen on kuitenkin edelleen erittäin ajankohtainen paitsi jokaisen henkilökohtaisessa elämässä, myös yhteiskunnallisesti – esim. johtajien palkitseminen ja palkitsemisen oikeudenmukaisuus puhuttavat julkisuudessa vuodesta toiseen.

Eriävät näkemykset palkitsemiseen eivät rajoitu iltapäivälehtien palstoille. Palkitseminen on siitä kiehtova johtamisen osa-alue miten eri tavoin kaksi keskeistä palkitsemista tutkivaa tieteenalaa, psykologia ja käyttäytymistieteet sekä taloustiede ja muut kauppatieteet ovat palkitsemiseen suhtautuneet – niin asiantuntijoilta kuin palkitsemisen tutkijoilta näkee aivan erilaisia selityksiä ja yrityksiä kehittää palkitsemista. Itselleni tällainen ristiriita nousi yllättäen sosiaalisessa mediassa törmäämästäni videosta kutakuinkin samoihin aikoihin, kun kertosin Kauppakorkeakoulun henkilöstötaloustieteen kurssilla suoritepalkitsemista. Tuo video (Youtube, 2010) oli kuuluisan palkitsemisevankelistan, Daniel Pinkin seminaariesitys otsikolla ”Yllättävä totuus siitä, mikä meitä motivoi” (*The surprising truth about what motivates us*). Erinomaisesti myyneeseen (kts. Gerhart & Fang, 2012, 1177), jonkinlaiseen klassikkoasemaan päässeeseen kirjaansa *Drive* (Pink, 2009) suoraan perustuvalla videolla Pink esitti suoraan ”tieteen” osoittaneen, että tehtävissä, joissa tarvitaan pienintäkään kognitiivista taitoa, suuremmat palkkiot johtavat merkittävästi *heikompaan* suoritukseen ja tulokseen. Tämä oli kuitenkin täydellisessä ristiriidassa henkilöstötaloustieteellä esitettyjen faktojen kanssa. Ristiriita synnytti kipinän tämän tutkielman aihepiiriin – toisaalta henkilöstöjohtamista ja taloustiedettä, toisaalta organisaatio- ja sosiaalipsykologiaa opiskelleena katsoin minulla olevan erinomainen tilaisuus perehtyä molempiin näkemyksiin, kenties jopa löytää jonkinlainen totuus tai perustava näkökanta palkitsemiseen.

Henkilöstöjohtamisen tehtäviin tähtäävänä keskeistä minulle palkitsemisessa on tietenkin lopulta se, miten hyvin palkitsemisen toimii työkaluna ohjaamaan työntekijöitä kohti niitä tavoitteita, joita

yritys on strategiassaan määritelty, ja tämä toimiva palkitseminen on toki myös yllä mainitun debatin ytimessä. Kaikissa työorganisaatioissa tapahtuu palkitsemista, mutta suinkaan kaikki palkitseminen ei ole kuitenkaan *strategista*. Strategisen henkilöstöjohtamisen näkökulmasta *palkitsemisstrategia* on suunnitelma, jonka myötä palkitsemisella pyritään myötävaikuttamaan liiketoimintastrategian toteutumiseen. Näin ollen, kuten strategiadiskursseissa yleensäkin, palkitsemisstrategiassakin korostuu tämän *yhteensopivuus (fit)* muun strategian ja yrityksen muun kontekstin kanssa. (kts. esim. Hufnagel, 1987.) Palkitsemisstrategia ja strateginen palkitseminen eivät kuitenkaan ole synonyymejä – strategisella palkitseminen viittaa ylipäätään palkitsemisen tavoitteellisuuteen strategian toteuttajana.

Vaikka palkitsemisstrategian yhteensopivuus kunkin kyseessä olevan yrityksen strategian kanssa on keskeistä, voidaan palkitsemisen tutkimuksesta havaita kaksi yleistä tavoitetta palkitsemiselle, joiden voidaan katsoa olevan strategisen palkitsemisen perusominaisuuksia: Palkitsemisen tulee ensinnäkin **houkutella** sekä **sitouttaa** yrityksen liiketoimintastrategian parhaiten toteuttavaa henkilöstöä yrityksen palvelukseen. Vaikka houkuttelevuus sekä sitouttaminen ovat erillisiä psykologisia käsitteitä, niiden taustalla katsotaan olevan yhteiset psykologiset taustavaikuttimet, ja palkitsemisen katsotaan vaikuttavan molempiin yhtenevästi (Gerhart & Rynes, 2003, 64). Toiseksi ollakseen strategista, palkitsemisen tulee **motivoida** (tai ohjata) tuota henkilöstöä toteuttamaan yrityksen strategisia tavoitteita ja ylipäätään toimimaan tehokkaammin yrityksen strategisten tavoitteiden mukaisesti. Nämä käsitteet antavat viitekehyksen arvioida erilaisten palkitsemistapojen arvoa peilaten niiden taustalla olevia niin taloustieteellisiä kuin psykologisia teorioita ja kasaantunutta empiriaa.

Tutkielmani teoriaosassa tarkastelen keskeisten, suomalaisissakin organisaatioissa käytössä olevien palkitsemistapojen, peruspalkan ja suoritukseen perustuvan, jatkuvasti muuttuvan palkkion taloustieteellisiä perusteluja sekä arvioin niiden toimivuutta strategisena työkaluna. Koska perustelut molemmille lähtevät alun perin taloustieteistä, on luontevaa verrata kunkin taustaoletuksia ja toimivuutta siihen, mitä psykologian parissa on ajateltu niiden takana olevista mekanismeista. Lähdän kuitenkin liikkeelle valottamalla hieman tieteenalojen ajattelun erilaisuutta toisiinsa nähden luvussa 2.1. Luvuissa 2.2 ja 2.3 esittelen peruspalkan ja pohdin, miten hyvänä strategisena työkaluna sitä voi pitää niin psykologisen kuin taloustieteellisenkin teorisoinnin ja empirian pohjalta. Luvuissa 2.4 ja 2.5 käsittelen peruspalkan ”jatkeena” suoritukseen perustuvaa palkkaa samalla logiikalla. Luvussa 2.6 käsittelen Pinkin teoksen (2009) inspiroimana yhtä merkittävintä argumenttia koko rahallista palkitsemista vastaan; sisäistä motivaatiota. Luvuissa 2.7 ja 2.8 vedän yhteen havaintoni siitä, kuinka universaalisti toimivana

rahallista palkitsemista voi pitää, ja esittelen ratkaisuksi vähäiselle huomiolle jääneen perspektiivin palkitsemisessa: henkilökohtaiset preferenssit.

Keskeinen johtopäätös teorian käsittelyni pohjalta on se, että vaikka taloustieteellisiin malleihin perustuvat palkitsemistavat ovat perusteltuja ja useissa ympäristöissä toimivia, niiden taloustieteellisistä juurista juontuva peruserhe on jättää lähes tyystin yksilölliset erot, tai taloustieteen kielellä preferenssit huomioita. Siten tutkielmani varsinainen empiirinen osa on exploratiivinen, kvantitatiivinen tutkimus, jonka tutkimusongelma on seuraava:

*Ensisijaisesti tutkimuksen on tarkoitus selvittää, eroavatko ihmiset ylipäätään preferensseiltään palkitsemisen suhteen. Toissijaisesti pyrin tutkimuksella kartoittamaan, minkälaiset tekijät selittävät vastaajien preferenssiä palkitsemiskysymyksissä.*

Toteutin tutkielmaani kuuluvan empiirisen osan kyselytutkimuksena suuressa, kansainvälisessä yrityksessä helmi-maaliskuussa 2014. Lopullinen vastaajamäärä oli 729. Luvussa 3 alalukuineen kuvaan miten tutkielmani empiirinen tutkimus toteutettiin: miten valitsin tutkimuksen muuttujat, miten tutkimus käytännössä toteutettiin ja mitä menetelmiä käytin aineiston analyysissä. Lisäksi kuvailen aineistoa ja siihen tekemiäni muunnoksia tässä luvussa.

Luvussa 4 kuvaan tutkielmani tulokset. Empiirisen tarkasteluni päälöydökset olivat, että ihmiset todella eroavat selkeästi siinä, minkälaisia palkitsevia tekijöitä he työssään preferoivat, ja preferenssejä myös selittävät monipuolisesti demografiset, työhön suhtautumiseen sekä työn ominaisuuksiin liittyvät tekijät. Keskeisiä havaintoja aineistossani oli myös se, että vastoin kenties arkijärkistä oletusta, absoluuttinen *palkkataso* itsessään ei millään tavoin selitä palkitsemispreferenssiä – ts. ei ole olemassa mitään pistettä tai määrää, jossa raha menettäisi merkityksensä palkitsemistekijänä. Tulos viittaisi siihen, ettei raha ole ns. hygieniatekijä, jonka voi vain hoitaa ”pois pöydältä” maksamalla riittävästi, koska aina on ihmisiä, jotka preferoivat rahaa huolimatta siitä, kuinka korkeaa palkkaa jo saavat. Tämän lisäksi aineistoni perusteella näyttää selvältä, että kaikki Pinkin oletukset rahallisen palkitsemisen negatiivista vaikutuksista esim. sisäiseen motivaatioon eivät ole perusteltuja, sillä korkea sisäinen motivaatio näytti pikemminkin lisäävän vastaajien todennäköisyyttä suosia rahallista palkitsemista kautta linjan. Luvussa 5 ruodin yksityiskohtaisesti mitä tulokseni merkitsevät kunkin muuttujan kohdalla ja miten ne mahdollisesti liittyvät aikaisempaan keskusteluun. Lisäksi käsittelen tässä luvussa tutkimukseni rajoitteita, jatkotutkimusideoita sekä aihepiirin merkitystä organisaatioille ja yhteiskunnalle yleisesti.

Lopuksi sananen tutkielmani rajauksesta. Usein julkisessa keskustelussa ja erityisesti mediassa saavat johdon suuret palkkiot, kultaiset kädenpuristukset tai muut johdon palkitsemiseen (*executive compensation*) liittyvät ilmiöt paljon palstatilaa. Vaikka johdon palkitsemisella on tärkeä tehtävä yrityksen menestymisessä, johdon palkat vievät usein korkeintaan muutaman prosentin palkitsemiskustannuksista, jotka taas itsessään ovat usein yksi suurimpia yrityksen kulueristä. Johdon palkitseminen on muutenkin ylliedustettuna tutkimuksessa, siinä missä vain harvat ovat kiinnostuneita esim. suoritepalkitsemisen toimivuudesta työntekijöillä. (Larkin, Pierce & Gino, 2012). Siten olenkin tässä tutkielmassa kiinnostunut pääasiassa palkitsemistavoista, jotka koskettavat pääosaa työntekijöistä; tavallisia työntekijöitä tai toimihenkilöitä, ja päätyntä näin rajaamaan johdon palkitsemisen täysin tutkielman ulkopuolelle.

## **2 Palkitseminen ja palkitsemispreferenssit**

Tässä luvussa käyn laajasti läpi taloustieteellisen ja psykologisen ihmiskuvan eroja, perinteisiä rahallisen palkitsemisen menetelmien perusteluja ja toimivuutta strategisena palkitsemistyökaluna, ja tarkastelen lisäksi rahallisen palkitsemisen paradigmalle vaihtoehtoisia näkökulmia, kuten sisäisen motivaation teoriaa. Esittelen lopuksi myös oman vaihtoehtoisen näkökulmani, palkitsemispreferenssit.

### **2.1 Taloustieteellinen vs. psykologinen ihmiskuva ja palkitseminen**

Adam Smith loi keskeisessä teoksessaan *Kansojen varallisuus* pohjan palkitsemisen taloustieteelliselle tulkinnalle lukuisiksi vuosiksi eteenpäin. Smith katsoi tuolloin palkkojen muodostumisen keskeisenä syynä olevan työntekijöiden kokonaishyödyn tavoittelun: jos työ itsessään on inhottavaa, työntekijät haluavat suuremman palkan kompensoimaan pienempää kokonaishyötyä, ja päinvastoin (Gerhart & Rynes, 2003, 12–13). Hyöty ei ole sinänsä sama kullekin hyödykkeelle, vaan kuten jo Smith esitti, riippuu puhtaasti kunkin yksilön *preferensseistä* – yksilöllisistä arvostuksesta kullekin hyödykkeelle, tai esimerkiksi työn olosuhteille.

Preferenssit ovat useissa taloustieteen teorioissa ja malleissa hyvinkin relevantteja käyttäytymisen taustalla (esim. kuinka hyödykkeen kysyntä muodostuu yksilöllisten preferenssien kasautumisesta), mutta työn ja työorganisaatioiden taloustieteessä ne eivät kuitenkaan koskaan saavuttaneet merkittävää osaa. Niiden on katsottu olevan liian heikosti observoitavissa tai mitattavissa ja liian rajallisia selitysvoimaltaan. Sama asenne lienee siirtynyt



myös valtavirran liikkeenjohtamiseen: yksittäisten ihmisten oikkuihin keskittymisen sijaan on katsottu hyödyllisemmäksi suunnata voimavarat suuriin kokonaisuuksiin, ”universaaliin” käyttäytymiseen, olettaen että pienet erot yksittäisissä ihmisissä kuitenkin tasapäistyvät joukossa. (Brickley, Smith & Zimmerman, 1997, 27-28; ref. Gerhart & Rynes, 2003, 122).

Kokonaishyötyä tavoittelevan työntekijän ajatuksen lisäksi Smith asetti keskeiseksi taustaoletukseksi täydellisen informaation ja pienet/olemattomat transaktiokustannukset: työntekijöiden pitää tietää tarjolla olevien töiden olosuhteet ja työn vaihtamisen pitää olla kitkatonta, jotta hänen mallinsa pätsisi myös tosielämässä. Vaikka Smith erityisesti painotti kokonaishyötyä monien yksilöllisten tekijöiden ja työn ominaispiirteiden summana, ja edellytti lisäksi jos ei täydellisiä, erittäin tehokkaita markkinoita, tulevat 1900-luvun taloustieteilijät heittivät nämä oletukset suoraan romukoppaan ja ottivat rahan, ts. työn *hinnan* ainoaksi ja universaaliksi instrumentiksi työn arvon määrittelyssä. Tämä johti nykyäänkin peruskursseilla opetettavaan työn tarjonnan ja kysynnän suhteen lakiin. Malli edellytti niin kutsutun *ceteris paribus* -oletuksen käyttöönottoa; jotta työstä maksettava palkka olisi ainut vaikuttava suure, tästä eteenpäin teorioissa ja malleissa kaikkien ulkoisten tekijöiden (vaikkapa kuinka miellyttäväksi jotkin työntekijät kokevat työn itsessään, tai mitä transaktiokustannuksia työntekijöille saattaa työpaikan vaihtamisesta koitua jne.) vaikutus oletettaisiin vakioiksi (Gerhart & Rynes, 2003, 12–13).

Yllä oleva, ns. neoklassisen taloustieteen perinteestä (Gerhart & Rynes, 2003, 12–16) lähtevä ihmiskuva on säilynyt valtavirtaisessa taloustieteellisessä ajattelussa. Luonnontieteitä ihannoivalle taloustieteelle *ceteris paribus* -oletus on välttämätön, jotta kompleksista yhteiskuntaa selittävät mallit voidaan pitää riittävän yksinkertaisina. Koska taloustieteen fokuksessa ovat pääasiassa taloudelliset mekanismit, eikä ihmisten toiminnan sisäinen logiikka itsessään, on sinänsä ymmärrettävää, että ihmisen käytös vakioitiin seuraaviin, toisinaan myös pilkkanimellä *homo economicus* -tunnettuihin oletuksiin: a) ihminen pyrkii aina maksimoimaan kokonaishyötynsä b) ihminen toimii aina rationaalisesti c) ihmisellä on aina käytettävissä (mallien maailmassa) täydellinen informaatio. Valitettavasti myös nykyaikainen liikkeenjohto henkilöstöjohtoa myöten peri nämä oletukset ihmiskuvasta, johtaen usein taas vaikkapa modernin henkilöstöjohtamisen näkökulmasta kummallisiin oletuksiin. Esimerkiksi ennen ns. inhimillisen pääoman teorian (*human capital theory*) kehitystä 70-luvulla ekonomistit eivät juuri piitanneet työntekijöiden laatueroista vaan kohtelivat työvoimaa samanlaisena vakioituna hyödykkeenä tuotantoprosessissa kuin muitakin ”tuotannon osatekijöitä”. (Gerhart & Rynes, 2003, 23) mikä lienee kaikkea nykyaikaista henkilöstöressurssien johtamisen ajattelutapaa

vastaan. Ylipäättään, keskeisenä erona psykologiseen ihmiskuvaan verrattuna, valtavirran taloustiede ei ole koskaan ollut järin kiinnostunut ymmärtämään mekanismeja yksittäisten yksilöiden välisten erojen takana, huolimatta siitä kuinka tärkeä selitystekijä ne loogisesti ajateltuna voisivat olla.

Psykologisesta, kriittisemmin ihmisen toiminnan oletuksia tarkastelleesta ihmiskuvasta tihkunutta kritiikkiä ja havaintoja on kuitenkin kauan pyritty tuomaan osaksi taloustieteen valtavirtaa. Jo 1960-luvulla alettiin tätä taloustieteen haaraa kutsua behavioristiseksi taloustieteeksi (*behavioral economics*). Ensimmäiset tutkijat kiinnittivät huomionsa mm. rationaalisuusoletuksen rajallisuuteen, asenteiden vaikutuksiin, hyödyn ja tuoton maksimointioletuksiin. Yhteistä näille oli valtavirtataloustieteen oletusten hylkääminen ja kognitiivisesta psykologiasta ammentaminen. Keskeinen ero valtavirtataloustieteeseen oli myös pyrkimys nojata puhtaasti empiiriseen näyttöön ihmisten käyttäytymisestä *ceteris paribus*-mallintamisen sijaan. (Sent, 2004.)

Alkuperäiset behavioristiset taloustieteilijät eivät saavuttaneet merkittävää jalansijaa taloustieteen valtavirrassa, mutta 70-luvun lopulla, mm. Kahnemanin ja Tverskyn prospektiteoriasta (1979) alkanut uusi aalto on vaikuttanut taloustieteeseen merkittävästi tähän päivään saakka. Prospektiteoria palasi uudelleen haastamaan keskeistä taloustieteellistä oletusta, rationaalisen valinnan teoriaa: jos rationaalisuusoletus pätsisi, ihmiset valitsisivat aina riskejä sisältäviä päätöksiä tehdessään sen, joka tuottaisi odotusarvoisesti suurimman tuoton (odotusarvolla tarkoitetaan eri tulosten todennäköisyyksillä painotettua summaa). Kahneman ja Tversky osoittivat kuitenkin empiirisellä tutkimuksellaan, että ihmisten valintapreferenssit vaihtelevat korkeimman tuoton oletuksen sijaan erilaisten ihmisten päänsisäisten, tilanneriippuvaisten heuristiikkojen mukaan. Yksi näistä on koetun voiton/häviön arvo: kun ”pelissä” oleva summa koettiin suureksi (eli riski menettää kyseinen summa koettiin suureksi), odotusarvoisesti korkeimman tuoton sijaan ihmiset valitsivat systemaattisesti mieluummin varman tuoton. Kun taas ”pelissä” ollut summa koettiin mitättömäksi, ihmiset ottivat vastavuoroisesti enemmän riskejä kuin odotusarvoisen tuoton pohjalta olisi ollut rationaalista. Se, että ihmiset erosivat toisistaan näin merkittävästi tällä riskiaversioksi (*risk aversion*) kutsutulla ulottuvuudella oli merkittävää, sillä mm. ihmisten riskinotto-kyky oli aina aiemmin oletettu taloustieteen piirissä vakioksi tai neutraaliksi (Kahneman & Tversky, 1979.) Sittenkin yksilöllinen riskiaversio on vakiintunut osaksi rahoitusdiskurssia ja rahoitustaloustieteessä on tunnustettu esim. iän kertymisen vähentävän riskiaversiivisuutta (kts. esim. Bellante & Green, 2004).

2000-luvulla psykologit ja taloustieteilijät, mm. Rabin ovat saaneet merkittäviä taloustieteellisiä tunnustuksia tuodessaan vahvaa psykologista, pikemminkin empiriaan kuin malleihin perustuvaa näyttöä mm. vastavuoroisuudesta, rationaalisuusoletuksen hylkäävistä arviointivirheistä, tunteiden ja moraalin vaikutuksesta päätöksentekoon jne. Vuonna 2001 Akerlof, Spence & Stiglitz saivat taloustieteen Nobel-palkinnon asymmetristen markkinoiden analyysistään, tutkittuaan mm. vastavuoroisuuden, nominaaliseen rahan arvoon perustuvan harhan, menetyksen välttämistäipumusten, hamstraamisen ja prokrastinaation vaikutuksia köyhyyteen ja työttömyyteen. 2002 puolestaan Kahneman ja Smith saivat taloustieteen Nobel-palkinnon tutkimuksistaan jotka osoittivat ihmisen toiminnan ja päätöksenteon poikkeavan systemaattisesti siitä, mitä taloustiede olettaa. (Sent, 2004.)

Psykologiset käsitteet tekevät siis tietään valtavirtataloustieteeseen. Vielä eräs mainitsemisen arvoinen esimerkki tästä on Nobel-voittaja Akerloftin ja Krantonin (2000) artikkeli, joka käsitteli sitä miten psykologinen käsite *identiteetti* tulisi sisällyttää taloustieteellisiin malleihin ja oletuksiin käyttäytymisestä. Akerloft & Kranton käyttivät esimerkkeinä mm. sukupuoli-identiteettiä ja mallinsivat sitä, miten erilaisten, esim. urasuunnitelmiin liittyvien valintojen *hyöty* yksilölle voi vaihdella täysin riippuen siitä, mitä merkityksiä uravalinnoilla on identiteetille. Artikkelin murtaa jälleen käsityksiä siitä, että taloustieteellinen ”yleisen käytöksen malli” (vrt. Akerloft & Kranton, 2000, 716) olisi mitenkään realistinen oletus, sillä identiteettitekijät vaihtelevat ja vaikuttavat kompleksisesti ihmisestä toiseen.

Erityisesti sosiaalipsykologia on korostanut pysyvän ihmiskuvan sijaan ihmisten ominaisuuksien, jopa perinteisesti persoonallisuuteen liitettyjen osien tilannesidonnaisuutta (kts. esim. Helkama, Myllyniemi & Liebkind, 1999: taipumuksesta muuttaa mielipiteitään sosiaalisen ryhmän suuntaan 66–69, sosiaalisen identiteetin merkityksestä käytökselle 304–314). Edellä mainitun ”identiteettien taloustieteen” tutkimuslinjan pohjalta syntyi esim. Benjaminin, Choin & Stricklandin (2010) tutkimus, joka sekä toi mielekkäällä tavalla juuri tilannesidonnaisuuden taloustieteisiin, että lainasi sosiaalipsykologista tutkimusmenetelmää *American Economic Review* -lehdessä julkaistuun tutkimukseensa. Tutkimuksessa tarkasteltiin aasialaistaustaisten ja eurooppalaistaustaisten yliopisto-opiskelijoiden riskiaversiivisuutta erinäisin standardein kysymyksin. Edellä mainitsemani laina sosiaalipsykologiasta oli manipuloida tutkittavan ryhmän etnisen identiteetin ”salienssia” (*salience*), eräänlaista näkyvyyttä tai läsnäoloa tilanteessa. Tämä tapahtui niin ikään sosiaalipsykologiasta tutulla menetelmällä, virittämällä (*priming*), jossa pyritään yleensä esim. usein kokeen osaksi naamioidulla menetelmällä ohjaamaan tutkittava käyttämään tietynlaisia skeemoja tai ajattelutapoja ilman, että tämä tavoite tuodaan

eksplisiittisesti julki. Benjaminin ja kumppaneiden tutkimuksessa tutkittavien ryhmä vastasi kokeen alussa erityisesti etnistä identiteettiä korostaneisiin kysymyksiin siinä missä kontrolliryhmälle jätettiin tällainen virittäminen tekemättä. Verrattuna kontrolliryhmään, tutkittavat tekivät selvästi omalle etniselle ryhmälleen tyypillisimpiä valintoja tutkijoiden odotusten mukaisesti. Tutkijat katsoivat tulostensa viittaavan vahvasti siihen, että varsin tilannesidonnainen sosiaalinenkin identiteetti vaikuttaa potentiaalisesti merkittävästi vastaajien taloudellisiin preferensseihin. (Benjamin et al., 2010).

Huolimatta yhteisestä tutkimuskohteesta, erityisesti palkitsemistutkimuksessa eri tieteiden edustajat tuntuvat istuvan yhä vakaasti omissa poteroissaan. Larkin, Pierce ja Gino (2012) mainitsevat paljon käytännön esimerkkejä siitä, miten palkitsemisen tutkimusta tehdään kummallakin puolella iloisesti välittämättä toisen tieteenalan relevanteista havainnoista, käsitteistä ja kontribuutioista palkitsemisen ymmärtämiseksi, ylläpitäen paikoin suurta kuilua tieteenalojen tarjoamien totuuksien välillä. Palkitsemisen todellisuuden löytäminen sieltä välistä ei ole helpoin tehtävä.

## **2.2 Mihin peruspalkka perustuu?**

Keskeisin aineellisista palkitsemistavoista on säännöllisesti (tai palkkion tapauksessa kertaluonteisesti) maksettava peruspalkka. Liikkeenjohdon näkökulmasta se voi muodostua monin tavoin: sopimuksen, tehtävänimikkeen, tehtävän vaativuuden, urakan tai provisioiden mukaan. Peruspalkkaa voi säädellä tiukka työ- tai virkaehtosopimuksen määrittelemä järjestelmä tai se voi olla organisaation itsenäisen järjestelmän tuotosta. Peruspalkkaa voi tehtävään sidotun palkanosan lisäksi täydentää ns. henkilökohtainen palkanosa, joka määräytyy perinteisesti henkilön pätevyyden tai työsuorituksen mukaan. Tämän osan suuruus voidaan kytkeä suoritukseen tai osaamiseen (ns. meriitipalkka, *merit based pay*) joko löyhästi tai suoraan esim. arviointijärjestelmän pisteytyksen kautta. Toinen tapa on kytkeä henkilökohtaiset palkanlisät suoraan osaamiseen, esim. kielilisät jne. Perinteisesti henkilökohtainen palkanosa on saattanut perustua myös pelkästään työkokemuksen määrään tai jopa ikään. (Hakonen, Salimäki & Hulkko, 2005.). Selkeyden vuoksi tarkastelen tässä kaikkea kiinteää säännöllisesti maksettavaa palkkaa yhtenä kokonaisuutena johon viitataan nimellä peruspalkka huolimatta siitä, että nykyään osa saattaisi olla esim. aiemman tai aiemmissa tehtävissä osoitetun suorituksen perusteella määräytynyttä.

Valtavirran taloustieteen piirissä on syntynyt nähdäkseni kaksi keskeistä tapaa perustella peruspalkan olemassaoloa. Ns. neoklassisesta perinteestä nouseva, makrotaloustieteellinen selitys katsoo palkan muodostumista työmarkkinoiden näkökulmasta. Lähtökohtaisesti peruspalkka on Smithin yllä kuvaillun mukaisesti työnantajan kompensatio työntekijälle työstä, ja se asettuu kilpailullisilla markkinoilla tasapainoon kun työn kysyntä on yhtä suuri kuin työn tarjonta. Työn kysyntä taas heijastelee työnantajalle työstä saatavaa marginaalihuotyä: koska työnantajat kilpailevat työvoimasta niin kauan kuin marginaalihuotyä saadaan eli tuottavuus kasvaa työvoiman lisääntyessä, palkkataso asettuu vastaamaan kutakuinkin kunkin työntekijän kokonaistuottavuutta (sillä tätä korkeampaa palkkaa maksaessa marginaalihuotyä kääntyisi laskuun) (kts. esim. Mankiw & Taylor, 2011, 403).

Markkinatarkastelu on toki vain lähtökohta peruspalkan muodostumiselle, eikä selitä mielekkäästi esim. palkkojen vaihtelua yritysten sisällä, edes samanlaisten tehtävien välillä. Tätä makrotaloustieteellistä mallia onkin eri tavoin täydennetty vastaamaan empiiristä todellisuutta; mm. jo ylempänä viitattu inhimillisen pääoman teoria (*human capital theory*) lisäsi malliin erot työntekijöiden kyvykkyydessä/tuottavuudessa selittämään myös eroja näiden työstä maksettavissa korvauksissa. Myöhemmin mm. taloustieteen haara henkilöstötaloustiede on edennyt tarkastelemaan henkilön ominaisuuksien sijaan työtehtävää (*job*) yhtenä keskeisenä palkkaeroja selittävänä tekijänä: henkilön ominaisuudet, tai työtehtävän keskeisyys yritykselle määrittävät arvon ja siten siitä maksettavan palkan. (Gerhart & Rynes, 2003, 84–87.)

Mikrotaloustieteellisempi selitys palkan olemassaololle on yksittäisten toimijoiden motivointia tarkasteleva agenttiteoria. Agenttiteoria katsoo, että työntekijän (teorian käsittein agentti) ja työnantajan (päämies, *principal*) tavoitteet ovat sovittamattomassa ristiriidassa (*goal incongruence*). Siinä missä työnantaja haluaisi työntekijän tekevän tälle asetetut tehtävät, rationaalinen työntekijä henkilökohtaista huotyä maksimoidessaan tekee aina mieluummin mitä itse haluaa, ts. jättää työt tekemättä, pinnaa (*shirking*), kuin ponnistelee ja näkee vaivaa (*effort*) saavuttaakseen työnantajan tälle asettamat tavoitteet. Palkka tai palkkio on agenttiongelman ratkaisu: Smithin ajatuksia mukaillen palkasta saatava huotyä korvaa työnteosta koituvan haitan työntekijälle yhdistäen agentin ja päämiehen tavoitteet. (Gerhart & Rynes, 2003, 138.)

Sosiologian piirissä on löydetty vaihtoehtoinen selitys sille, miksi jossain tietyissä yhteiskunnassa jonain tietynä aikana maksetaan peruspalkkaa juuri siinä muodossa kuin sitä maksetaan: sen sijaan, että palkitseminen nähtäisiin selkeänä reagoitina, tietoisena korjaavana toimintana kuten markkinatasapaino- ja agenttiselitysmalleissa, institutionaalisen organisaation teoria (Meyer & Rowan, 1977) katsoo organisaatioiden käytänteiden, mm. palkittamisen pikemminkin

muotoutuvan historiallisesti ajan kuluessa riippuen lukuisista tekijöistä yksittäisistä toimijoista yhteiskunnallisiin oloihin. Ajan myötä käytänteet *legitimisoidaan* niin, että niiden haastaminen, tai edes vaihtoehtoisten käytänteiden näkeminen tulee vaikeaksi (Zucker, 1987). Tästä näkökulmasta myös palkitsemistavat ovat pikemminkin tottumusta alalla vuosikausia vaikuttaneisiin tapoihin, kuin selkeästi joidenkin tietoisten toimijoiden valinta.

### **2.3 Onko peruspalkka strateginen palkitsemismenetelmä?**

Peruspalkka on keskeinen ja erottamaton osa koko työ-käsitettä. Voiko peruspalkka kuitenkin olla myös strateginen palkitsemismenetelmä siten, kuin sen johdannossa määrittelin, ja minkälaisilla ehdoilla? Voiko se houkutella ja sitouttaa työntekijöitä yritykseen sekä ohjata työntekijöitä strategisempaan ja tuottoisampaan työskentelyyn, täyttääkö se alkuunkaan niitä tavoitteita, joita strategiselta työkalulta odotetaan? Käytännön työelämässä tämä lienee edelleen jonkinlainen perusoletus tai toivomus: vuoden 2004 palkitsemisen tila Suomessa -tutkimuksessa oli peruspalkkaa täydentävien palkitsemisjärjestelmien käyttö vielä varsin vähäistä, varsinkin työntekijöillä. Toimihenkilöistäkin suosituin täydentävä palkitsemismenetelmä, tulos- tai voittopalkkio koski noin puolia, jättäen vielä paljon työntekijöiden sitouttamisesta sekä motivoinnista strategisten tavoitteiden toteuttamiseen peruspalkan harteille. (Hakonen, Salimäki & Hulkko, 2005.) Elinkeinoelämän keskusliiton tuoreimman palkkausjärjestelmätiedustelun (2011) mukaan kaikista työntekijöistä vielä yli puolet oli pääasiassa peruspalkan piirissä (mahdollisten urakkapalkkioiden lisäksi).

Tiukasti neoklassisesta markkinatarkastelusta katsoen palkat asettuisivat täydellisillä, samoilla työntekijämarkkinoilla kilpailevien yritysten kesken täsmälleen samalle tasolle – yritysten olisi kilpailussa mukana pysyäkseen maksettava markkinapalkkaa pitääkseen työntekijänsä. Toisaalta sitä suuremman summan maksaminen olisi neoklassisesta näkökulmasta turhaa; miksi maksaa markkinapalkkaa enempää, jos työntekijät suostuvat töihin halvemmallakin (Gerhart & Rynes, 2003, 12–16) ? Tilanteessa, jossa maksetaan tiukasti markkinapalkkaa, peruspalkalla ei intuitiivisesti voisi olla mitään merkitystä strategisena työkaluna sillä se todella olisi vakio eri yritysten välillä. Pikainenkin *empiirinen* tarkastelu osoittaaakin välittömästi, että peruspalkoissa on yritysten välillä todellisuudessa merkittäviä eroja, jopa samojen tai samankaltaisten tehtävien kesken. Kuten olen edellä maininnut, moni teoria, esim. erot työntekijöiden inhimillisen pääoman määrässä on tuotu myöhemmin selittämään neoklassisen mallin poikkeavuutta todellisuudesta. Erityisesti peruspalkan strategisuuden näkökulmasta keskeisimpiä yritysten välisten palkkojen eroja selittäviä on tehokkuuspalkkateoria.

Tehokkuuspalkkateoria (*efficiency wage theory*) syntyi selittämään empiirisesti havaittavissa olevia eroja yritysten palkkatasojen välillä. Sen keskeinen teesi oli, että joillekin yrityksille voi olla kannattavampaa maksaa työntekijöille markkinapalkkaa **korkeampaa** palkkaa, sillä tämä palkka voi johtaa yleisesti parempaan tuottavuuteen. Palkitsemisen mekanismit, joiden kautta tuottavuus teorian mukaan saavutetaan heijastelevat aiemmin määriteltyjä strategisen palkitsemisen tavoitteita; paremman palkan katsotaan lähtökohtaisesti ensinnäkin houkuttelevan suuremman varannon kiinnostuneita työntekijöitä, joista voidaan yrityksen palvelukseen valita parhaat ja tehokkaimmat, mikä johtaa niin kutsuttuun erotteluvaikutukseen (*sorting effect*) (Gerhart & Rynes, 2003, 21–24). Toisekseen suuremman palkan katsotaan motivoivan työntekijöitä parempiin ja tehokkaampiin suorituksiin ns. insentiivivaikutuksen (*incentive effect*) kautta, sillä työntekijöiden katsotaan pelkäävän tavallista työpaikkaa enemmän työpaikan (ja paremman palkan) menetystä, välttävän töistä pinnaamista (*shirking*) ja siksi ponnistelevan tavallista enemmän yrityksen tavoitteiden puolesta.

Vaikuttaako tehokkuuspalkka siis tuottavuuteen, kuten teoria olettaa? Peach & Stanley (2009) tarkastelivat neljässätoista tutkimuksessa esiintynyttä 75 yleistä tehokkuuspalkan ja tuottavuuden yhteyttä tutkinutta testiä meta-analyysissään. Vaikka yhteys oli heidän mukaansa todettu aiemmassa tutkimuksessa heikoksi tai epäselväksi, Peach & Stanley katsoivat löytäneensä voimakkaan yhteyden korkeampien palkkojen ja korkeamman tuottavuuden välillä. Keskeistä meta-analyysissä oli erityisesti se, että tutkimuksissa, jotka kontrolloivat mittauksen yhtäaikaaisuutta, oli yhteys vielä muita voimakkaampi. Tämän voidaan katsoa tarkoittavan, että taustalla oli todella aito tehokkuuspalkka, ts. että korkeampi palkka vaikutti tuottavuuteen, eikä niin päin, että korkeamman tuottavuuden eli pitkällä tähtäimellä rikkaammat yritykset päätyisivät maksamaan enemmän voitoistaan.

Ekonomistien suosima tuottavuus-termi ei kuitenkaan siinä mielessä suoraan vastaa johdannossa määriteltyjä strategisen palkitsemisen yleisiä tavoitteita, että esim. strategisen henkilöstöjohtamisen tutkija tai harjoittaja on kiinnostunut myös siitä *mihin* insentiiveillä ohjataan ja *minkälaista* kyvykkyyttä erotellaan, siinä missä ekonomisteille ilmiöt ovat tarkoituksella abstrakteja, useiden asioiden summia joiden vaikutukset näkyvät yhtälöissä lähinnä yhdessä mitatussa lopputulemassa, useimmiten voitossa tai tuotoissa, varsinaisten vuorovaikutussuhteiden jäädessä usein epäselviksi. Peachin ja Stanley (2009) makrotason meta-analyysi ei ota kantaa siihen, mikä mekanismi tekee korkeamman palkkatason yrityksistä tuottavampia – ymmärtääksemme peruspalkan vaikutusta meidän on siis löydettävä tutkimuksia, jotka tarkastelevat mekanismeja suoraan.

Korkeamman palkkatason myönteisestä vaikutuksesta hakijoiden määrään ja laatuun on empiiristä näyttöä. Mm. Krueger (1988) tarkasteli tutkimuksessaan Yhdysvaltain liittovaltion rekrytointia vuosien 1950 ja 1985 välillä. Hänen keskeiset muuttujansa olivat hakemusten määrä ja palkkojen muutokset suhteessa Yhdysvaltain yksityiseen sektoriin. Hän havaitsi selkeän yhteyden hakemusten määrän ja palkkojen kasvun välillä; suurempi palkka näytti houkuttelevan enemmän hakemuksia ja päinvastoin. Lisäksi efekti oli eristettävissä muista vaikutuksista, mm. työttömyyden heilahtelusta. Kruegerilla ei ollut käytettävissään kovin tarkkoja tietoja hakemusten laadusta, mutta hän pystyi sanomaan, että minimivaatimukset täyttävien hakijoiden määrä kasvoi ja laski myös palkan suhteellisen kasvun mukana. Kruegerin lisäksi Holzer (1990) tarkasteli palkkatason yhteyttä erinäisiin tekijöihin ja havaitsi, että yritykset, joiden palkkataso oli korkeampi, käyttivät enemmän aikaa rekrytointiin, mutta niiden käyttämä aika per hakemus ei noussut vaan peräti laski jossain tapauksissa. Tästä voitaneen päätellä, että parempipalkkaiset yritykset saavat enemmän, ja kenties myös parempia hakemuksia verrattuna heikompipalkkaisiin. Lisäksi Gerhart & Rynes (2003, 65) lainaavat useita review-katsauksia, jotka ovat koonneet yhteen osoituksia sekä hakijamäärän että hakijoiden laadun kasvusta korkeamman palkkatason myötä.

Entä tehokkuuspalkan vaikutus sitoutumiseen? Raff & Summers (1987) tarkastelivat erästä kuuluisaa tapausta tehokkuuspalkan näkökulmasta: Fordin autotehdasta vuonna 1914, jossa Fordin tutkijat alun perin kehittivät ns. tieteellisen liikkeenjohtonsa (*scientific management*), taylorismin periaatteita. Kuten Gerhart & Rynes (2003, 66) kuvaavat, Ford maksoi tehtaansa työntekijöille tuolloin markkinapalkkaa, 2,5 dollaria per päivä, neoklassisten markkinaoppien mukaisesti. Tehtaalla tehtiin kuitenkin tieteellisen liikkeenjohdon pohjalta muutoksia työskentelytapoihin, ja vaikka nämä nostivat tuottavuutta, koettiin uusi työtapo myös ilmeisen raskaaksi vaihtuvuuden kasvaessa 370 % prosenttiin aiemmasta. Lisäksi poissaolot lisääntyivät. Ford päätti tuplata työntekijöiden palkan viiteen dollariin päivässä. Fordin sanotaan kommentoineen tapausta usein jälkikäteen ”puhtaaksi bisnesratkaisuksi” minkäänlaisen hyväntekeväisyyden sijaan; Raff & Summers (1987) osoittivatkin palkankorotuksen vähentäneen vaihtuvuutta 87 % ja poissaoloja 75 % aiemmasta. Voidaan toki kysyä, onko nykypäivän työelämällä enää mitään tekemistä 1900-luvun alun tehtaiden elämästä – tuoreemman näkökulman palkan sitouttavaan vaikutukseen tarjoavat Shaw, Delery, Jenkins & Gupta (1998). Heidän aineistonsa käsitti organisaatio-tason dataa 227 kuljetusalan organisaatiosta. Shawin ja hänen kollegoidensa keskeinen huomio oli, että tutkimuskirjallisuus käsittelee usein vaihtuvuutta yhtenä mittarina, jättäen huomiotta, että vapaaehtoiselle ja ei-vapaaehtoiselle vaihtuvuudelle on usein täysin eri syyt. Heidän aineistonsa pitkälti vahvisti heidän odotuksensa; keskimääräinen



palkka oli heidän mallissaan merkittävin vapaaehtoista eroamista selittävä tekijä, siten että suurempi palkka ennusti suurempaa todennäköisyyttä jäädä töihin. Gerhart & Rynes (2003, 67) laskivat, että Shawn ja kumppaneiden aineistossa 20 % keskimääräinen kasvu palkassa vähensi vapaaehtoista vaihtuvuutta 25,6 %.

Tehokkuuspalkan tuoma tuottavuuden lisääntyminen saattaa siis syntyä ainakin yrityksen houkuttelevuuden ja työntekijöiden sitoutuneisuuden lisääntymisestä.

Entä suora insentiivivaikutus, työnteon tehokkuuden ja ponnistelujen lisääntyminen suuremman palkan seurauksena? Teorian mukaan keskeinen insentiivivaikutuksen mekanismi on oletus siitä, että korkea palkka motivoisi nimenomaan vähäisempään työstä pinnaamiseen ja siten tehokkaampaan työskentelyyn. Siten eräs nokkela tapa, jolla insentiivivaikutukseen voisi teoriassa päästä käsiksi, olisi tarkastella, miten palkkataso on yhteydessä *valvojen/esimiesten (supervisor)* määrään – voisihan otaksua, että vähemmän pinnaavat työntekijät tarvitsevat myös vähemmän valvoja. Groshen & Krueger (1990) tutkivat insentiivivaikutusta ja tehokkuuspalkkaa juuri näin, tarkastellen palkkatason ja valvojen määrän yhteyttä neljässä ammatissa sairaaloissa. He toivat myös esille vaihtoehdoisen hypoteesin, olettaman jonka mukaan suurempi valvonta olisi itse asiassa kulu työntekijöille, josta tulisi myös maksaa preemio, jotta työntekijät suostuisivat työskentelemään. Groshen ja Krueger löysivät tukea insentiivivaikutus -hypoteesille vain yhdessä neljästä tutkitusta ammattiryhmästä: sairaanhoitajilla. Heillä korkea palkka oli systemaattisesti yhteydessä valvojen määrän vähyteen. Groshen & Krueger totesivat myös, ettei heidän aineistonsa pohjalta voi todeta mitään kausaliteetista, ts. onko vähäinen valvojen määrä todella seurausta suhteessa korkeammin palkattujen työntekijöiden korkeasta itsenäisyydestä, vai onko jo alun perin tiheimmin valvottujen sairaaloiden tullut rekrytoitua matalammin palkattuja työntekijöitä. Groshenin ja Kruegerin lisäksi myös Neal (1993) tarkasteli insentiivivaikutusta vertailemalla keskipalkkaa ja päivittäisten/viikoittaisten valvontakertojen määrää, tällä kertaa lukuisten sekä alkutuotannon että jalostuksen ja palvelusektorin alojen välillä. Hänen datansa pohjalta matalapalkkaisempien alojen työntekijöitä valvottiin itse asiassa *vähemmän* kuin vastaavissa töissä toimivia korkeapalkkaisten alojen työntekijöitä. Koska tutkimusasetelma ei huomionnut palkkojen ja valvonnan mahdollista yhtäaikaisuutta, Neal varoitti kuitenkin tekemästä ehdottomia tulkintoja insentiivivaikutuksen paikkansapitämättömyydestä.

Peachin & Stanleyn (2009) meta-analyysin perusteella korkeampi palkka näyttäisi todella olevan yhteydessä tuottavuuden kasvuun. Tarkasteltuamme edellä korkeamman palkan vaikutuksia eritelleitä tutkimuksia, näyttäisi kuitenkin siltä, että tämä saavutetun tuottavuuden taustalla on

yksinomaan erotteluvaikutus, eli että korkeammalla palkalla voidaan paitsi houkuttaa tehokkaampia ja parempia työntekijöitä, ja myös pitää heidät töissä yrityksessä. Gerhart & Rynes (2003, 70) toteavat myös yllä insentiivivaikutuksen yhteydessä esitellyistä tutkimuksista, etteivät edes ne varsinaisesti pysty erottamaan insentiivivaikutusta erotteluvaikutuksesta – ts. tutkimuksista ei selviä, ovatko vähempää valvontaa tarvitsevat tai suurempia ponnisteluja ilmoittavat työntekijät tulleet yritykseen palkkatason nousun jälkeen, vai muuttaneet käytöstään uuden palkkatason myötä.

Sitä, miten hyvin korkeampi peruspalkka todella motivoi työskentelemään kovemmin ja keskittyneemmin strategisten tavoitteiden eteen voi arvioida myös psykologisesta näkökulmasta. Moni psykologi ei todennäköisesti hyväksyisi edes tämän taloustieteen esittämän mekanismin lähtöoletusta, pinnaavaa ihmistä – jo 1960-luvulla MIT:n professori Douglas McGregor näpäytti taloustieteilijöitä esittämällä ns. teoria X:n ja teoria Y:n (*theory X and theory Y*), (kts. esim. Buchanan & Huczynski, 2004, 241–242), kaksi jyrkästi toisistaan poikkeavaa arkiteoriaa työntekijän käyttäytymisestä. Siinä missä teoria X:n mukainen työntekijä vastaa insentiivivaikutuksen ihmiskuvaa, eli on aina omaa hyötyä tavoitteleva, pinnaava, keppiä tai porkkanaa toimiakseen tarvitseva työntekijä, teoria Y näkee ihmisen kokonaan toisin, aktiivisena merkityksiä antavana toimijana, jolle työstä saatava raha on vain yksi arvo ja esim. työstä itsestään saatava mielihyvä voi hyvinkin olla toinen.

Pysykäämme kuitenkin toistaiseksi teoria X:n mukaisessa ihmiskuvassa ja pohtikaamme, eikö absoluuttisesti korkeampi palkka sitten ole jo itsessään motivoiva tekijä? Psykologinen teoria tarjoaa joitain selityksiä sille, miksi näin ei välttämättä ole. Vaikka hyväksyisimme vielä tehokkuuspalkan oletuksen, että korkeamman palkan menetyksen uhalla on todellinen motivoiva vaikutus, nostavat useat psykologiset teoriat tapetille kysymyksen siitä, pystyykö ihminen sittenkään arvioimaan palkkansa arvoa itselleen täysin rationaalisesti, erityisesti pidemmän ajanjakson yli. Kuten esittelin aiemmin prospektiteorian yhteydessä, Kahneman (Kahneman & Tversky, 1979) osoitti että rationaalisuuden sijaan ihmiset tekevät arvoja pikemminkin erilaisten päänsisäisten heuristiikkojensa mukaan, kuin absoluuttisin tai ”realistisin” termein. Sosiaalipsykologia tuntee hyvin ns. suhteellisen deprivaaion (*relative deprivation*) (kts. esim. Helkama, Myllyniemi & Liebkind, 1999, 301) ilmiön, yleisesti havaitun taipumuksen ihmisten kokea puutetta ei absoluuttisin, vaan suhteellisin termein. Suhteellinen deprivaaio on perusselitys sille, miksi absoluuttisesti korkeakin palkka saatetaan kokea pieneksi: koska ”muiden” palkka on vieläkin suurempi.

Oikeudenmukaisuus- ja motivaatiotutkimuksen piirissä syntynyt tasasuhtateoria (*equity theory*) on perehtynyt tarkemmin siihen, miten suhteellisen deprivaaation tunne syntyy. Sen perusajatus on, että palkan arvo tai tyydyttävyyden yksilölle määräytyy absoluuttisen arvioinnin sijaan erilaisissa vertailuissa muihin – missä määrin jonkun toisen työpanosten suhde tämän saamiin hyötyihin vastaa omaa suhdetta. Vertailun kohteeksi pyritään toki valitsemaan suhteessa mahdollisimman samanlaisessa työssä, samanlaisessa organisaatiossa, samanlaisen taustan omaava henkilö, mutta juuri tässä erilaiset heuristiikat ja ajattelutavat tulevat mukaan peliin. Eri ihmiset voivat esimerkiksi huomioda hyvinkin monipuolisesti toisia asioita ja jättää huomioimatta muita – arviot vaikkapa toisen panoksesta taikka omista kyvyistä voivat olla täysin väärät ja niin edelleen. Toisekseen sosiaaliseen todellisuuteen vertaillessa myös erilaiset sosiaalipsykologiset ilmiöt tulevat mukaan kuvaan; ihmisillä on esim. taipumus tehdä vertailuja jotka saattavat heidät hieman huonompaan asemaan johtaen pysyvään tyytymättömyyteen omaan palkkaansa. (Gerhart & Rynes, 2003, 61). Tasasuhtateoria onkin ensimmäinen merkittävä haaste taloustieteilijöiden premisseille: se osoittaa, että matemaattisen kaavan varaan rakennettu, lineaarinen mallinnus palkan vaikutuksista rakentuu kokonaan väärille premisseille ja toimii jos ei täysin mielivaltaisesti, hyvinkin satunnaisesti, kun yksilön sisäistä taipumusta tai kyvykkyyttä arvottaa palkkaansa ei pystytä huomioimaan.

Palkan menettämisen uhalle keskeisenä tehokkuuspalkan motivaatiokeinona on esitetty myös vaihtoehtoinen hypoteesi, että absoluuttisesti korkea palkka olisi jonkinlainen lahja, työnantajan hyvä ele, joka edellyttää (ja siten myös aikaansaa) työntekijässä vastavuoroisen motivaation paitsi sitoutua, myös työskennellä ahkerasti yrityksen puolesta. Tasasuhtateorian kielellä siis tasasuhtaan ylittävä ”lahja” olisi aidosti työntekijöitä sitova voima sillä se pakottaisi työntekijät arvioimaan oman panoksensa uudelleen. Gerhart & Rynes katsovat kuitenkin, että näin ei oikeasti ole: tasasuhtamalli on sikäli epäsymmetrinen, että siinä missä arvioitaessa palkka oman panoksen edellyttämää alemmaksi laskee myös tyytyväisyys palkkaan, arvioitaessa saatu palkka suuremmaksi kuin panoksen perusteella sopisi odottaa, ihmisillä on taipumus mieluummin muuttaa arviotaan oman panoksen arvosta käytännössä alkamalla vertailla nykyistä parempiin, kuin varsinaisesti parantaa omaa työpanostaan. (Gerhart & Rynes, 2003, 25; 135).

Yhteenvetona ylläolevasta voidaan sanoa, että peruspalkan käyttö strategisena palkitsemistyökaluna on perusteltua ainoastaan silloin, kun tavoite on houkutelua parasta mahdollista työvoimaa – insentiiviefektistä, eli peruspalkan riittävydestä motivoimaan jatkuvasti ihmisiä ei ole kovin vahvaa näyttöä, ja sen mahdollinen vaikutus on toisaalta helppo kyseenalaistaa sekä pureutumalla sen taloustieteellisiin oletuksiin, että tarkastelemalla

mahdollisia vaihtoehtoisia teorioita. Ensimmäinen ehto peruspalkan toimivuudelle strategisena työkaluna on, että peruspalkan tasoa voi ylipäättään mielekkäästi nostaa yli yritysten keskitason. Tätäkään ei välttämättä ole helppo toteuttaa. Erityisesti Suomessa, jossa vahva järjestäytymisaste laskee palkkojen joustoa sekä ylös että alas, palkkojen muodostuminen noudattanee pikemminkin ylempänä kuvatun institutionalisoitumisen mekanismia kuin mitään vapaata markkinalogiikkaa. Tähän liittyen havaitsi Holzer (1990) yllä esitellyssä tehokkuuspalkkatutkimuksessaan, että vaikka palkka vaikutti myönteisesti sekä havaittuun tuottavuuteen että saatujen hakemusten määrään, nämä vaikutukset olivat yleisesti *heikompia* yrityksissä, joissa korkeat palkat tulivat liittojen käskystä. Myös kulttuurilla lienee merkitystä; esimerkiksi Suomen perinteisesti tasa-arvoa ja pieniä tuloeroja korostaneessa palkitsemiskulttuurissa voi yritysten olla vaikea kilpailla korkealla palkalla.

## 2.4 Kiinteästä peruspalkasta suoritukseen perustuvaan palkkaan

Peruspalkan luonteeseen kuuluu keskeisesti, että se maksetaan korvaukseksi tehdystä työstä riippumatta työn tuloksista ja laadusta. Kuten edellisessä luvussa esittelin, erityisesti institutionalisoituneessa ja ammattiliittovoittoisessa palkitsemiskulttuurissa on mahdollista, että peruspalkka on joko todellinen tai koettu saavutettu etu, jolla ei enää ole juurikaan motivoivaa vaikutusta työntekijöiden päivittäisessä toiminnassa. Tästä syystä useat organisaatiot myös Suomessa käyttävät erinäisiä suoriutumiseen (jonka mittarina voi toimia esim. tulos tai voitto) perustuvia palkkiota, joita maksetaan kuukausittaisen peruspalkan lisäksi (Hakonen, Salimäki & Hulkko, 2005). Tällaiseen palkkaan viitataan monissa keskeisissä lähteissä (esim. Lazear, 2000) termillä ”palkka suoriutumisesta” (*pay for performance*). Jossain keskusteluissa tällä on myös viitattu kuukausipalkan aiempiin suorituksiin tai meriitteihin perustuvaan kiinteän palkan tai peruspalkan osaan. Suomessa lienee kansankielisen termin ”bonukset” lisäksi vakiintunut erityisesti termi ”tulospalkkio” kuvaamaan tällaisia toiminnan tulokseen perustuvia peruspalkan päälle tulevia palkkioita. Tämä ei kuitenkaan ole täysin osuva kuvaus sillä ns. *pay for performance* voi perustua myös esim. käytökseen, tai muihin mittareihin kuin tulokseen. Käytän jatkossa termiä ”suoritepalkitseminen” kuvaamaan kaikkea sellaista palkitsemista, jossa palkka tai osa sitä (ts. kiinteän palkan päälle maksettava palkkio) riippuu *jatkuvasti muuttuvasta* suoriutumisesta.

Taloustieteen näkökulmasta myös suoritepalkitsemisen olemassaolo voidaan yksinkertaisimmillaan perustella agenttiteoriasta käsin. Se tuo myös palkanmaksuun peruspalkan könttäsunnan ja sitä vastaavan könttätövelvoitteen sijaan mukaan taloustieteelle erittäin

ominaisen marginaalien tarkastelun: kuinka monta yksikköä ponnisteluja ja sitä kautta tuottavuutta saadaan lisäämällä vielä yksi yksikkö palkkiota (Lazear & Gibbs, 2009, 234) ? Vaikka henkilöstöjohtamisen työkaluina suoritepalkka on usein selvästi erotettu peruspalkasta, työntekijän motiivoinnin näkökulmasta voidaankin peruspalkan katsoa olevan tehokkuuspalkkateorian mukaisesti ikään kuin kaksiportainen suoritepalkka; joko työ tehdään ja palkka ansaitaan ensi kuussa, tai työstä saa potkut eikä palkkaa saada – suoritepalkka vain lisää tähän sekä portaita, että usein tarkemmat tavoitteet. Ihmiskuva on molemmissa sama; oletus on tiukasti teoria X:n mukaisesti, että työntekijä preferoi kaikissa tilanteissa lorvailua työskentelyyn sijaan (kts. esim. Gerhart & Rynes, 2003, 138). Jos peruspalkitsemista pitää näin suoritepalkitsemisen yhtenä erikoistapauksena, voi myös useat rahallisen palkitsemisen kritiikit osoittaa yhtä lailla perus- kuin suoritepalkitsemista kohtaan, kuten tulen myöhemmissä luvuissa tekemään.

Agenttiteoria katsoo agenttisuhteessa olevan kaksi potentiaalista ongelmaa, joihin voi olla vaikea puuttua ainakaan peruspalkalla (tai ”kaksiportaisella suoritepalkalla”). Esittelin jo luvussa 2.3 tavoiteristiriidan (*goal incongruence*) yhdeksi agenttisuhteen keskeiseksi haasteeksi. Toinen agenttisuhteen perimmäinen vaikeus on päämiehen informaatioepäsymmetria (*information asymmetry*) suhteessa agentteihin: päämiehellä on vähemmän tietoa käytettävissä kuin agentilla paitsi agentin kyvyistä eli mahdollisuuksista toimia päämiehen toiveiden mukaisesti, myös tämän päätöksistä, varsinaisista toimista päämiehen toiveiden mukaisesti. Yhdessä nämä agenttisuhteen ominaispiirteet voivat johtaa kahdentyypisiin opportunistisiin toimiin agentin osalta: ns. haitalliseen valintaan (*adverse selection*) sekä moraalikatoon (*moral hazard*). Ensimmäinen liittyy tässä erityisesti työsuhteen muodostamista edeltävään tilanteeseen, jossa agentilla voi olla insentivi liioitella tai vähätellä omaa osaamistaan tai tavoitteitaan tietäen, ettei päämies valvo häntä sopimuksen teon jälkeen. Jälkimmäinen taas liittyy rekrytoinnin jälkeiseen toimintaan – agentti, joka nauttii *jo* sovittua peruspalkkaa voi olla insentivoitu esim. säilyttämään nykyisen tilanteen ja välttämään riskien ottamista työssään, joka taas saattaisi olla enemmän päämiehen intressien mukaista. (Gerhart & Rynes, 2003, 139–140.)

Suoritepalkka pyrkii ratkaisemaan nämä keskeiset agenttisuhteen haasteet liittämällä keskeiseksi palkitsemisen osaksi ehdollisuuden *suoriutumiselle*. Tästä syystä erottamaton osa suoritepalkitsemista on pyrkimys halutun suorituksen *arviointiin*. Tämä luo osaltaan uuden ongelman, jota Lazear & Gibbs (2009, 234–235) kuvaavat tarkastelemalla ponnistelun lisäämää marginaalihyötyä sekä yrityksen että työntekijän näkökulmasta: yritykselle marginaalihyödyn suhde on  $\frac{\Delta Q}{\Delta e}$  missä  $Q$  on työntekijän todellinen kontribuutio yritykselle ja  $e$  on työntekijän

ponnistelu – tietty lisäys ponnistelussa lisää tietyn määrän kontribuutiota. Kuitenkin työntekijälle marginaalilyhyty lisäponnistelusta on  $\frac{\Delta Pay}{\Delta PM} \times \frac{\Delta PM}{\Delta e}$ , missä *Pay* viittaa saatuun palkkioon ja *PM arviointiin* työntekijän suorituksesta. Keskeinen ongelma suoritepalkitsemisessa on  $PM \neq Q$ , toisin sanoen arviointi ei käytännössä koskaan pysty vangitsemaan työntekijän kontribuutiota täydellisesti. Toisinsanottuna arvionteihin perustuvina insentiivit ohjaavat aina jossain määrin työntekijöitä toimimaan epäoptimaalisesti.

Epäoptimaalisuus liittyy keskeisesti kysymykseen arviointimittarin (*measure*) laajuudesta (*scope*). Laajuus viittaa yhtäältä mittarin sisältämään riskiin, toisaalta mahdolliseen vääristymiseen (*distortion*). Lazear ja Gibbs katsovat, että jotta työntekijä hyväksyy ylipäättään suorituksesta ehdollisen palkan, on tässä palkassa kompensoitava riski sen menettämisestä, jos palkan saamisen ehdot eivät täytyisikään. Riski, ja siten myös edellytetty kompensatio, ovat luonnollisesti työntekijälle sitä suuremmat, mitä pienemmät vaikutusmahdollisuudet työntekijällä on saavuttaa mittarin tavoitteet. Vääristyminen taas viittaa mahdollisesti yksipuoliseen mittariin: varsinkin nykyaikaisissa, kompleksisissa työnkuissa voi olla mahdotonta löytää vain yhtä mittaria, joka vangitsisi kaikki keskeiset kontribuutiot yritykselle. Yhden, kapea-alaisen mittarin käyttö saattaa ohjata työntekijää keskittymään liiaksi mitattuun tekijään muiden tärkeiden, kenties vaikeammin julkilausuttavien tavoitteiden kustannuksella. Mittarin laajuus viittaa siten vaihtokauppaan (*trade-off*) näiden mittarin kahden ominaisuuden välillä. Laajemmat mittarit (esim. yksikkö- tai jopa koko yritystason tulos) vähentävät vääristymistä, kun mittari vangitsee kokonaisvaltaisemmin kaiken yrityksen menestymiselle keskeisen ponnistelun, mutta toisaalta taas lisäävät riskiä, kun tavoite karkaa kauemmas yksittäisen työntekijän todellisista vaikutusmahdollisuuksista ja altistuu satunnaistekijöille. Laajuuskysymyksen lisäksi on huomioitava, että mittarit saattavat olla alttiita manipulaatiolle, jos ne on määritelty liian yksipuolisesti. (Lazear & Gibbs, 2009, 238–247.)

## 2.5 Onko suoritepalkka strateginen palkitsemismenetelmä?

Vuoden 2004 Palkitsemisen tila Suomessa -aineistossa (Hakonen, Salimäki & Hulkko, 2005) suoritukseen – tulokseen tai voittoihin perustuvat palkkiot olivat ylivoimaisesti suosituin peruspalkkaa täydentävä palkitsemisjärjestelmä. Vuonna 2008 jo 77,4 prosentilla vastanneista yrityksistä oli ainakin yhdellä henkilöstöryhmällä käytössä tulospalkitsemisjärjestelmä (Salimäki, Sweins, Heiskanen & Laamanen, 2009), joskin tämä todennäköisesti käsitti useimmassa tapauksessa juuri tämän tutkielman ulkopuolelle rajatun yrityksen johdon.

Elinkeinoelämän keskusliiton (2011) palkkausjärjestelmätiedustelun aineiston perusteella suoritepalkitsemisen piirissä oli 65 % ylemmistä, 49 % alemmista toimihenkilöistä ja 41 % työntekijöistä. Suoritukseen perustuvaa palkitsemista käytetään siis nykyään jo verrattain yleisesti kaikilla organisaation tasoilla, mutta täyttääkö sekään asettamamme tavoitteet strategiselle palkitsemismenetelmälle, ja jos täyttää, mihin tämä teho perustuu?

Jos poimin satunnaisen vastaantulijan kadulta ja pyydän häntä nimeämään jonkin motivaatioteorian tai tutkijan, saan todennäköisesti vastaukseksi viittauksen Abraham Maslowiin ja hänen tarvehierarkiaansa (1943). Lähes yhtä tunnettu on Frederick Herzbergin ns. hygienia-, tai kahden faktorin teoria (1987). Kuten Gerhart & Rynes toteavat tarkastelussaan (2003, 49–51), molempien äärimmäisen tunnettujen ja suosittujen teorioiden näkökulma rahaan motivaattorina tai insentivoijana on penseä: Maslow'n näkemyksessä materiaaliset tekijät, joita rahalla pääasiassa katsotaan saavan, ovat kaksi pyramidin pohjimmasta motivaattoria (fysiologisten tarpeiden täytyminen sekä perusturva ja toimeentulo), Herzbergin teoriassa taas raha on ns. hygientehtäjä, eli tekijä joka ei sinänsä motivoi toimintaan, mutta saattaa puuttuessa aiheuttaa tyytymättömyyttä. Molempien teorioissa siis rahan katsotaan motivoivan vain tiettyyn, perustarpeet täyttävään (tai puutteet paikkaavaan) tasoon asti, mutta todelliseksi, eteenpäin vieväksi motivaattoriksi siitä ei ole. Jos motivaatioteorioiden näkemys on tosi, on koko suoritepalkitsemisen premissi väärä, sillä silloin rahan lisääminen ei joko motivoisi lainkaan, tai se toimisi motivaattorina vain silloin, kun äärimmäisimmät perustarpeet ovat tyydytettyinä.

Sen lisäksi, että Maslowia ja Herzbergiä on kritisoitu psykologian piirissä useista lähtökohdista, osoittaa tutkimusnäyttö suoritepalkitsemisen toimivuudesta insentivoinnissa varsin kiistattomasti, ettei raha ole lähimainkaan niin huono motivaattori, kuin mitä nämä motivaatioteorian klassikot vihjaavat. Yhdessä tuoreimmista ja laajimmista toistaiseksi tehdyistä meta-analyyseistä Jenkins, Mitra, Gupta ja Shaw (1998) kokosivat yhteen malliin 39 tutkimusta insentivien ja suoriutumisen yhteydestä. He valitsivat aineistoonsa vain empiirisiä, kvantitatiivisia tutkimuksia, joissa verrattiin yksilölähtöisiin, objektiivisesti mitattuihin suoritusarvioihin perustuvan suoritepalkkajärjestelmän olemassaoloa tilanteeseen jossa oli pelkkä peruspalkka. Yhteensä 2 773 osallistujan aineiston tuottamat tulokset olivat varsin selkeät: suoritepalkkajärjestelmän ja määrällisen suorituksen parantumisen välillä oli selkeä yhteys. Tämän yleistuloksen lisäksi Jenkins kumppaneineen havaitsivat yhteyden olevan voimakkaimmillaan kokeellisissa simulaatioissa, mutta lähes yhtä vahva todellisissa palkitsemistilanteissa tehdyissä kokeissa sekä suhteessa heikoimmillaan laboratoriotilanteissa. Tulos voi tuntua jopa epäintuitiiviselle varsinkin jos olettaa rahan olevan jotenkin yksinkertaisen

merkityksen käsittävä, alemman tason motivaatiotekijä Herzbergin ja Maslowin ajatuksia mukailleen. Tutkijat katsoivat kuitenkin tämän tuloksen päinvastoin heijastelevan sitä monipuolista merkitysten kirjoa, mitä rahallinen palkitseminen todellisissa tilanteissa sisältää. Huomionarvoisa yksityiskohta meta-analyysissä oli, että yllä mainitut tulokset perustuivat asetelmiin, joissa palkitsemisen perusta oli määrällinen suoriutuminen. Näiden lisäksi tutkijat löysivät vain kuusi aiempaa tutkimusta, joissa suorituksen mittarina oli laadun parantuminen määrään sijaan. Näiden tutkimusten perusteella yhteys suoritepalkitsemisen olemassaolon ja laadullisen suorituksen parantumisen välillä ei tullut tilastollisesti merkitseväksi, mitä tutkijat pitivät merkittävänä havaintona, joskin sillä varauksella, että mukana oli vain kuusi tutkimusta.

Vajaassa viidessätoista vuodessa klassikon aseman saanut, usein siteerattu tutkimus, jonka katsotaan osoittaneen suoritepalkitsemisen tuovan sekä insentiivi- että erotteluvaikutuksen, oli Lazearin (2000) tutkimus Safelite -autolasitehtaassa. Yritys vaihtoi uuden johdon myötä kompensationsa vaiheittain puhtaasti tehtyihin tunteihin perustuneesta palkasta suoritusperusteiseen. Suorituksen mittariksi tuli kuinka monta auton ikkunaa työntekijät päivän aikana asensivat. Lazear mittasi muutoksen tuoneen merkittävän parannuksen työntekijöiden keskimääräiseen tuottavuuteen; se parani arviolta 44 prosenttia aiemmasta. Lazear arvioi lisäksi, että noin puolet tästä oli insentiivivaikutuksen ansiota, noin puolet taas johtui työvoiman uusiutumisesta tehokkaamman erotteluvaikutuksen myötä. (Lazear, 2000). Erotteluvaikutusta suoritepalkitsemisen yhteydessä on voi perustella esim. sillä, että suoritepalkitseminen houkuttelee kyvykkäämpiä työntekijöitä, koska näille kustantaa *vähemmän* ponnistelua saavuttaa tietty suoriutumisen taso, kuin huonommille.

Cadsbyn, Songin ja Taponin tutkimus (2007) halusi paneutua vielä Lazearia tarkemmin puhtaasti suoritepalkitsemisen insentiivi- ja erotteluvaikutuksien erottamiseen toisistaan. He painottivat, että siinä missä Lazear oli onnistunut menestyksekkäästi nostamaan tuottavuutta suorituspalkitsemisella todellisessa työympäristössä, hänen tuloksensa ei huomioinut lainkaan sitä, että käytännössä työntekijöiden palkalle oli puhtaan suorituspalkan sijaan asetettu ns. palkkalattia, vähimmäispalkka, joka itse asiassa vastasi heidän alkuperäistä peruspalkkaansa. Cadsby kumppaneineen pyrki siis testaamaan erityisesti tilannetta, jossa mahdolliset parannukset tuotettavuudessa voitaisiin liittää sataprosenttisesti suoritukseen perustuvaan palkitsemismekanismiin, eikä suoraan saadun palkan määrään. Huolimatta aiemmin Jenkinsin & kumppaneiden (1998) yhteydessä mainitusta laboratorio-asetelmien heikkoudesta suhteessa todellisiin tilanteisiin, oli heidän ratkaisunsa tehdä puhtaasti laboratoriokoeasetelma perusteltu, koska ”puhdasta” suoritepalkkaa olisi käytännön syistä mahdotonta testata todellisissa oloissa.



Laboratorioasetelma mahdollisti hyvän perusasetelman lisäksi Cadsbylle ja kumppaneille mitata suoritepalkitsemisen yhteyttä suoritukseen mahdollisesti välittäviin tekijöihin. Keskeisimmäksi näistä tutkijat katsoivat aiemman tutkimuksen perusteella olevan sekä työntekijän tuottavuuden että riskiaversion. Riskiä vältteleväksi työntekijäksi he määrittivät henkilön, joka ottaisi mieluummin pienet tulot, joiden suuruus on varma, kuin keskimääräisesti hieman suuremman, mutta epävarmemman ja vähemmän kontrolloitavan tulotason”. (Cadsby et al., 2007, 389). Riskiaversion käsite esiteltiin jo aiemmin edempänä luvussa 2.1 Kahnemanin (Kahneman & Tversky, 1979) yhteydessä.

Suoritepalkitseminen tuotti tutkimuksessa sekä insentiivi- että erotteluvaikutukseen perustuvaa tuotteliaisuuden parantumista. Cadsbyn ja kumppaneiden keskeisimmät havainnot olivat, että asetelmassa, jossa suorituspalkitseminen oli eristetty kokonaan omaksi ilmiöksi, sekä palkan houkuttelevuus, että palkitsemistavan ”epähoukuttelevuus” (*attrition*) fasilitoivat erotteluvaikutusta. Minimipalkan puuttuminen rohkaisi ihmisiä aktiivisemmin lajittelemaan itseään joko peruspalkka- tai suoritepalkkaryhmään siten, että suoritepalkkaryhmään päätyi myös tehtävän suorituksen aikana (eikä vain alussa, ”houkuttelun myötä”) nimenomaan kyvyiltään tuotteliaampia työntekijöitä. Keskeinen toinen havainto oli, että riskiaversiolla oli merkittävä vaikutus sekä erottelevuuteen, että insentiivivaikutuksen olemassaoloon. Myös kyvykkäimmät työntekijät suosivat mieluummin peruspalkkaa silloin, kun nämä olivat erityisen riskiä vältteleviä, ja niille riskiaversiivisista jotka jäivät suoritepalkitsemisen piiriin, insentiivivaikutuskin oli pienempi. Tutkijat korostavatkin, että mahdollinen heterogeenisyys yksilöiden vastaanottavaisuudessa suoritepalkka-insentiivejä kohtaan saattaa olla tärkeämpää, kuin mitä nykyinen taloustieteellinen ajattelu myöntää.

Miten varsin kiistattomalta vaikuttavaa näyttöä suoritepalkitsemisen strategisuudesta voi arvioida psykologian näkökulmasta? Mitä muuta psykologialla on tarjota kuin aiemmin esiteltyt, nyt jo vanhentuneet motivaatioteoriat? Kaksi keskeistä suoritepalkitsemisen arviointiin sopivaa motivaatioteoriaa ovat odotusarvoteoria (*expectancy theory*) sekä tavoitteenasetantateoria (*goal setting theory*). Ne tarkastelevat kumpikin sitä yksilönsisäistä prosessia, jossa asetetaan tavoitteita, arvioidaan niiden lopputuloksia ja päätetään joko toimia tai olla toimimatta tavoitteiden puolesta. Odotusarvoteoria näkee suoriutumisen koostuvan sekä henkilön kyvystä, että tämän motivaatiosta tehdä jotain tiettyä toimintaa. Motivaatio taas nähdään kolmen tekijän, odotusten (*expectancy*), instrumentaalisuuden (*instrumentality*) ja valenssin (*valency*) tulona. Odotukset ovat havaittu tai oletettu yhteys aiotun käytöksen yrittämisen ja siinä onnistumisen välillä, instrumentaalisuus on oletettu yhteys aiotun käytöksen ja oletettujen tulosten välillä ja

valenssi on se arvo, minkä henkilö odottaa saavansa lopputuloksista (Gerhart & Rynes, 2003, 123–126). Odotusarvoteorian kautta voidaan tarkastella suoritepalkitsemisen osatekijöiden osuutta suoritepalkitsemisen toimivuuteen, arvioiden osittain samoja tekijöitä, jotka askarruttivat agenttiteorian kehittäjiä (kts. luku 2.4), mutta psykologisemmasta näkökulmasta. Strategiseen ohjaamiseen suoritepalkitseminen taipuu odotusarvoteorian näkökulmasta silloin, kun sekä työntekijän toimintamahdollisuuksien ja tavoitteiden (odotukset), että tavoitteiden ja palkkion (instrumentaalisuus) välinen yhteys on selkeä ja näkyvä, ja saatu palkkio on vaivaan nähden riittävän suuri (valenssi).

Tavoitteenasetantateoria painottaa odotusarvoteorian tavoin yksilön kognitiivisia prosesseja. Sen mukaan motivaatio on kolmen komponentin summa: tavoitteiden asettamisen, intentioiden, ja sitoutumisen. Tavoitteenasetantateoria ennustaa erityisesti, että tavoitteet ovat motivoivempia ja johtavat hyvään suoritukseen erityisesti silloin, kun ne ovat selkeästi määriteltäviä epämääräisten ”tee parhaasi” -tavoitteiden sijaan. Tästä johdannaisena tavoitteenasetantateoria ennustaa rahallisen insentivoinnin toimivan vain niin kauan, kuin henkilö voi yhdistää tavoitteen suorituksesta tulevaan palkkioon, ts. tietää, mitä tarkalleen on tehtävä, että rahansaannin ehto toteutuu. Tavoitteenasetantateoria selittää osaltaan, miksi esim. yrityksen tulokseen sidottu rahallinen suoritepalkinto saattaa käytännössä olla täysin toimimaton strategisena insentivoijana: rivityöntekijän on mahdotonta hahmottaa, mitä käytännössä tulisi saavuttaa, että tulos paranisi. (Gerhart & Rynes, 2003, 123–126).

Molempien teorioiden oletuksille ihmisen käyttäytymisestä on paljon empiiristä tukea ja teorioiden komponenttien perusteella on helppo nähdä, miksi juuri yksilöön kohdistuvista, objektiivisiin mittareihin perustuvista suoritepalkitsemisjärjestelmien strategisuudesta tai toimivuudesta on myönteistä näyttöä; henkilöt pystyvät omalla ponnistelullaan vaikuttamaan objektiivisesti mitattaviin suorituksiin ja saavat siitä yksilöllisesti havaittavaa hyötyä, jolla selkeästi on heille riittävä arvo suorituksen parantamiseksi.

Johdannossa esittelin keskeiseksi taustavaikuttimeksi tälle tutkimukselle Daniel Pinkin konsulttikirjallisuutta edustavan teoksen *Drive* (2009) ja sen pääsanomasta tiivistetyn, sosiaalisessa mediassa edelleen kiertävän videon, joka esittää kovia väitteitä erityisesti nykyisten suoritusperusteisten palkitsemisjärjestelmien toimimattomuudesta. Pink väittää suoraan, että raha on Herzbergin (1987) hygieniatekijän tavoin relevantti vain silloin, kun tietty minimitaso ei täyty, että suoritepalkitseminen ei toimi, ja että tiede on todistanut sen jopa suoranaisesti haittaavan suoriutumista. Vaikka Pink vahvistaa viestiään kirjassaan hokemalla toistuvasti ”Tieteen mukaan” (*“the science says”*, viitaten erehtymättömään, yksiaäniseen tieteeseen), hän

viittaa loppujenlopuksi hyvin harvoin akateemisiin tutkimuksiin. Esimerkiksi luvussa kolme Pink toteaa mm. ”*The science demonstrates that once people learn...*”, ”*the science says otherwise*”, ”*the science confirms that this sort of behavior is essential to being human*”, viittaamatta kuitenkaan yhteenkään varsinaiseen tutkimukseen. Ainut varsinaisesti suorituspalkitsemista tutkinut tutkimus, johon myös suurin osa videon väitteistä suoritepalkan toimimattomuudesta perustuu, on Arielyn, Gneezyn, Loewensteinin ja Mazarin (2009) tutkimus.

Myös Ariely ja kumppanit (2009) täsmentävät suoritepalkitsemisen mekanismin perustuvan linkeihin motivaation ja ponnistelun, sekä ponnistelun ja suoriutumisen välillä. Todellisuudessa he tarkastelevat suoritepalkitsemisen paradigman todenmukaisuuden sijaan hyvin tarkoin rajattua ilmiötä toisessa näistä suoritepalkan takana olevista linkeistä: ponnistelun ja työsuorituksen väliin tulevaa, ns. jäätymistä paineen alla (”*choking under pressure*”). Tutkijat ennustavat, että suuret, suoriutumisesta riippumat palkkiot voivat motivoinnin sijaan paineistaa niin pahasti, että henkilö tosiasiallisesti alisuoriutuu.

Arielyn ja kumppaneiden tutkimusasetelma oli puhtaasti kokeellinen. Erityistä siitä oli, että tutkijat rekrytoivat osallistujansa pienestä kylästä Intian maaseudulta – näille kun oli mahdollista tarjota suoriutumisesta jopa heidän vuosiansiotasoaan vastaavat palkkiot. 90 koehenkilöä jaettiin satunnaisesti ryhmiin suorittamaan erinäisiä motorisia taitoja, luovuutta tai kognitiivisia taitoja edellyttäviä tehtäviä. Jokaista tehtävää kohden oli kolme eritasoista palkitsemisryhmää: pieni, keskikokoinen sekä merkittävä rahallinen korvaus. Myöhemmin Ariely toisti saman koeasetelman myös perinteisemmällä 24:stä amerikkalaisen yliopiston opiskelijasta koostuvalla otoksella ja kahdella palkkioluokalla (joskin suhteellisesti pienemmällä palkkioilla). Tulokset tukivat tutkijoiden odotuksia. Intiassa pienten ja suurten palkintojen välillä ei ollut huomattavia eroja suoriutumisessa, mutta vastoin yleistä käsitystä yllättäen suurimpien palkkojen ryhmissä toimineen epäonnistuivat surkeimmin kaikissa tehtävätyypeissä. Amerikkalaisten opiskelijoiden kohdalla ilmiö toistui kaikissa koeasetelmissa, paitsi uusien, pelkästään mekaanista painamista edellyttävien tehtävien kohdalla, joissa suuremmat palkat toivat paremman suoriutumisen.

Miten selittää suoritepalkitsemistutkimuksen valtavirrasta näin radikaalisti poikkeavia tuloksia? Vaikka Pink käyttää tätä yhtä, tietääkseni muissa tutkimuksissa toistamatonta tulosta todisteena koko suoritepalkitsemisen paradigman rappiosta, tutkijoiden oma kanta on selkeästi, että tutkimus ei sinänsä kumoa esim. Lazearin (2000) tulosta, vaan puhuu enemmän poikkeuksellisen isoja palkkoja vastaan. Tutkimus keskittyy lopulta vain yhteen psykologiseen ilmiöön eikä ota kantaa esim. ylläesiteltyjen motivaatiomekanismien toimintaan lainkaan. Ennen kaikkea se puhuukin taloustieteelle tyypillistä universalismia vastaan: tutkijat päättävätkin artikkelinsa

toteamalla ”osalle väestöä joissain tilanteissa, kasvavat insentiivit eivät näyttäisi parantavan suoriutumista” (Ariely, et al., 2009, 468).

Arielyn ja kumppaneiden tutkimus ei ole ainut teksti, jossa valittiin näkökulmaksi kritisoida suoritepalkitsemisen toimivuutta tarkastelemalla niitä yksittäisiä psykologisia prosesseja, jotka jäävät helposti taloustieteilijöiden universaaliusoletusten varjoon. Larkin, Pierce ja Gino (2012) heräsivät artikkelissaan havaintoon, että huolimatta hyvin selkeistä agenttiteorian tuomista olettamuksista siitä, minkälaisissa olosuhteissa suoritepalkka on tehokkaampi, on suoritepalkitsemisen käyttö jäänyt hyvin vähäiseksi kun tarkastellaan tämän tutkielmankin tavoin ei-johtotehtävissä toimivia henkilöitä.

Selitys havainnolle löytyy Larkinin ja kumppaneiden mukaan siitä, että agenttiteoria jättää monien taloustieteellisten mallien tavoin huomiotta sen tuomiin kustannushyötyihin keskeisesti vaikuttavia psykologisia ilmiöitä. Erityisesti he nostavat tarkasteltavaksi sosiaalisen vertailun prosessit (*social comparison*) sekä yli-itseluottamuksen (*overconfidence*) siksi, että ne vaikuttavat tutkijoiden mukaan dramaattisimmin suoritepalkitsemisen taustalla olevan agenttiteorian perusoletuksiin tiedosta ja toiminnan tavoitteista. Lisäksi nämä tekijät vaikuttavat kirjoittajien mukaan keskeisesti yrityksen suoriutumiseen. Larkinin ja kumppaneiden keskeinen argumentti oli, että nämä uudet tekijät lisäävät käytännössä yksilötason suoritusperusteisen palkitsemisen kustannukset niin korkeaksi, että tämä on käytännössä johtanut useassa yrityksessä niiden käytön laiminlyömiseen.

Ensimmäisen Larkinin ja kumppanien (2012) ”psykologisen häiriötekijän” taustalla on ns. sosiaalisen vertailun teoria (Festinger, 1954). Tämän yhden keskeisen sosiaalisuutta selittävän sosiaalipsykologisen teorian pääteesi on, että lukuisat ihmisten päivittäin kohtaamat asiat ovat sellaisia, joista ei itse asiassa ole olemassa absoluuttista tietoa. Näin ihmiset ovat pakotettuja rakentamaan kukin oman ”sosiaalisen totuutensa” ainoalla mahdollisella tavalla: vertailemalla muihin. Larkin kumppaneineen katsoi, että myös palkitsemisen välittämä informaatio on tällaista muihin vertailtavaa tietoa: Kun työntekijät pohtivat, kuinka paljon ponnistelua töihin on syytä käyttää, toisin kuin agenttiteoria olettaa, heihin ei vaikuta pelkästään heidän oma palkkansa, vaan myös muiden, vastaavassa asemassa olevien työntekijöiden palkka. Suoritepalkitsemisjärjestelmässä työntekijöiden palkkojen välille syntyy todennäköisesti eroja, mutta ylempänä esitetyn tasasuhtateorian mukaisesti erot eivät itseisarvoisesti häiritse työntekijöitä, sillä työntekijä voi hyvin kokea ne perustelluiksi suhteuttaessaan oman ponnistelunsa tai osaamisensa työkaverin vastaaviin.

Potentiaalinen ongelma syntyy siitä, että yleensä suoritepalkkaan päädytään agenttiteorian ohjaamana juuri tilanteessa, jossa työntekijän käyttämä ponnistelu ja kyvykkyys (toisin sanoen kuinka ”kevyin kustannuksin” tuo ponnistelu syntyy), ei ole kenenkään muun, kun kyseisen työntekijän tiedossa: vertailua tekevä työkaveri saattaa kokea tilanteen helposti epärealistiseksi, mikäli tämä havainnoi vain työkaverin korkean palkan, muttei tätä vastaavaa parannusta työpanoksessa tai tuloksessa. Larkinin ja kumppaneiden (2012) mukaan tämä saattaa johtaa havainnoijan oman ponnistelun laskemiseen, kateuteen sekä jopa sabotaasiyrityksiin. Koettu epätasapaino tai epätasa-arvoinen kohtelu voi johtaa myös korkeaan vaihtuvuuteen ja poissaoloihin sekä heikkoon sitoutumiseen organisaatiossa. Vertailusta aiheutuvat ongelmat eivät lopu tähän, sillä myös korkeampaa palkkaa saava saattaa syyllisyydentunnossa työskennellä huonommin, kuin agenttiteoria edellyttäisi, tavallaan sabotoida omaa suoritustaan tasataksaan tilannetta. Lopuksi Larkin noteeraa, että erityisesti tulokseen tai muuhun ei välittömästi työntekijän suoriutumiseen sidottu suoritusarviointimenetelmä voi voimistaa epäoikeudenmukaisuuden kokemusta.

Toinen Larkinin ja kumppanien (2012) teorisoimista suoritepalkitsemista häiritsevistä tekijöistä, yli-itsevaluottamus, on niin ikään erilaista arviointia haittaava harha, joka saa yksilöt konsistentisti arvioimaan itseään kyvykkäämmiksi kuin todellisuudessa ovat, arvioimaan väärin omien ja muiden kykyjen suhteen ja ennen kaikkea tekemään nämä arviot hyvin itsevarmasti ja kritiikittä. Kirjoittajien mukaan yli-itsevaluottamus vaikuttaa erityisesti työpaikalla, jossa ihmiset toistavat kohtalaisen tuttuja rutiineja ja kuvittelevat näin helposti osaavansa työnsä paremmin kuin todellisuudessa osaavatkaan. Yli-itsevaluottamus sotkee erityisesti suoritepalkitsemisen erotteluvaikutusta: Jos erotteluvaikutus, kuten esim. Cadsbyn ja kumppaneiden (2007) tutkimus osoitti, perustuu pitkälti henkilön itsensä arvioon omasta suoriutumisestaan, on selvää että mekanismi ei toimi jos henkilö arvioikin systemaattisesti osaamisensa väärin. Lisäksi yli-itsevaluottamuksen tuoma disinformaatio entisestään vahvistaa yllä kuvattuja sosiaalisen vertailun tuomia ongelmia: ikään kuin peilikuvana yllä kuvattua tilanteesta itsensä yliarvioinut työntekijä saattaa kokea tilanteen epäoikeudenmukaiseksi, mikäli tälle maksetaan kykynsä mukaan.

Larkinin ja kumppanien katsaus ei sisältänyt varsinaista empiiristä osiota vaan he jättivät pallon muille tutkijoille. Huolimatta tuoreudesta Larkinin ja kumppanien artikkeli oli kirjoittajiensa mukaan ensimmäisiä, joka pyrki integroimaan psykologisia tekijöitä osaksi vakiintunutta, teoria-, ei empierialähtöistä taloustieteellistä mallia, kuvastaen hyvin tämänkin tutkielman fokuksessa olevaa kuilua kahden tieteenalan välillä.

Larkin ja kumppaneiden ehdottamat täydennykset agenttiteorian toimintaan merkittävästi vaikuttaviin tekijöihin eivät ole ainoita ehdotettuja. Mm. Gerhart & Rynes (2003, 150–151) huomioivat, että yksinkertaista ajatusta päämiehen ja agentin vapaaehtoisesta kollaboraatiosta ei ole tutkittu käytännössä tarpeeksi, huolimatta siitä että käytännössä kaikki yritykset pyrkivät luomaan yhteistyöhenkisen työympäristön agenttiteorian ehdottaman puhtaan tavoitteiden yhteensopimattomuuden sijaan. Psykologian puolella tällaista tutkimusta on tehty paljonkin erityisesti työntekijän sitoutumisen (*employee commitment*) ja organisaatioon samastumisen (*organizational identification*) saralla. Sitoutumis- ja samastumistutkijat ovat erotelleet monia perusteiltaan erilaisia sitoutumistapoja, kutsuen näitä mm. affektiiviseksi (*affective commitment*), normatiiviseksi (*normative commitment*), jatkuvuuteen perustuvaksi sitoutumiseksi (*continuance commitment*) (Meyer & Allen, 1991) tai arvojen sisäistämiseksi (*internalization*), samastumiseksi (*organizational identification*) sekä sovittujen sopimusten noudattamiseksi (*compliance*) (O'Reilly & Catman, 1986). Vaikka kaikkien näiden sitoutumisen muotojen voidaan katsoa vähentävän tavoitteiden yhteensopivuutta, en törmännyt yhteenkään tutkimusasetelmaan, jossa olisi pyritty arvioimaan tämän vaikutusta agenttiteorian dynamiikkaan, kuten Larkin ylempänä teki sosiaalisen vertailun teorian ja yli-itsevaluottamuksen kohdalla.

Erilaisten psykologisten ”häiriötekijöiden” lisäksi on myös joitakin dokumentoituja näyttöjä siitä, ettei suorasukainen lisärahan tuppaaaminen ylimääräistä pinnistystä vastaan aina toimikaan työntekijöiden suosiessa muita tekijöitä rahan sijaan. Ekonomistit Camerer, Babcock, Lewenstein ja Thaler (1997) tutkivat mm. Lazearin (2000) tavoin hyvin mekaanista työtä tekeviä työntekijöitä: taksikuskeja New Yorkissa. Tarkalleen ottaen he halusivat tutkia nk. dynaamisen työvoiman tarjonnan malleja käytännössä. Mallit ennustavat työntekijöiden valintoja tilanteessa, jossa työn tarjoaminen on vapaata, mutta siitä saatu hinta vaihtelee tilanteesta toiseen (kuten taksikuskeilla). Taloustieteen ihmiskuvan mukaisesti teoria olettaa niiden työntekijöiden, jotka siihen pystyvät, optimoivan rationaalisesti työnsä määrä siten, että hyvillä ansaintamahdollisuuksilla he tekisivät enemmän työtä, ja taas vähäisillä viettäisivät enemmän vapaa-aikaa. Taksikuskit olivat heille ideaali tutkimuskohde, sillä näiden ansaintamahdollisuudet ovat hyvin yhdenmukaiset päivien sisällä, mutta vaihtelevat paljon päivien välillä tehden päivienvälisen vertailun mielekkääksi tavaksi tutkia näitä oletuksia käytännössä. Camererin ja kumppaneiden tulokset eivät kuitenkaan vastanneet odotuksia: optimoinnin sijaan taksikuskit säätelivät työpäivän pituutta saavuttaakseen saman, päivittäisen ansion joka päivä sen sijaan, että olisivat laittaneet enemmän ponnistelua ja aikaansa työhön silloin, kun ansaintamahdollisuudet olivat paremmat (Camerer et al., 1997.) Näin ollen tutkimustulosta voidaan pitää myös

tilanteena, jossa ylempänä esitellyin termein hyvin näkyvästä odotuksesta, instrumentaalisuudesta ja mahdollisesti myös korkeasta valenssista huolimatta työntekijä hylkää mahdollisuuden lisätä suorituksiaan suurempia palkkioita vastaan. Tutkimuksen tehneet ekonomit itsekkin joutuivat toteamaan, että perinteisten taloustieteellisten mallien sijaan toiminnan selitys saattaa piillä psykologisissa tekijöissä. Esimerkiksi Kahnemanin (kts. luku 2.1) ihmiskuva, jossa työntekijä toimii pikemmin ”aivoille kevyemmän” heuristiikan (tässä tapauksessa esimerkiksi ”minun pitää tienata tänään 100 dollaria ja sitten olen vapaa”, mitä Camerer kumppaneineen itsekkin ehdottaa) mukaan kuin täydellisen rationaalisesti työn tarjontaansa optimoiden selittää tutkijoiden tuloksia varsin hyvin.

Yhteenvetona voitaneen sanoa, että suoritepalkitsemisen toimivuudelle strategisena työkaluna sekä työntekijöiden ohjaamiseen että oikeanlaisen työvoiman houkuttelemiseen ja erotteluun on kaikesta huolimatta vahva empiirinen näyttö. Siinä missä luvun lopulla esitellyt psykologiset ”häiriötekijät” eivät sinänsä kumoa tätä näyttöä toimivuudesta, voi niiden perusteella toki kysyä, näemmekö koko kuvan, kun katsomme palkitsemisen toimivuutta ainoastaan esim. Lazearin (2000) tutkimuksen läpi?

## **2.6 Sisäinen motivaatio – onko rahapalkitsemisen koko ihmiskuva väärä?**

Pinkin (2009) teos ja sen viestistä tiivistetty video antavat kuvan, että koko suoritepalkitsemisen premissi on syytä hylätä. Kuten yllä esitin, hylkäämiselle ei löydy tieteellisiä perusteita – suoritepalkitsemisen tehosta on vahvoja empiirisiä näyttöjä. Pinkin teoksessa on keskeistä eetos, joka pelkän suoritepalkitsemisen toimivuuden kritisoimisen sijaan suorastaan kyseenalaistaa koko oletuksen ulkoisilla motivaattoreilla insentivoitavissa olevasta ihmisestä, hieman samaan tapaan kuin aiemmin esitelty teoria Y esitti ihmisen motivaatorakenteen täysin erilaiseksi kuin liikkeenjohdon pohjana toiminut teoria X. Tämä on näkemys ihmisestä, jonka toimintaa ohjaa ulkoisen motivaation (*external motivation*) lisäksi myös täysin erilaisista lähtökohdista tuleva sisäinen motivaatio (*intrinsic motivation*). Pinkin keskeinen teesi on, että nykyaikaisissa monimutkaisissa työtehtävissä sisäinen motivaatio on avain tuotteliaisiin ihmisiin ja organisaatioihin. Kuten edellä luvussa 2.5 kertosin, pitää Pink ulkoista, usein rahalliseen perustuvaa motivaatiota välttämättömänä pahana jolta on ehdottomasti vietävä valta-asema sen suoranaisten haitallisuuden takia. Aiemmin luvussa 2.5 esitellyn Arielyn & kumppaneiden tutkimuksen lisäksi keskeisin tieteellinen peruste Pinkille on juuri ulkoisen ja sisäisen motivaation suhdetta käsitelleet Decin ja Ryanin tutkimukset.

Sisäisen motivaation käsitteen vahvimmat puolustajat ja popularisoijat ovat olleet psykologit Deci ja Ryan. He määrittivät sisäisen motivaation pohjautuvan ”sisäsyntyiseen, organismille olennaiseen tarpeeseen määrätä itseään ja olla kyvykäs”. Decin ja Ryanin keskeisiä havaintoja sisäisen ja ulkoisen motivaation tutkimisessa oli nk. yliperusteluefekti (*overjustification effect*), jota Deci ja Ryan tutkivat leikki-ikäisillä lapsilla. He havaitsivat, että lapset, jotka leikkivät täysin omaehtoisesti ja sisäisesti motivoituneesti menettivät tämän kiinnostuksen leikkiin, kun heitä alettiin ulkoisesti palkita samasta toiminnasta. (Gerhart & Rynes, 2003, 51–53.) Gagné & Deci (2005) tarkensivat vielä yliperusteluefektiä selittämällä sisäisen motivaation laskun kontrollin lisääntymisellä ja autonomian vähenemisellä: siinä missä ihmisen autonomia lisää tutkijoiden mukaan sisäistä motivaatiota, ulkoa tuleva kontrolli, kuten ulkoinen palkitseminen (joka on siis ehdollinen sille, että kohde toimii palkitsijan toiveiden mukaan) on keskeinen sisäisen motivaation vähenemisessä.

Jos ihmisten motivaatio käsittääkin kaksi täysin eri lainalaisuuksin toimivaa, keskenään ristiriitaista järjestelmää, onko koko strateginen palkitseminen täysin hakoteillä keskittyessään vain ulkoiseen palkitsemiseen ja insentivointiin, vai tulisiko aivan keskeiseksi nostaa myös muut työntekijälle mielekkäät palkitsemisen muodot, kuten Pink esittää? Juuri Gerhart & Rynes (2003) ovat suoritepalkitsemista käsitelleessä kirjallisuudessaan kritisoineet voimakkaasti Decin ja Ryanin ja samalla Pinkin premissiä vastaan, osaksi juuri niillä näytöillä suoritepalkitsemisen toimivuudesta, joita esittelin aiemmassa luvussa. Gerhart & Fang (2012) tarkastelevat tuoreessa artikkelissaan ”*Does pay for performance diminish intrinsic interest?*” erityisesti kiistakysymystä kahden erilaisen motivaatiotyypin mahdollisesta keskinäisestä ristiriidasta, ts. siitä, kumoaako ulkoinen palkitseminen sisäisen motivaation. Kirjoittajat kyseenalaistavat monin tavoin yliperusteluefektin soveltuvuuden työympäristöön sekä ylipäättään sisäisen motivaation ja ulkoisen palkitsemisen, erityisesti suoritepalkitsemisen ristiriidan.

Ensinnäkin, siinä missä klassiset kokeet yliperusteluefektistä tehtiin lapsilla, jo Deci ja Ryan itse raportoivat ongelmista soveltaa yliperusteluefektiä yliopisto-opiskelijoista koostuviin otoksiin, arvelen yliopisto-opiskelijoiden kykenevän erottamaan palkitsemisen kontrolloiva puoli sen informoivasta puolesta. Toisin sanoen yliopisto-opiskelijat olivat taipuvaisempia tulkitsemaan palkkiot vihjeiksi heidän menestymisestään, eli yhdenmukaisesti heidän päämotivaation lähteensä kanssa, johtaen näin itse asiassa sisäistä motivaatiota *vahvistavaan* efektiin. Toisekseen, toisin kuin Decin ja Ryanin teorian mukaan voisi odottaa, mm. Eisenberg & Aselage (2009) havaitsivat tutkimuksissaan, että jotkut saattavatkin tulkita suoritepalkitsemisen itse asiassa pikemminkin autonomian, kuin kontrollin lisääntymiseksi: yrityksessä, jossa



suoritepalkitseminen oli normi, työntekijät pitivät suoritepalkan nimenomaan lisäävän mahdollisuuksiaan vaikuttaa keskeiseen työpaikan tekijään, palkkaan.

Kolmanneksi, aiemmat laboratoriossa tehdyt testit eivät Gerhartin ja Fangin (2012) mukaan ole tarpeeksi huomioineet todellisen työympäristön jatkuvuutta, ja koko pysyvään työpaikkaan liittyvää erilaisten merkitysten vyyhtiä. Verrattuna kertaluontoiseen, satunnaistettuun laboratoriotestiin, unohdetaan monia tekijöitä, jotka saattavat hyvinkin kumota ulkoisen motivaation mahdolliset sisäistä motivaatiota nakertavat vaikutukset. Yksi näistä ovat erilaiset tasasuhtateorian mukaiset vertailut; esim. suoritepalkitseminen saatetaan kokea reiluksi suhteessa siihen mitä muut samassa työpaikassa (tai jopa koko yhteiskunnassa) tekevät, tai miten työstä *kuuluu* palkita, oli se todellinen motivaationlähde tai ei. Vielä keskeisempi työpaikkaympäristön jatkuvuudesta ja pysyvyydestä johtuva tekijä, jonka tutkijat nostivat esiin, liittyy yllä esiteltyyn erotteluvaikutukseen. Gerhart ja Fang nostivat esiin, että ihmiset etsivät tunnetusti luonnostaan yhteensopivuutta (*fit*) heidän kykyjensä ja tavoitteidensa, sekä organisaatioiden, mukaan lukien niiden palkitsemisjärjestelmien kanssa. Kuten yllä pikaisesti sivusin, erityisesti suoritepalkitseminen tapaa luontaisesti valikoida yritykseen sellaisia henkilöitä, joille suoritepalkitseminen sopii, erityisesti niitä jotka ovat kyvykkäitä täyttämään tavoitteet vähäisemmällä ponnistelulla. Nämä henkilöt ovat Gerhartin ja Fangin mukaan juuri niitä, joille suoritepalkitseminen pikemminkin tuo positiivista tietoa heidän kyvykkyydestään, sen sijaan että he kokisivat sen keinoksi kontrolloida ja rajoittaa heitä. (Gerhart & Fang, 2012.)

Gerhart ja Fang tutkivat myös itse sisäisen motivaation yhteyttä suoritepalkitsemiseen sekä niitä tekijöitä, jotka mahdollisesti välittäisivät tuota yhteyttä joko Decin ja Ryanin tai sitten heidän omien odotustensa mukaisesti. Heidän aineistonsa kerättiin erilaisia inventaareja sisältävällä kyselyllä reilulta viideltä sadalta valkokaulustyöntekijältä. Lisäksi työntekijöiden yritysten henkilöstöjohdon edustajat vastasivat erilliseen kyselyyn kunkin yrityksen palkitsemismalleista. Gerhartin ja Fangin tutkimuksen keskeiset tulokset olivat, että suoritepalkitsemisen yhteyttä sisäiseen motivaatioon meditoivat erityisesti vastaajan kokema autonomia sekä se, miten kyvykkäänä hän itseään pitää. Toisin sanoen yrityksissä, jonka työntekijät kokivat itsensä sekä autonomisiksi, että kyvykkäiksi, pysyi sisäinen motivaatio korkealla vaikka näissä maksettiin suoritepalkkaa. Tämän lisäksi vastaajien persoonallisuus vaikutti pienessä määrin – ”siinä määrin missä työntekijöiden preferenssit sopivat organisaation tapaan käyttää suoritepalkitsemista, sen negatiiviset vaikutukset työntekijöiden sisäiseen motivaatioon olivat entistä epätodennäköisemmät” (Gerhart & Fang, 2012, 1191). (Gerhart & Fang, 2012.)

Empirian valossa voidaan siis todeta, ettei myöskään sisäisen motivaation käsite sinänsä tee suoritepalkitsemisen, tai ulkoisen palkitsemisen meriittejä ja mahdollisuuksia ohjata toimintaa turhaksi. Pinkin keskeisin teesi siitä, että ulkoinen, rahallinen palkitseminen olisi jotenkin paradigmana menettänyt merkityksensä, on siis nähdäkseni täysin väärä. Tästä huolimatta tähän asti käsitellyt tutkimukset ovat nostaneet esiin tärkeän, myös Pinkin teoksesta löytyvän juonteen ja näkökulman palkitsemiseen, jota pelkkä taloustieteen ihmiskuvan tarjoama rahapalkka, oli se sitten kiinteää tai suoriutumiseen perustuvaa, ei kata.

## **2.7 Rahallisen palkitsemisparadigman universaali vai palkitsemispreferenssit?**

Tähän asti tehdyn tarkastelun perusteella sekä kiinteän että suoritusperusteisen rahallisen palkitsemisen toimivuudesta toisiaan täydentävinä strategisina työkaluina on paljon empiiristä näyttöä. Niiden käyttöä tukevat monet teoreettiset perustelut, keskeisin vastakkainen teoria ei riitä kumoamaan rahallisen palkitsemisen motivoivaa vaikutusta ja lisäksi nämä käytännöt ovat todellisuudessa laajalti käytössä kaikkialla ympäri maailman. Niin voimakas paradigma kuin rahallinen palkitseminen onkin, on tarkastelumme osoittanut myös, että universaali mekanismi se *ei* ole.

Keskeistä on, miten erilaiset tilannemuuttujat tai *kontingenssit*, rikkovat kaikesta huolimatta usein tehokkaastikin rahallisen palkitsemisen hegemoniaa, pahimmillaan jopa muuttaen sen täysin toimimattomaksi. Olen esitellyt edellä mm. institutionaalitumisen teorian (Zucker, 1987), joka uhkaa peruspalkan toimivuutta minkäänlaisena vetovoima- tai sitouttamistekijänä esim. kaikissa niissä yhteiskunnissa, joissa pyritään vahvaan konsensukseen palkitsemisessa vapaan palkkakilpailun sijaan (esim. Suomi on ammattiliittoineen tästä loistava esimerkki). Suoritepalkitsemisen toimivuudelle käytännössä on taas tullut usein esteeksi *hinta*: ellei suorituksen mittarina käytä yksinomaan yrityksen tulosta, törmätään helposti tilanteeseen, jossa insentiivijärjestelmä toimisi sinänsä ohjaamaan työntekijöiden motivaation oikeisiin asioihin, mutta tämän ylläpitäminen ei yksinkertaisesti ole aina yritykselle kannattavaa.

Lazearin (2000) katsotaan taloustieteessä osoittaneen suoritepalkitsemisen yhteyden tuottavuuden nousuun lasinkorjausyrityksessä tehdyssä tutkimuksessaan. On kuitenkin epäselvää, miten hänen havaintonsa uusien lasien asentajien parista voidaan yleistää koskemaan kaikenlaisia töitä. Yllä viittaamani merkittävin näyttö suoritepalkitsemisen toimivuudesta, Jenkinsin ja kumppaneiden (1998) meta-analyysi, tuotti lähinnä ristiriitaista todistusaineistoa

toimivuudesta sellaisissa tehtävissä, jotka panostavat tuotoksen laatuun määrän sijaan. Toin esille luvussa 2.4 suoritepalkitsemisen esittelyn yhteydessä sen haasteeksi erityisesti mittarin vääristyneisyyden – laadun mittaaminen suoriutumisen perusteeksi lienee selkeästi vaikeampaa, kuin konkreettisen tuotetun määrän. Toisaalta, kuten tuossa yhteydessä mainitsin, ei mittarin muuttaminen laajemmaksi välttämättä tee mittarista insentivoivaa, mikäli yhteys työn ja suorituksen mittarin välillä häviää täysin. En löytänyt katsaukseeni yhtäkään tutkimusta, joka olisi osoittanut suorituspalkitsemisen insentivointivaikutuksen toimivuuden vaikkapa henkilöstöjohtajalla tai pelisuunnittelijalla. Jo odotusarvoteorian sekä tavoitteenasetantateorian pohjalta voimme ennustaa, että rahan toimintaa ohjaava vaikutus hävenee, jos yhteys työntekijän tavoitteiden ja suorituksen arvioinnin perusteiden välillä on epäselvä.

Kuten luvun 2.1 taustoituksesta voi nähdä, taloustieteellä on historiansa ajan ollut kova pyrkimys löytää *de facto* universaaleja, matemaattisiin kaavoihin tiivistettävissä olevia lainalaisuuksia, johtuen toisaalta varmasti tutkimuskohteensa laajuudesta, mutta myös halusta olla vakavasti otettava tiede. Palkitsemisen tutkimuksessa tämä lähestymistapa on kuitenkin johtanut mielestäni kahteen vakavaan laiminlyöntiin, joiden taustat esittelin luvussa 2.1: oli ensinnäkin suuri virhe olettaa, että kaikki ihmisten palkitsemistilanteissa arvostama hyöty olisi vakioitavissa rahaksi (ns. *ceteris paribus* -oletus), ja toisekseen, että ihmiset edes pystyisivät teorian edellyttämään rationaalisuuteen, siis käytännössä jatkuvaan tuon hyödyn maksimointiin ja optimointiin. Kuten jo luvussa 2.1 kirjoitin, valtavirtataloustieteilijöiden suurin synty verrattuna psykologeihin oli heidän päätöksensä vakioida ihmisten yksilölliset erot, toisin sanoen **preferenssit tulla palkituksi eri tavoin** pois palkitsemisen yhtälöstä.

Kuten olen ylempänä esittänyt, huolimatta rahallisen palkitsemisparadigman yleisyydestä, työntekijät eivät arvioi ja käyttäydy palkitsemistilanteissa universaalilla tavalla vaan heidän preferenssinsä tulla palkituksi ja siten myös noiden palkkioiden toimivuus strategisina työkaluina riippuvat monista tekijöistä. Esimerkiksi palkkion suuruus saattaa lamauttaa jotkut työntekijät täysin (Ariely et al., 2009), suoritepalkitsemisen lineaaristen odotusten vastaisesti. Toisaalta esimerkiksi valtion tai organisaation palkitsemistavat, kuten institutionalisoitunut palkka tai autonomiaa tukeva ilmapiiri (Gagné & Deci, 2005), tai erilaiset arviointivääristymät, esimerkiksi riskiaversiivisuus (Kahneman & Tversky, 1979; Cadsby et al., 2007) tai yli-itseluottamus (Larkin et al., 2012) voivat johtaa hyvinkin erilaisiin preferensseihin palkitsemisen suhteen. Yksilölliset preferenssit saattavat syntyä myös esim. tasasuhteorioiden mukaisten tilannearvioiden pohjalta, kun taas toiset kokevat tietyt palkinnot epäoikeudenmukaisemmiksi kuin toiset (Gerhart & Rynes, 2003, 61; Larkin et al., 2012). Lisäksi viittasin edellä jo luvussa

2.1 Akerloftin ja Krantonin (2000) esittelemään identiteettien taloustieteeseen ja toin esimerkkinä siitä Benjaminin ja kumppaneiden tutkimuksen identiteetin vaikutuksesta taloudellisiin preferensseihin. Tutkimus on hyvä esimerkki paitsi psykologisten löydösten, jopa menetelmien kyvystä kontribuoida valtavirtataloustieteen teorioihin ja rikastuttaa niiden selitysvoimaa. Tämän lisäksi on yksi esimerkki lisää siitä, että jopa taloustieteiden itsensä piirissä on löydetty näyttöä ns. taloustieteellisistä preferensseistä, jotka muuttuvat niinkin tilannesidonnaisen tekijän, kuin sosiaalisen identiteetin virittymisen mukaan.

Vaikka preferenssien tarkastelu varsinaisessa taloustieteellisessä *palkitsemistutkimuksessa* on harvinaista, *täysin* tuntematon se ei ole taloustieteelliselle palkitsemistutkimuksellekaan. Jo kauan on tunnettu ns. taaksepäin kaartuva työn tarjonnan käyrä (*backwards bending labor supply*) (kts. esim. Mankiw & Taylor, 2011, 454–457). Ajatus käyrän takana kyseenalaistaa tavanomaisen tarjonnan ja hinnan välisen lainalaisuuden, että suurempi hinta tarkoittaisi kaikissa olosuhteissa ja aina suurempaa työntarjontaa yksittäisen työntekijän työn tarjonnassa viitaten lain pätevänkin vain tiettyyn pisteeseen, sillä jossain kohtaa palkkojen noustessa työntekijä alkaakin preferoida vapaa-aikaansa lisäpalkan sijaan ja tällöin lisäys palkan määrässä vain vähentää työntekijän halua käyttää aikaa töiden tekemiseen. Taloustieteen näkökulmasta ilmiö on hyvin selitettävissä vapaa-ajan kasvavalla rajahyödyllä, minkä tähden onkin erikoista että tällainen preferenssijattelu on muulle taloustieteelliselle palkitsemiskeskustelulle niin vieras.

Kysymys rahallisen palkitsemisen toimivuuden universaalisuudesta tulee tietenkin parhaiten esille testatessa sen paradigmoja yli kansallisten rajojen – kansalliskulttuurin olettaisi olevan voimakas vedenjakaja palkitsemispreferenssien takana. Suoraan kansallisuuksien vaikutusta palkitsemispreferensseihin tarkastellutta tutkimusta ei tietääkseni ole tehty, mutta eräs soveltuva esimerkki on Levinen (1993) tutkimus yli 8 000 tehdastyöläisellä yli sadassa tehtaassa ympäri Yhdysvaltoja ja Japania. Levine katsoi, että siinä missä Yhdysvalloissa tehdastyöläisille oli tarjolla jonkinlaisen tehokkuuspalkan (kts. luku 2.3) mukaiset markkinat, joissa työntekijät pääsivät erottautumaan osaamisensa perusteella ja vaihtoivat yritystä tiheään, japanilaiset pysyivät perinteisesti tiukasti yhden työnantajan palveluksessa, mutta nauttivat toisaalta suurta työn jatkuvuutta. Levine havaitsi lisäksi tutkimuksessaan, että sekä Yhdysvalloissa että Japanissa on hyviä ja huonoja työpaikkoja, ja molemmissa maissa korkea palkka on yhteydessä työtyytyväisyyteen ja haluun työskennellä tehokkaammin. Se, missä Yhdysvallat ja Japani *erosivat* toisistaan merkittävästi, olivat erot palkoissa yhden tehtaan sisällä. Siinä missä Yhdysvalloissa palkan suuruus tehtaan sisällä vaikutti jokseenkin luvussa 2.3 esiteltyjen

odotusten mukaisesti, Japanissa nimenomaan *suurempi* palkka verrattuna muihin koettiin epämiellyttäväksi ja aiheutti laskua henkilön työmoraalissa ja sitoutumisessa.

Tulokset Levine katsoi yhdistyvän tiukasti japanilaisen kansalliskulttuurin muokkaamiin jaettuihin, länsimaisista eroaviin preferensseihin, joita ilmensi esim. japanilainen sananlasku ”törröttävä naula isketään takaisin sisään” (Levine, 1993, 463). Jos kulttuurinen vaikutus on näin merkittävä, voi tietenkin ihmetellä, miten nykyinen, hyvin vahvasti amerikkalaisesta taloustieteellisestä perinteestä nouseva rahallisen palkitsemisen paradigma on kuitenkin menestynyt niin hyvin. Yksi tärkeä tekijä tälle on varmasti se, että myös suuri osa tutkimuksesta ja ”uudesta tiedosta” tulee juuri tuosta samasta kulttuuripiiristä, ja niinpä sen universalistisina pidetyt opit leviävät uusien johtamisoppien mukana, välillä puoliväkisin.

Vaikka yksilöiden erilaisista psykologisista, sosiaalisista tai kulttuurisista tekijöistä kumpuavat preferenssit palkitsemisessa ovat tulleet teemana esille useissa tutkimuksissa, on suoraan palkitsemispreferenssejä tarkasteleva tutkimus ollut toistaiseksi hämmästyttävän vähäistä. Yhtenä harvoista esimerkeistä Turban, Eyrin ja Campion (1993) tarkastelivat kemikaaliyrityksen työnhakijoiden perusteluja työn vastaanottamiselle. Työtä hakevat kandidaatit täyttivät ennen hakemistaan kyselyn siitä, mitä työn ominaisuuksia preferoivat, ja vastasivat myös työtarjousta hyväksyessään tai siitä kieltäytyessään, miten samat tekijät vaikuttivat heidän todelliseen valintaansa. Kuten kirjoittajat itsekin noteerasivat, tämä lisäsi erityisesti tutkimuksen luotettavuutta, kun tulokset perustuivat todelliseen valintatilanteeseen pelkän mielipidekyselyn sijaan. Tuloksissa oli huomionarvoista se, että työn valinneet käyttivät erilaista perustelua kuin työn hylänneet; ensimmäisille työn laatu oli tärkein valintaan vaikuttanut tekijä, kun taas jälkimmäisille yllättäen tärkeimmäksi nousi työpaikan sijainti. Mm. sukupuoli ei vaikuttanut tuloksiin.

Lawtonin ja Chernyshenkon (2008) tutkimus pääsi lähimmäs varsinaisten palkitsemispreferenssien tutkimusta tarkastellessaan minkälaisia työsuhde-etuja työntekijät preferoivat uusiseelantilaisessa yrityksessä. Tutkimuksessa edut luokiteltiin neljään pakettiin, joista Lawton ja Chernyshenko käyttivät kuvaavia termejä ”joustava elämäntapa”, ”perheystävällinen”, ”koulutus ja kehitys” sekä ”taloudellinen etu”. Varsinainen tutkimuksen yhteydessä tehty faktorianalyysi osoitti kuitenkin mielekkäämmäksi, ei päällekkäisyyksiä sisältäväksi luokitteluksi kahtiajaon nk. perhettä tukeviin ja kouluttautumista tukeviin ryhmiin. Kirjoittajat olettivat, että etujen preferointia selittäisivät pääasiallisesti demografiset, tiettyihin elämänvaiheisiin liittyvät tekijät. Tämän lisäksi he olivat kuitenkin kiinnostuneita myös muiden ”päänsisäisten”, perinteisesti kaukana taloustieteellisen tarkastelun ulottumattomissa olevien

tekijöiden, kuten persoonallisuuspiirteiden ja työarvojen, eräänlaisten työn ominaisuuksien (esim. turvallisuus, kilpailullisuus ja kasvu, itsenäisyys jne.) vaikutuksista preferensseihin.

Vastaajat erosivat odotusten mukaisesti palkitsemispreferensseiltään. Merkittävää oli kuitenkin, etteivät hypoteesit selittäjien ja selitettävien välisistä yhteyksistä toteutuneet kummankaan etupaketin kohdalla täysin, osoittaen etteivät ideaalit palkitsemisratkaisut aina synny intuitiivisesti ja että lisää tutkimusta tarvitaan. Niin kutsuttujen perheystävällisten etujen kohdalla merkittäviä ennustemuuttujia olivat ainoastaan mikäli vastaajalla oli lapsia (tai muita vastattavia), vastaajan siviilisääty, sekä tämän työsuhteen muoto (oliko vastaaja osa-aikainen vai ei). Tutkijat olivat odottaneet että erityisesti turvallisuusarvot ja persoonallisuuspiirteistä neurotismi ja tunnollisuus olisivat vaikuttaneet perheystävällisten etujen preferointiin, mutta nämä eivät tulleet tilastollisesti merkitseviksi. Niin kutsuttujen kouluttautumista tukevien etujen preferointiin taas oli yhteydessä demografisista tekijöistä ikä, koulutus, työn laatu, sekä lisäksi erityisesti statuksen ja itsenäisyyden arvostaminen työssä, sekä persoonallisuustekijöistä ekstroverttiys ja tunnollisuus.

Vaikka tutkimus ei tarjonnut varsinaisesti näkökulmaa esim. siihen, miten työsuhte-edut suhtautuvat rahalliseen palkitsemiseen, tai olisiko syytä olettaa että esim. jotain etua preferoitaisiin enemmän kuin suoritepalkitsemista, tarjosi tutkimus hyvän prototyypin mielekkäälle kysymyksenasettelulle: sen lisäksi, että tarkastelisin eroja palkitukse tulemisen preferensseissä, on myös tärkeää ja kiinnostavaa tutkia sitä, minkälaiset taustatekijät selittävät tai kenties ennustavat preferenssejä. Joka tapauksessa näyttää siltä, että palkitsemispreferenssien tutkimuksessa riittää siis vielä paljon aivan perustavanlaatuaista exploratiivista tutkimusta tehtäväksi!

## **2.8 Yhteenveto ja tavoitteet tutkimukselle**

Olen yllä tarkastellut syvällisesti nykyaikaisen liikkeenjohdon palkitsemiskäsityksen muodostumista kahden hyvin erilaisista lähtökohdista tulevan tieteen, psykologian ja taloustieteen ristipaineessa. Vaikuttaa siltä, että yksilöllisten preferenssin ajatus oli mukana Adam Smithin hyödyn (*utility*) käsitteessä, mutta tämä ajatus hävisi neoklassisten taloustieteilijöiden otettua raha universaaliksi, kvantifioitavissa olevaksi hyödyn käsitteeksi palkitsemisessa samalla vakioiden kaikki muut käsitteet, myös kaikki yksilölliset psykologiset mekanismit. Myöhemmin jotkut taloustieteen virtaukset, merkittävimpana behavioristinen taloustiede ovat haastaneet näitä oletuksia, mutta käytännössä kuitenkin kaikkialla käytössä

olevat rahalliset palkitsemistavat ovat muodostuneet pääasiassa neoklassisen hyötykäsitteen ja agenttiteorian pohjalta: työntekijälle maksetaan rahaa, universaalialia hyödykettä hyvitykseksi siitä hyödyn menetyksestä eli vaivasta, jonka tämä joutuu työtä tehdessään näkemään ja toisaalta siksi, että tämä asettaisi omien tavoitteidensa sijaan päämiehen tavoitteet ensisijaiseksi.

Vakituinen, työssä käymisestä saatava raha saattaa houkuttaa ja jossain määrin sitouttaakin työntekijöitä yritykseen, erityisesti jos tuo raha on merkittävästi korkeampi kuin muissa yrityksessä vastaavasta työstä maksettaisiin. Insentivoimaan ja ohjaamaan oikeisiin tavoitteisiin agenttiteorian mukaisesti siitä ei kuitenkaan näytä empirian valossa olevan, koska palkka ei ole sidonnainen noihin tavoitteisiin pääsemiseen. Tämän takia monissa yrityksissä on siirrytty maksamaan lisäkorvausta suorituksista, edelleen agenttiteorian mukaisesti. Tällaisen palkitsemismallin toimivuudesta sekä insentivoijana, että hyvien työntekijöiden houkuttelijana ja erottelijana on paljon empiiristä näyttöä.

Hyödyn moninaisuuden menetyksen lisäksi nämä teoriat ovat ihmiskuvultaan hieman yksiuotteisia, sillä niiden perusoletus ihmisestä on, että tämä on työtä välttelevä, palkintojen perässä kulkeva robotti sen sijaan että tällä olisi omia, yksilöllisiä sisäisiä motivaatioita. Psykologisen näkökulman edustajien kiihkeistä väitteistä huolimatta sisäinen motivaatio *ei* sinänsä ole epäyhteensopiva rahallisen palkitsemisen kanssa vaan saattaa oikeissa olosuhteissa jopa syntyä rahallisen palkitsemisen tukemana. Taloustieteellisen näkökulman suurin harha palautuu sen sijaan takaisin Smithin alkuperäisen hyöty-käsitteen laiminlyöntiin ja oletukseen rahallisen palkitsemisen tuoman hyödyn universaalista yhteismitallisuudesta. Olen tarkastelun lomassa esitellyt useita erilaisia ilmiöitä, joissa rahallinen palkitsemisparadigma ei vahvasta näytöstä huolimatta toimikaan. Varmasti usea näistä ”poikkeamista” johtuu nimenomaan siitä, että ”hyöty” on yksilöllisesti määräytyvä tekijä, toisin sanoen erilaisten, palkitsemisen kokonaisuuteen vaikuttavien tekijöiden hyödyllisyys kullekin työntekijälle määräytyy aina tuon työntekijän kompleksisen psyko-sosiaalisen, kulttuurisen, tilannesidonnaisen yksilöllisyyden mukaan.

Palkitsemispreferenssien tutkimus on toistaiseksi ollut nähdäkseni varsin vähäistä, eikä varsinkaan tutkimusta, joka tarkastelisi preferenssejä sekä rahallisen, että muiden kokonaispalkitsemisen tekijöiden välillä, saattikka näitä preferenssejä selittäviä tekijöitä, ole tehty. Siksi pääasialliset tavoitteeni tämän tutkielman empiiriselle osalle ovat seuraavat: Haluan tarkastella palkitsemispreferenssejä jossain suomalaisessa yrityskontekstissa ensinnäkin kumotakseni rahallisen palkitsemisen universaaliusoletuksen, ja löytääkseni näyttöä sille, että ihmiset eroavat merkittävästi rahallisen palkkion arvostuksessa suhteessa muihin

kokonaispalkitsemisen tekijöihin. Toiseksi haluan pyrkiä selittämään tätä preferenssvaihtelua etsimällä taustatekijöitä, jotka saattaisivat selittää vaihtelua preferensseissä.

### **3 Tutkimus**

Eräs keskeisiä teorian pohjalta tekemiäni johtopäätöksiä oli, että huolimatta preferenssien merkityksestä muualla taloustieteissä, siitä kumpuavat *palkitsemisen* mallit, tai oikeastaan koko ihmiskuva ei huomioi tarpeeksi yksilöllisiä eroja tai yksilöllisiä preferenssejä palkitsemisessa vaan olettavat saman lisää rahaa – lisää työtä -mallin olevan universaali. Tämän tutkimuksen tarkoitus on haastaa tuo oletus universaaleista palkitsemispreferensseistä, ja samalla tutkia, miten erilaiset tekijät erottelevat ihmisiä suosimaan erilaisia palkitsemistapoja.

*Tutkimusongelma: Ensisijaisesti tutkimuksen on tarkoitus selvittää, eroavatko ihmiset ylipäättään preferensseiltään palkitsemisen suhteen. Toissijaisesti pyrin tutkimuksella kartoittamaan, minkälaiset tekijät selittävät vastaajien preferenssiä palkitsemiskysymyksissä.*

Koska tutkimus on luonteeltaan ns. exploratiivinen eli uutta aluetta kartoittava, ei minulla ole erityisiä hypoteeseja siitä, miten eri muuttujat tulevat tutkimuksessani käyttäytymään. Tulen kuitenkin diskussio-osuudessani tarkastelemaan muuttujien käyttäytymistä suhteessa aiemmin johdannossa esitettyihin tutkimustuloksiin.

#### **3.1 Tutkimuksen muuttujat ja kyselyn valmistelu**

Tutkimus oli luontevinta toteuttaa kyselytutkimuksena. Käyn seuraavaksi läpi, miten valitsin tutkimukseen tulevat selittävät ja selitettävät muuttujat, ja kuinka operationalisoin kunkin muuttujan kyselyyn.

##### **3.1.1 Selittävät muuttujat**

Tutkimuksen taustamuuttujiksi valittiin sekä toimeksiantajayrityksen, että oman näkemykseni pohjalta kattava paletti erilaisia mahdollisesti relevantteja ja kiinnostavia taustatekijöitä. Nämä tekijät voidaan jakaa karkeasti neljään luokkaan: mukana oli demografisia, työn sisältöä koskevia muuttujia, palkkaan liittyviä muuttujia sekä empiirisesti hyväksi todettuja psykometrisiä mittareita mittaamaan muutamia teoreettisesti mielenkiintoisia tekijöitä, joilla voisi yllä käydyn tarkastelun pohjalta olla merkitystä suhtautuessa palkitsemiseen. Yritysympäristö ja vastaajien rajallinen aika asetti keskeiseksi kriteeriksi mukaan ottamiselle osioiden kompaktiuden.



Demografisista tekijöistä kyselyyn otettiin mukaan vastaajan ikä (luokiteltuna viiden vuoden luokkiin, jotta vastaajat eivät olisi tunnistettavissa), sukupuoli, koulutustaso sekä asuinmaa.

Voidakseni selittää preferenssejä monesta eri näkökulmasta olisi tutkimukselleni keskeistä ottaa kyselyyn mukaan moniosioisia, psykologisia konstruktioita mittaavia muuttujia, tilan sallimissa rajoissa. Psykologisista konstruktioista päädyttiin tutkimukseen valitsemaan teoreettisen tarkastelun ja ohjaajan sekä toimeksiantajayrityksen kanssa käytyjen keskustelujen pohjalta mukaan kolme muuttujaa, joilla on intuitiivisesti ajateltu olevan yhteys palkitsemiseen.

Näistä keskeisin jo teoriakatsauksenkin pohjalta oli sisäinen motivaatio. Sisäinen motivaatio on, kuten luvussa 2.6 mainitsin, eräs keskeisimmistä ”kiistakysymyksistä” palkitsemisessa psykologisemman ja taloustieteellisemmän näkökulman välillä. Kysymys sisäisen motivaation alttiudesta häiriintyä ulkoisesta palkitsemisesta on myös yksi Pinkin (2009) kirjan keskeisimmistä teeseistä. Siksi oli tärkeä saada sisäinen motivaatio operationalisoitua kyselyyn mukaan. Päädyin käyttämään Van Herpenin, Van Praagin ja Coolsin (2005) aiemmin käyttämää sisäisen motivaation mittaria pitkälti sen kompaktiuden tähden muiden perinpohjaisempien mittarien sijaan.

Viittasin pikaisesti myös työntekijän sitoutumiseen, sen moniin lajeihin ja näiden yhteyteen palkitsemiseen agenttiteorian kautta aiemmin luvussa 2.5. Halusin huomioida sitoutumisen käsittelemän aihepiirin tutkimuksessani, mutta käsitteiden moninaisuus ei tehnyt tätä helpoksi; sitoutumista tai yksilön tavoitteiden yhdenmukaisuutta organisaation tavoitteiden kanssa on tutkittu paljon useista eri näkökulmista. Cooper-Hakim & Viswesvaran (2005) ovat tehneet meta-analyysin, joka käsittelee lukuisia erinäisiä työntekijän sitoutumis- tai samastumiskäsitteitä. Tämä meta-analyysi tuo esiin erään kiinnostavan havainnon: vaikka moninaiset, eri aikoina käytetyt käsitteet ovat sinänsä teoreettisesti erillisiä, erottui Cooper-Hakimin ja Viswesvaranin laajassa katsauksessa oikeastaan vain kaksi selkeästi toistensa kesken korreloimatonta, ts. toisistaan erillistä komponenttia: affektiivinen, tunteeseen tai *yhteenkuuluvuuteen perustuva* sitoutuminen tai samastuminen, sekä ulkoiseen palkitsemiseen perustuva, Meyerin ja Allenin (1991) termien *jatkuvuuteen perustuva* sitoutuminen. Näin ollen oli lopulta luonteva ratkaisu ottaa nämä kaksi selittäväksi muuttujaksi.

Organisaatioon samastumisen mittaamiseksi käytin Edwardin & Peccein (2007) kehittämää ja testaamaa tuoretta, kompaktia kuusiosioista mittaria. Jatkuvuus -tyyppisen sitoutumisen mittariksi taas sopi parhaiten alkuperäinen Meyerin & Allenin (1991) käyttämä kolmiosioinen mittari. Tämä mittari on oikeastaan käänteisen sitoutumisen mittari, ja sitä kuvaa paremmin

termi lähtöaiheet, sillä se mittaa työntekijöiden senhetkistä halukkuutta jättää organisaatio. Kutsun mittaria siis selkeyden vuoksi tästä eteenpäin nimellä "Lähtöaiheet". Kaikki kolme psykologista konstruktioita kuvaavat monimutkaisesti vuorovaikutuksessa syntyvää suhdetta työntekijän ja työn tai työorganisaation välillä. Nimitän niitä jatkossa yhteisesti nimellä "suhtautuminen työhön". Kaikki työhön suhtautumisen mittarit käyttivät viisiportaista likertasteikkaa.

Demografisten tekijöiden ja työhön suhtautumisen eri puolien lisäksi konkreettinen rahapalkka olisi keskeinen taustamuuttuja tutkimukselle. Vuosipalkan lisäksi kysyttiin valuuttaa, jotta eri maiden vastaajien palkat pystyttäisiin myöhemmin yhdenmukaistamaan. Absoluuttisen palkan lisäksi kysyttiin palkkatyytyväisyyttä laajasti (mm. tyytyväisyyttä bonuksiin, palkitsemisjärjestelmän ymmärtämistä jne.), mutta nämä päädyttiin palkkatyytyväisyyttä lukuun ottamatta jättämään lopullisista analyyseistä pois näiden ja toisten muuttujien päällekkäisyyden takia.

Näiden tekijöiden lisäksi halusin tutkia, miten itse työn ominaisuudet mahdollisesti selittävät palkitsemispreferenssejä. Työn sisältöä koskien vastaajaa pyydettiin ilmoittamaan onko tällä alaisia, tulosvastuuta, asiakasvastuuta, sekä mieltääkö hän työnsä ns. valkokaulustyöksi tai luovaksi työksi ja/tai suorittavaksi työksi, onko työntekijä täysi- vai osa-aikainen, sekä vastaajan tyytyväisyyttä palkkaan. Lisäksi kysyttiin vastaajan liiketoimintayksikköä, titteliä sekä kohdeyrityksessä suoritetun uran pituutta, mutta näistä kaksi viimeisintä päädyttiin jättämään lopullisista analyyseistä pois niiden ja toisten muuttujien päällekkäisyyden takia.

### **3.1.2 Selitettävät muuttujat**

Tutkimuksen keskeisimmät muuttujat olisivat palkitsemispreferenssiä mittaavat muuttujat. Ensin tuli päättää, mitkä tekijät perinteisen palkan vastapareiksi kyselyyn valittaisiin. Sen lisäksi, että käsite olisi ylipäättään operationalisoitavissa, kriteerinä tekijöiden valinnassa oli kompaktius ja yleistettävyyys – tavoitteena oli määrittää sopivan kattava paketti vaihtoehtoisia palkitsemismuotoja.

Myös selitettäviä muuttujia pohdittiin yhteistyössä sekä ohjaajan, että yrityksen edustajan kanssa. Pohdinnan jälkeen keskeisiksi "vaihtoehtoisten palkkioiden" edustajiksi nousivat *vapaa-aika*, *vaikutusmahdollisuudet* työpaikalla, mm. johtamisen laadun sekä työpaikan vertaisten antaman tuen yhdistelmästä syntyvä *organisaation tuki* sekä *kehittymismahdollisuudet*, joiden kohdalla olisi kiinnostavaa päästä mittaamaan vastaajan preferenssiä suhteessa rahalliseen palkitsemiseen. Kysymys ajan preferoinnista suhteessa rahalliseen palkitsemiseen oli tullut esille

mm. Camererin ja kumppaneiden tutkimuksessa (1997) taksikusien keskuudessa sekä keskustelussa nk. taaksepäin kaartuvan työn tarjonnan käyrästä. Vaikutusmahdollisuuksista työpaikalla puhuttiin sisäinen motivaatio -keskustelun yhteydessä: autonomiaa korostavassa työyhteisössä suoritepalkitseminen voi hyvinkin lisätä sisäistä motivaatiota (Eisenberg & Aselage, 2009). Syy miksi autonomia oli tärkeä saada nimenomaan selitettäväksi muuttujaksi, oli kuitenkin siinä, että se oli myös yksi keskeisistä Pinkin (2009) ehdottamista vaihtoehtoista rahalliselle palkitsemiselle. Ajatus organisaation tuki -muuttujan taustalla oli julkisessa keskustelussa johtajuuden laadusta ja sen merkityksestä houkuttelevana, sitouttavana tai motivoivana tekijänä yrityksissä. Kouluttautumismahdollisuudet valittiin, sillä myös ne ovat kohtalaisen konkreettisesti hahmotettava mahdollinen vetovoimatekijä, jolla on myös yhteys yhteen Pinkin (2009) esittämistä vaihtoehtoista palkitsemistekijöistä, taituruuteen (*mastery*), jatkuvaan haluun kehittyä jossain tärkeäksi koetussa asiassa.

Harkitsin useaan otteeseen erinäisiä edut -kategoriaan kuuluvia, usein ei-rahalliseksi palkitsemisen synonyymeiksi miellettyjä tekijöitä (puhelinetu, asuntoetu, yrityksen huvilan käyttöoikeus ja niin edelleen) yhdeksi tutkimuksen riippumattomista muuttujista. Tällaiset tekijät ovat kuitenkin usein voimakkaasti yrityssidonnaisia, eivätkä siten kovin universaaleja. Toimiessani rajallisen tilan kanssa päädyin jättämään tämän tyyppiset muuttujat tutkimukseni ulkopuolelle. En myöskään uskonut, että vertailu esim. puhelinedun ja vastaavan rahamäärän välillä tuottaisi kovin mielenkiintoisia tuloksia – halusin päästä moniulotteisemmin käsiksi kaikkiin niihin kokonaispalkitsemisen tekijöihin, jotka motivoivat ihmisiä työssään.

Lopuksi tuntui luontevalta ottaa mukaan myös preferenssi suoritepalkitsemisen ja peruspalkan välillä – eroavathan ihmiset todennäköisesti myös siinä, miten suuren määrän palkasta he haluaisivat jättää riippumaan omasta suoriutumisestaan. Tämä muuttuja liittyy erityisesti yllä useasti mainittuun, Kahnemanin popularisoimaan riskiaversiivisuuden käsitteeseen (Kahneman & Tversky, 1979) ja ajatukseen siitä, että ihmiset paitsi välttelevät riskiä taloustieteen näkökulmasta irrationaalisesti, myös eroavat keskenään siinä, kuinka paljon he riskiä sietävät.

Valittujen muuttujien operationalisointi varsinaisiksi kyselytutkimuksen osioiksi osoittautui haasteelliseksi, mutta mielenkiintoiseksi tehtäväksi. Tietääkseni vastaavia, rahan ja vaihtoehtoisen palkitsemistavan välisiä kysymyksiä ei ollut aiemmin käytetty akateemisessa tutkimuksessa, eli minun tuli kehittää kysymykset itse. Katsoin, että jotta uudet kysymykset olisivat reliaabeleja, olisi keskeistä luoda vastaajalle mahdollisimman konkreettinen valintatilanne erilaisten palkitsemiseen liittyvien tilanteiden kesken. Käytin kysymyksiä valmistellessa erityisesti kahta keinoa päästäkseni mahdollisimman suureen konkretiaan:

Ensinnäkin kyselyt luotiin erinäisten väite-muotoisten, asteittain (esim. Likert-asteikolla) mittaavien kysymysten sijaan kaksikategorisiksi. Näiden kysymysten luomisessa merkittävänä esikuvana toimivat ns. ipsatiiviset psykometriset mittarit (kts. esim. Hicks, 1970), jotka ikään kuin pakottavat henkilön persoonallisuuden esiin laittamalla vastaajan valitsemaan aina ”kahdesta huonosta vaihtoehdosta”. Toinen haaste oli, miten asettaa vastaajien eteensä sama rahamäärä yhteismitalliseksi – luonnollisesti vastaajinani tulisi olemaan hyvin erilaisilla ansiotasolla olevia ihmisiä, jolloin absoluuttiset rahamäärät merkitsisivät hyvin eri asioita eri määriä tienaaville. Toisaalta halusin teroittaa vastaajien eteensä saaman rahamäärän mahdollisimman konkreettiseksi, mieluiten jopa euron tarkkuudella olevaksi summaksi esim. jonkin epämääräisen prosenttiosuuden sijaan – riski oli, että jos vastaaja joutuisi vastaamaan jatkuvasti laskien samalla laskimella itselleen reaalisia summia, tulisi realististen preferenssiarviointien teko mahdottomaksi. Käyttämäni Qualtrics -kyselyohjelmisto mahdollisti kysymysten tarjoamien rahamäärien laskemisen vastaajien aiemmin ilmoittaman vuosipalkan perusteella jopa euron (tai mitä valuuttaa vastaaja halusikaan käyttää) tarkkuudella. Suurempien tarjottujen palkkojen arvoihin, neljästä prosentista kahdeksaan peruspalkan kohdalla ja viidestä viiteentoista suoritepalkan kohdalla päädyttiin keskusteluissa yrityksen ja muiden asiantuntijoiden kanssa pyrkien löytämään realistinen korotus.

Vapaa-ajan operationalisointi oli helpoin viidestä vaihtoehdoisesta palkitsemistyyppistä. Preferenssiä vapaa-ajan ja rahan suhteen mittaamaan luotiin kaksi kysymystä. Ensimmäinen käsitti suhtautumista kuukausittaiseen työaikaan ja siinä kysyttiin, preferoisiko vastaaja mieluummin päivää vähäisempää työmäärää nykyisellä palkalla, nykyistä työmäärää, mutta hieman korkeammalla palkalla vai vielä suurempaa kuukausittaista työmäärää, vieläkin suuremmalla palkalla. Toinen kysymys taas pyysi vastaajia valitsemaan ylimääräisenä palkkiona tulevan kahden viikon loman tai vastaavan rahamäärän välillä.

Myös suoritepalkan ja kiinteän kuukausipalkan operationalisointi preferenssikysymykseksi oli verrattain helppoa. Tätä aihepiiriä varten luotiin kolme kysymystä joissa vastaaja valitsisi joko kiinteän palkan tai osittain kiinteästä ja osittain suoritukseen perustuvasta bonuksesta koostuvan palkan välillä. Kysymyksissä vastaajan riski, mutta myös mahdollisen palkan suuruus olivat viisi, kymmenen ja viisitoista prosenttia.

Muiden preferenssien potentiaalisten kohteiden, vaikutusmahdollisuuksien, organisaation tuen ja koulutusmahdollisuuksien operationalisointi oli haastavinta. Siinä missä olisi realistista olettaa, että ihmiset tekisivät päätöksiä esim. työpaikan vaihtamisesta (tai jäämisestä) sen perusteella, preferoivatko he mieluummin vaikkapa hyviä vaikutusmahdollisuuksia kuin isompaa tilipussia,

se, mitä nämä vaikutusmahdollisuudet kullekin työntekijälle käytännössä olisivat, olisi täysin riippuvaista työntekijästä. Olisi myös hyvin epärealistista, että sama yritys pystyisi tarjoamaan vaikkapa parempaa johtajuutta palkankorotuksen sijaan, mikäli se tietäisi työntekijöidensä preferoivan sitä. Näistä lähtökohdista päädyin edelleen pysymään näissä osioissa edellisten preferenssikysymysten tyyppisissä valintatilanteissa kahden vaihtoehdon välillä, mutta muotoilin vaihtoehdot siten, että vastaaja valitsisi parempiolosuhteiseen työpaikkaan vaihtamisen *tai* nykyisessä korkeammalla palkalla pysymisen välillä. Kunkin teeman alussa pyysin vastaajia pohtimaan mitä paremmat vaikutusmahdollisuudet, organisaation tuki tai kouluttautumismahdollisuudet tarkoittaisivat juuri hänen työnsä kohdalla, tarjoten myös esimerkkejä siitä, mitä nämä voisivat käytännössä olla. Kutakin teemaa kohden muotoilin kolme kysymystä, yhden jossa asetin vastakkain neljä prosenttia suuremman palkan ja pienet parannukset nykytilaan verrattuna, yhden jossa asetin vastakkain kahdeksan prosenttia suuremman palkan ja suuret parannukset nykytilaan verrattuna, sekä kontrolliksi yhden kysymyksen jossa asetin vastakkain pienet parannukset mutta kahdeksan prosenttia suuremman palkan. Tämän kolmannen kysymyksen tulokset jätettiin lopullisista tuloksista pois, sillä se tuotti odotetusti yksiulotteisia tuloksia – jokaisessa tällaisessa kysymyksessä suuri enemmistö preferoi suurta rahamäärää pienten parannusten sijaan. Lisäksi kysyin kunkin tämän tyyppisen kysymyksen yhteydessä työntekijöiden yleistä tyytyväisyyttä kyseessä olevan asian tilaan, mutta jätin nämä kysymykset käyttämättä varsinaisessa analyysissäni.

Lopuksi, kaikki vastaajan palkkaa koskevat kysymykset pyrittiin yhteistyöyrityksen kanssa sovitusti muodostamaan siten, että niiden tarjoama palkka ei ainakaan alittaisi vastaajan nykyistä palkkaa. Tämä tehtiin, jotta välttyttäisiin viestimästä tarkoituksettomasti palkan alennuksista.

### **3.2 Tutkimuksen toteutus ja kyselyn kohdeyritys**

Ideaali ympäristö kyselyn toteuttamiselle olisi mahdollisimman suuri ja kansainvälinen yritys, jossa olisi paljon erilaisista taustoista tulevia työntekijöitä saman palkitsemisjärjestelmän piirissä. Tutkimuksen kohdeyrityksen löytäminen osoittautui haastavaksi ja kävin useita myöhemmin kariutuneita neuvotteluita ennen sopivan yrityksen löytämistä. Lopulta pääsin kuitenkin sopimukseen tutkimuksen toteuttamisesta suuren, suomalaisen, kansainvälisesti toimivan yrityksen kanssa.

Kohdeyritys on globaalisti toimiva teollisuusyritys, jonka pääkonttori on Helsingissä. Yrityksessä työskentelee yli kymmenen tuhatta työntekijää ja yrityksen liikevaihto on useita

satoja miljoonia euroja. Yrityksen toiminta on jaettu useisiin liiketoiminta-alueisiin – alustavien regressioanalyysien perusteella otin tutkimukseeni lopulta mukaan muuttujiksi kolme liiketoiminta-alueita sekä tukifunktiot. Nimitän näitä liiketoiminta-alueita kirjaimilla X, Y ja Z.

Haastattelin yrityksen edustajaa liiketoiminta-alueiden erityispiirteistä. Liiketoiminta X on iso sekä volyymiltään että henkilöstöltään. Liiketoiminta-alue sijaitsee pääosin Euroopassa. Palkitsemisen näkökulmasta haasteet johtuvat markkinatilanteesta: myynti on vanhalla mantereella haasteellista. Lisäksi työntekijöiden palkkataso on historian saatteessa kasvanut suureksi, työsuhteet ovat pitkiä ja henkilöt pääasiallisesti iäkkäitä ja eläköityminen uhkaa tai häämöttää monilla edessä. Lisäksi Suomessa ja muualla on ollut vaikea löytää liiketoiminnan alalle sopivaa osaamista alan koulutuksen siirtyessä muihin maihin.

Liiketoiminta-alue Y sijaitsee pääasiassa Aasiassa, joskin suuri osa sen edustamista vastaajista tuli kyselyssä Pohjoismaista. Yleisesti ottaen tällä liiketoiminta-alueella on palkitsemisen näkökulmasta korostunut se, etteivät eurooppalaiset johtamis- ja palkitsemismallit pysy mukana nopeasti kehittyvässä markkinassa, joka on täynnä nälkäisiä ja nuoria työntekijöitä. ”Raha on kuningas” totesi yrityksen edustaja tästä liiketoiminta-alueesta; rahalla saa pidettyä työntekijät töissä, mutta työsuhteet ovat silti keskimäärin lyhempiä kuin muualla.

Liiketoiminta-alue Z koostuu muutamista pienemmistä tuotealueista, ja levittäytyy tasaisesti ympäri yrityksen toiminta-alueen. Erityisesti näillä liiketoiminta-alueilla on mennyt viime vuosina taloudellisesti hyvin, minkä yrityksen edustaja kertoi näkyvän palkitsemisessa erityisesti palkankorotustoimissa – alueella ei välttämättä pidetä oikeudenmukaisena sitä, että palkkiot seuraavat yrityksen yhteistä linjaa.

Viimeisenä mukaan tulleen yksikkönä tukifunktiot käsittävät tyypillisesti monenlaisia osaajia, joiden keskeinen piirre on korkea koulutustaso siinä missä muilla alueilla hajonta koulutuksen suhteen on suurempaa. Funktioissa rekrytointi on ymmärrettävästi tapahtunut pääasiassa päätoimialalta rekrytoimisen sijaan hyvin laajalla skaalalla, mistä johtuen funktioissa työskentelee myös hyvin erilaisia henkilöitä.

Kyselylomake valmisteltiin pitkällisessä yhteistyössä yrityksen edustajien ja tutkielman ohjaajan kanssa ja hyväksyttiin yrityksen henkilöjohdon kanssa korkeimmille tasoille asti – kyselyssä pyrittiin loppuun saakka huomioimaan kaikki yritykselle tärkeät näkökulmat ja varmistamaan siten, että kysely olisi reilu ja eettisten periaatteiden mukainen. Kyselyn julkaisu ajoitettiin siten, ettei se laskisi yrityksen omien henkilöstötutkimusten vastaajamäärää. Itse kysely tehtiin yrityksen hallinnoimaan Qualtrics -kyselyalustaan, johon sain täyden käyttöoikeuden. Ennen

julkaisua kysely käännettiin suomen lisäksi englanniksi, espanjaksi, saksaksi ja kiinaksi tukemaan sen julkaisua ympäri maailman.

Kyselyn markkinointi suunniteltiin yhdessä yrityksen tiedotuksesta vastaavan henkilön kanssa. Kyselyn johdannossa ja saatetekstissä tiedotettiin vastaajille kyselyn tarkoituksesta, ja että kyselyn vastauksia käytettäisiin Aalto-yliopistoon tehtävän tutkielman aineistona. Kyselystä tiedotettiin käytännössä ainoastaan yrityksen intranetissä, jossa oli kyselyyn avoin linkki. Linkkiä ei jaettu muuta kautta eikä vastaajia erityisemmin insentivoitu vastaamaan. Kyselyyn vastattiin täysin anonyymisti. Kyselyn lopussa oli avoin kenttä kommenteille, ja lisäksi saatteista löytyi omani ja yrityksen edustajan yhteystiedot.

### 3.3 Menetelmä – Logistinen regressio

Regressiomallit tarkastelevat muuttujien välistä yhteyttä. Niissä pyritään luomaan tilastollisen datan pohjalta ns. regressiomalli, joka ennustaa muuttujien välistä yhteyttä. Mallintamisessa valitaan yksi, riippuva muuttuja, jonka arvojen vaihtelu pyritään selittämään riippumattomien muuttujien avulla. Mallin avulla voidaan siis ennustaa riippuvan muuttujan arvo tietyllä riippumattoman muuttujan arvolla, ja toisinpäin. Koska regressiomalli muodostetaan useiden riippumattomien tai selittävien muuttujien yhdistelmän vaikutuksesta selitettävään tai riippuvaan muuttujaan, regressiomalleissa voidaan tarkastella sekä koko mallin sopivuutta sekä selitysasetta, että yksittäisten selittäjien yhteyttä muuttujiin. (Nummenmaa, 2009, 330–343).

Lineaarisen regressiomallin oletuksiin kuuluu, että riippumaton muuttuja on jatkuva. Koska omassa tutkimuksessani kaikki selitettävät muuttujat ovat kategorisia, käytän tutkimukseni päämenetelmänäni *logistista* regressiota. Siinä missä lineaarisessa regressiossa malli ennustaa lineaarista yhteyttä muuttujien välillä (x muutos riippumattomassa aiheuttaa y muutoksen riippuvassa muuttujassa), logistisessa regressiossa malli ennustaa pikemminkin ei-lineaarisia todennäköisyyksiä riippuvan muuttujan arvoille. Koska selitettävä muuttuja on kategorinen, pyritään mallien perusteella ennustamaan, kuinka havainnot jakaantuvat luokkiin. Logistisen regressiomallin lähtökohtana on vaikeasti suomennettava ”riskikerroin” (*odds*), joka on tarkasti ottaen selitettävän muuttujan tapahtumien todennäköisyyksien osamäärä. (Nummenmaa, 2009, 330–343).

Logistinen regressiomalli asettaa hyvin vähän edellytyksiä ja oletuksia aineistolle. Muuttujien jakaumien ei tarvitse olla normaalit, eikä liioin muuttujien välisillä yhteyksillä ole merkitystä. Otoksoon osalta logistinen regressio edellyttää verrattain isoa aineistoa – havaintoja olisi hyvä

olla ainakin n. 80-100 per selitettävä muuttuja. Tärkeä edellytys on edellä mainittu muuttujien kategorisuus, mutta jatkuvatkin muuttujat voidaan koodata uudestaan logistiselle regressiolle sopivaksi. Muuttujista oletetaan myös, etteivät ne ole keskenään kolineaarisia. (Nummenmaa, 2009, 330–343).

Regressiomallinnuksessa on muuttujien valinta erityisen tärkeää – mukana olevat muuttujat vaikuttavat luonnollisesti koko mallin selitysvoimaan ja sopivuuteen, mutta myös toisten muuttujien yhteyden voimakkuuteen – tämän takia päällekkäiset muuttujat mallissa ovat pahasta. Muuttujien valinta on keskeinen osa regressiomallinnusta. Nummenmaa suosittelee muuttujien valinnan ensisijaiseksi perusteeksi teoriaa: teorian tulisi ohjata, minkälaisia muuttujia testataan yhdessä. Tilanteissa, joissa muuttujien teoreettinen yhteys selitettäviin muuttujiin ei kuitenkaan ole niin selvä, Nummenmaa suosittelee käytettäväksi ns. poisto-menetelmää (*Backward*). Tässä menetelmässä malliin syötetään alussa kaikki teoreettisesti mielekkäät selittävät muuttujat, ja SPSS poistaa yksitellen huonoiten malliin sopivan muuttujan, kunnes muuttujien poistaminen ei enää merkittävästi paranna mallia. Näin tuloksena on kompakti (eli mahdollisimman pienellä muuttujamäärällä toteutettu) malli, jossa on vähän, mutta relevantteja muuttujia. Koska oma tilanteeni vastaa juuri tällaista, käytän itse tutkimukseni regressioanalyseissä poisto-menetelmää. (Nummenmaa, 2009, 318–319).

Logistisen regression tulkinnassa tarkastellaan sekä koko mallin sopivuutta ilmiön selittämiseksi ja tuon mallin ennustetarkkuutta, että yksittäisten muuttujien selitysvoimaa. Mallin sopivuudesta kertoo ennen kaikkea  $\chi^2$ -testisuure, jossa verrataan pelkän vakiomuuttujan mallia malliin, jossa ovat mukana myös selittävät muuttujat. Mikäli ennustetut jakaumat poikkeavat tilastollisesti merkitsevästi toisistaan, muuttujat sopivat malliin. Ennustetarkkuuden kohdalla arvioidaan, kuinka hyvin valittu malli jakaisi käytössä olevan aineiston havainnot selitettävän muuttujan luokkiin. Yksittäisten muuttujien selitysvoima taas käy ilmi regressiokertoimesta  $B$  (nk. *logit*-arvo) tai tyypillisemmin tulkinnassa käytettävästä  $Exp(B)$ :stä, joka on  $e^B$ . Tilastollisesti merkitsevä *odds*-arvo  $Exp(B)$  kertoo, miten paljon selitettävän muuttujan luokkaan kuulumisen lisää todennäköisyyttä kuulua myös selitettävän muuttujan luokkaan tai jatkuvien muuttujien kohdalla, kuinka paljon yksi asteittainen muutos muuttujassa lisää todennäköisyyttä kuulua selitettävän muuttujan luokkaan. (Nummenmaa, 2009, 330 – 343).

Näiden lisäksi koko mallia voidaan jossain määrin arvioida katsomalla mallin selitysstetta, eli kuinka suuren osan ilmiöstä malli selittää. Siinä missä lineaarisessa regressioanalyysissä mallin selitysstete saatiin suoraan multippelikorrelaation neliöstä, logistisen regression kategorisille muuttujille tällainen menettely ei sovi. On kuitenkin kehitetty ns. pseudo-selityssteteita. Niistä



käytetyin on Nagelkerken pseudo- $R^2$ , jota voidaan tulkita ”hieman samoin” (Nummenmaa, 2009, 338) kuin lineaarisen korrelaation  $R^2$ -arvoa. Kerroin *ei* kuitenkaan suoraan ilmaise kuinka monta prosenttia havainnoista on onnistuttu luokittelemaan mallin avulla oikein – Nummenmaa itse kuvaa kerrointa pikemminkin ”heuristiseksi apuvälineeksi mallin selityksasteen arvioimiseen” (Nummenmaa, 2009, 338). Päädyin itse ilmoittamaan selityksasteen kunkin regressioanalyysin yhteydessä lähinnä tiedoksi lukijalle. Koska SPSS ei tulosta Nagelkerkenin pseudo- $R^2$ :ta erikseen vakiolliselle ja muuttujalliselle mallille, ei myöskään selityksasteen muutosta pysty sen pohjalta arvioimaan. (Nummenmaa, 2009, 337–339.)

Jos selitettävässä muuttujassa on useampi luokka, kuin kaksi, on käytettävä tavallisen logistisen regression (nk. binäärinen logistinen regressio) laajennusta, multinominaalista logistista regressiota. Multinominaalisen regression edellytykset ja oletukset ovat päällisin puolin samat kuin binäärisen, siinä vain valitaan yksi muuttujan luokista, jota verrataan muihin. Lisäksi multinominaalisessa logistisessa regressiossa kaikki muuttujat ovat mukana mallissa poiston sijaan. Koska yksi selitettävistä muuttujistani on luokiteltu kolmeen luokkaan, käytän tässä kohtaa multinominaalista regressiota. (Nummenmaa, 2009, 330–343).

### **3.4 Aineisto**

Tutkimuksen aineisto kerättiin kohdeyrityksessä globaalisti internetissä täytettävän kyselylomakkeen kautta ajalla 10. helmikuuta – 28. helmikuuta 2014.

#### **3.4.1 Aineiston siivoaminen ja muuttujamuunnokset**

Kyselyyn vastanneista osa jätti kyselyn kesken, eikä heidän vastauksiaan voinut näin ollen käyttää tutkimuksessa. Kyselyssä loppuun asti suoritettuja vastauksia oli kyselyn sulkeutuessa tullut 744.

Koska vastaajien antamat tiedot näiden palkoista vaikuttavat merkittävästi kyselyn loppupään vastausvaihtoehtoihin, jouduin poistamaan kyselystä pienen joukon vastaajia, jotka olivat selkeästi vastanneet virheellisesti kysymykseen vuosipalkasta (esimerkiksi vastaamalla vuosipalkakseen 1 rahayksikköä). Lisäksi kyselyyn vastanneista 10 oli merkinnyt työmuodokseen osa-aikaisen. Koska osa-aikaisuus vaikuttaa sekä annettuun palkkatietoon että vapaa-ajan arvostukseen, päätin tässä kohtaa rajata tutkimuksen koskemaan vain täysaikaisia ja poistin myös nämä 10 aineistosta. Näin lopullisen aineiston vastaajamääräksi tuli 729.

Ennen analyysijä aineistolle oli tehtävä joitain muuttujamuunnoksia. Ensimmäkin vastaajien palkkatiedot oli saatettava yhdenmukaiseksi. Koska ylivoimaisesti enemmistö vastaajista oli vastannut palkkakysymyksiensä euroissa, tein eurosta vertailuvaluutan ja käänsin kaikkien muiden valuuttojen mukaiset vuosipalkka-arvot euroiksi. Valuuttamuunnokset tehtiin 20.3 olettaen, etteivät kurssit olleet merkittävästi muuttuneet kyselyn aukioloaikana. Kurssit tarkistettiin muuttamisajankohtana valuuttakurssisivustolta internetistä osoitteesta xe.com. Uudesta euromääräisestä palkkamuuttujasta muodostettiin vielä uusi kategorinen muuttuja selkeyttämään tulosten tulkintaa siten, että havainnot asetettiin tasaisiin luokkiin kymmenentuhannen euron välein.

Siinä missä enemmistö aineiston havainnosta oli peräisin Suomesta, muut vastaajat hajaantuivat kohdeyrityksen sijainteihin tasaisesti ympäri maailman. Monen yksittäisten maan vastaajamäärän vähäisyyden tähden kaikki vastaajat jaettiin yrityksen oman maantieteellisen jaottelun mukaisesti kuuteen maantieteelliseen alueeseen: Pohjoismaihin, Itäiseen ja Läntiseen Eurooppaan, Pohjois-Amerikkaan, Latinalaiseen Amerikkaan sekä Aasian ja Tyynenmeren seutuun.

Näiden muuttujamuunnosten lisäksi kaikki selitettävät muuttujat koodattiin logistisen regressioanalyysin odotusten mukaisesti ns. dummy-koodauksella, siten että kategoriset väittämät vastasivat arvoja 1 ja 0. Kunkin muuttujan koodauksessa pyrittiin siihen, että rahan preferointi olisi 0, muun kuin rahan preferointi olisi 1. Siten regressioanalyysin tulokset kertoivat, missä määrin kukin selittävä muuttuja ennustaa sitä, että henkilö suosiikin rahapalkitsemisen sijaan muita palkitsemisen muotoja.

### **3.4.2 Muuttujien reliabiliteetti**

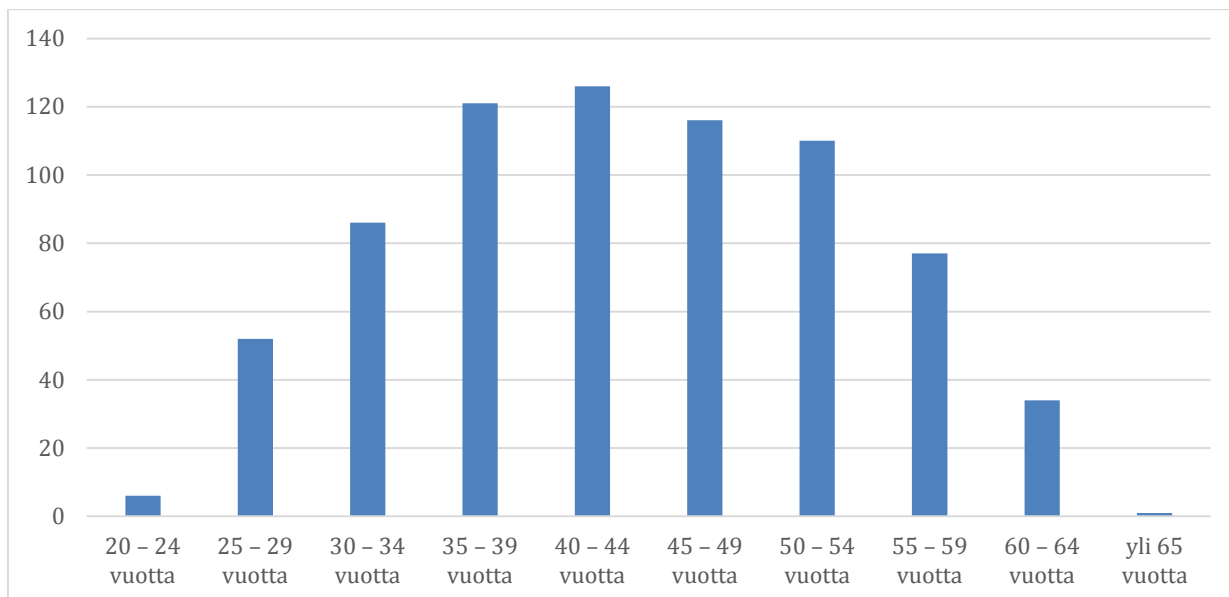
Tutkimuksen kolmea keskeistä selittävää muuttujaa, organisaatioon samastuminen, sisäinen motivaatio ja lähtöaiheet (tai jatkuva sitoutuminen) koskeneet yksittäiset väitteet yhdistettiin kolmeksi summamuuttujaksi ja muuttujien reliabiliteetti tarkistettiin ennen analyysijä. Käänteiset väittämät käännettiin samansuuntaiseksi muiden kanssa ennen summamuuttujien muodostamista.

Muodostettujen summamuuttujien reliabiliteetti oli erittäin hyvä. Organisaatioon samastuminen -summamuuttujaan tuli kuusi väitettä, Cronbachin alfa oli 0,829. Sisäinen motivaatio -summamuuttujaan tuli niinikään kuusi väitettä Cronbachin Alfa oli 0,833. Lähtöaiheet -summamuuttujaan tuli kolme väitettä ja sen Cronbachin alfa oli 0,750. Minkään summamuuttujan kohdalla yhdenkään väittämän poistaminen muuttujasta ei olisi parantanut muuttujan luotettavuutta.

### 3.4.3 Aineiston jakaumat ja tunnusluvut

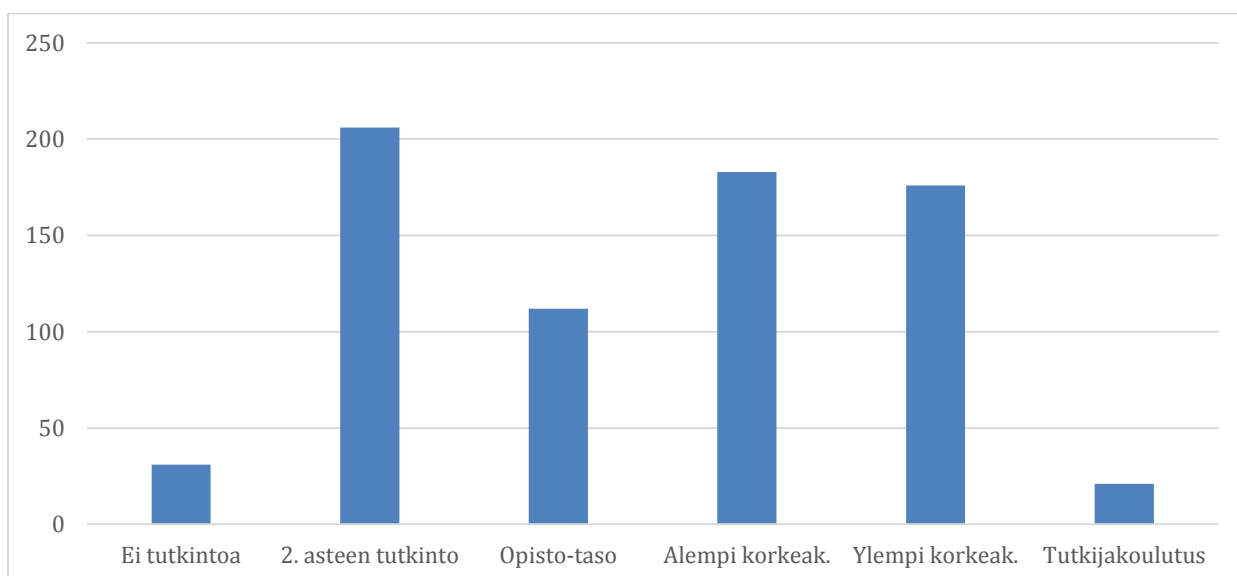
Aineiston 729 vastaajaa olivat varsin edustava ja monipuolinen otos yrityksen henkilöstöstä. Vastaajista oli 67 % miehiä. Vastaajien ikä vaihteli 20–24 -vuotiaasta yli 65-vuotiaisiin, suurimpien vastaajamäärien ollessa luonnollisesti kolmenkymmenenviiden ja viidenkymmenen välillä. Vastaajien ikäjakauma löytyy kuvioista 1.

*Kuvio 1: Vastaajien ikäjakauma*



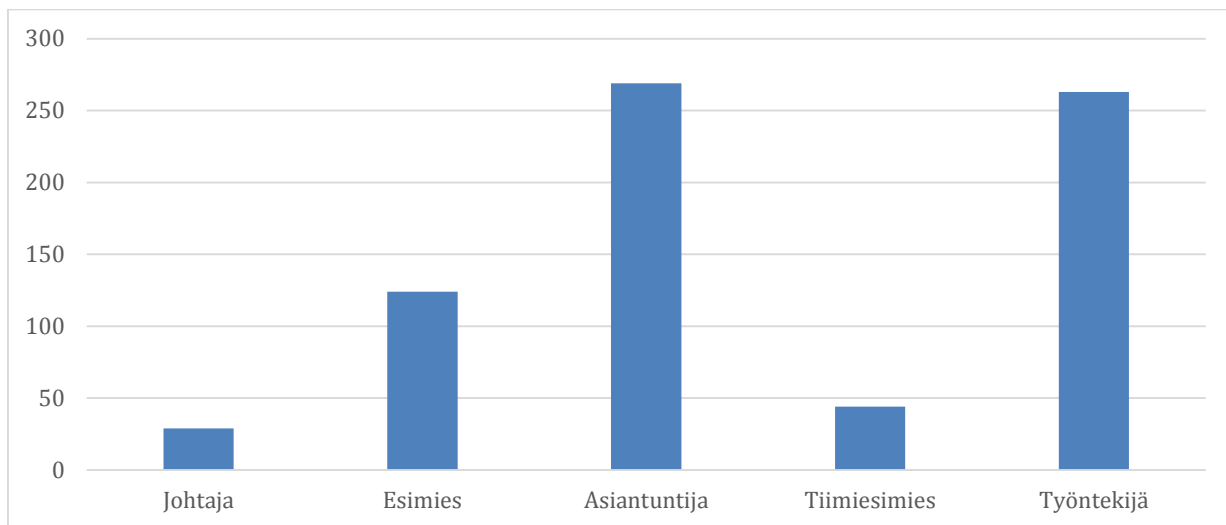
Vastaajat edustivat kaikkia kyselyssä mukana olleita koulutustasoja, joskin tutkinnon suorittamattomia ja tutkijakoulutuksen saaneita oli vastaajien joukossa vain kouralliset. Koulutuksen jakauma on esitetty kuviossa 2.

*Kuvio 2: Vastaajien koulutustaso*



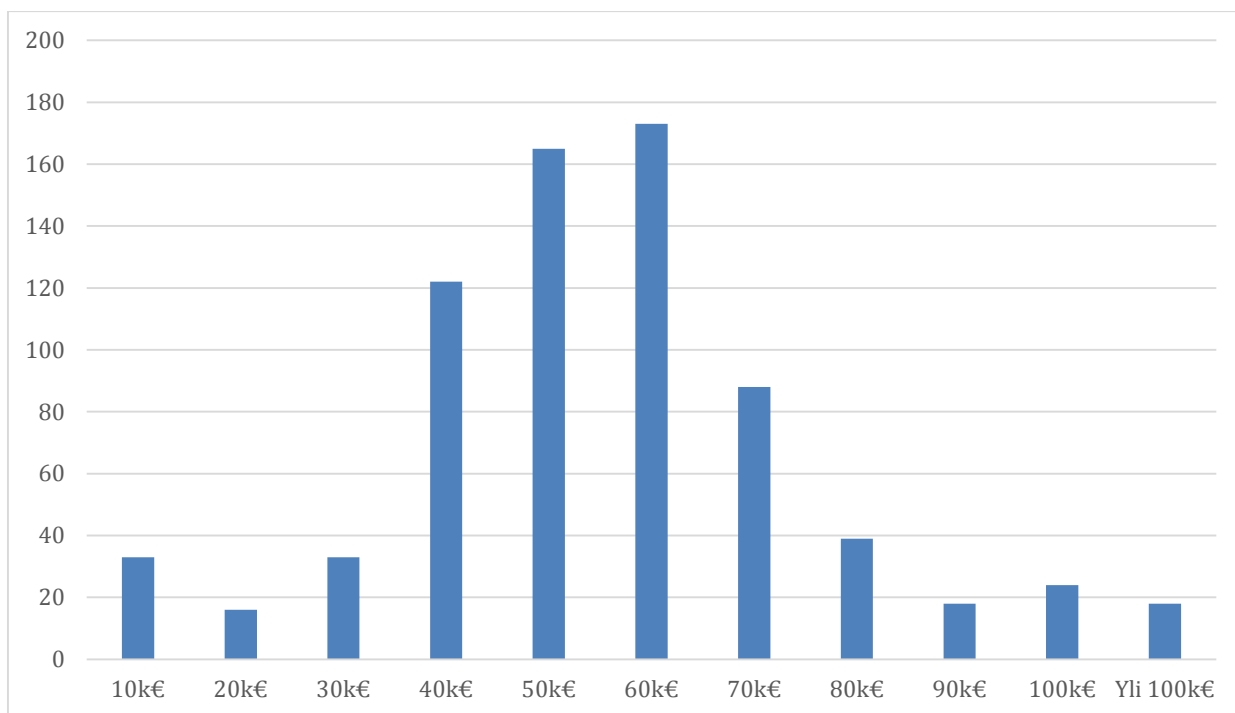
Vastaajat edustivat myös monipuolisesti erilaisia tehtäviä yrityksessä. Vastaajien työnkuvat on esitetty kuviossa 3.

*Kuvio 3: Vastaajien jakautuminen työnkuvittain*



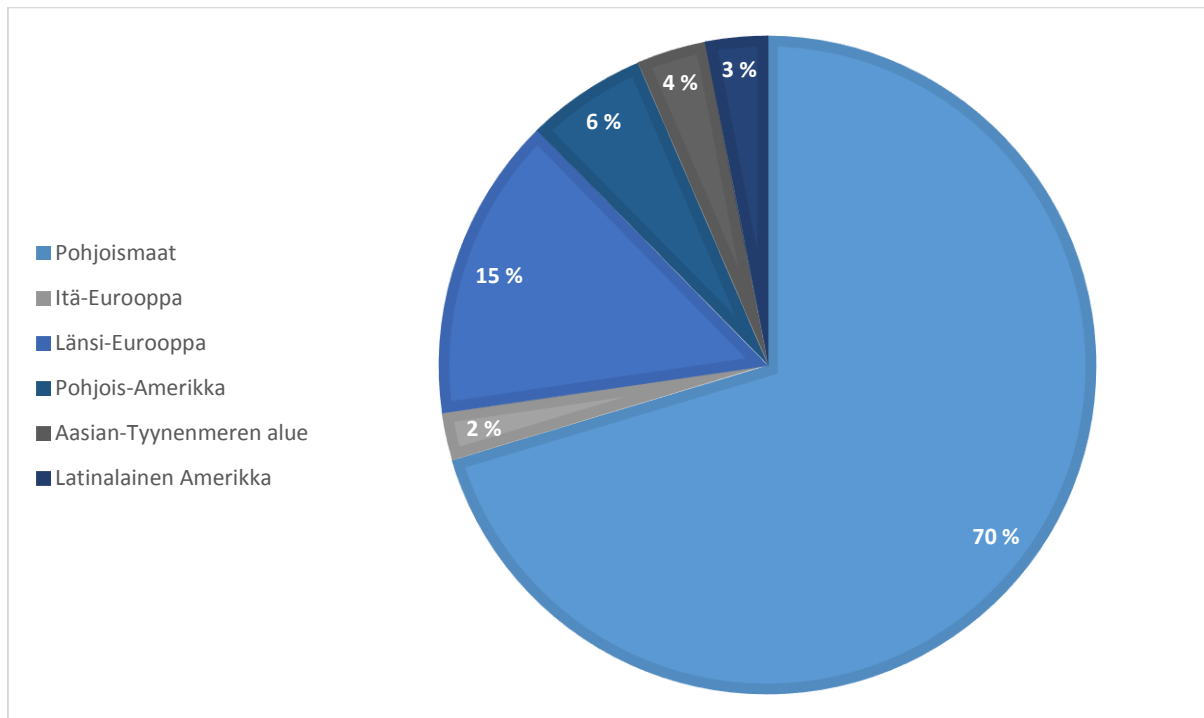
Tämä tehtävänkuvien monipuolinen jakauma näkyi myös vastaajien palkassa. Euroiksi muutettuna vastaajien itse ilmoittama vuosipalkka sai kaikenlaisia arvoja 250 000 euroon saakka. Vuosipalkan mediaani oli 55 000 euroa. Palkka jaoteltiin luokkiin kymmenen tuhannen euron väleillä. Palkkaluokittain jaoteltuna vastaajien palkan jakauma löytyy kuviosta 4.

*Kuvio 4: Vastaajien palkan jakauma*



Viimeiseksi, vastaajat olivat myös alueellisesti ja liiketoiminta-alueittain hajautunutta, joskin enemmistö, vajaa 70 % vastaajista oli Suomesta. Vastaajien jakauma alueittain löytyy kuviosta 5.

*Kuvio 5: Vastaajien jakautuminen maantieteellisesti*



Koska vastaajia niin Aasian-Tyynenmeren alueelta, Itä-Euroopasta kuin Lätinalaisesta Amerikastakin oli vain n. kaksikymmentä, päädyin jättämään nämä muuttujat pois varsinaisista regressioanalyseista.

Alta löytyvät kaikkien selitettävien muuttujien keskiarvot ja keskihajonnat (taulukot 1 ja 2) sekä jatkuvien selittävien muuttujien keskinäiset korrelaatiot (taulukko 1). Iän, palkan ja koulutustason kohdalla on syytä huomioida, että nämä olivat luokiteltuja muuttujia siten, että ikä luokiteltiin viiden vuoden välein, koulutuksessa seuraava luokka vastasi aina seuraava koulutustasoa, ja vuosipalkka luokiteltiin, kuten yllä mainittiin, kymmenen tuhannen euron välein.

Taulukko 1: Jatkuvien taustamuuttujien keskinäiset korrelaatiot ja tunnusluvut

	1)	2)	3)	4)	5)	6)	7)	keskiarvo	keskihajonta
1) Ikä	-							6,32	1,951
2) Koulutustaso	-0,27**	-						3,45	1,314
3) Tyytyväisyys palkkaan	0,03	0,06	-					2,790	1,230
4) Organisaat. samastuminen	-0,02	0,18**	0,26**	-				3,525	0,729
5) Sisäinen motivaatio	0,08*	0,07	0,24**	0,64**	-			3,584	0,792
6) Lähtöaiheet	-0,22**	0,18**	-0,27**	-0,34**	-0,53**	-		2,451	1,067
7) Palkka	0,28**	0,21**	0,27**	0,11**	0,12**	-0,09*	-	5,630	2,402

$p < .05$  \*\*)  $p < .01$ .  $N=729$ . Tilastollisesti ei-merkitsevät harmaalla kursivilla.

Taulukko 2: Binääristen taustamuuttujien tunnusluvut

	keskiarvo	keskihajonta
8) Sukupuoli mies	0,668	0,471
9) On asiakasvastuullinen	0,440	0,497
10) On tulosvastuullinen	0,343	0,475
11) Vastaajalla alaisia	0,272	0,445
12) Tietotyöntekijä	0,657	0,475
13) Suorittavan työn tekijä	0,525	0,500
14) Pohjoismaissa	0,704	0,457
15) Länsi-Euroopassa	0,150	0,357
16) Pohjois-Amerikassa	0,059	0,236
17) Liiketoiminta-alue X	0,347	0,476
18) Liiketoiminta-alue Y	0,140	0,347
19) Liiketoiminta-alue Z	0,097	0,297
20) Tukifunktioissa	0,199	0,400

$N=729$ .

## **4 Tulokset**

Tässä luvussa esitän tutkimuksen tulokset. Aluksi esittelen tutkimukseni päätulokset: kuinka vastaajat preferoivat erilaisia palkitsemistapoja, ja kuinka valitut selittävät muuttujat olivat yhteydessä ja ennustivat muutoksia vastaajien taipumuksissa suosia muita palkitsemisen muotoja rahan sijaan. Lopuksi tarkastelin vielä joitakin teoreettisesti kiinnostavia yhteyksiä muuttujien välillä.

### **4.1 Vastaajien palkitsemispreferenssien jakauma**

Tarkastellaan vastaajien jakaumia palkitsemispreferenssiin liittyvissä kysymyksissä. Vastausten jakaumat löytyvät taulukosta 3.

*Taulukko 3: Vastaajien jakaumat palkitsemispreferenssiin liittyvissä kysymyksissä*

	Nykyinen palkka, yksi päivä vähemmän työtä kuukaudessa	Nykyinen työmäärä, suurempi palkka	Suurempi työmäärä, vielä suurempi palkka
Suurempi rahapalkkio vastaan suurempi määrä vapaita kuukaudessa	32,4 %	35,4 %	32,2 %
		Loma	Rahallinen palkkio
Rahallinen bonus vastaan ylimääräinen loma		57,5 %	42,5 %
		Vaihtoehtoinen palkitsemismuoto	Palkankorotus
Vaikutusmahdollisuudet vastaan palkankorotus, pienet parannukset		48,1 %	51,9 %
Vaikutusmahdollisuudet vastaan palkankorotus, suuret parannukset		48,6 %	51,4 %
Organisaation tarjoama tuki vastaan palkankorotus, pienet parannukset		44,0 %	56,0 %
Organisaation tarjoama tuki vastaan palkankorotus, suuret parannukset		43,1 %	56,9 %
Kehittymismahdollisuudet vastaan palkankorotus, pienet parannukset		49,7 %	50,3 %
Kehittymismahdollisuudet vastaan palkankorotus, suuret parannukset		54,5 %	45,5 %
		Kiinteä palkka	Palkka + suoriutumiseen sidottu bonus
Riskitön kiinteä palkka vastaan tulokseen sidottu bonus, pieni riski		42,8 %	57,2 %
Riskitön kiinteä palkka vastaan tulokseen sidottu bonus, keskisuuri riski		54,2 %	45,8 %
Riskitön kiinteä palkka vastaan tulokseen sidottu bonus, suuri riski		61,5 %	38,5 %

*N=729.*

Kuten taulukosta 1 on nähtävissä, kysymykset eri palkitsemistapojen suosimisesta jakavat vastaajia voimakkaasti kaikissa vaihtoehtoisen palkitsemisen tyypeissä ja eriasteisissa palkkioissa.



## 4.2 Palkitsemispreferenssiä ennustavat tekijät

Regressiomalleihin tulevat selittävät muuttujat olivat jokaisen selitettävän muuttujan kohdalla samat (kts. taulukko 4). Binäärinen logistinen regressio mahdollistaa kuitenkin ns. backwards stepwise -mallinnuksen, jossa mallista poistetaan askel askeleelta epäsojivat muuttujat. Tästä johtuen binääristä logistista regressiota käyttäneet mallit olivat lopulta paljon tiiviimpiä muuttujiensa suhteen verrattuna multinominaaliseen malliin, jossa kaikki muuttujat ovat vielä mukana myös lopullisessa mallissa.

*Taulukko 4: Selittävät muuttujat tutkimuksen regressiomalleissa*

Ikä	Sukupuoli	Koulutustaso
Palkka	Tyytyväisyys palkkaan	Pitääkö vastaaja itseään suorittavan työn tekijänä
Onko vastaajalla tulosvastuuta	Onko vastaajalla asiakasvastuuta	Pitääkö vastaaja itseään tietotyön/luovan työn tekijänä
Lähtöaiheet	Sisäinen motivaatio työhön	Organisaatioon samastuminen
Onko vastaajalla alaisia	Työskenteleekö vastaaja Pohjoismaissa	Työskenteleekö vastaaja Pohjois-Amerikassa
Työskenteleekö vastaaja Länsi-Euroopassa	Työskenteleekö vastaaja liiketoiminta-alueella X	Työskenteleekö vastaaja liiketoiminta-alueella Y
Työskenteleekö vastaaja liiketoiminta-alueella Z	Työskenteleekö vastaaja jossakin tukifunktiosta	

### 4.2.1 Vapaa-aika ja rahallinen palkitseminen

Ensimmäisissä kahdessa regressiomallissa tarkasteltiin, mitkä, jos mitkään taulukossa 2 esitellyistä tekijöistä ennustavat vastaajien taipumuksia suosia vapaa-aikaa rahallisen palkitsemisen sijaan.

Ensimmäisessä vapaa-aikaan ja rahan välisiin preferensseihin liittyvistä muuttujista oli kolme kategoriaa, joten regressioanalyysi toteutettiin muista poiketen multinominaalisena regressioanalyysinä. Koska muuttujassa oli tarjottu vastausvaihtoehdoksi sekä nykyisestä työmäärästä vähentämistä pienempää rahamäärää vastaan, nykyisessä työmäärässä pysymistä, tai nykyisestä työmäärästä kasvattamista vielä suurempaa rahamäärää vastaan, oli luontevaa asettaa nykyinen työmäärä kategoriaksi, joihin muita vaihtoehtoja vertaillaan. Näin ollen regressiomalli tarkastelee siis, mitkä tekijöistä ennustavat nykytilasta poikkeavan vapaa-ajan suosimista.

Selittäjien lisääminen malliin paransi tilastollisesti merkitsevästi ( $p < .001$ ) mallin sopivuutta eli aineisto sopi malliin hyvin. Mallin Nagelkerken pseudo-selitysaste oli  $R^2 = 0,193$  eli malli selittää noin 19 % vapaa-aikapreferenssistä. Seuraavaksi tarkastelen kaikkia yksittäisiä muuttujia mallissa sekä sitä, mitkä muuttujista selittivät preferenssiä vapaa-ajan ja lisäpalkan välillä. Tarkastellaan aluksi, mitkä muuttujat ennustivat preferenssiä valita *enemmän* vapaa-aikaa palkan kustannuksella.

*Taulukko 5: Tekijät, jotka ennustavat henkilöiden taipumusta valita vähemmän työpäiviä kuukaudessa pienempää palkkaa vastaan nykyisen työmäärän ja suuremman palkan sijaan*

	<b>B</b>	<b>Exp(B)</b>	<b>p</b>	<b>95 % CI</b>
<i>Ikä</i>	0,01	1,01	.889	(0,90–1,13)
<i>Koulutustaso</i>	–0,04	0,97	.726	(0,80–1,17)
<b>Tyytyväisyys palkkaan</b>	0,51	1,66***	.000	(1,39–1,99)
<b>Organisaatioon samastuminen</b>	–0,54	0,58**	.004	(0,40–0,84)
<b>Sisäinen motivaatio</b>	–0,45	0,64*	.011	(0,45–0,90)
<i>Lähtöaiheet</i>	0,10	1,10	.409	(0,88–1,38)
<i>Palkka</i>	0,04	1,04	.452	(0,94–1,15)
<i>Sukupuoli (on mies)</i>	–0,36	0,70	.110	(0,45–1,09)
<i>On asiakasvastuullinen</i>	0,37	1,45	.084	(0,95–2,20)
<i>On tulostavasti vastuullinen</i>	–0,19	0,83	.438	(0,52–1,33)
<i>Vastaajalla on alaisia</i>	–0,09	0,91	.715	(0,56–1,48)
<i>On tietotyöntekijä tai luovan työn tekijä</i>	–0,42	0,66	.112	(0,39–1,10)

<i>On suorittavan työn tekijä</i>	<i>0,11</i>	<i>1,11</i>	<i>.677</i>	<i>(0,67–1,84)</i>
<i>Työskentelee Pohjoismaissa</i>	<i>0,45</i>	<i>1,57</i>	<i>.711</i>	<i>(0,71–3,45)</i>
<i>Työskentelee Länsi-Euroopassa</i>	<i>0,44</i>	<i>1,55</i>	<i>.601</i>	<i>(0,60–3,98)</i>
<i>Työskentelee Pohjois-Amerikassa</i>	<i>0,38</i>	<i>1,47</i>	<i>.459</i>	<i>(0,46–4,68)</i>
<i>Työskentelee liiketoiminta-alueella Y (PA)</i>	<i>-0,01</i>	<i>0,99</i>	<i>.462</i>	<i>(0,46–2,13)</i>
<i>Työskentelee liiketoiminta-alueella Z (PE)</i>	<i>0,06</i>	<i>1,06</i>	<i>.545</i>	<i>(0,55–2,07)</i>
<i>Työskentelee liiketoiminta-alueella Z</i>	<i>-0,06</i>	<i>0,94</i>	<i>.541</i>	<i>(0,54–1,63)</i>
<i>Työskentelee tukifunktioissa</i>	<i>0,18</i>	<i>1,20</i>	<i>.653</i>	<i>(0,65–2,19)</i>

*N=729. Tilastollisesti merkitsevät muuttujat tummalla ilman kursivaa. Tilastollisesti ei-merkitsevät harmaalla kursivilla.*

Mallissa olevista 20 muuttujasta ainoastaan kolme ennustivat tilastollisesti merkitsevästi preferenssiä tavanomaista työmäärää pienemmän työmäärän sekä suuremman palkan välillä. Näistä kasvava palkitsemistyytyväisyys ennusti vastaajan suosivan mieluummin suurempaa vapaa-aikaa palkan kustannuksella. Sen sijaan suurempi sisäinen motivaatio ennustaa vastaajia valitsemaan pikemminkin vähemmän vapaa-aikaa suuremman rahan kustannuksella. Samoin mitä suurempi samastuminen organisaatioon, sitä suurempi todennäköisyys, että henkilö preferoi nykyistä työaikaa ja suurempaa rahamäärää vapaa-ajan sijaan. Entä tekijät, jotka ennustavat henkilön haluavan vielä nykyistäkin suuremman määrän töitä ja rahaa kaventaen vielä entisestään vapaa-aikaansa?

Taulukko 6: Tekijät, jotka ennustavat henkilöiden taipumusta valita enemmän työpäiviä kuukaudessa vielä suurempaa palkkaa vastaan nykyisen työmäärän ja suuremman palkan sijaan

	<b>B</b>	<b>Exp(B)</b>	<b>p</b>	<b>95 % CI</b>
<i>Ikä</i>	-0,09	0,92	.123	(0,82–1,02)
<i>Koulutustaso</i>	-0,11	0,89	.231	(0,74–1,07)
<i>Tyytyväisyys palkkaan</i>	0,13	1,13	.155	(0,95–1,35)
<i>Organisaatioon samastuminen</i>	-0,18	0,84	.327	(0,58–1,20)
<i>Sisäinen motivaatio</i>	-0,20	0,82	.251	(0,58–1,15)
<i>Lähtöaiheet</i>	-0,06	0,94	.579	(0,75–1,17)
<i>Palkka</i>	-0,03	0,97	.574	(0,88–1,08)
<b>Sukupuoli (on mies)</b>	0,52	1,68*	.024	(1,07–2,65)
<b>On asiakasvastuullinen</b>	0,66	1,94**	.001	(1,30–2,91)
<i>On tulosvastuullinen</i>	0,19	1,21	.402	(0,78–1,88)
<i>Vastaajalla on alaisia</i>	-0,26	0,77	.281	(0,49–1,23)
<i>On tietotyöntekijä tai luovan työn tekijä</i>	-0,13	0,88	.610	(0,53–1,45)
<i>On suorittavan työn tekijä</i>	0,28	1,32	.252	(0,82–2,13)
<i>Työskentelee Pohjoismaissa</i>	0,04	1,04	.505	(0,51–2,14)
<i>Työskentelee Länsi-Euroopassa</i>	0,11	1,11	.473	(0,47–2,61)
<i>Työskentelee Pohjois-Amerikassa</i>	0,06	1,07	.361	(0,36–3,15)

<i>Työskentelee liiketoiminta-alueella Y (PA)</i>	0,48	1,62	.805	(0,81–3,24)
<i>Työskentelee liiketoiminta-alueella (PE)</i>	0,01	1,01	.522	(0,52–1,96)
<i>Työskentelee liiketoiminta-alueella Z</i>	0,38	1,46	.852	(0,85–2,49)
<i>Työskentelee tukifunktioissa</i>	0,49	1,62	.874	(0,87–3,02)

*N=729. Tilastollisesti merkitsevät muuttujat tummalla ilman kursiiivia. Tilastollisesti ei-merkitsevät harmaalla kursiiivilla.*

Verrattaessa nykyiseen työaikaan tyytyväisiä ja vielä enemmän rahaa haluavia, vain kaksi muuttujaa kahdestakymmenestä oli tilastollisesti merkitseviä ennustajia. Jos vastaaja on mies, on todennäköisempää, että hän suosii vielä nykytasoakin suurempaa vapaa-ajan menetystä, jos saa siitä hyvästä vielä enemmän lisää rahaa. Samoin, jos vastaaja vastaa työssään asiakkaista, on tälle todennäköisempää haluta työkennellä enemmän vielä suuremman rahamäärän tähden vapaa-ajan kustannuksella.

Tutkimuksen toinen vapaa-ajan ja rahan väliseen preferenssiin liittyvä muuttuja käsitti valinnan ylimääräisen kahden viikon loman, ja tätä vastaavan rahapalkkion väliltä. Kun selitettävä muuttuja oli tässä, ja kaikissa lopuissa regressiomalleissa kaksikategorinen, tehtiin analyysit binäärisellä regressioanalyysillä.

Binäärisissä regressioanalyyseissä oli käytössä myös merkityksettömien muuttujien poistot mallin selitysvoiman parantamiseksi. Mallille, jolla selitettiin vastaajien preferenssiä valita loman tai ylimääräisen bonuksen välillä SPSS suoritti viisitoista poistoa kunnes malli ei enää parantunut. Mallin  $\chi^2$  -arvo pieneni pelkän vakiotermin sisältämään malliin nähden joka askeleella, ja jokainen askel oli tilastollisesti merkitsevä ( $p < .001$ ). Data sopi näinollen malliin hyvin. Lopullisen mallin pseudo-selitysaste, Nagelkerken  $R^2$  oli 0,150, eli malli selittää 15 % preferoinnista. Lopullinen malli ennustaa rahaa preferoivista 78 % oikein, mutta vaikutusmahdollisuuksia preferoivista vain 47 % oikein. Tarkastellaan seuraavaksi yksittäisten muuttujien selitysvoimaa.

Taulukko 7: Tekijät, jotka ennustavat henkilön preferoivan ylimääräistä kahden viikon lomaa ylimääräisen rahallisen bonuksen sijaan

	<b>B</b>	<b>Exp(B)</b>	<b>p</b>	<b>95 % CI</b>
<b>Sukupuoli (on mies)</b>	-0,53	0,59**	.002	(0,42–0,83)
<b>On tietotyöntekijä tai luovan työn tekijä</b>	-0,44	0,64*	.013	(0,46–0,91)
<b>Organisaatioon samastuminen</b>	-0,76	0,47***	.000	(0,37–0,60)
<b>Työskentelee Pohjoismaissa</b>	0,46	1,58*	.009	(1,12–2,23)
<b>Työskentelee liiketoiminta-alueella Z</b>	-0,64	0,53*	.018	(0,31–0,90)
<b>Tyytyväisyys palkkaan</b>	0,23	1,26**	.001	(1,10–1,45)
vakio	2,74	15,49	.000	-

*N=729. Tilastollisesti merkitsevät muuttujat tummalla ilman kursiiivia. Tilastollisesti ei-merkitsevät harmaalla kursiiivilla.*

Mikäli vastaajan sukupuoli oli mies, ennusti se vastaajan preferoivan rahapalkkiota loman sijaan. Myös organisaatioon samastuminen oli samansuuntaisesti, tilastollisesti merkitsevästi yhteydessä preferenssiin: voimakkaammin organisaatioon samastuneet haluavat mieluummin rahapalkkion kuin ylimääräisen loman. Lopuksi, myös näin asetellun kysymyksen kohdalla tyytyväisyys palkkaan ennakoiti tilastollisesti merkitsevästi preferenssiä valita loma mieluummin kuin rahapalkkio.

Muista tilastollisesti merkitsevistä tekijöistä sekä tietotyöntekijyys että työskentely liiketoiminta-alueella Z ennakoivat rahapalkkion suosimista ylimääräisen loman sijaan. Sen sijaan vastaajan sijainti Pohjoismaissa ennusti suurempaa todennäköisyyttä valita ylimääräinen loma rahan sijaan.

#### **4.2.2 Tekijät, jotka ennustavat henkilön suosivan parempia vaikutusmahdollisuuksia paremman palkan sijaan**

Seuraavaksi tarkasteltiin, mitkä (jos mitkään) valituista muuttujista ennustavat vastaajan preferenssiä parempiin vaikutusmahdollisuuksiin rahapalkan sijaan. Kuten esitin selitettäviä

muuttujia esitellessäni, tarkastelut tehtiin kahdessa luokassa: toisessa tarjolla oli pieni palkankorotus tai pienet parannukset, toisessa suuri palkankorotus tai suuret parannukset.

Pienten vaihtoehtojen luokassa SPSS suoritti viisitoista poistoa kunnes malli ei enää parantunut. Mallin  $\chi^2$  -arvo pieneni pelkän vakiotermin sisältämään malliin nähden joka askeleella, ja jokainen askel oli tilastollisesti merkitsevä ( $p < .001$ ). Data sopi näinollen malliin hyvin. Lopullisen mallin pseudo-selitysaste, Nagelkerken  $R^2$  oli 0,248, eli malli selittää noin 25 % preferoinnista. Lopullinen malli ennustaa rahaa preferoivista 76 % oikein ja vaikutusmahdollisuuksia preferoivista 64 % oikein.

Kun malli on todettu toimivaksi ja sopivaksi, tarkastellaan seuraavaksi kuinka yksittäiset muuttujat ennustavat vastaajien preferenssiä (taulukko 8).

*Taulukko 8: Tekijät, jotka ennustavat henkilöiden preferoivan hieman parempia vaikutusmahdollisuuksia hieman paremman palkan sijaan*

	<b>B</b>	<b>Exp(B)</b>	<b>p</b>	<b>95 % CI</b>
<b>Ikä</b>	-0,09	0,92*	.046	(0,84–1,00)
<b>Koulutustaso</b>	0,24	1,27***	.000	(1,11–1,45)
<b>Sisäinen motivaatio</b>	-0,62	0,54***	.000	(0,42–0,70)
<b>Lähtöaiheet</b>	0,53	1,71***	.000	(1,41–2,06)
<b>Työskentelee Länsi-Euroopassa</b>	0,82	2,27**	.001	(1,42–3,63)
<i>Työskentelee liiketoiminta-alueella Y</i>	<i>0,45</i>	<i>1,56</i>	<i>.066</i>	<i>(0,97–2,50)</i>
<b>vakio</b>	0,38	1,46	.588	

*N=729. Tilastollisesti merkitsevät muuttujat tummalla ilman kursiiivia. Tilastollisesti ei-merkitsevät harmaalla kursiiivilla.*

Lopulliseen malliin jäi alkuperäisestä kahdestakymmenestä muuttujasta kuusi, joista viisi oli tilastollisesti merkitsevästi yhteydessä taipumukseen suosia vaikutusmahdollisuuksia rahapalkan sijaan. Ensinnäkin mitä vanhempi vastaaja on, sitä suuremmalla todennäköisyydellä vastaaja suosii lisäystä rahapalkkaan vaikutusmahdollisuuksien sijaan, silloin kun kyseessä ovat pienet parannukset. Lisäksi, mitä suurempi sisäinen motivaatio vastaajalla on, sitä suuremmalla

todennäköisyydellä tämä ottaa mieluummin pienen korotuksen rahapalkkaansa kuin vaihtaa ympäristöön, jossa ovat paremmat vaikutusmahdollisuudet.

Sen sijaan sekä korkea koulutustaso, että korkeammat aiheet lähteä yrityksestä ennustavat vastaajalta taipumusta suosia parempia palkitsemismahdollisuuksia rahapalkan korotuksen sijaan. Lisäksi maantieteellisistä muuttujista länsi-eurooppalaisuus lisäsi muualla sijaitseviin vastaajiin nähden tilastollisesti merkitsevästi todennäköisyyttä, että vastaaja suosisi pikemmin vaikutusmahdollisuuksien paranemista, kuin rahapalkitsemista. Mallissa mukana ollut vastaajan liiketoiminta-alue Y ei sen sijaan tullut tilastollisesti merkitseväksi.

Tarkasteltaessa palkitsemispreferenssiä vaikutusmahdollisuuden suhteen suurten vaihtoehtojen luokassa SPSS suoritti kolmetoista poistoa. Tässäkin  $\chi^2$  -arvo pieneni pelkän vakiotermin sisältämään malliin nähden joka askeleella, ja jokainen askel oli tilastollisesti merkitsevä ( $p < .001$ ). Lopullisen vaikutusmahdollisuuspreferenssi, suuret vaihtoehdot -mallin selitysaste, Nagelkerken pseudo- $R^2$  oli 0,201 mallin selittäen näin 20 % preferoinnista. Lopullinen malli ennustaa rahaa preferoivista 72 % oikein ja vaikutusmahdollisuuksia preferoivista 62 % oikein.

Tarkastellaan seuraavaksi, kuinka yksittäiset muuttujat ennustavat vastaajien preferenssiä.



Taulukko 9: Tekijät, jotka ennustavat henkilöiden preferoivan paljon parempia vaikutusmahdollisuuksia paljon paremman palkan sijaan

	<b>B</b>	<b>Exp(B)</b>	<b>p</b>	<b>95 % CI</b>
<b>Koulutustaso</b>	0,19	1,20**	.006	(1,05–1,38)
<i>Vastaa tuloksesta</i>	<i>0,34</i>	<i>1,40</i>	<i>.053</i>	<i>(1,00–1,96)</i>
<b>Sisäinen motivaatio</b>	–0,34	0,71**	.007	(0,56–0,91)
<b>Lähtöaikeet</b>	0,61	1,84***	.000	(1,52–2,23)
<b>Työskentelee liiketoiminta- alueella Y</b>	0,53	1,70*	.043	(1,02–2,84)
<b>Työskentelee liiketoiminta- alueella X</b>	0,58	1,78**	.005	(1,19–2,65)
<b>Työskentelee tukifunktioissa</b>	0,56	1,75*	.018	(1,10–2,79)
<b>Tyytyväisyys palkkaan</b>	0,14	1,15*	.044	(1,00–1,32)
vakio	–1,88	0,15	.003	

*N=729. Tilastollisesti merkitsevät muuttujat tummalla ilman kursiiivia. Tilastollisesti ei-merkitsevät harmaalla kursiiivilla.*

Suurempien parannusten luokassa alkuperäisestä kahdestakymmenestä muuttujasta jäi lopulliseen malliin kahdeksan, joskin näistä vastaajan tulostavastuullisuus ei tullut tilastollisesti merkitseväksi. Kuten silloin, kun valittavana olivat pienet parannukset, suuri sisäinen motivaatio ennustaa todennäköisyyttä suosia rahallisia palkkioita parempien vaikutusmahdollisuuksien sijaan. Myös korkean koulutustason ja lähtöaikeiden yhteys on samankaltainen riippumatta siitä, ovatko kyseessä pienet vai suuret parannukset.

Kun vastaajia pyydetään valitsemaan merkittävän palkankorotuksen tai merkittävän vaikutusmahdollisuuksien parannusten välillä pienten sijaan, näyttäisi tyytyväisyys palkkaan nousevan nipin napin merkitseväksi valintaa ennustavaksi tekijäksi: korkeampi tyytyväisyys palkkaan ennusti vastaajia valitsemaan mieluummin paremmat vaikutusmahdollisuudet. Samoin suurten parannusten ollessa kyseessä nousi nyt liiketoiminta-alueella Y, kuten myös liiketoiminta-alueella X tai jossain tukifunktioista työskenteleminen vaikutusmahdollisten suosimista ennustavaksi tekijäksi.

### **4.2.3 Tekijät, jotka ennustavat henkilön suosivan parempaa tukea organisaatiossa paremman palkan sijaan**

Tutkimuksessa tarkasteltiin myös, mitkä valituista muuttujista ennustivat vastaajan preferenssiä parempaan tukeen organisaatiossa rahapalkan sijaan. Myös nämä tarkastelut tehtiin kahdessa luokassa: toisessa tarjolla oli pieni palkankorotus tai pienet parannukset organisaation tukeen, toisessa suuri palkankorotus tai suuret parannukset organisaation tukeen.

Aluksi tarkasteltiin pienten vaihtoehtojen luokkaa. Tässä SPSS suoritti kolmetoista poistoa. Myös tässä mallissa mallin  $\chi^2$  -arvo pieneni pelkän vakiotermin sisältämään malliin nähden joka askeleella jokaisen askeleen ollessa tilastollisesti merkitsevä ( $p < .001$ ). Data sopi malliin hyvin. Lopullisen mallin pseudo-selitysaste, Nagelkerken  $R^2$  oli 0,224, eli malli selittää 22 % preferoinnista. Lopullinen malli ennustaa rahaa preferoivista 75 % oikein ja parempaa tukea preferoivista 66 % oikein. Yksittäisten muuttujien kyky ennustaa preferenssiä tuen ja rahan välillä löytyy taulukosta 10 alta.

Taulukko 10: Tekijät, jotka ennustavat henkilöiden preferoivan hieman parempaa organisaation tukea hieman paremman palkan sijaan

	<b>B</b>	<b>Exp(B)</b>	<b>p</b>	<b>95 % CI</b>
<b>Sukupuoli (on mies)</b>	-0,42	0,66*	.019	(0,46–0,93)
<b>Koulutustaso</b>	0,27	1,32***	.000	(1,13–1,53)
<b>On tietotyöntekijä tai luovan työn tekijä</b>	0,44	1,56*	.046	(1,01–2,40)
<i>On suorittavan työn tekijä</i>	<i>0,37</i>	<i>1,45</i>	<i>.075</i>	<i>(0,96–2,19)</i>
<b>Sisäinen motivaatio</b>	-0,58	0,56***	.000	(0,43–0,73)
<b>Lähtöaikeet</b>	0,45	1,57***	.000	(1,31–1,89)
<b>Työskentelee Länsi-Euroopassa</b>	0,66	1,93**	.006	(1,20–3,09)
<b>Työskentelee liiketoiminta-alueella Y</b>	0,66	1,94**	.006	(1,20–3,13)
vakio	-0,65	0,52	.323	

*N=729. Tilastollisesti merkitsevät muuttujat tummalla ilman kursiiivia. Tilastollisesti ei-merkitsevät harmaalla kursiiivilla.*

Poistojen jälkeen malliin jääneistä muuttujista ainoastaan se, mikäli vastaaja on suorittavan työn tekijä, ei tullut tilastollisesti merkitseväksi.

Muista muuttujista sukupuoli (mikäli vastaaja on mies) ja sisäinen motivaatio ennustivat tilastollisesti merkitsevästi vastaajan preferoivan rahaa paremman organisaation tuen suhteen. Sen sijaan mikäli vastaaja työskenteli Länsi-Euroopassa, liiketoiminta-alueella Y tai luokitteli itsensä tietotyöntekijäksi, oli muita todennäköisempää, että tämä preferoi hieman parempaa organisaation tukea hieman paremman palkan sijaan. Samoin mitä korkeammin koulutettu vastaaja oli, tai mitä suuremmat lähtöaikeet vastaajalla oli, sitä enemmän tämä ottaisi mieluummin parempaa organisaation tukea rahan sijaan.

Suurten vaihtoehtojen luokassa SPSS suoritti kolmetoista poistoa. Jälleen  $\chi^2$  -arvo pieneni pelkän vakiotermin sisältämään malliin nähden joka askeleella, ja jokainen askel oli tilastollisesti

merkitsevä ( $p < .001$ ). Lopullisen organisaation tuki, suuret vaihtoehdot -mallin selitysaste, Nagelkerken pseudo- $R^2$  oli 0,140 mallin selittäen näin 14 % havainnoista. Lopullinen malli ennusti rahaa preferoivista 81 % oikein, mutta organisaation tukea haluavista vain 48 % oikein.

*Taulukko 11: Tekijät, jotka ennustavat henkilöiden preferoivan paljon parempaa organisaation tukea paljon paremman palkan sijaan*

	<b>B</b>	<b>Exp(B)</b>	<b>p</b>	<b>95 % CI</b>
<b>On tietotyöntekijä tai luovan työn tekijä</b>	0,64	1,89**	.001	(1,32–2,71)
<b>Sisäinen motivaatio</b>	-0,45	0,64***	.000	(0,50–0,81)
<b>Lähtöaikeet</b>	0,36	1,43***	.000	(1,20–1,70)
<b>Työskentelee liiketoiminta-alueella Y</b>	0,53	1,70*	.040	(1,02–2,83)
<b>Työskentelee liiketoiminta-alueella X</b>	0,47	1,61*	.017	(1,09–2,37)
<b>Työskentelee tukifunktioissa</b>	0,49	1,63*	.032	(1,04–2,55)
vakio	-0,31	0,74	.600	

*N=729. Tilastollisesti merkitsevät muuttujat tummalla ilman kursiiivia. Tilastollisesti ei-merkitsevät harmaalla kursiiivilla.*

Kaikki malliin jääneet muuttujat ennustivat tilastollisesti merkitsevästi preferenssiä suuren palkankorotuksen ja suuren organisaation tuessa tapahtuvan parannuksen välillä.

Kuten pienten parannusten luokassa, myös tässä suuri sisäinen motivaatio ennusti henkilön valitsevan mieluummin rahan paremman organisaation tuen sijaan. Myös tietotyöntekijyys, korkeat lähtöaikeet sekä liiketoiminta-alueella Y työskentely ennustivat preferenssiä organisaation tukeen kuten aiemmin.

Kun valittavana ovat suuri parannus organisaation tuessa vastaan suuri korotus palkassa, myös työskentely liiketoiminta-alueella X tai tukifunktioissa ennustivat organisaation tuen parantamisen suosimista.

#### 4.2.4 Tekijät, jotka ennustavat henkilön suosivan parempia kehittymismahdollisuuksia paremman palkan sijaan

Seuraavaksi tarkastelin yksityiskohtaisesti niitä tekijöitä, jotka ennustivat vastaajan preferenssiä valita paremmat kehittymismahdollisuudet rahan sijaan. Kuten aiemminkin, myös nämä tarkastelut tehtiin kahdessa parannusten luokassa.

Ensiksi vaihtoehtoina olivat pienet parannukset kehitysmahdollisuuksissa tai pieni korotus palkassa. SPSS suoritti poistoja neljätoista kappaletta.  $\chi^2$  -arvo pieneni pelkän vakiotermin sisältämään malliin nähden joka askeleella jokaisen askeleen ollessa tilastollisesti merkitsevä ( $p < .001$ ) eli data sopi malliin hyvin. Lopullisen mallin selitysaste, Nagelkerken pseudo-R<sup>2</sup> oli 0,231 mallin selittäen näin reilu 23 % vastaajien taipumuksista tehdä valintoja. Lopullinen malli ennusti rahaa preferoivista 68 % oikein ja parempia kehitysmahdollisuuksia preferoivista 63 % oikein. Seuraavaksi tarkasteltiin tämän mallin yksittäisiä preferenssiä selittäviä tekijöitä (taulukko 12).

*Taulukko 12: Tekijät, jotka ennustavat henkilöiden preferoivan hieman parempia kehitysmahdollisuuksia hieman paremman palkan sijaan*

	<b>B</b>	<b>Exp(B)</b>	<b>p</b>	<b>95 % CI</b>
<b>Ikä</b>	-0,11	0,90*	.017	(0,82–0,98)
<b>Sukupuoli (on mies)</b>	-0,40	0,67*	.027	(0,47–0,96)
<b>Koulutus</b>	0,29	1,34***	.000	(1,17–1,53)
<i>On tulosvastuullinen</i>	<i>0,33</i>	<i>1,39</i>	<i>.064</i>	<i>(0,98–1,97)</i>
<b>Sisäinen motivaatio</b>	-0,47	0,62***	.000	(0,49–0,80)
<b>Lähtöaikeet</b>	0,49	1,63***	.000	(1,35–1,97)
<i>Työskentelee liiketoiminta-alueella X</i>	<i>0,34</i>	<i>1,41</i>	<i>.055</i>	<i>(0,99–2,00)</i>
<b>vakio</b>	0,21	1,24	.765	

*N=729. Tilastollisesti merkitsevät muuttujat tummalla ilman kursiiivia. Tilastollisesti ei-merkitsevät harmaalla kursiiivilla*

Lopulliseen malliin jääneistä muuttujista tulostavastuullisuus sekä liiketoiminta-alueella X työskentely eivät tulleet tilastollisesti merkitseviksi. Sen sijaan ikä ennusti tilastollisesti merkitsevästi vastaajan preferenssiä: mitä vanhempi vastaaja, sitä todennäköisemmin tämä suosi mieluummin lisärahaa parempien koulutusmahdollisuuksien sijaan. Samoin paremmin sisäisesti motivoituneet sekä miespuoliset vastaajat suosivat todennäköisemmin rahaa parempien kehitysmahdollisuuksien sijaan.

Korkea koulutus taas ennusti tilastollisesti merkitsevästi, että vastaaja suosii tulevaisuudessakin parempia koulutusmahdollisuuksia. Lisäksi, mitä suuremmat vastaajan lähtöaiheet, sitä suuremmalla todennäköisyydellä tämä suosisi parempia kehitysmahdollisuuksia paremman palkan sijaan.

Suurten vaihtoehtojen luokassa poistoja tehtiin myös neljätoista kappaletta.  $\chi^2$  -arvo jälleen pelkän vakiotermin sisältämään malliin nähden joka askeleella jokaisen askeleen ollessa tilastollisesti merkitsevä ( $p < .001$ ) eli taas data sopi malliin hyvin. Lopullisen mallin Nagelkerken pseudo- $R^2$  oli 0,211 mallin selittäen näin reilu 21 % vastaajien taipumuksista tehdä valintoja. Lopullinen malli ennusti rahaa preferoivista 60 % oikein ja parempia kehitysmahdollisuuksia preferoivista 72 % oikein. Seuraavaksi tarkasteltiin tämän mallin yksittäisiä preferenssiä selittäviä tekijöitä (taulukko 13).

*Taulukko 13: Tekijät, jotka ennustavat henkilöiden preferoivan paljon parempia kehittymismahdollisuuksia paljon paremman palkan sijaan*

	<b>B</b>	<b>Exp(B)</b>	<b>p</b>	<b>95 % CI</b>
<b>Ikä</b>	-0,19	0,83***	.000	(0,76–0,90)
<b>Sukupuoli (on mies)</b>	-0,55	0,58**	.002	(0,41–0,83)
<b>Koulutustaso</b>	0,25	1,29***	.000	(1,13–1,47)
<b>On tulosvastuullinen</b>	0,35	1,42*	.048	(1,00–2,01)
<b>Sisäinen motivaatio</b>	-0,40	0,67**	.002	(0,52–0,86)
<b>Lähtöaiheet</b>	0,37	1,45***	.000	(1,20–1,76)
<b>Työskentelee liiketoiminta- alueella X</b>	0,54	1,71**	.003	(1,21–2,43)
vakio	1,11	3,04	.119	

*N=729. Tilastollisesti merkitsevät muuttujat tummalla ilman kursiiivia. Tilastollisesti ei-merkitsevät harmaalla kursiiivilla*

Kun kyseessä oli suuret parannukset joko kehittymismahdollisuuksissa tai palkassa, muuttujat pysyivät samana edeltävästä, mutta kaikki malliin jääneet muuttujat tulivat nyt tilastollisesti merkitseväksi. Edellisessä mallissa olleiden muuttujien suunnat pysyivät myös luonnollisesti täysin samana.

Uusista muuttujista sekä tulosvastuullisuus, että työskentely liiketoiminta-alueella X lisäsivät vastaajan todennäköisyyttä suosia parempia kehittymismahdollisuuksia rahan sijaan.

#### **4.2.5 Tekijät, jotka ennustavat henkilön suosivan kiinteää palkkaa riskillisen suoriutumiseen perustuvan palkan sijaan**

Viimeisenä tutkimuksessa tarkasteltiin vastaajan preferenssiä valita riskittömän kiinteän vuosiansion, sekä pienemmästä kiinteästä ja vaihtelevasta, suoritusperusteisesta palkanosasta koostuvan palkkiomuodon välillä. Preferenssiä kysyttiin kolmessa riskiluokassa, siten että kokonaispalkkio saattoi olla suoriutumiseen sidottuna joko 5 %, 10 % tai 15 % kiinteän palkan yli tai ali.

Pienessä riskiluokassa SPSS suoritti malliin 15 poistoa.  $\chi^2$  -arvo jälleen pelkän vakiotermin sisältämään malliin nähden joka askeleella jokaisen askeleen ollessa tilastollisesti merkitsevää ( $p < .001$ ) eli taas data sopi malliin hyvin. Lopullisen mallin Nagelkerken pseudo- $R^2$  oli vain 0,096 mallin selittäen näin vajaa 10 % vastaajien taipumuksista tehdä valintoja. Lopullinen malli ennusti kiinteää palkkaa 42 % oikein, mutta riskiä preferoivista 77 % oikein. Seuraavaksi tarkasteltiin tämän mallin yksittäisiä preferenssiä selittäviä tekijöitä (taulukko 14).

*Taulukko 14: Tekijät, jotka ennustavat henkilöiden preferoivan riskitöntä kuukausipalkkaa kiinteään palkan sekä suoritukseen perustuvan palkanosan välillä sijaan silloin kun riski on pieni*

	<b>B</b>	<b>Exp(B)</b>	<b>p</b>	<b>95 % CI</b>
<i>Sukupuoli (on mies)</i>	0,32	1,37	.063	(0,98–1,91)
<b>Koulutustaso</b>	0,16	1,18**	.008	(1,04–1,33)
<b>Organisaatioon samaistuminen</b>	0,23	1,26*	.044	(1,01–1,58)
<b>Työskentelee Pohjoismaissa</b>	-0,90	0,41***	.000	(0,25–0,67)
<b>Työskentelee Länsi-Euroopassa</b>	-0,72	0,49*	.019	(0,27–0,89)
<b>Tyytyväisyys palkkaan</b>	0,24	1,28***	.000	(1,12–1,45)
vakio	-1,21	0,30	.026	

*N=729. Tilastollisesti merkitsevät muuttujat tummalla ilman kursiiivia. Tilastollisesti ei-merkitsevät harmaalla kursiiivilla*

Lopullisen mallin muuttujista sukupuoli ei tullut tilastollisesti merkitseväksi.

Mitä korkeampi vastaajan koulutustaso, organisaatioon samaistuminen ja tyytyväisyys palkkaan, sitä suuremmalla todennäköisyydellä tämä oli valmis ottamaan mieluummin pienen riskin suoriutumisessaan korkeamman palkan edestä, kuin tyytymään kiinteään peruspalkkaan. Sen sijaan mikäli vastaaja työskenteli Pohjoismaissa tai Länsi-Euroopassa, tämä suosi todennäköisemmin kiinteää kuukausipalkkaa eikä halunnut ottaa pientä riskiä suuremman palkan tähden.

Keskisuudessa riskiluokassa malli parantui kolmeentoista poistoon asti.  $\chi^2$  -arvo oli vakiotermin sisältämään malliin nähden joka askeleella jokaisen askeleen ollessa tilastollisesti merkitsevää ( $p$



< .001) eli jälleen data sopi malliin hyvin. Lopullisen mallin selitysaste, Nagelkerken pseudo-R<sup>2</sup> oli vain 0,145 mallin selittäen näin n. 15 % vastaajien taipumuksista tehdä valintoja. Lopullinen malli ennusti kiinteää palkkaa 77 % oikein ja riskiä preferoivista 52,4 % oikein. Mallin muuttujien tarkastelu löytyy taulukosta 15.

*Taulukko 15: Tekijät, jotka ennustavat henkilöiden preferoivan riskitöntä kuukausipalkkaa kiinteän palkan sekä suoritukseen perustuvan palkanosan välillä sijaan silloin kun riski on keskisuuri*

	<b>B</b>	<b>Exp(B)</b>	<b>p</b>	<b>95 % CI</b>
<b>Ikä</b>	-0,12	0,88**	.007	(0,81–0,97)
<b>Sukupuoli (on mies)</b>	0,38	1,46*	.033	(1,03–2,08)
<b>Koulutustaso</b>	0,17	1,19*	.012	(1,04–1,36)
<b>Sisäinen motivaatio</b>	0,25	1,29*	.017	(1,05–1,58)
<b>Työskentelee Pohjoismaissa</b>	-1,37	0,25***	.000	(0,16–0,41)
<b>Työskentelee Länsi-Euroopassa</b>	-1,34	0,26***	.000	(0,14–0,48)
<i>Palkka</i>	<i>0,07</i>	<i>1,07</i>	<i>.089</i>	<i>(0,99–1,16)</i>
<b>Tyytyväisyys palkkaan</b>	0,15	1,16	.034	(1,01–1,32)
vakio	-0,79	0,46	.179	

*N=729. Tilastollisesti merkitsevät muuttujat tummalla ilman kursiiivia. Tilastollisesti ei-merkitsevät harmaalla kursiiivilla*

Verrattuna edelliseen malliin, tilanne pysyi monen muuttujan osalta samana: korkea koulutustaso ja korkea tyytyväisyys palkkaan ennustivat edelleen taipumusta suosia suoritepalkkaa kun sekä riski, että potentiaalinen rahamäärä kasvoivat. Samoin työskentely Pohjoismaissa ja Länsi-Euroopassa ennusti edelleen taipumusta suosia mieluummin kiinteää palkitsemista suoritepalkan sijaan. Lisäksi aiemmassa mallissa ei-merkitseväksi jäänyt sukupuoli tuli merkitseväksi siten, että miehet suosivat todennäköisemmin riskillistä palkkaa, naiset taas riskitöntä tai kiinteää.

Suoritepalkan määrän ja riskin kasvaessa pienestä keskisuureksi malliin tuli mukaan joitakin muuttujia. Ikä tuli merkitseväksi siten, että vanhempi ikä ennusti taipumusta suosia kiinteää

palkitsemista riskillisen palkitsemisen sijaan. Lisäksi, mitä korkeampi vastaajan sisäinen motivaatio, sitä todennäköisemmin tämä ottaa mieluummin keskisuuren riskin ja tavoittelee suurempaa palkkaa, kuin tyytyy kiinteään kuukausipalkkaan.

Tähän malliin tuli vielä mukaan varsinainen absoluuttinen vuosipalkka, mutta sen yhteys tähän preferenssiin ei kuitenkaan tullut tilastollisesti merkitseväksi. Lisäksi pienessä riskiluokassa mukana ollut organisaatioon samastuminen putosi kokonaan pois.

Lopuksi tarkastelin suurta riskiluokkaa. Tätä mallia SPSS paranteli neljäntoista poiston verran. Jälleen  $\chi^2$  -arvo oli vakiotermin sisältämään malliin nähden joka askeleella jokaisen askeleen ollessa tilastollisesti merkitsevä ( $p < .001$ ) eli data sopi malliin hyvin. Lopullisen mallin selitysaste, Nagelkerken pseudo- $R^2$  oli 0,098 mallin selittäen näin n. 10 % vastaajien taipumuksista tehdä valintoja. Lopullinen malli ennusti kiinteää palkkaa suosivista 90,2 % oikein, mutta riskiä preferoivista vain 26 %. Mallin muuttujien tarkastelu löytyy taulukosta 16.

*Taulukko 16: Tekijät, jotka ennustavat henkilöiden preferoivan riskitöntä kuukausipalkkaa kiinteän palkan sekä suoritukseen perustuvan palkanosan välillä sijaan silloin kun riski on suuri*

	<b>B</b>	<b>Exp(B)</b>	<b>p</b>	<b>95 % CI</b>
<b>Sukupuoli (on mies)</b>	0,30	1,35	.088	(0,96–1,90)
<b>Koulutustaso</b>	0,19	1,21**	.006	(1,06–1,39)
<b>On asiakasvastuullinen</b>	0,36	1,43*	.026	(1,04–1,96)
<b>On suorittavan työn tekijä</b>	0,50	1,64**	.008	(1,14–2,38)
<b>Työskentelee Pohjoismaissa</b>	-1,33	0,27***	.000	(0,17–0,42)
<b>Työskentelee Länsi-Euroopassa</b>	-1,39	0,25***	.000	(0,14–0,44)
<b>Tyytyväisyys palkkaan</b>	0,12	1,13	.059	(1,00–1,29)
vakio	-0,97	0,38	.028	

*N=729. Tilastollisesti merkitsevät muuttujat tummalla ilman kursiiivia. Tilastollisesti ei-merkitsevät harmaalla kursiiivilla*

Kuten aiemmissakin riskiluokissa, myös suuren riskin mallissa olivat koulutustaso sekä Pohjoismaissa ja Länsi-Euroopassa työskentely samansuuntaisesti yhteydessä preferenssiin, kuin

aiemminkin. Aiempiin malleihin nähden mukaan tulivat myös sukupuoli ja tyytyväisyys palkkaan, mutta ne eivät kuitenkaan olleet tilastollisesti merkitseviä selittäjiä.

Täysin uusina tekijöinä tulivat tähän malliin vastaajan asiakasvastuullisuus, ja toisaalta suorittavan työn tekijäksi itsensä mieltäminen. Molemmat ennustivat taipumusta suosia riskillistä palkitsemistapaa pelkän kiinteän palkan sijaan.

Kun riski ja potentiaalinen suoritepalkka nousi erittäin suureksi, sisäinen motivaatio ja ikä eivät enää aiemman mallin lailla selittäneet taipumusta suosia riskillistä palkitsemista.

#### **4.2.6 Yhteenveto palkitsemispreferenssiä ennustavista tekijöistä ja tekijöiden efektin voimakkuus**

Taulukoihin 17 ja 18 on koottu luvuissa 4.2.1 – 4.2.5 käytyjen regressioanalyysien tulosten ja  $\text{Exp}(B)$  -arvojen pohjalta yhteenveto tutkimuksessani esiintyneistä palkitsemispreferenssien ja niitä selittävien tekijöiden yhteyksistä. Mikäli preferenssin ja taustatekijän risteyskohdassa on prosenttiluku, on taustatekijällä tilastollinen yhteys preferenssiin. Mikäli vastaaja kuuluu taustamuuttujan ryhmään, prosenttiluku ilmaisee kuinka paljon suurempi tai pienempi on tällaisen henkilön todennäköisyys preferoida kutakin vaihtoehtoisia palkitsemistapaa taulukossa 17 tai suurempaa/suoritukseen sidottua rahamäärää taulukossa 18. Jatkuvien muuttujien kohdalla prosenttiluku kuvaa lisäystä preferenssin todennäköisyydessä kutakin asteittaista nousua taustamuuttujassa kohden: iän kohdalla prosenttiluku kuvaa muutosta todennäköisyydessä vuotta lisääntyntä vuotta kohden, koulutustasossa koulutustason kasvamista yhtä pykälää kohden ja likert-asteikollisissa mittareissa yhtä kokonaista arvoa kohden. Kuten luvussa 3.1.1 mainitsin, kaikki likert-asteikolliset mittarit olivat viisiportaisia.

Taulukko 17: Tekijät, jotka ennustavat henkilön taipumusta preferoida jotain muuta rahapalkan sijaan

	Vähemmän työpäiviä kk:ssa	Lomaa	Vaikutus- mahdollis, pienet panoks.	Vaikutus- mahdollis, suuret panoks.	Organis. tukea, pienet panoks	Organis. tukea, suuret panoks	Kehittym.- mahdollis, pienet panoks	Kehittym.- mahdollis, suuret panoks
Sukupuoli (mies)		-41%			-34%		-33%	-42%
Ikä			-8%				-10%	-17%
Koulutustaso			27%	20%	32%		34%	29%
Organisaatioon samastuminen	-42%	-53%						
Sisäinen motivaatio	-36%		-46%	-29%	-44%	-36%	-48%	-33%
Lähtöaiheet			71%	84%	57%	43%	63%	45%
Palkka								
Tyytyväisyys palkkaan	66%	26%		15%				
Asiakasvastuullinen								
Tulosvastuullinen								42%
Vastajalla on alaisia								
On tietotyön tai luovan työn tekijä		-36%			56%	89%		
On suorittavan työn tekijä								
Työskentelee Pohjoismaissa		58%						
Työskentelee Länsi-Euroopassa			127%		93%			
Työskentelee Pohjois-Amerikassa								
Liiketoiminta- alueella Y (PA)				70%	94%	70%		
Liiketoiminta- alueella X (PE)				78%		61%		71%
Liiketoiminta- alueella Z		-47%						
Tukifunktioissa				75%		63%		

N=729.

*Taulukko 18: Tekijät jotka saavat henkilön suosimaan vielä enemmän rahaa vapaa-ajan sijaan sekä suoritepalkkaa kiinteän peruspalkan sijaan*

	Enemmän työpäiviä kk:ssa	Mieluummin suoritepalkkaa, pieni riski	Mieluummin suoritepalkkaa, keskiuuri riski	Mieluummin suoritepalkkaa, suuri riski
Sukupuoli (mies)	68%		46%	
Ikä			-12%	
Koulutustaso		18%	19%	21%
Organisaatioon samastuminen		26%		
Sisäinen motivaatio			29%	
Lähtöaikeet				
Palkka				
Tyytyväisyys palkkaan		28%		
Asiakasvastuullinen	94%			43%
Tulosvastuullinen				
Vastaajalla on alaisia				
On tietotyön tai luovan työn tekijä				
On suorittavan työn tekijä				64%
Työskentelee Pohjoismaissa		-59%	-75%	-63%
Työskentelee Länsi-Euroopassa		-51%	-74%	-75%
Työskentelee Pohjois-Amerikassa				
Liiketoiminta-alueella Y (PA)				
Liiketoiminta-alueella X (PE)				
Liiketoiminta-alueella Z				
Tukifunktioissa				

*N=729.*

Analysin tämän tulosityhteenvedon yksityiskohtia tarkemmin yhteydessä mahdollisiin teorioihin luvussa 5.1.

### 4.3 Palkan yhteys muihin selittäviin muuttujiin

Tarkastelin vielä lopuksi Pearsonin korrelaatioiden avulla joitakin yleisiä oletuksia eri muuttujien välillä. Nostan niistä tässä esille kiinnostavina erityisesti seuraavat: Euromääräisen vuosipalkan ja palkkatyytyväisyyden välillä oli positiivinen, tilastollisesti merkitsevä, kohtalainen yhteys ( $r = 0,25^{**}$ ). Myös vuosipalkan ja lähtöaikeiden välillä oli odotetun mukainen, negatiivinen, tilastollisesti merkitsevä yhteys, mutta ei kovin suuri – korrelaatio poikkesi nolasta lopulta melko vähän ( $r = 0,09^*$ ). Myös sisäisen motivaation ja organisaatioon samastumisen yhteys euromääräiseen vuosipalkkaan tuli tilastollisesti merkitseväksi, mutta jäi lähtöaikeiden tavoin lopulta varsin heikoksi (järjestyksessä  $r = 0,12^{**}$  ja  $r = 0,09^*$ ).

## 5 Diskussio

Tässä luvussa tarkastelen luvussa 4 esitettyjä tuloksia suhteessa aiempaan teoriaani ja tutkimuksen tavoitteisiin.

### 5.1 Tulosten tulkinta

Esitin luvun 3 alussa tutkimukseni tavoitteiksi kaksi erityistä tutkimusongelmaa:

*Ensisijaisesti tutkimuksen on tarkoitus selvittää, eroavatko ihmiset ylipäätään preferensseiltään palkitsemisen suhteen. Toissijaisesti pyrin tutkimuksella kartoittamaan, minkälaiset tekijät selittävät vastaajien preferenssiä palkitsemiskysymyksissä.*

Esittelin ensimmäiseen kysymykseen kantaa ottavat tulokset luvussa 4.1, jossa tarkastelin vastausten jakaumia tutkimukseeni valikoiduissa preferenssikysymyksissä. Paitsi, että kaikissa preferenssikysymyksissä oli suurta hajontaa eivätkä vastaukset kallistuneet yhdessäkään yksipuolisesti jommankumman preferenssin kannalle, olivat kaikki vastaukset kaikkiin kysymyksiin jopa hämmästyttävän tasaisesti jakautuneita. Tämä tulos osoittaa nähdäkseni yksikantaisesti, että kyselyyn vastanneet todella eroavat palkitsemispreferensseiltään merkittävästi toisistaan. Tämän lisäksi tasainen jakauma kertoo, että kysymyksiä on tulkittu oikein – yksikään kysymys ei ole ollut liian ”helppo” tai itsestään selvä.

Toinen tutkimusongelma oli tutkimukseni varsinainen pihvi – jos pystyn löytämään todellisia eroja palkitsemispreferensseissä, onko myös löydettävissä tekijöitä, jotka selittävät tilastollisesti merkitsevästi taipumusta preferoida jompaakumpaa tarjolla olevista palkitsemistekijöistä?

Tarkastelin taustamuuttujien yhteyttä palkitsemispreferensseihin preferenssi kerrallaan logistisen regressioanalyysin avulla luvuissa 4.2.1 – 4.2.5 ja vedin näiden analyysien tulokset yhteen luvussa 4.2.6. Tarkastelu osoitti, että lukuisat taustamuuttujat selittävät tilastollisesti merkitsevästi erilaisia palkitsemispreferenssejä. Käsittelen seuraavaksi alaluvuissa 5.1.1 – 5.1.4 kokonaisvaltaisesti luvussa 4.2.6 esitettyjen taulukoiden pohjalta kuinka erilaiset selittävät muuttujat vaikuttavat vastaajan todennäköisyyksiin suosia kutakin palkitsemistapaa, ja pohdin samalla myös näiden yhteyksien mahdollisia syitä teorian pohjalta sekä käytännön merkitystä.

### **5.1.1 Demografisten tekijöiden vaikutuksesta palkitsemispreferensseihin**

Sukupuoli oli johdonmukaisesti yhteydessä useisiin palkitsemispreferensseihin: kaikkien niiden muuttujien kohdalla, joissa tulokset tulivat tilastollisesti merkitseväksi, näyttää miehille olevan todennäköisempää preferoida *rahaa* vaihtoehtoisten palkitsemistapojen sijaan. Rahan arvo korostui erityisesti kahdessa kohtaa: miehet tekevät todennäköisesti naisia mielummin jopa tavallista *enemmän* töitä kuukaudessa suurempaa rahamäärää vastaan, ja suosivat suoritepalkkaa (silloin kun riski on keskisuuri) 1,46 kertaisella todennäköisyydellä naisiin nähden. Lisäksi miehet ottavat mielummin rahaa kuin lomaa, ja myös koulutuksen preferoinnissa oli selvä ero sukupuolten välillä miesten kallistuessa todennäköisemmin rahapalkan suuntaan. Ainoastaan vaikutusmahdollisuudet ja organisaation tuki suurilla panoksilla näyttävät olevan sellaisia alueita, missä sukupuolella ei ole mitään tekemistä suosimisen kanssa. Tulokset liittyvät kiinteästi palkkatasa-arvo -keskusteluun (jota en tosin tässä tutkielmassa tarkemmin käsittele): toisinaan esitetty oletamus siitä, että naisten keskimääräisesti heikomman palkan takana olisi miesten assertiivisuus palkkaneuvotteluissa saa ainakin jonkinasteista tukea tuloksistani kun miehet suosivat johdonmukaisesti naisia todennäköisemmin rahapalkitsemista.

Myös ikä selitti joitakin palkitsemispreferenssejä. Iän kasvaessa kiinnostus vaikutusmahdollisuuksien parantumiseen (silloin kuin tarjolla on pieniä parannuksia) sekä erityisesti kehittymismahdollisuuksiin pienenee jossain määrin. Tämä tulos on intuitiivisesti hyvin ymmärrettävissä: pienten asioiden ei anneta enää häiritä, ja erityisesti kouluttautumisen ei katsota verrattuna rahaan enää tuovan samanlaista hyötyä vanhempana.

Hämmäntävämpää on tulos siitä, että suoritepalkitsemisen suosio (keskisuurilla panoksilla) *vähentyisi* sitä mukaa, kun ikä kasvaa – olihan käsitys aiempien tutkimusten pohjalta (kts. luku 2.1) riskiaversiivisuuden ja iän suhteesta nimenomaan päinvastainen: että iäkkäämmät ihmiset olisivat pikemminkin paremmin kuin huonommin riskiä sietäviä. Selitys tulokselle saattaakin olla se, että tulos ei kerro tässä välttämättä niinkään vanhempien riskin välttämistä, kuin

nuorten halukkuudesta maksimoida ansiotaso. Tuloksiahan voi yhtä hyvin tulkita niin päin, että iän laskiessa todennäköisyys suosia tulospalkitsemista, kun panokset ovat keskisuuret, kasvaa pikkuhiljaa. Juuri ansiotason maksimointi on nähdäkseni käyvin selitys sille, miksi efekti näkyy vain keskimääräisillä panoksilla, mutta ei tule merkitseväksi silloin kun panokset (ja riski) ovat hyvin pienet tai hyvin suuret: keskitaso lienee ansiotason maksimointiin optimaalisin silloin, kun henkilö on kutakuinkin riskineutraali.

Koulutustaso selitti niin ikään tilastollisesti merkitsevästi tiettyjen palkitsemismuotojen suosimista. Kaikkien kolmen ns. työn järjestämiseen liittyvien vaihtoehtoisten palkintojen (vaikutusmahdollisuudet, organisaation tuki ja kehittymismahdollisuudet) suosiminen palkitsemistapana rahan sijaan kasvaa sitä mukaa, mitä koulutetumpi henkilö on (tosin organisaation tuen kohdalla tämä yhteys ei muodostunut silloin, kun kyse oli suurista panoksista). Tämän voi nähdä kenties aineiston vahvimpana puolustuspuheena Pinkin esittämille ajatuksille: on perusteltua olettaa että koulutuksen monimutkaistuksessa myös työn monimutkaisuus yleisesti kasvaa. Tuntuu intuitiiviselta, että nimenomaan erilaisista työoloista (mutta toki myös erilaisista odotuksista, joita kenties koulutetuilla on) syntyy myös koulutetumpien suurempi arvostus työskentelyolosuhteisiin vaikuttavia tekijöitä kohtaan. Kuitenkin, siinä missä esim. sukupuolen kohdalla näyttää suhtautuminen rahaan selittävän eroa hyvin, ei samaa voi sanoa koulutustasosta: koulutustaso ei vaikuttanut preferointiin vapaa-ajan ja rahan välillä millään lailla ja lisäksi koulutustaso oli yksi harvoja selittäviä muuttujia, jonka kasvu ennusti tasaisesti myös kasvavaa halukkuutta *suosia* suoritepalkkaa, vieläpä täysin riskistä riippumatta.

On hyvä huomata, että suoritepalkitsemisen preferointiin liittyvä tulos on Pinkin (2009) narratiivia vastaan – koulutetumpien työntekijöiden ei tulisi suosia tulokseen perustuvaa palkkaa, sillä oletettavasti kompleksisessa työssään heidän tulisi vähintäänkin ahdistua työn ja tuloksen epämääräisestä yhteydestä ja epämotivoitua ulkoisesta palkitsemismenetelmästä, mutta näin ei kuitenkaan näytä aineiston mukaan olevan. Sitä, että koulutus lisää suoritepalkitsemisen suosimista riippumatta siitä kuinka iso riski on sen sijaan selittää hyvin taloustieteen piirissä havaittu lainalaisuus kyvykkyyden (jota koulutus oletettavasti lisää) ja suoritepalkan yhteydestä: kyvykkäät ihmiset suosivat luonnostaan suoritepalkkaa koska tulosten saavuttaminen vie heiltä vähemmän ponnisteluja kuin suhteessa kyvyttömämmiltä ihmisiltä, kuten luvussa 2.5 mainitsin.

Työntekijän asuinpaikkaan kiinteästi liittyvät kulttuuritekijät ovat, kuten luvussa 2.7 sivusin, epäilemättä merkittävä tekijä erilaisten palkitsemispreferenssien syntymisessä. Huolimatta tehdystä työstä lomakkeiden kääntämisen ja kyselyn saataville järjestämisen kanssa oli oman



tutkimukseni vastaajista kuitenkin n. 2/3 suomalaisia, loppujen pirstoutuessa pieniksi yksiköiksi ympäri maailman. Näin ollen merkittäviä kulttuurisia tulkintoja tuloksista lienee syytä välttää. Tämä ei kuitenkaan tarkoita sitä, etteivätkö maanosaan liittyvät taustamuuttajat selittäisi tilastollisesti merkitsevästi tutkimukseni palkitsemispreferenssejä. Pohjoismaiset vastaajat erottuivat selkeästi muista muutamassa suhteessa: he suosivat lomaa rahapalkan sijaan, ja kuten koulutustason kohdalla (mutta käänteisesti), preferoivat voimakkaasti kiinteää palkkaa suoritepalkan sijaan riippumatta siitä, ovatko panokset pienet, suuret vai keskisuuret. Molemmat tulokset ovat jokseenkin ymmärrettävissä erityisesti pohjoismaisen, institutionalisoituneen työkuulttuurin kautta: pitkiin lomiin on Pohjoismaissa totuttu joten niitä suositaan, ja toisaalta kiinteä palkka on varmasti saavutettu etu jota ei haluta altistaa omalle suoritukselle, olivat panokset sitten mitkä hyvänsä. Länsieurooppalaiset olivat riskin suhteen hyvin samanlaisia kuin pohjoismaalaiset, mutta erottuivat heistä muiden tekijöiden suhteen: loman sijaan länsieurooppalaisille oli todennäköistä suosia voimakkaasti vaikutusmahdollisuuksia ja organisaation tukea (pienet panokset) rahan sijaan. Pohjois-Amerikkalaisuus ei tullut tilastollisesti merkitseväksi selittäjäksi lainkaan, mutta tämä saattaa johtua myös tähän ryhmään kuuluvien melko pienestä osuudesta otoksessa.

### **5.1.2 Työhön suhtautuminen selittää palkitsemispreferenssejä**

Työhön suhtautumista kartoitettiin tutkimuksessani kolmesta näkökulmasta: organisaatioon samastumisen, sisäisen motivaation ja lähtöaikeiden. Mielenkiintoisesti organisaatioon samastuminen oli yhteydessä lähinnä ajankäytön suosimiseen: mitä sitoutuneempi vastaaja oli organisaatioon, sitä pikemmin hän suosi voimakkaastikin normaaleja työpäiviä ja rahapalkkiota loman sijaan. Tulos on erittäin intuitiivisesti selitettävissä: organisaatioon sitoutuneet valitsevat varmasti mielellään vaihtoehdon työskennellä normaalimäärän samastumisen kohteena olevan organisaationsa hyväksi, eikä ylimääräistä lomaakaan tarvita, koska työskentely koetaan miellyttäväksi. Toisin kuin esim. sukupuolen kohdalla, rahan suosiminen *ei* taas nähdäkseni selitä tulosta, sillä toisin kuin miehet, organisaatioon sitoutuneet eivät halua työskennellä vielä tavallista enemmän ansaitakseen vieläkin enemmän rahaa, eikä organisaatioon samastuminen mitenkään selitä valintaa muiden ”vaihtoehtoisten palkitsemistapojen” ja rahan välillä. Organisaatioon samastuminen *oli* yhteydessä suoritepalkitsemisen suosimiseen, joskin vain silloin kun suoritepalkitseminen vaikuttaa pienen osaan palkasta. Kenties organisaatioon samastuneet ovat myös samastuneet organisaation tulostavoitteisiin ja heille sopii täten myös työnsä tuloksen arviointi ja kompensoinnin asettaminen siitä riippuvaiseksi, silloin kun panokset ovat vielä melko pienet.

Sisäinen motivaatio oli eräs keskeisiä tämän tutkimuksen muuttujia, perustuen erityisesti Pinkin (2009) sille antamaan painoarvoon. Pink katsoi Decin ja Ryanin teorian mukaisesti, että sisäinen motivaatio ja rahallinen palkitseminen eivät sopisi yksiin, sillä rahapalkitseminen laskisi sisäistä motivaatiota. Oman tutkimukseni tulos näyttää kuitenkin olevan tätä vastaan: mitä korkeampi sisäinen motivaatio, sitä suuremmalla todennäköisyydellä vastaajat preferoivat rahaa vapaa-ajan, parempien vaikutus- ja koulutusmahdollisuuksien ja paremman organisaation tuen suhteen. Vain valintaan loman ja rahan välillä sisäisen motivaation asteella ei ollut vaikutusta. Sen sijaan sisäinen motivaatio lisäsi myös todennäköisyyttä suosia suoritepalkkausta silloin kun panokset olivat keski-suuret. Normaalityömäärän suosimista kuukautta kohti voidaan toki selittää samoista lähtökohdista kuin organisaation samastumisen kohdalla, mutta tämä ei välttämättä ole uskottavin selitys – toisin kuin organisaatioon samastumisen kohdalla, sisäinen motivaatio ei vaikuta valintaan loman ja rahapalkkion välillä lainkaan, siinä missä, kuten sukupuolenkin kohdalla, sisäisesti motivoituneet suosivat jokaisessa tutkimukseen mukaan otetun preferenssin ”lajissa” eniten rahaa tuottavia vaihtoehtoja.

Mikäli katsomme pelkästään ns. työn järjestämiseen liittyviä palkitsemispreferenssejä, tulokselle löytyy kohtalaisen järkeenkäypä selitys: tulostahan voi tulkita myös siten, että sisäisesti epämotivoituneemmat yksilöt suosisivat rahan sijaan vaihtoehtoisia palkitsemismalleja. Pinkin keskeinen teesi rahan asemasta palkitsemisessä oli hyvin lähellä Herzbergin (1987) hygieniakäsitettä: kun maksat tarpeeksi palkkaa, raha ei enää ole pöydällä ja muut asiat tulevat merkityksellisemmiksi. Tulos viittaisi siihen, että asia on itse asiassa toisin päin: vaikka oletamme sisäisen motivaation syntyvän Pinkin ehdotusten mukaisesti ulkoisten motivaattoreiden, kuten rahan sijaan työn järjestämiseen liittyvistä tekijöistä, vaikutus- ja koulutusmahdollisuuksista ja organisaatiossa saatavasta tuesta, nimenomaan *nämä* tekijät ovat hygieniatekijöitä, jotka jokaisen työntekijän on hoidettava kuntoon sisäisen motivaation nostamiseksi. Toisin kuin rahanhalussa, näiden tekijöiden suosimisessa on tulosten pohjalta selkeä katto, jonka jälkeen, jos on valittava rahan tai näiden nostamisen välillä, henkilö näyttäisi valitsevan rahan. Tämä näkökulma, jossa tarkastellaan vaihtoehtoisten palkitsemistapojen, erityisesti näiden työn järjestämiseen liittyvien tekijöiden roolia Herzbergin hygieniateorian valossa, olisi mielenkiintoinen jatkotutkimuskohde.

Tämä tulkinta tuloksille ei kuitenkaan selitä sitä, että aineiston mukaan sisäinen motivaatio näyttäisi olevan yhteydessä rahan maksimoimiseen *myös* muiden palkitsemistapoihin liittyvien kysymysten, erityisesti suoritepalkitsemisen kohdalla. Taipumus suosia suoritepalkitsemista voi syntyä hyvin erilaisista taustatekijöistä – uskosta omiin kykyihin (esim. koulutuksen nousun

myötä), rahan suosimisesta tai suoranaisesta himosta, halukkuudesta riskinottoon (tai toisinpäin riskiaversiosta) tai vain koska se sopii yhteen muiden tekijöiden kanssa. Siinä missä esim. koulutuksen nousu olikin tasaisesti yhteydessä kaikkiin suoritepalkitsemisen riskitasoihin, sisäinen motivaatio (kuten myös sukupuoli ja ikä) lisäsivät suoritepalkitsemisen suosimista vain silloin, kun riski on keskisuuri, eli suoriutumisesta riippuen oma palkka voi olla 90 % - 110 % kiinteästä palkasta. Tällöin myös perustelut olisivat samat kuin tuolloin, eli että sisäisesti motivoituneet suosivat nimenomaan rahaa, sillä keskimäinen riskitaso lienee tarjotuista vaihtoehdoista optimaalisin riskin ja saatavan rahan suhteen, mikäli henkilö on riskineutraali. Tulosten perusteella näyttäisi selkeästi siltä, että rahallisen palkitsemisen ja sisäisen motivaation suhde ei ole sellainen miksi Pink sen Decin ja Ryanin pohjalta arvioi. Oma näkemykseni datani ja teorian pohjalta on, että Decin ja Ryanin alkuperäisen kontrolli-merkityksen sijaan ulkoinen palkitseminen voi saada monia muitakin, sisäisen motivaation kanssa paremmin yhteensopivia merkityksiä. Se voi ilmentää esim. Eisenbergin & Aselagen (2009) esille tuomaa autonomiaa, tai sitten olla yksinkertaisesti esim. statussymboli tai tunnustus, merkkipaalu sille, että sisäinen motivaatio ohjaa oikeaan suuntaan. Aihe vaatisi paljon lisätutkimusta – omassa tutkimuksessanihan sisäinen motivaatio oli vain yksi tekijä monien joukossa.

Myös kolmas psykologinen konstruktio -taustamuuttujani, käänteinen sitoutuminen eli lähtöaiheet oli kiinnostavalla tavalla yhteydessä palkitsemispreferensseihin: vielä aavistuksen sisäistä motivaatiota voimakkaammin henkilön voimakkaat lähtöaiheet ennustavat nimenomaan rahasta vaihtoehtoisten, työn järjestämiseen liittyvien palkitsemistapojen suosimista. Toisin sanoen sama ilmiö on havaittavissa käänteisenä, kuin sisäisen motivaation kohdalla: mikäli henkilöllä on aikeita jättää organisaatio, hän valitsee systemaattisesti mieluummin organisaation, jossa vaikutusmahdollisuudet, kehittymismahdollisuudet ja organisaatiolta saatava tuki ovat paremmat kuin suuremman palkan. Teoriatarkastelun perusteella totesin, että korkeampi palkka voi olla strategisesti merkittävä palkitsemismenetelmä paitsi houkutteluun, myös sitouttamiseen, mutta aineiston tulos viittaisi vahvasti siihen että ainakaan tutkimuksessa esitetyillä korotuksilla (jotka kuitenkin olivat systemaattisesti houkuttelevampi vaihto n. puolelle vastaajista) ei ole sitouttavaa vaikutusta läheskään siinä, missä muilla töiden järjestämiseen liittyvillä tekijöillä. Huomionarvoista sitoutumisessa oli myös, että vapaa-ajan vs. rahan suosimisen kanssa henkilön lähtöaikeilla ei ollut mitään tekemistä, eikä myöskään suoritepalkitsemispreferenssien, mikä korostaa myös entisestään ylempänä käsitellyn sisäisen motivaation erillisyyttä ja yllä esitettyä tulkintaa sisäisen motivaation erityispiirteistä.

### 5.1.3 Onko palkan suuruudella merkitystä sille, miten halutaan tulla palkituksi?

Kuten olen useaan otteeseen maininnut, niin Maslow (1943), Herzberg (1987), kuin Pink'kin (2009) Decin ja Ryanin pohjalta ovat argumentoineet vahvasti, että rahallinen palkitseminen ei ole todellinen motivaatiotekijä, vaan pelkkä hidaste, hygieniatekijä jonka vaikutus motivaatiotekijänä lakkaa pisteeseen, jossa rahaa on tarpeeksi nostaakseen tekijän ”pois tapetilta”. Mikäli tämä pitäisi paikkansa, tulisi olla löydettävissä jokin piste, tai kohta absoluuttisessa palkan määrässä, jossa henkilön preferenssi siirtyy lisärahan saamisesta muihin tekijöihin, tai mikäli emme usko palkitsemispreferenssien universaaliuteen, olla edes havaittavissa trendi, jossa korkeampaa palkkaa saavat suosisivat keskimäärin suuremmalla todennäköisyydellä vaihtoehtoisia palkitsemistapoja. Eräs keskeisimpiä havaintoja tuloksissani oli, että tällaista pistettä tai trendiä *ei ole* – absoluuttinen työntekijöiden vuosipalkka ei ollut tilastollisesti merkitsevästi yhteydessä mihinkään palkitsemispreferenssimuuttujaan. Toisin sanoen aina löytyy sekä satoja tuhansia tienaavia ihmisiä jotka preferoivat aina mieluummin lisää rahaa, kuin köyhyysrajan tuntumassa olevia, jotka ottaisivat mieluummin lisää päättäntävaltaa kuin korotuksen palkkaansa. Tulos tukee pikemminkin Gerhart & Rynesin (2003, 61) esiin tuomaa tasasuhtateorian mukaista palkitsemismallia: absoluuttisen rahan sijaan rahan suhteellinen merkitys – kuinka tienaen suhteessa muihin vastaavanlaisiin työntekijöihin, suhteessa tekemääni työhön, suhteessa osaamiseeni, suhteessa tarpeisiini tulee aina olemaan merkittävämpää, kuin absoluuttinen palkan määrä. Tästä kielii myös se, että toinen palkkaan riittävä muuttuja, *tyytyväisyys* palkkaan oli absoluuttisen palkan sijaan tilastollisesti merkitsevä selittäjä joillekin palkitsemispreferensseille. Itse asiassa nämä preferenssit olivat samat kuin organisaatioon samastumisen kohdalla, mutta osittain eri suuntaan: palkkaansa tyytyväiset suosivat sekä *vähemmän* työpäiviä että *lomaa* pienempää palkkaa vastaan ja tyytyväisyys palkkaan lisäsi organisaatioon samastumisen tavoin todennäköisyyttä suosia suoritepalkkaa, mutta *vain* silloin, kun panokset ovat pienet. Nämäkin tulokset ovat intuitiivisesti ymmärrettäviä ja linjassa aiempien tulosten kanssa: palkkaansa tyytyväinen henkilö ottaa aina mieluummin ylimääräistä vapaa-aikaa lisää ja pystyy laittamaan pienen osan palkastaan alttiiksi riskille (huolimatta riskiversiivisuudesta). Näiden lisäksi tyytyväisyys palkkaan oli hienoisessa yhteydessä vaikutusmahdollisuuksien suosimiseen.

### 5.1.4 Erilaisissa työtehtävissä kannattaa suosia erilaisia palkitsemistapoja

Tutkimusten tulosten perusteella tehtävän työn ominaisuudet lisäävät todennäköisyyttä suosia erilaisia palkitsemistapoja lukuun ottamatta esimiesasemaa – se onko vastaajalla alaisia vai ei, ei näytä tutkimuksen mukaan vaikuttavan tämän palkitsemispreferenssiin. Tämä heijastanee sitä,

että ihmisiä ylennetään esimiestehtäviin usein linjasta ja kaikenlaisista tehtävistä ja taustoista. Yleisesti voi todeta, että tutkimuksessa mukana olleen viiden työn ominaisuuksia kartoittavan muuttujan välillä ei näytä juurikaan olevan yhtäläisyyksiä – erilaisia työtehtäviä näyttäisi tukevan parhaiten hyvin erilaiset palkitsemistavat.

Asiakasvastuullisuus lisäsi todennäköisyyttä suosia mahdollisuutta tehdä vielä tavallistakin enemmän töitä rahapalkitsemisen maksimoimiseksi lähes kaksinkertaiseksi siitä, mitä se on ei-asiakasvastuullisilla. Lisäksi asiakasvastuullisuus lisäsi todennäköisyyttä suoritepalkkion suosimiseen ainoastaan silloin kun riski (ja mahdollinen tuotto) oli korkea! Aiempien pohdintojen perusteella vaikuttaa siltä, että asiakasvastuulliset eivät vain suosi rahaa, vaan pyrkivät myös maksimoimaan saamaansa palkkiota. Yksinkertaisin selitys lienevät urapolut – asiakasvastuulliset lienevät myyntitöissä, vastaavat isoista asiakkaista ja uusien hankinnasta ja ovat täten toisaalta tottuneet korkeita palkkioita korostavaan kulttuuriin, toisaalta mahdollisesti hakeutuneet siihen, korostaen useaan otteeseen ylempänä esiteltyä erotteluvaikutusta. Kontrastina taas tulostavuuksille oli tärkeää minkäänlaisen rahallisen palkitsemisen sijaan kehittymismahdollisuudet (silloin kun panokset olivat suuria), mikä ei tunnu mitenkään intuitiiviselta tulokselta mutta on yhtä kaikki mielenkiintoinen.

Vastaajat saivat vapaasti kategorisoida itsensä tietotyöntekijäksi tai suorittavan työn tekijäksi (tai molemmiksi), kyselyn ottamatta sen kummemmin kantaa siihen, mitä nämä monimerkitykselliset kategoriat tarkalleen käsittivät. Kuitenkin myös tämän parin välille muodostui selvä ero siinä, miten ”tietotyöläisiksi” tai ”suorittavan työn tekijöiksi” itsensä mieltävät haluaisivat tulla palkituksi. Huomattavaa oli, että jälkimmäinen luokka oli tilastollisesti yhteydessä ainoastaan siihen samaan korkean panoksen riskinottoon kuin asiakasvastuulliset – vain panosten ollessa suuria erottuvat suorittavan työn tekijät selvästi halullaan tulla palkituksi. Mahdollinen selitys tälle voi olla yleisessä palkitsemistapojen hajonnassa yrityksissä – niin tutkimuksen kohdeyrityksessä kuin tyypillisesti (kuten käsittelin yllä luvussa 2.5 Larkinin ja kumppaneiden (2012) esseen yhteydessä) suorittavan työn tekijät eivät ole niin voimakkaasti suoritepalkitsemisen piirissä, kuin tietotyön tekijät – preferenssi saattaa yksinkertaisesti heijastella tätä epäsuhtaa. Viittasin agenttiteorian yhteydessä myös kompensoitavaan riskiin, joka syntyy mahdollisten suoritepalkitsemisen tavoitteiden ja työntekijän tavoitteisiin pääsemisen keinojen epäsuhdasta – on mielestäni uskottavaa olettaa, että suorittavan työn tekijöillä tuo riski on pienempi kuin muilla sillä heillä on parempi kontrolli siihen, että tavoitteisiin päästään mistä johtuen voisi ajatella tietotyöntekijöillä olevan enemmän ”varaa” ottaa nimenomaan suurta riskiä. Myös tässä ”parissa” tietotyöntekijöiksi itsensä kategorisoivilla täysin erilaiset yhteydet

tulivat tilastollisesti merkitseviksi tietotyöntekijöiden suosiessa paitsi rahallista korvausta loman sijaan, voimakkaasti organisaation tukea (sekä pienillä että isoilla panoksilla) rahapalkan sijaan. Miksi tietotyöntekijät suosisivat ylimääräistä rahallista palkkiota loman sijaan, kun tietotyöntekijäys ei ole yhteydessä muihin aikaa ja rahaa kontrastoiviin muuttujiin, ei ole selvää. Sen sijaan on intuitiivista, että juuri tietotyöntekijöille organisaation tuki – määritelty tutkimuksessa mm. hyväksi johtajuudeksi, vertaistueksi ja palautteeksi, olisi tärkeämpi tekijä työpaikalla kuin raha.

Myös liiketoimintayksiköt selittivät työntekijöiden palkitsemispreferenssejä, korostaen eroja näiden toimintakulttuureissa ja historiassa – esim. vakiintuneella liiketoiminta-alueella X todennäköistä oli suosia organisaation toimintaa parantavia tekijöitä silloin, kun panokset olivat suuret. Koin kuitenkin, että näitä preferenssejä on vaikea ymmärtää ilman syvällistä ymmärrystä kunkin liiketoimintayksikön kulttuurista enkä siksi pyri sen syvempään analyysiin niiden kohdalla.

## **5.2 Tutkimuksen rajoitukset ja jatkotutkimusideoita**

Arvioidessa tutkimuksen onnistumista ja mahdollisia rajoituksia aineistossa ja menetelmissä on ensinnäkin syytä arvioida ainakin tutkimuksen validiteettiä ja reliabiliteettiä. Ensimmäinen viittaa siihen kuinka hyvin tutkimus onnistui tutkimaan juuri sitä, mitä tutkimuksessa oli tarkoitus mitata – miten tutkimuksen voidaan sekä kerätyn empirian että aiemman teorian kautta perustella tavoittaneen juuri ne asiat, mitä tavoiteltiin. Jälkimmäinen taas viittaa karkeasti siihen, kuinka luotettava käytetty mittari oli, kuinka luotettavia mittaustulokset tai aineiston käsittely olivat ja kuinka toistettavia ne olisivat – missä määrin saadut tulokset olivat sattumanvaraisia.

Reliabiliteettiin voi vaikuttaa monessa kohtaa aineiston keruuta – alkaen jo kyselyn muodostamisessa, datankeruuvaiheessa, ja aineiston käsittelyssä. Kyselyä muodostettaessa käytin kaikissa selittävässä, ulkoisissa muuttujissa osioita ja kyselypatteristoja, joita oli käytetty aiemmin menestyksekkäästi kyseisten ulottuvuuksien arvioinnissa. Myös oman aineistoni pohjalta saadut arviot näiden psykometristen muuttujien reliabiliteetista (Cronbachin alfat, kts. luku 3.4.2) viittasivat hyvään reliabiliteettiin näiden muuttujien osalta.

Itse kehittämiini preferenssikysymyksiini liittyy mahdollinen reliabiliteettiongelma, erityisesti koskien vaikutusmahdollisuuksia, organisaation tukea ja kehittymismahdollisuuksia, sekä lähtöaikeiden osioita. Kuten luvussa 3.1.2 kuvasin, nämä kysymykset suunniteltiin rakenteeltaan sellaisiksi, että vaihtoehdoiksi annettiin nykyinen työpaikka korkeammalla palkalla, tai vaihto

toiseen työpaikkaan (jossa tutkimuksen kohteena oleva asia, vaikutusmahdollisuudet, organisaation tuki tai kehittymismahdollisuudet olisi paremmin) jotta kysymykset olisivat realistisia. Kuitenkin lähtöaiheet -mittari, jota on käytetty lukuisissa sitoutumistutkimuksissa Meyerin ja Allenin (1991) jälkeen, koostuu osioista jotka kartoittavat kirjaimellisesti henkilön aikeita vaihtaa toiseen organisaatioon. Näin voisi ajatella ettei ole sinänsä yllättävää, että lähtöaiheet lisäsivät vahvasti vastaajan todennäköisyyttä valita ”vaihtaisin mieluummin organisaatioon, jossa asiat olisivat paremmin” -tyyppisiin kysymyksiin. Toisekseen kysymyksen asettelut tai valintatilanteet toistuivat hyvin samanlaisina kuhunkin tematiikkaan johdattelevaa tekstiä lukuun ottamatta, minkä voisi mahdollisesti ajatella aiheuttavan nopeaa, automatisoitua vastaamista joka vääristäisi tuloksia.

Yllämainitut ongelmat omissa kysymyksissäni saattoivat jossain määrin vaikuttaa tuloksiin, mutta en pidä niitä merkittävänä ongelmana tulosten tulkinnan kannalta. Ensinnäkin kysymysten muotoilu korosti voimakkaasti olosuhteiden säilymistä samankaltaisena kahden vaihtoehdon välillä. Toisekseen kysymysten vastausten jakaumat, yhteydet muihin tekijöihin ja myös lähtöaiheet -muuttujan ja kysymysten efektikokojen erot viittaavat siihen, että kysymyksiä tulkittiin kuitenkin itsenäisinä toisistaan eli vastaajat lukivat ja tulkitsivat kysymyksenasettelut toisistaan erillisinä ja oikein. Tulevissa koeasetelmissa asetelmaa kannattaisi testata esimerkiksi muotoilemalla molemmat vastaukset siten, että henkilö vaihtaa toiseen organisaatioon, joista toisessa on korkeampi palkka, toisessa vaihtoehtoinen palkitsemisvaihtoehto.

Kyselytutkimuksissa, vastaajan suorittaessa testin käytännössä aina itsearvioina, on aina huomioitava niin sanottu vastaajavinouma (*response bias*) eli mahdollisuus, että vastaajien antamat tulokset eivät ole täysin todenmukaisia. Tämä saattaa olla seurausta esim. arviointiarvuudesta, taipumuksesta pyrkiä vastaamaan sosiaalisesti suotuisasti. Erityisesti tämän kyselyn kohdalla potentiaalinen riskitekijä oli se, että siinä kysyttiin melko suoraan erityisen arkaluonteisia asioita, esimerkiksi henkilön saamaa palkkaa. Kaikista kyselyyn vastanneista pieni osa olikin antanut palkaksi arvon 1, minkä uskon johtuvan juuri tästä efektistä. Kuten luvussa 3.4.1 kuvasin, joudun jo muista syistä jättämään tällaiset vastaajat pois lopullisesta aineistosta. Lopullisen aineiston vastausten laaja hajontaa ei anna erityistä syytä uskoa, että vastaukset olisivat erityisen vinoutuneita eivätkä siten edustavia. Teimme myös yrityksen edustajan kanssa paljon työtä varmistaaksemme ja viestiäksemme, että kaikki tulokset käsitellään täysin anonymisti rohkaistaksemme vastaajia vastaamaan rehellisesti.

Aineiston käsittelyssä ja siivoamisessa noudatin tiukkaa versiointia ja vältin tuhoamista aikaisempia versioita ja muuttujia uusien yhdistettyjen muuttujien alta. Jo rakentaessa kyselyä

alustaan olin nimennyt (*label*) muuttujat ja niiden saamat arvot huolellisesti jotta pystyisin aina varmistamaan esim. kategorisissa muuttujissa, kumpi arvo ohjaa kumpaa. Kirjatessani tuloksia SPSS:stä varsinaiseen tutkielmadokumenttiin kopioin arvot suoraan ja stilisoin ne sitten jälkikäteen haluamaani muotoon välttääkseni mahdolliset käsin kopioidessa syntyvät virheet.

Arvioitaessa tutkimuksen validiteettia on syytä pohtia ja huomioida erityisesti muutamia seikkoja. Ensinnäkin klassinen kyselytutkimusta koskeva validiteettihaaste on, missä määrin kyselyllä voi arvioida ihmisten todellista käyttäytymistä – mm. sosiaalipsykologiset tutkimukset ovat usein osoittaneet asenteet (joita ihmiset oletettavasti kyselyssä ilmaisevat) ja niihin liittyvän todellisen käytöksen täysin toisistaan erillisiksi. Pro gradu -tutkielman tasoisessa tutkimuksessa päädytään usein kyselytutkimukseen käytännön syistä eikä todellisen valintatilanteen järjestäminen kahden palkitsemisvaihtoehdon välillä olisi tietenkään mitenkään muutenkaan mahdollista kaikilla niillä tekijöillä, mitä tutkimuksessa tarjosin. Jatko-tutkimukseksi sopisivatkin siksi esim. Camererin ja kumppaneiden (1997) kvasikokeellisen tutkimuksen kaltaiset todellisissa tilanteissa tapahtuvia valintoja kartoittavat kokeet tai puhtaat, yhteen preferenssiin keskittyvät laboratorioskokeet. Tämän tutkielman tutkimuksen osalta uskon, että tarjosin vastaajille niin uskottavan valintatilanteen kuin suinkin pystyin tutkimuslomakkeen luovalla käytöllä mm. tarjottujen rahapalkintojen suhteen (kuten luvussa 3.1.1 kuvasin).

Yksi validiteetin laji on konstruktiovaliditeetti, joka viittaa siihen, että tutkimuksessa käytetyt käsitteet, esimerkiksi piilevät psykologiset konstruktiot, ovat tosiasiasa toisistaan erillisiä. Konstruktioiden riittävä erillisuus pyrittiin varmistamaan mm. ottamalla sitoutumiskonstruktio, joka on tutkitusti erillään toisenlaisesta samaistumiskonstruktioista, kuten luvussa 3.1.1 esitin. Vaikka osa psykologisista konstruktioista korreloi keskenään voimakkaasti, kuten ylempänä mainitsin, poikkesivat niiden yhteydet selitettäviin muuttujiin kuitenkin merkittävästi toisistaan.

Pyrin tutkimuksellani käsittelemään laajasti palkitsemistapoihin liittyviä preferenssejä tavallisilla työntekijöillä. Kuten luvussa 3.1.2 mainitsin, jätin tarkoituksella monet tavanomaisista yrityksen kokonaispalkitsemisen materiaalisista tekijöistä, esim. työsuhde-edut, pois jättääkseni tilaa kiinnostavammille työn järjestämiseen liittyville tekijöille. Jatkotutkimuksen olisi luonnollisesti hyvä tutkia myös näiden materiaalisten etujen preferointia suhteessa puhtaan rahallisiin – tämä voisi olla erityisen hyödyllistä yritysten näkökulmasta, materiaalisia etuja on varmasti helpointa korvata rahallisilla tai toisinpäin mikäli kustannussäästöjä olisi saavutettavissa. Toiseksi, kuten jo luvussa 5.1 mainitsin, tutkimuksen kulttuurisiin johtopäätöksiin on syytä suhtautua varauksella, kun 2/3 vastaajista oli suomalaisia – kysely on jo nykyisellään käännetty englannin



lisäksi saksaksi, espanjaksi ja kiinaksi ja olisi helppo levittää näin myös monen ulkomaalaisen saataville.

Näiden lisäksi päätimme jo kyselyä valmistellessa, että kaikki kyselyn palkkarajat asetettaisiin tutkimuseettisistä syistä niin sanotusti ”plussan puolelle” – näin varmistimme, ettemme edes vahingossa virheellisesti antaisi vastaajille kuvaa mahdollisista palkanalennuksista. Käytännössä siis esimerkiksi kuukaudessa käytettäviin työpäiviin liittyvässä kysymyksessä vaihtoehdot olivat säilyttää nykyinen määrä työpäiviä nykyistä suuremmalla palkalla tai vähentää työmäärää nykyisellä palkalla sen sijaan että tämä vähentäisi työmäärää JA nykyistä palkkaa. Tähän sinänsä harmittomaan muutokseen saattoi hukkua eräs palkitsemisen kannalta tärkeä tekijä; eräänlaisten saavutettujen etujen efekti. Erityisesti Kahneman (Kahneman & Tversky, 1979) viittasi tähän puhuessaan heuristiikoista, joiden perusteella ihmiset todellisuudessa tekevät valintoja – kuten ylempänä kertasin, hän esimerkiksi havaitsi ihmisten riskiaversiivisuuden johtuvan usein siitä, että ihmiset pelkäävät riskiä huomattavasti enemmän voidessaan menettää pienenkin saavutetun edun, vaikka voisivat suhteessa (ja odotusarvojen mukaisesti tasapainossa) voittaa paljonkin enemmän pienellä riskillä.

Lopuksi on syytä huomioida, että valitusta menetelmästä johtuen olen tarkastellut yllä esiteltyjä yhteyksiä lähinnä itsenäisinä, ts. tilanteessa, jossa muiden tekijöiden vaikutus on vakioitu. Todellisuudessa nämä taustatekijöiksi nimetyt henkilöiden attribuutit tuskin koskaan esiintyvät yksinään – kukin ihminen on yksilöllinen kokonaisuus sukupuolta, ikää, organisaatioon samastumista ja niin edelleen. Näin ollen yksi keskeinen jatkotutkimusehdotus olisikin tutkia nyt käsiteltyjen tekijöiden monipuolisia keskinäisiä suhteita; kuinka eri selittävät tekijät medioivat ja moderoivat toisten tekijöiden yhteyksiä preferenssimuuttujiin.

### **5.3 Yhteenveto ja palkitsemispreferenssien merkityksestä**

Olen tässä pro gradu -tutkielmassa tarkastellut monipuolisesti palkitsemista käytäntönä, jonka totuudet ja periaatteet ovat syntyneet kahden hyvin erilaisen tutkimusalan ristipaineissa. Tutkielmani teoreettisessa osassa tarkastelin kaikkia palkitsemistapoja niiden strategisen toimivuuden viitekehyksestä: mitä tiedämme teorian ja empirian pohjalta siitä, miten hyviä kukin erilainen palkitsemistapa, tai -viitekehys on pyrkiessämme käyttämään palkitsemista todellisena strategisena johtamisen työkaluna. Teoriaosuuden lopuksi esitin toiveen laajentaa tätä työkalupakkia tutkimalla ajatusta päivitetystä palkitsemisparadigmasta – sellaisesta, jossa palkitsemisessa hyödynnettäisiin yksilöiden preferenssejä tulla palkituksi hyvin erilaisin tavoin.

Tutkielmani empiirisessä osassa tarkastelin erään globaalisti toimivan yrityksen 729 työntekijän preferenssejä tulla palkituksi eri tavoin ja sitä, miten erilaiset taustatekijät näitä selittävät. Tutkimukseni tulokset vahvistivat uskoni siitä, että ei ainoastaan ihmisten taipumus suosia tietynlaista palkitsemista vaihtelee suuresti, sitä myös selittävät valtavan monenlaiset organisaatioon, yksilöiden persoonaan ja muihin taustatekijöihin liittyvät tekijät. Yhtä lailla sekä teoreettinen katsaukseni että oma tutkimukseni sai minut suhtautumaan skeptisesti Pinkin väitteisiin rahan asemasta palkitsemisessa – rahalliset palkitsemistavat olivat monille preferoituja ja ne tulevat myös jatkossa olemaan merkittävä osa strategisen palkitsemisen kokonaisuutta.

Yhteiskunta, jonka palkitsemiskäytännöt ovat vahvasti institutionalisoituneita saattaa olla vaikea kasvualusta paremmille, yksilöllisemmille palkitsemistavoille joita jälkiteollinen työelämä kovasti kaipaa. Työelämän sääntöjen paikallisemman sopimisen ja joustamisen ei tarvitse tarkoittaa työntekijän aseman heikentymistä – nähdäkseni yksilöllisten palkitsemispreferenssien tuntemuksella on valtava potentiaali hyödyttää tulevaisuudessa sekä yrityksen työntekijöitä että yrityksen johtoa. Työntekijän näkökulmasta yksilölliset palkitsemistavat voivat olla merkittävä vetovoimatekijä aikana, jolloin yleistuntuma on, etteivät yritykset enää viitsi panostaa työntekijöihin lainkaan. Yrityksen näkökulmasta ne voivat tarjota kilpailuedun rekrytointimarkkinoilla, mutta lisäksi ne voivat tuoda säästöjä ja joustoja palkitsemiseen – ei ole mitenkään itsestään selvää, että vaihtoehtoiset palkitsemistavat olisivat rahallista palkitsemista kalliimpia. Yritysten itsensäkin ei ole aina helppo murtaa olemassa olevia paradigmoja ja erilaisten palkitsemistapojen järjestäminen käytännössä on ehdottomasti suuri haaste myös pelkästään yritysten omien järjestelyiden näkökulmasta. Vaikka yksilölliseen palkitsemiseen perustuva tutkimus on akateemisella puolella nähdäkseni vielä varsin alussa, konsulttipuolella mm. Cantrell & Smith (2010) ovat avanneet pelin kirjallaan ”*Workforce of One: Revolutionizing Talent Management Through Customization*” joka tarjoaa yrityksille monen tasoisia esimerkkejä yksilöllisen palkitsemisen järjestämiseen käytännössä alkaen pienistä modulaarisista parannuksista aina kokonaisvaltaisiin, yksilöllisiin urasuunnitelmiin.

## Lähteet

- Akerloft, G.A. & Kranton, R.E. (2000). Economics and Identity. *The Quarterly Journal of Economics*, CXV, 715–753.
- Ariely, D., Gneezy, U., Loewenstein, G. & Mazar, N. (2009). Large Stakes and Big Mistakes. *The Review of Economic Studies*, 76, 451–469.
- Barber, A. E. & Roehling, M. V. (1993). Job postings and the decision to interview: A verbal protocol analysis. *Journal of Applied Psychology*, 845–856.
- Bellante, D. & Green, C.A. (2004). Relative risk aversion among the elderly. *Review of Financial Economics*, 13, 269–281.
- Benjamin, D.J., Choi, J.J. & Strickland, A.J. (2010). Social Identity and Preferences. *American Economic Review*, 100, 1913–1928.
- Brickley, J., Smith, C. & Zimmerman, J. (1997). *Managerial economics and organizational architecture*. Chicago: Irwin.
- Buchanan, D. & Huczynski, A. (2004). *Organizational Behavior – An Introductory Text. Fifth Edition*. Edinburgh: Pearson Education.
- Camerer, C.F., Babcock, L. Loewenstein, G. & Thaler, R.H. (1997). Labor Supply of New York City Cab Drivers: One Day at a Time. *The Quarterly Journal of Economics*, 112, 407–441.
- Cantrell, S. & Smith, D. (2010). *Workforce of One: Revolutionizing Talent Management Through Customization*. Boston: Harvard Business School Publishing.
- Cadsby, C. B., Song, F. & Tapon, F. (2007). Sorting and Incentive Effects of Pay for Performance: An Experimental Investigation. *Academy of Management Journal*, 50, 387–405.
- Cooper-Hakim, A. & Viswesvaran, C. (2005). The Construct of Work Commitment: Testing an Integrative Framework. *Psychological Bulletin*, 131, 241–259.
- Edwards, M. R. & Peccei, R. (2007). Organizational identification: Development and testing of a conceptually grounded measure. *European Journal of Work & Organizational Psychology*, 16, 25–57.

- Eisenberger, R. & Aselage, J. (2009). Incremental Effects of Reward on Experienced Performance Pressure: Positive Outcomes for Intrinsic Interest and Creativity. *Journal of Organizational Behavior*, 30, 95–117.
- Elinkeinoelämän keskusliitto. (2011) *Kooste EK:n palkkausjärjestelmätiedustelun 2011 tuloksista*, noudettu 23.11.2014 osoitteesta  
[http://ek.fi/wp-content/uploads/palkkausjarjestelmat\\_koostetuloksista15112011.pdf](http://ek.fi/wp-content/uploads/palkkausjarjestelmat_koostetuloksista15112011.pdf)
- Festinger, L. (1954). A Theory of Social Comparison Processes. *Human Relations*, 7, 117–140.
- Gagné, M. & Deci, E.L. (2005). Self-Determination Theory and Work Motivation, *Journal of Organizational Behavior*, 26, 331–362.
- Gerhart, B. & Fang, M. (2012). Does Pay for Performance Diminish Intrinsic Interest? *The International Journal of Human Resource Management*, 23, 1176–1196.
- Gerhart, B. & Rynes, S.L. (2003). *Compensation – Theory, Evidence, and Strategic Implications*. Thousand Oaks: Sage.
- Groshen, E. L. & Krueger, A. B. (1990). The structure of supervision and pay in hospitals. *Industrial and Labor Relations Review*, 43, S134–S146.
- Hakonen, A., Salimäki, A. & Hulkko, K. (2005). *Palkitsemisen tila ja muutos Suomessa 2004*. Helsinki: Työministeriö.
- Helkama, K., Myllyniemi, R. & Liebkind, K. (1999) *Johdatus sosiaalipsykologiaan*. Helsinki: Edita.
- Herzberg, F. (1987). One More Time: How do you motivate employees? *Harvard Business Review*, September-October, 5-16.
- Hicks, L. E. (1970). Some properties of ipsative, normative and forced-choice normative measures. *Psychological Bulletin*, 74, 167–184.
- Holzer, H. J. (1990). Wages, employer costs and employee performance in the firm. *Industrial & Labor Relations Review*, 43, 147–167.
- Hufnagel, E.M. (1987). Developing Strategic Compensation Plans. *Human Resource Management*, 26, 93–108.

- Jenkins, D. G. Jr., Mitra, A., Gupta, N. & Shaw, J.D. (1998) Are financial incentives related to performance? A meta-analytic review of empirical research. *Journal of Applied Psychology*, 83, 777–787.
- Kahneman, D. & Tversky, A. (1979). Prospect Theory: An Analysis of Decision under Risk. *Econometrica*, 47, 263–295.
- Krueger, A. B. (1988). The determinants of queues for federal jobs. *Industrial & Labor Relations Review*, 41, 567–581.
- Larkin, I., Pierce, L. & Gino, F. (2012). The Psychological Costs of Pay-For-Performance: Implications for the Strategic Compensation of Employees. *Strategic Management Journal*, 33, 1194–1214.
- Lawton, K. E. & Chernyshenko, O. S. (2008). Examining Determinants of Employee Benefit Preferences: Joint Effects of Personality, Work Values, and Demographics. *Asia Pacific Journal of Human Resources*, 46, 220–240.
- Lazear, E.P. (2000). Performance Pay and Productivity. *American Economic Review*, 90, 1346–1361.
- Lazear, E.P. & Gibbs, M. (2009) *Personnel Economics in Practice – Second Edition*. New York: Wiley.
- Levine, D.I. (1993). What Do Wages Buy? *Administrative Science Quarterly*, 38, 462–483.
- Mankiw, N. G. & Taylor, M. P. (2011). *Economics – Second Edition*. Hampshire: Gengage Learning.
- Maslow, A. H. (1943). A theory of human motivation. *Psychological Review*, 50, 370–396.
- Meyer, J. P. & Allen, N. J. (1991). A Three-component conceptualization of organizational commitment. *Human Resource Management Review*, 1, 61–89.
- Meyer, J. W. & Rowan, B. (1977). Institutionalized Organizations: Formal Structure as Myth and Ceremony. *American Journal of Sociology*, 83, 340–363.
- Neal, D. (1993). Supervision and wages across industries. *The Review of Economics and Statistics*, 75, 409–417.
- Nummenmaa, L. (2009) *Käyttäytymistieteiden tilastolliset menetelmät*. Helsinki: Tammi.

- O'Reilly, C. A. & Chatman, J. (1986). Organizational commitment and psychological attachment: the effects of compliance, identification and internalization on prosocial behavior. *Journal of Applied Psychology*, 71, 492–499.
- Peach, E.K. & Stanley, T.D. (2009). Efficiency Wages, Productivity and Simultaneity: A Meta-Regression Analysis. *Journal of Labor Research*, 30, 262–268.
- Pink, D. (2009). *Drive: The Surprising Truth About What Motivates Us*. New York: Penguin.
- Raff, D.M.G. & Summers, L.H. (1987). Did Henry Ford Pay Efficiency Wages? *Journal of Labor Economics*, 5, 57–86.
- Salimäki, A., Sweins, C., Heiskanen, J. & Laamanen, T. (2009). *Palkitsemisen tila ja muutos Suomessa 2008*. Helsinki: Edita.
- Sent, E.-M. (2004). Behavioral Economics: How Psychology Made it Back Into Economics, *History of Political Economy*, 36, 735–760.
- Shaw, J.D., Delery, J.E., Jenkins, G. & Gupta, N. (1998). An organization-level analysis of voluntary and involuntary turnover. *Academy of Management Journal*, 41, 511–525.
- Turban, D.B., Eyring, A.R. & Campion, J.E. (1993). Job attributes: Preferences compared with reasons given for accepting and rejecting job offers. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 66, 71–81.
- Van Herpen, M., Van Praag, M. & Cools, K. (2005) The Effects of Performance Measurement and Compensation on Motivation: An Empirical Study. *De Economist*, 153, 303–329.
- Youtube. *RSA Animate – Drive: The Surprising Truth About What Motivates Us*. Haettu 21.10.2014 osoitteesta <https://www.youtube.com/watch?v=u6XAPnuFjJc>.
- Zucker, L.G. (1987). Institutional Theories of Organization. *Annual Review of Sociology*, 13, 443–464.

# Liite 1: Kyselylomake

Tervetuloa vastaamaan "Minkä koemme työssämme palkitsevaksi?" -kyselyyn!

Kyselyyn vastaaminen kestää n. 10 – 15 minuuttia. Vastaaminen on vapaaehtoista. Toivomme kyselyn luotettavuuden varmistamiseksi, että jokaiseen kysymykseen vastataan - jokainen yksittäinen kysymys on numeroitu. Kyselyyn vastaaminen tapahtuu täysin anonyymisti, eikä kyselyyn vastanneiden henkilöllisyyttä tai yksittäisten vastaajien vastauksia pyritä erittelemään - kyselyn pohjalta kertyneestä aineistosta koostetaan kyselyn jälkeen loppuraportti, jota tarkastellaan tilastollisesti kokonaisuutena.

## 1. Ikäsi

Alle 20 vuotta

## 2. Sukupuolesi

- Mies**  
 Nainen

## 3. Liiketoiminta-alue / Business Area

Valitse parhaiten omaa liiketoiminta-alueettasi vastaava vaihtoehto

## 4. Maantieteellinen sijaintisi

Japani

## 5. Valitse valuutta, jossa saat palkkasi

EUR

## 6. Kauanko olet työskennellyt

- Alle vuoden  
 1 – alle 3 vuotta  
 3 – alle 5 vuotta  
 5 – alle 10 vuotta

- 10 – alle 15 vuotta
- 15 vuotta tai kauemmin

7. Työnkuvasi

Valitse alla olevasta listasta se nimike, joka vastaa mielestäsi parhaiten nykyistä työnkuvaasi

- Johtaja / Director
- Esimies / Manager with subordinates
- Asiantuntija / Professional/Specialist
- Tiimiesimies / Team leader/Supervisor
- Työntekijä / Shopfloor employee

Työni sisältö

Valitse väittämistä ne, jotka kuvaavat työtäni

	Kyllä	Ei
8. Asemani on asiakasvastuullinen	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>
9. Olen tulosvastuullisessa asemassa	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>
10. Mulla on alaisia / olen esimiesasemassa	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>
11. Työni on merkittävässä määrin tietotyötä tai luovaa työtä	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>
12. Työni on merkittävässä määrin suorittavaa työtä	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>

13. Koulutustausta

Valitse listasta vaihtoehto, joka vastaa parhaiten korkeinta suorittamaasi tutkintoa





Ohessa on väittämiä koskien sinua ja työorganisaatiotasi, sekä sinua ja työtehtäviäsi. Vastaa asteikolla yhdestä viiteen, kuinka hyvin kukin väittämä pitää paikkansa sinun kohdallasi.

	Ei pidä lainkaan paikkaansa			Pitää täysin paikkansa	
	1	2	3	4	5
14. Mnulla ja yritykselläni ovat yhteiset arvot ja tavoitteet	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
15. Mnun on usein pakotettava itseni lähtemään töihin	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
16. En pidä todennäköisenä, että jättäisin nykyisen työpaikkani seuraavan vuoden aikana.	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
17. Pidän itseäni "organisaatioihmisenä"	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
18. Se, mitä työorganisaationi edustaa, on minulle tärkeää	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
19. Päivittäisten työtehtävieni tekeminen on minusta erittäin tyydyttävää	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
20. Mnulla on vahvat siteet organisaatiooni	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
21. Työni tekeminen on mielestäni kaiken vaivan arvoista	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
22. Ajattelen usein irtisanoutuvani nykyisen työnantajani palveluksesta	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
23. Mnusta tuntuu usein töissä siltä, ettei päivää lopu koskaan	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
24. Työpaikkani tässä yrityksessä on iso osa sitä, kuka olen	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
25. Jäsenyys työorganisaatiossani on minulle tärkeää	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
26. Olen erittäin tyytyväinen varsinaiseen työhöni.	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
27. Tutkin usein muita työvaihtoehtoja muissa organisaatioissa	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
28. Olen yleensä haltioissani työstäni/tehtävistäni	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Kuinka tyytyväinen olet nykyiseen palkitsemiseesi?

Vastaa asteikolla yhdestä viiteen, missä määrin kukin alla oleva väittämä pitää paikkansa sinun kohdallasi. Mikäli väittämä ei koske sinua, valitse "Ei koske minua".

	1 = Ei pidä lainkaan paikkaansa	2	3	4	5 = Pitää täysin paikkansa	Ei koske minua
	29. Olen tyytyväinen peruspalkkaani	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
30. Olen tyytyväinen viimeaikoina saamiini palkankorotuksiin	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
31. Olen tyytyväinen viimeaikoina saamiin kannustepalkkioihin	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
32. Ymmärrän, mistä yrityksen palkitseminen koostuu	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
33. Olen tyytyväinen organisaatiomme palkitsemisjärjestelmään	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
34. Palkitsemiseni on oikeudenmukaista suhteessa	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

työn vaativuuteen

35. Palkitsemiseni on oikeudenmukaista suhteessa suorittumiseeni tehtävässäni



36. Työni on

Täysipäiväinen

Osa-aikainen

37. Keskimääräinen **vuosiansiosi, ennen veroja?** (valuutta EUR)

*Huomioi arvioon myös mahdolliset toistuvat/tyypilliset lisät ym.*

*Huom! Käytä pelkkiä numeroita, ei pilkkuja tai pisteitä. Summittainen tarkkuus riittää.*

10000



Seuraavilla sivuilla esitetään **kuvitteellisia väittämiä** liittyen työ- ja vapaa-aikaan, kannustimiin, vaikutusmahdollisuuksiisi työpaikalla, saamaasi tukeen organisaatiossa sekä mahdollisuuksiisi kouluttautua työsi ohella. Vastaa kuhunkin kysymykseen mahdollisimman totuudenmukaisesti omien arvostuksiesi pohjalta.

Esitetyt rahasummat perustuvat ilmoittamaasi vuosiansioon 10000 EUR (n. 833 EUR kuukaudessa). Kaikki kyselyssä esitetyt summat/korotukset ovat **bruttona / ennen veroja**.

## Vapaa-aika & kannustimet

38. Jos saisin valita, tekisin mieluiten

- nykyisen määrän työpäiviä 455 EUR korkeammilla vuosiansiolla (n. 38 EUR kuukaudessa)
- yhden päivän vähemmän töitä kuukaudessa nykyisillä ansiollani
- yhden päivän enemmän töitä kuukaudessa, mutta 1023 EUR korkeammilla vuosiansiolla (n. 85 EUR kuukaudessa)

39. Olet saavuttanut tulostavoitteesi tälle vuodelle täydellisesti, ja sinulle on tiedossa palkkio. Valitse mieluisampi palkkio seuraavista:

- Kaksi ylimääräistä viikkoa (palkallista) lomaa
- 400 EUR palkkio

40. Tulevaisuudessa tulisin mieluiten palkituksi siten, että

- Saisin kiinteän, nykyisen vuosiansioni riippumatta siitä, miten suoriudun töistäni
- Saisin 9500 EUR kiinteänä vuosiansiona, mutta lisäksi saisin keväällä 0–1000 EUR kertabonuksen riippuen siitä, miten suoriudun tehtävistäni vuoden aikana (maksimissaan yhteensä 10500 EUR)

41. Tulevaisuudessa tulisin mieluiten palkituksi siten, että

- Saisin kiinteän, nykyisen vuosiansioni riippumatta siitä, miten suoriudun töistäni
- Saisin 9000 EUR kiinteänä vuosiansiona, mutta lisäksi saisin keväällä 0–2000 EUR kertabonuksen riippuen siitä, miten suoriudun tehtävistäni vuoden aikana (maksimissaan yhteensä 11000 EUR)

42. Tulevaisuudessa tulisin mieluiten palkituksi siten, että

- Saisin kiinteän, nykyisen vuosiansioni riippumatta siitä, miten suoriudun töistäni
- Saisin 8500 EUR kiinteänä vuosiansiona, mutta lisäksi saisin keväällä 0–3000 EUR kertabonuksen riippuen siitä, miten suoriudun tehtävistäni vuoden aikana (maksimissaan yhteensä 11500 EUR)

<<

>>

## Vaikutusmahdollisuudet

Ennen seuraaviin kysymyksiin vastaamista, pysähdy hetkeksi miettimään työsi eri puolia!  
Kuinka paljon sinulla on tällä hetkellä **vaikutusmahdollisuuksia** siihen, miten työsi käytännön tasolla hoituu?

Pystytkö vaikuttamaan

- oman **työsi sisältöön**, ja työn **tavoitteisiin**
- millainen **työaika** sinulla on tai milloin tulet töihin
- **millaisia työvälineitä tai toimintatapoja** yksikössäsi on
- millaisessa työympäristössä teet työtäsi tai millainen työtiimisi on
- millaista **työsi on tulevaisuudesa tai miten se muuttuu**

43. Kuinka tyytyväinen olet yleisellä tasolla mahdollisuuksiisi vaikuttaa niihin käytännön asioihin, joiden puitteissa teet työtäsi?

	Erittäin tyytymätön				Erittäin tyytyväinen
	1	2	3	4	5
Tyytyväisyys vaikutusmahdollisuuksiin	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Sinulle tulee mahdollisuus vaihtaa työpaikkaa. Oletetaan, että vaihdosta ei koidu kustannuksia, ja että uuden työpaikan **kaikki** muut ominaisuudet (esim. yleinen viihtyvyys, ihmissuhteet jne.) yllä miettimäsi vaikutusmahdollisuuksia lukuun ottamatta pysyvät samoina.

Valitse kussakin kolmesta seuraavasta tilanteesta sinulle paremmin sopiva vaihtoehto.

44.

- Pysyisin mieluummin nykyisessä työpaikassani 400 EUR nykyistä suuremmilla vuosiansioilla
- Vaihtaisin toiseen työpaikkaan, jossa ansaitsisin saman verran kuin nykyisinkin, mutta jossa vaikutusmahdollisuuteni olisivat **paremmat** muutamissa minulle tärkeissä asioissa

45.

- Pysyisin mieluummin nykyisessä työpaikassani 800 EUR nykyistä suuremmilla vuosiansioilla
- Vaihtaisin toiseen työpaikkaan, jossa ansaitsisin saman verran kuin nykyisinkin, mutta jossa vaikutusmahdollisuuteni olisivat **paremmat** muutamissa minulle tärkeissä asioissa

46.

- Pysyisin mieluummin nykyisessä työpaikassani 800 EUR nykyistä suuremmilla vuosiansioilla
- Vaihtaisin toiseen työpaikkaan, jossa ansaitsisin saman verran kuin nykyisinkin, mutta jossa vaikutusmahdollisuuteni työhöni olisivat **kaikin tavoin merkittävästi paremmat**

<< >>

## Organisaation tuki

Ennen seuraaviin kysymyksiin vastaamista, pysähdy hetkeksi miettimään työsi eri puolia!  
Kuinka paljon saat tällä hetkellä **tukea** organisaatiossa?

Esimerkiksi

- Saatko mielestäsi riittävästi **palautetta**?
- Onko sinulla mahdollisuuksia **antaa palautetta organisaatiollesi**?
- Saatko **esimieheiltäsi aikaa, selkeitä tavoitteita omaan työhösi ja ymmärrystä toimintatavoillesi ja tyylillesi**?
- Onko sinulla mahdollisuus keskustella työstäsi ja saada **vertaistukea** kollegoiltasi?

47. Kuinka tyytyväinen olet keskimäärin siihen tukeen, mitä saat tällä hetkellä organisaatiossa?

	Erittäin tyytymätön				Erittäin tyytyväinen
	1	2	3	4	5
Tyytyväisyys saatuun tukeen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Sinulle tulee mahdollisuus vaihtaa työpaikkaa. Oletetaan, että vaihdosta ei koidu kustannuksia, ja että uuden työpaikan **kaikki** muut ominaisuudet (esim. yleinen viihtyvyys, ihmissuhteet jne.) yllä miettimääsi organisaatiossa saatua tukea lukuun ottamatta pysyvät samoina.

Valitse kussakin kolmesta seuraavasta tilanteesta sinulle paremmin sopiva vaihtoehto.

48.

- Pysyisin mieluummin nykyisessä työpaikassani 400 EUR nykyistä suuremmilla vuosiansioilla
- Vaihtaisin toiseen työpaikkaan, jossa ansaitsisin saman verran kuin nykyisinkin, mutta jossa saisin organisaatiolta parempaa tukea **muutamissa minulle tärkeissä asioissa**

49.

- Pysyisin mieluummin nykyisessä työpaikassani 800 EUR nykyistä suuremmilla vuosiansioilla
- Vaihtaisin toiseen työpaikkaan, jossa ansaitsisin saman verran kuin nykyisinkin, mutta jossa saisin organisaatiolta parempaa tukea **muutamissa minulle tärkeissä asioissa**

50.

- Pysyisin mieluummin nykyisessä työpaikassani 800 EUR nykyistä suuremmilla vuosiansioilla
- Vaihtaisin toiseen työpaikkaan, jossa ansaitsisin saman verran kuin nykyisinkin, mutta jossa saisin organisaatiolta **merkittävästi parempaa tukea monissa minulle tärkeissä asioissa**

<< >>

## Kehittymismahdollisuudet

Ennen seuraaviin kysymyksiin vastaamista, pysähdy hetkeksi miettimään työsi eri puolia!  
Kuinka paljon sinulla on tällä hetkellä mahdollisuuksiasi **kehittyä** työssäsi ja tehtävissäsi?

Esimerkiksi

Ehditkö oppia työssä tarvittavia taitoja **rauhassa työn ohessa**, onko sinulla riittävästi aikaa kehittyä työssäsi? Ovatko **tehtäväsi monipuolisia ja haastavatko** ne jatkuvasti sinua kehittymään? Saatto tarvittaessa ohjausta tai **mentorointia sinua kokeneemilta kollegoilta** sekä esimiehiltäsi? Onko sinulla mahdollisuus osallistua työsi puitteissa **kursseille tai koulutuksiin** omien tarpeidesi ja toiveidesi mukaan?

51. Kuinka tyytyväinen olet keskimäärin tämänhetkisiin mahdollisuuksiisi kehittyä työssäsi?

	Erittäin tyytymätön				Erittäin tyytyväinen
	1	2	3	4	5
Tyytyväisyys kehitysmahdollisuuksiin	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Sinulle tulee mahdollisuus vaihtaa työpaikkaa. Oletetaan, että vaihdosta ei koidu kustannuksia, ja että uuden työpaikan **kaikki** muut ominaisuudet (esim. yleinen viihtyvyys, ihmissuhteet jne.) yllä miettimäsi kehittymismahdollisuuksia lukuun ottamatta pysyvät samoina.

Valitse kussakin kolmesta seuraavasta tilanteesta sinulle paremmin sopiva vaihtoehto.

52.

- Pysyisin mieluummin nykyisessä työpaikassani 400 EUR nykyistä suuremmilla vuosiansioilla
- Vaihtaisin toiseen työpaikkaan, jossa ansaitsisin saman verran kuin nykyisinkin, mutta jossa kehittymismahdollisuuteni olisivat **paremmat muutamalla minulle tärkeällä tavalla**

53.

- Pysyisin mieluummin nykyisessä työpaikassani 800 EUR nykyistä suuremmilla vuosiansioilla
- Vaihtaisin toiseen työpaikkaan, jossa ansaitsisin saman verran kuin nykyisinkin, mutta jossa kehittymismahdollisuuteni olisivat **paremmat muutamalla minulle tärkeällä tavalla**

54.

- Pysyisin mieluummin nykyisessä työpaikassani 800 EUR nykyistä suuremmilla vuosiansioilla
- Vaihtaisin toiseen työpaikkaan, jossa ansaitsisin saman verran kuin nykyisinkin kuukaudessa, mutta jossa **suuri osa minulle tärkeistä kehittymismahdollisuuksista** olisi merkittävästi parempia.

Kiitoksia vastauksistasi! Alle voit vielä kirjoittaa kommenttejasi, kysymyksiäsi tai palautetta kyselyn tekijälle!

<<

>>