



Vaasan yliopisto
UNIVERSITY OF VAASA

Riina Mathlin

**Vastuullisuuden palkitsemisen kokonaisuus
organisaatiossa**

Johtamisen akateeminen yksikkö
Pro gradu -tutkielma
Kasvuyrityksen johtamisen koulutusohjelma

Vaasa 2021

VAASAN YLIOPISTO**Johtamisen akateeminen yksikkö**

Tekijä:	Riina Mathlin		
Tutkielman nimi:	Vastuullisuuden palkitsemisen kokonaisuus organisaatiossa		
Tutkinto:	Kauppatieteiden maisteri		
Oppiaine:	Kasvuyrityksen johtaminen		
Työn ohjaaja:	Anne Söderman		
Valmistumisvuosi:	2021	Sivumäärä:	75

TIIVISTELMÄ:

Yritykset kokevat kasvavaa painetta vastuulliseen liiketoimintaan niin omistajiltaan, asiakkailtaan, sidosryhmiltään kuin medialtakin. Yritysten vastuullisuustavoitteisiin lukeutuu esimerkiksi työturvallisuus, ympäristötavoitteet, taloudelliset tavoitteet sekä eettiseen liiketoimintaan liittyvät tavoitteet. Yksi keino organisaation strategisiin tavoitteisiin pääsemiseen on niihin johtavasta toiminnasta palkitseminen. Globaalisti organisaatiot ovat viime vuosina alkaneet sitoa vastuullisuustavoitteitaan osaksi kannustinjärjestelmiään, ja sama trendi näkyy myös yrityskentällä Suomessa.

Tämän pro gradu -tutkielman tarkoituksena on selvittää sitä, miten vastuullisuuden palkitsemisen kokonaisuus organisaatioissa muotoutuu, millaisia vastuullisuustavoitteita palkitsemiseen on sidottu ja miten vastuullisuuden palkitsemista konkreettisesti toteutetaan. Tutkimuksen teoreettinen viitekehys käsittelee organisaatiovastaavaa, palkitsemiskäytäntöjen valintaa, palkitsemisen mittareita ja sen toteutusta. Kirjallisuuden avulla käsitellään myös kontingenssiteoriaa, jonka mukaan palkitsemisen käytännöt tulee rakentaa sopimaan organisaatiostrategiaan. Tutkimus toteutettiin kvalitatiivisena tutkimuksena ja sen tekoa ohjasi faktanäkökulma. Tutkimuksen empiiriseen osuuteen haastateltiin viittä Suomessa toimivan suuryrityksen palkitsemisesta vastaavaa asiantuntijaa. Tutkimusaineisto kerättiin temahaastatteluin ja analyysi toteutettiin tekstilähtöisenä sisällönanalyysinä.

Tutkimuksen perusteella vastuullisuuden palkitsemisen kokonaisuus koostuu tavoiteasetannasta, vastuullisuustavoitteiden sitomisesta palkitsemiseen, pitkän ja lyhyen aikavälin kannustimien luomisesta sekä palkitsemisen toteutuksesta yksilö- ja ryhmätasolla niin rahallisina tulospalkkioina kuin myös aineettoman palkitsemisen keinoin. Tutkimuksen mukaan palkitsemisen vaikuttavuutta lisää sen yhteneväisyys organisaatiostrategian kanssa. Vastuullisuuden palkitsemisen voidaan todeta olevan voimakas keino ohjata henkilöstön toimintaa vastuullisemmaksi ja oikein toteutettuna tuovan organisaatiolle taloudellista etua ja kilpailukykyä.

AVAINSANAT: Vastuullisuus, palkitseminen, henkilöstöjohtaminen

Sisällys

1	Johdanto	6
1.1	Tutkimuksen tavoite ja tutkimuskysymykset	7
1.2	Tutkimuksen rakenne	8
2	Vastuullisuuden palkitseminen	10
2.1	Yritysvastuu	10
2.1.1	Yritysvastuun määritelmä	12
2.1.2	Yritysvastuun osatekijät	13
2.2	Strateginen palkitseminen	16
2.2.1	Palkitsemisstrategia	17
2.2.2	Palkitsemisen, toimintaympäristön ja organisaatiostrategian yhteys: kontingenssiteoria	18
2.3	Vastuullisuuden palkitseminen	21
2.3.1	Vastuullisuuden palkitsemisen toteutus	23
2.3.2	Vastuullisuuden palkitsemisen mittarit	24
2.3.3	Vastuullisuuden palkitsemisen edut organisaatiolle	25
2.4	Kirjallisuuskatsauksen yhteenveto	26
3	Tutkimuksen metodologia ja toteutus	30
3.1	Kvalitatiivinen tutkimus ja tutkimuksen tieteenfilosofinen lähtökohta	30
3.2	Tutkimusprosessi	31
3.2.1	Aineistonkeruu	31
3.2.2	Haastateltavien valinta ja esittely	32
3.2.3	Haastattelujen toteutus ja eteneminen	34
3.2.4	Tutkimusaineiston analyysi	35
4	Tutkimustulokset	40
4.1	Vastuullisuuden palkitsemisen lähtökohdat	40
4.1.1	Vastuullisuuden määritelmä ja vastuullisuustavoitteet organisaatiossa	40
4.1.2	Vastuullisuustavoitteiden sitominen palkitsemiseen	42
4.1.3	Palkitsemiskäytäntöjen valinta	44

4.2	Vastuullisuuden palkitsemisen toteutus	46
4.2.1	Vastuullisuuden palkitsemisen mittareiden luominen	46
4.2.2	Palkitsemisen toteutus	49
4.3	Vastuullisuuden palkitsemisen tulevaisuus	51
5	Johtopäätökset ja pohdinta	54
5.1	Johtopäätökset	54
5.1.1	Vastuullisuuden palkitsemisen mittarit ja toteutus	54
5.1.2	Vastuullisuuden palkitsemisen kokonaisuuden muotoutuminen organisaatiossa	58
5.2	Pohdinta	62
5.3	Tutkimuksen arviointi	65
5.4	Jatkotutkimusehdotukset	66
	Lähteet	68
	Liitteet	75
	Liite 1. Haastattelun kysymysrunko	75

Kuviot

Kuvio 1.	Tutkimuksen rakenne.	9
Kuvio 2.	Organisaatiovastuun osatekijät.	13
Kuvio 3.	Vastuullisuuden palkitsemisen toteutus.	28
Kuvio 4.	Tutkimusaineistoa koottuna analysointimatriisiin.	37
Kuvio 5.	Vastuullisuuden palkitsemisen mittarit.	49
Kuvio 6.	Vastuullisuuden palkitsemisen toteutus.	51
Kuvio 7.	Vastuullisuuden palkitsemisen kokonaisuuden muotoutuminen.	63

Taulukot

Taulukko 1.	Sidosryhmien vaatimukset vastuullisempaan liiketoimintaan	11
Taulukko 2.	Vastuullisuuspyramidi.....	15
Taulukko 3.	Haastateltavien tiedot.	33
Taulukko 4.	Esimerkki aineiston pelkistämisestä.....	39
Taulukko 5.	Organisaatioiden vastuullisuustavoitteiden teemoja.....	42
Taulukko 6.	Empiirisen osan perusteella saadut keskeiset tulokset.....	53

1 Johdanto

Organisaatiovastuu tarkoittaa yrityksen vastuuta sen sosiaalisista, ekologisista ja hallinnollisista toimista (Fenwick ja Bierema, 2008, s. 25). Organisaatioilta on viimeisten vuosien aikana vaadittu vastuullisuuden kannalta läpinäkyvämpiä liiketoimintaprosesseja sekä selityksiä toimintansa vastuullisuusseurauksille. Paine vastuulliselle liiketoiminnalle tulee organisaation sidosryhmiltä kuten asiakkailta, sijoittajilta ja yhteistyökumppaneilta. Useammassa kirjallisuuskatsauksen tutkimuksessa nousi esiin, että oikein toteutettuna vastuullisuudella voi olla organisaatiolle merkittävä strateginen merkitys (Freitas ja muut, 2020, s. 1551; Jamali ja muut, 2015, s. 136-137; Kovacevic ja Kovacevic, 2014, s. 3-5; Popa ja Salanta 2015, s. 21). Hulkko-Nymanin (2020) mukaan työsuhteiden muuttuminen lyhyemmiksi ja monimuotoisemmiksi sekä lakisääteisten sosiaali- ja eläketurvan heikentyminen ovat erityisesti viimeisen vuoden aikana korostaneet vastuullisten henkilöstökäytäntöjen merkitystä. Hänen mukaansa konkreettinen tapa ohjata henkilöstöä kohti vastuullisia toimintatapoja on niistä palkitseminen.

Suomessa valtioneuvosto on 8.4.2020 antanut omistajapoliittisen periaatepäätöksen, joka edellyttää omistajaohjauksen piirissä olevilta yhtiöiltä paitsi tavoitteellista organisaatiovastuun johtamista, myös vastuullisuuden huomioimista osana palkitsemiskriteerejä. Valtio suosittelee palkitsemiseen sisällytettävän vastuullisuuden mittareita esimerkiksi asiakastyytyväisyyteen, palvelun laatuun, henkilöstötyytyväisyyteen ja saatavuuteen liittyen (Valtioneuvoston omistajapoliittinen periaatepäätös, 8.4.2020). Hulkko-Nymanin (2020) mukaan valtion omistajapoliittiset linjaukset ovat tyypillisesti toimineet esimerkkinä myös muulle yrityskentälle, ja ohjanneet laajemmin yritystoiminnan suuntaa. Hänen mukaansa voi siis olla odotettavissa, että vastuullisuuden palkitseminen leviää tulevaisuudessa entistä laajemmalle myös Suomessa.

Hartikainen (Helsingin sanomat, 27.2.2021) kertoi öljy-yhtiö Shellin kytkeneen johdon tulospalkkiot yrityksen ilmastotavoitteisiin vuonna 2018 sijoittajien asettaman paineen vuoksi. Tällä hetkellä monet yritykset eri toimialoilla ovat saman paineen alaisina. Tämä on seurausta siitä, että suuret sijoittajat ovat hyvin tietoisia sijoitustensa ilmastovaikutuksista. Maailman tapahtumat kuten pandemia, yleinen taloustilanne sekä sosiaaliset ja rakenteelliset muutokset todennäköisesti vielä korostavat vastuullisuuden roolia yrityksille. Haasteena vastuullisuuden palkitsemiselle nähtiin etenkin tavoiteasetanta sekä suorituskykymittareiden tunnistaminen ja määrittely.

1.1 Tutkimuksen tavoite ja tutkimuskysymykset

Tämän pro gradu -tutkielman tarkoituksena on selvittää sitä, miten vastuullisuuden palkitsemisen kokonaisuus organisaatioissa muotoutuu, millaisia vastuullisuustavoitteita palkitsemiseen on sidottu ja miten vastuullisuuden palkitsemista konkreettisesti toteutetaan. Kysymyksiä lähestytään tutustumalla vastuullisuuden ja vastuullisuuden palkitsemisen teoreettisiin tutkimuksiin sekä haastatteleamalla palkitsemisen johtamisen ammattilaisia, ja löytämällä niiden avulla vastauksia yritysten vastuullisuuteen liittyviin palkitsemisratkaisuihin. Sillä tutkimuksen aiheena on vastuullisuuden palkitseminen, keskitytään laajaan vastuullisuuden teemaan erityisesti henkilöstöjohtamisen näkökulmasta.

Tutkimuskysymys on

- Miten vastuullisuuden palkitsemisen kokonaisuus muotoutuu organisaatioissa?

Alakysymykset ovat

- Millaisia vastuullisuustavoitteita organisaatiot sitovat palkitsemiseensa?
- Miten vastuullisuuden palkitseminen toteutetaan?

Kysymysten avulla pyritään etsimään vastausta siihen, mitä yritysten tulisi huomioida vastuullisuuden palkitsemisen kokonaisuutta muotoillessaan ja kuinka vastuullisuusmittarit voidaan integroida sopimaan yrityksen palkitsemisen kokonaisuuteen. Tutkimus toteutetaan laadullisena, eli kvalitatiivisena tutkimuksena. Laadullinen tutkimus pyrkii lisäämään ymmärrystä yritysten toiminnasta ja se tarjoaa mahdollisuuden ymmärtää monisyistä tutkimusongelmaa syvällisemmin (Koskinen ja muut, 2005, s. 16-25).

1.2 Tutkimuksen rakenne

Tutkimus koostuu viidestä pääluvusta, jotka ovat havainnollistettu kuviossa 1. Tutkimus alkaa tutkimusaiheen taustoittamisella ja tutkimuskysymysten esittelyllä. Ensimmäisessä pääluvussa esitellään aiheen tärkeys ja ajankohtaisuus. Toisessa pääluvussa perehdytään kirjallisuuskatsauksen avulla yritysvastuuseen, palkitsemiseen sekä vastuullisuuden palkitsemisen kokonaisuuteen ja palkitsemistapojen valintaan. Osana palkitsemistapojen valintaa tutustutaan kontingenssiteoriaan.

Kolmannessa pääluvussa tutustutaan tutkimusmenetelmään ja tutkimusprosessin eri vaiheisiin. Kolmannessa luvussa esitellään tutkimuskohde ja kerätyn aineiston analysointitavat. Neljännessä pääluvussa analysoidaan saatuja tutkimustuloksia ja viides luku esittelee tutkimuksen tuloksista tehdyt johtopäätökset, arvioi tutkimustuloksia kriittisesti sekä esittää ehdotuksia jatkotutkimuksille.

Johdanto

- Tutkimuskysymys ja tutkimuksen rakenne

Tutkimusteoria

- Yritysvastuu, palkitseminen ja vastuullisuuden palkitseminen

Tutkimusmenetelmä ja -metodologia

- Tutkimusmenetelmä ja tutkimusaineiston esittely

Tutkimusanalyysi

- Tutkimustulokset ja niiden analysointi

Johtopäätökset ja pohdinta

- Johtopäätökset tutkimuksesta, tutkimustulosten kriittinen arviointi ja jatkotutkimusehdotukset

Kuvio 1. Tutkimuksen rakenne.

2 Vastuullisuuden palkitseminen

Tämä pääluku rakentuu yritysvastuun, palkitsemisen sekä näiden yhdessä muodostaman vastuullisuuden palkitsemisen termistöstä ja aiheiden aiemmasta tutkimuksesta. Osana vastuullisuuden palkitsemista tutustutaan organisaatioiden vastuullisuuskäytäntöjen valintaan, palkitsemisen toteutukseen ja mittareihin. Luvussa 2.2 esitellään kontingenssiteoria, joka selittää sitä, miten organisaatiot rakentavat itselleen toimivimman palkitsemisen kokonaisuuden. Tässä pääluvussa esitellään tutkimuksen kannalta keskeiset käsitteet, jotta tutkittavasta aiheesta voidaan muodostaa kokonaiskuva.

2.1 Yritysvastuu

Yritysvastuu käsittää yritysten toimien sosiaalisen, ympäristöllisen ja taloudellisen vastuun. Organisaatiot ovat viimeisten vuosien aikana alkaneet vastata laajemmin vastuullisuuden tarpeisiin, kuten luonnon kestävyden turvaamiseen, ihmisoikeuksien kunnioittamiseen ja taloudellisen tuottavuuden takaamiseen. Kasvavassa kansainvälisessä liiketoimintaympäristössä organisaatioita arvioidaan enenevässä määrin niiden vastuullisuustoimien perusteella (Hutchins ja muut, 2019, s. 687).

Hallitus ja viranomaistahot, sijoittajat, kansalaisaktivistit, media, liiketoimintakumppanit ja asiakkaat vaativat läpinäkyvämpiä liiketoimintaprosesseja ja ajavat yrityksiä selittämään toimintojensa vastuullisuuseurauksia entistä enemmän (Freitas ja muut, 2020, s. 1551; Kovacevic ja Kovacevic, 2014, s. 3-5). Kirjallisuudessa esitetyt sidosryhmien vaatimukset on koottu taulukkoon 1. Heikkurisen (2010, 143) mukaan yritysvastuun rooli vaihtelee toimialoittain, sillä kaikilla toimialoilla ei ole yhtä suurta ympäristövaikutusta kuin esimerkiksi teollisuuden tai rakentamisen toimialalla.

Taulukko 1. Sidosryhmien vaatimukset vastuullisempaan liiketoimintaan Freitasta ja muita (2020, s. 1551) sekä Kovacevicia ja Kovacevicia (2014, s. 3-5) mukailleen.

Sidosryhmä

<i>Hallitus ja viranomaistahot</i>	Asettavat yritysten toiminnalle säädöksiä ja vaatimuksia
<i>Sijoittajat</i>	Haluavat sijoittaa vastuullisiin yrityksiin
<i>Kansalaisaktivistit ja media</i>	Vaativat organisaatioilta läpinäkyvyyttä ja säädösten noudattamista
<i>Yhteistyökumppanit</i>	Vaativat organisaatioita noudattamaan omia periaatteitaan ja haluavat tehdä yhteistyötä hyvämaineisten yritysten kanssa
<i>Asiakkaat</i>	Käyttävät enenevässä määrin vastuullisuutta kriteerinä ostaessaan tuotteita ja palveluita

Vastuullisuudella on siis myös kasvava strateginen merkitys organisaatioille. Asiakkaat ja muut yritykset haluavat tehdä yhteistyötä sellaisen organisaation kanssa, johon he uskovat ja luottavat. Organisaatioiden tärkeimmät sidosryhmät voivat, ja heidän tulisikin vaikuttaa organisaation vastuullisuustavoitteisiin ja –toimiin (Popa ja Salanta 2015, s. 21). Tästä syystä vastuullinen liiketoiminta on harvoin enää ylimääräinen lisä, vaan

pikemminkin vaatimus ja olettamus. Henkilöstöjohtamisen käytäntöjen nähdään olevan avainasemassa, kun yrityksestä rakennetaan entistä vastuullisempaa (Jamali ja muut, 2015, s. 136-137).

2.1.1 Yritysvastuun määritelmä

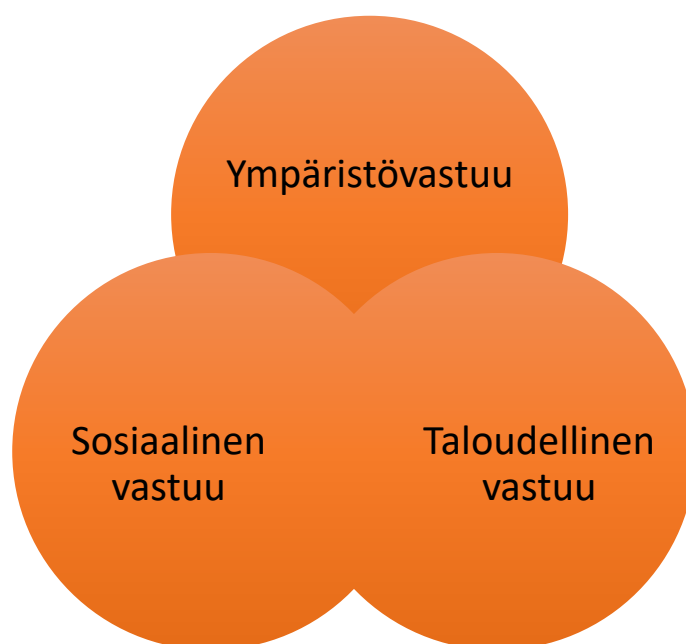
Yritysvastuulla tarkoitetaan yrityksen toimintaa sosiaalisesti-, taloudellisesti ja ympäristöllisesti vastuullisella tavalla. Yritysvastuun osa-alueisiin voidaan nähdä kuuluvan erilaiset organisaation eettiset käytännöt, paikallisyhteisöjen parannukseen osallistuminen, sosiaalisen infrastruktuurin rakentaminen sekä panostus puhtaampaan ja kestävämpään ympäristöön (Kanji ja Chopra, 2010, s. 120).

Yritysvastuun sijasta voidaan käyttää termejä sosiaalinen vastuu, kestävä liiketoiminta, vastuullinen liiketoiminta ja organisaatiovastuu, mutta näillä kaikilla termeillä tarkoitetaan samaa, organisaation yrityksen voiton maksimointitavoitteiden ulkopuolista sosiaalista velvollisuutta vaikuttaa heitä ympäröivään yhteiskuntaan (Jamali ja muut, 2015, s. 125-126). Kanjin ja Chopran (2010, s. 120) mukaan yritysvastuu on onnistunutta silloin, kun yritys kykenee maksimoimaan samanaikaisesti positiivisen vaikutuksensa yhteiskuntaan sekä oman tuottonsa.

Termiä *strateginen yritysvastuu* voidaan käyttää Heikkurisen (2010, 143) mukaan silloin, kun vastuullisuus tuo organisaatiolle merkittävää liiketoiminnallista etua ja tukee yrityksen ydinliiketoimintaa edistäen yrityksen ydintehtävän toteutumista. Strateginen vastuullisuus taas tarkoittaa Jamalin ja muiden (2015, s. 136-137) mukaan vastuullisuustoimien yhdenmukaisuutta organisaatiostrategian kanssa ja sen on tarkoitus tuottaa sekä lyhyen että pitkän aikavälin tulosta.

2.1.2 Yritysvastuun osatekijät

Organisaatiovastuu sisältää sen, että yritys kohtelee sidosryhmiään eettisesti ja vastuullisesti. Sidosryhmiksi katsotaan yritystä ympäröivät yhteisöt sekä luonnonympäristö. Yritysten vastuullisuuden voidaankin nähdä muodostuvan kolmesta osa-alueesta: sosiaalisesta, ympäristöllisestä ja taloudellisesta vastuusta. Näistä kolmesta osa-alueesta käytetään englanniksi termiä *triple bottom line* ja ne ovat havainnollistettu kuvioon 2 (Hutchins ja muut, 2019, s. 687). Organisaatioille asetetaan paineita saavuttaa sekä strategiset tavoitteensa että myös sitoutumaan kestäväan kehitykseen. Ympäristövastuu, taloudellinen vastuu ja sosiaalinen vastuu sulautuvatkin toisiinsa muodostaen kokonaisuuden, eikä niiden enää nykyään ajatella muodostavan kolmea toisistaan selkeästi erotettavissa olevaa osa-aluetta (Ferro ja muut, 2018, s. 988).



Kuvio 2. Organisaatiovastuun osatekijät Hutchinsin ja muiden (2019, s. 687) mukaan.

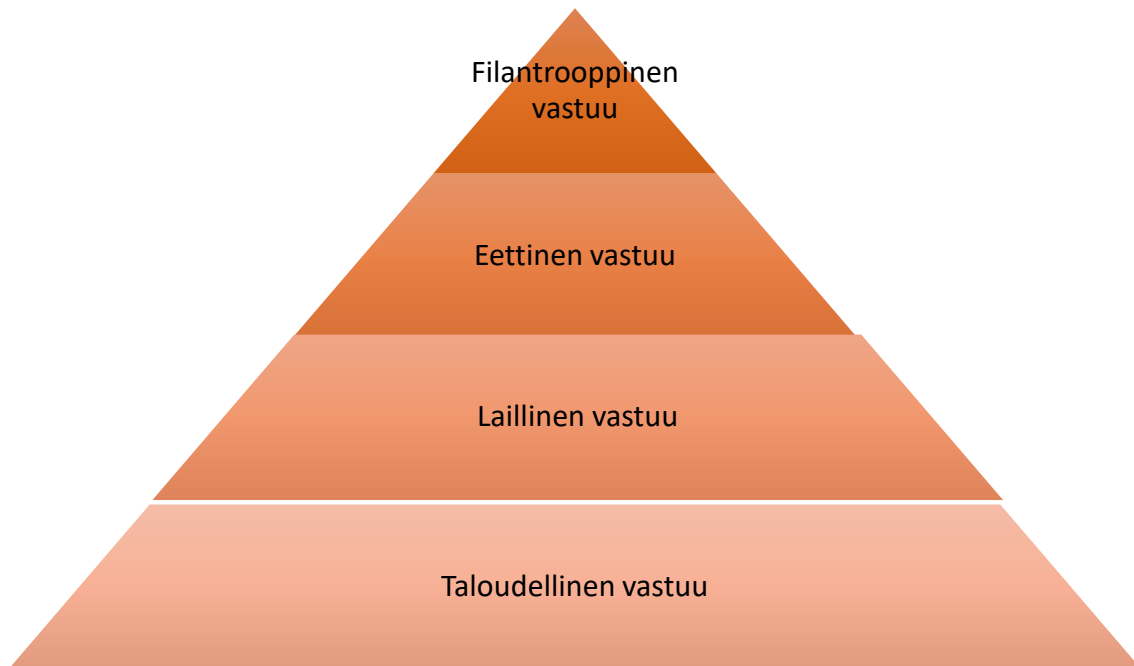
Sosiaalinen vastuu sisältää lain ja organisaatiota ympäröivän yhteiskunnan asettamien vaatimusten täyttämisen. Toisena osana sosiaalisessa vastuussa on organisaation sisäiset yhteisöt, eli työntekijät ja esimerkiksi heidän ihmisoikeuksiensa kunnioittaminen (Gimenez ja muut, 2012, s. 150). Ferro ja muut (2018, s. 981) listaavat organisaation sosiaaliin vastuisiin myös vastuullisen yrityskulttuurin ja yrityksen maineen.

Ympäristöllinen vastuu taas käsittää esimerkiksi jätteiden vähentämisen, energiatehokkuuden lisääntymisen sekä päästöjen pienentämisen (Gimenez ja muut, 2012, s. 150). Ferro ja muut (2018, s. 981) lisäävät edellisten lisäksi organisaatioiden ympäristövastuuseen kuulumaan myös suurempia kokonaisuuksia kuten ilmastonmuutoksen ehkäisy.

Taloudellisen vastuun osa-alue täyttyy silloin, kun yritys kykenee tuottamaan vastuullisilla toimillaan myös taloudellista tulosta osakkeenomistajilleen ja tekemään kannattavaa liiketoimintaa (Gimenez ja muut, 2012, s. 150). Organisaation taloudelliseen vastuuseen kuuluu myös osakkeen arvon, yrityksen kilpailukyvyyn ja tuottoisuuden ylläpitäminen (Ferro ja muut, 2018, s. 981). Arvon tuottaminen osakkeenomistajille yhdistettynä yhteiskunnallisten arvojen edistämiseen on toivottavaa organisaatiolle, ja näiden kahden strategista yhdenmukaisuutta on viime vuosina alettu tutkia entistä enemmän.

Triple bottom linen lisäksi toinen yleisesti yritys vastuuta jäsentämään käytetty määritelmä on Carrollin (1991, s. 42) yritys vastuupyramidi. Carrollin pyramidi koostuu neljästä yritys vastuun tasosta, jotka ovat taloudellinen vastuu, laillinen vastuu, eettinen vastuu sekä filantrooppinen vastuu. Pyramidi on havainnollistettu taulukkoon 2.

Taulukko 2. Vastuullisuuspyramidi Carrollia (1991, s. 42) mukaillen.



Carrollin (1991, 40) mukaan organisaation tulee täyttää kaikki nämä neljä vastuullisuuden osa-alueita ollakseen vastuullinen organisaatio. Samoin kuin Ferron ja muiden (2018, 988) mukaan, myös Carrollin mukaan nämä osa-alueet eivät ole toisistaan irrallisia vaan ne sulautuvat toisiinsa muodostaen kokonaisuuden.

Carrollin pyramidi alkaa organisaation taloudellisesta vastuusta. Taloudelliseen vastuuseen kuuluu se, että organisaatio kykenee toimimaan tuottoisalla tavalla, maksimoimaan tuottoonsa, ylläpitämään hyvää kilpailuasemaansa ja olemaan toimissaan tehokas. (Carroll, 1991, s. 40).

Tuottoisan toiminnan lisäksi organisaatioilta vaaditaan yhteiskunnan asettamien sääntöjen ja lakien noudattamista. Tähän vastaa Carrollin pyramidin seuraava taso, organisaatioiden laillinen vastuu. Organisaatioiden tulee noudattaa yleisesti hyväksytyjä toimintatapoja niin paikallisesti kuin kansainvälisestikin (Carroll, 1991, 40-41).

Eettisen vastuullisuuden taso sisältää sen, että organisaatiossa toimitaan eettisesti myös asetettujen lakien ulkopuolella. Organisaation tulee kohdella sen kaikkia sidosryhmiä eettisten toimintatapojen mukaisesti, kunnioittavasti ja reilusti. Organisaation tulee kyetä sopeutumaan eettisten normien muutoksiin ja noudattamaan niitä (Carroll, 1991, 41).

Filantrooppinen vastuu tarkoittaa organisaation tekemää hyväntekeväisyyttä henkilöstön ja yhteiskunnan jäsenten tai kulttuurin eteen. Ero eettisen tason kanssa on se, että näitä tekoja yritykseltä ei varsinaisesti odoteta, vaan ne perustuvat yrityksen tahtoon toteuttaa niitä. Filantrooppinen taso ei ole niin merkittävä taso kuin kolme aiempaa, vaan se kuvataankin vain pyramidin huippuna muihin tasoihin nähden (Carroll, 1991, 42). Kuten huomataan, pyramidin tasot menevät limittäin ja ovat paljon sidoksissa toisiinsa. Näin ne muodostavat toisiinsa linkittyvän kompleksin, jolla voidaan kuvata vastuullisuuden kokonaisuutta.

Carroll (2016, 7) arvioi alkuperäistä vastuullisuuspyramidia ja totesi sen tasojen muokkaamisen olevan tarpeellista käytettäessä sitä eri kulttuureissa ja yhteiskunnissa. Myös eri kokoisille organisaatioille on esitetty tarvittavan erityyppiset vastuullisuuspyramidit. Pyramidille on esitetty sen luomisen jälkeen myös erilaisia vaihtoehtoja, joissa eri tasoilla on erilaiset painoarvot tai tasot järjestetty eri tavoin. Pyramidin kehitys jatkunee tulevaisuudessa teorian ja käytäntöjen kehittyessä.

2.2 Strateginen palkitseminen

Tässä alaluvussa keskitytään strategisen palkitsemisen aiempaan tutkimukseen sekä esitellään kontingenssiteoria. Palkitseminen on yksi tapa viestiä yrityksen strategiaa henkilöstölleen. Yrityksen strategian tehtävä taas on tehdä yrityksestä erilainen (Phillips, 2011, 928). Strategisen palkitsemisen tarkoitus on viedä yritystä kohti sen strategisia tavoitteita ja strategisten tavoitteiden muuttuessa myös palkitsemisen tulee muuttua

(Balkin & Gomez-Mejia, 1990, s. 153-179; Ikävalko 2015, s. 105-106). Jos esimerkiksi aiemmin yrityksessä on palkittu työntekijöiden tehokkuudesta ja myyntiluvuista sen tähdätessä kasvuun, tulee palkitsemisen kohteiden muuttua silloin, kun tavoitteena ei ole enää yrityksen kasvu.

2.2.1 Palkitsemisstrategia

Palkitsemisstrategia ottaa Viitalan (2015, luku 4., Suoriutumisen johtaminen ja palkitseminen) mukaan kantaa siihen, mistä yritys haluaa työntekijöitään palkita, millä keinoin, miten palkkiot jaetaan ja miten palkitaan suhteessa kilpaileviin yrityksiin. Tehokkaan palkitsemisstrategian avulla yritys voi Viitalan (2015, luku 4., Suoriutumisen johtaminen ja palkitseminen) sekä Balkinin ja Gomez-Mejian saamien tulosten (1990, s. 153-179) mukaan vahvistaa yrityksen asemaa niin kilpailijoidensa kuin työntekijäkandidaattiansa silmissä.

Keskeistä palkitsemisstrategiassa on Viitalan (2015, luku 4., Suoriutumisen johtaminen ja palkitseminen) mukaan suorituksen johtamisen prosessi, eli tavoiteasetanta sekä työntekijöiden suorituksen arviointi. Palkitsemisstrategia muodostuu tavallisimmin organisaation liiketoimintastrategiasta johdetun henkilöstöstrategian pohjalta (Ikävalko, 2015, s. 107).

Palkitsemisen toimivuuden kannalta on olennaista, että organisaation palkitsemiskäytännöt ovat valittu oikein. Palkitsemiskäytännöt tulee valita niin, että ne motivoivat mahdollisimman hyvin henkilöstöä toimimaan organisaation toivomalla tavalla. Päinvastaisessa tilanteessa organisaation työntekijät eivät ole motivoituneita toimimaan harmoniassa yrityksen strategisten tavoitteiden kanssa, mihin yhtenä syynä voi olla vääränlaisten palkitsemiskäytäntöjen valinta (Balkin & Gomez-Mejia, 1987, s. 170). Yritykset, jotka palkitsevat henkilöstöään vain taloudellisen tuloksen perusteella,

voivat helposti palkitsemispolitiikallaan antaa pienemmän painoarvon esimerkiksi juuri vastuullisuustoimille (Strandberg, 2009, s. 15).

Paine yrityksen palkitsemisen kokonaisuudelle tulee lähtökohtaisesti sen toimintaympäristöstä, mutta siihen, miten organisaatiot rakentavat itselleen toimivimman palkitsemisen kokonaisuuden pyrkii osaltaan selittämään seuraavassa kappaleessa esiteltävä kontingenssiteoria (Hakonen ja Nylander, 2015, s. 91).

2.2.2 Palkitsemisen, toimintaympäristön ja organisaatiostrategian yhteys: kontingenssiteoria

Kontingenssiteoria on organisaatioteoria, joka on syntynyt ja muokkautunut nykyiseen muotoonsa vuosien 1960-1970 aikana. Kontingenssiteoriaa luoneet keskeisimmät tutkijat ovat F. Emery ja E. Trist tutkimuksellaan *The Causal Texture of Organizational Environments*, Tom Burns ja G.M. Stalker tutkimuksellaan *The Management of Innovation* sekä Paul Lawrence ja Jay Lorch tutkimuksellaan *Organization and Environment*. Kaikki kolme tutkimusta toivat esiin sen, mikä merkitys toimintaympäristöllä on organisaatioiden toiminnan muokkaamisessa (Harisalo 2008, 215). Kontingenssiteoria pohjautuu siihen, että organisaation ympäristö vaikuttaa organisaation rakenteeseen ja sen sisäisiin käytäntöihin. Teorian mukaan organisaation on muokattava toimintaansa silloin, kun sen toimintaympäristö muuttuu (Harisalo 2008, 39).

Aiemmin organisaatiotutkimus oli keskittynyt siihen, että merkitykselliset asiat löytyvät yrityksen sisältä ja organisaation tulee löytää voimavarat ja potentiaali sen sisältä. Kontingenssiteoria siis kritisoi tätä ajatusta, ja tuo esiin näkökulman ympäristön tärkeyden ja voiman muokata organisaatioita (Harisalo 2008, 215). Kontingenssiteorian mukaan organisaatioiden menestyksenkäs toiminta on riippuvainen sen toimintaympäristöstä ja organisaation tehtävänä on täyttää ympäristön vaatimukset ja

odotukset. Parhaiten menestyvä organisaatio siis pystyy parhaiten palvelemaan näitä odotuksia ja vaatimuksia. Näin ollen kontingenssiteorian mukaan ei ole yhtä oikeaa tapaa toimia, johtaa tai organisoida yritys, vaan ne ovat aina tilannekohtaisia ja riippuvaisia sekä sisäisestä että ulkoisesta toimintaympäristöstä (Harisalo 2008, 233-234).

Balkinin ja Gomez-Mejian (1987, 171-180) mukaan kontingenssiteorian ydin palkitsemisen näkökulmasta on se, että organisaation toimintojen tehokkuus on riippuvainen siitä, onko onnistuttu luomaan yhteys strategian, organisaation ja toimintaympäristön välille. Kontingenssiteoreettinen lähestymistapa lisää heidän mukaansa palkitsemisen tehokkuutta ja vaikuttavuutta mikä johtaa suoraan organisaatioiden suurempien kokonaistavoitteiden saavuttamiseen.

Kontingenssiteorian mukaan organisaation palkitseminen on tehokkainta silloin, kun se sopii yrityksen liiketoimintastrategiaan. Teorian mukaan tehokkaassa organisaatiossa sen kaikki käytännöt sopivat toisiinsa ja tukevat ennen kaikkea yrityksen strategisia tavoitteita. Kontingenssiteorian mukaan siis myös yrityksen strategian ja palkitsemisen tulee olla linjassa keskenään. Teorian mukaan yrityksen palkitsemisstrategia on avainasemassa vaikuttamassa organisaation tulokseen ja kilpailuetuun. Balkinin ja Gomez-Mejian (1987, s. 169) mukaan yrityksen palkitsemisen lähtökohtana on tulisi olla yrityksen liiketoimintastrategia, joka ohjaa kaikkia yrityksen päätöksiä ja käytäntöjä. Liiketoimintastrategia määrittää yrityksen arvot ja sen myötä myös palkitsemisen rakenteen (Ikävalko 2015, s. 106).

Balkinin ja Gomez-Mejian (1990, s. 153-179) tutkimuksen tulokset tukevat kontingenssiteoriaa palkitsemisessä. Heidän tutkimuksensa mukaan johdon tulee mukauttaa palkitsemisstrategiansa sopimaan liiketoimintastrategiaan. Samojen tutkijoiden tutkimuksessa vuodelta 1987 (s. 169) todetaan useassa esimerkissä se, että palkitsemisjärjestelmän tehokkuus on riippuvainen siitä, onko se linjassa organisaation ja sen ympäristön kanssa.

Ikävalko (2015, s. 106-108) toteaa palkitsemisjärjestelmän olevan toimiva silloin, kun se saa aikaan organisaation toivomia vaikutuksia, kun työntekijät ja johtajat ovat palkitsemisjärjestelmään tyytyväisiä ja kun palkitsemiskäytännöt sopivat yhteen organisaation tavoitteen ja tilanteen kanssa. Tutkimuksen mukaan palkitseminen koettiin toimivaksi, kun palkitsemisratkaisut oli tehty henkilöstö- tai palkitsemisstrategian mukaisesti. Tutkimuksessa nousi esiin, että organisaatioissa, joissa palkitseminen on sovitettu yhteen organisaation tavoitteiden kanssa, palkitsemisen kokonaisuutta pidetään yleisesti onnistuneena. Yhtenä tuon tutkimuksen tuloksena voidaankin siis pitää sitä, että parempi yhteensopivuus on yhteydessä palkitsemisen myönteisiin vaikutuksiin.

Montemayor (1996, s. 889) kertoo tutkimuksessaan *Congruence Between Pay Policy and Competitive Strategy in High-Performing Firms*, organisaation huonomman suorituskyvyn liittyvän siihen, etteivät sen palkka- ja liiketoimintastrategiat ole linjassa keskenään. Tutkimuksessaan hän esittelee myös Gomez-Mejian (1990, s. 153-179) näkemyksen siitä, että organisaation suorituskyky kärsii, kun sen palkitsemispolitiikka poikkeaa sellaisesta, joka sopisi ihanteellisesti organisaation strategiaan.

Vertikaalinen yhteensopivuus, jota kutsutaan myös strategiseksi yhteensopivuudeksi, tarkoittaa palkitsemisen yhteensopivuutta yrityksen strategian kanssa. Vertikaalisen yhteensopivuuden mukaan organisaation tulisi rekrytoida sellaisia työntekijöitä, joiden arvot kohtaavat organisaation strategisten arvojen kanssa. Tällaisten työntekijöiden rekrytointi voi vertikaalisen yhteensopivuuden mukaan tuottaa organisaatiolle kilpailuetua (Ikävalko, 2015, s. 739). Vertikaalisessa yhteensopivuudessa avaintekijänä on strategian ja palkitsemisen välillä oleva selkeä yhteys. Logiikkana vertikaalisessa yhteensopivuudessa on se, että organisaation HR-käytännöt herättelisivät työntekijöiden motivaatiota ja valmiuksia tukea yrityksen strategiaa ja visiota (Ikävalko, 2015, s. 109).

Ikävalko (2015, s. 116) toteaa palkitsemisen strategisuuden olevan tavoittelemisen arvoinen, mutta haastava asia. Strategia määritelmänä ei ole yksiselitteinen, vaan organisaation strategiaa voidaan tutkia esimerkiksi sen lopputulosten, prosessien tai suunnitelmien osalta, ja siten se tekee aiheesta varsin kompleksisen. Olennaista onkin pyrkiä valitsemaan palkitsemisen tavat tukemaan organisaation strategiaa.

2.3 Vastuullisuuden palkitseminen

Yusoff ja muut (2020, s. 675) sekä Jamali ja muut (2015, s. 136-137) esittelevät tutkimuksissaan yhdeksi mahdolliseksi tavaksi yhdistää organisaatiovastuu ja henkilöstöjohtaminen palkitsemalla työntekijät yritysten vastuullisuustavoitteiden ja -arvojen mukaisesta käyttäytymisestä ja luomalla sekä aineellisia että aineettomia palkitsemistapoja työntekijöiden osallistumisesta yrityksen vastuullisuuden kehittämiseen. Vastuullisuuden palkitsemisella on todettu olevan positiivinen yhteys yrityksen vastuullisuustulosten saavuttamisessa. Oikeanlaisella palkitsemisjärjestelmällä organisaatio kykenee kannustamaan työntekijöitään ympäristöystävälliseen toimintaan sekä toimintatapojen vastuulliseen kehittämiseen.

Samaa ajattelee myös Strandberg (2009, s. 2-6), joka kertoo vastuullisuustoimissaan menestyneiden yritysten pystyvän integroimaan vastuullisuuden täysin toimintaansa sekä palkitsevan ja kannustavan henkilöstöään organisaatiovastuuseen liittyvistä toiminnoista ja aloitteista. Hän mainitsee yhdeksi organisaatiovastuun kriittiseksi menestystekijäksi kannustimien tarjoamisen henkilöstölle, sillä henkilöstön osallistuminen vastuullisuustavoitteiden saavuttamiseen on keskeistä.

Yritysten ympäristövastuun ja sosiaalisen vastuun tehokas toteutus riippuu suurilta osin työntekijöiden kyvystä ja halusta toteuttaa yrityksen vastuullisuusstrategiaa. Henkilöstöjohtamisella taas on tärkeä rooli olla lisäämässä henkilöstön motivaatiota ja sitoutumista organisaation vastuullisuustavoitteisiin ja -

käytäntöihin (Jamali ja muut, 2015, s. 136-137). Kun henkilöstö kokee, että heidän toimintansa huomataan, arvostetaan ja palkitaan, heille luodaan suoritusta mittaavia indikaattoreita ja tarjotaan palautetta heidän ympäristökäyttäytymisestään, työntekijöiden halukkuus saavuttaa yhteisiä vastuullisuustavoitteita todennäköisesti lisääntyy (Saeed ja muut, 2019, s. 432-434). Jotta organisaatio saa työntekijänsä toimimaan organisaation vastuullisuustavoitteiden mukaisesti, heidän on motivoitava ja sitoutettava henkilöstöä vastuullisuusstrategiaansa (Singh ja muut, 2020, s. 8).

Motivaatiota Collier ja Esteban (2007, s. 19) kuvaavat voimaksi, jonka johdosta syntyy jonkinlainen toivottu toiminta. Olennaista motivaatiossa on se, että tekijä tietää miksi hän tekee jotakin ja mitä hän toivoo sillä saavuttavansa. Tästä syystä tavoitteiden asettaminen on avainasemassa vahvistamassa motivaatiota. Motivaatiota taas ylläpitää sitoutuminen, jota voisi kyseisten tutkijoiden mukaan kuvata voimaksi, jonka ansiosta henkilö sitoutuu toimintaan, joka johtaa tiettyyn lopputulokseen.

Vastuullisuustoimien tehokkuuden lisääntymisen lisäksi Aguinsis ja muut (2020, s. 431) toteavat vastuullisuudesta palkitsemisen lisäävän henkilöstön tietoisuutta vastuullisuustavoitteista sekä osoittavan yrityksen sitoutuneisuutta vastuullisuuteen. Tämä voi Aguinsinsin ja muiden (2020, s. 431) sekä Cheeman ja Javedin (2017, 791) mukaan johtaa korkeampaan sitoutuneisuuteen, kun työntekijät voivat vastuullisuusaiheiden myötä löytää lisää merkityksellisyyden tunnetta omaan työhönsä. Mikäli työntekijät kokevat organisaationsa yhteiskunnallisesti vastuullisena, heidän kokemaansa ylpeys ja muut positiiviset tunteet organisaatiota kohtaan lisääntyvät.

Tutkimuksensa tuloksissa myös Collier ja Esteban (2007, s. 30) esittävät, että ollakseen toimivaa, vastuullisuus on integroitava onnistuneesti organisaation kulttuuriin ja koko henkilöstön tavoitteisiin. Jamali ja muut (2015, s. 125-126) kuitenkin kertovat vastuullisuuden integroimisen johtamiskäytäntöihin olevan haaste monille yrityksille.

2.3.1 Vastuullisuuden palkitsemisen toteutus

Strandbergin (2009, s. 15) mukaan peruspalkkaan, tulospalkkioihin sekä aineettomiin tunnustuksiin tulisi yhdistää sekä yrityksen vastuullisuusarvot että strategiset tavoitteet. Useimmiten vastuullisuuden palkitseminen kuitenkin tapahtuu niin, että organisaatio asettaa tietyt vastuullisuustavoitteet ja niihin päästessä palkitsee henkilöstöään tulospalkkioilla. Renwickin ja muiden (2013, s. 26) mukaan taas ei ole vielä vahvaa näyttöä siitä, kuinka hyvin vastuullisuuden palkitseminen toimii, kun se toteutetaan rahallisina palkkioina. Heidän mukaansa vastuullisuudesta on aiemmin palkittu erilaisilla eduilla ja tunnustuksilla, mutta rahalla palkitsemisen toimivuudesta vastuullisuuden palkitsemisessa ei ole heidän mukaansa vielä suurta näyttöä.

Tulospalkkio on yleensä kiinteän kuukausipalkan lisäksi maksettava tulo. Tulospalkkiolle on tyypillistä, että sen tavoitteet ovat määriteltä etukäteen ja palkkion saaminen riippuu tehdystä tuloksesta ja siitä, kuinka hyvin asetetut tavoitteet ovat saavutettu. Tulospalkkioilla voidaan palkita yksilöä tai tiimejä ja näin ohjata toimintaa haluttuun suuntaan. Täydentävä palkanosa, kuten tulospalkkaus, on palkitsemisen tapa ohjata henkilöstön toimintaa ja korostaa organisaation tavoitteita (Ylikorkala & Sweins, 2015, s. 31; Viitala, 2015, luku 4., Suoriutumisen johtaminen ja palkitseminen). Tulospalkkiot ovat yrityksen näkökulmasta hyviä, sillä niillä voidaan helposti motivoida henkilöstöä, mutta ne eivät lisää yrityksen jatkuvia henkilöstökuluja (Park & Sturman, 2016, s. 4; Tome, 1997, s. 11).

Tulospalkkauksen mittarit voidaan jakaa pitkän ja lyhyen aikavälin kannustimiin. Pitkän aikavälin kannustimista käytetään lyhennettä LTI, *long term incentives* ja lyhyen aikavälin kannustimista puolestaan lyhennettä STI, *short term incentives*. Lyhyen aikavälin kannustimet käsittävät usein vuosittaiset bonukset, jotka on tyypillisesti sidottu spesifeihin ja määrällisiin strategisiin tavoitteisiin. Pitkän aikavälin kannustimet taas ovat sidottuja pidemmän aikavälin, yleensä useamman vuoden mittaisiin tavoitteisiin, jotka tuovat merkittävää arvoa yritykselle. Pitkän aikavälin kannustimissa

työntekijän saavuttama palkkio ei realisoidu välittömästi, vaan työntekijöiden on odotettava esimerkiksi kokonaistavoitteen saavuttamista (Tome, 1997, s. 11; Park & Sturman, 2016, s. 4).

2.3.2 Vastuullisuuden palkitsemisen mittarit

Freitas ja muut (2020, s. 1554) kertovat vastuullisuuden mittareiden kehittämisen ja työntekijöiden ympäristötehokkuuden havainnoinnin olevan haasteellista. Tulosindikaattoreita tulisi pystyä kehittämään jokaiselle vastuullisuuden osa-alueelle onnistuneesti, jotta siitä palkitseminen olisi mahdollisimman tehokasta. Palkitsemisjärjestelmän ja organisaatiovastuun yhteyttä ei ole vielä kovin runsaasti tutkittu, vaikka Freitas ja muut (2020, s. 1554) sekä Renwick ja muut (2013, s. 15) toteavat sen olevan keskeisessä roolissa esimerkiksi ympäristötavoitteiden saavuttamiseksi.

Strandbergin (2009, s. 2-6) mukaan vastuullisuustavoitteita voi integroida mukaan niin henkilökohtaisiin suoriutumissuunnitelmiin kuin myös tiimin yhteisiksi tavoitteiksi. Mishran (2017, s. 765) mukaan vastuullisen toiminnan arviointi etenkin yksilötasolla voi olla erittäin merkittävää, sillä silloin vastuullisuustavoitteet koetaan ponnistelemisen arvoisiksi ja ne omaksutaan helpommin kuin ryhmätasolla.

Strandberg (2009, s. 15) listaa mahdollisiksi tavoitteiden aiheiksi esimerkiksi asiakastytyväisyyden, työntekijöiden sitoutumisen, terveyden ja turvallisuuden sekä kasvihuonepäästöt. Jamali ja muut (2015, s. 132) mainitsevat organisaatiovastuun ja henkilöstöjohtamisen yhtymäkohdiksi erityisesti työntekijöiden ja johdon välisen suhteen, työterveyden ja -turvallisuuden, koulutuksen, monimuotoisuuden ja tasa-arvon, syrjinnänvastaisuuden sekä lapsityövoiman ja pakkotyön estämisen.

Renwick ja muut (2013, s. 23) lisäävät palkittaviin asioihin myös vastuullisista kehitysehdotuksista palkitsemisen, vastuullisuuskouluttautumisesta palkitsemisen sekä bonukset esimiehille menestyksekkäästä vastuullisuuden johtamisesta. Jackson ja muut (2014, s. 41) mainitsevat tutkimuksessaan myös ympäristölainsäädännön tuntemuksen olevan soveltuva palkitsemisen aihe. He ehdottavat palkittavan myös sellaisia henkilöitä, joiden tekemillä päätöksillä on merkittävää vaikutusta yrityksen vastuullisuuteen. Tulospalkkauksen ohella Jamali ja muut (2015, s.132) mainitsevat henkilöstöjohtamisen ja vastuullisuuden yhteiseksi rajapinnaksi erityisesti mahdollisuuden juhlia onnistuneita vastuullisuussaavutuksia henkilöstön kanssa.

2.3.3 Vastuullisuuden palkitsemisen edut organisaatiolle

Buckley ja muut (2001, s. 11) pohtivat tutkimuksessaan, haluavatko yritykset kehittää vastuullisuuttaan vain näön vuoksi vai kokevatko he saavansa taloudellisia etuja toimimalla eettisemmin. He mainitsevat henkilöstöjohtamisen olevan keino lisätä eettistä toimintaa esimerkiksi suorituksen arviointia ja palkitsemista koskevilla toiminnoilla. Kun henkilöstöjohtamisen ja organisaatiovastuun yhdistää, voi tuloksena olla huomattavaa strategista kilpailuetua yritykselle.

Myös Carroll ja Shabana (2010, s. 101) sekä Kovacevic & Kovacevic (2014, s. 5) toteavat tutkimustensa tuloksissa organisaatioiden toteuttavan vastuullista liiketoimintaa silloin, kun se on heille myös taloudellisesti tuloksellista tai lisää jollain tapaa yrityksen suorituskykyä. Yrityksen vastuullisuuden edut eivät ole homogeenisia, vaan sidonnaisia moniin muuttujiin. Vastuullisella liiketoiminnalla yritykset pyrkivät 1) minimoimaan kustannuksia ja riskejä, ja näiden avulla tuottamaan suoraa taloudellista etua 2) saavuttamaan legitimiyyttä ja mainetta 3) rakentamaan kilpailuetua sekä 4) luomaan arvoa yhdessä sidosryhmiensä kanssa.

Palkitsemismenettelyiden eettisyys ei ole yksiselitteistä. Esimerkiksi Buckley ja muut (2001, s. 11-22) nostavat myös esiin organisaatioiden taipumuksen palkita sellaisista asioista, jotka ovat ristiriidassa toivotun käyttäytymisen kanssa. Organisaatio saattaa toivoa työntekijöidensä toimivan eettisten tavoitteiden mukaisesti, mutta palkita epäeettisistä teoista. Epäeettisesti toimivassa yrityksessä työntekijää saatetaan palkita työn suorittamisesta riippumatta siitä, miten tavoite saavutetaan. Tällainen toimintatapa saattaa johtaa lyhytaikaiseen menestykseen sekä organisaatiolle että työntekijälle, mutta siitä voi koitua pitkäaikaista kielteistä vaikutusta organisaatiolle.

Palkintojen valta ihmisten toiminnan ohjailussa on ilmeistä, joten yrityksen tulee olla tarkkaavainen suunnitellessaan palkitsemisen kokonaisuutta välttääkseen kannustamasta työntekijöitään organisaation näkökulmasta vääränlaiseen toimintaan. Ongelmaksi on muodostunut väärin ohjaavan palkitsemisen ohessa esimerkiksi se, että yritysten sosiaalinen vastuu nähdään yksilotteisesti hyvin yleisenä asiana, eikä sen ole ajateltu muotoutuvan jokaisen yrityksen strategiaan yksilöllisesti. Mikäli ajatustapaa muutettaisiin, organisaatiot voisivat löytää rajoitusten ja säädösten lisäksi paljon mahdollisuuksia, kilpailuetua ja jopa innovaatiomahdollisuuksia (Porter & Kramer, 2006, s. 1-2). Vastuullisuuden palkitsemisen mittarit tulee rakentaa tukemaan organisaation vastuullisuustavoitteita. Palkitsemisen tehokkuus on riippuvainen siitä, onko nämä mittarit sekä palkitsemisen toteuttamisen tavat henkilöstölle motivoivia ja onko ne rakennettu sopimaan organisaation strategisiin vastuullisuustavoitteisiin.

2.4 Kirjallisuuskatsauksen yhteenveto

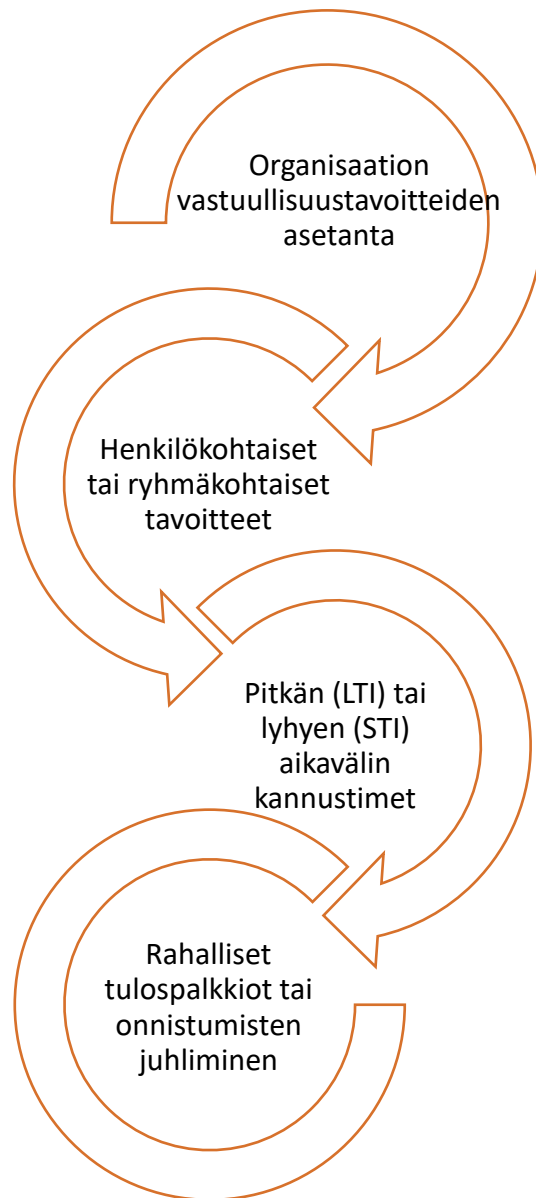
Tässä pääluvussa on tarkasteltu yritysvastuuta, palkitsemista sekä vastuullisuuden palkitsemista ja palkitsemistapojen valintaa kirjallisuuskatsauksen avulla. Tässä alaluvussa kootaan yhteen tärkeimmät teoreettiset näkökulmat tutkielman aiheesta ja tarkastellaan niitä tutkimuskysymyksiin peilaten.

Yritysvastuu nähdään koostuvan tutkijasta riippuen joko kolmesta tai neljästä osaluueesta, taloudellisesta, sosiaalisesta ja ympäristöllisestä vastuusta (Hutchins ja muut 2019, s. 687) tai vaihtoehtoisen näkemyksen mukaan taloudellisesta, laillisesta, eettisestä ja filantrooppisesta vastuusta (Carroll, 1991, 42). Strategista yritys vastuu on silloin, kun vastuullisuudesta on organisaatiolle merkittävää liiketoiminnallista etua ja kun se tukee yrityksen ydinliiketoimintaa (Heikkurinen 2010, 143).

Tutkijat ovat yksimielisiä siitä, että organisaatiot kokevat jatkuvasti lisääntyntä painetta vastuulliseen liiketoimintaan sidosryhmiltään ja yksi vastuullisen liiketoiminnan toteuttamisen mahdollistaja on henkilöstöjohtamisen käytännöt, kuten palkitseminen (Freitas ja muut, 2020, s. 1551; Jamali ja muut, 2015, s. 136-137; Kovacevic ja Kovacevic, 2014, s. 3-5; Popa ja Salanta 2015, s. 21).

Avainasemassa toimivassa palkitsemisessa on palkitsemiskäytäntöjen valinta ja palkitsemisen toteutus. Hyvin toimiva palkitseminen ei ole irrallista ja sattumanvaraista; kontingenssiteorian mukaisesti palkitseminen on tehokkainta silloin, kun se on suunniteltu sopimaan organisaation strategiaan (Balkin & Gomez-Meja, 1987, s. 170).

Vastuullisuuden palkitseminen toteutetaan usein rahallisina tulospalkkioina, mutta muita keinoja on esimerkiksi yhteinen onnistumisten nostaminen ja juhliminen (Strandberg, 2009, s. 15; Jamali ja muut, 2015, s. 132). Tulospalkkioiden mittarit voidaan jakaa pitkän ja lyhyen aikavälin kannustimiin, ja näissä mittareissa on eri tavoitteet ja usein ne kohdistuvat eri henkilöille organisaatioissa (Tome, 1997, s. 11; Park & Sturman, 2016, s. 4). Mishran (2017, s. 765) mukaan vastuullisuuden palkitseminen toimii etenkin yksilötasolla. Vastuullisuuden palkitsemisen toteutus on kuvattu kuviossa 3. Palkitsemisen aiheiksi kirjallisuuskatsauksessa nostettiin esiin esimerkiksi asiakastyytyväisyys, työntekijöiden sitoutuminen, terveys ja turvallisuus sekä kasvihuonepäästöt (Strandberg, 2009, s. 15).



Kuvio 3. Vastuullisuuden palkitsemisen toteutus Jamalia ja muita (2015, s. 132), Tomea (1997, s. 11) sekä Parkia ja Sturmania (2016, s. 4) mukaillen.

Kirjallisuuskatsauksen perusteella näyttää siltä, että olennaisinta vastuullisuuden palkitsemisen onnistumisessa on saada palkitsemiskäytännöt sopimaan organisaation strategisiin tavoitteisiin. Todennäköisesti organisaation suurien vastuullisuustavoitteiden asettaminen on selkeää ja suoraviivaista, mutta sen sijaan niiden pilkkominen

pienimmiksi ryhmäkohtaisiksi osatavoitteiksi on haasteellisempaa. Tästä voidaan päätellä, että joskus organisaatioilla voi olla kunnianhimoisia vastuullisuustavoitteita, mutta niiden toteutuminen jää vajaaksi juuri osatavoitteiden asettamattomuuden vuoksi. Seuraavassa kappaleessa esitellään tässä tutkielmassa käytetyn metodologian valinta sekä tutkimuksen toteuttaminen.

3 Tutkimuksen metodologia ja toteutus

Tässä pääluvussa esitellään tarkemmin tutkimuksessa käytetty tutkimusmenetelmä sekä kuvaillaan tutkimusprosessia, aineiston hankintaa ja aineiston analyysia. Tutkimuksessa on kvalitatiivinen lähestymistapa, jota kuvataan fakthanäkökulmasta. Tutkimuksessa pyritään tarkastelemaan todellisuutta tutkimusaineiston avulla ja tässä tapauksessa tutustumaan siihen, miten organisaatioiden vastuullisuuden palkitsemisen kokonaisuus muodostuu.

3.1 Kvalitatiivinen tutkimus ja tutkimuksen tieteenfilosofinen lähtökohta

Tutkimus toteutettiin kvalitatiivisena eli laadullisena tutkimuksena, sillä haastateltavilta saatiin parhaiten ajankohtainen tieto palkitsemisjärjestelmistä. Laadullisen tutkimuksen menetelmät ovat yleensä induktiivisia eli laadullisissa tutkimuksissa johtopäätökset tehdään aineiston pohjalta (Juuti & Puusa, 2020, luku 2., Laadullisen tutkimuksen ominaispiirteet). Fakthanäkökulman mukaan haastateltava toimii informanttina, joka välittää haastattelijalle faktaan perustuvaa tietoa todellisuudesta. Tutkimukseen on valittu tutkimusaiheen kannalta parhaat avaininformantit, jotka kuvaavat yrityksen vastuullisuuden palkitsemisjärjestelmää faktaperusteisesti (Alasuutari, 2011, luku 5., Fakthanäkökulma).

Fakthanäkökulman mukaan tutkija pitää keräämäänsä aineistoaan linssinä, jonka läpi tutkija tarkastelee tutkittavaa aihetta. Kun tutkimusta tehdään fakthanäkökulmasta, siinä ollaan kiinnostuneita siitä, miten todellisuudessa asioita toteutetaan ja miten ihmiset toimivat. Fakthanäkökulmassa todellisuutta tarkastellaan objektiivisesti eikä se silloin muokkaudu yksilöiden näkemyksien mukaisesti. Haastattelussa kieli on haastateltavan välineenä kuvastamassa todellisuutta, ja haastattelija tulkitsee kieltä. Haastattelija vai havainnoi ja pyrkii dokumentoimaan ja selittämään tutkimaansa todellisuutta (Alasuutari, 2011, luku 5., Fakthanäkökulma).

3.2 Tutkimusprosessi

Tutkimuksessa aineisto kerättiin teemahaastatteluiden avulla. Tässä luvussa esitellään aineistonkeruutavan valinta, tutkittavien henkilöiden valinta, tutkimuksen eteneminen sekä tutkimusaineiston analyysin tavat.

3.2.1 Aineistonkeruu

Tutkimusaineisto kerättiin haastattelemalla neljän organisaation viittä palkitsemisesta vastaavaa henkilöä. Haastattelut toteutettiin teemahaastatteluina.

Yleisin laadullisen tutkimuksen aineistonkeruumenetelmä on erilaiset haastattelut. Haastattelu voidaan nähdä tavoitehakuksena keskusteluna, jota haastattelija johdattaa. Haastattelun tavoitteena on, että tutkija pääsee tutustumaan haastateltavan ajatuksiin, kokemuksiin ja olettamuksiin. Haastattelut tallennetaan uskottavien johtopäätösten tekemiseksi. Haastattelu on aineistonkeruumenetelmänä joustava ja se sopii hyvin erilaisiin tilanteisiin ja tutkimuksiin. Tutkimusmetodina haastattelu sopi tähän tutkimukseen, sillä sen avulla haastateltaviksi voitiin valita sellaisia henkilöitä, joilla on kokemusta tutkittavasta aiheesta ja joiden avulla aiheesta voidaan saada enemmän tietoa. Haastattelun avulla tutkimukseen voidaan saada tallennettua tutkittavan subjektiivisia kokemuksia sekä heidän antamiaan merkityksiä ja tulkintoja tutkittavalle aiheelle (Juuti & Puusa, 2020, luku 3., Laadullisen aineiston hankintamenetelmiä).

Teemahaastattelun käyttö sopii monenlaisiin tutkimuksiin, ja menetelmän valinnassa oletetaan, että haastateltavat ovat kokeneet tietyn prosessin tai asian (Juuti & Puusa, 2020, luku 3., Laadullisen aineiston hankintamenetelmiä). Tutkija on ennen teemahaastattelua tutustunut kirjallisuuteen ja aiempiin tutkimuksiin

tutkimusaiheestaan. Teemahaastattelussa tutkija kykenee ohjailemaan haastattelua kuitenkin kokonaan kontrolloimatta sitä. Teemahaastattelussa keskustelu etenee etukäteen valittujen teemojen mukaisesti ja se on vapaamuotoinen ja joustava haastattelumuoto. Teemahaastattelun tarkoitus on perehtyä tutkittavan tulkintoihin ja kokemuksiin tutkittavasta aiheesta. Keskeisin haastattelua ohjaava tekijä on haastattelurunko. Haastattelurunko (liite 1) mahdollistaa haastattelun sujuvan etenemisen sekä varmistaa, että tutkija esittää kaikki tarvittavat kysymykset haastateltavilleen. (Tuomi & Sarajärvi, 2018, luku 3.1, Kysely ja haastattelu; Koskinen ja muut, 2015, 104-129). Tässä opinnäytteessä oli tarkoitus selvittää, miten organisaatioissa on rakennettu vastuullisuuden palkitsemisen kokonaisuutta. Haastattelun keskeisiä käsitteitä olivat vastuullisuustavoitteet, palkitsemisen mittarit ja tavoiteasetanta ja siksi oli perusteltua esittää haastateltaville kysymyksiä vastuullisuuden tavoitteista, niiden taustavaikuttajista sekä palkitsemisen mittareista ja palkitsemistavoista.

3.2.2 Haastateltavien valinta ja esittely

Laadullisessa tutkimuksessa tutkija valitsee tutkittavakseen harkinnanvaraisesti pienen määrän tapauksia. Tutkittavaksi valitaan sellaisia henkilöitä, joilla on kokemusta tutkittavasta asiasta tai jotka edustavat tutkimuksen kannalta jotakin relevanttia ryhmää (Juuti & Puusa, 2020, luku 2., Laadullisen tutkimuksen ominaispiirteitä). Haastateltaviksi valikoitui tässä tutkimuksessa viisi (n=5) vastaajaa. Haastateltavat ja heidän edustamansa organisaatiot esiintyvät tässä tutkielmassa anonyymeina. Haastateltavien edustamat yritykset ja haastateltavat esitellään vain yleisellä tasolla tunnistettavuuden välttämiseksi. Haastateltavat esiintyvät tutkielmassa nimillä H1-H5. Haastateltavat työskentelevät ympäri Suomea, eteläisimmät Helsingissä ja pohjoisimmat Oulussa. Haastateltavat vastaavat organisaationsa palkitsemisen kokonaisuudesta Suomessa. Haastateltavat edustivat yrityksiä logistiikan, teollisuuden ja rakentamisen toimialalta ja heistä neljä oli naisia ja yksi mies. Taulukkoon 3 on koottu tiedot haastateltavista.

Haastateltavia etsittiin LinkedInistä tittelin ja organisaation perusteella ja lähestyttiin suoralla, heille osoitetulla sähköpostiviestillä. Haastattelukutsuja lähetettiin yhteensä 21. Kutsuja lähetettiin sellaisille henkilöille, joiden työnkuvaan kuuluu vastata organisaation palkitsemisesta. Haastateltavat puhuivat äidinkielenään suomea. Mukaan tutkimukseen valikoitui edustajia organisaatioista, joiden liikevaihdon mediaani on 2,3 miljardia euroa ja jotka työllistivät keskimäärin yli 21 000 työntekijää yritystä kohden.

Tutkimuksesta kieltäytyneet henkilöt vetosivat kiireeseen työssään sekä erityisesti haastatteluajankohdan, ensimmäisen kvartaalin, kiireisyyteen palkitsemisen saralla. Haastattelusta kieltäytyneet henkilöt kertoivat kuitenkin tutkimusaiheen olevan heille mielenkiintoinen ja relevantti ja totesivat vastuullisuuden palkitsemisen olevan ajankohtainen aihe myös heidän organisaatioilleen.

Taulukko 3. Haastateltavien tiedot.

	Organisaation toimiala	Haastateltavan paikkakunta	Sukupuoli	Haastattelupäivämäärä
H1	Rakentaminen	Helsinki	Nainen	23.3.2021
H2	Rakentaminen	Tampere	Nainen	23.3.2021
H3	Teollisuus	Helsinki	Nainen	7.4.2021
H4	Logistiikka	Oulu	Nainen	8.4.2021
H5	Teollisuus	Helsinki	Mies	19.4.2021

3.2.3 Haastattelujen toteutus ja eteneminen

Haastattelut toteutettiin Skypen videopuheluilla. Haastattelut nauhoitettiin ja äänitettiin haastateltavien luvalla.

Haastattelujen tarkoituksena on saada mahdollisimman paljon tietoa tutkittavasta aiheesta ja monipuolinen kuva tutkimuksen kohteena olevasta ilmiöstä. Haastattelutilanteessa tutkijan tulisi pystyä luomaan ilmapiiri, jossa tutkittava voi tuntea olonsa luottavaiseksi ja joka kannustaa tutkittavaa osallistumaan. Teemahaastattelun etukäteen laadittu haastattelurunko auttaa varmistamaan tutkimukselle relevantin ja tutkimusongelman näkökulmasta merkityksellisen tiedon. Teemahaastattelussa pyritään saamaan haastateltavalta mahdollisimman paljon sellaista tietoa, jota tutkija voi tulkita ja analysoida teoriansa avulla. (Juuti & Puusa, 2020, luku 3., Laadullisen tutkimuksen aineiston hankintamenetelmiä).

Jotta haastattelutilanteesta tulisi haastateltaville mahdollisimman mukava ja luonnollinen kokemus, kysymykset lähetettiin haastateltavalle hänen niin pyytäessään etukäteen. Tällä yritettiin varmistaa sitä, että haastateltava voi etukäteen valmistautua haastatteluun ja hän pystyisi vastaamaan kysymyksiin mahdollisimman totuudenmukaisesti. Haastattelun kysymykset muotoiltiin niin, että niistä saadut vastaukset olisivat helposti yhdistettäviä tutkimuksen teoriaan ja keskustelisivat yhdessä tutkimusteorian kanssa. Tutkimushaastattelut etenivät haastattelurungon mukaisessa suunnitelmassa ja kaikki haastattelut toteutettiin samalla tavalla sekä neljän viikon sisällä toisistaan. Näin varmistettiin jokaisen haastattelun toteutuvan mahdollisimman samankaltaisissa olosuhteissa.

Tämän tutkimuksen haastattelurunko (liite 1) rakennettiin niistä teemoista, joihin tutkimuksella pyrittiin löytämään vastauksia. Haastattelukysymykset luotiin kirjallisuuskatsauksen perusteella niin, että niiden avulla voitaisiin löytää vastauksia tutkimuksen pää- ja alakysymyksiin. Taustatiedoksi haastateltavilta kysyttiin ainoastaan

sitä, mitä palkitsemisen tai vastuullisuuden tehtäviä hänen työnkuvansa sisältää. Tämän jälkeen siirryttiin keskustelemaan yrityksen vastuullisuustavoitteista sekä vastuullisuuden palkitsemisesta. Lopuksi sivuttiin yrityksen tulevaisuudennäkymiä vastuullisuuden palkitsemisessa. Kysymykset olivat tarkoituksellisesti laajoja, jotta keskustelu säilyy vapaamuotoisena eikä kysymyksillä ohjailtaisi haastateltavaa liikaa.

3.2.4 Tutkimusaineiston analyysi

Keräämisen ja nauhoittamisen jälkeen tutkija litteroi haastattelut, minkä aikana tutkija jo alustavasti tutustui haastatteluaineistoon. Analyysiin valittiin vastaukset, joissa haastateltava vastaa haastattelukysymykseen ja analyysin ulkopuolelle jätettiin kohdat, jotka eivät liittyneet palkitsemisen ja vastuullisuuden aihepiiriin. Laadullisessa tutkimuksessa aineiston analyysi voidaan aloittaa ilman ennako-oletuksia tai -määritelmiä (Eskola & Suoranta, 1998, luku 3., Analyysitavat).

Tutkimusaineiston analyysissä tutkijan tulee tiedostaa, että tutkittava saattaa vastata kysymyksiin sosiaalisten normien mukaisesti, eli siis antaa yleisesti hyväksyttäviä vastauksia, jotka eivät välttämättä kuvaa täysin tutkittavan kokemusmaailmaa. Haastattelun luotettavuutta voi rajoittaa myös tutkijan tekemä johdattelu, epäselvä tai johdatteleva kysymyksenasettelu tai vastausten tulkinta tutkijan omien kokemusten mukaisesti. Laadullisen tutkimusaineiston analyysi pyrkii luomaan aineistostaan kokonaisuuden, jonka pohjalta voidaan tuottaa perusteltuja tulkintoja ja johtopäätöksiä tutkittavasta ilmiöstä. Aineiston autenttisuuden säilyttämiseksi tutkijat käyttävät usein suoria lainauksia haastatteluistaan (Juuti & Puusa, 2020, luku 4., Laadullisen aineiston analysointi).

Tutkimusaineisto analysoitiin tekstilähtöisen sisällönanalyysin keinoin. Sisällönanalyysin mukaisesti haastattelu määrittelee sen, mitkä teemat nousevat tutkimuksen kannalta olennaisimmiksi (Eskola & Suoranta, 1998, luku 3., Analyysitavat). Tutkimuksen aineiston analyysi alkoi siitä, että tutkija oli mukana aineiston hankinnassa.

Tutkimusaineiston analyysi jatkui aineiston moninkertaisella lukemisella, minkä aikana tutkija havainnoi vastausten laatua ja sisältöjä. Analyysi jatkui aineiston ryhmittelyllä erilaisiin luokkiin, teemoihin tai kategorioihin. Ryhmittelyssä tutkijaa auttaa tutkimusteoria, joka on antanut aineiston analysointia varten käsitteet, mutta haastattelujen osalta kyse on aineistolähtöisestä analyysistä.

Tässä tutkimuksessa aineistoa ryhmiteltiin haastattelukysymysten mukaisiin ryhmiin. Tutkimusaineisto koottiin matriisiin, josta esimerkkinä kuvio 4. Aineisto jäsenyi tekstin perusteella kuuteen alaluokkaan, joita olivat vastuullisuustavoitteet, vastuullisuuden palkitseminen, vastuullisuuden palkitsemisen taustavaikuttajat ja paineiden lähteet, palkitsemisen mittarit ja toteuttaminen sekä vastuullisuuden palkitsemisen tulevaisuudennäkymät. Alaluokkia tarkasteltiin koodaamalla ne väreillä. Nämä värikoodatut aiheet yhdistettiin keskenään, jolloin päästiin näkemään kokonaiskuva haastateltavien näkemyksestä kuhunkin aiheeseen. Tutkimusanalyysin tavoitteena on onnistua kuvailemaan ja ymmärtämään syvemmin tutkittavaa aihetta. Analysoinnin jälkeen aineistosta saadut tulokset tulkitaan ja niistä pyritään löytämään selityksiä tutkittavalle ilmiölle (Juuti & Puusa, 2020, luku 4., Laadullisen aineiston analysointi).

Vastuullisuustavoitteet

- "Meillä se on tosi kunnianhimoinen, se nollapäästöihin pääseminen. Mutta jos me tehdään se, niin siinä on aika paljon esimerkkiä myös sitten muille yrityksille."

Vastuullisuuden palkitseminen

- "Tehtaan työntekijöillä on yleensä myös tällainen tuotantobonus, niin se on siellä se turvallisuus sitten osana. Ettei vaan se että kuinka monta tuotetta on ulos, vaan että kaikilla on sormet ja varpaat tallella ja ei ollut mitään siihen liittyvää ongelmaa."

Taustavaikuttajat ja paineiden lähteet

- "Tuota ympäristövaatimukset tai nää hiilineutraaliusvaatimukset niin kyllä nää tulee ihan niinku puhtaasti siitä että että mikä se on se numeraalinen tai tai prosentuaalinen osuus sitten niinku niistä siitä tuota kohderyhmästä"

Palkitsemisen mittarit

- "Employee Engagement perustuu vuosittain tehtyyn henkilöstökyselyyn ja siinä ihan siis kysytään työntekijältä, että onko johto luonut semmoisen niinku kuvan tulevaisuudesta mihin uskot."

Palkitsemisen toteutus

- "Kaikki on rahallista. Meillä on pelkästään rahapohjaisia nämä ohjelmat mitä tässä on."

Tulevaisuudennäkymät

- "Sanotaan, että mä itse ehkä toivon että todella pitkällä juoksulla näitä ei tarvitsisi enää mitata eikä näistä tarvitse palkita, koska ne olisi niin itsestäänselviä."

Kuvio 4. Tutkimusaineistoa koottuna analysointimatriisiin.

Sisällönanalyysissa aineisto järjestetään tiiviiseen ja selkeään muotoon, jolloin lisätään aineiston informaatioarvoa ja tehdään aineistosta vähemmän hajanaista. Pelkistämisen avulla tutkija pystyy tekemään johtopäätöksiä tutkimusaiheestaan ja jäsentää aineistoaan tulkintaa varten (Juuti & Puusa, 2020, luku 4., Laadullisen aineiston analysointi; Tuomi & Sarajärvi, 2018, luku 4.4., Sisällönanalyysi). Tässä tutkimuksessa tehdystä pelkistämisestä on koottu esimerkki taulukkoon 4. Pelkistämisvaiheessa haastatteluaineistosta karsiutui pois sellaiset teemat, jotka eivät mahtuneet mukaan tähän tutkielmaan eivätkä vastanneet suoraan tutkimuskysymykseen. Näitä teemoja tuodaan esiin jatkotutkimusehdotukset-osiossa.

Taulukko 4. Esimerkki aineiston pelkistämisestä.

Alkuperäinen ilmaus	Pelkistetty ilmaus	Alaluokka	Yläluokka
Sitten on ympäristö, - -- tavoitteena on tämä meidän hiilineutraalius vuoteen 2045 et me ollaan --- kokonaan hiilineutraali. (H2)	Tavoitteena hiilineutraalius vuoteen 2045 mennessä.	Hiilineutraalius	Ympäristötavoitteet
Me pyritään siihen 1.5 ilmastotavoitteeseen, ettei enempää lämpötila nousis pallolla. (H3)	Sitoudutaan 1.5 celciusasteen ilmastotavoitteeseen.	1.5 celciusasteen ilmastotavoite	Ympäristötavoitteet
Tavoitteena --- omat päästöt nollaan vuoteen 2030 mennessä. (H4)	Tavoitteena nollapäästöt vuoteen 2030 mennessä.	Nollapäästöt	Ympäristötavoitteet

4 Tutkimustulokset

Tässä pääluvussa esitellään haastatteluista analysoidut tutkimustulokset. Ensimmäisessä alaluvussa esitellään vastuullisuuden palkitsemisen lähtökohdat, toisessa alaluvussa vastuullisuuden palkitsemisen toteutus ja kolmannessa alaluvussa vastuullisuuden palkitsemisen tulevaisuudennäkymät. Tulokset ovat esitelty haastattelukysymysten teemojen mukaisessa järjestyksessä. Haastateltavat ovat nimetty haastattelujärjestyksen mukaan H1-H5.

4.1 Vastuullisuuden palkitsemisen lähtökohdat

Tässä alaluvussa tutustutaan vastuullisuuden palkitsemisen lähtökohtiin haastateltavissa organisaatioissa. Vastuullisuuden palkitseminen perustuu organisaatioiden käsitykseen vastuullisesta liiketoiminnasta ja niiden vastuullisuustavoitteisiin. Tämän jälkeen esitellään vastuullisuustavoitteiden sitominen palkitsemiseen sekä se, miten organisaatiot ovat päätyneet valitsemaan vastuullisuuden palkitsemisen palkitsemiskäytäntönsä.

4.1.1 Vastuullisuuden määritelmä ja vastuullisuustavoitteet organisaatiossa

Vastuullisuusajattelu nähtiin tutkittavissa organisaatiossa olevan osa organisaatiokulttuuria ja työntekijöiden toivottua käyttäytymistä. Jokaisessa haastattelussa voimakkaimpana vastuullisuuden palkitsemisen teemana nousi esiin työturvallisuus. Yhdessä organisaatiossa vastuullisuustavoitteena oli ainoastaan työturvallisuus. Työturvallisuudella todettiin olevan erilaisia seurattavia mittareita, joita esitellään tarkemmin luvussa 4.2.1. Tämän lisäksi muita kokoavia teemoja olivat ympäristö, taloudelliset tulokset sekä työntekijöihin liittyvät tavoitteet kuten työhyvinvointi, yhdenvertaisuus ja eettisyys.

Haastateltavien edustamilla organisaatioilla on erilaisia ympäristöön liittyviä vastuullisuustavoitteita. Organisaatiot ovat sitoutuneet esimerkiksi 1,5 °C ilmastotavoitteeseen, joka tavoittelee ilmaston lämpenemisen rajoittumista 1,5 °C:seen (celciusasteeseen). Tämän lisäksi muutamalla yrityksellä oli pitkän aikavälin tavoitteena hiilineutraalius tai hiilidioksidipäästöjen nollaaminen. Haastateltavat kokivat yrityksen haluavan vastuullisuustavoitteillaan toimia esimerkkinä ja suunnannäyttäjänä myös toisille yrityksille.

Meillä se on tosi kunnianhimoinen, se nollapäästöihin pääseminen. Mutta jos me tehdään se, niin siinä on aika paljon esimerkkiä myös sitten muille yrityksille. (H4)

Ne jotka tuolla aktiivisesti ensimmäisenä promoo niitä (vastuullisuuden palkitsemisen mittareita) nii siinä voi aika hyvän niin kuin kuvan antaa myös ulkopuolelle. (H5)

Haastatteluissa organisaatiot kertoivat pyrkivänsä tuottamaan vastuullisuustavoitteillaan ja niiden saavuttamisella välillisesti taloudellista tulosta. Haastatteluissa ei noussut esille se, että organisaatiot pyrkisivät vastuullisuusteoillaan säästämiseen vaan taloudellisen tuloksen tekeminen liittyi enemmän siihen, että asiakkaat pysyvät tyytyväisinä ja yrityksen on mahdollista tehdä myyntiä jatkossakin.

Kolmas esiin noussut tema liittyi työntekijöihin ja ihmisten kohteluun. Konkreettisesti työhyvinvoinnin, yhdenvertaisuuden ja eettisyyden teemoihin sisältyy paljon alateemoja. Näitä vastuullisuuden osa-alueita on esimerkiksi sukupuolten tasa-arvo, palkkatasa-arvo, työntekijöiden viihtyvyys, merkityksellinen työ sekä arvojohtaminen. Näitä on jäsennelty taulukossa 5.

Taulukko 5. Organisaatioiden vastuullisuustavoitteiden teemoja tämän tutkimuksen haastatteluaineiston (n=5) perusteella.

Pääteema	Alateema	Alateema	Alateema
Työturvallisuus	Tapaturmataajuus		
Ympäristö	Päästötavoitteet	Ilmaston lämpenemiseen liittyvät tavoitteet	
Taloudelliset tavoitteet	Voittoa vastuullisesti	Sijoittajien tarpeisiin vastaaminen	Asiakkuuksien ja projektien hankinta ja ylläpito
Työhyvinvointi	Työntekijöiden viihtyvyys	Arvojohtaminen	Merkityksellinen työ
Yhdenvertaisuus	Palkkatasa-arvo	Sukupuolten tasa-arvo	
Eettisyys	Code of Conduct -eettisyyskoulutus		

4.1.2 Vastuullisuustavoitteiden sitominen palkitsemiseen

Palkitsemiseen vastuullisuustavoitteista oli sidottu haastateltavissa organisaatioissa etenkin työturvallisuus ja työhyvinvointi. Useimmissa organisaatioissa vastuullisuuden tavoitteilla oli noin 20 prosentin osuus työntekijän vuosibonuksesta. Tutkimukseen

osallistuneilla organisaatioilla vastuullisuuden tavoitteet ovat jollain tapaa jokaisella työntekijällä työtehtävästä riippumatta.

Kaikki haastateltavat yritykset ovat sitoneet vastuullisuuden palkitsemisen tulospalkkaukseen. Tulospalkkauksessa vastuullisuuden tavoitteet ja niiden toteutuminen vaikuttivat siihen, kuinka paljon tulospalkkiota työntekijän on mahdollisuus saada. Ylimmän johdon tai avaintyöntekijöiden tulospalkkaus on sidottu suurempiin linjoihin ja tavoitteisiin, kuten hiilineutraalien projektien osuuteen. Sellaisissa yrityksissä joissa on tehdas- tai työmaatyötä, turvallisuus on osa operatiivisten työntekijöiden tuotantobonusta. Vastuullisuuden palkitsemisella nähtiin olevan positiivinen vaikutus ilmastotavoitteiden saavuttamiseen.

Tehtaan työntekijöillä on yleensä myös tämmöinen tuotantobonus, niin se on siellä se turvallisuus sitten osana. Ettei vaan se, että kuinka monta tuotetta on ulos, vaan että kaikilla on sormet ja varpaat tallella ja ei ollut mitään siihen liittyvää ongelmaa. (H3)

Meillä ensisijaisesti se taloudellinen onnistuminen luo sen että kuinka paljon sä voit saavuttaa tulospalkkiota ja sitten näillä erilaisilla mittareilla, jos ne mittarit menee punaiselle niin se tulospalkkio vähenee... Me puhutaan reduction factoreista että nää sitten vaikuttaa siihen että mitä loppujen lopulta sitten saat siitä tulospalkkiosta ulos. (H1)

Vastuullisuustavoitteisiin liittyvissä haastatteluvastauksissa korostui työturvallisuuden rooli. Vastuullisuustavoitteiden saavuttamisella kerrottiin olevan suora yhteys esimerkiksi tulospalkkioiden saamiseen ja niiden suuruuteen.

4.1.3 Palkitsemiskäytäntöjen valinta

Kaikkien haastateltavien mukaan osa vastuullisuus- ja palkitsemiskäytäntöjen kehittämisen paineesta tulee organisaation ulkopuolelta sen toimintaympäristöstä. Haastateltavat kertoivat myös, ettei tiettyjä vastuullisuustavoitteita otettaisi ilman globaalin trendin aiheuttamaa painetta tai pelkoa yritykseen kohdistuvasta negatiivisesta huomiosta. Pelko maineen menettämisestä, sidosryhmien tyytymättömyydestä tai globaalin trendin seuraamattomuudesta voisi johtaa taloudellisiin tappioihin.

Plus sitten mitä tulee ympäristöstä ja hiilestä, hiilineutraalisuudesta. En mä usko, että me otettaisiin itse sitä, että jos ei se tulisi voimakkaasti ihan sinne globaalisti jo se tarve ja me halutaan olla siellä mukana. (H2)

Tottakai se syy on se, että me halutaan että meillä on nolla vahinkoa. Tottakai se yks iso paine tulee myös firman ulkopuolelta, että jos rupeaa olemaan vahinkoja enemmän, niin sehän vaikuttaa nykyaikana erittäin negatiivisesti siihen imagoon. (H5)

Suurin paineiden lähde vastuullisuuden palkitsemisen luomiselle on haastattelujen mukaan asiakkaat, jotka edellyttävät yhteistyökumppaniltaan tiettyjä vastuullisuuden standardeja. Vastuullisuus- ja ympäristöasiat nähdään merkittävänä perusteena yhteistyökumppanin valinnalle, ja luonnollisesti yritykset haluavat täyttää nämä odotukset ja saavuttaa niiden avulla taloudellisia tuloksia.

Asiakkaillakin on tällöisiä tavoitteita niin meidän pitää myös pystyä vastaan siihen, että jos asiakas ostaa meiltä jonkun palvelun niin me pystytään sitoutumaan osaltaan myös niihin asiakkaan vastuullisuus- ja ympäristötavoitteisiin. (H4)

Se alkaa olemaan aika merkittävä peruste siinä yhteistyökumppanin valinnassa asiakkaiden puolelta että on tämmöset vastuullisuustavoitteet ja varsinkin tämä ympäristönäkökulma huomioitu...ilman muuta me nähdään se itse tärkeänä mutta sitten me halutaan viestiä asiakkaille ja näyttää että meillä nämä asiat toteutuu.
(H4)

Yhtenä paineen lähteenä tuotiin haastatteluissa esiin myös sijoittajat, jotka vaativat vastuullisuutta sijoitettujen rahojensa vastineeksi.

Mitä meidän sijoittajilta tulee säännöllisesti koko ajan enemmän on se, että vastuullisuusmittareita pitäisi olla meidän pitkän aikavälin kannustinohjelmissa, LTI-ohjelmissa. (H5)

Vastuullisuuden palkitsemisen mittareita kerrotaan myös kehitettävän sopivaksi liiketoiminnan tarpeisiin ja edesauttamaan taloudellisia saavutuksia. Vastuullisuuden palkitsemisen mittareiden kerrotaan muokkautuvan senhetkisen strategisen tarpeen mukaisesti, mutta kaiken perustana on eettinen toiminta. Pieniä osatavoitteita luodaan auttamaan kohti suurempia tavoitteita, kuten hiilineutraaliutta.

Ei tietenkään niin että meillä on vuosittain ihan laidasta toiseen vaan että totta kai me halutaan pysyä linjassa. Se on vähän aina että niinku tää jätekin niin se luo pohjaa sitten tavallaan sille hiilineutraalisuudelle aikanaan. (H2)

Vastuullisuuden palkitsemisen perustana on yrityksen oma strategia ja arvot. Yhdessä organisaatiossa vastuullisuuden palkitsemisen paine lähtee selkeästi pääomistajalta.

Työturvallisuudesta ja sen tavoitteisiin pääsemisen palkitsemisen lähtökohta nähtiin hieman kaksijakoisena. Toisaalta se nähdään itsestäänselvänä asiana, mutta toisaalta myös liiketaloudellisena tavoitteena. Palkitsemisen kerrottiin auttavan myös sellaisten tavoitteiden saavuttamisessa, joihin työntekijöillä ei muuten ole viitseliäisyyttä tai

tarvetta panostaa erityisesti. Kun palkitseminen on sidottu esimerkiksi työtyytyväisyyteen, voi seurauksena olla suurikin parannus tähän vastuullisuuden mittariin.

Haastattelujen perusteella vastuullisuuden palkitsemisen teemoina ovat etenkin työturvallisuus, ympäristö, taloudellinen tulos sekä työntekijöihin liittyvät sosiaaliset teemat. Yritykset pyrkivät sisällyttämään vastuullisuusteemat organisaatiokulttuuriinsa ja integroimaan ne kaikkeen toimintaansa. Vastuullisuustavoitteillaan organisaatiot pyrkivät vastaamaan toimintaympäristöstään tulevaan paineeseen sekä liiketoiminnallisiin tarpeisiinsa. Vastuullisuudella yritykset pyrkivät lisäksi toimimaan esimerkkinä muille yrityksille.

4.2 Vastuullisuuden palkitsemisen toteutus

Tässä aluvussa esitellään vastuullisuuden palkitsemisen konkreettiset toteutustavat tutkittavissa organisaatioissa. Ensin tutustutaan vastuullisuuden palkitsemisen mittarien luomiseen ja sen jälkeen palkitsemistapoihin.

4.2.1 Vastuullisuuden palkitsemisen mittareiden luominen

Suurimman osan vastuullisuuden palkitsemisen mittareista kerrottiin olevan numeraalisia mittareita. Useimmat mittarit ovat suoria prosenttiosuuksia, joiden mukaan palkkiot määräytyvät. Tavoitelukujen kerrottiin tulevan suurimmaksi osaksi konsernien johtotasolta, mutta yhdessä haastattelussa kerrottiin jokaisen tehtaan saavan itse päättää turvallisuusmittareista.

*Kyllä aika pitkälti nää mittarit mitä meillekin tulee, etenkin nää mitä reduction
factoreina käytetään, niin kyllä ne tulee ihan tuolta pääkonttorista. (H1)*

Alotetaan vaikka tehtaista niin he saa aika monesti päättää itse että mikä on se turvallisuusmittari. Se voi olla vaikka turvallisuushavainnot tai havaintojen määrä per henkilö tehtaalla. Se voi olla joku tällöinen koko tehtaita koskeva vaikka että kuinka monta tällöistä tapaturmaa sattunut vuoden aikana. (H5)

Numeraalisten tavoitteiden ohella esimerkiksi työtyytyväisyyttä kerrotaan mitattavan vuosittaisella henkilöstökyselyllä ja eettisyyttä sillä, että työntekijöillä on olemassa voimassaoleva code of conduct -eettisyyskoulutus.

Employee engagement perustuu vuosittain tehtyyn henkilöstökyselyyn ja siinä ihan siis kysytään työntekijältä, että onko johto luonut semmoisen kuvan tulevaisuudesta mihin uskot. (H3)

Mittausjaksojen pituuden määrittäminen nähdään hankalana. Vastuullisuudessa tulokset näkyvät vasta usein aikaisintaan vuoden mittausjaksolla, mikä taas on palauteaikatauluna kohtuullisen pitkä. Pitkän aikavälin ohjelmiin kerrottiin organisaatioissa kuuluvan ylin johto sekä joitakin asiantuntijarooleja, yritykselle kriittisiä henkilöitä ja tulevaisuuden lupauksia. Pitkän aikavälin ohjelmissa vastuullisuuden mittareina ovat esimerkiksi hiilidioksidipäästöt ja asiakastytyväisyys. Lyhyen aikavälin ohjelmissa vastuullisuuden teemoista näkyy selvimmin työturvallisuuteen liittyvät mittarit kuten tapaturmataajuus. Kannustimien erityispiirteitä on kuvattu kuviossa 5.

On joitakin mittareita, joita on vaikea mitata alle vuoden kierrolla, mutta se palauteaikataulu on aika pitkä sille työntekijälle. Että jos sä vuoden päästä kuulet että nämä mittarit meni nyt ihan hyvin niin et sä välttämättä enää muista että mitä minä oikeasti tein missäkin kohtaa ja tämä oli se itse asiassa se käytös mistä minua palkitaan. (H3)

Lähes kaikki haastateltavat kertoivat, että heidän organisaatioissaan turvallisuus on kaikkien työntekijöiden mittari. Tämän lisäksi kerrottiin tilannekohtaisesta palkitsemisesta, jossa matalalla kynnyksellä esimiehet voivat myöntää kertapalkintoja yksittäisistä vastuullisuusteosta. Näitä vastuullisuustekoja ovat esimerkiksi työturvallisuuden parantaminen tai asiakaskokemuksen luominen.

Lyhyen ja pitkän aikavälin palkitsemisohjelmien rakenteiden kerrotaan olleen pitkään samanlaiset, mutta niiden tavoitteet asetetaan uudelleen vuosittain. Yhdessä organisaatiossa kerrotaan esimerkkinä pitkän aikavälin ohjelman tavoitteena olleen hiilidioksidipäästöt muutaman viimeisen vuoden ajan. Missään haastatteluissa ei tullut esille, että vastuullisuuden palkitsemiselle olisi luotu erikseen oma palkitsemisjärjestelmä. Haastateltavat kertoivat, että vastuullisuuden tavoitteet ovat viety osaksi olemassa olevia palkitsemisohjelmia, yhdeksi onnistumisen mittariksi. Palkitsemisen mittareiden kerrottiin elävän ja muuttuvan strategisten painopisteiden mukaisesti.

Mallit sinällään on stabiileja että niihin ei ole juurikaan tehty mitään radikaaleja muutoksia, mutta sitten se millä me pelataan niin on nimenomaan se tavoiteasetanta. (H4)

Haastatteluissa tuli myös esille mittarien rakentamisen haastavuus. Toiveissa olisi, että mittareita olisi enemmänkin, mutta toistaiseksi ei ole pystytty kehittämään soveltuvia mittareita kaikkiin vastuullisuustavoitteisiin.

Ensimmäinen asia on löytää sellaiset relevantit mittarit, ne mittarit olisi yksinkertaisia ja selkeitä ja helposti kommunikoitavissa olevia. Semmoinen helppo mittari on varmaan joku CO₂-päästöasteen että sen ihmiset ymmärtää, mutta tottakai se että mistä se lasketaan niin se voi olla sitten aika kompleksi asia. (H5)

Pitkän aikavälin kannustimet

Mittausjakso useamman vuoden

- Ylimmällä johdolla & avaintyöntekijöillä
- Tavoitteena esimerkiksi hiilidioksidipäästöjen vähentäminen

Lyhyen aikavälin kannustimet

Mittausjakso muutamasta kuukaudesta vuoteen

- Suurimmalla osalla organisaation työntekijöistä
- Tavoitteena esimerkiksi työturvallisuus

Kuvio 5. Vastuullisuuden palkitsemisen mittarit tutkimuksen vastausten perusteella.

4.2.2 Palkitsemisen toteutus

Kaikki organisaatiot kertoivat toteuttavansa vastuullisuuden palkitsemisen rahallisesti tulospalkkioilla. Analyysissa palkitseminen jäsenyi kolmeen ryhmään. Pitkän aikavälinohjelmissa on suurimmat palkkiot, tulospalkkio-ohjelmissa hieman pienemmät, ja tilannekohtaisissa palkitsemisissa kaikkein euromääräisesti pienimmät palkkiot. Yhdessä haastattelussa nousi esille se, että palkitseminen voitaisiin toteuttaa myös jotenkin muuten kuin rahallisesti.

Se on rahallista tällä hetkellä mutta nyt kun sä kysyt niin se on ihan validi pointti että se toki voisi olla jotain muutakin. (H5)

Ei ole mitään etukäteen sovittuja tavoitteita, vaan että jos sinä nyt tuolla teet jonkun turvallisuushavainnon niin siitä maksetaan sille työntekijälle että jatka tämäntyppistä tekemistä. (H4)

Organisaatioissa palkitaan vastuullisuudesta pääasiallisesti yksilö- mutta myös tiimi- tai ryhmätasolla. Rahapalkkioiden lisäksi vastuullisuuteen liittyviä onnistumisia myös juhlitaan. Esimerkiksi mikäli organisaatiossa on osasto, jossa ei ole ollut onnettomuuksia, onnistuminen nostetaan organisaation sisäisessä viestinnässä. Juhlimisten ja turvallisuuden priorisoinnin takia onnettomuuden sattuminen on entistä suurempi pettymys. Palkitsemisesta vastaavien henkilöiden mukaan raha on sanallista palautetta voimakkaampi palkitsemiskeino.

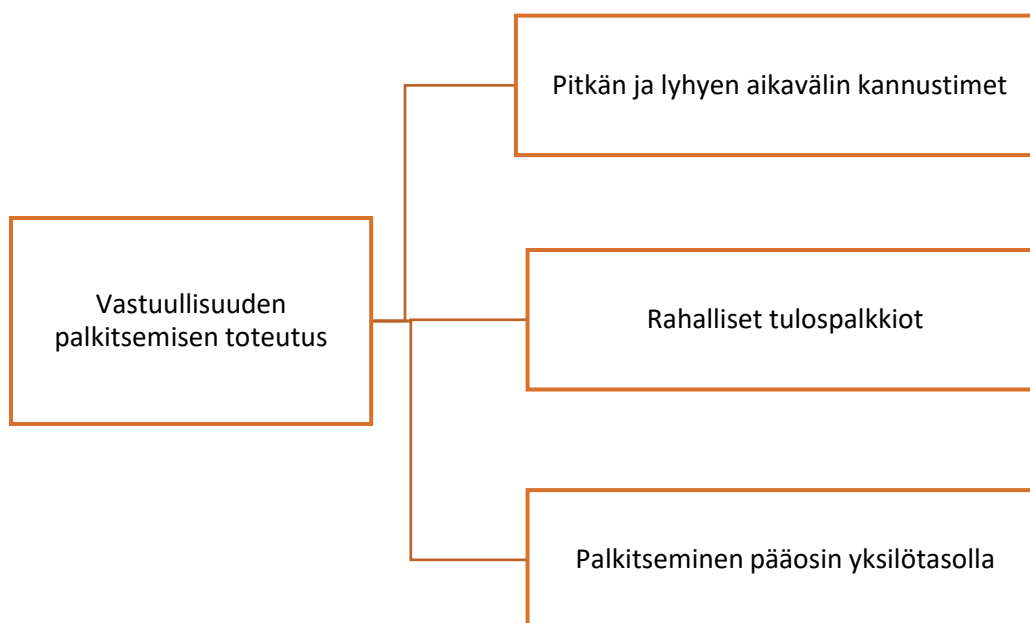
Me juhlitaan myös niitä, että jos meillä on muutamilla tehtaalla, joissa on ollut useampi vuosi putkeen ettei vaik ollut mitään onnettomuuksia, niin sitten sitä yhdessä juhlitaan ja sit nostetaan vaik meidän sisäiseen intraan. (H3)

Se että esimiehet kiittää suusanallisesti tai muuten kertoo tai tavallaan boostaa sitä positiivista käyttäytymistä tuolla, niin kyllä se aina se raha kuitenkin sitten lämmittää työntekijän mieltä, ettei siitä mihinkään pääse. (H4)

Konkreettisten palkkioiden lisäksi haastateltavat näkivät palkkiona myös sen, että vastuullisuustoimien myötä asiakkaat haluavat tehdä yrityksen kanssa jatkossakin töitä ja organisaatiolla on mahdollisuus kehittyä.

Jos ajatellaan että millä palkitaan niin palkitaan sillä, että asiakkaat haluaa tehdä meidän kanssa töitä ja luo meille sitä uutta työkantaa joka sitten taas mahdollistaa sen että voidaan olla entistä tuottavampia ja ... parempi yritys ihan jo vastuullisuuden eri teemojenkin näkökulmasta. (H1)

Vastuullisuuden palkitsemisen mittarit ovat haastattelujen perusteella pääosin numeraalisia mittareita ja palkkiot määräytyvät saavutettujen prosenttiosuuksien mukaisesti. Organisaatioiden pitkän aikavälin mittarien kerrottiin kuuluvan ylimmälle johdolle ja organisaatioiden avainhenkilölle ja lyhyen aikavälin mittarin suurelta osalta koko henkilöstölle. Lyhyen aikavälin mittareissa tärkein vastuullisuuden mittari on työturvallisuus. Vastuullisuuden palkitsemisen kerrottiin tapahtuvan pääosin rahallisina tulospalkkioina yksilötasolla. Vastuullisuuden palkitsemisen toteutus esimerkkiorganisaatioissa on kuvattu kuvioon 6.



Kuvio 6. Vastuullisuuden palkitsemisen toteutus.

4.3 Vastuullisuuden palkitsemisen tulevaisuus

Tässä alaluvussa kootaan yhteen haastateltavien näkemyksiä vastuullisuuden palkitsemisen tulevaisuudesta. Kaikki haastateltavat uskoivat vastuullisuuden palkitsemisen ottavan suurempaa roolia lähitulevaisuudessa.

Pitkän aikavälin näkymät sen sijaan jakoivat mielipiteitä - osa vastaajista uskoi vastuullisuuden palkitsemisen roolin kasvavan edelleen suuremmaksi, osa taas toivoi siitä tulevan niin itsestäänselvää, ettei siitä tarvitsisi enää tulevaisuudessa palkita lainkaan. Useat vastaajat kokivat, että vastuullisuuden palkitsemisen merkitys tulee jollain tapaa muuttumaan tulevaisuudessa. Toiveissa kannattavuus ja ympäristöasiat olisivat samalla viivalla, mutta vastuullisuustavoitteiden ei nähty korvaavan kaikkia taloudellisia tavoitteita.

Sanotaan, että mä itse ehkä toivon että todella pitkällä juoksulla näitä ei tarvitsisi enää mitata eikä näistä tarvitse palkita, koska ne olisi niin itsestäänselviä. Yleisesti tämmösen markkinatalouden ympäristö, että kumpi menee edelle, mutta toivottavasti joskus ne olisi ainakin samalla viivalla, eikä aina että ympäristö uhrataan sen kannattavuuden nimissä. (H3)

Vastuullisuuden palkitsemisen valttina pidettiin erityisesti sitä, että se tuo välillisesti yritykselle voittoa esimerkiksi jatkuvien yhteistyösuhteiden kautta. Näin myöskin vastuullisuus ja kannattavuus nähdään yhtenäisenä, eikä kahtena erillisenä tekijänä.

Vastuullisuustavoitteet välillisesti tuo nimenomaan sitä rahaa sinne viivan alle. Koska kyllä niin kuin väittäisin että asiakkaat tietenkin katsoo palvelun hintaa, mutta kun he valitsee sitä yhteistyökumppania, niin se hinta ei enää joka kerta ole se ainoa ratkaiseva tekijä, vaan he ottaa huomioon muitakin asioita siinä, ja toi vastuullisuus on varmaan yksi niistä. (H4)

Tulevaisuudessa tavoitellaan vastuullisuustavoitteiden integrointia koko organisaation kaikkeen toimintaan ja prosesseihin. Vastuullisuus nähdään kestäväenä teemana, joka ohjaa koko organisaatiota. Tavoitteena on tehdä voittoa vastuullisesti.

Kaikkiaan, voidaan sanoa, että vastuullisuuden palkitseminen on aihe, jonka tärkeys on alkanut viime vuosina korostua palkitsemisesta vastaaville henkilöille. Se, kuinka paljon

sitä jo toteutetaan ja kuinka kehittyneitä sen prosessit ovat, puolestaan vaihteli. Haastatteluiden mukaan vastuullisuuden palkitsemisen aihe tulee olemaan pinnalla tulevina vuosina, kun vastuullisuuden teemat muutenkin korostuvat organisaatioissa eri suunnilta tulevan paineen vuoksi. Empiirisen osan perusteella saadut keskeiset tutkimustulokset ovat koottu taulukkoon 6.

Taulukko 6. Empiirisen osan perusteella saadut keskeiset tulokset.

<i>Taustavaikuttajat ja paineiden lähde</i>	- Globaalin trendin, sijoittajien ja asiakkaiden luoma paine -Vastuullisuus pyritään integroimaan osaksi organisaatiostrategiaa
<i>Organisaatioiden vastuullisuustavoitteet</i>	- Taloudelliset tavoitteet - Ympäristötavoitteet - Työturvallisuus ja muut sosiaaliset tavoitteet
<i>Palkitsemisen mittarit</i>	-Numeraaliset ja prosentuaaliset mittarit sekä henkilöstökysely - Mittarien luominen nähdään haastavana. - Omaa palkitsemisjärjestelmää vastuullisuudelle ei ole luotu, vaan se on tuotu olemassa olevien järjestelmien osaksi.
<i>Palkitsemisen toteutus</i>	- Rahalliset palkkiot osana tulospalkkio-ohjelmaa. - Palkitsemisen toteutus sekä ryhmä- että yksilötasolla.
<i>Tulevaisuudennäkymät</i>	- Vastuullisuuden palkitsemisella kasvava rooli lähitulevaisuudessa.

5 Johtopäätökset ja pohdinta

Tässä luvussa esitellään tutkimusaineiston analyysistä ja tutkimustuloksista tehdyt johtopäätökset ja pohdinnan. Johtopäätökset pohjautuvat tutkimuskysymykseen ja sen alakysymyksiin. Lisäksi tässä kappaleessa arvioidaan tutkimus ja esitetään jatkotutkimusehdotuksia.

5.1 Johtopäätökset

Tämän pro gradu -tutkielman tavoitteena on selvittää, miten organisaatioiden vastuullisuuden palkitsemisen kokonaisuus muotoutuu, millaisia vastuullisuustavoitteita organisaatiot sitovat palkitsemiseensa ja miten vastuullisuuden palkitseminen toteutetaan. Tutkielman empiirisessä osassa haastateltiin viittä vastuullisuuden palkitsemisen ammattilaista. Tutkimustuloksissa tuli esiin se, kuinka vastuullisuus on yksi tärkeimmistä arvoista yrityksille ja miten siitä voidaan henkilöstöjohtamisen keinoin saada kestävää kilpailuetua organisaatiolle.

5.1.1 Vastuullisuuden palkitsemisen mittarit ja toteutus

Tutkielman pääkysymyksenä etsittiin vastausta siihen, miten vastuullisuuden palkitseminen tämän pro gradu -tutkielman mukaan rakentuu organisaatioissa. Tutkielman päätutkimuskysymystä lähestyttiin kahdella alakysymyksellä:

- *Millaisia vastuullisuustavoitteita organisaatiot ovat sitoneet palkitsemiseensa?*
- *Miten vastuullisuuden palkitseminen toteutetaan?*

Alakysymyksiin etsittiin ensin tukea kirjallisuuskatsauksesta (luku 2). Kirjallisuuskatsauksen mukaan organisaatiovastuu koostuu kolmesta teemasta: ympäristövastuusta, sosiaalisesta vastuusta sekä taloudellisesta vastuusta (Ferro ja muut, 2018, 981) sekä neljästä eri vastuullisuuden tasosta: taloudellisesta vastuusta, laillisesta vastuusta, eettisestä vastuusta ja filantrooppisesta vastuusta (Carroll, 1991, 42). Vastuullisuustavoitteita ovat kirjallisuuskatsauksen mukaan esimerkiksi ympäristötavoitteet, taloudelliset tavoitteet, työturvallisuus, yhteiskuntatyö, työntekijöiden terveys ja sitoutuminen, asiakastyytyväisyys, henkilöstön sitoutuneisuus, työntekijöiden ja johdon välinen suhde, koulutus, monimuotoisuus, syrjinnänvastaisuus, lapsityövoiman ja pakkotyövoiman estäminen sekä tasa-arvo (Strandberg, 2009, s. 15; Jamali ja muut, 2015, s. 132; Valtioneuvoston omistajapoliittinen periaatepäätös, 8.4.2020).

Tutkimuksen tuloksista löytyi samoja vastuullisuustavoitteita kuin kirjallisuuskatsauksessa. Tulosten teemat mukailivat esimerkiksi Ferron ja muiden (2018, 981) sekä Hutchinsin ja muiden (2019, s. 687) esittämää kolmen teeman (ympäristövastuu, taloudellinen vastuu ja sosiaalinen vastuu) mallia. Tutkimustuloksissa nämä kolme teemaa eivät kuitenkaan nousseet yksinään selkeinä pääteemoina, vaan olivat löydettävissä vasta peilattaessa tuloksia kirjallisuuskatsaukseen.

Tutkimustuloksissa esiin tulleet teemat ovat myös yhtenäisiä Jamalin ja muiden (2015, s.132) sekä Stranbergin (2009, s. 15) näkemysten kanssa siitä, mistä vastuullisuuden aiheista organisaatioissa voitaisiin palkita. Asiakastyytyväisyys nostettiin tutkimustuloksissa esiin pitkän aikavälin mittarin tavoitteena sekä yhtenä projektin onnistumisen mittarina. Asiakastyytyväisyys on myös yksi Valtioneuvoston omistajapoliittisen periaatepäätöksen (8.4.2020) vastuullisuusmittareista.

Tutkimustuloksissa sosiaalisista vastuullisuustavoitteista korostui erityisesti työturvallisuus. Tulosten perusteella työturvallisuudessa on selkeimmät tavoitteet ja se on vastuullisuusaiheista kenties helpoin mitattava. Kirjallisuuskatsauksessa nousi esiin

Heikkurisen (2010, 143) kommentti siitä, että yritys vastuun painopisteet vaihtelevat organisaation toimialan mukaisesti ja tietyt osa-alueet korostuvat alakohtaisesti. Työturvallisuus korostunee etenkin teollisuuden ja rakentamisen toimialalla, joita tutkimuksessa oli edustettuna.

Organisaation sosiaaliset vastuut tulivat tuloksissa esiin työnhyvinvoinnin, työntekijöiden viihtyvyyden ja merkityksellisen työn tavoittelemisen kautta. Tutkimustulosten mukaan tämä aihe on hankalammin mitattavissa, sillä mittarit koskevat ihmisten tunteita ja voivat olla riippuvaisia mittaushetkellä vallitsevasta tilanteesta, vaikka mittaus koskisikin esimerkiksi koko edeltävää vuotta. Renwickin ja muiden (2013, s. 23) mainitsema kouluttautumisesta palkitseminen nousi esille, kun tutkimustuloksissa kerrottiin henkilöstön eettisyyttä mitattavan esimerkiksi voimassaolevalla code of conduct -koulutuksella. Carrollin (1991, 42) vastuullisuuspyramidin mukainen organisaatiokansalaisuus nousi esiin tutkimustuloksissa, kun esimerkkiorganisaatiossa kerrottiin tehtävän yhteiskuntatyötä esimerkiksi opettamalla läheisessä koulussa opiskelevia oppilaita toimimaan rakennustyömaan läheisyydessä.

Tutkimustuloksissa sosiaalisten tavoitteiden ohelle keskeisenä vastuullisuustavoitteena nousi esiin myös erilaiset organisaatioiden ympäristö- ja taloustavoitteet. Ympäristö on selkeästi vastuullisuuteen yhdistettävä tavoite, ja se olikin yksi ehdotettu palkitsemistavoite sekä Strandbergin (2009, s. 15), Jamalín ja muiden (2015, s. 132) että Valtioneuvoston omistajapoliittisen periaatepäätöksen (8.4.2020) mukaan. Tutkimustuloksissa esimerkkeinä ympäristötavoitteista oli hiilineutraalius, hiilidioksidipäästöjen vähentäminen ja kompensointi, jätteen määrän pienentäminen sekä ilmaston lämpenemiseen liittyvät tavoitteet.

Taloudellisista tavoitteista tutkimustuloksissa tuli esiin vastuullisuustavoitteiden välillinen rooli organisaation taloudelliselle tulokselle. Vastuullisuustekojen avulla organisaation on mahdollista rakentaa kestäviä asiakassuhteita, houkutella uusia

asiakkaita ja saada lisää myyntiä. Tutkimustuloksissa ei ilmennyt se, että organisaatio tavoittelisi suoraan vastuullisuusteoillaan tuottoa vaan että se voi vastuullisilla toimillaan tuottaa tulosta osakkeenomistajilleen asiakastytyvyyden kautta. Tulokset olivat yhtenäisiä Gimenezin ja muiden (2012, s. 150) sekä Ferron ja muiden (2018, s. 981) näkemyksiin siitä, millaisia vaikutuksia vastuullisuudella voi olla organisaation talouteen.

Työturvallisuuden, työntekijöiden terveyden ja sitoutumisen, taloudellisen tuloksen sekä ympäristötavoitteen lisäksi yksi tutkimustuloksissa esiin noussut tema oli tasa-arvo. Tutkimustuloksissa tasa-arvo mainittiin niin eri sukupuolten edustajien prosenttiosuuksina henkilöstöstä kuin myös palkkatasa-arvon osalta. Näihin liittyvät tilastot ovat helposti mitattavia ja niistä on helppo tehdä konkreettisia prosenttitavoitteita. Organisaatiossa voitaisiin esimerkiksi pyrkiä siihen, että johtoryhmässä olisi yhden sukupuolen edustajia enimmillään 60 prosenttia. Tasa-arvo voidaan rinnastaa Ferron ja muiden (2018, s. 981) sekä Carrollin (1991, 42) mainitsemaan vastuullisuuden sosiaaliseen ulottuvuuteen, jonka yhtenä mittarina on eettinen organisaatio.

Tutkimustuloksissa ei noussut esille kirjallisuuskatsauksessa Jamalin ja muiden (2015, s. 132) esittämät tavoitteet työntekijöiden ja johdon välisestä suhteesta, koulutuksesta, monimuotoisuudesta, syrjinnänvastaisuudesta tai lapsityövoiman ja pakkotyövoiman estämisestä. Renwickin ja muiden (2013, s. 23) sekä Jacksonin ja muiden (2014, s. 41) ehdottamia vastuullisista kehitysehdotuksista palkitsemista, ympäristölainsäädännön tuntemisesta palkitsemista tai bonuksia esimiehille menestyksekkästä vastuullisuuden johtamisesta ei tullut esiin empiirisessä osuudessa. Myöskään vastuullisuuteen liittyvien päätöksentekijöiden palkitseminen ei noussut esiin.

Tutkimustuloksissa todettiin sekä pitkän aikavälin että lyhyen aikavälin kannustimien olevan käytössä vastuullisuuden palkitsemisessa. Kuten kirjallisuuskatsauksessa, myös haastatteluissa todettiin pitkän aikavälin kannustimiin kuuluvan useamman vuoden mittaisia, strategisesti yritykselle merkittäviä tavoitteita ja lyhyen aikavälin

kannustimien olevan enimmillään vuoden mittaisia tarkkoja numeraalisia tavoitteita (Tome, 1997, s. 11; Park & Sturman, 2016, s. 4). Tutkimustuloksissa nousi myös esiin haasteet vastuullisuuden palkitsemisen mittarien kehittämisessä, sillä ne koettiin kompleksisina mitattavina. Sama todettiin Freitaksen ja muiden (2020, s. 1554) tutkimuksessa.

Tutkimustuloksissa todettiin vastuullisuuden palkitsemisen toteutuvan rahallisena tulospalkkiona. Renwickin ja muiden (2013, s. 26) mukaan rahapalkitsemisen toimivuudesta vastuullisuuden palkitsemisessä ei ole vielä paljoakaan näyttöä, kun taas Strandberg (2009, s. 15) totesi vastuullisuuden palkitsemisen olevan toimivaa esimerkiksi pitkäaikaisen mittarin rahallisena tulospalkkiona.

Tutkimuksen tulosten mukaan vastuullisuuden palkitseminen tapahtuu ensisijaisesti yksilötasolla, mutta esimerkiksi projektiluontoisessa työssä myös tiimi- tai ryhmätasolla. Strandbergin (2009, s. 15) mukaan vastuullisuuden palkitseminen sekä ryhmä- että yksilötasolla on toimivaa, kun taas Mishra (2017, s. 765) nostaa etenkin yksilötason palkitsemisen vaikuttavuutta.

Jamali ja muut (2015, s. 132) mainitsevat myös yhteisten onnistumisten juhlimisen yhdeksi henkilöstöjohtamisen keinoksi lisätä organisaation vastuullisuutta. Haastatteluissa tuli myös esille rahallisen palkitsemisen lisäksi vastuullisuustavoitteisiin pääsemisen juhliminen ja onnistumisten nostaminen sekä sanallinen positiivinen palaute esimieheltä.

5.1.2 Vastuullisuuden palkitsemisen kokonaisuuden muotoutuminen organisaatiossa

Tutkielman päätavoite oli löytää vastauksia siihen, *miten vastuullisuuden palkitsemisen kokonaisuus muotoutuu organisaatioissa.*

Kysymykseen lähdettiin hakemaan vastausta kontingenssiteorian ja strategisen palkitsemisen teoreettisen viitekehyksen avulla. Kontingenssiteoriassa organisaation käytännöt, kuten palkitseminen, tulee rakentaa tukemaan organisaation toimintaympäristön vaatimuksia sekä organisaatiostrategiaa (Gomez-Mejia, 1987, s. 169). Tutkimustuloksissa ilmeni, että palkitsemisen tavat ovat tutkittavissa organisaatioissa rakennettu pitkälti tukemaan organisaation strategisia arvoja ja vastaamaan organisaation ulkopuolelta tulevaan paineeseen harjoittaa vastuullista liiketoimintaa. Vastuullisuuden palkitsemisen mittareita rakennetaan tukemaan lyhyen ja pitkän aikavälin tavoitteita. Kuten Ikävalko (2015, s. 106) mainitsee, liiketoimintastrategia määrittelee yrityksen arvot ja sitä kautta ohjaa myös palkitsemista.

Vastuullisuuden palkitsemisen perustana on yrityksen strategia ja arvot sekä organisaation toimintaympäristön asettamat vaatimukset ja oletukset. Tämä näkemys tukee kontingenssiteoreettista näkökulmaa, vertikaalista yhteensopivuutta ja esimerkiksi Balkinin ja Gomez-Mejian (1987, s. 169) tutkimusten tuloksia. Tutkimustuloksissa nousi esiin, että yhden esimerkkiorganisaation strategisena tavoitteena on hiilidioksidipäästöjen nollaaminen seuraavan kymmenen vuoden aikana. Kohti tätä strategista tavoitetta heitä vievät pienemmät osatavoitteet esimerkiksi jätteiden osalta, ja näistä osatavoitteista he palkitsevat henkilöstöään lyhyen aikavälin mittareilla.

Pitkän aikavälin mittareissa esimerkkiorganisaatiolle on rakennettu suurempia ja pidempiaikaisia tavoitteita ja palkkioita kohti isompaa strategista päämäärää. Hiilidioksidipäästöjen nollaamistavoitteeseen palkitsemisen avulla pääsemisessä heitä motivoi etenkin se, että he voivat toimia esimerkkinä muille yrityksille ja olla houkutteleva kumppani asiakkailleen. Kontingenssiteoriankin mukaan onnistunut palkitseminen johtaa taloudelliseen tulokseen ja vaikuttaa positiivisesti organisaation kilpailuetuun (Gomez-Mejia, 1987, s. 67). Tutkimustuloksissa ilmeni organisaatioiden

noudattavan palkitsemistapansa valinnassa kontingenssiteoriaa ja tavoittelevan palkitsemisen vertikaalista yhteensopivuutta (Chevevert & Tremblay, 2009, s. 739; Ikävalko 2015, s.109), jossa palkitseminen sopii yhteen erityisesti organisaatiostrategian ja organisaation liiketaloudellisten tavoitteiden kanssa.

Balkin ja Gomez-Mejian (1990, s. 153-179) kontingenssiteorian, Ikävalkon (2015, s. 105-106) ja Viitalan (2015, luku 4., Suoriutumisen johtaminen ja palkitseminen) mukaan palkitsemisen tavoitteiden tulee muuttua strategisten tavoitteiden muuttuessa. Myös tutkimustuloksista on havaittavissa, että vaikka esimerkkiorganisaatioissa palkitsemisen mittarit ovat pysyneet pitkään rakenteiltaan samankaltaisina, tavoiteasetanta muuttuu strategian painopisteiden mukaisesti.

Oikein rakennetun palkitsemisstrategian avulla organisaatiot voivat Viitalan (2015, luku 4., Suoriutumisen johtaminen ja palkitseminen) sekä Balkinin ja Gomez-Mejian (1990, s. 153-179) mukaan vahvistaa asemaansa kilpailijoihinsa nähden. Samaa vaaditaan organisaatioilta myös Carrollin (1991, 42) vastuullisuuspyramidin perustana olevassa taloudellisessa vastuussa. Pyramidin mukaan organisaation tulee kyetä säilyttämään taloudellinen kilpailukykyensä ollakseen vastuullinen. Kun peilaa tätä Carrollin ja Shabanin (2010, s.101) sekä Kovacevicin ja Kovacevicin (2014, s. 5) näkemyksiin siitä, että organisaatiot pyrkivät vastuullisella liiketoiminnalla esimerkiksi saavuttamaan legitiimiyttä, mainetta ja kilpailuetua, voidaan todeta onnistuneella vastuullisuuden palkitsemisella olevan vaikutusta organisaation kilpailukykyyn. Myös tutkimustuloksissa todettiin vastuullisuuden palkitsemisen avulla pystyttävän toimimaan esimerkkinä muille organisaatioille. Vastuullisuustavoitteillaan organisaatiot pyrkivät saavuttamaan välillisesti taloudellista kilpailuetua.

Vastuullisuuden palkitsemisella nähtiin olevan positiivinen vaikutus ilmastotavoitteiden saavuttamiseen, kuten Yusoff ja muut (2020, s. 675) sekä Jamali ja muut (205, s. 136-137) myös tutkimuksissaan totesivat. Vuosibonuksissa vastuullisuuden palkitsemisen painoarvoksi on tutkimustulosten mukaan esimerkkiorganisaatioissa laskettu 10-20

prosenttia. Organisaatiot kokevat ympäristöarvojen olevan vahva osa heidän arvoja ja he haluavat tukea arvojen mukaista käyttäytymistä palkitsemisen avulla.

Tutkimustulosten mukaan osa vastuullisuus- ja palkitsemiskäytäntöjen kehittämisen paineesta tulee organisaation ulkopuolelta sen toimintaympäristöstä, kuten myös Hakonen ja Nylander (2015, s. 91) totesivat. Tutkimustuloksissa paineiden lähteeksi nousi esiin globaalit trendit, valtioneuvoston omistajapoliittinen periaatepäätös, yrityksen omistajat, sijoittajat, asiakkaat ja yhteistyökumppanit. Paine vastuullisuuden palkitsemiselle koettiin voimakkaana ja jopa pakollisena. Tämä tulos tukee Kovacevicin ja Kovacevicin (2014, s.3-5), Freitagin ja muiden (2020, s. 1551), Jamalín ja muiden (2015, s. 136-137) ja Popan ja Salantan (2015, s. 21) näkemystä siitä, että vastuullinen liiketoiminta on nykyään pikemminkin vaatimus kuin toive organisaation sidosryhmiltä.

Tutkimustulosten perusteella vastuullisuuden palkitseminen tulee kasvattamaan merkitystään lähitulevaisuudessa. Tuloksissa tuli kuitenkin ilmi myös näkökulma ja toive siitä, ettei vastuullisuudesta tarvitsisi pidemmän aikavälin näkymissä enää tarvitsisi palkita sen itsestäänselvyden takia. Vastuullisuuden palkitsemista pidetään tärkeänä etenkin sen välillisen taloudellisen arvon vuoksi. Tutkimustuloksista ilmeni vastuullisuuden palkitsemisen tuovan taloudellista voittoa organisaatiolle silloin, kun asiakkaat haluavat tehdä yhteistyötä juuri organisaation vastuullisuusperiaatteiden ja -toimien vuoksi. Tätä näkemystä tukee myös Buckleyn ja muiden (2001, s. 11), Kovacevicin ja Kovacevicin (2014, s. 3-5) sekä Carrollin ja Shabanán (2010, s.101) tulokset siitä, että organisaatiot noudattavat vastuullista liiketoimintaa etenkin silloin, kun sillä on organisaatiolle positiivisia taloudellisia vaikutuksia.

Tutkimustulosten mukaan tulevaisuudessa tavoitellaan vastuullisuustavoitteiden integrointia palkitsemisen lisäksi koko organisaation kaikkeen toimintaan ja prosesseihin, kuten Strandberg (2009 s. 2-6) sekä Collier ja Esteban (2007, s. 30) suosittelevat organisaatioille, jotka pyrkivät saavuttamaan vastuullisella liiketoiminnalla positiivisia vaikutuksia organisaatiolleen.

5.2 Pohdinta

Vastuullisuuden palkitsemisen kokonaisuus organisaatiossa muotoutuu organisaatiostrategian mukaisista vastuullisuustavoitteista, niiden jalostamisesta lyhyen ja pitkän aikavälin palkitsemisen mittareiksi sekä palkitsemisen toteutuksesta yksilö- ja ryhmätasolla. Palkitsemista voidaan toteuttaa esimerkiksi tulospalkkioin sekä aineettoman palkitsemisen keinoin. Vastuullisuuden palkitsemisen muotoutuminen on kuvattu kuvioon 7.

Vastuullisuuden palkitseminen on etenkin Suomessa vielä yrityksille kohtalaisen tuore aihe, johon tehtyjen haastattelujen mukaan tarvittaisiin lisää näkökulmia, tutkimusta, standardeja ja käytännön esimerkkejä. Tässä tutkimuksessa on kartoitettu yritysten vastuullisuuden palkitsemisen osa-alueita sekä vastuullisuuden palkitsemisen toteuttamistapoja, jotta saataisiin lisää ymmärrystä vastuullisuuden palkitsemisen kokonaisuudesta. Vastuullisuuden palkitsemisen voidaan todeta olevan voimakas keino ohjata henkilöstön toimintaa vastuullisemmaksi ja oikein toteutettuna tuovan organisaatiolle taloudellista etua ja kilpailukykyä.



Kuvio 7. Vastuullisuuden palkitsemisen kokonaisuuden muotoutuminen tämän tutkimuksen tulosten perusteella.

Tutkimuksen perusteella työturvallisuus on laajasti tunnettu vastuullisuusaihe, jonka ympärille palkitsemisen mittarit ovat suhteellisen helposti rakennettavissa. Työturvallisuuden tärkeys on helposti perusteltavissa ja se ollut organisaatioiden tavoitteena jo ennen laajempaa vastuullisuuden trendiä. Peilatesa tutkimustuloksia kirjallisuuskatsaukseen voidaan huomata, etteivät organisaatioiden edustajat välttämättä edes rinnasta kaikkia vastuulliseen liiketoimintaan liittyviä teemoja, kuten taloudellista tai sosiaalista vastuuta osaksi vastuullisuutta, ja jotkut teemat saattoivat jäädä haastattelussa tästä syystä vähemmälle huomiolle. Ympäristön ja työturvallisuuden teemat ovat kenties helposti yhdistettävissä vastuullisuuteen, ja ne voivat nousta esimerkiksi organisaatiokansalaisuutta herkemmin esiin haastattelutilanteissa. Osa vastuullisuuden teemoista ovat tuoreempia ja niiden tärkeys voi myös voimakkaammin jakaa mielipiteitä, mikä taas voi johtaa siihen, että niitä on haasteellisempaa perustella palkitsemisen mittareiksi.

Haastateltavien edustamat organisaatiot toimivat vahvasti teollisuuden ja rakentamisen toimialalla, mikä saattaa näkyä työturvallisuuden merkityksen korostumisena. Peilattaessa tutkimuksen empiiristä osuutta kirjallisuuskatsaukseen, voidaan todeta vastuullisuuden palkitsemisella olevan vielä paljon mahdollisuuksia kehittyä. Etenkin vastuullisuustavoitteiden mittareihin kuten siihen, millaisista vastuullisuusteoista palkitaan sekä palkitsemisen toteutustapoihin kirjallisuuskatsaus antaa useita sellaisia vaihtoehtoja, jotka eivät empiirisessä osuudessa nousseet esille.

Oleellista vastuullisuuden palkitsemisen kokonaisuudessa on palkitsemistapojen ja organisaatiostrategian yhteys. Tässä tutkielmassa tutustuttiin useisiin tutkimuksiin, joiden mukaan palkitsemisen vaikuttavuutta lisäävä tekijä on sen yhteensopivuus organisaatiostrategian kanssa. Kun vastuullisuuden palkitsemisen kokonaisuus on rakennettu tukemaan yrityksen vastuullisuusstrategiaa, sen avulla on mahdollisuus ohjata henkilöstön toimintaa, luoda kilpailukykyä ja edetä kohti vastuullisuustavoitteita.

5.3 Tutkimuksen arviointi

Tämän tutkielman aihe vastuullisuuden palkitseminen on teema, jolle tutkimustulosten perusteella ei Suomessa vielä ole kehittynyt vakiintuneita käytänteitä ja standardeja. Vastuullisuuden palkitseminen on kuitenkin aihe, joka on yrityksille ajankohtainen ja jonka käytäntöjä pyritään tällä hetkellä luomaan ja kehittämään. Tutkimuksen vahvuutena onkin löydösten tuoreus. Tämä tutkielma luo katsauksen siitä, millaisia mittareita vastuullisuuden palkitsemiseen on tutkittavissa organisaatioissa löydetty ja miten vastuullisuuden palkitseminen on näissä organisaatioissa onnistuttu rakentamaan.

Laadullisen tutkimuksen luotettavuutta voi tarkastella kolmen käsitteen kautta: uskottavuuden, luotettavuuden ja eettisyyden. Uskottavuus tarkoittaa sitä, että tutkijan kollegat, tutkittavat sekä muut lukijat uskovat tutkimustulokset ja luottavat aineiston keruuseen ja analysointiin. Luotettavuus taas riippuu siitä, onko tutkija onnistunut vakuuttamaan lukijan siitä, että hän on valinnut oikeat menetelmät ja lähestymistavat tutkimusongelman ratkaisemiseksi. Tutkijan tulee siis pystyä viestimään lukijalle tutkimuksensa vaiheet läpinäkyvästi ja piilottelematta. (Juuti & Puusa, 2020, luku 5., Laadullisen tutkimuksen luotettavuus; Tuomi & Sarajärvi, 2018, luku 6.3, Hyvä muistaa luotettavuuden arvioinnissa). Tässä tutkimuksessa tutkimusmenetelmät ja analyysitavat on pyritty avaamaan ja esittelemään lukijalle mahdollisimman tarkasti pääluvussa 3. Tutkimuksen johdannossa esitellään tutkimusaihe ja tutkimuksen taustat ja luvussa 3 on lukijalle esitelty haastattelutavan valinta, tutkittavien henkilöiden valinta, tutkimuksen eteneminen sekä tutkimusaineiston analyysin tavat.

Tutkimuksen eettisyyttä varten tutkijan on tullut noudattaa eettisiä periaatteita koko tutkimusprosessin ajan. Tutkimus ei esimerkiksi saa vaarantaa tai haitata millään tapaa tutkittavien elämää (Juuti & Puusa, 2020, luku 5., Laadullisen tutkimuksen luotettavuus; Tuomi & Sarajärvi, 2018, luku 6.3, Hyvä muistaa luotettavuuden arvioinnissa). Tässä

tutkimuksessa kunnioitettiin tutkittavien organisaatioiden toivomaa anonymiteettia, eikä vastaajien henkilöllisyyttä tai heidän edustamaansa organisaatiota paljasteta tutkimuksessa. Tällä pyrittiin tekemään haastateltavien olo mahdollisimman mukavaksi ja luottavaiseksi niin, ettei heidän tarvitsisi kysymyksiin vastatessaan ajatella edustavansa organisaationsa näkemyksiä vaan he voisivat tuoda omia totuudenmukaisia ajatuksiaan ja tunteuksiaan esiin tutkittavasta aiheesta.

Tutkimuksen teon yhteydessä tiedostettiin, ettei tutkija pysty täysin irtautumaan ennakkokäsityksistään tai suhtautumisestaan tutkittavaan aiheeseen. Kuitenkin kaikki tutkijan aiemmat oletukset, kuten se, että vastuullinen liiketoiminta on tärkeätä ja ajankohtaista, pyrittiin sivuuttamaan tai kyseenalaistamaan tutkimuksen teon eri vaiheissa. Tässä haastattelussa ei pyritty löytämään yleistyksiä tai lainalaisuuksia vastuullisuuden palkitsemisessa, sillä tutkimuksessa haastateltiin viittä ammattilaista neljästä organisaatiosta. Tutkimuksen tavoitteena olikin yleistyksen sijasta löytää näkökulmia ja kokemuksia tutkittavasta aiheesta. Tutkijalla ei myöskään ollut sidoksia tai aiempaa yhteyttä yrityksiin, joiden henkilöstöä haastateltiin tätä tutkimusta varten.

Aineiston riittävyyden yksi mittari on saturaatio. Saturaatio tarkoittaa pistettä, jossa tutkimusaineisto alkaa toistamaan itseään eikä uutta, tutkimukselle merkityksellistä, tietoa saada enää uusien haastateltavien avulla (Tuomi & Sarajärvi, 2018, luku 3.4.1, Saturaatio). Tutkimuksessa haastatellut henkilöt toimivat samankaltaisilla toimialoilla, ja viimeisissä haastatteluissa todettiin, ettei lisähaastattelut enää toisi uutta arvoa. Tiedut teemat nousivat vahvasti kaikissa haastatteluissa ja haastateltavat oli yksimielisiä monista suurista aiheista.

5.4 Jatkotutkimusehdotukset

Vastuullisuuden palkitsemisen teeman ympärillä on paljon jatkotutkimuksen aiheita. Erityisesti vastuullisuuden palkitsemisen mittarien kehittäminen koettiin sekä

kirjallisuuskatsauksessa että teemahaastatteluissa haastavaksi aiheeksi ja on siten hedelmällinen aihe jatkotutkimukselle. Miten mittareita voidaan teknisesti kehittää mittaamaan erilaisia vastuullisuustavoitteita? Miten mittarit vaikuttavat työntekijöiden motivaatioon? Miten mittareiden avulla voidaan motivoida henkilöstöä vastuullisuustavoitteiden saavuttamiseen? Miten luodut mittarit vaikuttavat vastuullisuustavoitteiden saavuttamiseen?

Mahdollinen jatkotutkimuksen aihe voisi myös olla vastuullisuuden palkitsemisen implementointi. Miten vastuullisuuden palkitsemisen mittarit integroidaan muihin palkitsemisen mittareihin? Miten uudet vastuullisuuden palkitsemisen tavoitteet esitellään organisaatiolle ja miten henkilöstö saadaan palkitsemisen avulla motivoituneeksi tavoittelemaan niitä? Vastuullisuuden palkitsemisen kokonaisuuden rakentumista voisi myös tutkia vielä laajemmin erilaisilla toimialoilla, erilaisilla maantieteellisillä alueilla sekä eri organisaatiotasoilla.

Vastuullisuuden palkitseminen on mielenkiintoinen ja ajankohtainen aihe, joka kehittyy jatkuvasti. Tutkimustulosten perusteella voidaan sanoa, etteivät organisaatiot ole vielä luoneet vastuullisuuden palkitsemisen tavoille ja mittareille Suomessa selkeitä standardeja. Vastuullisuuden palkitsemisen voidaan todeta olevan hyvä keino ohjata henkilöstön toimintaa organisaation vastuullisuustavoitteiden mukaiseksi ja näin auttaa organisaatiota vastaamaan ulkopuoliseen paineeseen, jota se kokee vastuullisuustoimien toteuttamiseksi.

Lähteet

- Aguinis, H., Villamor, I. & Gabriel K.P. (2020). Understanding employee responses to COVID-19: a behavioral corporate social responsibility perspective. *Management Research*, 18(4), 421-438. <https://doi-org.proxy.uwasa.fi/10.1108/MRJIAM-06-2020-1053>
- Alasuutari, P. (2011). *Laadullinen tutkimus 2.0*. Vastapaino. <https://www.ellibslibrary.com/reader/9789517685030>
- Balkin, D. B. & Gomez-Mejia, L. R. (1990). Matching Compensation And Organizational Strategies. *Strategic Management Journal*, 11, 153-169. <https://doi.org/10.1002/smj.4250110207>
- Balkin, D. B. & Gomez-Mejia, L. R. (1987). Toward a Contingency Theory of Compensation Strategy. *Strategic Management Journal*, 8(2), 169-182. Noudettu 2021-6-13 osoitteesta <http://www.jstor.org/stable/2485980>
- Buckley, M.R., Beu, D.S., Frink, D.D., Howard, J.L., Berkson, H., Mobbs, T.A. & Ferris, G.R. (2001). Ethical issues in human resource systems. *Human Resource Management Review*, 11(1-2), 11-29. [https://doi.org/10.1016/S1053-4822\(00\)00038-3](https://doi.org/10.1016/S1053-4822(00)00038-3)
- Carroll, A. B. (1991). The pyramid of Corporate Social Responsibility: Toward the Moral Management of Organizational Stakeholders. *Business Horizons*, 34(4), 39-48. DOI:10.1016/0007-6813(91)90005-G
- Carroll, A. B. (2016). Carroll's pyramid of CSR: taking another look. *International Journal of Corporate Social Responsibility*, 1(3), 1-8. <https://doi.org/10.1186/s40991-016-0004-6>

- Carroll, A. B. & Shabana, K. M. (2010). The business case for corporate social responsibility: A review of concepts, research and practice. *International Journal of Management Reviews*, 12, 85-105. DOI: 10.1111/j.1468-2370.2009.00275.x
- Cheema, S. & Javed, F. (2017). The effects of corporate social responsibility toward green human resource management: the mediating role of sustainable environment. *Cogent Business and Management*, 215, 784-795. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2019.01.074>
- Chenevert, D. & Tremblay, M. (2009). Fits in strategic human resource management and methodological challenge: empirical evidence of influence of empowerment and compensation practices on human resource performance in Canadian firms. *The international human resource management*, 20, 738-770. <https://doi.org/10.1080/09585190902770547>
- Collier, J. & Esteban, R. (2007). Corporate social responsibility and employee commitment. *Business Ethics: A European Review*, 16, 19-33. <https://doi.org/10.1111/j.1467-8608.2006.00466.x>
- Eskola, J. & Suoranta, J. (1998). *Johdatus laadulliseen tutkimukseen*. Vastapaino. <https://www.ellibslibrary.com/book/978-951-768-035-6>
- Fenwick, T. & Bierema, L. (2008). Corporate social responsibility: issues for human resource development professionals. *International Journal of Training and Development*, 12, 24-35. DOI: 10.1111/j.1468-2419.2007.00293.x
- Ferro, C., Högevold, N., Padin, C., Sarstedt, M., Sosa Varela, J.C. & Svensson G. (2018). Framing the triple bottom line approach: Direct and mediation effects between economic, social and environmental elements. *Journal of Cleaner Production*, 197(1), 972-991. <https://doi.org/10-1016/j.clepro.2018.06.226>

- Freitas, W.R.d.S., Caldeira-Oliveira, J.H., Teixeira, A.A., Stefanelli, N.O. & Teixeira, T.B. (2020). Green human resource management and corporate social responsibility: Evidence from Brazilian firms. *Benchmarking: An International Journal*, 27, 1551-1569. <https://doi-org.proxy.uwasa.fi/10.1108/BIJ-12-2019-0543>
- Gimenex, C., Sierra V. & Rodon, J. (2012). Sustainable operations: Their impact on the triple bottom line. *International Journal of Production Economic*, 140(1), 149-159. <https://doi.org/10.1016/j.ijpe.2012.01.035>
- Hakonen, A. & Nylander, M. (toim.) (2015). *Palkitseminen ihmisten johtamisessa*. PS-Kustannus.
- Harisalo, R. (2009). *Organisaatioteoriat*. Tampere University Press. <https://www.ellibslibrary.com/book/9789514477362>
- Hartikainen, J. (2021). Shell kytki johdon palkkiot päästötavoitteisiin, Chevron lupaa, ettei lobbaa päästötavoitteita vastaan - Näin sijoittajien paine pakottaa fossiiliyh tiöt muuttumaan. *Helsingin Sanomat*. Noudettu 2021-03-09 osoitteesta <https://www.hs.fi/talous/art-2000007829723.html> [Rajattu pääsy]
- Heikkurinen, P. (2010). Image Differentiation with Corporate Environmental Responsibility. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 17(3), 142-152. DOI:10.1002/csr.225
- Hulkko-Nyman, K. (2020). Mitä on vastuullinen palkitseminen Suomessa 2020? *Mandatum Life*. Noudettu 2021-01-28 osoitteesta <https://www.mandatumlife.fi/life-magazine/2020/mita-on-vastuullinen-palkitseminen-suomessa-2020/>

- Hutchins, M. J., Richter, J.S., Henry, M.L. & Shurtherland, J.W. (2019). Development of indicators for the social dimension of sustainability in a U.S. business context. *Journal of Cleaner Production*, 212, 687-697. <https://doi.org/10.1016/j.clepro.2018.11.199>
- Ikävalko, H. (2015). Yhteensopivuus yrityksen strategian ja palkitsemisratkaisujen välillä - kontingenssiteoreettinen lähestymistapa. Teoksessa Hakonen, A. & Nylander, M. (toim.) *Palkitsemisen ihmisten johtamisessa*. PS-kustannus.
- Jackson, S.E., Schuler, R.S. & Jiang, K. (2014). Aspirational framework for strategic human resource management. *The Academy of Management Annals*, 8(1), 1-56. <https://doi.org/10.7282/t3-kbs3-gc82>
- Jamali, D. R., El Dirani, A. M., & Harwood, I. A. (2015). Exploring human resource management roles in corporate social responsibility: The CSR-HRM co-creation model. *Business Ethics: A European Review*, 24, 125-143. <https://doi.org/10.1111/beer.12085>
- Juuti, P. & Puusa, A. (toim.) (2020). *Laadullisen tutkimuksen näkökulmat ja menetelmät*. Gaudeamus. <https://www.elliblibrary.com/book/9789523456167>
- Kanji, G.K. & Chopra, P.K. (2010) Corporate social responsibility in a global economy. *Total Quality Management*, 21, 119-143. DOI:10.1080/14783360903549808
- Koskinen, I., Alasuutari, P. & Peltonen, T. (2005). *Laadulliset menetelmät kauppatieteissä*. Vastapaino.
- Kovacevic, I. M. & Kovacevic, B. (2014). A Concept Of Global Environmental And Social Responsibility Framework. *Varazdin Development and Entrepreneurship Agency (VADEA)*. Noudettu 2021-04-13 osoitteesta <https://search-proquest->

com.proxy.uwasa.fi/docview/1542110589/fulltextPDF/B4E859DF8A914341PQ/?
accountid=14797#

Mishra, P. (2017). Green Human Resource Management: a Framework for sustainable organizational development in an emerging economy. *International Journal of Organizational Analysis*, 25, 762-788. DOI: 10.1108/IJOA-11-2016-1079

Park, S., & Sturman, M. C. (2016). Evaluating Form and Functionality of Pay-for-Performance Plans: The Relative Incentive and Sorting Effects of Merit Pay, Bonuses, and Long Term Incentives. *Human Resource Management*, 55, 697-719. <https://doi.org/10.1002/hrm.21740>

Phillips, L D. (2011). What is strategy? *The Journal of the Operational Research Society*, 62(5), 926-929. <http://dx.doi.org.proxy.uwasa.fi/10.1057/jors.2010.127>

Popa, M. & Salanta, I. (2015). The Social Responsibilities Of Stakeholders Who Can And Should Influence The Organizations' Socially Responsible Behavior. *Babes Bolyai University*, 8, 15-24. Noudettu 2021-04-13 osoitteesta <https://search-proquest-com.proxy.uwasa.fi/docview/1786766094/fulltext/3269D25A8C92437BPQ/1?accountid=14797>

Porter, M. & Kramer, M. (2006). Strategy and society: link between competitive advantage and corporate social responsibility. *Harvard Business Review*, December 2006. Noudettu 2021-03-01 osoitteesta <https://hbr.org/2006/12/strategy-and-society-the-link-between-competitive-advantage-and-corporate-social-responsibility>

Preuss, L., Haunschild, A. & Matten, D. (2009). The rise of CSR: implications for HRM and employee representation. *International Journal of Human Resource Management*, 20, 953-973. <https://doi.org/10.1080/09585190902770893>

- Renwick, D.W.S., Redman, T. & Maguire, S. (2013). Green human resource management: a review and research calendar. *International Journal of Management Reviews*, 15, 1-14. <http://dx.doi.org/10.1111/j.1468-2370.2011.00328.x>
- Saeed, BB., Afsar, B., Hafeez, S., Khan, I., Tahir, M. & Afridi, MA. (2019). Promoting employee's proenvironmental behavior through green human resource management practices. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 26, 424-438. <https://doi-org.proxy.uwasa.fi/10.1002/csr.1694>
- Singh, S.K., Del Giudice, M., Chierici, R. & Graziano, D. (2020). Green innovation and environmental performance: The role of green transformational leadership and green human resource management. *Technological Forecasting and Social Change*, 150, 1-12. <https://doi.org/10.1016/j.techfore.2019.119762>
- Strandberg, C. (2009). The Role of Human Resource Management in Corporate Social Responsibility: Issue and Roadmap. *Burnaby, BC: Strandberg Consultation*, 1-26. Noudettu 2021-02-11 osoitteesta <https://corostrandberg.com/wp-content/uploads/2009/12/csr-hr-management.pdf>
- Tome, D. (1997). Paying bosses and playing markets. CA. *CA Magazine*, 130, 11. Noudettu 2021-04-13 osoitteesta <https://search-proquest-com.proxy.uwasa.fi/trade-journals/paying-bosses-playing-markets/docview/203915660/se-2?accountid=14797>
- Tuomi, J. & Sarajärvi, A. (2018). *Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. Uudistettu laitos.* Kustannusosakeyhtiö Tammi. <https://www.ellibslibrary.com/book/9789520400118>

- Valtioneuvoston kanslia. (2020). *Vaurautta vastuullisella omistajuudella. Valtion omistaja poliittinen periaatepäätös 8.4.2020. Noudettu 2021-03-11 osoitteesta* <https://valtioneuvosto.fi/documents/10616/339493/omistajapolittinen+periaatepaatos+2020.pdf/1b357655-3c9b-9743-24d2-fe9bb6ce042b/omistajapolittinen+periaatepaatos+2020.pdf?t=1586338448000>
- Viitala, R. (2015). *Henkilöstöjohtaminen: Strateginen kilpailutekijä (4.–5.)*. Edita Publishing. <https://www.ellibslibrary.com/book/978-951-37-6358-9>
- Ylikorkala, A. & Sweins C. (2015). Palkitsemisen kokonaisuus. Teoksessa Hakonen, A. & Nylander, M. (toim.) *Palkitsemisen ihmisten johtamisessa*. PS-kustannus.
- Yusoff Y.M., Nejati M., Kee D.M.H. & Amran A. (2020). Linking Green Human Resource Management Practices to Environmental Performance in Hotel Industry. *Global Business Review*, 21, 663-680. doi:10.1177/0972150918779294

Liitteet

Liite 1. Haastattelun kysymysrunko

Vastuullisuuden palkitseminen

Millaisia vastuullisuustavoitteita yrityksellänne on?

Millä perusteella vastuullisuustavoitteet ovat luotu?

Millaisia vastuullisuustavoitteita palkitsemiseen organisaatiossanne on sisällytetty?

Miten vastuullisuudesta organisaatiossanne palkitaan ja millaisia mittareita siinä käytetään?

Miten näet vastuullisuuden palkitsemisen kehittyvän organisaatiossanne tulevaisuudessa?

Lopuksi

Tuleeko sinulle vielä mieleen jotakin aiheeseen liittyvää, josta haluaisit mainita?