



Vaasan yliopisto
UNIVERSITY OF VAASA

Lotta Jokelainen

Vastuullinen palkitseminen

Henkilöstön kokemukset vastuullisesta palkitsemisesta
asiantuntijaorganisaatiossa

Johtamisen akateeminen yksikkö
Henkilöstöjohtamisen pro gradu -tutkielma
Henkilöstöjohtamisen maisteriohjelma

Vaasa 2020

VAASAN YLIOPISTO**Johtamisen yksikkö**

Tekijä:	Lotta Jokelainen		
Tutkielman nimi:	Vastuullinen palkitseminen: Henkilöstön kokemukset vastuullisesta palkitsemisesta asiantuntijaorganisaatiossa		
Tutkinto:	Kauppätieteiden maisteri		
Oppiaine:	Henkilöstöjohtaminen		
Työn ohjaaja:	Riitta Viitala		
Valmistumisvuosi:	2020	Sivumäärä:	82

TIIVISTELMÄ

Tässä pro gradu -tutkielmassa perehdytään vastuullisuuden, palkitsemisen ja vastuullisen henkilöstöjohtamisen avulla vastuulliseen palkitsemiseen. Tutkielman tavoitteena on tutkia henkilöstön kokemuksia vastuullisesta palkitsemisesta sekä vastuullisen palkitsemisen toteutumista tutkittavassa yrityksessä.

Aiheeseen syvennytään alan kirjallisuuden ja tieteellisen tutkimuksen avulla, niin ikään luoden tutkielmalle teoreettisen viitekehyksen. Tämän teoreettisen pohjan avulla lähdettiin empiirisesti tutkimaan erään suomalaisen finanssialan yhtiön työntekijöiden mielikuvia ja kokemuksia vastuullisesta palkitsemisesta aiheeseen liittyen luodun kyselyn avulla, josta saatuja tuloksia tutkittiin laadullisin ja määrällisin menetelmin. Tutkimusongelmaa tarkasteltiin seuraavan kolmen tutkimuskysymyksen avulla:

1. Mitä vastuullinen palkitseminen on?
2. Mitä mielikuvia vastuullisen palkitsemisen käsite herättää työntekijöissä?
3. Koetaanko tutkittavan yrityksen palkitseminen vastuulliseksi valittujen teemojen (Läpinäkyvyys, pitkäaikaisuus, oikeudenmukaisuus, tasa-arvoisuus ja johdonmukaisuus) mukaisesti?

Tutkielman tulokset osoittivat, että henkilöstön mielikuvat vastuullisesta palkitsemisesta ovat hyvin lähellä kirjallisuudessa esiteltyä kuvaa vastuullisesta palkitsemisesta. Eli vastuullisen palkitsemisen koetaan olevan oikeudenmukaista ja reilua, johdonmukaista ja helposti ymmärrettävää, tasa-arvoista ja samanlaista kaikille, sekä selkeästi viestittyä ja läpinäkyvää. Mukaan tuli myös kokemukset siitä, että vastuullisella palkitsemisella ohjataan työntekijöiden toimintaa vastuullisempaan suuntaan, kuin että palkitsemisen muodot itsessään ovat vastuullisia. Kvantitatiiviset tulokset tukivat sitä ajatusta, että palkitseminen on toteutettu vastuullisesti tutkittavassa yrityksessä ja että vastuullisen palkitsemisen piirteet myös omaavat riippuvuutta keskenään.

Tutkielmassa esitelty aihe vaatii lisätutkimusta, sillä henkilöstön kokemukset vastuullisesta palkitsemisesta on vasta vähäisen tutkimuksen kohteena ollut aihe. Myös muut vastuullisen palkitsemisen näkökulmat vaativat vielä lisää tutkimusta, kuten esimerkiksi vastuullisuudesta palkitsemista muusta kuin yritysjohton näkökulmasta.

AVAINSANAT: Vastuullisuus, palkitseminen, vastuullinen henkilöstöjohtaminen, vastuullinen palkitseminen

Sisällys	sivu
Tiivistelmä	1
Kuvio- ja taulukkoluetelo	5
1 Johdanto	6
1.1 Keskeiset käsitteet	7
1.1.1 Palkitseminen	7
1.1.2 Vastuullinen henkilöstöjohtaminen (<i>Sustainable Human Resource Management</i>)	8
1.2 Tutkimuksen tavoite ja tutkimuskysymykset	9
1.3 Tutkielman rakenne	9
2 Palkitseminen	11
2.1 Palkitsemisen pohja	11
2.1.1 Palkitsemisstrategia	11
2.1.2 Palkitsemispolitiikka	13
2.1.3 Oikeudenmukaisuus palkitsemisessa	14
2.1.4 Tasa-arvoisuus ja yhdenvertaisuus palkitsemisessa	17
2.2 Kokonaispalkitseminen	18
2.2.1 Tulos- ja voittopalkkiot	22
2.2.2 Henkilöstörahasot	23
2.2.3 Ylimääräiset eläkevakuutukset	24
2.2.4 Laajennettu työterveyshuolto	24
2.3 Palkitsemisen vaikutuksia	25
3 Vastuullinen henkilöstöjohtaminen	28
3.1 Henkilöstöjohtaminen ja vastuullisuus	28
3.2 Vastuullisen henkilöstöjohtamisen piirteet	31
3.2.1 Tasapuolisuus ja oikeudenmukaisuus	32

3.2.2 Läpinäkyvät käytännöt	33
3.2.3 Työntekijöiden hyvinvointi	34
3.3 Vastuullinen palkitseminen	35
3.3.1 Läpinäkyvyys	36
3.3.2. Pitkän aikavälin huomioiminen	37
3.3.3 Oikeudenmukaisuus	37
3.3.4 Tasa-arvoisuus	38
3.3.5 Johdonmukaisuus	38
4 Empiirisen tutkimuksen toteutus ja tulokset	40
4.1 Tutkimusmenetelmät ja aineiston keruu	40
4.2 Aineisto ja analysointi	42
4.3 Tulokset	44
4.3.1 Taustamuuttujien esittely	45
4.3.2 "Mitä vastuullinen palkitseminen sinusta tarkoittaa?" – Henkilöstön näkemykset vastuullisesta palkitsemisesta	46
4.3.3 Palkka ja palkitsemisen muodot – Vastaajien käsitys palkitsemisesta	49
4.3.4 Kokemus vastuullisuudesta ja palkitsemisesta yrityksessäni	51
4.3.5 Vastuullisen palkitsemisen piirteet ja toteutuminen – Läpinäkyvyys, oikeudenmukaisuus, tasa-arvo ja yhdenvertaisuus ja johdonmukaisuus	54
4.3.6 Vastuullisen palkitsemisen kokemuksen väliset korrelaatiot	63
5 Johtopäätökset	66
5.1 Tutkimuskysymyksiin ja – ongelmaan vastaaminen	66
5.2 Tutkimuksen arviointi	68
5.2.1 Tutkimuksen reliabiliteetti ja validiteetti	68
5.2.2 Jatkotutkimusehdotuksia	69
Lähteet	71
Liitteet	77

Liite 1. Kyselyn saate	77
Liite 2. Kysely	78

Kuvio- ja taulukkoluetelo

Kuvio 1: Palkitsemisen kokonaisuus (Hakonen et al., 2014, s.36)	19
Kuvio 2: Vastuullisuus yrityksessäni (keskiarvot ja keskihajonnat)	52
Kuvio 3: Palkitseminen (keskiarvo ja keskihajonta)	53
Kuvio 4: Minua motivoi työssäni eniten	54
Kuvio 5: Läpinäkyvyys (keskiarvo ja keskihajonta)	55
Kuvio 6: Oikeudenmukaisuus (keskiarvo ja keskihajonta)	57
Kuvio 7: Tasa-arvo ja yhdenvertaisuus (keskiarvo ja keskihajonta)	60
Kuvio 8: Johdonmukaisuus (keskiarvo ja keskihajonta)	62
Taulukko 1: Korrelaatiot	64

1 Johdanto

Ennen vuoden 2007 finanssikuplan puhkeamista, olivat vääränlaiset ja epärealistiset palkitsemistavat, kuten lyhytaikaisista suoriutumisista palkitsemista epärealistisen suurilla palkkioilla, jotka eivät kuvastaneet suorituksen todellista arvoa, osana yritysten henkilöstöjohtamisen käytänteitä. Nykyään näiden palkitsemisen tapojen nähdään olevan vastuutonta palkitsemista (Ehnert & Harry, 2012). Vuosien 2007-2009 finanssikriisi ja siitä aiheutunut lama vaikutti negatiivisesti työntekijöiden suhtautumiseen palkitsemisen oikeudenmukaisuudesta, sekä työntekijöiden luottamukseen palkitsemisjärjestelmiin liittyen, varsinkin suuremmissa yrityksissä (Scott, McMullen, & Royal, 2011). Globaali ja epävarma ympäristö ovat edelleen edesauttaneet yritysten halua vahvistaa omaa asemaansa niin vastuullisen liiketoiminnan kuin myös kestävien toimintojen saralla. Näin ollen yritykset toimivat vastuullisina johtajina, ja saavat kehitettyä suhdettaan tärkeimpien sidosryhmiensä kanssa (Gond, Igalens, Swaen, & El Akremi, 2011).

Nykypäivänä tulee nousemaan esille entisestään vastuullisuuskysymykset ja yritysten vastuullisuus, joten myös yrityksen palkitsemisen tavoissa tätä ei voida jättää huomiotta. Vastuullisesta palkitsemisesta löytyy jonkin verran tuoretta tutkimusta, mutta aihe on vielä hyvin tuore sekä ajankohtainen, joten tutkimukselle aiheesta on tarvetta. Varsinkin suomalaisesta yrityskentästä ja työntekijöiden mielikuvia palkitsemiseen ei ole vielä kovinkaan paljoa tutkittu. Suomalaisten yritysjohtajien kokemuksia vastuullisesta henkilöstöjohtamisesta löytyy esimerkiksi Järlström, Saru ja Vanhala (2018) tutkimuksesta, mutta henkilöstön kokemukset eivät ole vielä olleet tutkielman keskiössä. Myös tarkempaa perehtymistä juuri palkitsemiseen kaivataan. Näin ollen tutkimuksen kohteeksi valittiin vastuullinen palkitseminen ja henkilöstön kokemukset siitä.

1.1 Keskeiset käsitteet

Tässä luvussa esitellään tutkielman kannalta keskeiset käsitteet, mitä sisältöjä ja merkityksiä näille käsitteille on annettu. Monet näistä käsitteistä ovat vielä suhteellisen uusia tutkimuksen kentässä, joten käsitteiden määritelmät eivät ole vielä täysin yksimielisiä tutkijoiden keskuudessa. Tästä syystä näitä käsitteitä on tarkasteltu eri näkökulmien kautta ja niiden määritelmiä tullaan avaamaan vielä tarkemmin teorialuvuissa.

1.1.1 Palkitseminen

Palkitseminen on keskeinen osa jokaista yritystoimintaa, sillä tehdystä työstä täytyy saada palkkio, eli palkkaa. Palkitseminen on kuitenkin suurempi kokonaisuus kuin vain työstä saatu palkka, joten sillä voidaan vaikuttaa työntekijöihin monin eri keinoin. Palkitsemisen tavoitteena on usein kannustaa työntekijöitä toimimaan tehokkaasti, sekä motivoimaan henkilöstöä toimimaan yrityksen strategian mukaisesti. Houkuttelevan palkitsemisen avulla voidaan saada aikaan kiinnostusta yritykseen potentiaalisten työntekijöiden keskuudessa. Toimiva palkitsemisjärjestelmä myös sitouttaa nykyisiä työntekijöitä yritykseen (Hakonen & Nylander, 2015, s.11).

Palkitsemisen avulla on tarkoitus luoda aikaan innostusta, sitoutumista, hyvää suoriutumista työtehtävistä, osaamisen kehittämistä, toimivaa yhteistyötä, kehitystä ja tuottavuutta yrityksessä. Palkitsemisella on tarkoitus vaikuttaa moneen asiaan, mutta aina se ei onnistu. Työntekijät saattavat kokea lähinnä epäoikeudenmukaisuutta ja kateutta, joka voi vaikuttaa ei-toivottuun vaihtuvuuteen sekä ei-toivottuun organisaatiokulttuuriin. Jotta palkitseminen on toimiva keino toiminnan parantamiseen, täytyy sen olla kokonaisvaltaisesti mietittyä ja toteutettua (Ylikorkala, Hakonen, Hakonen, & Hulkko-Nyman, 2018, s.13–14).

Palkitseminen on laaja kokonaisuus ja sitä on tarkoitus lähteä purkamaan tarkemmin teorialuvussa. Palkitsemisessa keskitytään tarkemmin *aineellisen palkitsemiseen*, joka on iso osa palkitsemisen kenttää.

1.1.2 Vastuullinen henkilöstöjohtaminen (*Sustainable Human Resource Management*)

Vastuullinen henkilöstöjohtaminen on viime aikoina herättänyt tutkijoiden mielenkiinnon, mutta sen määritelmä on silti vielä suhteellisen häilyvä. Vastuullisen henkilöstöjohtamisen määritelmä liitetään useimmiten yhteen kestävästä henkilöstöjohtamisesta (*sustainable HRM*) kanssa, mutta se on liitetty myös yhteen henkilöstöresurssien kestävästä johtamisesta (*sustainable management of HRs*) ja kestäviin työtapoihin (*sustainable work systems*), kuin myös vastuulliseen johtamiseen (*responsible leadership*). Vastuullisesta henkilöstöjohtamisesta puhuttaessa, otetaan usein myös esille vihreä henkilöstöjohtaminen (*Green HRM*), joka ottaa huomioon käytäntöjä, jotka auttavat edistämään ympäristöön liittyvää kestävyyttä (Kramar, 2014; Viitala, 2015, s.328–329).

Vastuulliseen henkilöstöjohtamiseen liitetyt eri termit ja määritelmät ovat hyvin samankaltaisia, ja niitä yhdistää ajatus siitä, että niissä annetaan tunnustusta organisaation ihmisille ja sosiaalisille tuloksille (Kramar, 2014). Vastuullisen henkilöstöjohtamisen avulla on tarkoitus kehittää keinoja, joilla saadaan aikaan vastuullisia organisaatioita (Järnlström, Saru, & Vanhala, 2018). Keskeistä on, että vastuullisen henkilöstöjohtamisen tulisi käsittää ne henkilöstöjohtamisen käytännöt, joiden tarkoituksena on auttaa saavuttamaan yrityksen taloudelliset, sosiaaliset ja ympäristölliset tavoitteet (Ehnert, Parsa, Roper, Wagner, & Muller-Camen, 2016).

Kuten yllä on nähtävillä, on vastuullinen henkilöstöjohtaminen laaja aiheena, ja sen yhteyteen voidaan lukea monia eri määritelmiä ja niiden yhdistelmiä. Esille nousee vahvasti kestävyys ja vastuullisuus, joten niiden katsotaan tarkoittavan lähes samaa asiaa tämän tutkimuksen yhteydessä.

1.2 Tutkimuksen tavoite ja tutkimuskysymykset

Tutkielman tavoitteena on perehtyä vastuulliseen palkitsemiseen ensin sen käsitteen määrittämisen ja ymmärtämisen kautta, jonka jälkeen käsitettä lähdetään tutkimaan henkilöstön kokemusten kautta. Tarkoituksena on aloittaa tarkastelu vastuullisen palkitsemisen käsitteen selventämisellä, sekä mitä ajatuksia kyseinen käsite herättää henkilöstössä. Vastuullisen palkitsemisen käsitettä tutkiessa esille nousi viisi keskeistä teemaa, jotka ovat palkitsemisen läpinäkyvyys, pitkäaikaisuus, oikeudenmukaisuus, tasa-arvoisuus ja johdonmukaisuus. Näin ollen tutkielman tavoitteen asettamaa tutkimusongelmaa lähdetään ratkaisemaan seuraavien tutkimuskysymysten avulla:

1. Mitä vastuullinen palkitseminen on?
2. Mitä mielikuvia vastuullisen palkitsemisen käsite herättää työntekijöissä?
3. Koetaanko tutkittavan yrityksen palkitseminen vastuulliseksi valittujen teemojen (Läpinäkyvyys, pitkäaikaisuus, oikeudenmukaisuus, tasa-arvoisuus ja johdonmukaisuus) mukaisesti?

1.3 Tutkielman rakenne

Tämä tutkielma koostuu yhteensä viidestä luvusta, jotka ovat: johdanto, kaksi teorialukua, empiirisen tutkimuksen toteuttaminen ja tulokset sekä johtopäätökset. Johdannossa esitellään lyhyesti tutkimuksen aihe, sen tavoite ja tutkimuskysymykset sekä tutkielman rakenne. Tutkielman toisessa ja kolmannessa luvussa tutkimuksen aihetta tarkastellaan teoreettisesti alan kirjallisuuden sekä tieteellisen tutkimuksen avulla. Toisessa luvussa keskiössä on palkitsemisen teoria sekä keskeisimmät palkitsemisen tavat. Kolmas luku tuo yhteen kaksi ensimmäistä teorialukua, kun käsittelyyn pääsee vastuullisuus ja henkilöstöjohtaminen, jonka kautta suunnataan katse vastuulliseen palkitsemiseen. Neljännen luvun tarkoituksena on käsitellä tutkimuksen toteutusta, aloittaen esittelemään tutkimuksen metodologiaa ja tulosten analysointikeinoja sekä esitellä

tutkimuksen tuloksia ja analysointia. Tämän tutkielman viimeinen ja viidennes luku esittelee tutkielman ensimmäisessä luvussa esitetyt tutkimuskysymykset uudelleen, sekä antaa näille vastauksen. Viimeisessä luvussa myös tuodaan esille tutkimuksen rajoitukset sekä esitetään mahdollisia jatkotutkimusehdotuksia.

2 Palkitseminen

Palkitsemisen käsite on vakiintunut käytettäväksi, kun tarkoitetaan palkkaa sekä muita taloudellisia etuuksia, joita työntekijälle maksetaan korvauksena tehdystä työstä. Se on siis laaja kokonaisuus, jonka ymmärtäminen ja hallitseminen on tärkeää. Palkitseminen on myös merkittävä johtamisen väline, joten toimivan palkitsemisen kannalta on hyvä olla selkeä palkitsemisstrategia sekä -politiikka, jotta palkitsemista koskevat periaatteet ovat selkeitä. Palkitsemiseen kuuluu niin aineellisia kuin aineettomiakin keinoja, joita tullaan käymään tarkemmin läpi luvun edetessä. Tutkimuksen painopiste on kuitenkin aineellisessa palkitsemisessä, joten niitä keinoja tullaan painottamaan vahvemmin. (Hakonen & Nylander, 2015; Viitala, 2015, s.138-141; Ylikorkala et al., 2018, s.11).

2.1 Palkitsemisen pohja

Jotta palkitsemisen periaate on kunnossa, täytyy yrityksessä olla selkeä palkitsemisstrategia sekä -politiikka. Palkitsemisstrategia on yrityksen strategian mukaisesti pitkälle aikavälille tehty suunnitelma, jota sitten palkitsemispolitiikan avulla toteutetaan (Viitala, 2015, s.140). Viitala (2015) jatkaa, että palkitsemispolitiikka puolestaan olennaisesti määrittelee, kuinka palkitsemista käytännössä toteutetaan yrityksessä palkitsemisstrategian mukaisesti.

2.1.1 Palkitsemisstrategia

Ikävalko (2015, s.106-107) pohjaa, että palkitsemisstrategian avulla on tarkoitus määrittellä yrityksessä ne asiat, mitä palkitsemisen kokonaisuudella on tarkoitus tavoitella, millaisesta toiminnasta yrityksessä oikein halutaan palkita ja minkälaisia rakenteellisia palkitsemiseen liittyviä valintoja on jo tehty. Eli yksinkertaisesti sanottuna palkitsemisstrategiaa on ne valinnat, joiden kautta organisaation palkitsemisratkaisut määrittyvät.

Palkitsemisen tulisi olla linjassa liiketoimintastrategian kanssa, jotta saadaan aikaan haluttua toimintaa yrityksessä. Palkitseminen ja strategia kohtaavat esimerkiksi tavoitteiden kanssa, joita on asetettu tehtäville, henkilöille tai yksiköille. Jos palkitsemisen kannalta annetut tavoitteet ohjaavat vääränlaiseen toimintaan suurempien palkkioiden johdosta, ei palkitsemisstrategiassa ole onnistuttu (Ikävalko, 2015, s. 106-107; Viitala, 2015, s.140-141).

Palkitsemisstrategian avulla tehdään valintoja siinä, mitä sen avulla on tarkoitus saavuttaa. Sen avulla yritys voi esimerkiksi asemoida itseään palkkatason sekä etujen avulla verrattuna muihin saman alan yrityksiin. Yritys voi tehdä palkitsemisstrategiaan liittyen myös erilaisia palkkapolitiikkaan liittyviä valintoja, kuten kuinka suuri osa henkilöstön palkasta riippuu yksilön, ryhmän tai organisaation suoriutumisesta, tai yksinkertaisesti, perustuuko palkka tehtävien haastavuuteen vai yksilön osaamiseen ja taitoihin. Myös palkitsemismuodot ovat strateginen valinta, eli esimerkiksi minkälaista painoarvoa annetaan peruspalkalle suhteessa muuhun palkitsemisen kokonaisuuteen, vai annetaanko esimerkiksi eduille suurempaa painoarvoa suhteessa muuhun palkitsemiseen (Balkin & Gomez-Mejia, 1990).

Ikävalko (2015) esittelee kirjassa Gerhart ja Rynesin (2003) luoman mallin palkitsemisen ja strategian yhteensopivuudelle, jonka mukaan se voidaan jakaa vertikaaliseen, horisontaaliseen ja sisäiseen tyyppiin.

Vertikaalista yhteensopivuutta on palkitsemisen yhteensopivuus yrityksen strategian tai liiketoimintastrategian kanssa, jolloin näiden välille ajatellaan muodostuvan selkeä suhde. Horisontaalisessa yhteensopivuudessa tarkastellaan palkitsemisen yhteensopivuutta muiden HR-käytäntöjen kanssa. Sisäisessä yhteensopivuudessa puolestaan tarkastelussa on palkitsemisstrategian eri ulottuvuuksien väliset suhteet, kuten esimerkiksi palkkatason ja suoriutumiseen perustuvan palkitsemisen välinen suhde (Gerhart & Rynes, 2003, kuten viitattu Ikävalko, 2015, s.109-111, 114).

2.1.2 Palkitsemispolitiikka

Viitala (2015, s. 141) määrittelee palkitsemispolitiikan tarkoittavan niitä käytännön toimia, minkä avulla palkitsemista hoidetaan palkitsemisstrategian mukaisesti. Palkkapolitiikalla puolestaan tarkoitetaan niitä periaatteita, joihin yrityksen palkkaus perustuu. Sen avulla voidaan esimerkiksi selventää sitä, kuinka työntekijä voi vaikuttaa palkkakehitykseensä itsensä ja toimintansa kehittämisen kautta, kuinka palkkausta tulisi ohjata esimiesten toimesta sekä vastuut palkkauksen hoidolle (EK-SAK & EK-STTK, 2011, s.10).

Kun yrityksessä lähdetään miettimään palkkapolitiikkaa, otetaan yleensä huomioon kolme keskeistä asiaa, jotka ovat: tehtävän vaativuus ja vastuu, henkilön suoriutuminen ja markkinatilanne. On myös hyvä selvittää yrityksen nykyinen tilanne palkkauksen ja palkitsemisen suhteen, sillä on tärkeää olla selkeä kuva siitä, minkälaisia toimenpiteitä kannattaa palkka- ja palkitsemispolitiikalle tehdä (Ylikorkala et al., 2018, s.80).

Palkitsemis- ja palkkapolitiikkaan velvoittavat lainsäädännöt ja työehtosopimukset, joten yrityksillä ei ole täysin vapaita käsiä niitä määritellessä (Suomessa). Palkitsemis- ja palkkapolitiikkaa suunnitellessa tulee yrityksen ottaa huomioon esimerkiksi alaa sitovat työehtosopimukset, työlainsäädäntö sekä verotus (Viitala, 2015, s. 142).

Hakonen ja Moisio (2015, s. 43) muistuttavat, että työehtosopimuksilla on merkittävä vaikutus esimerkiksi palkankorotuksiin ja rahapalkkaan, joten niiden ymmärtäminen ja huomioon ottaminen on välttämätöntä palkitsemisen kannalta. Tähän vaikuttaa esimerkiksi palkkamalli, jonka tarkoituksena on kertoa kuinka palkkoja tulisi korottaa ja miten niiden porrastus tapahtuu yrityksissä.

Palkitsemispolitiikassa ei voida unohtaa verotuksen ja lakisääteisten välillisten työvoimakustannusten vaikutusta palkitsemiseen. Välillisiä työvoimakustannuksia ovat muun muassa tulosperusteiset erät, työeläkemaksut, sosiaaliturvamaksut, ryhmähenkivakuutukset, työterveyshuolto sekä ravintoetu (Hakonen & Moisio, 2015, s. 61-62). Kuten

huomata saattaa, ovat kyseiset kustannukset lähes välttämättömiä, joten niitä ei voida unohtaa palkitsemispolitiikkaa ajatellessa.

Palkitsemisstrategiaan ja -politiikkaan vaikuttavat monet asiat ja niiden onnistumisen kannalta on hyvä ymmärtää laajempaan kokonaisuutena se, millä asioilla on vaikutusta palkitsemiseen.

Oikeudenmukaisuus ja tasa-arvoisuus ovat tärkeitä tekijöitä palkitsemisen onnistumisen kannalta, joten siitä syystä niitä tullaan käymään tarkemmin läpi seuraavaksi. Oikeudenmukaisuus ja tasa-arvoisuus on valittu tässä tutkielmassa käsiteltävän vastuullisuuden piirteiksi, joten niiden ymmärtäminen on tutkielman kannalta merkittävää.

2.1.3 Oikeudenmukaisuus palkitsemisessa

Oikeudenmukaisuuden kokemus palkan ja palkitsemisen toteutuksessa on merkittävä tekijä palkitsemisen onnistumisen kannalta, sillä oikeudenmukaisuuden kokemuksesta on vaikutusta esimerkiksi palkkapäätösten hyväksymiseen ja suoritusarviointituloksiin suhtautumiseen (Maaniemi, 2015, s. 123-124; Scott, McMullen, & Royal, 2011). Ylikorkala ja muut (2018, s.57) nostavat esille, että oikeudenmukaisuus on merkittävin palkitsemisen vaikutuksia selittävä tekijä, joten sen vaikutusta ei tule aliarvioida palkitsemista suunnitellessa ja toteuttaessa. On tärkeää, että työntekijät kokevat palkitsemisen oikeudenmukaiseksi niin ulkoisesti (muiden yritysten palkitsemiseen vertailtuna), kuin myös sisäisesti, eli että jokaisen työpanoksesta palkitaan oikeudenmukaisesti (Magnan & Martin, 2018).

Maaniemi (2015) esittelee Colquitt, Greenberg ja Zapata-Phelan (2005) jaottelun oikeudenmukaisuudesta, jotka esitellään seuraavaksi lyhyesti.

Oikeudenmukaisuus jaetaan yleensä kolmeen tyyppiin, jotka ovat jaon oikeudenmukaisuus (*distributive justice*), menettelytapojen oikeudenmukaisuus (*procedural justice*) ja vuorovaikutuksen oikeudenmukaisuus (*interactional justice*) (Colquitt, Greenberg & Zapata-Phelan, 2005, kuten viitattu Maaniemi, 2015, s.125).

Jaon oikeudenmukaisuuden taustalla on jaon lopputulos, eli esimerkiksi kuinka oikeudenmukaiseksi yksilö tai ryhmä koki saamansa palkkion, verrattuna omaan panokseensa ja toisen yksilön tai ryhmän saamaan palkkioon. Epäoikeudenmukaisuutta koetaan, jos yksilö tai ryhmä kokee palkkionsa olevan huonompi, kuin vertailtavan yksilön tai ryhmän palkkio, vaikka työhön on panostettu yhtä paljon (Colquitt ja muut, 2005, kuten viitattu Maaniemi, 2015, s.125-126; Scott ja muut, 2011).

Menettelytapojen ja vuorovaikutuksen oikeudenmukaisuuteen vaikuttaa se, miten päätöksiä on tehty sekä kuinka yksilöä on kohdeltu päätöksenteon aikana, verrattuna jaon oikeudenmukaisuuteen, jossa merkittävänä tekijänä on lopputulos (Colquitt ja muut, 2005, kuten viitattu Maaniemi, 2015, s.128).

Menettelytapojen oikeudenmukaisuuteen voidaan vaikuttaa esimerkiksi antamalla työntekijöille mahdollisuus vaikuttaa palkitsemiseensa antamalla oman äänensä ja mielipiteensä kuuluviin, sillä yksilöiden on helpompi hyväksyä sellaiset päätökset, joihin he ovat itse voineet vaikuttaa (Taylor, Tracy, Renard, Harrison & Carrol, 1995, kuten viitattu Maaniemi, 2015, s. 129).

Leventhal (1976) on määritellyt kuusi periaatetta tai sääntöä sille, kuinka yksilöt arvioivat menettelytapojen oikeudenmukaisuutta. Nämä kuusi periaatetta ovat johdonmukaisuus, edustavuus, puolueettomuus, tiedon tarkkuus, oikaistavuus ja eettisyys, ja ne esitellään seuraavaksi lyhyesti.

Johdonmukaisuus on nostettu omaksi teemakseen vastuullisen henkilöstöjohtamisen käsittelyssä, joten sitä esitellään tarkemmin neljännessä teoriakappaleessa.

Edustavuudella tarkoitetaan sitä, että työntekijällä on esimerkiksi oikeus sanoa oma mielipiteensä palkkakeskustelussaan, eli asiaan kuuluvilla henkilöillä ja ryhmillä on oikeus tuoda oma mielipiteensä käsiteltävästä asiasta ilmi.

Puolueettomuudella puolestaan tarkoitetaan sitä, että esimerkiksi palkkakeskusteluissa päätöksentekoon ei saa vaikuttaa henkilöiden väliset suhteet, vaan kaikkia tulee kohdella saman arvoisesti ja samoilla periaatteilla, ilman tiettyjen henkilöiden suosimista.

Tiedon tarkkuudella tarkoitetaan sitä, että päätökset tehdään tietojen perusteella, jotka ovat paikkaansa pitäviä ja riittävällä tarkkuudella määriteltyjä.

Oikaistavuus tarkoittaa sitä, että virheellisistä tai muuten epäoikeudenmukaiseksi koetuista päätöksistä on mahdollista ilmoittaa ja ne sitten tarpeen mukaan korjataan paikkansa pitäviksi.

Viimeisenä oleva *eettisyyden* periaate tarkoittaa sitä, että päätöksenteko tehdään yleisten moraalisten periaatteiden mukaisesti, eikä siihen liity esimerkiksi salailua tai muuta vastaavaa moraalitonta toimintaa (Leventhal, 1976).

Kolmas oikeudenmukaisuuden tyyppi on vuorovaikutuksen oikeudenmukaisuus, joka tarkoittaa henkilön kokemaa kohtelua, kuten saatua kunnioitusta, vuoropuhelun laatua tai perusteluja päätöksenteon tukena (Maaniemi, 2015, s.131).

Maaniemi (2015, s.132) jatkaa, että hyvin suunniteltu perusta ja selkeästi mietityt periaatteet, ovat tie oikeudenmukaiseen palkitsemiseen. Jotta oikeudenmukaisuuden kokemus saadaan välitettyä työntekijöille, on tärkeää muistaa esimiesten ja työntekijöiden tiedottaminen ja kouluttaminen koskien palkitsemisen periaatteita ja keinoja. Näin ollen voidaan välttää epäoikeudenmukaisuuden kokemuksia ja saadaan aikaan toimivampaa palkitsemista yrityksessä.

Ylikorkala ja muut (2018, s.41) nostavat esille, että oikeudenmukainen (ja tavoitteisiin liitetty) palkitseminen ilmentää yrityksen vastuullista kulttuuria. Vastuullisuus palkitsemisessa nostetaankin tutkielman keskeiseksi teemaksi, ja sitä tullaan käsittelemään tarkemmin seuraavassa luvussa.

2.1.4 Tasa-arvoisuus ja yhdenvertaisuus palkitsemisessa

Tasa-arvoisuus on asia, jota ei voi unohtaa palkitsemisesta puhuttaessa. Se on olennainen osa oikeudenmukaisuutta, ja sitä myös säädellään lakisääteisesti (Suomessa), jotta sen toteutumista voidaan edistää parhaan mukaan. Yksinkertaisesti voidaan sanoa, että tasa-arvo toteutuu, jos samanlaisesta työstä ja suoriutumisesta palkitaan samalla tavalla, riippumatta työn suorittajan ominaisuuksista, kuten esimerkiksi sukupuolesta (Viitala, 2015, s.143-144).

Tasa-arvolain (Laki naisten ja miesten välisestä tasa-arvosta 609/1986) mukaan työnantajan velvollisuus on edistää naisten ja miesten välistä tasa-arvoa työehdoissa ja erityisesti palkkauksessa. Tätä seurataan tasa-arvosuunnitelman ja palkkakartoituksen avulla, joita yrityksen on tehtävä tasaisin väliajoin, jos henkilöstön määrä on säännöllisesti yli 30 työntekijää.

Vaikka tasa-arvon toteutumista tulisi edistää myös työnantajan puolesta, ei sen toteutuminen ole täydellistä vielä tänä päivänä. Levänen (2020) kirjoittaa siitä, että vuoden 2018 Ekonomien palkkaerot -tutkimuksen mukaan selittämätöntä palkkaeroa nais- ja miesekonomistien välillä löytyy edelleen. Selittämättömällä palkkaerolla tarkoitetaan sitä, että siinä on jo otettu huomioon asema, työn vaativuus, viikkotyötunnit, poissaolo- ja kokemusvuodet, toimiala ja työpaikan sijainti, mutta silti nais- ja miesekonomistien palkoissa löytyy eroa samoissa tehtävissä. Tasa-arvon toteutumisen saavuttamiseksi on siis vielä paljon tehtävää, eikä suurehkot selittämättömät palkkaerot ole ainoastaan

tämän alan ongelma, vaan se ulottuu koskemaan monia muitakin aloja ja työtehtäviä sekä muita maita, sillä kyseinen tutkimus on toteutettu Suomessa.

Yhdenvertaisuus on tasa-arvon mukaisesti tärkeä ja myös lakisääteisesti säädelty asia. Oikeusministeriön ylläpitämällä yhdenvertaisuus -sivustolla yhdenvertaisuus on määritelty seuraavasti:

Yhdenvertaisuudella tarkoitetaan sitä, että kaikki ihmiset ovat samanarvoisia riippumatta heidän sukupuolestaan, iästään, etnisestä tai kansallisesta alkuperästään, kansalaisuudestaan, kielestään, uskonnostaan ja vakaumuksestaan, mielipiteestään, vammastaan, terveydentilastaan, seksuaalisesta suuntautumisesta tai muusta henkilöön liittyvästä syystä (Oikeusministeriö).

Yhdenvertaisuuden toteutuminen on siis aivan yhtä merkittävää, kuin tasa-arvonkin. Työnantajalla on velvollisuus edistää yhdenvertaisuuden toteutumista työpaikalla sekä arvioida sen toteutumista (Yhdenvertaisuuslaki 1325/2014).

Tasa-arvon ja yhdenvertaisuuden toteutuminen palkitsemisessa on siis merkittävä osa palkitsemisen onnistumista, sillä niiden vääristyessä, aiheuttaa se epäoikeudenmukaisuuden tunnetta. Epäoikeudenmukaisuuden tunne puolestaan aiheuttaa tyytymättömyyttä, jolla on suuri merkitys työssä suoriutumiseen (Ylikorkala et al., 2018).

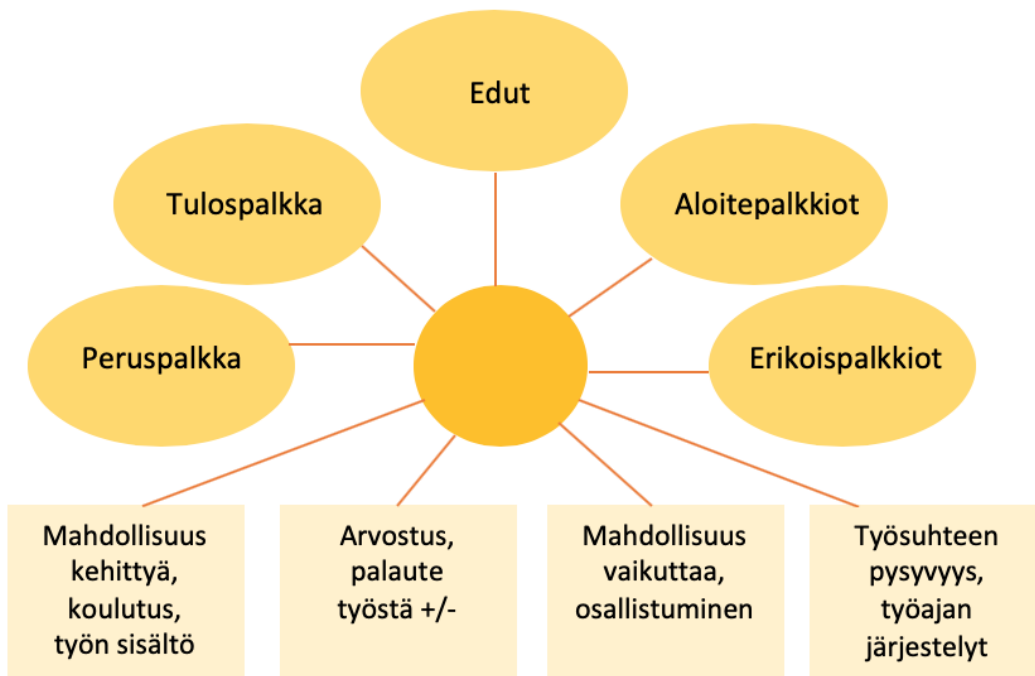
2.2 Kokonaispalkitseminen

"Kokonaispalkitseminen itsessään on yksi voimakkaimmin organisaatiokulttuurin muodostumiseen vaikuttavista tekijöistä." (Ylikorkala et al., 2018, s.22-23)

Hakonen ja muut (2014) määrittelevät, että kokonaispalkitsemisella tarkoitetaan kaikkia niitä aineellisia ja aineettomia keinoja, jotka yhdessä luovat palkitsemisen kokonaisuuden vastineeksi työntekijän työpanoksesta, ajasta ja osaamisesta.

Kun lähdetään suunnittelemaan kokonaispalkitsemisen mallia, on hyvin tärkeää ottaa neljä eri näkökulmaa mukaan palkitsemisjärjestelmän suunnittelussa. Ensimmäinen on työnantajan näkökulma, eli tarkoituksena on miettiä niitä strategisia tuloksia, joita palkitsemisella halutaan saavuttaa. Seuraavaksi täytyy ottaa huomioon työntekijöiden näkökulma, eli silloin täytyy miettiä odotuksia, kulttuuria ja oikeudenmukaisuutta palkitsemisessa. Mukaan pohdintaan täytyy ottaa myös ulkoinen näkökulma, sekä sisäisten kustannusten näkökulma, eli onko yrityksellä varaa toteuttaa halutun laista palkitsemisjärjestelmää (Gross & Rook, 2015, kuten viitattattu Magnan & Martin, 2018, s. 95).

Palkitsemisen kokonaisuuden voidaan ajatella sisältävän aineellisen palkitsemisen puolesta peruspalkan, tulospalkan, edut, aloitepalkkiot ja erikoispalkkiot. Kokonaispalkitsemiseen kuuluu myös tärkeänä osana aineettoman palkitsemisen keinot, joita ovat kehittymismahdollisuudet ja koulutus, palaute, vaikuttamismahdollisuudet ja työsuhteen pysyvyys sekä työaikajärjestelyt. Alla on esitetty kuvaajana palkitsemisen kokonaisuus (Hakonen, Hakonen, Hulkko-Nyman, & Ylikorkala, 2014).



Kuvio 1: Palkitsemisen kokonaisuus (Hakonen et al., 2014, s.36)

Kaiken palkitsemisen perustana toimii *peruspalkka*, sillä se voi toimia niin ikään suurena motivaatiotekijänä, kuin myös houkuttelijana. Palkan on hyvä olla mietitty tarkkaan kokiensa tehtävään tarvittavia vaatimuksia, jotta se ei aiheuta tyytymättömyyttä työntekijöissä (Ylikorkala et al., 2018, s.29).

Tulospalkan tarkoituksena on täydentää peruspalkkaa, ja se on usein sidottu työssä suoriutumiseen, tavoitteiden saavuttamiseen ja niiden ylittämiseen. Tulospalkkoja ovat esimerkiksi tulos- ja voittopalkkiot ja niiden piirteenä on helppo muokattavuus tavoitteiden muuttuessa ja niiden tarkoituksena on ohjata toimintaa oikeaan suuntaan (Hakonen et al., 2014, s.329; Ylikorkala et al., 2018, s.29).

Edut sisältävät monenlaisia eri palkitsemistapoja, johon kuuluu sekä lakisääteiset edut kuin myös työpaikkakohtaiset edut. Henkilöstöetuja on esimerkiksi lounas-, auto- ja kännykkäetu. Sairasvakuutus on lakisääteinen etu, mutta jollain työpaikoilla tarjotaan parempiakin työterveyteen liittyviä etuja, jotka viestivät turvaavasta ja henkilöstön hyvinvoinnista huolehtivasta työympäristöstä (Hakonen et al., 2014, s.158 ja 318; Ylikorkala et al., 2018, s.30).

Aloitepalkkioiden tarkoituksena on osallistaa työntekijöitä toiminnan kehittämiseen esimerkiksi niin, että he voivat tuoda esille omia ideoitaan uusista tavoista toimia tai muuten myötävaikuttavat ideoillaan työympäristön kehitykseen. Kun tästä palkitaan, auttaa se tuomaan esille ideoita, jotka muuten voisivat jäädä vain työntekijän omaan mieleen. Kuitenkin aloitepalkkioille on hyvä luoda selkeät linjaukset, joiden mukaan tulee toimia, jotta voidaan palkita oikeanlaisesta toiminnasta (Hakonen et al., 2014, s.176-185).

Erikoispalkkiot ovat tapa palkita nopeasti työntekijöitä esimerkiksi hyvästä suoriutumisesta tai merkkipäivän johdosta. Näin ollen erikoispalkkioita on lukuisia erilaisia, ja jokaisella yrityksellä löytyy varmasti omia tapoja erikoispalkita työntekijöitään. Juhlat ovat hyvä esimerkki erikoispalkkiosta, sillä lähes jokaisella työpaikalla järjestetään joskus esimerkiksi pikkujouluja tai kesäjuhlia (Hakonen et al., 2014, s. 188, 195).

Kokonaispalkitsemisesta puhuttaessa ei voida jättää huomiomatta aineettoman palkitsemisen keinoja, joten niitä esitellään seuraavaksi vain lyhyesti, sillä tämä tutkimus keskittyy vahvemmin aineellisiin palkkioihin.

Aineettomia palkitsemisen keinoja ovat esimerkiksi mahdollisuus kehittyä ja kouluttautua työssä ja työn ohella. Myös työn sisällön voidaan katsoa olevan aineettoman palkitsemisen keino, jos työ on kiinnostavaa ja omaa tulevaisuuden näkymiä. Vaikuttaminen oman työn sisältöön, kuinka omaa työtään tekee sekä työaikoihin, vaikuttaa vahvasti viihtymiseen omassa työssään, joten vaikuttamismahdollisuuksien voidaan katsoa olevan palkitsemisen keino. Palaute nostetaan työpaikoilla tyyppillisesti esille, kun työntekijät kertovat, mitä kaipaisivat vastineeksi hyvästä työstä. Palaute auttaa ymmärtämään sen, että kuinka työstä on oikein suoriuduttu (Ylikorkala & Sweins, 2015, s.39; Hakonen et al., 2014, s.251; Ylikorkala et al., 2018, s.30).

Palkitsemisen kokonaisuus on laaja kokonaisuus, ja sen tulisi olla huolella mietittyä sekä jatkuvan kehityksen kohteena. Kokonaispalkitseminen on strategista palkitsemista, joten sen kehittämisessä tulee muistaa niin palkitsemisstrategiat kuin myös palkitsemispolitiikka (Ylikorkala et al., 2018).

Kokonaispalkitseminen toimii hyvänä keinona työntekijöiden sitouttamiseen ja houkuttelemiseen yritykseen (Hulkko-Nyman, Sarti, Hakonen, & Sweins, 2012). Hoolen ja Hotzin (2016) mukaan kuitenkin kokonaispalkitsemisen keinot eivät aina toimi merkittävänä tekijänä sitoutumisen kannalta, ja silloin kannattaa kiinnittää huomiota esimerkiksi uran kehitykseen, työn laatuun sekä työn ja vapaa-ajan suhteeseen, sillä niillä on löydetty olevan suurempi vaikutus työhön sitoutumiseen, kuin rahallisella palkitsemisella (Scott, McMullen, Royal, & Stark, 2010).

Seuraavaksi perehdytään tarkemmin muutamaa erilaista aineellisen palkitsemisen keinoon.

2.2.1 Tulos- ja voittopalkkiot

Tulospalkkauksen tarkoituksena on toimia täydentävänä palkkaustapana peruspalkan päälle. Tulospalkkaukseen kuuluvat esimerkiksi tulos- ja voittopalkkiot, voitonjakoerät ja erilaiset osakepohjaiset palkitsemisjärjestelmät (Hakonen et al., 2014, s. 124). Nyt keskitytään kuitenkin vahvemmin tulos- ja voittopalkkioihin, ja jätetään voitonjakoerät ja osakepohjaiset palkitsemisjärjestelmät vähemmälle huomiolle.

Hakonen ja muut (2014) esittelevät, että tulos- ja voittopalkkioista voidaan käyttää nimityksiä kuten bonukset, tavoitepalkkiot, kannustepalkkiot ja suoritepalkkiot, mutta niiden tarkoituksena on täydentää peruspalkkaa, kun saavutetaan asetetut tavoitteet sekä myös mahdollisesti myös ylitetään ne. Viitala (2015, s. 152) esittelee tulospalkkaukselle kolme peruseriaatetta, jotka ovat:

1. Tavoitteiden määrittäminen etukäteen ja palkkion sitominen niihin
2. Palkkion maksaminen on riippuvainen tavoitteiden saavuttamisesta
3. Tulospalkkion tarkoituksena on olla kiinteän peruspalkan päälle maksettava lisä.

Voittopalkkiot koskevat kaikkia yrityksen työntekijöitä, ja se jaetaan esimerkiksi työajan tai palkan mukaan työntekijöille. Voittopalkkiota on silloin, kun yrityksen asettamista tavoitteista palkitsemiselle kokonaan tai yli 50 % koskee yrityksen saavuttamaa voittoa, joka on asetettu jo ennen tilikauden alkua (Hakonen et al., 2014, s.125).

Tulospalkkion asettamat tavoitteet ovat puolestaan vahvemmin muunneltavissa. Tavoitteita on lukuisia, ja ne vaihtelevat niin alan, yrityksen, tiimien, kuin myös työntekijöiden välillä. Tavoitteet toimivat mittareina palkitsemisjärjestelmässä, ja ne voidaan liittää koskemaan esimerkiksi yrityksen tulosta, tuottavuutta, laatua, asiakaspalvelua tai muuta vastaavaa. Jotta asetetut tavoitteet motivoivat, sitouttavat ja tukevat strategiaa, tulee niiden suunnitteluun kiinnittää paljon huomiota ja niistä tulee viestiä tarvittavalla laajuudella niin esimiehille kuin myös henkilöstöllekin (Hakonen et al., 2014).

2.2.2 Henkilöstörahasot

Henkilöstörahasot ovat oiva keino sitouttaa työntekijöitä pidempiaikaisempaan palkitsemisjärjestelmään sekä korottaa työntekijöille maksettavan palkkion suuruutta, sillä henkilöstörahasoon maksettavista palkkioista ei tarvitse maksaa henkilöstösivukuluja. Henkilöstörahaso on mahdollista perustaa, jos yrityksessä tai organisaatiossa työskentelee vähintään 10 henkilöä ja sen omistaa ja hallinnoi yrityksen henkilöstö. Henkilöstörahason tarkoituksena on yritykseltä saatujen tulos- tai voittopalkkioiden muodossa olevien varojen hallinta (Hakonen et al., 2014). Henkilöstörahasolain (934/2010) mukaan rahaston tulee sijoittaa varansa varmalla ja tuloa tuottavalla tavalla, mutta rahastolla on myös mahdollisuus sijoittaa omaan yritykseensä.

Hakonen ja muut (2014) kertovat, että jotta voidaan perustaa voitto- ja tulospalkkioita kerryttävä henkilöstörahaso, täytyy palkkiojärjestelmän täyttää kolme ehtoa:

1. Järjestelmän piiriin täytyy kuulua koko henkilöstö tai tulosityksikkö – Kollektiivisuusperiaate
2. Ennalta asetetut tavoitteet – Määrittelyperiaate
3. Maksimipalkkio on määritelty yhdenmukaisin perustein – Yhdenmukaisuusperiaate

Henkilöstörahasosta on vuosittain mahdollista nostaa enintään 15 prosenttia rahastoosuudesta, joten sen mahdollistaa pitkäaikaisen säästämisen, sekä sitouttamisen yritykseen. Jos työntekijä jää yrityksen palveluksesta pois, maksetaan hänelle kertynyt rahasto-osuus seuraavan vuoden maksun yhteydessä (Hakonen et al., 2014).

Hakonen ja muut (2014) jatkavat, että vaikka henkilöstörahason omistaa ja hallinnoi yrityksen työntekijät (sekä usein myös työntekijän edustaja), tekee yritys kuitenkin päätöksen palkkioiden maksusta rahastoon. Henkilöstörahaso on siis sekä yritykselle että työntekijöille yhteinen palkitsemisen väline, sillä yritys mahdollistaa palkitsemisjärjestelmän syntymisen ja rahastoon maksamisen, mutta henkilöstö voi rahaston jäsenenä

vaikuttaa henkilöstörahaston toimintaan, joten se osallistaa myös heitä päätöksenteossa.

2.2.3 Ylimääräiset eläkevakuutukset

Yrityksen on mahdollista tarjota henkilöstölleen ylimääräisiä eläkevakuutuksia esimerkiksi yksilöllisen eläkevakuutuksen tai ryhmäeläkevakuutuksen muodoissa. Ylimääräisen eläkevakuutuksen tarkoituksena on kasvattaa henkilöstölle kertyvän eläkkeen määrää, ja se toimii pitkäaikaisena palkitsemisen muotona henkilöstölle (Hakonen et al., 2014).

Ryhmäeläkevakuutus voi olla joko etuus- tai maksuperusteinen. Kuitenkin nykyisin solmitaan lähes aina vain maksuperusteisia ryhmäeläkevakuutuksia sen läpinäkyvyyden vuoksi, joten käsitellään sitä lyhyesti. Maksuperusteinen eläke kertyy työnantajan ja työntekijän yhdessä suorittamien maksujen perusteella, jotka voidaan sopia olevan esimerkiksi kiinteä prosenttiosuus työntekijän palkasta tai sitten se voi olla yhtiön tulokseen perustuva osuus (Hakonen et al., 2014, s. 162).

Hakonen ja muut (2014) jatkavat, että kuten henkilöstörahastoihin maksettava palkkio, on myös ryhmäeläkevakuutus kustannustehokas ja pidemmälle aikavälille sitouttava palkitsemisen muoto, sillä tietyissä rajoissa pysyttäessä, ei siitä aiheudu palkan sivukuluja sekä se on vähennyskelpoinen. Työntekijälle tuo helpotusta se, ettei ryhmäeläkkeeseen maksettavia maksuja veroteta palkkana työssäoloaikana, vaan vasta eläkkeelle siirryttäessä.

2.2.4 Laajennettu työterveyshuolto

Vaikka tutkielman tarkoituksena on pääosin tutkia taloudellista palkitsemista, on hyvä tuoda esille myös epäsuora taloudellisen palkitsemisen keino, joista yksi esimerkki on

lakisääteistä laajempi terveydenhuolto. Terveystarkastukset, työpaikkaselvitykset, vajaakuntoisten työntekijöiden työssä selviytymisen seuranta, terveyden vaaroista tiedottaminen ja ohjaus sekä riittävä ensiapuvalmius työpaikoille (Viitala, 2015, s.154). Kuitenkin työntekijöiden on myös mahdollista tarjota laajempaa työterveyshuoltoa, kuin työterveyshuoltolain asettamia velvoitteita. Näin on esimerkiksi, kun tarjotaan sairaanhoitoa yksityisillä terveysasemilla ja se voi myös sisältää erikoislääkäripalveluita, kuten säännöllisiä käyntejä silmälääkärillä tai gynekologilla, perusterveyden säilyttämiseksi ja sairauksien ehkäisemiseksi. Laajemman työterveyden tarkoituksena on esimerkiksi parantaa työntekijöiden hyvinvointia (Hakonen et al., 2014, s.158). Ihmisnäkökulma onkin nostettu yhdeksi vastuullisuuden näkökulmaksi ja henkilöstön hyvinvointi ja sen toteuttaminen yrityksissä on keskeinen osa sitä (Pfeffer, 2010).

2.3 Palkitsemisen vaikutuksia

Palkitsemisella on monia keinoja vaikuttaa työntekijöihin ja organisaation toimintaan, joten niitä tullaan käymään läpi lyhyesti seuraavaksi.

Esimerkiksi oikeudenmukaisella sisäisellä palkitsemisella uskotaan palkitsemisen asiantuntijoiden mukaan olevan suuri vaikutus työntekijöiden sitoutumiseen, motivaatioon ja työtyytyväisyyteen (Scott et al., 2011, 2010). Peluso, Innocenti ja Pilati (2017) yhtyvät ajatukseen siitä, että oikeudenmukaisella rahallisella palkitsemisella on positiivinen korrelaatio affektiivisen sitoutumisen ja työtyytyväisyyden kanssa, mutta kuitenkin nostaa esiin, että korrelaatio oli merkittävästi pienempi kuin aineettomien palkitsemisen muotojen kanssa. Bakker ja Demerouti (2008) jatkavat, että sitoutuneet työntekijät suoriutuvat paremmin, verrattuna vähemmän sitoutuneisiin työntekijöihin, sillä he kokevat useammin positiivisia tunteita ja he myös siirtävät sitoutumisen tunnetta myös toisiin ympärillä oleviin työntekijöihin.

Palkitsemisesta on tärkeää viestiä selkeästi, jotta saadaan aikaan tunne oikeudenmukaisuudesta ja tasa-arvoisesta palkitsemisen keinoista, sillä jos palkitsemisesta viestitään huonosti ja annetaan siitä vääränlaista kuvaa, aiheuttaa se epäoikeudenmukaisuuden tunteita. Näin ollen palkitsemisen hyvät vaikutukset kumoutuvat epäselkeään viestintään (Scott et al., 2011).

Yksilöt kokevat palkitsemisen oikeudenmukaiseksi, jos se perustuu vahvasti heidän omaan suoriutumiseensa. Jos omaa suoriutumista ei oteta huomioon tai palkita millään tavalla, saattavat yksilöt kokea palkitsemisen epäoikeudenmukaiseksi (Scott et al., 2011). Monet työnantajat suosivatkin yhä enemmän tulospalkitsemisen keinoja, jotka ovat vahvemmin muunneltavissa mittareiden osalta, koskemaan niin tiimi- kuin yksilökohtaisia suoriutumisia. Voittopalkkiojärjestelmät puolestaan eivät niin vahvasti katso yksilön suoriutumista, sillä yli 50 prosenttia täytyy perustua suunnitellulle voitolle (Hakonen et al., 2014). Suomessa vuonna 2006 tehdyn tutkimuksen mukaan peruspalkkaus ja henkilökohtainen palkanosa koettiin melko hyvin toimiviksi palkitsemisen tavoiksi, ja täydentävät palkitsemistavat arvioitiin hyvin toimiviksi palkitsemisen tavoiksi. Palkitsemisen katsottiin olevan yleisesti toimivaa organisaatioissa, joissa oli käytössä tulos- tai suoriutumisperusteisia palkitsemisjärjestelmiä, verrattuna organisaatioihin, joissa niitä ei ollut käytössä (Moisio, Sweins, & Salimäki, 2006).

Palkitsemisella voidaan vaikuttaa myös työssä suoriutumiseen, esimerkiksi eräässä Etelä-Afrikkalaisessa tutkimuksessa tutkittiin rehtoreiden suoriutumista työssään, jossa huomattiin toimivan palkitsemisjärjestelmän vaikuttavan rehtoreiden parempaan suoriutumiseen työssään (Nthebe, Barkhuizen, & Schutte, 2016).

De Waal ja Jansen (2013) tuovat esille, että aina palkitsemisella ei löydetä olevan merkittävää yhteyttä organisaation suoriutumiseen, sillä sen voidaan katsoa olevan yritykselle niin sanottu hygieniatekijä. Eli ilman kohtuullista kannustin- ja palkkiorakennetta yritys tulee kohtamaan hankaluuksia työntekijöidensä kanssa, mutta jos se on

tavanomainen ja sitä pidetään normaalina, voi sillä mahdollisesti olla vaikutusta organisaation suoriutumiseen, mutta ei merkittävästi.

Chen, Ford ja Farris (1999) esittivät tutkielmassaan huomion siitä, että organisaatiot hyötyvät parhaiten työntekijöistään silloin, kun he tarjoavat heille samanaikaisesti vapautta ja autonomiaa oman uransa kehityksen kannalta, kuitenkin tarjoten heille taloudellista turvaa ja tasapainoa palkitsemisen avulla. Muistaen siis ottaa huomioon sekä aineettomat että aineelliset palkitsemisen muodot, niin voidaan tarjota työntekijöille kattavaa palkitsemista. Mahaney ja Lederer (2006) puolestaan nostivat esille sen, että palkitseminen voi parantaa toteutumisosuuden onnistumisen todennäköisyyttä, mutta eivät välttämättä paranna itsessään asiakastyytyväisyyttä tai laatua.

Peluso ja muut (2017) nostavat esille tutkimuksessaan, ettei palkka ja rahalliset palkkiot ole aina se kaikista merkittävin palkitsemisen keino, sillä esiin nousee vahvasti myös kouluttautumien ja kehittymismahdollisuudet sekä työympäristön vaikutus, jotka kuuluvat aineettomiin palkitsemisen muotoihin. Heidän tutkimuksensa vahvistaa käsitystä siitä, että konkreettiset palkkiot ovat välttämättömiä, mutta ne eivät toimi tyytyväisen ja sitoutuneen työvoiman kehittämiseen. Kuitenkin Suomessa vuonna 2020 tehdyn tutkimuksen mukaan rahallinen palkitseminen on tärkein motivaatiotekijä työnteolle, sillä jopa 61 % tutkimukseen vastanneista henkilöistä valitsi sen joko tärkeimmäksi tai toiseksi tärkeimmäksi hyviin suorituksiin motivoivaksi tekijäksi. Työntekijät arvostivat kaikkia rahallisia palkitsemisjärjestelmiä, kuten henkilöstörahastoja, lisäeläkkeitä sekä kerta- ja pikapalkitsemisen keinoja, enemmän kuin työnantajat itse arvioivat. Tutkimuksessa rahallinen palkitseminen ja työn mielekkyys koettiin työntekijöiden mielestä tärkeimpinä hyviin suorituksiin motivoivina tekijöinä (Hulkko-Nyman, 2020). Samaa mieltä olivat myös Chen ja muut (1999) jo yli 20 vuotta aikaisemmin, sillä heidän tutkimuksessaan kiinteät palkat ja rahallinen palkitseminen toimii hyvänä ja hyödyllisenä palkitsemisen muotona. Rahallisen palkitsemisen keinoja ei siis tule unohtaa tai aliarvioida kokonaispalkitsemisen merkityksen kasvaessa.

3 Vastuullinen henkilöstöjohtaminen

Viime aikoina on nostanut päätään uudenlainen henkilöstöjohtamisen suuntaus, vastuullinen henkilöstöjohtaminen (*sustainable HRM*), jonka tarkoituksena on yhdistää henkilöstöjohtaminen ja vastuullisuus toimivaksi kokonaisuudeksi (Järlström et al., 2018; Kramar, 2014).

3.1 Henkilöstöjohtaminen ja vastuullisuus

Henkilöstöjohtaminen kehittyi aikoinaan, kun tutkijat huomasivat, että yrityksen työntekijöillä on erilaisia tarpeita ja tunteita, jotka tulisi ottaa huomioon töitä suunnitellessa, jotta organisaation tavoitteet saadaan saavutettua parhaimman mukaan. Henkilöstöjohtaminen onkin tärkeä osa yritysten toimintaa, ja se on kokenut monia muutoksia sen kehittymisen jälkeen (Miller, 2012). Viimeisten vuosikymmenten aikana, 1980 -luvulta alkaen, on strateginen henkilöstöjohtaminen (*Strategic human resource management, SHRM*) ollut kaikista keskeisin henkilöstöjohtamisen suuntaus. SHRM:n tarkoituksena on yhdistää ihmisten johtamisen käytännöt yrityksen asettamiin tavoitteisiin niin, että saadaan parhaiten saavutettua etenkin markkinatavoitteet ja taloudelliset tavoitteet.

Vastuullinen liiketoiminta puolestaan on noussut keskeiseksi osaksi yritysten toimintaa viime vuosina, ja voidaankin sanoa, että yritys toimii yksinkertaisimmillaan vastuullisesti silloin, kun sen toiminnassa pyritään aktiivisesti toteuttamaan kestävä kehitys (Viitala, 2015, s. 326). Kestävän kehityksen ajatustapa voidaan yhdistää yritys- ja henkilöstötasolla sellaisiin käytäntöihin ja strategioihin, joilla on merkittävä vaikutus organisaatiossa tällä hetkellä käytettäviin sosiaalisiin resursseihin ja organisaation ympäristöön, millä puolestaan on vaikutusta organisaation ja henkilöstöhallinnon tulevaisuuden johtamisolosuhteisiin ja liiketoimintaympäristöön. Esimerkki kestävästä henkilöstöjohtamisen käytänteistä ennen vuoden 2007 finanssikuplan puhkeamista oli vääränlainen palkitseminen. Eli yrityksissä saatettiin antaa lyhytaikaisista

suoriutumisista epärealistisen *valtavia palkkioita*, jotka eivät ollenkaan kuvastaneet suorituksesta saatua *todellista arvoa* (Ehnert & Harry, 2012).

Kestävän kehityksen kolme perusnäkökulmaa ovat taloudellinen, sosiaalinen ja ympäristöllinen näkökulma. Kuitenkin mukaan on haluttu tuoda ihmisyyttä vahvemmin korostava näkökulma, kuin sosiaalinen näkökulma, joten Pfeffer (2010) toi mukaan myös ihmisenäkökulman (human sustainability, inhimillinen näkökulma). Ihmisenäkökulmassa otetaan huomioon työntekijöiden kestävään kehitykseen pyrkivät asiat, kuten ihmisten fyysiseen terveyteen sairastuvakuutuksia tarjoamalla, tai henkiseen terveyteen työn ja vapaa-ajan tasapainoa ylläpitämällä.

Henkilöstöjohtaminen voi auttaa luomaan kestäviä organisaatioita taloudellisen, sosiaalisen ja ympäristöllisen (sekä inhimillisen) näkökulman avulla ainoastaan, jos henkilöstöjohtamisen toiminnot itsessään ovat myös kestäviä. Eli kestävien toimintojen tulee olla osana koko organisaation toimintaa, jotta se on mahdollisimman tehokasta ja toimivaa (Ehnert & Harry, 2012).

HR-osastolla on merkittävä rooli toimia positiivisen käytöksen edistäjänä, luoden sitoutunutta henkilöstöä sekä mahdollistaen ympäristön, jossa vastuulliset käytännöt on juurrutettu toimintaan mukaan (Weybrecht, 2010, kuten viitattu Gond, Igalens, Swaen, & El Akremi, 2011, s.117). HR-osastolla onkin mahdollisuus muokata organisaatiota niin, että voidaan mahdollistaa vastuullinen johtajuus (Gond et al., 2011).

Vastuullinen henkilöstöjohtaminen voi olla se keino, jolla tuodaan yhteen niin sanotut pehmeä ja kova henkilöstöjohtaminen (Järnlström & Vanhala, 2014). Pehmeän henkilöstöjohtamisen katsotaan perinteisesti huomioivan työntekijät, heidän tarpeensa ja kehittämisenä, kun taas kova henkilöstöjohtaminen korostaa tuloksellisuutta. Pehmeän henkilöstöjohtamisen keinoja ovat esimerkiksi työntekijöiden koulutus, osallistaminen, henkilöstön hyvinvoinnista huolehtiminen sekä yrityksen yhteiskunnallisten vaikutusten huomiointi. Pehmeä henkilöstöjohtaminen ei perinteisesti huomioi taloudellista

näkökulmaa, joten se ei ole täysin vastuullisen liiketoiminnan muoto, jonka avulla tulisi huomioida samanaikaisesti taloudellinen, sosiaalinen ja ympäristöllinen näkökulma. Tästä syystä henkilöstöjohtamisessa täytyy aina olla mukana myös kovaa henkilöstöjohtamista (Järnlström et al., 2018; Järnlström & Vanhala, 2014). Näin ollen, koska halutaan tuoda yhteen tuloksellisuus ja työntekijöiden hyvinvointia edistävä ilmapiiri, voi vastuullinen henkilöstöjohtaminen olla vastaus. Tämä siksi, että vastuullisessa henkilöstöjohtamisessa tulee ottaa samanaikaisesti huomioon kolme kestävän kehityksen näkökulmaa, eli taloudellinen, sosiaalinen ja ympäristöllinen näkökulma, kun asetetaan tavoitteita ja toimitaan niiden mukaisesti (Järnlström & Vanhala, 2014).

Yrityksen liiketoiminnan kestävyyttä ja eettisyyttä mitataan nykypäivänä usein ESG-analyysillä, jonka tarkoituksena on kiinnittää huomiota yrityksessä kolmeen keskeiseen asiaan yrityksen toiminnassa, eli ympäristöllisiin (environmental), sosiaalisiin (social) ja hallinnollisiin (governance) asioihin (Sullivan, Martindale, Feller, Pirovska, & Elliott, 2019).

Jamali (2008) tiivistää yritys vastuun määritelmästä käydyn keskustelun niin, että se vaihtelee vähimmäislakisäätelisestä sekä -taloudellisesta velvollisuudesta ja vastuusta sidosryhmille, aina laajempaan vastuuseen yhteiskunnassa toimimiseen, jossa yritys on osana.

Vastuullisuuden tuominen osaksi liiketoimintaa voi olla taloudellisesti hyvinkin kannattavaa, sillä Ameer ja Othman (2012) esittävät, että yritykset, jotka korostavat kestäviä ja vastuullisia käytänteitä suoriutuvat paremmin taloudellisesti, kun tarkastellaan ROA (return of assets), tulos ennen veroja ja liiketoiminnallisen rahavirran mittareita, verrattuna yrityksiin, jotka eivät panosta niin vahvasti vastuullisiin käytänteisiin. Myös samaa asiaa esitetään Principles of Responsible Investments ja United Nations Environment Programmen julkaisemassa raportissa (2019), jossa nostettiin esille se, että yritykset, jotka huomioivat ESG:n (environmental, social, governance) tai toisin sanoen vastuullisuuden toiminnassaan, on sillä vaikutusta yrityksen taloudelliseen suoriutumiseen, rahoituksen

saamiseen ja tulevaisuudessa on merkittäviä investointimahdollisuuksia (Sullivan, et. al. 2019;, s. 17).

Vastuullisessa henkilöstöjohtamisessa nostetaan myös esille henkilöstön hyvinvointi, johon voidaan vaikuttaa esimerkiksi hyvin organisoiduilla terveyspalveluilla ja laajemmalla työterveyshuollolla (Järström et al., 2018). Vastuulliset liiketoiminnan keinot siis todella yhdistävät niin kovia kuin myös pehmeitä keinoja yrityksessä.

Järström ja muut (2018) nostavat esille tutkielmassaan, että puhuttaessa vastuullisesta henkilöstöjohtamisesta ja sen neljästä ulottuvuudesta, nostetaan esille johtaminen, taloudellinen, sosiaalinen ja eettinen puoli vastuullisuudesta, mutta ympäristöllinen ulottuvuus usein sivuutetaan lähes kokonaan. Syy tähän voi olla se, että vaikka ympäristölliset asiat koetaan tärkeiksi yrityksessä, ne yhdistetään usein kestävään johtamiseen (sustainable management) yleisesti, eikä niinkään suoraan henkilöstöjohtamisen toimiin.

3.2 Vastuullisen henkilöstöjohtamisen piirteet

Järström ja Vanhala (2014), Järström, Saru ja Vanhala (2018) sekä Barrena-Martínez, López-Fernández, & Romero-Fernandez (2019) nostivat artikkeleissaan esille vastuullisen henkilöstöjohtamisen piirteitä, joita käydään seuraavaksi hieman tarkemmin läpi. Järström ja Vanhala (2014) esittelivät tutkimusraportissaan viisi vastuullisen henkilöstöjohtamisen osa-alueita, jotka ovat tasapuolinen ja oikeudenmukainen kohtelu, vastuullinen päätöksenteko, avoin vuorovaikutus ja dialogi johdon ja henkilöstön välillä, osaamisen kehittämisestä huolehtiminen ja työhyvinvoinnista huolehtiminen. Järström, Saru ja Vanhala (2018) puolestaan tunnistivat neljä keskeistä dimensiota vastuullisessa henkilöstöjohtamisessa, jotka olivat oikeus ja tasa-arvo, läpinäkyvät henkilöstöjohtamisen käytännöt, taloudellisuus ja työntekijöiden hyvinvointi. Barrena-Martínez, López-Fernández ja Romero-Fernandez (2019) nostivat kahdeksan vastuullisen henkilöstöjohtamisen käytäntöä esille, jotka ovat: Työntekijöiden houkuttelevuus ja

säilyttäminen (1), Osaamisen jatkuva kehittäminen (2), Työsuhteiden hallinta (3), Vies-
tintä, läpinäkyvyys ja keskeinen dialogi (4), Monimuotoisuus ja tasa-arvoiset mahdolli-
suudet (5), Oikeudenmukainen palkitseminen ja sosiaaliset edut (6), Työturvallisuuden
ja työterveyden kehittäminen (7) ja Työn ja vapaa-ajan yhteensovittaminen (8).

Kuten edeltä on nähtävillä, vastuullisen henkilöstöjohtamisen käytännöistä nousevat
tietyt teemat vahvemmin esille. Keskeisimpiä piirteitä ovat tasapuolisuus ja oikeuden-
mukaisuus, läpinäkyvyys käytännöissä, osaamisen kehittäminen ja työntekijöiden hyvin-
vointi (Barrena-Martínez et al., 2019; Järnlström et al., 2018, Järnlström & Vanhala, 2014).
Seuraavaksi esitellään näitä neljää piirrettä lyhyesti.

3.2.1 Tasapuolisuus ja oikeudenmukaisuus

Vastuullisen henkilöstöjohtamisen kirjallisuudessa toistuu lähes poikkeuksetta oikeu-
denmukaisuus ja tasapuolinen kohtelu (Barrena-Martínez et al., 2019; Hakonen,
Hakonen, Hulkko-Nyman, & Ylikorkala, 2014, s.48; Järnlström et al., 2018; Viitala, 2015,
s.328; Järnlström & Vanhala, 2014). Barrena-Martínez ja muut (2019) nostavat esille, että
aivan ensimmäisenä tulisi tarjota tasa-arvoinen ja reilu ympäristö. Suomessa on lakisää-
teisesti määritelty, että työnantajalla on velvollisuus toteuttaa tasa-arvoista ja yhden-
vertaista toimintaa (Laki naisten ja miesten välisestä tasa-arvosta 609/1986, Yhdenver-
taisuuslaki 1325/2014). Yrityksen täytyy varmistaa oikeudenmukainen ja tasa-arvoinen
kohtelu niin, että kaikki ovat samanarvoisia riippumatta sukupuolesta, iästä, etnisestä
tai kansallisesta alkuperästä, kansalaisuudesta, kielestä, uskonnosta ja vakaumuksesta,
mielipiteestä, vammasta, terveydentilasta, seksuaalisesta suuntautumisesta tai muusta
henkilöön liittyvästä syystä (Oikeusministeriö).

Järnlström ja Vanhala (2014) nostivat raportissaan esille sen, että kun tasapuolisuutta
noudatettiin henkilöstöjohtamisen käytännöissä, sai se aikaan oikeudenmukaisuuden
tunnetta työntekijöissä sekä positiivista ilmapiiriä organisaatiossa. Järnlström ja muut

(2018) nostivat puolestaan esille sen, että oikeudenmukaisuuteen ja tasapuoliseen kohteluun voidaan henkilöstöjohtamisen käytännöissä yhdistää lakien ja säädösten noudattaminen, monimuotoisuuden johtaminen, eettisten arvojen esille nostaminen sekä johtaminen omalla esimerkillä. Hakonen ja muut (2014, s.48) jatkavat, että vastuullisuutta on myös se, jos *palkkauksessa* ja *palkitsemisessa* toimitaan oikeudenmukaisesti ja reilusti.

3.2.2 Läpinäkyvät käytännöt

Barrena-Martínez ja muut (2019) esittävät, että avoin kahdenvälinen vuorovaikutus työntekijöiden ja yrityksen välillä, niin virallisessa kuin myös epävirallisessakin viestinnässä, on keskeisessä osassa läpinäkyvien käytänteiden onnistumisen kanssa. He ehdottavat, että olisi hyvä luoda avoin ja läpinäkyvä kanava viestinnälle, jonka avulla työntekijöillä on mahdollisuus ottaa osaa yrityksen päätöksentekoon.

Henkilöstöjohtamiseen kuuluu useita käytänteitä, mutta esimerkiksi rekrytoinnin, osaamisen kehittämisen, *palkitsemisen*, urasuunnittelun sekä joustavuuden lisäämisen on tärkeää olla läpinäkyviä toimintoja. Tarkoittaen sitä, että esimerkiksi rekrytoidessa valitaan oikea henkilö oikeaan positioon rehellisin ja läpinäkyvin keinoin. On myös tärkeää, että esimerkiksi palkitsemisen keinot koskevat koko henkilöstöä, eivätkä vain ylintä johtoa. Järnlström ja Vanhala (2014) jatkavat, että avoimuus on tärkeä tekijä luottamuksen rakentamiseen, ja tarkoituksena on saada aikaan yrityksessä ilmapiiri, jossa mahdollistetaan luottamus, arvostus ja avoimuus. Avoimuus ja vuorovaikutus ovat läsnä myös organisaation tavoitteiden asettamisessa ja olisi tärkeää saada aikaan tilanne, jossa työntekijöiden omat tavoitteet ovat linjassa organisaation asettamien tavoitteiden kanssa.

Barrena-Martínez ja muut (2019) nostivat vielä esille, että yrityksen olisi tärkeää viestiä työntekijöilleen myös muista, kuin vain taloudellisista saavutuksista. Näitä ovat esimerkiksi eettiset, sosiaaliset ja ympäristölliset saavutukset, joita voidaan tuoda esille

esimerkiksi vastuullisuusraporttien avulla, joita olisi hyvä jakaa ja selventää myös henkilöstölle, ulkoisten sidosryhmien lisäksi.

3.2.3 Työntekijöiden hyvinvointi

Nykyajan työympäristö on jatkuvasti kehittyvä, kasvattaen työn vaatimuksia sekä työ määrää, joten työhyvinvointi on merkittävä tekijä työntekijöiden jaksamisen kannalta. Työhyvinvoinnilla on monia positiivisia seurauksia, kuten sitoutumisen, motivaation ja tuottavuuden kasvaminen (Järnlström & Vanhala, 2014). Myös samaa jatkaa Viitala (2015), jonka mukaan hyvinvoiva henkilöstö on tehokasta, tuottavaa ja henkilöstö oppii sekä kehittyy työn seurauksena. Tästä syystä työhyvinvointi on nostettu yhdeksi merkittäväksi piirteeksi vastuullisessa henkilöstöjohtamisessa (Barrena-Martínez et al., 2019; Järnlström et al., 2018; Järnlström & Vanhala, 2014).

Barrena-Martínes ja muut (2019) ehdottavat esimerkiksi, että olisi hyvä järjestää koulutuksia, jolla edesautetaan ennaltaehkäisyä, terveyttä ja turvallisuutta työntekijöiden keskuudessa. Myös työn ja vapaa-ajan sovittaminen toisiinsa auttaa työntekijöiden hyvinvoinnin edistämisessä. Olisi hyvä, jos työajat olisivat joustavia, sillä se auttaa työntekijöitä sovittamaan työtä ja vapaa-aikaa toisiinsa (Barrena-Martínez et al., 2019; Järnlström et al., 2018).

Työntekijöiden hyvinvoinnin kasvattamisessa korostuu hyvä johtajuus, niin että työntekijät voivat luottaa esimiehiinsä ja kokevat olevansa arvostettuja ja tärkeitä työyhteisölle. Myös työntekijöiden yleisestä hyvinvoinnista huolehtiminen, kuten stressin vähentäminen ja mielenterveyden korostaminen kertovat työntekijöiden hyvinvoinnista huolehtimisesta (Järnlström et al., 2018).

Järnlström ja Vanhala (2014) summaavat yhteen, että vastuullisen henkilöstöjohtamisen avulla sekä organisaatio että työntekijä hyötyvät sen toteuttamisesta, sillä vastuullisen

henkilöstöjohtamisen avulla työhyvinvointi ja tuottavuus on mahdollista tuoda yhteen, sillä hyvinvoiva henkilöstö on myös tuottavaa. He vielä jatkavat, että osallistava, vuorovaikuttava, tasapuolinen ja kannustava johtaminen on hyvin kaivattua nykyajan kehittyvässä työympäristössä.

3.3 Vastuullinen palkitseminen

Vastuullinen ja reilu palkitseminen toimii keskeisenä tekijänä henkilöstöjohtamisen käytänteissä, kun halutaan saada aikaan tiettyä käytöstä työntekijöissä. Vastuullisessa palkitsemisessa nostetaan esille se, että palkka ja palkkiot sekä edut ovat oikeudenmukaisia ja varmistavat työntekijöiden palkkatasapainon, edistäen harmonista työympäristöä. Palkitsemisen tulee myös perustua työntekijän osaamiseen ja suoriutumiseen. Vastuullisen palkitsemisen piiriin nostetaan myös esimerkiksi laajennettu työterveys, henki- ja tapaturmavakuutukset, lisäeläkevakuutukset, sekä henkilökunta-alennukset (Barrena-Martínez et al., 2019).

Tässä tutkielmassa vastuullista palkitsemista tutkitaan vastuullisen henkilöstöjohtamisen tutkimusten perusteella valittujen viiden teeman kautta, jotka ovat läpinäkyvyys, pitkän aikavälin huomioiminen, oikeudenmukaisuus, tasa-arvoisuus ja johdonmukaisuus. Kyseiset teemat on valittu kuvaamaan vastuullista palkitsemista, sillä ne toistuvat vastuullisuuden ja vastuullisen henkilöstöjohtamisen sekä palkitsemisen kirjallisuudessa useasti. Vahvimmin tutkielman teemojen valintaan on ovat vaikuttaneet Barrena-Martínez, López-Fernández ja Romero-Fernandez (2019), Järnlström, Saru ja Vanhala (2018), Järnlström ja Vanhala (2014) sekä Ylikorkala, Hakonen, Hakonen, & Hulkko-Nyman (2018). Näitä teemoja tullaan käymään läpi seuraavaksi tarkemmin.

Vastuullisen palkitsemisen osaksi voidaan myös katsoa vastuullisesta toiminnasta palkitsemista, joka kuitenkin jätetään tällä kertaa tutkimuksen ulkopuolelle, sen tuoman laajuuden takia

3.3.1 Läpinäkyvyys

Järllström ja muut (2018) tuovat esille tutkimuksessaan läpinäkyvät ja avoimet henkilöstöjohtamisen käytännöt, joita ovat rekrytointi, joustavuus, osaamisen kehittäminen, urasuunnittelu, osallistaminen ja *palkitseminen*. Palkitsemisesta tuotiin esille se, että palkan tulisi perustua työn vaatimuksiin ja sen tulisi perustua avoimeen palkkahallinnon järjestelmään. Jotta saadaan aikaan läpinäkyviä käytänteitä edistävää kulttuuria, olisi tärkeää ottaa henkilöstöä mukaan päätöksentekoon. Tarkoituksena luoda avointa ja vastavuoroista keskustelua niin henkilöstön kuin myös yrityksen välillä. Näin ollen olisi myös tärkeää viestiä henkilöstölle yrityksen eettisiä, sosiaalisia ja ympäristöllisiä tietoja. (Barrena-Martínez et al., 2019). Tämä onnistuu esimerkiksi erilaisten vastuullisuusraporttien tekemistä ja julkaisua, sekä viestimistä niistä myös vahvemmin henkilöstölle, eikä ainoastaan yrityksen ulkopuolisille sidosryhmille, kuten sijoittajille.

Avoimuus ja läpinäkyvyys palkitsemisessa on tärkeää, jotta yrityksen työntekijät voivat perustaa oman käsityksensä palkitsemisesta oikeaan tietoon. Ilman oikeaa ja avointa tietoa palkitsemisesta, saattavat huhupuheet alkaa kiertämään ja saada aikaan epäoikeudenmukaisuuden tunnetta käytänteistä, joista ei ole selkeää kuvaa kenelläkään (Maaniemi, 2015). Palkitsemisen ja palkkaperusteiden avoin viestintä vähentää väärin mielikuvien syntymistä niin, etteivät työntekijät vertaile palkkojaan virheelliseen tietoon perustuen, joka edelleen vähentää tyytymättömyyttä palkitsemiseen (Ylikorkala et al., 2018). Avoimuutta ja läpinäkyvyyttä palkitsemisessa luo se, että palkitsemisen perusteet pystytään kertomaan avoimesti ja julkisesti tarvittaessa, sekä että ne ovat helposti ymmärrettäviä ja tulkittava selkeästi (Hakonen, Hakonen, Hulkko-Nyman, & Ylikorkala, 2014, s.199; Viitala, 2015, s.142).

3.3.2. Pitkän aikavälin huomioiminen

Vastuullisessa henkilöstöjohtamisessa nostetaan esille tärkeänä ulottuvuutena taloudellisuus, johon liittyy pitkän aikavälin huomioiminen toiminnassa. Eli päätöksenteossa ja suunnittelussa tulee huomioida liiketoiminnan kokonaisuus myös pidemmällä aikavälillä (Järnlström et al., 2018), siitä syystä myös palkitsemisen olisi tärkeä tukea tätä toimintaa. Gond ja muut (2011) esittelevät artikkelissaan kolmen tyyppisiä yrityksiä, jotka ovat tietyllä tasolla vastuullisen liiketoiminnan integroimisessa strategiaansa. Niistä ylimmällä tasolla olevat ”Mestari” (Champions) yritykset ottivat vastuullisen liiketoiminnan ajattelun (CSR) mukaan myös pitkäaikaiseen strategiseen suunnitteluunsa, ja jopa muotoilivat liiketoimintamallinsa sen mukaisesti. Edelleen samaa mieltä ovat Gerard, McMillan ja D’Annunzio-Green (2017), jotka argumentoivat, että vastuullinen johtajuus keskittyy rakentamaan kestävästä pitkäaikaista tulevaisuutta organisaatiolle.

Pitkän aikavälin huomioiminen on siis tärkeä osa vastuullista liiketoimintaa, ja niin ollen myös vastuullista henkilöstöjohtamista. Tämän edelleen tulisi yltää myös palkitsemisen keinoihin.

3.3.3 Oikeudenmukaisuus

Oikeudenmukaisuutta on käsitelty laajemmin toisessa (2.1.3) teorialuvussa sekä aikaisemmin tässä luvussa (3.2.1), joten jätetään sen käsittely lyhyemmäksi tässä kappaleessa.

Vastuullisen henkilöstöjohtamisen ulottuvuuksiin nostetaan esille hyvin usein oikeudenmukaisuus ja tasa-arvo. Näin ollen tulisi käytänteissä ottaa huomioon voimassaolevat lait ja asetukset, myös muistaen eettiset henkilöstöjohtamisen kulmakivet (Järnlström et al., 2018). Oikeudenmukaisuuden voidaankin sanoa olevan yksi palkitsemisen tärkeimmistä arvoista, ja sen voidaan sanoa toteutuneen, jos palkittava oleva henkilö kokee

työn vaativuuden ja suoriutumisen olevan tasapainossa palkitsemisen kanssa (Viitala, 2015, s.143).

3.3.4 Tasa-arvoisuus

Vastuullisen johtamisen on erittäin tärkeä huomioida tasa-arvoiset mahdollisuudet työntekijöilleen. Kuten jo luvussa kaksi (2) käytiin läpi, on tasa-arvoisuus ja yhdenvertaisuus olennainen osa palkitsemisesta puhuttaessa, ja niiden toteutumista tulisi edistää vahvasti yrityksen käytänteillä.

Barrena-Martínez ja muut (2019) esittävätkin, että ensimmäinen toimi vastuullisuuden kannalta henkilöstöjohtamisessa on keskittyä siihen, että varmistetaan tasa-arvoinen ja reilu kohtelu rodusta, sukupuolesta, uskonnosta, kansalaisuudesta, iästä ja mahdollisista vammoista huolimatta kaikille organisaation jäsenille. Tasa-arvon voidaan yksinkertaisuudessaan katsoa tapahtuvan, jos samanarvoisesta työstä ja suoriutumisesta palkitaan joka tilanteessa samoin tavoin, riippumatta työn suorittajan henkilökohtaisista ominaisuuksista (Viitala, 2015, s.143).

3.3.5 Johdonmukaisuus

Jotta onnistutaan vastuullisessa johtamisessa, tulee arvojen olla johdonmukaisia ja upotettuna organisaation kulttuuriin (Gerard et al., 2017). Johdonmukaisuus on tärkeä palkitsemisen piirre, jotta palkitseminen on mahdollisimman oikeudenmukaista kaikille organisaation jäsenille. Tärkeää on siis soveltaa johdonmukaisuutta kaikkiin yrityksen työntekijöihin kaikkina aikoina, eikä omavaltaisesti lähteä poukkoilemaan palkitsemisen tapojen ja perusteiden kanssa (Hakonen et al., 2014, s.32; Viitala, 2015, s. 137).

Johdonmukaisessa palkitsemisessa päätöksenteko on yhdenmukaista koko organisaatiossa, ilman että esimerkiksi yksiköllä tai esimiehellä on vaikutusta siihen. Tarkoittaen siis sitä, että samanlaisesta työstä palkitaan samalla tavalla, riippumatta kenen esimiehen alaisuudessa on organisaation sisällä. Palkitsemisen periaatteiden täytyy olla johdonmukaisia kaikille, ja niistä on tarkoitus pitää kiinni kaikissa tilanteissa. Johdonmukaisuutta voidaan edistää selkeillä linjauksilla ja ohjeilla palkitsemiseen, kuin myös esimiesten kouluttamiseen näistä linjauksista (Maaniemi, 2015). Epäjohdonmukaista palkitsemista on esimerkiksi se, että palkitaan vastaavanlaisesta suoriutumisesta kertapalkitsemisella niin, että toinen saa elokuvateatteriin liput ja toinen sadan euron lahjakortin ja kolmas saa ainoastaan suklaalevyn ja iloisen kortin, riippuen siitä kenen esimiehen alaisuudessa he työskentelevät. Epäjohdonmukaiset toimet synnyttävät epäoikeudenmukaisuuden tunnetta, joka edelleen aiheuttaa negatiivista suhtautumista työhön ja työnantajaan (Hakonen et al., 2014; Ylikorkala et al., 2018, s.199).

Maaniemi (2014) jatkaa, että johdonmukaisuutta luo selkeä ymmärrys siitä, että esimerkiksi vaativammasta työstä saa samassa suhteessa enemmän palkkaa, sillä työn vaativuus kasvaa, jolloin myös työstä saatava palkkio on suhteessa enemmän. Johdonmukaisuutta on myös se, että palkkiojärjestelmä luodaan niin, että se on linjassa yrityksen tai organisaation asettamien tavoitteiden ja arvojen kanssa. Näin ollen luodaan johdonmukaiset periaatteet yrityksen tai organisaation toiminnalle (Ylikorkala et al., 2018).

Edellä esitellyt viisi teemaa (Läpinäkyvyys, pitkän aikavälin huomioiminen, oikeudenmukaisuus, tasa-arvoisuus ja johdonmukaisuus) on valittu tässä tutkimuksessa vastuullisen palkitsemisen mittareiksi, sillä nämä teemat toistuvat vahvasti vastuullisuuden, vastuullisen henkilöstöjohtamisen ja palkitsemisen kirjallisuudessa vahvasti.

4 Empiirisen tutkimuksen toteutus ja tulokset

Tämän tutkimuksen aineisto kerättiin kyselytutkimuksen avulla, joka toteutettiin tutkitavan yrityksen sisäiseen intranettiin julkaistun strukturoidun kyselylomakkeen avulla. Tutkimuksen kohteena toimi eräs suomalainen finanssialan yritys ja sen henkilöstö. Kyselyn tarkoituksena oli kartoittaa henkilöstön kokemuksia vastuullisen palkitsemisen käsitteestä sekä vastuullisen palkitsemisen toteutumista henkilöstön mielikuvan mukaisesti tässä yrityksessä.

Tämän luvun tarkoituksena on käsitellä tutkimuksen menetelmiä ja aineiston keruuta, tulosten analysointia sekä tarkastella ja analysoida kyselyn avulla saatuja tutkimuksen tuloksia.

4.1 Tutkimusmenetelmät ja aineiston keruu

Tutkimuksen tarkoituksena on käsitellä vastuullista palkitsemista henkilöstön näkökulmasta niin kvalitatiivisesta kuin myös kvantitatiivisesta näkökulmasta. Kvalitatiivisella tutkimuksella tarkoitetaan laadullista tutkimusta, kun taas kvantitatiivinen eli määrällinen tutkimus on tilastollista tutkimusta (Heikkilä, 2008, s.8; Metsämuuronen, 2009, s. 215). Määrällisessä tutkimuksessa tutkittava havaintoaineisto tulee olla sovellettavissa määrälliseen eli numeeriseen mittaukseen. Aineisto tulee pystyä saattamaan tilastollisesti käsiteltävään muotoon ja siitä saatavat päätelmät tulee havainnoida tilastolliseen analyysiin perustuen (Hirsijärvi, Remes & Sajavaara, 2013, s. 139-140). Laadullisessa tutkimuksessa tarkoituksena on esimerkiksi havainnoimisen avulla ymmärtää toista kulttuuria, tekstianalyysin avulla esimerkiksi toisen kulttuurin eri kategorioiden ymmärtäminen (Metsämuuronen, 2009, s.220-221).

Tämän tutkimuksen aineisto kerättiin yrityksen intranettiin julkaistulla verkkokyselyllä. Kysymykset olivat monivalintakysymyksiä ja Likertin asteikkoon perustuvia kysymyksiä

kvantitatiivisen tutkimuksen aikaansaamiseksi. Kysymyslomakkeella oli myös muutamia lyhyitä avoimia kysymyksiä, jonka avulla oli tarkoitus saada myös kvalitatiivista näkökulmaa aiheeseen, sillä vastaajalla oli mahdollisuus antaa avoimempi mielipide ja näkökulma valittuun aiheeseen.

Tutkimuksen havaintoyksikkönä on henkilöstö, jonka mielipiteitä aiheeseen liittyen on tutkimuksen avulla tarkoitus selvittää (KvantiMotv, 2010). Yrityksen intranetissä olevan kyselytutkimuksen etuna on, että on mahdollista kerätä laaja aineisto tehokkaasti myös nykyisessä vallitsevassa tilanteessa, jossa kaikenlaista sosiaalista kontaktia on vältettävä ja usean yrityksen henkilöstö työskentelee täysin etänä (Pantsu, 2020). Kyselyn lisäksi tutkimusaineistona käytettiin organisaation omilta verkkosivuilta sähköisessä muodossa löytyvää materiaalia sekä alustavaa haastattelua yrityksen henkilöstöjohtamisen yksikössä työskentelevän henkilön kanssa.

Tämä tutkimus on toteutettu erään suomalaisen finanssialan yrityksen henkilöstön avulla. Kyseinen organisaatio on haluttu pitää anonyyminä käsiteltävän asian takia ja tutkimuksen suorittamiseen on saatu lupa kohteena olevalta yritykseltä. Tutkimuksen kohteena olevan yrityksestä kerrotaan kuitenkin yleisellä tasolla perustietoja, jotta voidaan suorittaa analyysia tutkimuksen tuloksista.

Kohdeyrityksen pääkonttori sijaitsee Etelä-Suomessa ja yrityksellä on myös pienempiä yksiköitä muualla Suomessa. Tutkielmassa tarkastelun kohteena on yrityksen koko henkilöstö ja työntekijöitä on keskimäärin 578 henkilöä.

Liiketoiminnan painottuessa finanssialaan, ovat yrityksen palkitsemisjärjestelmät sen mukaisia. Esimerkiksi yrityksen mukaan palkitsemisen mallia ja politiikkaa on mahdollisesti helpompi johdonmukaistaa jatkumaan pitkällä aikavälillä samoin perustein, koska liiketoiminnan on muuttuvaa, mutta kuitenkin suhteessa samankaltaisempi pitkällä aikavälillä kuin verrattain nopeasti muuttuva markkinointi- tai IT-alaan. Tämä auttaa luomaan toimivia ja pitkäjänteisiä palkitsemisen piirteitä, politiikkaa ja mallia yrityksessä.

4.2 Aineisto ja analysointi

Tutkimuksessa esitettävien kysymyksen pohjana on sovellettu palkitsemisen piirteitä sekä vastuulliseen palkitsemiseen valittua neljää teemaa (läpinäkyvyys, oikeudenmukaisuus, tasa-arvoisuus ja yhdenvertaisuus sekä johdonmukaisuus), jotka on esitelty tarkemmin luvussa kolme (3). Valitettavasti vastuullisen palkitsemisen teemoista täytyi pudottaa pitkän aikavälin huomioiminen pois, sillä kyselyä suunniteltaessa huomattiin sen olevan epäsoveltuva tutkittavan yrityksen henkilöstön palkitsemisen malliin henkilöstölle.

Kysymyslomake muodostui kolmesta kysymyspatterista, joissa ensimmäisessä on tarkoitus kartoittaa vastaajan taustatietoja. Kyselyn toisessa patterissa arvioidaan vastaajan tuntemusta palkitsemisen muodoista, halukkuudesta niiden lisäämiseen sekä vastaajan käsityksiä palkitsemisesta sekä vastuullisuudesta yrityksessä. Kolmannessa patterissa tarkastellaan vastaajan mielikuvia palkitsemiseen neljän vastuullisuuden teeman avulla.

Kyselyssä oli sekä suljettuja kuin myös avoimia kysymyksiä. Suljetuissa kysymyksissä on esitetty valmiit vastausvaihtoehdot. Suljetut kysymykset ovat monivalintakysymyksiä kyselyn ensimmäisessä ja toisessa osassa. Toisessa osassa mukaan tulee myös viisiporainen Likert-asteikko, jota käytetään myös kyselyn kolmannessa osassa. Likert-asteikko sisälsi seuraavat vaihtoehdot: 1= Täysin eri mieltä, 2= Jokseenkin eri mieltä, 3= Ei puolesta eikä vastaan, 4= Jokseenkin samaa mieltä, 5= Täysin samaa mieltä.

Kyselylomakkeessa on myös mukana avoimia kysymyksiä, joiden avulla oli tarkoitus kartoittaa henkilöstön mielikuvia vastuullisesta palkitsemisesta omin sanoin sekä tuoda esille, että mitkä palkitsemisen muodot he kokevat onnistuneiksi. Tutkimuksen aineistonkeruuhun käytetty kyselylomake löytyy liitteistä (liite 2).

Suljettujen kysymyksien avulla oli tarkoitus luoda kvantitatiivinen aineisto tutkimuksen tueksi, jonka tarkoituksena on antaa yleinen kuva mitattavissa olevien muuttujien välisistä mahdollisista suhteista ja eroista. Määrällisen tutkielman avulla on tarkoitus vastata kysymykseen kuten kuinka paljon (Vilkkä, 2007, s.13).

Avointen kysymysten avulla oli tarkoitusta tuoda tutkimuksen tueksi mukaan myös kvalitatiivisia piirteitä, jotta saadaan aikaan laajempi ja avoimempi näkemys tutkittavasta aiheesta ja mielikuvista sitä koskien. Avoimista kysymyksistä saatuja vastauksia analysoitiin yrittämällä löytää saaduista vastauksista samankaltaisia sanoja ja teemoja. Avoimista kysymyksistä saatuja vastauksia tutkittiin teoriasidonnaisen tutkimuksen avulla eli abduktiivisen päättelyn avulla (Tuomi & Sarajärvi, 2002, s.99).

Lomakekysely suoritettiin SurveyPal-kyselyohjelman välityksellä, ja kyselyyn pääsi vastaamaan yrityksen intranettiin sijoitetun linkin avulla. Tutkimusaineisto välitettiin Excel-ohjelmaan SurveyPalista saatujen vastausten perusteella. Excel-ohjelmasta saatu tutkimusaineisto siirrettiin SPSS-tilasto-ohjelmaan, jossa sen analyysi pääosin suoritettiin.

Tutkimusten tulosten esittely aloitetaan ensin käymällä läpi tutkimukseen osallistuvien taustamuuttujien esittelyllä. Seuraavaksi käsittelyn keskiöön nousee avoimesta kysymyksestä saadut vastaukset. Avoin kysymys aseteltiin seuraavasti ”Mitä vastuullinen palkitseminen sinusta tarkoittaa?”, jotta saatiin avattua vastaajan omat mielikuvat kyseiseen aiheeseen. Tästä kysymyksestä saadut vastaukset jaoteltiin keskeisimpien luokkien ja teemojen ympärille sen mukaisesti, minkä laisia vastauksia saatiin, esimerkiksi sen mukaisesti, minkälaiset sanat toistuivat monessa eri vastauksessa. Eli tutkimuksessa saaduille vastauksille tehtiin teemoittelua. Teemoittelun tarkoituksena on muodostaa aineistolähtöisesti tekstistä yhdistäviä tai erottavia seikkoja. Teemoittelu hoidettiin taulukoinnin avulla, eli avoimet vastaukset vietiin ensin kaikki Excel-taulukkoon, jonka jälkeen vastauksia lähdettiin luokittelemaan niissä esiintyvien sanojen ja teemojen avulla (KvaliMotv, 2020). Teemoittelun avulla saadut tulokset esitellään seuraavassa luvussa kera vastauksista saatujen sitaattien (osan).

Tutkimuksen aiheen ollessa vastuullinen palkitseminen ja henkilöstön kokemukset siitä, tarkasteltiin tutkimuksen avulla saatuja tuloksia paljolti keskiarvojen ja keskihajonnan perusteella. Valittua neljää teemaa tarkasteltiin myös taustamuuttujan sukupuolen avulla, eli kokevatko miehet tai naiset valitun teeman vahvemmin.

Lopuksi näitä valittua neljää teemaa tutkittiin keskenään myös riippuvuuksien eli korrelaatioiden avulla. Tarkoituksena tutkia kahden muuttujan välistä riippuvuutta keskenään. Tätä riippuvuutta tutkittiin iän, läpinäkyvyyden, oikeudenmukaisuuden, tasa-arvoisuuden ja johdonmukaisuuden välillä Pearsonin korrelaatiokertoimen avulla (Metsämuuronen, 2009, s. 369). Korrelaatiokerroin voi saada arvoja välillä $-1-1$, ja mitä lähempänä nollaa arvo on, sitä vähemmän yhteyttä muuttujien välillä on. Tilastollisesti merkittävä korrelaatio riippuu otoskoosta. Ihmistieteissä harvemmin päästään suurempaan arvoon korrelaatioissa, kuin 0,80. Jos korrelaatio vaihtelee välillä 0,60-0,80, voidaan korrelaation katsoa olevan ”korkeaa” ja välillä 0,40-0,60 ”melko korkeaa” (Metsämuuronen, 2009, s.370-371). Korrelaatiokertoimen lisäksi tarkasteltiin sen merkitsevyytensä todennäköisyyden eli p-arvon (Probability) avulla. P-arvo tarkoittaa havainnon todennäköisyyttä ylipäätään. Korrelaatio on ”merkittävää” 0,05 tasolla ja ”erittäin merkittävää” 0,01 tasolla (Metsämuuronen, 2009, s. 423, 578).

4.3 Tulokset

Tutkimuksien tuloksien läpikäynti aloitetaan taustamuuttujien tarkastelulla, jonka jälkeen siirrytään tarkastelemaan avoimen kysymyksen avulla saatuja vastauksia vastuullisesta palkitsemisesta. Sen jälkeen siirrytään tarkastelemaan vastaajien tietoisuutta omista palkitsemisen tavoistaan, joihin he ovat oikeutettuja. Sitten siirrytään tarkastelemaan tutkimuksen keskeisintä antia, eli kuinka vastaajat kokevat vastuullisuuden palkitsemisen sekä valitut vastuullisen palkitsemisen teemat.

Kysely toteutettiin Surveypal -ohjelman avulla yrityksen intranetissä, jonne laitettiin uutinen, josta löytyi saateviesti (Liite 1) ja linkki kyselyyn (Liite 2). Yrityksen koko henkilöstöllä oli mahdollisuus vastata kyselyyn (578 henkilöä). Vastaajia kyselyssä oli 87 henkilöä, jolloin vastausprosentiksi muodostui 15,0 %. Kyselyyn vastanneiden määrä oli odotettua luokkaa, joskin toivottua matalampi. Kyselyn matalaan vastausprosenttiin saattoi vaikuttaa esimerkiksi kyselyn ajankohta (kesäkuu), jolloin monet yrityksen työntekijät olivat jo lomalla tai juuri siirtymässä lomille.

4.3.1 Taustamuuttujien esittely

Tutkimuksen kysely alkoi taustamuuttujien kartoittamisella, jotta saadaan selkeämpi kuva kyselyyn vastanneiden demograafisista tiedoista. Taustatietoina toimi neljä asiaa ja ne olivat sukupuoli, ikä, koulutustausta ja asema organisaatiossa/työtehtävä.

Sukupuolijakauma kyselyllä oli suhteellisen tasainen. 87 kyselyyn vastanneesta henkilöstä 41,4 % oli miehiä ja 57,5 % oli naisia. 1,1 % ilmoitti, ettei halua kertoa sukupuoltaan kyselyssä. Tämä kuvastaa kohdeyrityksen henkilöstöä, joka on hyvin tasaisesti jakautunut sukupuolten suhteen. Vuoden 2019 lopussa yrityksen henkilöstöstä 51 % oli naisia ja 49 % oli miehiä.

Ikäjakauma vastaajien kesken painottui ikävuosille 25-34 (33,3 %, n=29) ja 35-44 (29,9 %, n=26). Tämä on sopivaa yrityksen piirteet huomioon ottaen. Yrityksessä työskentelee paljon asiantuntijoita sekä monet tehtävät vaativat korkeampaa kouluttautumista. Vastaajista ikäluokat 18-24 (n=11), 45-54 (n=10) sekä 55-64 (n=11) muodostavat lähes saman suuruiset ryhmät vastauksista. Yhtään vastaajaa ei löytynyt ikäluokasta 65 tai vanhempi.

Seuraavana taustamuuttujana toimi vastaajan koulutustausta, joka kulki peruskoulusta tutkijakoulutukseen. Kysymykseen oli vielä tarkennettu, että tarkoituksena on valita se vaihtoehto, joka kuvaa vastaajan korkeinta koulutusastetta.

Suurin osa kyselyyn vastanneista henkilöistä on käynyt ylemmän korkeakoulututkinnon, jopa 41,4 % vastanneista (n=36). Seuraavaksi eniten vastaajista, eli 39,1 %, on käynyt alemman korkeakoulututkinnon (n=34). Ammattikoulun on käynyt 9,2 % vastaajista (n=8) ja lukion 6,9 % (n=6). Vastaajista löytyi jopa muutama tutkijakoulutuksen käynyttä (2,3 %, n=2). Pienimmäksi vastausryhmäksi jäi peruskoulun käyneet henkilöt, joita oli vain yksi (n=1, 1,1 %). Vastaajien koulutustausta kuvaa hyvin kohdeyritystä, joka on vahvasti asiantuntijapainotteinen tuotteiden ja palveluidensa takia.

Viimeinen taustamuuttuja koski vastaajan asemaa organisaatiossa/työtehtäväänsä. Suurimman vastaajakunnan kyselylle luo asiantuntijat, joista vastaajista löytyy lähes puolet eli 49,5 % (n=43). Seuraavaksi eniten vastaajia löytyy työntekijöistä, joita on 21,8 % (n=19). Myynnin tehtävistä löytyy 14,9 % vastaajista (n=13) ja keskijohdosta 10,3 % (n=9). Pienin vastaajakunta tuli johdosta, vain 3,4 % vastaajista (n=3). Ylemmän johdon edustusta ei kyselyyn valitettavasti saatu. Toki kyselyn tarkoituksena on kartoittaa henkilöstön kokemuksia vastuullisesta palkitsemisesta, joten kyseisen edustuksen puuttuminen ei ole olennaista.

4.3.2 ”Mitä vastuullinen palkitseminen sinusta tarkoittaa?” – Henkilöstön näkemykset vastuullisesta palkitsemisesta

Ennen kun kyselyssä lähdettiin kysymään kyselyn tekijän valitsemia asioita vastuullisuuden ja palkitsemisen teemoihin liittyen, annettiin vastaajille mahdollisuus kertoa omasta näkemyksestään ja että ”Mitä vastuullinen palkitseminen sinusta tarkoittaa?”

Vastaajista 59 vastasi yllä mainittuun avoimeen kysymykseen ja 28 vastaajaa jätti kyseisen kohdan tyhjäksi (25) tai vastasi ettei tiedä, mitä vastuullinen palkitseminen tarkoittaa (3).

Suurella osalla vastauksista toistui oikeudenmukaisuus ja reiluus. Jopa 23 vastauksesta löytyi maininta siitä, että vastuullinen palkitseminen on oikeudenmukaista ja reilua toimintaa.

*”Sitä, että palkitseminen on **oikeudenmukaista**, siitä viestitään oikea-aikaisesti, säännöllisesti ja ymmärrettävästi”*

*” Palkitseminen on **johdonmukaista** ja **oikein mitoitettua**, siitä annetaan tietoa avoimesti ja **läpinäkyvästi**, se on **tasavertaista** ja lisäksi palkittamisen kriteerit ovat linjassa työnantajan strategian kanssa.”*

Yllä olevassa vastauksessa tulevat esille tutkimuksen kannalta esille nostetut neljä tärkeää teema, eli johdonmukaisuus, läpinäkyvyys, tasavertaisuus ja oikein mitoitettu eli oikeudenmukaisuus.

Selkeästi ja ymmärrettävästi viestitty sekä johdonmukaisesti toteutettu palkitseminen mainittiin yhteensä 21 vastauksessa. *”Vastuullinen palkitseminen on **selkeää** ja läpinäkyvää sekä ns perusteltua eli on selkeää millaisesta suorituksesta palkittamista tulee.”* ja *” Minulle vastuullinen palkitseminen tarkoittaa, että palkittamissäännöt ja -käytännöt ovat **viiteryhmän sisällä samat**”*.

Seuraavaksi eniten avoimissa vastauksissa nousi esille tasa-arvoisuus ja tasapuolisuus palkittamisessa, jotka mainittiin 17 avoimessa vastauksessa. Vastuullinen palkitseminen on *” **Tasa-arvoista** ja oikeudenmukaista palkittamista.”*

Seuraavaksi nousi esille palkittamisen läpinäkyvyys, joka mainittiin 14 avoimessa vastauksessa *”Palkitaan **läpinäkyvillä** kriteereillä **oikeudenmukaisesti**, palkittamisen*

kokonaisuudessa on mietitty henkilöstön hyvinvointia tukevia tekijöitä kuten terveydenhuoltoon ja liikuntaan liittyviä etuja ja henkilöstön taloudellista hyvinvointia tukevia elementtejä”

Muita vahvasti esille nousseita teemoja vastauksissa oli esimerkiksi, että palkitsemisella ohjataan yleisesti toimintaa (13 vastauksessa) ”*Vastuullinen palkitseminen ohjaa työntekijän tekemistä kohti yrityksen tavoitteita ja asiakkaan hyvää ostokokemusta ostoputken jokaisessa vaiheessa. Palkka tai palkkio ei tulisi muodostua ratkaisusta, jotka ovat vahingollisia ostajalle.*”. Sekä että palkitsemisella ohjataan toimimaan vastuullisten periaatteiden mukaisesti sekä palkitaan vastuullisesta toiminnasta (12 vastauksessa) ”*Palkitaan vastuullisesta toiminnasta (Esim. ympäristöasioiden huomioiminen), sekä siten että palkitseminen ohjaa oikeanlaiseen toimintaan eikä aiheuta haittaa asiakkaille eikä millekään.*”.

Vastaajat kokivat myös, että vastuullinen palkitseminen tarkoittaa myös sitä, että palkitsemisen muodot itsessään ovat vastuullisia (11 vastauksessa) ”*Palkitaan työntekijöitä huomioiden taloudellinen, ympäristöllinen ja sosiaalinen vastuu. Kestävällä tavalla kehitetään yrityskulttuuria.*”.

Vastaajat nostivat myös esille, että vastuullinen palkitseminen tarkoittaa sitä, että palkitaan oikeista asioista (4 vastausta), palkitseminen on sidonnainen yrityksen tuloksiin (4 vastausta) ja, että palkitsemisen tavoitteisiin on päästy oikein ja tarkempaa tarkastelua kestäväällä tavalla ja toimet yleisesti on toteutettu vastuullisesti (4 vastausta) ”*Lisäksi palkitsemisen tavoitteet tulee mielestäni olla vastuullisia, eli se mitä työntekijä tekee saadakseen palkkion*”.

Muutamassa vastauksessa nousi myös esille liiketoiminnan jatkuvuus (3 vastausta), työhyvinvointi (3 vastausta) sekä monipuoliset palkitsemisen tavat (2 vastausta).

Ennen varsinaisen kyselyn alkamista saatiin avointen kysymysten avulla kartoitettua vastaajien mielikuvia aiheesta, ennen mielikuvien ohjaamista väittämien avulla tiettyyn suuntaan. Vastauksista saatiin kartoitettua, että vastaajilla on ollut edes jonkinlainen kuva siitä, mitä vastuullinen palkitseminen tarkoittaa, eikä kyseessä ole ollut täysin tuntematon käsite. Kuten yllä olevista vastauksista voi tehdä päätelmiä, pyörivät vastaukset pitkälti samojen teemojen ympärillä, mitä tutkimuksen aikana on nostettu esille.

4.3.3 Palkka ja palkitsemisen muodot – Vastaajien käsitys palkitsemisesta

Seuraavaksi kyselyn avulla kartoitettiin vastaajien käsitystä palkitsemisen muodoista, joita heille on tarjolla. Vastausvaihtoehtoja annettiin kolme; Kyllä, Ei ja En tiedä.

Peruspalkan piiriin kuului 98,8 % vastaajista ja 1,2 % vastaajista ei kuulunut. Seuraavaksi tarkasteltiin vastaajien kuulumista tulospalkkiojärjestelmään, jolloin 88,4 % vastaajista koki kuuluvansa tulospalkkiojärjestelmän piiriin ja 8,1 % ei kuulunut. 3,5 % vastaajista ei osannut sanoa, kuuluiko tulospalkkion piiriin. Tilanne vastaajien kesken tulospalkkion toiminnasta ei siis voida sanoa olevan hälyttävä.

Myyntipalkkioiden piiriin kuului 42,5 % vastaajista ja 53,4 % ei kuulunut. 4,1 % ei osannut sanoa, kuuluiko myyntipalkkioiden piiriin. Kertaluonteisten palkkioiden piiriin koki kuuluvansa 38,0 % vastaajista ja 43,7 % ei kokenut kuuluvansa näihin. 18,3% ei osannut sanoa. Yrityksen palkitsemisesta vastaava HR-partneri kertoi haastattelunsa aikana, että kertaluonteinen palkkio on uudehko tapa palkita hyvistä suoriutumisista, kuten projektissa onnistumisesta tai muusta kertaluontoisesta onnistumisesta. Koska palkitsemisen keino on uusi, joten voi olla, ettei siitä ole vielä tiedotettu tarpeeksi suurella laajuudella tai ymmärrettävästi työntekijöiden keskuudessa

Henkilöstörahaston piiriin koki kuuluvansa 90,8 % vastaajista ja 8,0 % vastaajista kertoi, ettei kuulu. Tämä selittyy sillä, että henkilöstörahastoissa voi olla esimerkiksi 6

kuukauden karenssi, jolloin henkilöstörahaston jäsenyys vaatii kuukauden työsuhteen, ennen jäsenyyden alkamista rahastossa. 1,1 % vastaajista ei osannut sanoa, kuuluuko rahaston piiriin.

Ryhmäeläkevakuutuksen piiriin kertoi kuuluvansa 86,9 % vastaajista ja 9,5 % vastaajista kertoi, ettei kuulu eläkevakuutuksen piiriin. Tämäkin palkitsemisen muoto yleensä vaatii esimerkiksi kuuden kuukauden työskentelyä yrityksessä. 3,6 % vastaajista ei osannut sanoa, kuuluuko ryhmäeläkevakuutuksen piiriin.

Laajennetun työterveyshuollon piiriin kertoi kuuluvansa 88,6 % vastaajista ja 1,3 % sanoi, ettei kuulu. Jopa 10,1 % vastaajista ei osannut vastata kuuluvansa laajennetun työterveyshuollon piiriin. Kyseisessä yrityksessä työntekijöille kuuluu laajempi työterveyshuolto, joten tämän suhteen yrityksen tuliksi korostaa etuutta vahvemmin työntekijöilleen.

Lounasedun piiriin tiesi kuuluvansa kaikki vastaajat, eli 100,0 % vastaajista vastasi Kyllä. Työsuhdealennukset, liikunta- ja kulttuuriedut sekä muut vakuutusedut olivat suhteellisen hyvin tiedossa henkilöstöllä ja ainoastaan muutama prosentti vastaajista ei osannut sanoa kuuluvansa näiden piiriin. Merkittävää epätietoisuutta näistä ei vastaajien keskuudessa ollut.

Seuraavaksi vastaajilta kysyttiin, että ”Jos voisit ehdottaa yhtä palkitsemisen muodon lisäämistä tai laajentamista, mikä se olisi?”. Vastausvaihtoehdot olivat samat, kuin aikaisemmin tarkastellut, että minkä palkitsemisen muotojen piiriin kuuluu. Jopa 47,7 % vastaajista haluaisi, että peruspalkkaa korotettaisiin. Seuraavaksi eniten, 11,6 %, kaipasi liikunta- ja kulttuurietujen kasvattamista sekä 11,6 % kaipasi, että henkilöstörahastoon rahastoitavaa palkkiota korotettaisiin. 10,5 % kaipasi tulospalkkioiden korottamista. Loput vastaajat kaipasivat kertaluontoisten palkkioiden lisäämistä (7 %), Ryhmäeläkevakuutusmaksujen kasvattamista (7,0 %), myyntipalkkioiden kasvattamista (3,5 %) ja työsuuhdealennusten lisäämistä (1,2 %).

Viimeiseksi tässä osiossa tarkasteltiin sitä, että minkä arvosanan antaisi yrityksen nykyiselle palkitsemisjärjestelmälle, kun otetaan huomioon kaikki yrityksessä toteutettava palkitseminen. Suurin osa vastaajista (58,6 %) koki nykyisen palkitsemisjärjestelmän olevan hyvä. 27,6 % vastaajista puolestaan koki palkitsemisjärjestelmän olevan kiitettävällä tasolla. 11,5 % vastaajista koki tason olevan tyydyttävä ja 2,3 % välttävä. Kukaan vastaajista ei kokenut palkitsemisjärjestelmän olevan huono (0,0 %).

4.3.4 Kokemus vastuullisuudesta ja palkitsemisesta yrityksessäni

Kokemuksia vastuullisuudesta yrityksessäni mitattiin viiden väittämän avulla. Vastauksia lähdettiin ensin analysoimaan keskiarvojen ja keskihajonnan avulla, jotka ovat nähtävillä kuviossa 2. Kokemuksia mitattiin Likertin -asteikolla: 1= Täysin eri mieltä, 2= Jokseenkin eri mieltä, 3= Ei puolesta eikä vastaan, 4= Jokseenkin samaa mieltä ja 5= Täysin samaa mieltä. Samaista asteikkoa tullaan käyttämään kyselyn kaikissa lopuissa kysymyksissä, lukuun ottamatta kahta viimeistä avointa kysymystä.

Kaikki viisi väittämää saivat korkean keskiarvon, sillä keskiarvot vaihtelivat 3,9 – 4,6 välillä. Suurimman keskiarvon sai väittämä ”2 Olen kuullut puhuttavan vastuullisuudesta yrityksessämme”, eli kyseisen yrityksen viestinnässä on tämän perusteella keskusteltu vastuullisuudesta. Kuitenkin väittämä ”3 Ymmärrän, kuinka yrityksemme toteuttaa vastuullisuutta toiminnassaan” sai väittämistä pienimmän keskiarvon (ka. 3,9), joten yrityksen työntekijöillä ei välttämättä ole täysin selkeää kuvaa siitä, miten heidän oma yrityksensä toteuttaa vastuullisuutta toiminnassaan. Kuitenkin keskiarvo on korkeahko, joten tilanne tämän suhteen ei ole hälyttävä. Kaikkien vastausten keskiarvo on huomattavasti lähempänä arvoa 4 ja 5, kuin arvoa 1, joten voidaan sanoa, että ymmärrys ja kokemus vastuullisuudesta olivat keskimäärin positiivisia ja asiasta on aikaisemmin yrityksessä keskusteltu.

Keskihajonnan (standard deviation) tarkoituksena on kuvata sitä, kuinka hajalla ovat arvot keskiarvon ympärillä (Heikkilä, 2008, s. 86). Vastausten keskihajontaa tapahtui välillä 0,7 – 0,9, joten keskihajontaa tapahtui. Usein 5-portaisen mielipideasteikon keskihajonta lähentelee arvoa 1, joten vastausten keskihajonta on tavallista.

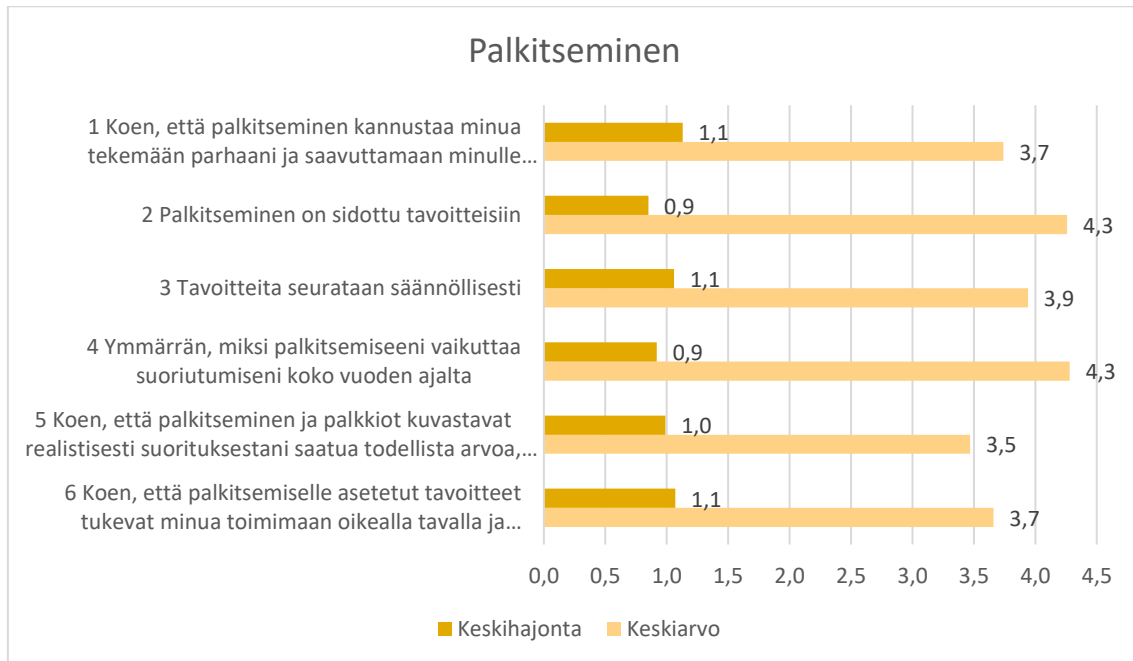


Kuvio 2: Vastuullisuus yrityksessäni (keskiarvot ja keskihajonnat)

Yleisiä kokemuksia palkitsemisesta mitattiin kuuden väittämän avulla, edelleen Likert -asteikon mukaisesti. Myös näitä vastauksia aloitettiin analysoimalla keskiarvoja ja keskihajontaa.

Näiden väittämien keskiarvot olivat välillä 3,5 – 4,3. Väittämiin vastausten perusteella vastaajat kokivat, että ”2 Palkitseminen on sidottu tavoitteisiin” (ka. 4,3 kh. 0,9), mikä on tärkeä osa palkitsemista. Pienin keskiarvo (ka. 3,5 kh. 1,0) oli väittämällä ”5 *Koen, että palkitseminen ja palkkiot kuvastavat realistisesti suorituksestani saatua todellista arvoa, kuten myynnin kasvattamista*” ja myös keskihajonta oli hieman suurempi kyseisellä väittämällä. Koska kyselyssä ei tarkennettu, että ovatko palkkiot epärealistisen suuria vai kokevatko vastaajat palkkiot liian pieninä, on tästä väittämästä vaikeaa vetää jehotopäätöksiä siihen, miten vastaajat kokevat palkkioiden todellisen arvon

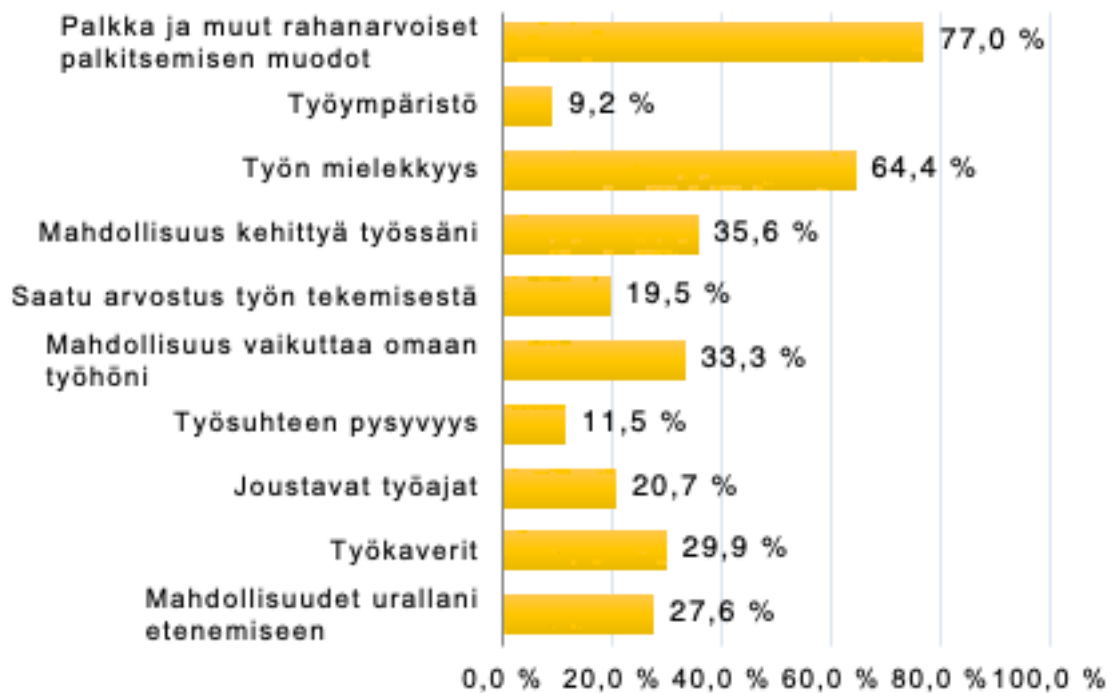
suoriutumiseensa liittyen. Tästä olisi mahdollisesti hyvä tehdä jatkotutkimusta, jotta saadaan kartoitettua vastaajien kokemuksia palkitsemisen ja palkkioiden todellisesta arvosta.



Kuvio 3: Palkitseminen (keskiarvo ja keskihajonta)

Seuraavaksi vastaajilta kysyttiin vielä, että mikä motivoi heitä työssään eniten. Vastajille annettiin mahdollisuus valita kolme eniten motivoivaa vaihtoehtoa. 77,0 % vastasivat, että heitä motivoi eniten palkka ja muut rahanarvoiset palkitsemisen muodot ja 64,4 % vastaajista valitsi työn mielekkyyden motivoivaksi tekijäksi. Nämä ovat vahvasti linjassa Hulkko-Nyman (2020) tutkimukseen, jossa rahallinen palkitseminen ja työn mielekkyys koettiin työntekijöiden mielestä tärkeimpinä hyviin suorituksiin motivoivina tekijöinä.

Seuraavaksi eniten koettiin, että mahdollisuus kehittyä työssäni (35,6 %) ja mahdollisuus vaikuttaa omaan työhöni (33,3 %) toimivat motivaationa työlle. Vähiten motivoivaksi koettiin työympäristö (9,2 %).



Kuvio 4: Minua motivoi työssäni eniten

4.3.5 Vastuullisen palkitsemisen piirteet ja toteutuminen – Läpinäkyvyys, oikeudenmukaisuus, tasa-arvo ja yhdenvertaisuus ja johdonmukaisuus

Seuraavaksi kyselyssä keskitytään neljän vastuullisen palkitsemisen piirteeseen, jotka on valittu tarkemman tutkimuksen kohteeksi sekä niiden toteutumiseen. Nämä neljä vastuullisen palkitsemisen piirrettä ovat palkitsemisen läpinäkyvyys, oikeudenmukaisuus, tasa-arvoisuus ja yhdenvertaisuus sekä johdonmukaisuus.

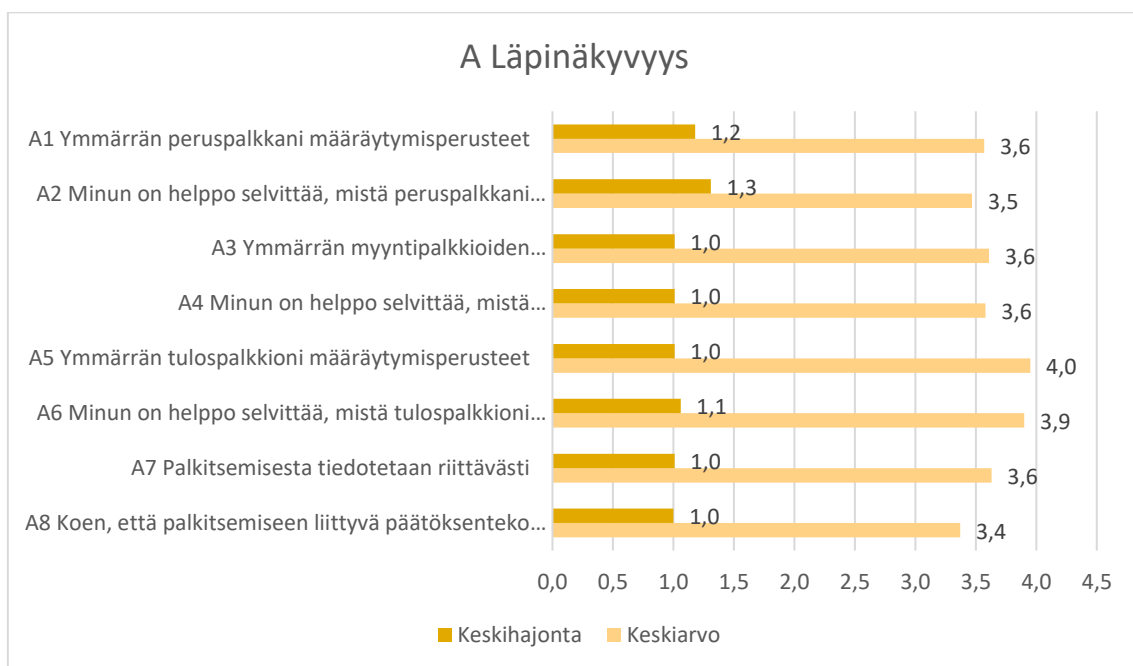
Läpinäkyvyys

"Sitä että palkitsemismalli on kaikille läpinäkyvä ja palkitsemisen perusteet selkeästi jokaiselle sen piiriin kuuluvalla selvä." – Työntekijä vastuullisesta palkitsemisesta

Palkitsemisen läpinäkyvyyttä lähdettiin tarkastelemaan kahdeksan väittämän avulla. Väittämiin A3 (Ymmärrän myyntipalkkioiden määräytymisperusteet) ja A4 (Minun on

helppo selvittää, mistä myyntipalkkioni muodostuu) oli mahdollista vastata vain, jos on kyselyn aikaisemmassa kohdassa vastannut kuuluvansa myyntipalkkioiden piiriin. Väittämiin A5 (Ymmärrän tulospalkkioni määräytymisperusteet) ja A6 (Minun on helppo selvittää, mistä tulospalkkioni muodostuu) oli mahdollista vastata vain, jos oli kyselyn aikaisemmassa kohdassa vastannut kuuluvansa tulospalkkioiden piiriin.

Vastauksia analysoitiin ensi keskiarvojen ja keskihajonnan avulla. Väittämiin on ollut mahdollista vastata Likert-asteikon mukaisesti.



Kuvio 5: Läpinäkyvyys (keskiarvo ja keskihajonta)

Läpinäkyvyyttä tarkastellessa vastausten keskihajonnat vaihtelivat välillä 1,0 – 1,3. Vastausten vaihteluvälit eivät ole suuria, mutta nousevat yli yhden kahden väittämän kohdalla (A1 Ymmärrän peruspalkkani määräytymisperusteet ja A2 Minun on helppo selvittää, mistä peruspalkkani muodostuu). Suurimman keskihajonnan (kh. 1,3) sai väittämä A2 Minun on helppo selvittää, mistä peruspalkkani muodostuu, joka sai myös toiseksi negatiivisimman keskiarvon (ka. 3,5). Suurin osa väittämistä koki keskivertoista keskihajontaa (kh. 1,0), yli puolet vastauksista (A3, A4, A5, A7 ja A8). Melkein kaikkien väittämien keskiarvo oli lähellä arvoa 4 (Jokseenkin samaa mieltä), mutta ei kuitenkaan arvoa

5 (täysin samaa mieltä), voidaan siitä päätellä, että palkitsemisen läpinäkyvyyden kanssa on vielä jonkin verran kehittämisen tarvetta. Huonoimman keskiarvon sai väittäjä A8 Koen, että palkitsemiseen liittyvä päätöksenteko on läpinäkyvää, joten tästä voidaan päätellä, että palkitsemiseen liittyvän päätöksenteon läpinäkyvyyttä olisi kuitenkin hyvä kehittää.

Palkitsemisen läpinäkyvyyden mittarista luotiin summamuuttuja, josta täytyi poistaa faktorianalyysin seurauksena muuttujat A3, A4, A5 ja A6, sillä näihin kysymyksiin oli mahdollisuus vastata vain osan vastaajista, riippuen kuuluuko työntekijä tulospalkkioiden vai myyntipalkkioiden piiriin.

Tarkastellessa sukupuolen vaikutusta palkitsemisen läpinäkyvyyden kokemukseen, huomattiin, että miehet kokevat palkitsemisen läpinäkyvämmäksi kuin naiset. Miesten vastaukset (N=34) palkitsemisen läpinäkyvyyden summamuuttujassa saivat ka. 3,73, kun taas naisten (N=50) vastaukset palkitsemisen läpinäkyvyydestä ka. 3,37. Läpinäkyvyyden osalta tilastollisesti erittäin merkittävää eroa sukupuolen välillä ei kuitenkaan ole läpinäkyvyyden kokemuksen kanssa ($p < 0,069$), mutta lähellä se kuitenkin on, merkittävyyden rajana toimii 0,05.

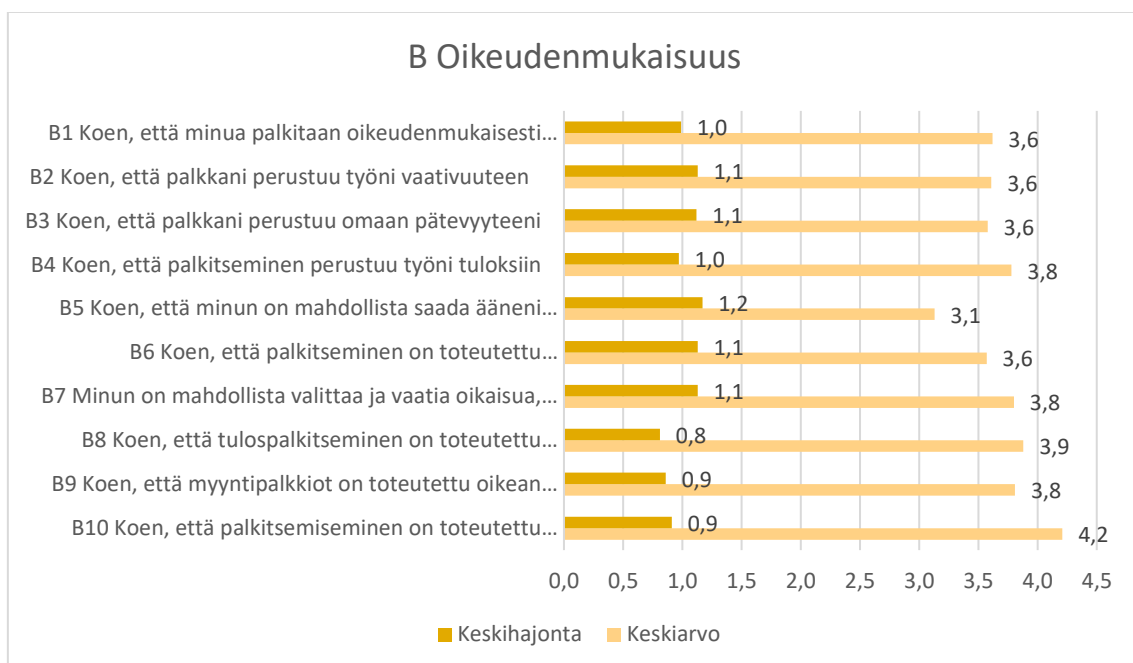
Kokonaisuudessa henkilöstön kokema palkitsemisen läpinäkyvyys sai keskiarvon 3,74, eli palkitsemisen läpinäkyvyyden kanssa on vielä kehittämisen aihetta, mutta tilanne ei tutkittavassa yrityksessä ole hälyttävä. Palkitsemisen läpinäkyvyyden voidaan siis sanoa toteutuvan henkilöstön kokemuksen mukaan yrityksessä keskimääräistä paremmin, mutta ei vielä hyvin.

Oikeudenmukaisuus

”Vastuullinen palkitseminen on oikeudenmukaista ja läpinäkyvää palkitsemista siten, että asetetuilla tavoitteilla tähdätään toiminnan pitkän aikavälin tavoitteiden saavuttamiseen (ei pikavoittoja)” – Työntekijä vastuullisesta palkitsemisesta

Palkitsemisen oikeudenmukaisuutta tarkasteltiin kymmenen väittämän avulla. Väittämään B8 (Koen, että tulospalkitseminen on toteutettu oikean ja riittävän tiedon perusteella) oli mahdollista vastata vain, jos on kyselyn aikaisemmassa kohdassa vastannut kuuluvansa tulospalkkioiden piiriin. Väittämään B9 (Koen, että myyntipalkkiot on toteutettu oikean ja riittävän tiedon perusteella) oli mahdollista vastata vain, jos oli kyselyn aikaisemmassa kohdassa vastannut kuuluvansa myyntipalkkioiden piiriin.

Myös näitä väittämiä analysoitiin ensin keskiarvon ja keskihajonnan avulla. Väittämiin oli mahdollista vastata Likert-asteikon mukaisesti.



Kuvio 6: Oikeudenmukaisuus (keskiarvo ja keskihajonta)

Palkitsemisen oikeudenmukaisuutta tarkastellessa keskiarvot vaihtelivat välillä 3,1–4,2 ja keskihajonnat puolestaan vaihtelivat välillä 0,8-1,2. Vastausten vaihteluvälit olivat suurempia, kuin aikaisemman palkitsemisen läpinäkyvyyden mittarin. Suurimman keskiarvon sai väittämä B10 Koen, että palkitseminen on toteutettu ilman salailua tai muuta epärehellistä toimintaa (ka. 4,2) ja tämä väittämä sai myös pienehkön keskihajonnan vastauksissa (kh.0,9). Pienimmän keskiarvon (ka. 3,1) ja suurimman keskihajonnan (kh. 1,2) sai väittämä B5 Koen, että minun on mahdollista saada ääneni kuuluviin esimerkiksi

palkkaneuvotteluissa tai muussa vastaavassa palkitsemiseen liittyvässä tilanteessa. Korkeampi keskihajonta voi kertoa esimerkiksi siitä, että joissain työtehtävissä on helpompaa neuvotella ja keskustella oman palkan tai palkkion kehittämisestä, kuin toisessa. Eli osa vastaajista voi kokea saavansa oman äänensä helposti kuuluviin, kuin taas toinen kokee, ettei ole niin suurta sananvaltaa oman palkitsemisensa suhteen.

Myös palkitsemisen oikeudenmukaisuutta kuvaavassa mittarissa vastausten keskiarvoista lähes kaikki, paitsi yksi väittämä (B5), olivat lähellä arvoa 4 (Jokseenkin samaa mieltä), voidaan siitä päätellä, että palkitsemisen koetaan olevan keskimääräisesti oikeudenmukaista, mutta myös sen kanssa on kehittämisen tarvetta jonkin verran. Väittämän B5 (Koen, että minun on mahdollista saada ääneni kuuluviin esimerkiksi palkkaneuvotteluissa tai muussa vastaavassa palkitsemiseen liittyvässä tilanteessa) perusteella voidaan päätellä, että suurinta kehittämistä tulisi tapahtua siinä, että saadaan avoimempaa keskustelua palkitsemiseen liittyen, jolloin otettaisiin vahvemmin kuuluville ja huomioon työntekijöiden toiveet ja kokemukset palkitsemiseen liittyen. Tässä voisi auttaa esimerkiksi säännölliset palkkakeskustelut, sekä erilaiset kanavat, jolla työntekijät voisivat saada helposti omaa ääntään kuuluville.

Palkitsemisen oikeudenmukaisuuden summamuuttujaa luodessa täytyi luopua vastauksista B8 ja B9, sillä näihin kysymyksiin ei ollut mahdollista kaikkien vastaajien vastata, sillä siinä otettiin kantaa liittyen omaan palkitsemisensa piiriin (tulospalkkioihin tai myyntipalkkioihin.)

Tarkastellessa sukupuolen vaikutusta palkitsemisen oikeudenmukaisuuden kokemukseen, huomattiin, että miehet kokevat myös tässä palkitsemisen oikeudenmukaisuudensa kuin naiset. Miesten (N=35) vastaukset palkitsemisen oikeudenmukaisuuden summamuuttujassa saivat ka. 4,01, kun taas naisten (N=48) vastaukset palkitsemisen oikeudenmukaisuudesta sai ka. 3,41. Näin ollen palkitsemisen oikeudenmukaisuuden kokemuksella sukupuolella on tilastollisesti erittäin merkitsevä vaikutus ($p < 0,001$). Palkitsemisen oikeudenmukaisuuden kokemukseen on hyvä kiinnittää huomiota, jotta

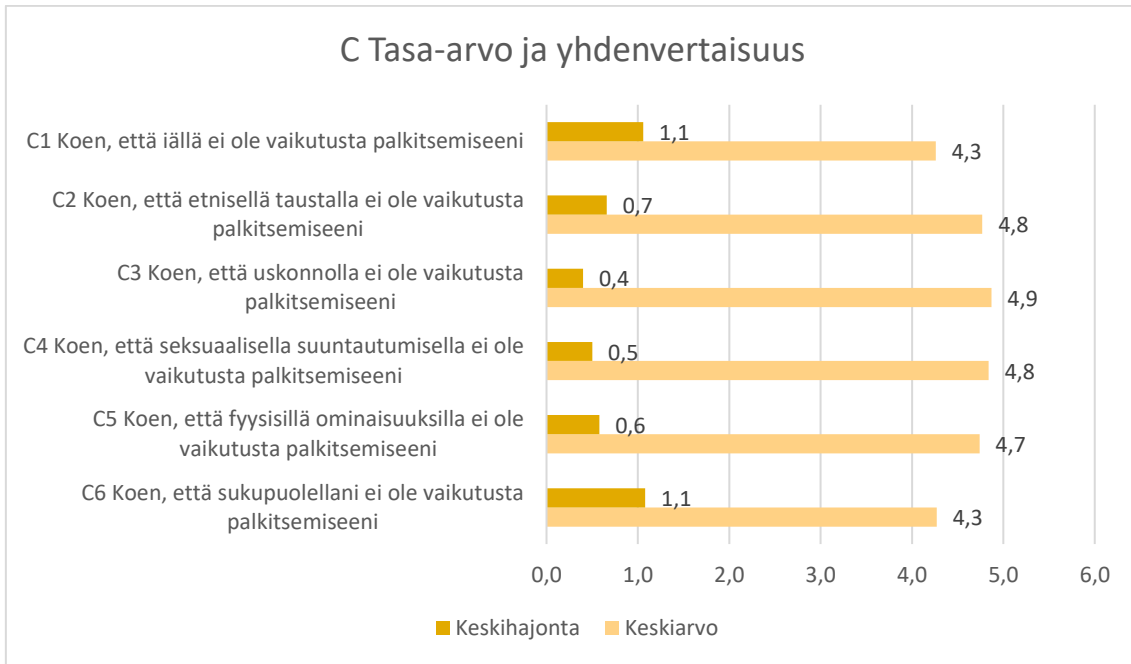
sukupuolten väliset erot kokemusten kanssa eivät kasva liian merkittäviksi. Sillä voi olla suurikin vaikutus palkitsemisen oikeudenmukaisuuden kokemukseen ja kasvava ero sukupuolten välillä saattaa kasvattaa epäoikeudenmukaisuuden tunnetta yrityksessä.

Kokonaisuudessaan henkilöstön kokema palkitsemisen oikeudenmukaisuus sai keskiarvoksi 3,88. Myös palkitsemisen oikeudenmukaisuuden kanssa on kehittämisen tarvetta, mutta tilanne on hyvässä suunnassa. Palkitsemisen oikeudenmukaisuuden voidaan siis sanoa toteutuvan henkilöstön kokemuksen mukaan yrityksessä keskimääräistä paremmin, mutta ei vielä hyvin.

Tasa-arvo ja yhdenvertaisuus

”Vastuullinen palkitseminen on mielestäni tasapuolinen/-arvoinen. Arvioidessa työntekijän palkitsemista ei tulisi palkita työntekijää vaan hänen suoritusta. Iällä, työvuosilla tai sukupuolella ei tulisi olla tähän pienintäkään vaikutusta.” – Työntekijä vastuullisesta palkitsemisesta

Palkitsemisen tasa-arvoisuutta ja yhdenvertaisuutta tarkasteltiin kuuden väittämän avulla. Myös näitä väittämiä analysoitiin keskiarvon ja -hajonnan avulla. Jokaiseen väittämään oli vastattava.



Kuvio 7: Tasa-arvo ja yhdenvertaisuus (keskiarvo ja keskihajonta)

Tasa-arvon ja yhdenvertaisuuden mittari sai kaikista neljästä mittarista korkeimmat keskiarvot sekä matalimmat keskihajonnat. Näiden väittämien keskiarvot vaihtelivat välillä 4,3–4,9 ja keskihajonnat välillä 0,4–1,1. Korkeimman keskiarvon (ka. 4,9) ja matalimman keskihajonnan (kh. 0,4) sai väittämä C3 Koen, että uskonnolla ei ole vaikutusta palkitsemiseeni. Matalimman keskiarvon (ka. 4,3) saivat väittämät C1 Koen, että iällä ei ole vaikutusta palkitsemiseeni ja C6 Koen, että sukupuolellani ei ole vaikutusta palkitsemiseeni.

Tasa-arvoa ja yhdenvertaisuutta kuvaavan mittarin vastauksien keskiarvot lähentelivät suurimmassa osassa vastauksista arvoa 5 (Täysin samaa mieltä), muutamaa väittämää lukuun ottamatta, jotka olivat lähempänä arvoa 4 (Jokseenkin samaa mieltä), kuitenkin ylittäen sen arvon. Myös keskihajonnat olivat muihin mittareihin verrattuina alhaiset. Voidaan siis päätellä, että tasa-arvo ja yhdenvertaisuus ovat erittäin hyvällä tasolla, mutta kehittämistä tulisi vielä tapahtua sukupuolen ja iän tasa-arvon kanssa.

Tasa-arvon summamuuttujaa luodessa täytyi luopua vastauksista kysymykseen C1, sillä vastaukset olivat liian vahvasti latautuneita eivätkä normaalisti jakaantuneina. Näin ollen tämä olisi vääristänyt saatua analyysia.

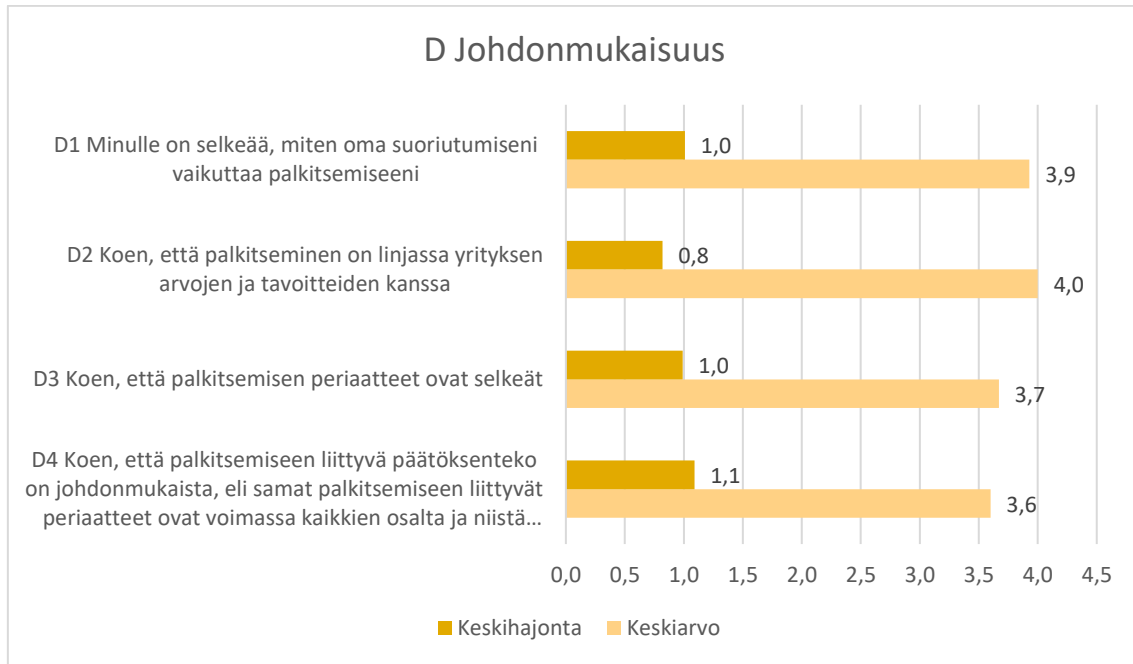
Tarkastellessa sukupuolen vaikutusta palkitsemisen tasa-arvoisuuden kokemukseen, huomattiin, että miehet kokevat jälleen myös tässä palkitsemisen tasa-arvoisemmaksi kuin naiset. Miesten (N=34) vastaukset palkitsemisen tasa-arvoisuudesta saivat ka. 4,89, kun taas naisten (N=50) vastaukset palkitsemisen tasa-arvoisuudesta sai ka. 4,56. Näin ollen palkitsemisen tasa-arvoisuuden kokemuksella sukupuolella on tilastollisesti erittäin merkitsevä vaikutus ($p < 0,006$). Palkitsemisen tasa-arvoisuuden kokemukseen on myös hyvä kiinnittää huomiota, jotta sukupuolten väliset erot kokemusten kanssa eivät kasva liian merkittäviksi. Molempien sukupuolten mielestä palkitsemisen tasa-arvoisuus on hyvällä tasolla, miesten jopa lähes arvossa 5. Kuitenkin eroja olisi hyvä tasoittaa, jotta tasa-arvoisuuden kokemukset eivät merkittävästi lähde eroamaan toisistaan.

Kokonaisuudessaan palkitsemisen tasa-arvoisuuden ja yhdenvertaisuuden keskiarvo sai arvon 4,62. Palkitsemisen tasa-arvon ja yhdenmukaisuuden voidaan sanoa toteutuvat henkilöstön kokemuksen mukaan melkein erittäin hyvin tarkastellussa yrityksessä.

Johdonmukaisuus

” Palkitseminen on johdonmukaista ja oikein mitoitettua, siitä annetaan tietoa avoimesti ja läpinäkyvästi, se on tasavertaista ja lisäksi palkitsemisen kriteerit ovat linjassa työnantajan strategian kanssa.” – Työntekijä vastuullisesta palkitsemisesta

Viimeiseksi vastuullisen palkitsemisen mittariksi valittiin johdonmukaisuus. Tätä tarkasteltiin neljän väittämän avulla. Analyysi aloitettiin keskiarvon ja keskihajonnan tarkastelulla. Myös näihin väittämiin oli vastattava jokaiseen.



Kuvio 8: Johdonmukaisuus (keskiarvo ja keskihajonta)

Johdonmukaisuuden mittaria kuvaavat väittämät ja niiden vastaukset pysyivät linjassa muiden mittareiden vastauksien kanssa. Väittämien keskiarvot vaihtelivat välillä 3,6–4,0 ja keskihajonnat 0,8-1,1 välillä. Suurimman keskiarvon (ka. 4,0) ja pienimmän keskihajonnan (kh. 0,8) sai väittämä D2 Koen, että palkitseminen on linjassa yrityksen arvojen ja tavoitteiden kanssa. Pienimmän keskiarvon (ka. 3,6) ja suurimman keskihajonnan (kh. 1,1) sai väittämä D4 Koen, että palkitsemiseen liittyvä päätöksenteko on johdonmukaista, eli samat palkitsemiseen liittyvät periaatteet ovat voimassa kaikkien osalta ja niistä pidetään kiinni. Voidaan siis päätellä, että palkitsemisen koetaan olevan johdonmukaisen yrityksessä asetettujen tavoitteiden ja arvojen kanssa, mutta palkitsemisen ei koeta olevan johdonmukaista jokaisen kanssa, eli jokaisen työntekijä ei ole täysin samalla linjalla toisten kanssa, työntekijöiden mukaan.

Johdonmukaisuuden mittarissa kaikki vastaukset olivat lähinnä arvoa 4 (Jokseenkin samaa mieltä), joten tilannen johdonmukaisuuden kanssa, on hyvä, mutta myös kehittämisen varaa löytyy. Keskihajonnat vastauksissa olivat suhteellisen tasaisia. Suurin kehittämisen kohde on johdonmukaisuuden periaatteiden soveltamisessa kaikkien kesken ja

niiden kiinni pitämisessä. Eli palkitsemisen ei tule poukkoilla ja vaihdella, vaan pysyä selkeinä.

Tarkastellessa sukupuolen vaikutusta palkitsemisen johdonmukaisuuden kokemukseen, huomattiin, että miehet kokivat edelleen tässä palkitsemisen johdonmukaisemmaksi kuin naiset. Miesten (N=35) vastaukset palkitsemisen johdonmukaisuudesta saivat ka. 4,06, kun taas naisten (N=48) vastaukset palkitsemisen johdonmukaisuudesta saivat ka. 3,58. Näin ollen palkitsemisen johdonmukaisuuden kokemuksella sukupuolella on tilastollisesti merkitsevä vaikutus ($p < 0,013$). Palkitsemisen johdonmukaisuuden kokemukseen on edelleen myös hyvä kiinnittää huomiota, jotta sukupuolten väliset erot kokemusten kanssa eivät kasva liian merkittäviksi.

Kokonaisuudessaan palkitsemisen johdonmukaisuus sai keskiarvoksi 3,79, eli myös johdonmukaisuuden kanssa on hyvä kehittää. Kuitenkin voidaan tulkita, että palkitsemisen johdonmukaisuus henkilöstön kokemana toteutuu tutkittavassa yrityksessä keskimääräistä paremmin, mutta ei vielä hyvin.

4.3.6 Vastuullisen palkitsemisen kokemuksen väliset korrelaatiot

Seuraavaksi esitetään vastuullisen palkitsemisen mittareiden välisiä korrelaatioita eli riippuvuuksia keskenään.

Eli aikaisemmin tässä luvussa esitellyt neljä muuttujaa palkitsemisen läpinäkyvyys, oikeudenmukaisuus, tasa-arvoisuus sekä johdonmukaisuus otetaan tarkastelun kohteeksi niiden välisten riippuvuuksien kanssa. Mukaan analyysiin on otettu ikä, eli löytyykö iällä olevan riippuvuutta valittujen mittareiden kanssa.

		Korrelaatiot				
		Ikä	Läpinäkyvyys	Oikeudenmukaisuus	Tasa-arvo	Johdonmukaisuus
Ikä	Pearson korrelaatio	1	,263*	,102*	,134	,058
	Sig. (2-tailed)		,015	,357	,223	,602
	N	87	85	84	85	84
Läpinäkyvyys	Pearson korrelaatio	,263*	1	,706**	,561**	,720**
	Sig. (2-tailed)	,015		,000	,000	,000
	N	85	85	82	83	82
Oikeudenmukaisuus	Pearson korrelaatio	,102	,706**	1	,633**	,701**
	Sig. (2-tailed)	,357	,000		,000	,000
	N	84	82	84	82	81
Tasa-arvo	Pearson korrelaatio	,134	,561**	,633**	1	,549**
	Sig. (2-tailed)	,223	,000	,000		,000
	N	85	83	82	85	82
Johdonmukaisuus	Pearson korrelaatio	,058	,720**	,701**	,549**	1
	Sig. (2-tailed)	,602	,000	,000	,000	
	N	84	82	81	82	84

*. Korrelaatio on merkittävää 0,05 tasolla (2-tailed)

**.. Korrelaatio on erittäin merkittävää 0,01 tasolla (2-tailed)

Taulukko 1: Korrelaatiot

Yllä olevasta taulukosta on nähtävillä, että iällä ei ole merkittävää korrelaatioita palkitsemisen läpinäkyvyyden ($r=0,263$), oikeudenmukaisuuden ($r=0,102$), tasa-arvon ($r=0,134$) tai johdonmukaisuuden ($r=0,058$) kanssa. Suurin tilastollisesti merkittävä korrelaatio iän kanssa on palkitsemisen läpinäkyvyyden kokemus ($p<0,015$).

Näin ollen voidaan tulkita, että vastaajien iällä ei ole merkittävää riippuvuutta vastaajan kokemukseen tutkittavan yrityksen vastuullisesta palkitsemisesta. Ainoastaan oikeudenmukaisuuden kokemuksessa katsottiin olevan jonkinlaista riippuvuutta iän kanssa.

Seuraavaksi lähdetään tarkastelemaan valittujen mittareiden välisiä korrelaatioita eli riippuvuuksia keskenään. Palkitsemisen läpinäkyvyydellä ja palkitsemisen oikeudenmukaisuuden kokemuksella on merkittävä korrelaatio keskenään ($r=0,706$), jolloin sen voidaan katsoa olevan myös tilastollisesti erittäin merkitsevä ($p<0,000$). Näin ollen, jos palkitsemisen koetaan olevan läpinäkyvää, koetaan sen olevan myös oikeudenmukaista.

Jos palkitsemista ei koeta olevan toteutettu läpinäkyvästi, ei myöskään palkitsemisen koeta olevan oikeudenmukaista.

Myös palkitsemisen läpinäkyvyydellä sekä tasa-arvolla löydettiin olevan korrelaatiota keskenään ($p=0,561$), ja tuo korrelaation on myös tilastollisesti erittäin merkittävää ($p<0,000$). Eli jos palkitsemisen koetaan olevan läpinäkyvää, on se myös tasa-arvoista.

Sama teema jatkuu myös seuraavassa, eli palkitsemisen läpinäkyvyydellä sekä palkitsemisen johdonmukaisuudella on merkittävä riippuvuus keskenään ($r=0,720$), ja edelleen tässä on silloin kyseessä erittäin tilastollisesti merkittävä riippuvuus ($p<0,000$).

Seuraavaksi tarkastellaan, että onko palkitsemisen oikeudenmukaisuudella ja palkitsemisen tasa-arvolla riippuvuutta keskenään. Tähän löytyi merkittävä riippuvuus ($0,633$), joka on edelleen myös tilastollisesti erittäin merkitsevä riippuvuus ($p<0,000$).

Myös palkitsemisen oikeudenmukaisuudella ja johdonmukaisuudella löydettiin olevan merkittävä korrelaatio keskenään ($r=0,701$), jonka voidaan edelleen katsoa olevan tilastollisesti erittäin merkitsevä korrelaatio ($p<0,000$).

Viimeiseksi tarkastellaan vielä, että onko palkitsemisen tasa-arvoisuudella ja johdonmukaisuudella keskenään riippuvuutta, ja kyllä näin oli ($r=0,549$). Tämä korrelaatio oli myös tilastollisesti erittäin merkitsevä ($p<0,000$).

Valittujen neljän vastuullisen palkitsemisen teeman voidaan siis katsoa omaavan myös vahvan riippuvuuden keskenään, eli henkilön kokiessa palkitsemisen oikeudenmukaiseksi, kokee hän sen olevan myös läpinäkyvää.

5 Johtopäätökset

Tässä Pro gradu -tutkielmassa on tutkimuksen keskiössä ollut vastuullisen palkitsemisen käsite. Vastuullista palkitsemista lähdettiin tutkimaan ensin käsitteen määrittelyllä, jonka jälkeen valittiin tarkasteltavaksi yritys, jonka henkilöstölle luotiin kysely valitun aihealueen ympärille. Kyselyn avulla lähdettiin tarkastelemaan henkilöstön mielikuvia vastuullisen palkitsemisen käsitteestä sekä heidän kokemuksiinsa siitä, että onko heidän työskentely-yrityksensä palkitseminen toteutettu vastuullisesti valittujen neljän teeman mukaisesti. Nämä neljä teemaa olivat palkitsemisen läpinäkyvyys, oikeudenmukaisuus, tasa-arvo sekä johdonmukaisuus. Tämän luvun tarkoituksena on tehdä viimeiset johtopäätökset tutkimuksessa käsitellyistä asioista vastaamalla asetettuihin tutkimuskysymyksiin sekä tutkimusongelmaan. Luvun lopussa esitellään vielä tutkimuksen rajoitukset sekä esitetään jatkotutkimusehdotuksia.

5.1 Tutkimuskysymyksiin ja – ongelmaan vastaaminen

Ensimmäisen tutkimuskysymyksen tavoitteena oli selvittää, *mitä vastuullinen palkitseminen on?* Tähän tutkimuskysymykseen etsittiin vastaus aikaisemman tutkimuksen perusteella, luoden teoreettisen viitekehyksen tutkielmalle. Teoreettisen viitekehyksen luominen aloitettiin perehtymällä palkitsemisen perusteoriaan, jonka jälkeen siirryttiin käsittelemään vastuullista palkitsemista vastuullisuuden ja henkilöstöjohtamisen kautta. Tämän tutkielman osalta luovuttiin vastuullisuudesta palkitsemisen tarkastelemisesta, sillä tutkimus olisi menettänyt siinä fokuksensa liian laajasta näkökulmasta tarkastelemisesta. Lopulta tutkimuksen keskiöön löydettiin viisi teemaa, jotka tutkijan mielestä sopivat vastuullisen palkitsemisen määrittelyyn, eli palkitsemisen läpinäkyvyys, pitkäaikaisuus, oikeudenmukaisuus, tasa-arvoisuus ja johdonmukaisuus

Toisen tutkimuskysymyksen tavoitteena oli selvittää, *mitä mielikuvia vastuullisen palkitsemisen käsite herättävät työntekijöissä?* Tähän tutkimuskysymykseen etsittiin

vastauksia henkilöstölle luodun kyselyn avulla, jossa henkilöstön jäsenet pystyivät antamaan avoimeen kysymykseen vastauksen omasta mielikuvastaan vastuullisen palkitsemisen käsitteestä ennen muihin kysymyksiin aiheesta vastaamiseen, jotta saatiin aikaan mahdollisimman aitoja vastauksia aiheeseen liittyen. Vastauksia avoimeen kysymykseen saatiin jopa 59 vastaajalta kokonaisuudessaan 87 vastaajasta. Näistä jopa 23 vastauksesta löytyi maininta siitä, että vastuullinen palkitseminen on oikeudenmukaista ja reilua toimintaa. Myös selkeys, ymmärrettävyys ja johdonmukaisuus nousivat esille vastauksissa (21 kpl) sekä tasa-arvoisuus oli kantava teema 17 vastauksessa. Läpinäkyvyys mainittiin 14 vastauksessa. Tutkielman avulla saadut henkilöstön käsitykset vastuullisen palkitsemisen käsitteestä tukevat vahvasti aikaisempaa tutkimusta vastuullisen henkilöstöjohtamisen piirteisiin liittyen (Järlström ja Vanhala, 2014; Järlström, Saru ja Vanhala, 2018; Barrena-Martinez, López-Fernández ja Romero-Fernandez, 2019). Tutkimuksen kohteeksi valitut teemat siis todella nousivat esille myös avoimissa vastauksissa.

Kolmas tutkimuskysymys oli *Koetaanko tutkittavan yrityksen palkitseminen vastuulliseksi valittujen teemojen (Läpinäkyvyys, pitkäaikaisuus, oikeudenmukaisuus, tasa-arvoisuus ja johdonmukaisuus) mukaisesti?* Henkilöstön kokemukset palkitsemisen läpinäkyvyydestä saivat kokonaisuudessaan keskiarvoksi 3,74 eli palkitsemisen läpinäkyvyydellä on kehittämistä, mutta tilanne on kuitenkin keskimääräistä parempi vastaajin mukaisesti. Palkitsemisen oikeudenmukaisuus sai kokonaisuudessaan keskiarvoksi 3,88 eli vielä paremman, kuin palkitsemisen läpinäkyvyys. Näin ollen myös tässä on kehittämisen tarvetta, mutta oikeudenmukaisuuden voidaan sanoa toteutuvan henkilöstön kokemusten mukaisesti yrityksessä keskimääräistä paremmin. Palkitsemisen tasa-arvoisuuden keskiarvo oli korkea, arvoltaan 4,62. Näin ollen voidaan tulkita, että henkilöstö kokee palkitsemisen olevan hyvin tasa-arvoisella tasolla. Viimeiseksi palkitsemisen johdonmukaisuus sai arvokseen 3,79, eli myös johdonmukaisuutta on hyvä kehittää, mutta sen voidaan tulkita olevan hyvällä tasolla.

Kokonaisuudessaan tutkimuskysymykseen voidaan vastata, että tutkittavan yrityksen palkitseminen henkilöstön mielestä koetaan olevan hyvällä tasolla palkitsemisen

vastuullisuuden osalta. Mikään annetuista teemoista ei saanut hälyttävän alhaisia tuloksia (1–5) tasolla, vaan kaikki keskiarvot lähentelivät tasoa 4 ”Samaa mieltä”.

Tutkimuksen kannalta oli myös mielenkiintoista, mutta ei kovinkaan yllättävää, että nämä neljä valittua teemaa kokevat myös riippuvuutta keskenään. Eli jos palkitsemisen koetaan olevan esimerkiksi läpinäkyvää, koetaan sen olevan myös oikeudenmukaista ($r=0,706$, $p<0,000$).

Palkitsemisen pitkäaikaisuus täytyi jättää pois tutkimuksen keskiöstä, sillä se ei sopinut tutkimuksen kohteena olevaan yrityksen palkitsemisjärjestelmään, eikä näin olisi antanut minkäänlaista kuvaa kyseisestä vastuullisen palkitsemisen piirteestä.

Muilta osin tutkimuksen tulokset tukivat tutkijan näkemystä aiheesta. Tutkimuksen tulokset myös yllättivät sillä, että työntekijöiden tietoisuus aiheesta oli suurempaa kuin ajateltiin ja valittujen teemojen väliset riippuvuudetkin olivat merkittäviä. Tutkittavan yrityksen osalta suurempi tietoisuus aiheeseen liittyen saattaa löytyä alalla käynnissä olevaan murrokseen, ja vastuullisuuden kasvamiseen jokaisella liiketoiminta-alueella. Vastuullisuudesta puhutaan suuresti nykypäivänä niin mediassa, kuin myös yrityksen sisäisessä ja ulkoisessa viestinnässä yrityksen toimista.

5.2 Tutkimuksen arviointi

5.2.1 Tutkimuksen reliabiliteetti ja validiteetti

Tässä käsitellään vielä lyhyesti tutkimuksen reliabiliteettia ja validiteettia eli tutkimuksen luotettavuutta. Tutkimuksen reliabiliteetilla tarkoitetaan tutkimuksen toistettavuutta ja validiteetilla tarkoitetaan sitä, että tutkitaanko tutkimuksessa sitä mitä on tarkoituskin. Metsämuurosen (2009, s. 74) sanoin tutkimuksen luotettavuus on suoraan verrannollinen tutkimuksessa käytettävän mittarin luotettavuuteen.

Jotta tutkimuksen voidaan katsoa olevan luotettava, tutkimuksen kohteena olevan otoksen tulisi olla edustava ja tarpeeksi suuri sekä vastausprosentin tulisi olla korkea. Kysymysten tulisi myös mitata oikeita asioita, tarkoittaen että koko valittu tutkimusongelma tulee katettua niiden avulla (Heikkilä, 2008, s. 188).

Tämän tutkimuksen luotettavuutta pyrittiin vahvistamaan laatimalla kyselyn rakenne mahdollisimman yksinkertaiseksi ja selkeäksi. Kyselyn kysymykset pyrittiin laatimaan mahdollisimman helposti ymmärrettäviksi ja yleistettäviksi, sekä kyselyn pituus pyrittiin pitämään mahdollisimman lyhyenä. Kyselyn vastausmäärä oli tarpeeksi korkea luotettavan määrällisen analyysin suorittamiseen, lähes 90 ihmistä (87), mutta yrityksen kokoon nähden kuitenkin valitettavan matala, jolloin vastausprosentti jäi harmittavan pieneksi. Tämä heikentää tulosten luotettavuutta sekä tulosten yleistettävyyttä. Tämän lisäksi kyselyyn vastanneet henkilöt saattoivat omata vahvoja mielipiteitä vastuullisesta palkitsemisesta tai muuten vaan kokivat olevansa asiasta kiinnostuneita, joten liian suurta yleistettävyyttä ei tutkimuksen tuloksista voi tehdä. Tutkimuksen tulokset kuitenkin tarjoavat paljon tietoa koskien työntekijöiden kokemuksia yrityksessä toteutettavasta palkitsemisesta, työntekijöiden kokemuksista vastuullisuuteen ja palkitsemiseen sekä vastuullisen palkitsemisen toteutuvuudesta tutkittavassa yrityksessä.

5.2.2 Jatkotutkimusehdotuksia

Jatkotutkimusten osalta olisi mielenkiintoista, jos saman kyselyn voisi toteuttaa esimerkiksi muutamassakin erilaisessa yrityksessä ja organisaatiossa, jotta saataisiin aikaan laajempaa kuvaa siitä, miten erilaisissa organisaatioissa ollaan tietoisia omasta palkitsemisesta sekä vastuullisen palkitsemisen teemoista. Kyseessä oli kuitenkin finanssialalla toimiva yritys, joka varmasti myös omassa viestinnässään on nostanut esille vastuullisuuden teemoja, joten aihe ei vastaajille ollut aivan tuntematon.

Myös laajemmat haastattelut koskien vastuullisen palkitsemisen kokemuksia toisi varmasti lisää tietoa ja näkemystä tälle aiheelle.

Vastuullisuudesta palkitsemista tulisi myös tutkia enemmän, juurikin henkilöstön näkökulmasta. Aiheeseen liittyen löytyy jonkin verran tutkimusta yritysjohdon näkökulmasta, mutta henkilöstön kokemukset ja mielikuvat aiheeseen on vielä jäänyt vähemmälle tutkimukselle. Tähän saattaa löytyä syyksi se, että sen tutkiminen vaatii tarkempaa pääsyä ja tutustumista yrityksissä käytössä oleviin palkkiojärjestelmiin, joka saattaa olla jossain määrin haastavaakin.

Vastuullisuuden teeman korostuessa nykypäivän työympäristössä, tulee vastuullisen palkitsemisen merkitys korostumaan, joten lisätutkimus aiheesta on erittäin toivottavaa ja suositeltavaa.

Lähteet

- Ameer, R., & Othman, R. (2012). Sustainability Practices and Corporate Financial Performance : A Study Based on the Top Global Corporations. *Journal of Business Ethics, 108*, 61–79. <https://doi.org/10.1007/s10551-011-1063-y>
- Bakker, A. B., & Demerouti, E. (2008). Towards a model of work engagement. *Career Development International, 13*(3), 209–223. Retrieved from <https://doi.org/10.1108/13620430810870476//doi.org/10.1108/09670730910940186%22%3Ehttps://>
- Balkin, D. B., & Gomez-Mejia, L. R. (1990). Matching Compensation And Organizational Strategies. *Strategic Management Journal, 11*(2), 153–169.
- Barrena-Martínez, J., López-Fernández, M., & Romero-Fernandez, M. P. (2019). Towards a configuration of socially responsible human resource management policies and practices: findings from an academic consensus. *The International Journal of Human Resource Management, 30*(17), 2544–2580. <https://doi.org/10.1080/09585192.2017.1332669>
- Chen, C. C., Ford, C. M., & Farris, G. F. (1999). Do Rewards Benefit the Organization? The Effects of Reward Types and the Perceptions of Diverse R & D Professionals. *IEEE Transactions of Engineering Management, 46*(1), 47–55.
- Colquitt, J. A., Greenberg, J. & Zapata-Phelan, C. P. (2005). What is organizational justice? A Historical overview. Teoksessa J. Greenberg & Colquitt, J. A. (toim.). *Handbook of organizational justice*. New Jersey: Lawrence Erlbaum Associates, 3–58.
- de Waal, A., & Jansen, P. (2013). The bonus as hygiene factor : the role of reward systems in the high performance organization. *Evidence-Based HRM, 1*(1), 41–59. <https://doi.org/10.1108/20493981311318601>
- Ehnert, I., & Harry, W. (2012). Recent Developments and Future Prospects on Sustainable Human Resource Management : Introduction to the Special Issue **. *Management Revue, 23*(3), 221–238. <https://doi.org/10.1688/1861-9908>

- Ehnert, I., Parsa, S., Roper, I., Wagner, M., & Muller-Camen, M. (2016). Reporting on sustainability and HRM : a comparative study of sustainability reporting practices by the world ' s largest companies. *The International Journal of Human Resource Management*, 27(1), 88–108. <https://doi.org/10.1080/09585192.2015.1024157>
- EK-SAK & EK-STTK. (2011). *Yksityisten alojen palkkausjärjestelmät / EK-SAK- ja EK-STTK-tuottavuustyöryhmät*. [Oitmäki]: JTO-palvelut.
- Gerard, L., McMillan, J., & D'Annunzio-Green, N. (2017). Conceptualising sustainable leadership. *Industrial and Commercial Training*, 49(3), 116–126. <https://doi.org/10.1108/ICT-12-2016-0079>
- Gerhart, B. & Rynes, S. L. (2003). *Compensation: Theory, Evidence and Strategic Implications*. Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
- Gond, J.-P., Igalens, J., Swaen, V., & El Akremi, A. (2011). The Human Resources Contribution to Responsible Leadership : An Exploration of the CSR – HR Interface. *Journal of Business Ethics*, 98, 115–132. <https://doi.org/10.1007/s10551-011-1028-1>
- Gross, S. E. & Rook, M. (2015). Using a total rewards strategy to achieve competitive advantage. Teoksessa L. A. Berger & D. R. Berger (toim.), *The compensation handbook* (6. painos), (s. 13–26). New York, NY: McGraw-Hill.
- Hakonen, A., & Nylander, M. (2015). *Palkitseminen ihmisten johtamisessa*. Jyväskylä: PS-Kustannus.
- Hakonen, N. & Moisio, E. (2015). Työehtosopimusten ja lainsäädännön vaikutukset palkitsemiseen. Teoksessa Hakonen, A. & Nylander M. (toim.) *Palkitseminen ihmisten johtamisessa*. Jyväskylä: PS-kustannus.
- Hakonen, N., Hakonen, A., Hulkko-Nyman, K., & Ylikorkala, A. (2014). *Palkitse taitavammin – Palkitsemistavat esimiestyön ja johtamisen välineinä* (2nd ed.). Helsinki: Sanoma Pro Oy.
- Heikkilä, T. (2008). *Tilastollinen tutkimus*. (7. painos). Helsinki: Edita Publishing Oy.
- Henkilöstörahasolaki. 934/2010.

- Hirsjärvi, S., P. Remes & P. Sajavaara (2013). *Tutki ja kirjoita*. (15.-17. painos). Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Tammi.
- Hoole, C., & Hotz, G. (2016). The impact of a total reward system of work engagement. *SA Journal of Industrial Psychology/SA Tydskrif Vir Bedryfsielkunde*, 42(1), 1–14.
- Hulkko-Nyman, K. (2020). *Palkitsemistutkimus 2020 Tutkimusraportti*.
- Hulkko-Nyman, K., Sarti, D., Hakonen, A., & Sweins, C. (2012). Total Rewards Perceptions and Work Engagement in Elder-Care Organizations; Findings from Finland and Italy. *International Studies of Management & Organization*, 42(2), 24–49. <https://doi.org/10.2753/IMO0020-8825420102>
- Ikävalko, H. (2015). Yhteensopivuus yrityksen strategian ja palkitsemisratkaisujen välillä – kontingenssiteoreettinen lähestymistapa. Teoksessa Hakonen, A. & Nylander M. (toim.) *Palkitseminen ihmisten johtamisessa*. Jyväskylä: PS-kustannus.
- Jamali, D. (2008). A Stakeholder Approach to Corporate Social Responsibility : A Fresh Perspective into Theory and Practice. *Journal of Business Ethics*, 82, 213–231. <https://doi.org/10.1007/s10551-007-9572-4>
- Järnlström, M., Saru, E., & Vanhala, S. (2018). Sustainable Human Resource Management with Salience of Stakeholders : A Top Management Perspective. *Journal of Business Ethics*, 152(3), 703–724. <https://doi.org/10.1007/s10551-016-3310-8>
- Järnlström, M. & Vanhala, S. (2014). Vastuullisuus henkilöstöjohtamisessa. Raportissa Viitala, R. & Järnlström, M. (toim.) *Henkilöstöjohtaminen uuden edessä: Henkilöstöbarometriä nostamat kehityshaasteet*.
- Kramar, R. (2014). Beyond strategic human resource management: Is sustainable human resource management the next approach? *International Journal of Human Resource Management*. Taylor & Francis. <https://doi.org/10.1080/09585192.2013.816863>
- KvaliMOTV. (2020). 7.3.4 Teemoittelu. Noudettu 2020-10-11 osoitteesta <https://www.fsd.tuni.fi/menetelmaopetus/tutkimus/aineistotyyppit.html>.

- KvantiMOTV. (2010) Aineistotyyppit. Noudettu 2020-10-11 osoitteesta <https://www.fsd.tuni.fi/menetelmaopetus/tutkimus/aineistotyyppit.html>.
- Laki naisten ja miesten välisestä tasa-arvosta. 609/1986. Tasa-arvolaki.
- Leventhal, G. S. (1976). What Should Be Done with Equity Theory? New Approaches to the Study of Fairness in Social Relationships. In *Social Exchange Theory* (p. 52).
- Levänen, I. (2020). Selittämätöntä? *Ekonomi*, 1, 8–13.
- Maaniemi, J. (2015). Oikeudenmukaisuus palkitsemisessa – mitä se on, miksi sillä on väliä?. Teoksessa Hakonen, A. & Nylander M. (toim.) *Palkitseminen ihmisten johtamisessa*. Jyväskylä: PS-kustannus.
- Magnan, M., & Martin, D. (2018). Executive Compensation and Employee Remuneration: The Flexible Principles of Justice in Pay. *Journal of Business Ethics*, (2016), 1–17. <https://doi.org/10.1007/s10551-018-3786-5>
- Mahaney, R. C., & Lederer, A. L. (2006). The effect of intrinsic and extrinsic rewards for developers on information systems project success. *Project Management Journal*, 37(4), 42–54.
- Metsämuuronen, J. (2009). *Tutkimuksen tekemisen perustieteet ihmistieteissä*. 4. laitos. 1. painos. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy.
- Miller, K. (2012). *Organizational Communication: Approaches and Processes* (6th ed.). Lyn Uhl.
- Moisio, E., Sweins, C., & Salimäki, A. (2006). *Miten palkitseminen muuttuu Suomessa Palkitsemisen haasteet ja tutkimustarpeet*.
- Nthebe, K., Barkhuizen, N., & Schutte, N. (2016). Rewards : A predictor of well-being and service quality of school principals in the North-West province. *SA Journal of Human Resource Management/SA Tydskrif Vir Menslikehulpbronbestuur*, 14(1), 1–11.
- Oikeusministeriö. Mitä yhdenvertaisuudella tarkoitetaan? Noudettu 2020-4-17 osoitteesta <https://yhdenvertaisuus.fi/mita-on-yhdenvertaisuus>
- Pantsu, P. (2020). Ylen kysely: Yli miljoona suomalaista siirtynyt etätöihin koronakriisin

aikana – heistä noin puolet haluaa jatkaa etätöissä koronan jälkeenkin. Yle Uutiset. Noudettu 2020-5-9 osoitteesta <https://yle.fi/uutiset/3-11291865>.

- Peluso, A. M., Innocenti, L., & Pilati, M. (2017). Pay is not everything: Differential effects of monetary and non-monetary rewards on employees' attitudes and behaviours. *Evidence-Based HRM*, 5(3), 311–327.
<https://doi.org/10.1108/EBHRM-07-2015-0031>
- Pfeffer, J. (2010). Building Sustainable Organizations : The Human Factor. *Academy of Management Perspectives*, 24, 34–46.
- Scott, D., McMullen, T., & Royal, M. (2011). *Reward Fairness*.
- Scott, D., McMullen, T., Royal, M., & Stark, M. (2010). *The Impact of Rewards Programs on Employee Engagement*.
- Sullivan, R., Martindale, W., Feller, E., Pirovska, M., & Elliott, R. (2019). *Fiduciary duty in the 21st century: Final Report*.
- Taylor, M., Tracy, K., Renard, M., Harrison, J. & Carrol, S. (1995). Due process in performance appraisal: a quasi-experiment in procedural justice. *Administrative Science Quarterly*, 40, 495-523.
- Tuomi, J. & Sarajärvi, A. (2009). *Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi* (6. uud. laitos.). Helsinki: Tammi.
- Viitala, R. (2015). *Henkilöstöjohtaminen: Strateginen kilpailutekijä* (4.–5.). Helsinki: Edita Publishing Oy.
- Viitala, R., & Järnlström, M. (2014). *Henkilöstöjohtaminen uuden edessä: Henkilöstöbarometrien nostamat kehityshaasteet*.
- Vilkka, H. (2007). *Tutki ja mittaa: Määrällisen tutkimuksen perusteet*. Helsinki: Tammi.
- Weybrecht, G. (2010). *The sustainable MBA: The manager's guide to green business*. England: Wiley.
- Yhdenvertaisuuslaki. 1325/2014.
- Ylikorkala, A., Hakonen, A., Hakonen, N., & Hulkko-Nyman, K. (2018).

Kokonaispalkitsemisen johtaminen – Ohjaa tai ajaudu. Helsinki: Alma Talent.

Ylikorkala, A. & Sweins, C. (2015). Palkitsemisen kokonaisuus. Teoksessa Hakonen, A. & Nylander M. (toim.) *Palkitseminen ihmisten johtamisessa*. Jyväskylä: PS-kustannus.

Liitteet

LIITE 1. Kyselyn saate

Hei!

Olen opintojeni loppuvaiheessa oleva opiskelija, jonka Pro Gradu -tutkielman aiheena on tutkia henkilöstön mielikuvia vastuullisesta palkitsemisesta kyselytutkimuksen avulla.

Olisin erittäin kiitollinen, jos löytäisitte aikaa työpäivästäne vastata kyselyyni. Kyselyn toteutetaan anonyymisti ja sen täyttämiseen menee noin 5-10 minuuttia. Kyselyn lopussa on mahdollista kirjoittaa avointa palautetta aiheesta, joten otan mielelläni vastaan kaikenlaisia kommentteja ja ajatuksia, joita aihe teissä herättää.

Kaikki kyselyn avulla saatu informaatio käsitellään luottamuksellisesti, eikä kenenkään yksittäisen henkilön mielipide tule ilmi. Kyselyn tarkoituksena on saada kattava käsitys henkilökunnan mielipiteistä ja ajatuksista tutkittavaan asiaan.

Toivottavasti mahdollisimman moni löytää aikaa kyselyyn vastaamiseen.

Aurinkoisin terveisin,
Lotta Jokelainen

LIITE 2. Kysely

Taustakysymykset

Sukupuoli

- 1 Mies
- 2 Nainen
- 3 En halua kertoa

Ikä (Mihin seuraavista ikäryhmistä kuulut?)

- 18-24
- 25-34
- 35-44
- 45-54
- 55-64
- 65 tai vanhempi

Koulutustausta (Valitse se vaihtoehto, joka kuvaa korkeinta koulutusastettasi)

- 1 Peruskoulu
- 2 Ammattikoulu
- 3 Lukio
- 4 Alempi korkeakoulutus
- 5 Ylempi korkeakoulutus
- 6 Tutkijakoulutus

Asema organisaatiossa/ Työtehtäväsi

- 1 Työntekijä
- 2 Myynti
- 3 Asiantuntija
- 4 Keskijohto
- 5 Johto
- 6 Ylin johto

Mitä vastuullinen palkitseminen sinusta tarkoittaa?

Minkä palkitsemisen muotojen piirissä olet?

	Kyllä	Ei	En tiedä
Peruspalkka	—	—	—
Tulospalkkio	—	—	—
Myyntipalkkio	—	—	—
Kertaluonteinen palkkio	—	—	—
Henkilöstörahasasto	—	—	—
Ryhmäläkevakuutus	—	—	—
Muut vakuutusedut	—	—	—
Laajennettu työterveydenhuolto	—	—	—
Rekryointipalkkio	—	—	—
Lounasetu	—	—	—
Työsuhdealennukset	—	—	—
Liikunta- ja kulttuuriedut	—	—	—
Hierontaedut	—	—	—
Merkkipäivälahjat	—	—	—

Jos voisit ehdottaa yhtä palkitsemisen muodon lisäämistä tai laajentamista, mikä se olisi?

- Peruspalkan korotus
- Tulospalkkioiden kasvattaminen/lisääminen
- Myyntipalkkioiden kasvattaminen/lisääminen
- Kertaluonteisten palkkioiden lisääminen
- Henkilöstörahasastoon rahastoitavan palkkion kasvattaminen
- Ryhmäläkevakuutusmaksujen kasvattaminen
- Muiden vakuutusetujen lisääminen
- Työsuhdealennusten lisääminen
- Liikunta- ja kulttuurietujen kasvattaminen
- Hierontaedun lisääminen
- Merkkipäivälahjojen lisääminen

Minkä arvosanan antaisit nykyiselle palkitsemisjärjestelmälle, ottaen huomioon kaiken yrityksessä toteutettavan palkitsemisen.

- 1 Kiitettävä
- 2 Hyvä
- 3 Tyydyttävä
- 4 Välttävä
- 5 Huono

Seuraavaksi tullaan esittämään väittämiä, johon pyydetään vastaamaan jokaisen väittämän kohdalla parhaiten sinulle sopiva vaihtoehto. Vastausvaihtoehdot ovat:

- 1= Täysin eri mieltä
- 2= Jokseenkin eri mieltä
- 3= Ei puolesta eikä vastaan
- 4= Jokseenkin samaa mieltä
- 5= Täysin samaa mieltä

Vastuullisuus yrityksessäni

- | | | | | | |
|--|---|---|---|---|---|
| 1 Ymmärrän, mitä vastuullisella liiketoiminnalla tarkoitetaan | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 2 Olen kuullut puhuttavan vastuullisuudesta yrityksessämme | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 3 Ymmärrän, kuinka yrityksemme toteuttaa vastuullisuutta toiminnassaan | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 4 Koen, että yrityksemme todella toimii vastuullisesti | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 5 Olen ylpeä siitä, miten vastuullisuutta toteutetaan yrityksessä | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |

Palkitseminen

- | | | | | | |
|--|---|---|---|---|---|
| 1 Koen, että palkitseminen kannustaa minua tekemään parhaani ja saavuttamaan minulle asetetut tavoitteet | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 2 Palkitseminen on sidottu tavoitteisiin | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 3 Tavoitteita seurataan säännöllisesti | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 4 Ymmärrän, miksi palkitsemiseeni vaikuttaa suoriutumiseni koko vuoden ajalta | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 5 Koen, että palkitseminen ja palkkiot kuvastavat realistisesti suorituksistani saatua todellista arvoa, kuten myynnin kasvattamista | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 6 Koen, että palkitsemiselle asetetut tavoitteet tukevat minua toimimaan oikealla tavalla ja tukemaan yrityksen pitkän aikavälin tavoitteita | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |

Minua motivoi työssäni eniten (valitse kolme sinulle sopivinta vaihtoehtoa)

- Palkka ja muut rahanarvoiset palkitsemisen muodot
- Työympäristö
- Työn mielekkyys
- Mahdollisuus kehittyä työssäni
- Saatu arvostus työn tekemisestä
- Mahdollisuus vaikuttaa omaan työhöni
- Työsuhteen pysyvyys
- Joustavat työajat
- Työkaverit
- Mahdollisuudet urallani etenemiseen

A Läpinäkyvyys

- A1 Ymmärrän peruspalkkani määräytymisperusteet 1 2 3 4 5
 A2 Minun on helppo selvittää, mistä peruspalkkani muodostuu 1 2 3 4 5

Jos et kuulu myyntipalkkioiden piiriin, voit olla vastaamatta seuraavaan kahteen kysymyksen.

- A3 Ymmärrän myyntipalkkioiden määräytymisperusteet 1 2 3 4 5
 A4 Minun on helppo selvittää, mistä myyntipalkkioni muodostuu 1 2 3 4 5

Jos et kuulu tulospalkkioiden piiriin, voit olla vastaamatta seuraavaan kahteen kysymyksen.

- A5 Ymmärrän tulospalkkioni määräytymisperusteet 1 2 3 4 5
 A6 Minun on helppo selvittää, mistä tulospalkkioni muodostuu 1 2 3 4 5

- A7 Palkitsemisesta tiedotetaan riittävästi 1 2 3 4 5
 A8 Koen, että palkitsemiseen liittyvä päätöksenteko on läpinäkyvää 1 2 3 4 5

B Oikeudenmukaisuus

- B1 Koen, että minua palkitaan oikeudenmukaisesti tekemästani työstä
 1 2 3 4 5
 B2 Koen, että palkkani perustuu työni vaativuuteen 1 2 3 4 5
 B3 Koen, että palkkani perustuu omaan pätevyYTEENI 1 2 3 4 5
 B4 Koen, että palkitseminen perustuu työni tuloksiin 1 2 3 4 5
 B5 Koen, että minun on mahdollista saada ääneni kuuluviin esimerkiksi palkkaneuvotteluissa tai muussa vastaavassa palkitsemiseen liittyvässä tilanteessa
 1 2 3 4 5
 B6 Koen, että palkitseminen on toteutettu puolueettomasti 1 2 3 4 5
 B7 Minun on mahdollista valittaa ja vaatia oikaisua, jos palkitsemisessäni on tapahtunut virhe 1 2 3 4 5
 B8 Koen, että tulospalkitseminen on toteutettu oikean ja riittävän tiedon perusteella (Vastaa tähän, jos kuulut tulospalkkion piiriin, muuten voit siirtyä seuraavaan.)
 1 2 3 4 5
 B9 Koen, että myyntipalkkiot on toteutettu oikean ja riittävän tiedon perusteella (Vastaa tähän, jos kuulut myyntipalkkioiden piiriin, muuten voit siirtyä seuraavaan.)
 1 2 3 4 5
 B10 Koen, että palkitsemiseminen on toteutettu ilman salailua tai muuta epärehellistä toimintaa 1 2 3 4 5

C Tasa-arvo ja yhdenvertaisuus

- C1 Koen, että iällä ei ole vaikutusta palkitsemiseeni 1 2 3 4 5

C2 Koen, että etnisellä taustalla ei ole vaikutusta palkitsemiseeni	1	2	3	4	5
C3 Koen, että uskonnolla ei ole vaikutusta palkitsemiseeni	1	2	3	4	5
C4 Koen, että seksuaalisella suuntautumisella ei ole vaikutusta palkitsemiseeni	1	2	3	4	5
C5 Koen, että fyysisillä ominaisuuksilla ei ole vaikutusta palkitsemiseeni	1	2	3	4	5
C6 Koen, että sukupuoliellani ei ole vaikutusta palkitsemiseeni	1	2	3	4	5

D Johdonmukaisuus

D1 Minulle on selkeää, miten oma suoriutumiseni vaikuttaa palkitsemiseeni	1	2	3	4	5
D2 Koen, että palkitseminen on linjassa yrityksen arvojen ja tavoitteiden kanssa	1	2	3	4	5
D3 Koen, että palkitsemisen periaatteet ovat selkeät	1	2	3	4	5
D4 Koen, että palkitsemiseen liittyvä päätöksenteko on johdonmukaista, eli samat palkitsemiseen liittyvät periaatteet ovat voimassa kaikkien osalta ja niistä pidetään kiinni	1	2	3	4	5

Mikä tai mitkä palkitsemisen keinot ovat mielestäsi onnistuneita ja miksi?

Lopuksi voit antaa vielä vapaamuotoista palautetta koskien kyselyssä esillä ollutta asiaa?

Kiitos kyselyyn vastaamisesta!