



Vaasan yliopisto
UNIVERSITY OF VAASA

Miika-Heikki Laajalahti

Palkitsemisen vastuullisuus

Johtamisen akateeminen
yksikkö
Pro Gradu-tutkielma
Henkilöstöjohtamisen
koulutusohjelma

Vaasa 2024

VAASAN YLIOPISTO**Johtamisen akateeminen yksikkö**

Tekijä:	Miika-Heikki Laajalahti		
Tutkielman nimi:	Palkitsemisen vastuullisuus		
Tutkinto:	Kauppatieteiden maisteri		
Oppiaine:	Henkilöstöjohtamisen koulutusohjelma		
Työn ohjaaja:	Niina Koivunen		
Valmistumisvuosi:	2023	Sivumäärä:	80

TIIVISTELMÄ:

Tämän pro gradu -tutkielman ytimessä on palkitseminen, vastuullisuus ja näiden kahden käsitteen yhdistelmäkäsite, vastuullinen palkitseminen. Vastuullinen tai vastuutonkin palkitseminen on jokaisen organisaation keskeisempiä henkilöstöjohtamisen funktioita. Mistä työnantaja palkitsee, miten työnantaja palkitsee ja miksi työnantaja palkitsee niin kuin palkitsee? Tavoitteena on syvien henkilöhaastattelujen perusteella saavuttaa parempi käsitys siitä, millainen erilaisten ihmisten käsitys palkitsemisesta, vastuullisuudesta ja vastuullisesta palkitsemisesta itseasiassa on. Tätä varten asetettiin viisi tutkimuskysymystä ja ne ovat: Miten haastateltavat käsittävät palkitsemisen? Mitä vastuullinen palkitseminen tarkoittaa haastateltaville? Millainen on vastuullisuuden merkitys palkitsemisessä? Miten vastuullinen palkitseminen näkyy haastateltavien työssä? Miten haastateltavat haluaisivat kehittää vastuullista palkitsemista?

Kirjallisuuden mukaan palkitsemisen tulisi olla ottaa yksilöiden tarpeet huomioon ja mukautua toiminnan mukana. Palkitsemisen tulee tukea työntekijän kykyä suoriutua ja kehittyä. Palkitsemisen tulee olla joustavaa. Vastuullinen palkitseminen nähdään yleensä voimakkaasti arvolutautuneena käsitteenä; se on johdonmukaista, oikeudenmukaista, yhdenvertaista ja läpinäkyvän avointa. Jos palkitseminen on vastuullista, niin silloin se tukee työntekijän arkea työpaikalla, huomioi yksilön tarpeet ja kehittyy organisaation mukana.

Tutkielman tulokset antavat ymmärtää sen, kuinka moninaista palkitseminen onkaan ja kuinka erilainen palkitseminen motivoi ja sitouttaa ihmisiä työhönsä ja työpaikkaansa. Joku nauttii siitä, että saa rahapalkan lisäksi huomiota. Toinen arvostaa työnantajan joustoa siinä, että hänen työ- ja yksityiselämänsä välillä on jatkuva tasapainotila. Kolmas toivoo työnantajan toiminnan olevan johdonmukaista alussa, lopussa ja välissäkin. Palkitsemista varten jokaisella työpaikalla tulisi olla erillinen palkitsemismalli, johon työnantaja perustaa palkitsemisensä ja työntekijä puolestaan osaa tulkita mallia niin, että hän voi maksimoida oman tuottavuutensa ja tienaavuutensa. Keskeisin johtopäätös tutkimuksen jälkeen ei olekaan se, että vastuullisen palkitsemisen tarvitsee perustua yhteisiin arvoihin ja olla loputtoman monisyistä ja johdonmukaista vaan, että tutkielman perusteella vastuullinen palkitseminen perustuu pikemminkin molemminpuoliseen vastuuseen tai velvollisuuteen toimia sovitusti ja oikein.

AVAINSANAT: Vastuullisuus, palkitseminen, vastuullinen palkitseminen, vastuullinen henkilöstöjohtaminen, palkitsemismalli

Sisällys

1	Johdanto	6
1.1	Tutkimuksen keskeiset käsitteet	8
1.2	Tutkimuksen rakenne	9
1.3	Tutkimuksen tavoitteet	9
1.4	Tutkimuksen rajoitteet	10
1.5	Tutkimuskysymykset	10
2	Vastuullinen henkilöstöjohtaminen	12
2.1	Vastuullisuus	12
2.2	Henkilöstöjohtaminen	19
3	Palkitseminen	24
3.1	Palkitsemisen kehitys	26
3.2	Palkitseminen murroksessa	28
3.3	Kommunikaatio palkitsemisen keskiössä	32
3.4	Vastuullinen kokonaisvaltainen palkitsemismalli	35
4	Tutkimusmenetelmät	39
4.1	Tutkimusmenetelmän valinta	39
4.2	Laadullinen tutkimus	40
4.3	Aineiston keruu	42
4.4	Analyysimenetelmä	43
5	Löydökset	46
5.1	Keskeiset arvot	46
5.1.1	Oikeudenmukaisuus	47
5.1.2	Johdonmukaisuus	49
5.1.3	Kommunikaatio	50
5.2	Palkitsemisen ominaisuudet	51
5.2.1	Suoriutumisen tai suoritteiden palkitseminen	52
5.2.2	Työnantajalta saatu huomio	53
5.2.3	Työelämän tasapaino	53

5.3	Monitahoinen vastuullisuus	54
5.3.1	Yksilön vastuu organisaation vastuullisuudesta	54
5.3.2	Työnantajan vastuullisuus	55
5.4	Vastuullisuuden rooli palkitsemisessa	57
5.4.1	Arvojen merkitys vastuullisessa palkitsemisessä	58
5.4.2	Vastuullinen palkitseminen vetovoimatekijänä	59
5.5	Palkitsemisen kehittäminen	60
6	Päätelmät	65
6.1	Johtopäätökset analyysin perusteella	65
6.2	Tutkielman arviointi	70
6.3	Mahdolliset käytännön suositukset ja lisätutkimuksen kohteet	71
	Lähteet	73
	Liitteet	80
	Liite 1. Haastattelukysymykset	80

Kuviot

Kuvio 1. Kestävän kehityksen Venn-diagrammi.	15
Kuvio 2. Mistä palkitseminen muodostuu?	25
Kuvio 3. Viitekehys vastuullisen ja kokonaisvaltaisen palkitsemismallin kehittämiseksi	38

Taulukot

Taulukko 1: Aineiston keruuseen osallistuneet henkilöt	43
Taulukko 2: Teema-analyysin tulokset	46

Lyhenteet

AC = Affirmative commitment

CC = Continuance commitment

CSR = Corporate social responsibility

HR = Human resources

NC = Normative commitment

1 Johdanto

Tutkimuksen ensisijainen tarkoitus on käsitellä palkitsemista laajasti erilaisissa organisaatioissa, mutta erityisesti vastuullisuuden näkökulmasta. Monesti vastuullisuus palkitsemisessa ja laajemmin henkilöstöjohtamisessa yhdistetään enemmän siihen, että organisaation ja sen henkilöstön toiminta on vastuullista ja henkilöstön vastuullisesta toiminnasta palkitaan henkilöstöä esimerkiksi erilaisin bonuksin. Bonukset ja henkilöstön vastuullinen toiminta on vain osa vastuullista henkilöstöjohtamista ja palkitsemista. Vastuullisuudella henkilöstöjohtamisella (ja palkitsemisellä) käsitteenä tarkoitetaan muutakin: vastuullisuus on organisaation johdon vastuuta työntekijöiden hyvinvoinnista, oikeudenmukaisesta kohtelusta työpaikalla ja tasa-arvosta niin mahdollisuuksien kuin palkitsemisenkin suhteen. Esimerkiksi Celma, Martinez-Garcia & Raya (2018) toteavat (vastuullisen) palkitsemisen edellyttävän läpinäkyvyyttä, johdonmukaisuutta, oikeudenmukaisuutta, tasa-arvoa ja avoimen toimivaa kommunikaatiota.

Palkitseminen aiheena on yhä osittainen tabu niin suomalaisessa yhteiskunnassa kuin organisaatioissakin, sillä samasta työstä saadaan usein eri korvaus moninaisista syistä. Syyt kuten työkokemus, koulutus, erilaiset lisävastuut, asuinpaikka (esim. Uusimaa vs. Pohjois-Savo) ovat ymmärrettäviä syitä, miksi toisen korvaus samasta tehdystä työstä on suurempi kuin toisen. Näistä viestitään selkeästi jo työehtosopimuksissa ja niiden voidaan olettaa olevan yleistä tietoa. Toisaalta talouden suhdannevaihteluiden aallokossa samanlaisella koneinsinöörin koulutuksella koulun penkiltä työelämään siirtyvän työntekijän saamissa työtarjouksissa voi olla rajukin ero. Vuonna 2019 työllistynyt on saanut neuvoteltua kuukausipalkakseen 3700 euroa kun taas 2021 työllistynyt on voinut tyytyä 3300 euroon täysin samanlaisella työnkuvalla.

Eli organisaatioiden sisällä voi olla sellaisia palkitsemiseen liittyviä eroja (esim. rahapalkassa), joita ei pysty logiikan tai tasa-arvoisuuden näkökulmasta selittämään auki työntekijälle. Työnantajan näkökulmasta halvempi työntekijä on aina luonnollisesti kannattavampi vaihtoehto. Organisaatioiden sisällä on palkkaeroja, mutta myös

suomalaisessa yhteiskunnassa on pitkät perinteet oman talouden pysymisestä omana. Esimerkiksi LähiTapiolan teettämän kyselyn mukaan 69 prosenttia ei halua puhua omasta varallisuudestaan edes lähipiirille (Aamuset, 2020). Saman kyselyn mukaan etenkin vanhemmat sukupolvet näkevät omasta taloudesta puhumisen kerskailuna, joka ei perinteisesti sovi suomalaiseen mielenlaatuun ja arvomaailmaan. Toisaalta myös nuoret puhuvat taloudellisesta tilanteestaan entistä avoimemmin. Tämä murros heijastelee sitä, että myös palkitseminen on murroksessa ja on muutosten edessä. Murroksen toteutumista tukee kirjallisuudesta löytyvät tulokset. Scheller & Harrison (2018) tutkivat läpinäkyvyyden vaikutusta työntekijöiden mielipiteeseen palkitsemisesta (palkasta). Heidän löydöstensä mukaan läpinäkyvydellä oli pääasiallisesti positiivinen vaikutus. Estlund (2014) mieltää läpinäkyvän palkitsemisen monimutkaiseksi asiaksi ja ongelmaksi, mutta näkee myös pääsääntöisesti läpinäkyvydellä olevan positiivisia vaikutuksia läpi yhteiskunnan.

Tämä murros näkyy suomalaisessa yhteiskunnassa esimerkiksi siinä, että media ja rahoitusalan toimijat kuten pankit, vakuutusyhtiöt ja sijoitusyhtiöt puhuvat julkisuudessa jatkuvasti omasta taloudesta ja palkasta puhumisen eduista. Nopea haku hakusanoilla ”omasta taloudesta puhumisen tabu” tuottaa tuloksena Ilta-Sanomien, Annan, Santanderin, Oikotien, Osuuspankin, S-Pankin, LähiTapiolan, Ylen ja talouteen liittyvien medioiden kuten Viisasrahan ja Salkunrakentajan tuottamaa sisältöä omasta taloudesta puhumisesta. Täytyy myös muistaa, että toisaalta monilla aloilla työehtosopimuksen tai organisaation oma palkkataulukko määrittää tarkoilla kriteereillä peruspalkan, jonka päälle sitten maksetaan yhtä tarkoin määritellyt edut, bonukset tai suoritusperusteiset palkanosat. Palkitsemisen taulukointi on yksi keino lisätä sen avoimuutta ja läpinäkyvyyttä, mutta pelkästään taulukkoon perustava palkitseminen voi tehdä työstä rutiininomaista toistoa samaa korvausta vastaan. Monelle työelämään siirtyvälle tämä ei ole enää välttämättä riittävä ratkaisu (Suleman & Nelson, 2011).

1.1 Tutkimuksen keskeiset käsitteet

Tässä kohdassa käydään lyhyesti läpi tutkimukseen liittyvät keskeiset käsitteet, jotta lukijalle muodostuu nopeasti kuva siitä, mistä tutkimuksessa on kyse. Myöhemmin teoriaosiossa selitetään näitä käsitteitä tarkemmin ja selitetään niiden väliset yhteydet syvällisimmin.

Palkitseminen tarkoittaa yksinkertaisesti selitettynä sitä kokonaisuutta, josta organisaation työntekijälleen tarjoaa korvauksena tehdyistä suoritteista (töistä). Palkitsemisen kokonaisuuden voi jakaa kahteen selkeään, toisistaan erilaiseen osaan: aineellinen ja aineeton. Aineellinen palkitseminen käsittää asioita kuten peruspalkka, työsuhde-edut (ateria, puhelin) ja erilaiset bonukset. Yleisesti ottaen aineelliseen palkitsemiseen kuuluvat asiat on verotettavaa tuloa. Yleistettynä, aineeton palkitseminen tarkoittaa kaikkea sitä, mitä työnantaja voi tarjota aineellisen palkitsemisen lisäksi. Tämä voi olla esimerkiksi työnantajan tarjoamaa jatkokoulutusta, uramahdollisuuksia tai vaikkapa esihenkilön kehuja hyvin tehdystä työstä (Armstrong & Murlis, 2007).

Vastuullisuus käsitteenä on laajalti tunnettu ja se on yksinkertainen määritellä. Vastuullisuus tarkoittaa sitä, että organisaatio tai henkilö kantaa vastuuta toiminnastaan ja ei toimi välinpitämättömästi. Organisaation näkökulmasta tämä tarkoittaa taloudellista, ympäristöllistä ja sosiaalista vastuuta. Taloudellinen vastuullisuus on ratkaisuja, jotka tuottavat toivottua taloudellista tulosta, mutta samalla ne eivät vaikuta muihin vastuullisuuden osa-alueisiin negatiivisesti. Sama toistuu ympäristön sekä sosiaalisen vastuun kohdalla. Ympäristövastuun osalta vastuullisuus tarkoittaa sitä, että organisaation operatiivinen toiminta ei tuhoa ympäristöä ja säästää mahdollisimman kriittisiä resursseja kuten energiaa ja raaka-aineita. Sosiaalinen vastuu tarkoittaa organisaation vastuuta niin työntekijöiden kuin toimintaan liittyvien sidosryhmien hyvinvoinnista (EK, 2024).

Kun yhdistetään kaksi edellistä termiä, niin syntyy osa vastuullista henkilöstöjohtamista. Vastuullinen henkilöstöjohtaminen on vastuullisen palkitsemisen yläkäsite. Vastuullinen henkilöstöjohtaminen tarkoittaa palkitsemisen lisäksi, sitä että organisaation HR kantaa vastuuta yleisesti ottaen siitä, että sen työntekijöillä on tarvittavat resurssit suoriutua työstä niin hyvin kuin he osaavat. Tähän kuuluu esimerkiksi osaamisen kehittämistä, suoriutumisen johtamista ja työpaikan prosessien kehittämistä. Lisänä sitten palkitsemiseen kuuluvat osa-alueet kuten johdonmukainen ja oikeudenmukainen palkka tehdystä työstä, uramahdollisuudet ja jatkokouluttaminen. Vastuullinen palkitseminen tarkoittaa siis organisaation kykyä toimia niin, että työntekijöiden palkitseminen on tasa-arvoista, oikeudenmukaista, läpinäkyvää ja johdonmukaista. Erityisesti johdonmukaisuudessa ja läpinäkyvyydessä on usein ongelmia, ellei palkitsemismallia ole rakennettu vastuullisuuden näkökulmasta (Järnlström & Vanhala, 2014). Vastuullisen palkitsemisen merkitys korostuu työhyvinvointia ja työn imua lisäävänä tekijänä suunniteltaessa organisaation henkilöstön kehittämistä. (Anitha, 2014).

1.2 Tutkimuksen rakenne

Tutkimuksen rakenne on yksinkertainen. Pääasiallisesti tutkimus jakautuu kahteen osaan, teoriaan ja käytäntöön. Teoriaosuudessa selitetään tutkimusongelman taustat ja selitetään tarve tutkimukselle. Tutkimuskysymykset perustetaan kirjallisuuden pohjalta luodulle teoriapohjalle. Tutkivassa osassa keretään riittävän laaja aineisto ja sen jälkeen analysoidaan aineistoa asetettujen tutkimuskysymysten valossa. Lopuksi tehdään johtopäätöksiä vastuullisen palkitsemisen tilasta tämän hetken suomalaisessa yritysmaailmassa ja pohditaan mahdollisia tulevaisuuden tutkimuskohteita.

1.3 Tutkimuksen tavoitteet

Tutkimuksen tavoitteena on saavuttaa käsitys parempi käsitys palkitsemisen roolista vastuullisessa yritystoiminnassa suomalaisessa työelämässä. Tämän tavoitteen saavuttamiseksi haastatellaan erilaisten organisaatioiden välijohdossa työskenteleviä henkilöjä anonyymisti. Kriteerinä haastateltavalle on riittävän pitkä työsuhde

organisaatiossa, jotta he ovat sisäistäneet oman organisaation palkitsemismallista, toiminnasta ja ymmärtävät vastuullisen palkitsemisen merkityksen työelämässä. Sekundaarisena tavoitteena on saavuttaa tarvittaessa helposti toistettava tutkimus, siitä miten vastuullinen palkitseminen toteutuu erilaisissa organisaatioissa tai ihan kokonaisilla työaloilla.

1.4 Tutkimuksen rajoitteet

Tutkimuksen rajoitteena voi olla ongelmia toistettavuuden suhteen, sillä esimerkiksi tutkimuksessa käytetyt haastattelukysymykset eivät todennäköisesti sovellu sellaisenaan jokaiseen toimialaan, jota tulevaisuudessa haluttaisiin tutkia. Lisäksi kyseessä on laadullinen tutkimus, joten tutkimuksen tuottama aineisto on määrällistä tutkimusta rajallisempi ja tuloksien ja johtopäätöksien osalta laadullisissa tutkimuksissa on enemmän pelivaraa tehdä tulkintoja haastateltujen vastauksista. Tämä puolestaan voi johtaa siihen, että lukija tekee aineistosta tutkimuksesta eriäviä havaintoja. Tämänkaltaista pelivaraa ei esiinnyt määrällisessä tutkimuksessa, sillä lomakkeet tuottavat pääsääntöisesti objektiivista dataa, josta tutkija tekee johtopäätöksensä erilaisten analyyttisten työkalujen perusteella.

1.5 Tutkimuskysymykset

Tämän tutkimuksen tutkimuskysymysten asettelu nojaa teoriaosiossa muodostuviin kehyksiin, mutta samalla ytimessä on ymmärtää suomalaisten käsitystä palkitsemisesta ja kuinka vastuullisuus mahdollisesti nivoutuu osaksi palkitsemista ja heidän arkeaan. Toisin sanoen teoriasta haetaan ymmärrys aiheeseen, jota sitten sovelletaan laadullisen tutkimuksen menetelmin kerätystä aineistosta. Tutkimuksessa suoritetaan haastattelujen avulla katsaus palkitsemiseen, palkitsemismalleihin ja vastuullisuuteen suomalaisessa yhteiskunnassa. Tutkimuskysymyksiä asetannassa käytetään sitä oletusta, että suomalaisessa yhteiskunnassa palkitseminen ja sen vastuullisuus eivät ole palkitsemismalleja määrittelevä tekijä, mutta kuitenkin tietoisuutta asiasta on. Tutkimuksen aineiston keruuseen osallistuvat henkilöt tulevat erilaisista taustoista,

toimivat eri aloilla ja organisaatioissa, joten esimerkiksi verrattuna organisaatiokohtaiseen case-tutkimukseen tutkimuksessa saadaan suurella todennäköisyydellä laajempi sekä monitahoisempi kuva palkitsemisen ja vastuullisuuden roolista palkitsemisessa suomalaisessa yhteiskunnassa.

Q1: Miten haastateltavat käsittävät palkitsemisen?

Q2: Mitä vastuullinen palkitseminen tarkoittaa haastateltaville?

Q3: Millainen on vastuullisuuden merkitys palkitsemisessä?

Q4: Miten vastuullinen palkitseminen näkyy haastateltavien työssä?

Q5: Miten haastateltavat haluaisivat kehittää (vastuullista) palkitsemista?

2 Vastuullinen henkilöstöjohtaminen

Tässä luvussa käsitellään henkilöstöjohtamista vastuullisuuden näkökulmasta. Jotta voidaan käsittää mitä on vastuullinen henkilöstöjohtaminen, on suotavaa ensin perehtyä niin vastuullisuuden kuin henkilöstöjohtamisen perusajatuksiin syvemmin. Vastuullisuudessa perehdytään niin sosiaaliseen, taloudelliseen kuin ympäristölliseenkin vastuullisuuteen, mutta koska tutkielma käsittelee henkilöstöjohtamiseen liittyvää aihetta, on pääpaino sosiaalisen vastuullisuuden kirjallisuudessa. Henkilöstöjohtamisen kohdalla käydään läpi mitä henkilöstöjohtaminen itseasiassa on ja kuinka se linkittyy vastuulliseen toimintaan organisaatiossa hyvinkin läheisesti, mikäli organisaation johto niin vain haluaa.

2.1 Vastuullisuus

Vastuullisuus on yksi tämän hetken pinnalla olevista megatrendeistä. Vastuullisuus jaetaan useimmiten kolmeen eri osa-alueeseen: sosiaaliseen, taloudelliseen ja ympäristölliseen vastuuseen (Daly, 1990). Tämän takia henkilöstöjohtamistakin tulisi tarkastella vastuullisuuden näkökulmasta. Vastuullisesta näkökulmasta tarkasteltuna henkilöstön osalta korostuu organisaation sosiaalinen vastuu. Sosiaalisen vastuun nojalla jokaisella organisaatiolla on velvollisuus edistää henkilöstönsä hyvinvointia, jaksamista ja turvallisuutta. Tämä voi tarkoittaa esimerkiksi liukuvia työaikoja, hybridityöskentelyä (esim. etäpäiviä lasten sairastaessa), yhdenvertaisuutta työpaikalla ja luottamusta kollegoiden kuin työnantajankin kanssa. Etenkin koronaviruksen (CoVid-19) mullistamassa työelämässä voidaan nähdä työnantajan sosiaalisen vastuun merkityksen korostuvan selkeästi. Täten vastuullisuudella on tärkeä rooli henkilöstöjohtamisessa ja sen kehittämisessä (Rožman ym., 2021).

Tieteellisessä kirjallisuudessa ja ammattikielessä puhutaan usein termistä yhteiskuntavastuu (engl. corporate social responsibility (CSR) arkikieleen paremmin juurtuneen vastuullisuuden sijaan. Näiden termien määritelmät leikkaavat osittain tosiaan, mutta käsitteenä yhteiskuntavastuu on se, jota usein haetaan, kun puhutaan

esimerkiksi vastuullisesta henkilöstöjohtamisesta tai organisaation vastuullisuudesta ylipäätään (UNIDO, 2024). Kuitenkin sidosryhmille viestiessä tai markkinointimateriaalissa lipsutaan puhumaan vastuullisuudesta, sillä se on yleiskielessä paremmin ymmärretty vastine tai käsite samalle asialle. Käsitteiden käyttö tai määrittely on sinänsä toissijainen asia, jos ja kun ajatellaan yhteiskuntavastuun/vastuullisuuden olevan yksi modernin organisaation kulmakivistä. Tähän perustaen yhteiskuntavastuun ja vastuullisuuden termit saattavat esiintyä tutkimuksessa paikoittain toistensa synonyymeina/vaihdannaisina. Yhteiskuntavastuun tärkeyttä organisaation toiminnassa voidaan perustella seuraavilla seikoilla.

Henkilöstöjohtamisen näkökulmasta vastuullisuus korostuu aloilla, joita vaivaa (krooninen) työvoimapula. Tämä on todellisuutta esimerkiksi suorittavaa työtä tekeillä aloilla (engl. blue collar industry) tai IT-alalla, joissa riittävän laadukasta työtä tekeviä henkilöitä ei ole riittävästi organisaation tarpeisiin. Syynä voi olla organisaation fyysisen sijainnin tuomat kohtaanto-ongelmat tai yksinkertaisesti osaavan henkilöstön määrän riittämättömyys. Toisena keskeisenä syynä voidaan nähdä se, että Suomessa työikäisiä ja -kykyisiä ikäluokkia on poistunut eläkkeelle enemmän kuin nuorempia ikäluokkia ilmaantuu heidän työpanostaan korvaamaan. Tämän trendin takana on pitkään Suomessa jatkunut matalien syntyvyyslukujen tilanne (Veirto, 2023). Seurauksena usein esimerkiksi nostetun IT-sektorin työnantajat panostavat työntekijöiden hyvinvointiin ja tuottavuuteen silmiinpistävästi merkittävästi. Toisaalta työntekijöiden hyvinvointiin ja tuottavuuteen panostaminen olisi suotavaa myös ilman veristä kilpailua työntekijöistä. Lopputuloksena voisi olla se, että useampi haluaisi kouluttautua sairaanhoitajaksi, hitsaajaksi tai CNC-koneistajiksi, jos työstä maksetaan kunnollinen korvaus ja työnantajamielikuvana olisi se, että raskaasta työstä huolimatta heidän työnsä on merkityksellistä muutenkin kuin vain tuotannon tai palkan vuoksi.

Jokainen organisaatio haluaa luonnollisesti nähdä viivan alle jäävän tuloksen kasvavan ja taloudellisten mittarien näyttävän hellelukemia vuodesta toiseen. Tällaisten haavekuvien toteuttamiseksi tarvitaan usein toimivan strategian ja pätevän operatiivisen toiminnan

lisäksi myös toimiva vastuullisuussuunnitelma (Heyward, 2020). Mikä ihmeen vastuullisuussuunnitelma? Useimmat menestyvät ja vuodesta toiseen tulostaan kehittävät suomalaiset yritystoimijat julkaisevat verkkosivuillaan niin vastuullisuussuunnitelmia kuin suunnitelman toteutumista seuraavia (vuosittaisia) vastuullisuusraportteja. Vastuullisuussuunnitelmassa käsitellään useita siihen (yhteiskuntavastuuseen) liittyviä organisaation toiminnan osa-alueita ja sitä, kuinka vastuullisesti kukin osa-alue toimii sekä miten näitä osa-alueiden toimintoja voidaan kehittää. Jotta voidaan kehittää, täytyy osata mitata noita toimintoja. Jotta osataan mitata, täytyy tietää mitä, miten ja miksi mitataan. Seuraavassa pohditaan yhteiskuntavastuun keskeisimpiä asioita ja nivotaan esimerkin avulla kokonaisuus yhteen kauniiksi paketiksi. Kuten monilla tieteen aloilla ja moniin käsitteisiin liittyen, yhteiskuntavastuun käsitteen kokonaisuutta ei ole onnistuttu tieteessä määrittelemään yksiselitteisesti, mutta nopealla katsauksella aiheeseen voidaan nähdä useammin toistuvia alakäsitteitä kuten eettisyys, ympäristövastuu, sidosryhmien sitouttaminen, läpinäkyvyys, compliance ja työhyvinvointi (Dahlsrud, 2008; Vilanova ym., 2009; UNIDO, 2024).

Eettisyys nivoutuu yhteen kaikkien muiden osa-alueiden kanssa, sillä eettisyys on ohjenuora, jonka tulisi ohjata organisaation käytöstä muilla osa-alueilla. Esimerkiksi on eettistä minimoida tuotannon ympäristöön kohdistuvia vaikutuksia esimerkiksi päästöjen vähentämisellä, ja jätteiden kierrättämisellä kuin laskea tuotantoprosesseista syntyvät ”puhdistetut” jätevedet tehtaasta putkea pitkin vesistöihin ja valehdella asiasta niin julkisuudessa kuin viranomaisille. Eettisyys on siis se animaatioissa esiintyvä olkapäällä istuva hyvä enkeli, joka ohjaa organisaatioita toimimaan reilusti sekä läpinäkyvästi ja tekemään ratkaisuja, joiden takana jokainen organisaation jäsen voi seisoa ilman häpeilyä (Britannica, 2024).

Ympäristövastuu on korostunut niin yleisesti vastuullisuudesta puhuttaessa kuin organisaatioidenkin toiminnassa, sillä ympäristövastuun katsotaan olevan yksi keskeisimpiä seikkoja, joilla ilmastonmuutosta ja maapallon keskilämpötilan nousua pystytään hillitsemään. Ympäristövastuu voidaan organisaation näkökulmasta jakaa

kahteen osaan: organisaation oman toimien vaikutus ympäristöön sekä ympäristövastuun nostamiseen keskeiseksi teemaksi omassa viestinnässä ja yhteiskunnallisessa keskustelussa (promootio) (KKV, 2019; Tieteen Termipankki, 2024).

Vattenfall on hyvä esimerkki organisaatiosta, joka toteuttaa ympäristövastuutaan ihailtavalla pieteetillä. Heidän televisio-, radio- kuin YouTube-mainoksetkin keskittyvät noin 100 % tarkkuudella kertomaan siitä, kuinka he panostavat energia-alan toimijana uusiutuvaan energiaan, vähäpäästöisten tai haitattomien päästöjen energiamuotojen kehittämiseen osana heidän organisaationsa (yhteiskuntavastuullista) toimintaa. Heidän toimintansa on sinällään erittäin briljanttia, sillä he toimivat ympäristövastuun mukaisesti pyrkien jatkuvasti vähentämään heidän toimintansa ympäristöön kohdistamaa vaikutusta ja samalla organisaation brändi/imago linkittyy markkinoinnin avulla todella vahvasti kestävämpään ja vastuulliseen toimintaan tulevien sukupolvien hyväksi. Toisaalta on hyvä muistaa lähdekritiikki, koska kyseessä on kaupallinen toimija (KKV, 2022).



Kuvio 1. Kestävän kehityksen Venn-diagrammi. (ConceptDraw, 2023).

Sidosryhmien sitouttaminen organisaation toimintaan vaatii tasapainottelua, sillä lähtökohtaisesti jokainen sidosryhmä haluaa hyötyä organisaatiosta. Omistajat tai osakkaat tavoittelevat organisaation menestyksellä taloudellista hyötyä, asiakkaat tavoittelevat mahdollisimman hyvää hinta-laatusuhdetta, työntekijät saattavat haluta tehdä mahdollisimman vähän töitä mahdollisimman isoa korvausta vastaan, alihankkijat haluavat raaka-aineista tai osistaan mahdollisimman hyvän hinnan, viranomaiset haluavat organisaation toimivan lakien ja säädösten mukaan maksaen samalla mahdollisimman paljon veroja, media haluaa julkaista mahdollisimman paljon klikkejä kerääviä uutisia ja paikallinen yhteisö haluaa organisaation menestyvän esimerkiksi maineen, uusien veronmaksajien houkuttelemisen tai tontti-/toimitila yms. vuokratulojen toivossa (Botha & Twum-Darko, 2019). Toisin sanoen jokaisen organisaation on tuotettava arvoa sidosryhmilleen sitouttaakseen ne organisaation (vastuulliseen) toimintaan.

Samalla sidosryhmien sitouttaminen nivoutuu kätevästi yhteen organisaatioiden ympäristövastuun, etiikan ja läpinäkyvyyden kanssa, sillä pitkäkestoinen arvontuotto synnyttää luottamussuhteen organisaation ja sidosryhmien välille, lisäten organisaation kykyä vaikuttaa sidosryhmien ajatusmaailmaan ja toimintaan (Pirson, Martin & Parmar, 2017). Etiikan kanssa rajapinta muodostuu siitä, että organisaation ei tule hyväksikäyttää sidosryhmien luottamusta esimerkiksi tavoittelemalla taloudellisia tai kilpailullisia hyötyjä laittomin keinoin tai huijaten (Greenwood, 2007). Vastaavasti ympäristöön organisaatiot pystyvät vaikuttamaan esimerkiksi kehittämällä ympäristöä vähemmän kuormittavia, helppokäyttöisempiä tuotteita ja teknologisia ratkaisuja (UNEP, 2019).

Läpinäkyvyys ei ole itsestään selvä asia. Tietyissä organisaatioissa voidaan yrittää salailla asioita, jotta organisaation toiminta tai taloudellinen tilanne saataisiin näyttämään paremmalta kuin se onkaan. Useimmiten läpinäkyvyyteen liittyvät ongelmat liitetään pienempiin yrityksiin, sillä ne harvoin kiinnostavat suurta yleisöä tai mediaa niin paljon kuin kansainväliset suuryritykset. Toki myös suuryrityksissä tapahtuu väärinkäytöksiä ja asioita salaillaan, mutta suuren yleisön, median tai organisaation omien työntekijöiden

mielenkiinnon vuoksi kaikenlainen suhmurointi on huomattavasti vaikeampaa kuin pienemmissä varjoon jäävissä yrityksissä. Läpinäkyvällä toiminnalla on kuitenkin merkittävä vaikutus myös työntekijöiden sitoutumiseen, organisaation suorituskykyyn ja se on yksi keskeisimmistä arvoista, joilla rakennetaan luottamusta organisaation sisällä kuin sen ulkopuolellakin (Berggren & Bernshteyn, 2007; Albu & Flyverbom, 2019). Läpinäkyvyys kytkeytyy myös selvästi etiikkaan, sillä läpinäkyvä toiminta läpi organisaation on yksi eettisen ohjenuoran peruspilareista (Piotrowski, 2014).

Hyvä konkreettinen esimerkki on Volkswagenin toiminta heidän dieselautojensa päästöskandaalissa. Erityisesti Yhdysvaltojen markkinoille suunnatut tietyt dieselautot oli onnistuttu markkinoimaan suurelle yleisölle uutena entistä vihreämpänä valintana. Noiden päästöttestien tulokset perustuivat kuitenkin testeissä käytettyjen yksilöiden huijauslaitteisiin, jotka sääntelivät auton toimintaa mittausarvoja vääristäen. Silmukan kiristyyessä Volkswagenin kaulan ympärillä he eivät suinkaan tunnustaneet huiputtaneensa vaan jokainen organisaation jäsen vannoi joko tietämättömyyttään tai kiisti moisen laitteen olemassaolon täysin. Lopulta tutkintojen jälkeen Volkswagen tunnusti laitteen olemassaolon ja aloitti valtavan PR-työn palauttaakseen edes luottamuksensa rippeet. (Hotten, 2015; McGee & Campbell, 2016).

Compliance eli suomennettuna vaatimustenmukaisuus tarkoittaa organisaation kykyä ja tarvetta täyttää tai mieluiten ylittää lainsäädännön ja muiden erilaisten sitovien säännösten asettamat vähittäisvaatimukset (Britannica, 2023). Lähtökohta tietysti on se, että jokainen organisaatio täyttää kaikki tarvittavat vaatimukset, mutta kuten etiikkaa ja läpinäkyvyyttä käsiteltäessä havainnoitiin, ei lakien ja säännösten noudattaminen ole itsestäänselvyys. Vaatimustenmukaisuudella on kuitenkin organisaation kannalta sikäli positiivisia vaikutuksia, että se lisää yhtenäisyyttä ja sen tunnetta ja luo standardit jokaisen henkilön toiminnalle organisaatiossa (Kayes, Stirling, Nielsen, 2007). Lisäksi esimerkiksi lakeihin ja säännöksiin kohdistuu yhä useammin ja useammin muutoksia ja näille muutoksille määritellään usein siirtymäaikoja, joiden puitteissa organisaatioiden toimintojen tulee olla vaatimustenmukaisia. Tähän kohtaan liittyykin suurimmat

complianceen liittyvät haasteet. Muuttuvien pykälien ja siirtymäaikojen seuraaminen voi osoittautua haasteelliseksi ja vaatimustenmukainen toiminta ei toteudu. Vaatimustenmukaisuus on kuitenkin yksi tärkeimmistä asioista, joka tukee yrityksen toimintaetiikkaa, mutta myös läpinäkyvyyttä, ympäristövastuuta sekä kykenee myös sitouttamaan joitakin sidosryhmiä. Compliancen voidaan siis katsoa edistävän turvallista ja hyvinvoivaa organisaatiokulttuuria lisäten organisaation vastuullisuutta.

Viimeisenä yhteiskuntavastuun osa-alueen ja samalla luontevana aasinsiltana vastuulliseen henkilöstöjohtamiseen käsitellään työntekijöiden hyvinvointia. Lähtökohtainen minimi jokaiselle työnantajalle olisi antaa työntekijöille käyttöön turvalliset ja toimivat työkalut työtehtävien toteutukseen mutta korostaa henkilöstön keskeisinä arvoina tasa-arvoa/yhdenvertaisuutta sekä niin fyysistä kuin psyykkistä turvallisuutta työpaikalla. Tämä edellyttää työnantajaorganisaatiolta esimerkiksi säännöllistä työkalujen huoltoa ja päivittämistä, avoin ja rehellistä kommunikaatiota, matalaa kynnystä jokaisen mahdollisen asian käsittelyksi työpaikalla sekä mahdollisimman yksilölliset olosuhteen luomista työntekijöille, jotta he voivat saavuttaa heidän potentiaalinsa ja tehdä kovaa tulosta organisaatiolle heidän osaamisellaan. Henkilöstölle annettuja työkaluja pitää huoltaa ja päivittää, mutta sama pätee myös itse henkilöstöön. Alansa trendejä seuraava työnantaja osaa tarjota työntekijöille heidän tarvitsemansa uudet apuvälineet ja kouluttaa heitä hyödyntämään alaan liittyvää uutta tärkeää osaamista. Lisäksi jokaiselle työntekijälle tulisi rakentaa työhaastattelujen, kehityskeskustelujen ja muiden työnantajan työkalujen avulla urasuunnitelma organisaation sisällä. Osa työntekijöistä voi olla tyytyväisiä ns. entry level-työssä palkanlaskijana, mutta osa näistä palkanlaskijoista haluaa olla tulevaisuudessa tiimivettäjiä ja pidemmällä tähtäimellä taloushallinnon johtohenkilöitä. Jos organisaatioissa urapolun rakentaminen on vaikeampaa ja mikäli organisaatio ei pysty kasvamaan ja/tai mukautumaan tähtiensä kanssa samaa tahtia, on näiden tähtityöntekijöiden menettämisen riski todellinen (Rahaman, 2023).

2.2 Henkilöstöjohtaminen

Henkilöstöjohtaminen on tärkeä osa jokaista organisaatiota. Se, kuinka jokaisen organisaation henkilöstöä johdetaan, määrittelee, onko henkilöstö organisaation voimavara ja kilpailuetu vai tehoton kuluerä (Viitala, 2021). Kirjallisuuden perusteella henkilöstöä pidetään usein organisaation tärkeimpänä voimavarana ja sen hyvinvoinnista tulisi pitää huolta. Kuitenkin liian henkilöstöön liittyvistä kustannuksista säästetään tai pyritään säästämään ensimmäisenä. Syy tälle on yksinkertainen. Operatiivisesta näkökulmasta tilapäisesti tarpeettomat työntekijät on helpompi lomauttaa, irtisanoa tai siirtää muihin tehtäviin kuin yrittää jatkuvasti sopeuttaa toimintaa muilla vaihtoehdoilla. Jos henkilöstöä ei päädytä lomauttamaan tai irtisanomaan, karsitaan bonuksista, koulutuksista ja muista henkilöstön hyvinvointiin liitetystä kuluista. Tämän kaltainen toiminta ei kuitenkaan ole kauaskatseista vaan vaikuttaa tavallisesti henkilöstön sitoutumista ja motivaatiota heikentävästi (Viitala & Järnlström, 2014).

Vastuullinen henkilöstöjohtaminen yhdistää yhteiskuntavastuun osaksi henkilöstöjohtamista. Tavallisesti henkilöstöjohtaminen tarkoittaa organisaation työntekijöiden hallitsemista organisaation toimintaa parhaiten edistävällä tavalla. Organisaation johdossa parhaita tapoja edistää toimintaa tarkastellaan lukuisista erilaisista näkökulmista. Tästä syystä voidaan helposti nähdä niin hyvin kuin huonostikin johdettuja henkilöstöjä eri organisaatioissa. Hyvää henkilöstöjohtamista arvioidessa puhutaan pääasiallisesti vain työhyvinvoinnista, osaamisesta ja suorittamisen johtamisesta. Käsitteet kuten palkitseminen, työturvallisuus, uramahdollisuudet tai vaikkapa tyhy-päivät sisällytetään näihin pääteemoihin. Kun ajatellaan henkilöstöjohtamista vastuullisuuden näkökulmasta, joudutaan tähän pottiin lisäämään käsitteitä kuten suvaitsevaisuus, yhdenvertaisuus, oikeudenmukaisuus, läpinäkyvyys. Ideaalisessa tilanteessa niin työhyvinvointiin kuin osaamisen ja suorittamisen johtamiseen sisällytetään edellä mainitut käsitteet. Esimerkin kautta ajatellessa vastuullinen henkilöstöjohtaminen on siis vaikkapa jokaisen työntekijän oikeutta turvalliseen työympäristöön ja tasavertaisiin mahdollisuuksiin menestyä työssään. Osion

2.1 perusteella voidaan siis olettaa sosiaalisen vastuun olevan keskeinen käsite vastuullisessa henkilöstöjohtamisessa.

Sosiaalisesti vastuullinen toiminta organisaatiossa on osa jokaisen organisaation yhteiskuntavastuuta ja täten tavoiteltavaa vastuullista toimintaa sekä luonnollinen osa vastuullista henkilöstöjohtamista. Kuten Shen & Zhu (2011) nostavat artikkelissaan esille, on sosiaalisesti vastuullisella toiminnalla selkeä vaikutus työntekijän haluun sitoutua työnantajanorganisaatioon. Shen & Zhu (2011) käsittelevät artikkelissaan ja nostavat esille sosiaalisesti vastuullisen henkilöstöjohtamisen vaikutuksen työntekijän haluun sitoutua työnantajansa organisaatioon. He jakoivat artikkelissaan sosiaalisen vastuullisuuden tuoman sitoutuneisuuden ilmenevän kolmessa eri muodossa: affirmative commitment (AC), continuance commitment (CC) ja normative commitment (NC). Suomennettuna nämä tarkoittavat positiivista/vahvistavaa (AC), jatkuvaa (CC) ja normiin perustuvaa sitoutumista (NC). Tutkimuksen tuloksista paljastui se, että työntekijäkeskeinen, vastuullinen henkilöstöjohtaminen edesauttoi työntekijän normatiivista ja vahvistavaa sitoutumista (AC & NC) muttei jatkuvaa sitoutumista (CC). Tästä voidaan päätellä muun muassa se, että sosiaalisen vastuullisuuden rooli henkilöstöjohtamisessa on luoda työntekijöille olosuhteet motivoituneeseen, turvalliseen ja inklusiiviseen työntekoon. Sosiaalinen vastuullisuus myös edistää työntekijän sitoutumista työnantajaorganisaation mutta ei yksinään riitä takaamaan työntekijän sitoutumista organisaatioon. Tässä ajaudutaan siis törmäyskurssille yhden keskeisimmän henkilöstöjohtamisen ongelman kanssa, eli kuinka sitouttaa ja motivoida työntekijöitä pitkäjänteisesti. Jokainen työntekijä on yksilö ja esim. yleiset palkitsemismallit tai yhdenvertaisuusperiaatteet eivät tästä syystä toimi työnantajan yleisavaimena tämän takalukon avaamiseen.

Shen & Benson (2016) vievät artikkelissaan sosiaalisen vastuullisuuden roolin henkilöstöjohtamisessa vielä askelta pidemmälle ja väittävät sen olevan osa organisaation yhteiskuntavastuun määritelmää. Eli sosiaalinen vastuullisuus ei vain sitouta ja motivoi työntekijää vaan lähentää työnantajan ja työntekijän välejä, mutta

myös tiivistää näiden kahden välistä sidettä. Toisin sanoen, vastuullinen henkilöstöjohtaminen on vakavasti otettava osa jokaisen organisaation yhteiskuntavastuuta. Lisäksi vastuullinen henkilöstöjohtaminen on keskeisessä roolissa, kun pyritään rakentamaan toimivaa, tehokasta ja joustavaa henkilöstöä ja organisaatorakennetta. Työntekijälähtöisillä toimintatavoilla toteutetaan vastuullista henkilöstöjohtamista ja pystytään jopa vaikuttamaan työntekijöiden käytökseen sekä työpaikan ilmapiiriin positiivisesti.

On tärkeä ymmärtää myös taustasyitä, joiden seurauksena organisaatiot edistävät tai karttavat vastuullisen henkilöstöjohtamisen käytäntöjä organisaatiossa. Laudal (2011) käsittelee artikkelissaan syitä, miksi jotkin organisaatiot epäröivät toteuttaa sosiaalista vastuullisuutta henkilöstöjohtamisessaan. Keskeisimmiksi syiksi nousevat kustannustehokkuus ja kontrollintarve. Moni organisaatio ei kykene välttämättä ajattelemaan vastuullisuuden tuomien hyötyjen ylittävän aina kustannukset. Erityisesti pienemmän organisaatiot joutuvat ulkoistamaan osan henkilöstöhallinnon toimia, koska heillä ei ole resursseja eikä osaamista toteuttaa vastuullista henkilöstöpolitiikkaa itse. Isommissa organisaatioissa vastuullisen henkilöstöpolitiikan toteuttamiseksi täytyy muodostaa riittävän kattava viitekehys toiminnalle, jottei sitä työkseen edistävät henkilöt pysty käyttämään asemaansa hyväkseen organisaation sisällä. Tämä tarkoittaa esimerkiksi toiminnan läpinäkyvyyttä sekä lähiesihenkilöiden ja organisaation johdon yhteistä tavoiteasetantaa. Syitä vastuullisen henkilöstöpolitiikan toteuttamiselle löytyy organisaation oman edun tavoittelusta. Vastuullisen henkilöstöpolitiikan nähdään tuovan arvoa organisaation sidosryhmille ja yhteistä hyvää edistämällä pystytään rakentamaan positiivinen julkisuuskuva ja samalla täyttämään tai ylittämään lainsäädännölliset vaatimukset. Joskus organisaatiot pystyvät jopa vaikuttamaan sen toimialaa koskeviin säädöksiin. Organisaation koosta riippumatta positiivinen julkisuuskuva ja etenkin arvontuotto sidosryhmille nähdään tärkeänä.

Barrena-Martinez, Lopez-Fernandez & Romero-Fernandez (2018) korostavatkin sidosryhmien roolin merkitystä sosiaalisesti vastuullisen henkilöstöjohtamisen ja

vastuullisen yritystoiminnan onnistuneessa yhdistämisessä. Heidän mielestään Freemanin sidosryhmäteoria (Freeman, 1984) selittää organisaation menestystä sillä, että organisaatio kykenee luomaan arvoa jokaiselle sidosryhmälleen asiakkaista, sijoittajiin ja työntekijöihin. Toisin sanoen siis vastuullisuus henkilöstöjohtamisessa luo lisäarvoa ei vain työntekijöille vaan myös muille organisaation sidosryhmille. Sosiaalisesti vastuullinen (operatiivinen) toiminta on kohonnut keskeiseksi strategiseksi muuttujaksi ja vetovoimatekijäksi esimerkiksi rekrytoinnissa ja työntekijöiden sitouttamisessa (Elo, 2021; Mushtaq, 2013; Lo, Lam & Wei, 2022). Työntekijä haluaa mielekkään työnkuvan lisäksi myös tukea ja ymmärrystä työnantajalta sekä toimivan, viihtyisän ja yhdenvertaisen työilmapiirin, mahdollisuuksia edetä uralla tai työnantajan tarjoamia mahdollisuuksia kehittää omaa osaamista.

Tällaisia työpaikan ominaisuuksia ja/tai mahdollisuuksia voidaan kutsua sosiaalisiksi eduiksi. Miksi nämä ovat sosiaalisia etuja? Useat työntekijät mieltävät edellä mainitut sosiaaliset edut tärkeiksi motivaatiota ja sitoutumista lisääviksi tekijöiksi. Tästä syystä sosiaalisia etuja kutsutaan usein myös osaksi aineetonta palkitsemista, sillä nämä edut luovat työntekijälle tunteen siitä, että heitä arvostetaan, heidän työnsä saa tunnustusta/oikeutusta ja heidän työtään palkitaan mahdollisuuksilla, joilla he voivat saavuttaa jotain suurempaa, merkityksellisempää tai kehittyä työntekijänä, henkilönä ja persoonana (Aranibar ym.,2022). Tästä syystä organisaatioille on tärkeää ymmärtää palkitsemista syvällisemmin kuin klassisissa palkitsemismalleissa, joissa keskitytään pitkälti rahapalkan ja erinäisten bonuksien maksimointiin (aineellinen palkitseminen). Palkitsemismalleista puhutaan lisää kohdan 3 palkitsemismalleja käsittelevässä osiossa.

Yhteenvetona: Vastuullinen henkilöstöjohtaminen on läpinäkyvää, oikeudenmukaista, yhdenvertaisuutta edistävää ja luontaisesti palkitsevaa, eli yhteiskuntavastuuta voi ja tulee edistää vastuullisella henkilöstöjohtamisella. Vastuullista henkilöstöjohtamista voidaan puolestaan parhaiten edistää keskittymällä palkitsemiseen ja erityisesti aikaa ja arvoja seuraavan palkitsemismallin ylläpitämiseen. Näin vahvistetaan työntekijöiden ja mahdollisten rekrytoitavien työntekijöiden positiivista työnantajakuvaa (imago/brändi),

varmistetaan työntekijöiden ajantasainen osaaminen ja pidetään henkilöstö taitavana sekä tyytyväisenä. Lisäksi vastuullisen toiminnan tarpeellisuus korostuu ja muodostuu osaksi organisaatiokulttuuria. Seuraavana onkin loogista käsitellä palkitsemista perinpohjaisesti.

3 Palkitseminen

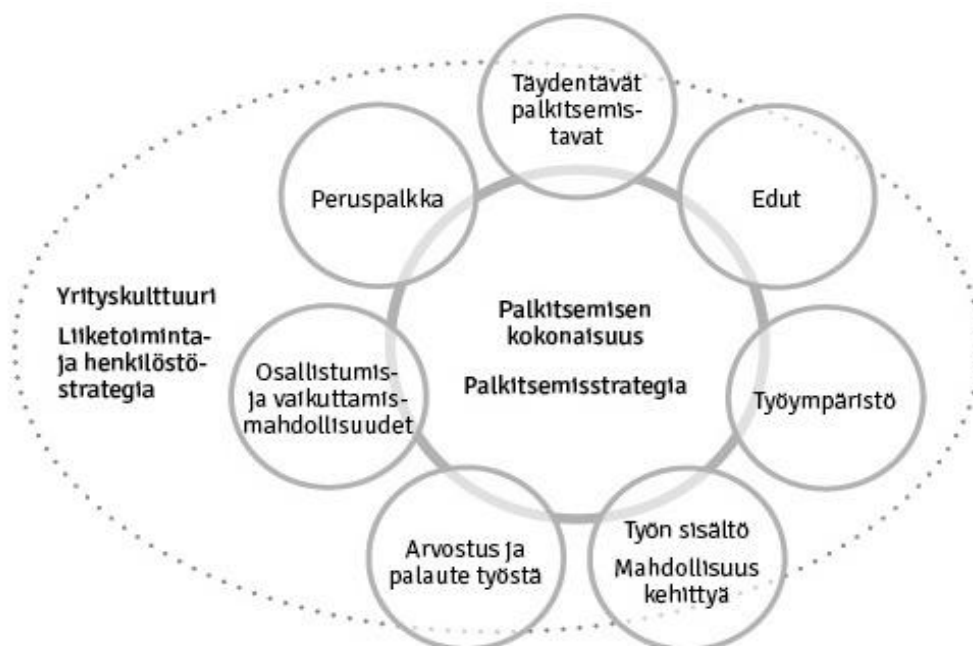
Tässä osiossa keskitytään tarkastelemaan palkitsemiseen liittyviä keskeisiä käsitteitä tarkemmin. Samalla kerrataan lyhyesti palkitsemismallien tyypillistä rakennetta ja selitetään miksi vastuullisuus ja kokonaisvaltainen palkitseminen ovat osa tulevaisuutta. Keskeisien käsitteiden tarkempi tarkastelu ja käsittely on tärkeää kahdesta syystä. Käsitteiden takana oleva teoria pystyy auttamaan jokaista lukijaa paremmin hahmottaan sen, millaisista ilmiöistä on kyse. Lisäksi jo olemassa oleva tieteellinen materiaali ja sen sisältämät teoriat ovat keskeisessä asemassa siinä, kun tutkimuksen uskottavuutta, luotettavuutta ja vaikuttavuutta arvioidaan. Teoria siis muodostaa kivijalan niin tutkimuksen tekemiselle kuin sen ymmärtämisellekin.

Palkitseminen ymmärretään tieteen ulkopuolella monesti synonyyminä korvaukselle tehdystä työstä eli palkalle. Toki palkitseminen on sitäkin, sillä onhan (perus)palkka osa palkitsemista, mutta palkitseminen on monia muitakin asioita kuin vain rahaa tai työsuhteesta saatavia rahallisia etuja. Palkitseminen sisältää korvauksia muustakin kuin vain työsuoritteesta. Nuorille työntekijöille voidaan tarjota erilaisia korvauksia heidän potentiaalistaan, kokeneemmille heidän osaamisestaan ja kokemuksestaan. Palkitseminen on tärkeä osa jokaisen työntekijän työminää ja -elämää, sillä palkitsemiseen liitetään usein käsitteitä kuten motivaatio, sitoutuminen tai jopa työn imu.

Hakonen & Nylander (2015) kirjassa määrittellään palkitsemisen kokonaisuutta (Kuvio 2). Kirjan perusteella voidaan todeta, että palkitsemisen syvempää ymmärrystä varten tarvitaan lisää käsitteitä kuten palkitsemisen kokonaisuus, palkitsemisstrategia, aineellinen palkitseminen ja aineeton palkitseminen. Palkitsemisstrategialla tarkoitetaan tässä asiayhteydessä organisaation luomia palkitsemismalleja- ja järjestelmiä ja palkitsemisen kokonaisuus muodostuu kussakin organisaatiossa määritellyn palkitsemisstrategian ja siihen pohjautuvien mallien ja sekä järjestelmien perusteella. Vastaavasti palkitsemismallien ja järjestelmien perusteella voidaan määrittellä jokaisen organisaation aineellisen ja aineettoman palkitsemisen muodot. Aineelliseen

palkitsemiseen kuuluvat esimerkiksi jo mainittu peruspalkka, erilaiset edut kuten ravintoetu tai puhelinetu sekä täydentävät palkitsemistavat kuten suoritusperusteiset palkanosat tai vuosibonukset.

Aineellinen palkitseminen on se palkitsemisen näkyvin muoto, sillä jokainen työntekijä saa konkreettisen korvauksen työstään ja jokainen työntekijä tarvitsee aineellista palkitsemista, eritoten rahaa mahdollistaakseen asioita työn ja uran ulkopuolella. Etenkin nuoremmille työntekijöille aineellisen palkitsemisen merkitys voi olla erityisen suuri, sillä heillä on yksityiselämän puolella vielä suurempia investointeja tehtävänä kuin kokeneemmilla työntekijöillä. Aineellinen palkitseminen voi olla yksi tärkeimmistä työntekijöiden motivaation ja sitoutumisen lähteistä, mutta samalla tutkimukset kuten (Barhate & Dirani, 2022; Peluso ym., 2017) osoittavat, että aineellinen palkitseminen ei kuitenkaan ole koskaan se ainut motivaation tai sitoutumisen lähde.



Kuvio 2. Mistä palkitseminen muodostuu? (Hakonen & Nylander, 2015).

Aineettomaan palkitsemiseen puolestaan enemmän sisäisesti tai psykologisesti palkitsevia asioita kuten viihtyisä työympäristö, mielekäs työnkuva,

(ura)kehitysmahdollisuudet, mahdollisuudet osallistua ja vaikuttaa sekä työnantajan arvostus ja antama palaute tehdystä työstä. Esimerkiksi Järvensivu ym. (2014) pohtivat kirjassaan paljolti iän, sukupuolen ja sukupolvikokemusten vaikutusta siihen millainen näkemys yksilöllä on työelämästä ja täten myös millainen on motivoiva työ tai toimiva palkitsemisen kokonaisuus.

3.1 Palkitsemisen kehitys

Palkitsemisen historia on periaatteessa yhtä pitkä kuin johtamisteorioidenkin historia. Asia on yksiselitteinen, sillä niin pitkään kuin on ollut työtä, on ollut myös palkitsemista. Toki pitkään palkitseminen tarkoitti lähes pelkästään rahapalkkaa. Kuten Vartiainen (2015) käsittelee tekstissään johtamista aina tieteellisestä liikkeenjohdosta ja taylorismista organisaatiokulttuureihin ja innovaatiokeskeiseen organisaatioon. Esimerkiksi taylorismin aikaan 1900-luvun kahdella ensimmäisellä vuosikymmenellä palkitseminen määräytyi pelkästään tehdystä työstä saadun korvauksen mukaan, joko tietystä suoritelmäärästä (urakkapalkka) tai tuntimäärästä (aikapalkka). Työntekijän motivaatiota pidettiin yllä asettamalla tavoitteita ja tiettyjä odotusarvoja, joiden ansiosta työntekijän elämä tulisi olemaan parempaa. Ihmissuhdekoulukunnan ja erilaisten rakenneteorioiden avulla pystyttiin järjeistämään ja tehostamaan työntekoa sekä parantamaan työolosuhteita. Palkan (sekä palkitsemisen) perusteet kehittyivät pelkän suoritteiden määrän arvioinnista myös työn laatua, kokemusta, vaativuutta ja työolosuhteita arvioivaksi. Muutos heijastui myös palkitsemiseen, sillä myös palkitsemisen oikeudenmukaisuutta alettiin pohtia ensimmäistä kertaa (Vartiainen, 2015).

Jotta työntekijät voivat saavuttaa oikeuksia, etuuksia tai parantaa asioita työelämässä, heidän täytyy yhdistää voimansa eli toisin sanoen järjestäytyä. Suomessa on pitkä historia järjestäytymiselle ja sitä seuraaville työehtosopimuksille, mutta esimerkiksi SAK:n jäsenlukuja tarkastellessa voidaan nähdä, että todellinen sekä viimeinen harppaus kohti korkeaa järjestäytymisastetta otettiin pitkälti 1970-luvun aikana ja 1980-luvun alussa (Bergholm, 2013). 1969 tehty ensimmäinen tulopoliittinen kokonaisratkaisu loi

pohjan edellä mainitulle korkeammalle järjestäytymisasteelle ja nykyisen kaltaisille työehtosopimuksille. Näiden tapahtumien seurauksena 1980-luvulla työehtosopimuksista tuli laajasti yhteiskuntaa ja työntekoa määrittävä tekijä.

Korkea järjestäytymisaste ja tulopoliittiset ratkaisut antoivat työntekijöille enemmän valtaa neuvotella työstä saatavasta korvauksesta (Mölsä, 2021). Tämä tarkoitti pidemmälle aikajänteellä sitä, että aineellisessa palkitsemisessa enää välttämättä keskitytty vain suoritusten määrään tai laatuun vaan yhä useampi sai TES:n mukaista työtunteihin perustuvaa palkkaa, jonka päälle saattoi saada tulos- ja tai suoriteperustaisia palkanosia. Työntekijät pääsivät nauttimaan myös organisaation menestyksen hedelmistä esimerkiksi osakkeiden tai liikevoiton jaon kautta. Perustat palkitsemiselle muuttuivat käsittämään samalla tavalla organisaation tulosta, mutta myös vaativuuden, suoritteiden määrän ja laadun ohelle muodostui pätevyyskriteeri. Samasta työstä saattoi siis saada paremman korvauksen, mikäli oli tehtävään paremmin koulutettu ja kokeneempi kuin muut samaa työtä hoitavat. Lisäksi työnantajien täytyi miettiä enemmän työntekijöiden tyytyväisyyttä, joten tämä näkyi pidemmällä aikavälillä myös aineettomassa palkitsemisessa (uramahdollisuudet, työnantajan tuki, jatkokoulutus yms.).

Tekniikan kehittyessä uudella vuosituhanella ihmiset ovat saaneet yhä monimutkaisempia ongelmia ratkottavakseen ja työn luonne on kehittynyt pitkälti raastavan fyysisestä työstä psyykkisesti vaativaan ja kuluttavaan ongelmanratkaisuun ja ajatustyöhön. Samalla palkitseminen on kehittynyt sisältämään aineettoman palkitsemisen muotoja, ja työn palkkaperusteissa asiantuntevuuden merkitys on korostunut pätevyden, vaativuuden, suoritteen ja tuloksen ohella. Moni suuryritys siirtyi uudella vuosituhanella käyttämään palkitsemismallia, josta Brown (2014) käyttää termiä totaalinen tai kokonaisvaltainen palkitseminen. Etenkin angloamerikkalaisissa yrityksissä kokonaisvaltainen palkitseminen on yhä vahvasti aineelliseen palkitsemiseen keskittymistä, jossa pääpaino on suorituksella ja tuloksella jättäen vaativuuden, pätevyden, asiantuntemuksen sivuosaan palkitsemismalleja määritellessä.

Palkitsemisessa tulos määrää tahdin ja moni vähemmän menestyvä työntekijä voi kokea palkitsemisen puutteellisena ja olevansa vain osa organisaatiota, joka kyttää viivan alle jäävää tulosta.

Jo ennen koronaviruspandemiaa tässä oli havaittavista muutosta tietyillä aloilla, mutta etenkin pandemian aikana ja sen jälkeen ihmiset ovatkin alkaneet vaatia työnantajiltaan erilaista palkitsemista (Vyas, 2022). Tämä ilmenee esimerkiksi siten, että työelämään suuntaavat nuoret aikuiset valitsevat mielekkäitä työpaikkoja omien arvojensa perusteella ja eivät halua sitoutua samaan työnantajaan pidemmäksi aikaa, ellei työnantaja pysty tarjoamaan heidän tarpeitaan vastaavaa työpaikkaa (Heiskanen & Pohjanen, 2023). Osa nuorista voi kokea työelämän raadollisuuden koronapandemian jälkeen jopa ahdistavaksi (Mänty, 2023). Onkin helppoa väittää työnteon ja siihen liittyvän palkitsemisen olevan murroksessa.

3.2 Palkitseminen murroksessa

Brownin (2014) artikkelissa nousee keskiöön kasvava tyytymättömyys organisaatioiden palkitsemismalleihin. Ikä- ja sukupolvien erilaiset näkökulmat työhön sekä palkitsemiseen ovatkin yksi oivallinen selittäjä sille, miksi tyytymättömyys palkitsemiseen on kasvanut. Kriiseistä huolimatta vanhemmat sukupolvet ovat voineet luottaa jatkuvaan talouskasvuun ja työelämän ennustettavuuteen. Kun taas nuoremmat sukupolvet, joiden nuoruusvuodet sijoittuvat laman jälkeiseen 1990-lukuun ja 2000-luvulle, ovat joutuneet tekemään valtavan työn sopeutuakseen maailman muutosten alati kiihtyvään vauhtiin. Tämä ilmenee esimerkiksi siinä, että aikaisemmat sukupolvet arvostavat työelämässä jatkuvuutta, tasaisuutta ja turvallisuutta, kun taas nuoremmat haluavat esihenkilöiltään arvostusta, tukea, joustoa ja mahdollisuuksia uran rakentamiseen. Nuoremmat sukupolvet tarvitsevat enemmän aineetonta palkitsemista ja pehmeitä arvoja, sillä niin heidän työuransa kuin maailmankuvansakin on pirstaleisempi kuin aikaisemmilla sukupolvilla. Pehmeämmät arvot työelämässä heijastelevat nuorempien sukupolvien reaktiota työelämän rajuihin muutoksiin, eli lähes jatkuvaa epävarmuutta työn jatkuvuudesta ja uran muuttumista katkonaisemmiksi

(Järvensivu ym., 2014). Esimerkiksi monien yliopisto-opiskelijoiden vanhemmat ovat tehneet usean vuosikymmenen uran saman työnantajan palveluksessa siinä missä maisteriksi valmistuvalla ei välttämättä ole tiedossa työpaikkaa ollenkaan.

Tämän työuriin liittyvän muutoksen voidaan nähdä perustuvan siihen, että monien toimijoiden organisaatorakenne on muuttunut dynamisemmaksi, muutoksiin esimerkiksi organisaation tuloksessa reagoidaan herkemmin (MacDonald & Giazitzoglu, 2019). Toisaalta työntekijät ovat myös reagoineet muutokseen ja ovat ottaneet vastuun omasta urastaan ja sen hallinnasta sen sijaan, että he jäisivät odottamaan työnantajan tarjoavan mahdollisuuksia uran edistämiseen (Hirschi & Koen, 2021). Voidaan sanoa, että rakentavat uransa sopimaan elämäänsä eikä päinvastoin. Tätä kuvastaa hyvin se, että etätö on nähty enemmän yhtenä palkitsemisen muotona perustuen työntekijän vastuuntuntoon ja ahkeruuteen kuin yhtenä työnteon muotona, houkutusmekanismiä osaavien tekijöiden rekrytointiin ja työelämän tasapainotekijänä (Greenhaus & Kossek, 2014). Tätä ajatusta tukee se, kuinka organisaatiot ovat itsepintaisesti pysyneet totaaliseen palkitsemiseen perustuvissa palkitsemismalleissa. Useimmat siihen perustuvat mallit ovat yksinkertaisia, kustannustehokkaita ja halpoja sekä helppoja toteuttaa. Tämä johtaa puolestaan siihen, että organisaation hierarkian pohjalla työskentelevät kokevat epävarmuutta ja miettivät olevansa vain lukuja isojen herrojen talousarviotaulukoissa. Tämänlainen palkitseminen on lyhytnäköistä johtamista ja valmistaa organisaatiota työelämän muutoksiin huonosti. Koronapandemia on tässäkin suhteessa pakottanut organisaatioita muuttamaan käytäntöjään positiivisempaan suuntaan ja palkitseminen kuten muukin työelämä on pikkuhiljaa siirtymässä vastaamaan nuorempien sukupolvien arvomaailmaa. Tämä on tärkeää, koska esimerkiksi Inabinett & Ballaro (2014) toteavat työnantajan ja työntekijän yhteisten arvomaailman lisäävän sitoutumista työhön.

Niin Brown (2014), Tudor (2011) kuin Cote (2019) korostavat artikkeleissaan sitä, että palkitsemisen tulisi siirtyä niin sanottuun joustavaan tai älykkääseen palkitsemiseen. Tarkoittaen sitä, että palkitsemisen tulisi olla mahdollisimman joustavaa, yksilöllistä ja

perustua saatavilla olevaan tietoon. Juuri joustava ja älykäs palkisemien pystyy mukautumaan eri-ikäisten ja erilaisten työntekijöiden palkitsemisodotuksiin. Älykkääseen palkitsemiseen perustuvat palkitsemismallit sisältävät selkeän ja perustellun arvopohjan, johon yhdistetään mahdollisimman pitkälle viety ja saatavilla oleva tieto ja näyttö työntekijöiden osaamisesta ja tuloksesta (Brown, 2014). Tämänkaltainen malli on helppo toteuttaa useimmissa organisaatioissa, sillä useimmat organisaatiot seuraavat jo työntekijöitään useilla mittareilla. Lisäksi kun malliin sisällyttää organisaation keskeiset yhteiset arvot ja räätälöi esimerkiksi sopivan haastavia mutta yksilöllisiä tavoitteita työntekijöille, saadaan työntekijät todennäköisemmin motivoitua ja sitoutumaan organisaation tavoitteisiin pitkällä aikavälillä. Tällä perusteella älykäs palkitsemismalli lisää todennäköisesti myös yhdenvertaisuuden, oikeudenmukaisuuden ja kommunikaation avulla myös läpinäkyvyyden tunnetta työpaikalla.

Brown (2014) perustaa älykkään palkitsemismallin neljän perustusta tukevan paalun varaan: yksinkertaisuus (1), faktapohjaisuus (2), yleinen sitouttaminen (3) ja kommunikaatio (4). Yksinkertaistettuna mallilla pyritään siihen, että jo malli itsessään viestii työntekijöille organisaation keskeisistä arvoista ja palkitsemisperusteista selkeästi ja yksinkertaisesti. Verrataan älykästä palkitsemismallia totaalisen palkitsemisen malliin esimerkin kautta. Samalla nähdään konkreettisesti syyt, miksi älykäs palkitseminen toimii tulevaisuudessa yhä paremmin.

Kuvitteellisessa esimerkki-casessa keskitytään yhteen organisaation alaisuudessa toimivaan yksikköön, tämä yksikkö tarjoaa markkinointikonsultaatiota yrityksille, yrityksen kokoon katsomatta. Yksikön keskeisiksi arvoiksi on määritelty asiakastyytyväisyys ja yhteiskuntavastuun edistäminen. Tavoitteiksi asetetaan yksikön sisäisen liikevoiton ja asiakasmäärän kasvattaminen 2 % edellisvuodesta. Totaalisen palkitsemismallin toteuttajat keskittyvät ensisijaisesti siihen, miten he voivat saavuttaa tarvittavan taloudellisen kasvun ja edistää asiakashankintaa, joten järjestelmä tarjoaa peruspalkan päälle kuukausittaista porrastettua bonusta uusien asiakkaiden hankinnasta

sekä vuosittaista bonusta, mikäli 2 % liikevoiton kasvu toteutuu. Älykkäässä palkitsemismallissa voi esiintyä myös vuosittaiset 2 % liikevoittobonukset ja asiakashankintaan liittyvät kuukausittaiset bonukset, mutta järjestelmään voidaan lisätä esimerkiksi kuukausittaisia palkintoja tai ylimääräisiä bonuksia liittyen siihen, kuinka tyytyväisiä asiakkaat ovat tai ideoista, jotka vievät yksikön toimintaa vastuullisempaan suuntaan. Suurin ero älykkään ja totaalisen palkitsemismallin välillä on kuitenkin siinä, että jos yksikössä on henkilöitä, jotka tekevät työtä osa-aikaisesti tai ovat juuri aloittaneet yksikössä, heille määritellään erilaiset tavoitteet kuin kokeneemmille ja tasonsa vakiinnuttaneille työntekijöille.

Vastaavanlaisen älykkään palkitsemismallin pystyy toteuttamana, kun yksikön johdolla on käytössään kaikki tarvittava data arvojen ja tavoitteiden perusteella tärkeäksi määritellyistä mittareista. Tällä tavalla pystytään perustamaan palkitseminen Brownin (2014) teesien mukaisesti faktoihin. Toisaalta nykyisyyden tietoyhteiskunnassa ongelmana voikin yllättäen olla se, että organisaatio kerää dataa kaikesta mahdollisesta tavoitellessaan faktapohjaista ja analytiikkaan perustuvaa palkitsemis- ja henkilöstöjohtamismallia. Yksikkötasolla tämä ei vielä ole välttämättä ongelma, mutta organisaatiotasolla päätöksentekoon tarvittava data voi olla liian hajautettua ja sitä ei ole kerätty samoilla menetelmillä. Tämän takia on tarpeellista miettiä ja määritellä kaikki palkitsemiseen ja henkilöstöjohtamiseen liittyvät mittarit tarkoin ja miettiä minkälainen data soveltuu mihinkin mittariin.

Brown (2014) mainitsee myös koko henkilöstön sitouttamisesta sekä kommunikaation tärkeydestä. Henkilöstön sitouttaminen ja osallistaminen ei ole yksinkertainen tavoite. Tässä tullaan koko älykkään tai joustavan palkitsemisen ytimeen. Palkitsemisen tulee olla sekä älykästä (tiedon hyödyntäminen) sekä joustavaa. Esimerkin konsultaatioyksikössä tietoa voi hyödyntää vain tiettyyn pisteeseen asti palkitsemisprosessia, koska työnkuvasta ja työtehtävistä johdettavissa olevat mittarit lähes poikkeuksetta rajallisia. Jos palkitseminen ei ole joustavaa, se ei silloin ole älykästä, joten tässä tilanteessa kekseliäisyys joustavuuden suhteen asettuu keskiöön. Tudor (2011) tarkasteli

artikkelissaan pikaruokaravintoloiden palkitsemismalleja. Työstä saatava peruspalkka on ei ole mairitteleva ja se on yleensä ilman lisiä kaikille saman työnkuvan tekijöille sama. Kuitenkin heitäkin halutaan yrittää sitouttaa toimintaan ja motivoida työntekoon.

Tudor (2011) mainitsi artikkelissaan erikseen kaksi keskeistä työntekijäroolia, työtä elannokseen tekevät ja opiskelun ohella tekevät. Elannokseen työskentelevät ovat jo kokeneita, osaavia ja selviävät vaikeammistakin tilanteista helpommin. Heitä voi houkutella esimerkiksi uramahdollisuuksilla, vastuulla vaikeissa vuoroissa tai ylityötienesteillä. Osa tekee työtä vain koulun ohella ja saattaa asua yhä kotona, joten heidän rahalliset tarpeensa eivät välttämättä ole suuria, mutta he haluavat yhdistää työkokemuksen ja koulutuksen. Tällaisia työntekijöitä voidaan sitouttaa tarjoamalla mahdollisuuksia, jotka tukevat heidän urakehitystään joko rahallisesti tai työnkierron/urakokeilujen kautta. Tärkeintä on pyrkiä luomaan työpaikoille olosuhteet, joissa palkan perusosa kestää vertailun kilpailijoihin alalla huolimatta työntekijän tuntimäärästä tai elämäntilanteesta, mutta samalla tarjota mahdollisimman paljon myös joustavia ja aineettomia etuja esimerkiksi tarjoamalla/tukemalla koulutusta, huolehtimalla työturvallisuudesta ja työssä käytettävien työkalujen ajantasaisuudesta, kuuntelemalla, ymmärtämällä & toteuttamalla työntekijöiden tarpeita ja toiveita mahdollisuuksien mukaan tai vaikkapa tarjoamalla hyvinvointipalveluja työajalla. Niin Tudorin kuin Browninkin mukaan yksi keskeisimmistä mahdollistajista tälle kaikelle on avoin ja johdonmukainen kommunikaatio.

3.3 Kommunikaatio palkitsemisen keskiössä

Palkitsemista käsittelevää kirjallisuutta tutkiessa kävi ilmi, kuinka kommunikaatio on onnistuneen palkitsemisen ytimessä. Toki tämä ei tarkoita, etteikö ilman kommunikaatiota voisi luoda toimivaa palkitsemismallia tai -järjestelmää organisaatiossa, mutta kommunikaation avulla mahdollisuudet onnistua paranevat merkittävästi. Brown (2014) mainitsee kommunikaation tärkeyden omassa artikkelissaan. Kommunikaation avulla pystytään ehkäisemään väärinkäsityksien mahdollisuuksia sekä saamaan taulukoissa, esityksissä ja palavereissa esiintyvät palkitsemismallit heräämään

eloon. Älykkäät ja joustavat organisaatiot kuuntelevat työntekijöidensä palautetta (kerätty tieto) herkällä korvalla ja pyrkivät yhtä herkästi muokkaamaan toimintatapojaan saadun palautteen perusteella, esimerkiksi tarvittavien työkalujen tai tilaratkaisujen toimivuudesta. Tämänkaltaisen kommunikaation tulisi koskea myös palkitsemista. Palkitsemisen yhteydessä tämä korostuu esimerkiksi palkitsemiseen liittyvien mittareiden mukauttamista vastaamaan organisaatiossa tapahtuneita muutoksia tai palkitsemismalliin tehtävien muutosten testaamista ensin johdon ja esihenkilöiden toimesta, ennen kuin muutokset jalkautetaan johdolta ja esihenkilöltä saadun palautteen perusteella korjattuina koko organisaation henkilöstölle.

Tudor (2011) puolestaan näkee kommunikaation eri muodot kuten johdonmukaisen ja jatkuvan yhteydenpidon tärkeänä työnantajavetovoimaa lisäävänä tekijänä ja osana työntekijän palkitsemista. Eräänlainen alumniverkosto entisistä työntekijöistä, harjoittelijoista ja hakijoista mahdollistaa lisätyövoiman rekrytoinnin tarvittaessa lyhyelläkin varoitusajalla. Etenkin entiset työntekijät ja harjoittelijat tuntevat jo talon tavat tuntevientyöntekijöiden rekrytoinnin sekä paremman tasapainon esimerkiksi työntekijän työn ja meneillään olevan koulutuksen välillä. Työntekijä tuntee myös tekevänsä tarpeellista ja arvokasta työtä sekä saa työstään riittävän hyvän korvauksen. Kumpikin osapuoli on sitoutunut tähän toimintatapaan ja keskusteluyhteys toimii luonnollisesti ja avoimesti. Tämänkaltaisen kommunikaatio edesauttaa molemminpuolista tunnetta siitä, että kumpikin osapuoli saa tasapuolisesti niin aineellista kuin aineetonta pääomaa kanssakäymisestään.

Kommunikaatiossa on tärkeää muistaa se, että kommunikaatioksi voidaan mieltää muutakin kuin puhe tai kirjoitettu teksti. Esimerkiksi Rynes, Gerhart & Minette (2004) nostavat artikkelissaan esille sen, kuinka ihmisten sanojen ja tekojen välillä voi olla suuriakin eroja palkitsemiseen liittyen. Työnantajan edustajien näkökulmasta voidaan pitää rahallista palkitsemista henkilöstökyselyissä ylikorostetun tärkeänä ja toisaalta myös työntekijät saattavat vähätellä rahapalkan merkitystä työelämässä. Rynes, Gerhart & Minetten (2004) mukaan henkilöstöhallinnon asiantuntijat pitävät rahallista

palkitsemisen tärkeyden mainintaa liioiteltuna asiana esimerkiksi henkilöstökyselyissä. Toisaalta monissa tutkimuksissa oli käynyt ilmi se, että rahallinen palkitseminen on monille tärkeä palkitsemisen muoto. Tästä voidaan päätellä kaksi asiaa: Ensinnäkin se, että raha on kaikesta huolimatta suurimmalle osalle työntekijöistä tärkeä palkitsemisen muoto mutta ei välttämättä kuitenkaan se tärkein. Toiseksi se, että rahallisesta palkitsemisesta ei pystytä keskustelemaan työpaikoilla riittävän avoimesti johdon, esihenkilöiden ja työntekijöiden kesken. Tämä siitäkkin huolimatta, että nimenomaan toimiva kommunikaatio myös rahapalkasta keskusteltaessa olisi avainasemassa palkitsemisen onnistumisessa. Saman artikkelin lopussa artikkelin lopussa on tunnetun amerikkalaisen toimitusjohtajan Jack Welchin sitaatti palkitsemisesta ja se osuu myös kommunikaation osalta asian ytimeen: "You have to get rewarded in the soul and the wallet. The money isn't enough, but a plaque isn't enough either. You have to give both".

Kirjallisuuden perusteella voidaan todeta palkitsemisen olevan haasteellista. Palkitseminen on toki ollut osaltaan sitä aina. On enemmän poikkeus kuin sääntö, ettei palkitseminen loisi eriarvoisuuden tunnetta työpaikoilla. Tämän hetken keskeisimmät palkitsemiseen liittyvät ongelmat tuntuvat liittyvän siihen, että palkitseminen ei ole kyennyt monissa asioissa seuraamaan aikaansa ja uudistumaan riittävästi muuttuvan työelämän ja työntekijöiden sukupolvenvaihdosten tahdissa. Se minkä valtaosa työntekijöistä koki toimivaksi, motivoivaksi ja palkitsevaksi 10 tai 20 vuotta sitten ei välttämättä enää ole sitä vuonna 2024, koska työ ja sen tekijät ovat muuttuneet. Yritysten tulisi ajankohtaistaa palkitsemistaan vastaamaan nykyhetken työelämää. Tämä tarkoittaa yksinkertaisia toimenpiteitä, jotka ilmentävät työntekijöille heidän merkitystään työnantajalle. Yritysten tulisi kuulla ja ymmärtää työntekijöitään enemmän ja paremmin. Yritysten tulisi pyrkiä lisäämään joustoa työpaikalla esimerkiksi liukuvilla työajoilla, tarjoamalla etätöiden mahdollisuutta tai rytmittämällä työtä vaikkapa yhteisillä lounailla tai tyhy-tempauksilla työviikkojen aikana.

Tässä onkin palkitsemisen ongelmien ydin: Työnantajaosapuoli odottaa työntekijöiltä joustoa ja ymmärrystä kautta linjan, mutta ei kuitenkaan välttämättä itse halua tai osaa

osoittaa edes lähes samantapaista joustoa tai ymmärrystä työntekijöiden suuntaan. Esimerkiksi huonossa taloustilanteessa leikataan ensin työntekijäkustannuksista ja tervehdytetään yrityksen taloutta leikkaamalla henkilöstökuluista, samalla kuitenkin johtajat kuittaavat liian usein vuotuiset bonuksensa ja osinkonsa. Tai esimerkki lähempää päivittäistä työtä, työnantajan edustaja odottaa työntekijän joustavan työajoista ja työolosuhteista, mutta vastaavasti työntekijän joustotarpeisiin suhtaudutaan herkemmin nihkeän vastahakoisesti.

Älykäs ja joustava palkitseminen tukee työntekijän toiveita ja tarpeita paremmin, joten työntekijöiden voidaan olettaa olevan tyytyväisempiä työhönsä organisaatiossa, jossa palkitseminen on älykästä ja joustavaa. Ilman työpaikan ulkopuolisia häiriötekijöitä älykäs ja joustava palkitseminen on siten työntekijän motivaatiota sekä sitoutumista työnantajaan lisäävää. Samoin kommunikaation ja avoimuuden voi mieltää palkitsemisen kantaviksi teemoiksi, sillä niiden avulla voidaan niin ehkäistä kuin poistaa palkitsemiseen liittyviä väärinkäsityksiä. Samalla avoin ja toimiva kommunikaatio luo arvokasta tietoa yrityksille palkitsemisen toimivuudesta, tehokkuudesta ja reiluudesta. Avoimen kommunikaation avulla palkitsemista on helpompaa kehittää suuntaan, jossa jokainen työyhteisön jäsen voi kokea olonsa arvostetuksi, tärkeäksi ja ymmärretyksi. Tämänkaltainen tunne tulisi vallita jokaisen työntekijän mielessä ja silloin palkitseminen toden teolla onnistunutta, motivoivaa ja ennen kaikkea sitouttavaa.

3.4 Vastuullinen kokonaisvaltainen palkitsemismalli

Tähän mennessä käsitellyssä kirjallisuudessa on näkynyt toistuvuuksia siinä, kuinka yhteiskuntavastuu, henkilöstöjohtaminen ja tyytyväinen henkilökunta liittyvät toisiinsa ja kuinka yhteiskuntavastuun edistäminen on osa henkilöstön johtamista ja päinvastoin. Tästä syystä näistä keskeisimmistä yhteiskuntavastuuseen ja henkilöstöjohtamiseen liittyvistä arvoista tulisi muodostaa jokaisen organisaation henkilöstöjohtamisen selkäranka. Kirjallisuuden perusteella voidaan myös argumentoida, että palkitseminen ja erilaiset palkitsemismallit ovat toimivan henkilöstöjohtamisen ydin yhdessä osaamisen ja suorituksen johtamisen ohella. Näistä kolmesta juuri palkitseminen on se, joka

perustuu osaamiseen ja suoritukseen eikä päinvastoin. Tästä syystä on ensiarvoisen tärkeää tutkia palkitsemista ja kuinka arvot vaikuttavat palkitsemiseen. Palkitsemiseen voidaan lähtökohtaisesti liittää samat kuin yhteiskuntavastuuseen liitetyt keskeiset arvot eli tasapuolisuus/oikeudenmukaisuus, läpinäkyvyys, johdonmukaisuus ja kommunikaatio.

Jotta voidaan saada selvyys sille, onko palkitseminen vastuullista ja onko siitä mitään hyötyä organisaatiolle, olisi tärkeää kyetä mittaamaan miten nämä arvot toteutuvat organisaation palkitsemisessa. Mittaamiselle on olemassa selkeitä ja alakohtaisiakin esteitä. Esimerkiksi IT-alan aineellisessa palkitsemisessa voi olla huomattavia eroja organisaation sisälläkin riippuen palkkausajankohdasta ja osaamisen tarpeesta. Työnantajan kannalta olisi hirvittävän epäedullista paljastaa, että back end developerina organisaatiossa kolmatta vuotta työskentelevä herra X ansaitsee 3500 euroa kuussa, kun taas viime syksynä kiireellisesti toisesta organisaatiosta palkattu neiti Y ansaitseekin samasta toimenkuvasta 4700 euroa kuussa. Tämä tarkoittaa, että työnantajan ja organisaation sisäisen harmonian etuna ei ole läpinäkyvyys sillä palkitseminen ei ole johdonmukaista, oikeudenmukaista eikä tasapuolista johtuen kovan kilpailun aiheuttamista vääristymistä sopimuksia luodessa.

Arvoista puhuttaessa on hyvä nostaa esiin eroavaisuudet eri-ikäisten ja ylipäättäänkin erilaisten ihmisten välillä. Esimerkiksi Bussin ym. (2019) mukaan nuorempien sukupolvien vetovoimatekijöiksi yleisiä työhyvinvointiin ja palkitsemiseen liittyviä seikkoja kuten valmentava/mentoroiva johtaminen, turvallisuuden tunne työn jatkumisesta sekä monia aineellisen ja aineettoman palkitsemisen muotoja. Bussin ym. (2019) on myös luonut kokonaisvaltaisen palkitsemismallin viitekehyksen, jonka perusteella saavutetaan työtyytyväisyyttä, sitoutumista työpaikkaan sekä ylläpidetään työntekijän motivaatiota.

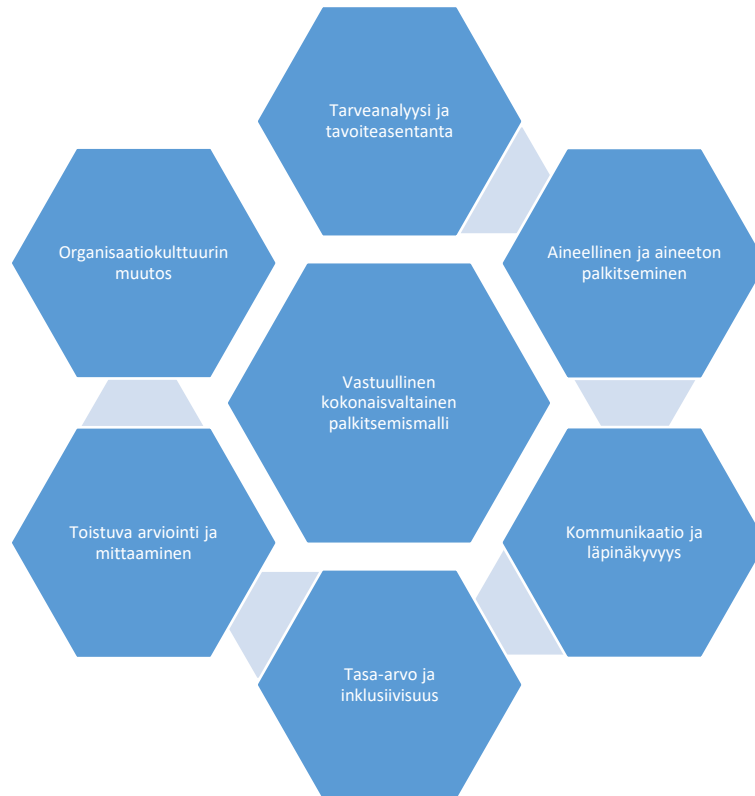
Palkitsemisen voidaan siis todeta olevan yksi keskeisimmistä asioista organisaation sisällä, joilla voidaan edistää organisaation sisäistä hyvinvointia, työntekijöiden

sitoutumista ja kehittää organisaation toimintaa haluttuun suuntaan. Tässä erilaiset (vastuulliset) kokonaisvaltaiset palkitsemismallit/-järjestelmät ovat se keskeisin työkalu tavoitteiden saavuttamiseen.

Palkitsemisessa painottuu iän ja sukupuolen mukaan hiukan erilaiset tarpeet mutta tärkeimpiä osasia ovat: työilmapiirin laatu, tukeva/ymmärtävä esihenkilö, riittävät resurssit suoriutua työstä, turvallinen työympäristö, työn jatkuvuus, ura, kehittämis- ja jatkokoulutusmahdollisuudet sekä erilaiset suoritus ym. Perusteiset rahalliset edut palkan ohella/lisäksi. Moni arvosti myös erilaisia työ- ja yksityiselämän välisen tasapainottelun mahdollistavia elementtejä kuten etätyö, hyvinvoinnin tukeminen erilaisin alennuksin tai tukimekanismein (esim. ePassi) (Bussin ym., 2019).

Kun verrataan esimerkiksi Bussin ym. (2019) löydöksiä muuhun kirjallisuuteen kuten (Soelton, 2023) voidaan todeta työnantajan tarjoamien tasapainottavien elementtien olevan olleen nouseva trendi jo ennen Covid-19 pandemiaa, mutta niiden merkitys on jatkanut korostumistaan erityisesti pandemian jälkeen. Jokainen meistä varmasti haluaisi reilun ja tasa-arvoisen palkan, mahdollisuuksia keskittyä enemmän omaan hyvinvointiin esimerkiksi työelämän tasapainon ja työolosuhteiden/-ympäristön kautta. Toiveissa olisi varmasti myös avointa, läpinäkyvää, ymmärtävää ja tukevaa kommunikaatiota työnantajan edustajalta (lähiesihenkilö).

Tämänkaltaisten odotusten ja arvojen perusteella voidaan tehdä myös oletamus, että työntekijät odottavat työnantajan käyttäytyvän eettisesti, läpinäkyvästi sekä ottamalla vastuun työnantajaosapuolelle kuuluvista asioista johdonmukaisesti. Ympäristövastuu tai sidosryhmien aktivointi korostuu enemmän työnantajapuolen tarpeessa näyttää olevansa kiinnostava, aikaansa seuraava ja työelämään siirtyvien työntekijöiden arvoihin sopiva työpaikka.



Kuvio 3. Kirjallisuuden pohjalta muodostettu viitekehys toimivan vastuullisen ja kokonaisvaltaisen palkitsemismallin kehittämiseksi. Mukailten Bussin ym. (2019); Brown (2014).

4 Tutkimusmenetelmät

Tässä kappaleessa käsitellään tutkielman toteutusta eli sitä, millä perusteilla valitaan tutkimusmenetelmä, kuinka tutkimuksen aineisto kerätään ja kuinka kerättyä aineistoa analysoidaan. Metodologian avulla tutkielmasta pystytään rakentamaan kerätyn aineiston koosta riippumatta ymmärrettävä ja toimiva kokonaisuus. Vastaavasti ilman aineistoa kyseessä on pitkälti pelkkä kirjallisuuskatsaus ja kokoelma subjektiivisia ajatuksia tutkimuksen aiheesta.

4.1 Tutkimusmenetelmän valinta

Kuten tieteessä ja tieteellisessä kirjallisuudessa yleensäkin, asioille on hyvin vaikeaa määritellä yksiselitteistä käsitettä, sillä moni asia voidaan ymmärtää useasta eri näkökulmasta ja jokaisen yksilön käsitys on subjektiivinen ja asioiden hahmottamisessa on ihmisten välisiä eroja. Kovin monella on taipumus pyrkiä selittämään asioita tai näkökulmia kausaaliteetin kautta. Esimerkiksi niin, että jos työntekijä saa enemmän palkkaa niin hänen tyytyväisyytensä työnantajaa kohtaan kasvaa. Tai jos hänelle luodaan uramahdollisuuksia, niin työntekijä on tyytyväinen työnantajaan ja on sitoutunut työhönsä. Tai jos palkitseminen on vastuullista niin työntekijä on tyytyväisempi työssään. Asioiden välisen korrelaation ja kausaaliteetin avulla voidaan selittää monia asioita riittävän tarkasti, mutta monitahoisen, kompleksisen asian tarkastelussa voi jäädä pieniä mutta kriittisiä tiedonmuruja huomaamatta. Sen sijaan, jos pyritään tarkastelemaan syitä ilmiöiden tai asioiden taustalla ja ymmärtämään esimerkiksi kokemus- tai ajatusperäisistä näkökulmista voidaan todennäköisemmin löytää ne pienet ja kriittisetkin tiedonmurut, joiden avulla ilmiötä voidaan jatkossa selittää uudesta näkökulmasta.

Edellisen kappaleen pitkän mutta jaarittelevan esimerkin avulla on helpompi ymmärtää määrällisen (kvantitatiivinen) ja laadullisen (kvalitatiivinen) tutkimuksen eroavaisuudet ja syyt sille, miksi monissa henkilöstöjohtamista tai sen ilmiöitä tutkitaan useasti laadullisen tutkimuksen menetelmin. Esimerkiksi tämän tutkielman aiheena oleva

palkitseminen ja sen rooli organisaation yhteiskuntavastuun osana on mahdollista ymmärtää ja havaita ilmiönä syvemmin kysymällä pienehköltä määrältä ihmisiä heidän ajatuksiaan palkitsemisesta kuin kerätä vastauksina numeerisia arvoja suuremmalta määrältä ihmisiä. Tästä syystä tutkimus toteutetaan laadullisen tutkimuksen menetelmillä. Tämä ratkaisu perustuu siihen, että palkitseminen aiheena on kompleksinen, hyvin subjektiivinen ja yhä myös jonkin asteinen tabu tai luuranko organisaatioiden kaapissa. Asian käsittelyn vaikeudesta omaa kieltään kertoo se, että tutkimusta varten kontaktoitiin useita organisaatioita, mutta kohteliaita vastauksia pidemmälle yksikään keskustelu ei edennyt. Jos organisaation palkitsemisen käsittely anonyymisti on liian vaikeaa, niin se rajaa myös sitä, millaisten laadullisen tutkimuksen menetelmien avulla tutkimus voidaan toteuttaa (Allwood, 2012).

4.2 Laadullinen tutkimus

Laadullisen tutkimukseen kuuluu keskeisenä osana tiedon kerääminen ihmisten kanssa keskustelemalla tai heidän keskusteluaan observoimalla. Tämä tarkoittaa esimerkiksi sitä, että tutkija kerää tietyn kokoisen populaation henkilöitä kasaan ja haastattelee heitä erikseen tai kerää heidät samaan (virtuaaliseen) tilaan ja antaa heille keskustelun aiheen esimerkiksi kysymyksen tai kysymyksien muodossa. Tutkija voi myös ohjata keskustelua vaikkapa esittämällä lisäkysymyksiä täten varmistaen, ettei keskustelu karkaa sivuraiteille tai haastatteluun/keskusteluun voidaan saada paremmin syvyyttä lisäkysymysten avulla. Pääasiallisesti tutkijan tehtävänä on kuitenkin kerätä kohdehenkilöiden ideoita ja ajatuksia sellaisenaan, jota aiheesta on edes mahdollista oivaltaa jotain uutta (Leavy, 2011; Sherman & Webb, 2004).

Patricia Leavy (2011) kuvaa kirjassaan myös laadullista tutkimusta ja tarkemmin haastattelututkimusta termillä "oral history". Suomenkielinen vastine sanalla voisi olla tönkkö suora käänös suullinen historia, mutta paremminkin sitä tulisi kutsua muistihistoriaksi, muistijäljeksi tai joissakin asiayhteyksissä esimerkiksi perimätiedoksi. Tämän kaltaiseen tutkimusmenetelmään perustaa esimerkiksi Suomen kansalliseepos, Kalevala (1828), jonka Elias Lönnrot kokosi ja toimitti kierrettyään ensin keräten

kansakunnan muistihistoriaa ja perimätietoa. Laadullisen tutkimuksen juurten mielletäänkin usein olevan alun perin antropologisessa tutkimuksessa, kulttuurien ymmärtämisessä.

Sherman & Webb (2004) keskustelevat kirjassaan laadullisen tutkimuksen roolista koulutuksessa. Julkaisuhetkellä laadullinen tutkimus on ollut tieteellinen trendi, mutta erityisesti opiskelijoiden ymmärrys aiheesta on ollut vaivalloista. Moni yrittää todentaa tutkimuskysymyksiään tai ennalta määrättyä ideaa/ajatusta tutkimusaiheesta. Laadullisen tutkimuksen ytimessä on konteksti. Konteksti värittää ja ohjaa keskustelua siinä missä asetetut kysymyksetkin. Esimerkkinä haastattelija voi kysyä kohteeltaan kokeeko hän palkitsemisen tasa-arvoiseksi, johdonmukaiseksi tai läpinäkyväksi a) tässä työpaikassa b) koko urallaan. Kontekstin mukaan vastausten laatu voi olla tyystin erilainen. Shimahara (2004) käsitys kontekstin tärkeydestä korostaa sen tärkeyttä, sillä jos vastauksia tai ajatuksia eristetään omista konteksteistaan sopimaan oman tutkimuksen ajatusten tukemiseksi, menettää kerätty aineisto merkityksensä sillä se ei ole luonnollista, kokonaista ja sidoksissa alkuperäiseen asiayhteyteensä. Hänen mukaansa vain luonnolliseen kontekstiinsa sidottu ja mahdollisimman kokonaisena ja holistisesti analysoituna aineisto voi tuottaa uutta tietoa.

Tämän tutkimuksen tapauksessa aineistoa tullaan keräämään laadullisen tutkimuksen menetelmin, koska kyseessä on hyvin subjektiivinen ja kontekstisidonnainen aihe eli kohdehenkilöiden omat tuntemukset ja kokemukset palkitsemisesta ja kuinka heidän mielestään palkitseminen heijastelee työnantajan roolia yhteiskuntavastuullisena toimijana. Palkitsemisesta on jonkin verran saatavilla olemassa olevaa aineistoa kerättävän aineiston tueksi, mutta samalla täytyy miettiä, onko sellaisen aineiston käyttäminen osana tutkimusta mielekästä. Mielekkyyden puute johtuu siitä, että pääasiallisesti palkitsemisesta löytyvä valmis aineisto on instituutioiden tai voittoa tavoittelevien organisaatioiden tuottamaa aineistoa kuten "best place to work"-tutkimukset, joissa kerätään lähinnä tietoa tiettyjen organisaatioiden onnistumisista ja innovaatioista työnantajana. Julkisuudessa tai julkisesti saatavissa olevasta aineistossa ei

luonnollisestikaan puhuta paljoo organisaatioiden kohtaamista haasteista tai kuinka jotkin organisaatiot ovat epäonnistuneet luomaan työpaikalle innostavaa palkitsemismallia tai -järjestelmää. Tästä syystä tässä tapauksessa on turvallisempaa pitäytyä itse kerätyssä aineistossa ja sen analyysissä. Seuraavaksi keskitytään hiukan analyysimenetelmiin ja tähän tutkimukseen sopivien analyysimallien valintaan.

4.3 Aineiston keruu

Tutkielman aineistoksi haastateltiin kuutta eri henkilöä ja heistä ei muodostunut mitään tietyllä tavalla rajattua populaatiota, kuten esimerkiksi sama työnantaja tai sama toimiala. Tutkielman haastateltavat löytyivät työhön ja uraan liittyvän sosiaalisen median verkoston (LinkedIn) kautta. Perimmäisenä tarkoituksena oli löytää yhdenvertaisuutta kunnioittaen kuusi haastateltavaa, joista kolme oli naisoletettuja ja kolme miesoletettuja henkilöitä. Lisäksi ikäjakaumasta pyrittiin tekemään mahdollisimman laaja. Ikäjakauman suhteen toteutuma oli 28 ikävuodesta 65 ikävuoteen. Tämän lisäksi tarkoituksena oli löytää haastateltavia useilta eri aloilta, jotta tässäkin saataisiin rajatulla aineistolla mahdollisimman laaja otanta. Toisaalta tämän kaltainen laajamittainen hajauttaminen sisältyy myös riski, joka voi vaikuttaa löydöksen laatuun myös negatiivisesti.

Haastatteluja varten jokainen osallistuja sai alustavan tietopaketin haastattelutilannetta silmällä pitäen. Tämä sisälsi muun muassa haastattelun arvioidun keston (aikavarauksena maksimissaan 60 minuuttia), haastattelussa käsiteltävät aihealueet, tiedon osallistujien anonymiteetista, tiedon haastattelutilanteen nauhoittamisesta niiden purkamista ja analyysia varten sekä toiveen siitä, ettei osallistujat etsisi tietoa aiheista etukäteen. Itse haastattelutilanteen ja ennen nauhoituksen alkua käytiin vielä läpi samat asiat uudestaan, kerrottiin haastattelujen tarkoitus (eli kerätä aineistoa henkilöjen (vastuullisesta) palkitsemisesta) ja kehoitettiin rentoutumaan ja vastaamaan kysymyksiin puhtaasti omien ajatusten ja mielipiteiden pohjalta, oikeita tai vääriä vastauksia ei olisi.

Haastattelutilanteissa esiintyi hiukan sekaannusta termien käytössä eli esimerkiksi palkkio, palkitseminen ja palkka sekoittuivat välillä ja vastuullisuudellekin löydettiin useampi erilaisista mielikuvista johdettu määritelmä. Tämä kuvaa osaltaan sitä, minkälainen valta yleiskielellä ja sitä kautta esimerkiksi päivittäin mediassa esiintyvillä sanavalinnoilla voi olla yhteiskunnassa. Kuitenkin kun yhdistettiin vastuullisuus ja palkitseminen vastuullisen palkitsemisen termiksi päästiin vastauksissa aina asian ytimeen. Tämä osaltaan kuvaa hyvin sen tosiasian, että vastuullisuutta (ja sitä kautta vastuullista palkitsemista) on hyvin monenlaista ja työelämän arjessa suppealle määritelmälle ei ole pakonomaista tarvetta.

Haastateltava	Haastattelu-päivä	Kesto (Min)	Toimiala	Ammattinimike
A	7.3.2024	29:06	Kiinteistö	Toimihenkilö
B	7.3.2024	21:25	Rakennus	Toimihenkilö
C	11.3.2024	22:00	Kuntasektori	Esihenkilö
D	14.3.2024	36:08	Jälleenmyynti	Esihenkilö
E	27.3.2024	15:00	Teknologia-teollisuus	Työntekijä, Työsuojelu- valtuutettu, Luottamushenkilö
F	12.4.2024	20:14	Rahoitus	Asiantuntija

Taulukko 1. Aineiston keruuseen osallistuneet henkilöt

4.4 Analyysimenetelmä

Analyysi menetelmän valintapäätökseen vaikuttaa se, että onko haastattelutekniikka täysin avoin eli kysymyksiä esitetään ilman minkäänlaista ohjailua tai tarkentavia lisäkysymyksiä. Tämänkaltaisen inklusiivinen haastattelutekniikka antaa kohdehenkilölle vapauden kertoa mitä mieleen tulee, mutta samalla lisää haastattelijan työmäärää, sillä

aineistosta koko kasvaa herkästi ja jokaisen kysymyksen vastauksesta pitää seuloa pois mahdollinen kysymyksen ohi luiskahteleva tajunnanvirta. Toisaalta kuten tämän osion aikaisemmissa kappaleissa pohdittiin, kohdehenkilön vastauksia ei pitäisi irrottaa kontekstista vaan nimenomaan ymmärtää tapa ja syyt miksi henkilö sitoo vastauksensa kontekstiin juuri sillä tavalla, kun hän on sitonut. Analyysimenetelmäksi tulisi silloin valita menetelmä, joka keskittyy kerätyssä aineistossa ilmentyviin tarinoihin sekä siihen, missä kontekstissa nämä tarinat esitetään.

Teema-analyysi sopii Rapleyn (2001) sekä Stephen & Breheny (2013) artikkelien perusteella tutkimuksen toteuttamiseen siinä mielessä, että se soveltuu parhaiten psykologisten, sosiaalisten mutta myös (yritys)kulttuurillisten ilmiöiden jäsentelyyn. Työelämässä palkitseminen mielletään usein psykososiaaliseksi käsitteeksi, sillä siihen sisältyy ja kätkeytyy monia asioita, joilla on työntekijöihin psykologinen ja sosiaalinen vaikutus. Tavoitteena on löytää haastattelussa toistuvia teemoja, ajatuksia, kaavoja tai tunteita. Jotkin näistä eivät välttämättä tule esille yksiselitteisesti kohdehenkilön kertomuksista, mutta kontekstin perusteella voidaan löytää yhtäläisyyksiä eri kohdehenkilöiden välille. Toisaalta mahdollista on myös, että hajonta vastauksissa on niin laajaa, että yhtäläisyyksiä on vaikea havaita. Tässä tapauksessa täytyy tarkastella tutkimuksen mielekkyyttä, kysymysten asetantaa tai etsiä esimerkiksi olemassa olevasta kirjallisuudesta perusteita vastausten pirstaloituneisuuden selittämiseksi.

Teema-analyysin peruspilarit ovat muiden laadullisen tutkimusmenetelmien kanssa varsin samankaltaisia. Ensin kerätään riittävä määrä aineistoa soveliaimmaksi katsotulla tavalla (esimerkiksi haastattelut). Tämän jälkeen haastattelut käännetään/litteroidaan tutkimuksen kielelle, syvennyttään kerättyyn aineistoon ja se jäsenellään sopiviin kategorioihin niin kuin missä tahansa muussakin analyysimenetelmässä. Seuraavaksi aineistoa tarkastellaan kriittisesti palkitsemisen näkökulmasta ja tulkitaan kuinka vastauksen vertautuvat tutkimuskysymyksiin ja koko tutkimuksen premissiin. Viimeiseksi vahvistetaan analyysin kautta tehdyt löydökset kirjallisuuden, tutkimuksen ulkopuolisen

aineiston tai kohdehenkilöiltä saadun palautteen perusteella ja esitellään löydökset tutkimuksen lopuksi.

Haasteelliseksi tämän analyysimenetelmän tekee sama seikka kuin muissakin laadullisen tutkimuksen analyysimenetelmissä. Aineistoa ja aiheita käsitellään aina tietyllä subjektiivisuudella ja löydösten analyysin perustuu väkisinkin hiukan tutkimusta suorittavan henkilön/henkilöiden käsitykseen aiheesta. Rajoitteita tutkimukseen luo se, että haastattelut, analyysi ja tutkimus tulee toteuttaa kohdehenkilöiden yksityisyyttä ja toiveita kunnioittaen. Tämä tarkoittaa sitä, että analyysin ulkopuolelle saattaa joutua rajaamaan tutkimuksen kannalta kriittistä aineistoa, koska kohdehenkilö voi olla tunnistettavissa tekstin perusteella. Toisaalta avointen, tarinamuotoisten haastattelujen aineisto voi helposti muodostua valtavan laajaksi ja monitahoiseksi/-syiseksi, jolloin aineiston kategorisointi ja analyysi vaikeutuu ja muuttuu niin ajallisesti kuin määrällisesti haastavaksi.

5 Löydökset

Tässä tutkielman osiossa käsitellään kerättyä aineistoa teema-analyysin avulla. Haastatteluissa käsiteltiin palkitsemisen ja vastuullisuuden suhdetta mahdollisimman laajasti. Kerätystä aineistosta nousi esiin viisi selkeää teemaa (Taulukko 2), joiden kautta pystyttiin muodostamaan tuloksia aineistosta.

Keskeiset arvot	Palkitsemisen ominaisuudet	Monitahoinen vastuullisuus	Vastuullisuuden rooli palkitsemisessa	Palkitsemisen kehittäminen
Oikeudenmukaisuus	Suoriutumisen tai suoritteiden johtaminen	Yksilön vastuu organisaation vastuullisuudesta	Arvojen merkitys vastuullisessa palkitsemisessa	
Johdonmukaisuus	Työnantajalta saatu huomio	Työnantajan vastuullisuus	Vastuullinen palkitseminen vetovoimatekijänä	
Kommunikaatio	Työelämän tasapaino			

Taulukko 2. Teema-analyysin tulokset

5.1 Keskeiset arvot

Läpi kerätyn aineiston kertaantui kolme aiheeseen keskeisesti liittyvää käsitettä/arvoa: oikeudenmukaisuus, johdonmukaisuus ja kommunikaatio. Jokainen vastasi myöntävästi kysyttäessä tarvitseeko palkitsemisen olla vastuullista. Vastuullisen palkitsemisen pääpilareita ovat juuri muun muassa nämä arvot. Jokainen haastateltava mainitsi jossain välissä haastattelua tärkeäksi arvoksi sen, että työnantajan toiminta (palkitsemisessa) on

oikeudenmukaista tai oikeasuhtaista. Neljä kuudesta haastateltavista oli myös kokenut tai havainnut epäoikeudenmukaisuutta työpaikallaan joko nykyisen tai edellisen työnantajan palveluksessa. Toistuvana teemana esiin nousi myös työntekijän arvostaminen ja kuinka se on ollut kovin epäjohdonmukaista liian usein. Jokainen haastatelluista korosti arvostetuksi tulemisen tärkeyttä, mutta keinot miten he toivoivat sitä näytettävän, olivat hyvin erilaisia. Yksi toivoi positiivisen palautteen kautta tulevaa huomiota, toiset oikeasuhtaisia bonuksia hyvistä suorituksista ja kolmannet laajamittaisempaa aineellisen ja aineettoman palkitsemisen yhtälöä. Rivien välistä oli tulkittavissa myös se, että työnantajalta sekä työnantajan edustajalta (esihenkilö) toivottiin selkeää ja avointa kommunikaatiota läpi organisaatorakenteen. Joidenkin haastateltujen työpaikoilla esiintyi hyvin matalaa hierarkiaa, joka helpotti kommunikaatiota osaltaan, toisaalta koettiin myös palautteen antamisen esihenkilölle olevan käytännössä turhaa.

5.1.1 Oikeudenmukaisuus

Oikeudenmukaisuus korostui vastauksissa monella tavalla. Suomalaiseen yhteiskuntaan eittämättä kuuluu vahva tajunta oikeasta käytöksestä tai oikeudenmukaisesta toiminnasta. Tämä korostui myös kaikkien haastateltavien vastauksista. Vastauksissa pystyi havaitsemaan kahdenlaista oikeudenmukaisuutta. Ensimmäisessä oikeudenmukaisuuden laadussa oli kyse puhtaasti tehdystä työstä saatavaan korvaukseen. Eli työn määrän, laadun, kuormittavuuden perusteella työstä pitäisi saada reilu korvaus. Tämä jakaantui vielä koskemaan niin omaa henkilökohtaista kompensatiota kuin samaa työnkuvaa suorittavien kollegoiden kompensatian vertailuun. Toinen oikeudenmukaisuuden laatu koski enemmän sitä, että haastateltavat olivat kokeneet joko itsensä tai kollegansa tehneen sen verran hyvää työtä, että palkkio hyvin tehdystä työstä olisi ollut paikallaan muullakin tapaa kuin mainintana viikkopalaverissa pomon suusta sivulauseessa. Tai he olivat itse saaneet suoritusperusteisen palkkion, mutta projektiin apuna osallistunut kollega jäi ilman. Haastateltava A oli kokenut juuri tämän työpaikallaan. Hän oli saanut ylimääräisen palkkion hyvästä työsuoritteesta monimutkaisessa projektissa, mutta hänen apunaan

toiminut sihteeri oli jäänyt ilman palkkiota. A toivoi, että jatkossa hänen saamansa ylimääräinen palkkio voitaisiin jakaa projektiin osallistuneiden toimihenkilöiden kesken.

Haastateltava B mainitsi oikeudenmukaisuudesta puhuttaessa sen, että jokainen meistä on yksilö. Työntekijöillä voi olla erilaisia tarpeita ja nämä tulisi huomioida, jotta jokaisella on mahdollisuus onnistua työssään. Yhdenvertaisuutta saisi olla sen verran, että jokaisella on mahdollisuus tulla palkituksi, vaikka ei lähtisikään liikkeelle samalta viivalta. Sekä A että B mainitsivat yhteisten sääntöjen tärkeydestä ja siitä, että ne ovat samat jokaiselle työpaikalla. C mainitsi sovituissa raameissa toimimisesta ja toivoi jokaisen työpaikalla toimivan niiden puitteissa. Haastattelun lopussa C korosti erityisesti johdon ja esihenkilöiden osaamista.

”Jos esihenkilönä tai johtajana on henkilö, joka ei hallitse esim. yhdenvertaista toimintaa ja pelisäännöissä pysymistä niin se sitten heijastuu koko työyhteisöön.”
– Haastateltava C

Haastateltava D toivoi työnantajaltaan enemmän ansaintamahdollisuuksia työntekijöille, sillä tällä hetkellä esimerkiksi hänen työpaikallaan on juuri heikennetty työntekijän mahdollisuuksia ansaita johdon tekemällä yksipuoleisella ilmoituksella. Haastateltava E nosti esille työnantajan vastuun oikeudenmukaisessa toiminnassa esimerkiksi työnkuvan muuttuessa ylennyksien kautta. Hänen työpaikallaan on esihenkilöasemassa olevia henkilöitä, jotka ovat saavuttaneet asemansa pääasiallisesti mielistelemällä organisaation johtoa eikä kaikilla näistä mielitelijöistä ole riittävää kompetenssia hoitaa omaa työtään sen vaatimalla tavalla.

Toisaalta haastateltava E mainitsi kierrätyksen, monikulttuurisuuden ja yhdenvertaisuuden (erilaisten ihmisten huomioinnin) osana työpaikkojen viherpesuvastuullisuutta. Haastateltava F nosti esiin tapauksen edellisestä työpaikastaan, jossa useampi henkilö teki samaa työtä mutta palkoista ja bonuksista puhuttaessa kävi ilmi, että jokaista oli palkittu eri tavalla. Tämä ei oikein istunut F:n arvomaailmaan ja hän on myöhemmin vaihtanut työnantajaa.

5.1.2 Johdonmukaisuus

Johdonmukaisuus arvona nousi hyvin esille oikeudenmukaisuuden vanavedessä sekä palkitsemisesta ja vastuullisuudesta puhuttaessa. Johdonmukaisuudesta voisi näitä haastatteluja tarkastellessa puhua tavallaan oikeudenmukaisuuden jatkeena. Haastateltavilla oli jokaisella omat toiveensa siitä millaista palkitsemisen tulisi olla, millainen palkitseminen on oikeudenmukaista tai millainen palkitseminen on vastuullista. Yhteistä jokaiselle vastaajalle oli se, että organisaatioiden toivottiin kehittyvän johonkin suuntaan, sitoutuvan siihen kehitykseen pitkäjänteisesti ja toimivan ennustettavasti (johdonmukaisesti). Haastateltava A korosti kaikkia koskevien samojen sääntöjen tarpeellisuutta ja niiden perustuvan oikeudenmukaisuuteen, johdonmukaisuuteen ja yhdenvertaisuuteen. Hän mainitsi erikseen johdonmukaisuuden tärkeydestä palkitsemisessä ja siinä ketkä saavat bonuksia.

“Jos mahdollisuus saada palkitsemista on sovittu, niin se myös sitten saadaan, kun tavoitteet täyttyvät. Palkitsemisen on koskettava koko tiimiä, joka osallistuu siihen asiaan, joka johtaa palkitsemiseen. Rahallinen määrä ei ole niin kriittinen.”
– Haastateltava A

Haastateltava B nosti johdonmukaisuuden palkitsemisessä yhtä lailla keihään kärkeen, hän toivoi palkitsemisen ja palautteen olevan tasapuolista ja kumpaakin jaettavan silloin kun se on ansaittu (niin hyvässä kuin pahassa). C:n haastattelussa korostui läpi haastattelun johdonmukaisuus. C toivoi muun muassa palkitsemisen vastaavan tehdyn työn määrää ja jokaisella samaa työtä tekevällä tulisi olla samanlaiset mahdollisuudet saada samanlaiset palkinnot työstään. Organisaation toiminnasta hän mainitsi sen, että toiminnan kokonaisuuden tulisi perustua yhteisille säännöille ja toiminnan kokonaisuudessaan tulisi olla johdonmukaista näiden sovittujen sääntöjen mukaan. C:n työpaikoilla oli ollut erilaisia keinoja palkita työntekijöitä suoritteista, mutta niitä käytettiin vain harvakseltaan ja hänen mielestään palkitsemiskriteerien säästeliäällä käytöllä on todennäköistä, ettei palkitseminen ole pitkällä aikavälillä johdonmukaista.

Haastateltavat D ja E toivoivat johdonmukaisuutta siinä, että työpaikalla pidettäisiin kiinni sovituista palkitsemistavoista pitkäjänteisesti. D toivoi, että muutoksista neuvoteltaisiin tarvittaessa. E puolestaan peräänkuulutti uuden käyttöön tulossa olevan palkitsemismallin palkitsevan johdonmukaisemmin eikä ruokkivan turhia vapaamatkustajia työpaikalla. Haastateltavan F vastauksissa toistui pitkäjänteisyys toiminnassa, palkitsemisessa, työntekijöiden roolittamisessa ja roolien hallinnassa ja arvioi pitkäjänteisen ja johdonmukaisen toiminnan (sekä palkitsemisen) sitouttavan työntekijöitä organisaatioon.

5.1.3 Kommunikaatio

Kommunikaatio ei terminä esiintynyt haastateltavien vastauksessa lainkaan mutta tarve avoimelle, toimivilla kommunikaatiolle oli selvä itse riveillä ja myös niiden väleissä. Haastateltava A totesi työnantajan olevan muuten hyvä, mutta kommunikaatio ei ole yrityksen johtajan vahvuuksia. Tämä ilmenee esimerkiksi palkkapäivinä tilille tupsahtavista yllätysbonuksista; siitä että, johtaja tekee työntekijöilleen kuuluvia työtehtäviä kaikessa hiljaisuudessa tai siitä, että johtaja on niin kiireinen ja kiinni puhelimessaan, että välillä vuorovaikutus työntekijöiden ja johtajan välillä on olematonta. Kun johtaja kuitenkin saadaan pysähtymään ja miettimään asioita niin tulokset ovat usein positiivisia ja työntekijöiden kannalta esimerkiksi työn tehokkuutta edistäviä. Haastateltava B puolestaan kiitteli avoimesti työnantajansa kommunikaatiota, hyvät suoritukset huomattiin ja toisaalta virheistäkin sai rakentavaa kritiikkiä. B koki hyvän palautteen aiheuttavan mielihyvää sekä toimivan motivaation lähteenä. C puolestaan koki kommunikaation olevan puutteellista niin palkitsemisessa kuin vastuullisuudessakin. Asioista, joista tulisi keskustella avoimesti ei välttämättä keskusteltu avoimesti, tietynlaiset ja tiettyjen henkilöiden tuottamat ongelmat lakaistiin hiljalleen maton alle. D piti tärkeänä kommunikoida työntekijöiden parissa. Hän haluaa varmistaa, että jokaisella on työpaikalla mahdollisimman hyvä olla ja jokainen pystyy suoriutumaan työstään parhaalla mahdollisella tavalla. Puolestaan organisaation johdolla olisi hänen mielestään varaa parantaa kommunikaatiota, johto on viime aikoina tehnyt heikennyksiä työntekijöiden palkitsemismalliin lähinnä yksipuolisella

ilmoituksella eikä kohtalaisen merkittävästä heikennyksestä ole keskusteltu työntekijäosapuolen kanssa.

“Huolehditaan, että kaikilla on hyvä mieli tulla töihin. Huolehditaan, että työntekijät voivat tulla töihin mukavalla ja hyvällä fiiliksellä.”

– Haastateltava D

E piti suullista palautetta motivoivana, mutta samalla myös kritisoi työnantajansa toimintaa kommunikaation suhteen. Työpaikalla oli nähtävissä hyviä elementtejä esimerkiksi kyselyjen kautta, mutta kyselyissä saatu negatiivinen palaute ei johtanut keskusteluihin palautteen kohteen kanssa. Eli esimerkiksi jos työntekijä koki esihenkilön käytöksen kiusaamiseksi, uhkaavaksi tai muulla tapaa sopimattomasti, tätä esihenkilöä ei huomautettu käytöksestään millään tavalla.

F puolestaan näki entisten työnantajien kommunikaatiossa palkitsemisen ja palkitsemismallin suhteen. Ylimääräiset palkkiot/palkitsemiset perustuivat malliin, jota ei ollut missään julkisesti saatavilla vaan se oli esihenkilön sekä HR:n käytössä. Palkkioihin johtavat mittarit ja niihin asetetut tulokset kuitenkin olivat sekä työntekijän että esihenkilön käytettävissä ja näitä käytiin läpi (kehitys)keskusteluissa vuosittain. F:n nykyisen työnantajan palkitsemismalli on avoimesti saatavilla organisaation intranet-sivustolla sekä tiimikohtaiset mittarit löytyvät tiimin omalta keskustelupalstalta/-ryhmästä. Työnantaja viestii avoimesti palkitsemisen toteutumisesta ja myös tiimin vetäjien keskustelu palkitsemisestä on avoimempaa nykyisessä kuin aikaisemmissa työpaikoissa.

5.2 Palkitsemisen ominaisuudet

Haastateltavien käsitys palkitsemisestä oli hyvin laajaa. Haastattelujen “yksisarvinen” oli tässä tapauksessa haastateltava E. E antoi hyvin värikkäitä ja seikkaperäisiä vastauksia aiheesta, sillä hän on mukana työryhmässä, jossa kehitetään palkitsemista ja palkitsemismallia heidän työpaikallaan. Pääasiallisesti palkitseminen näyttäytyi verbin “palkita” johdannaisena. Haastateltavat esittivät erilaisia määritelmiä, jotka liittyivät

pääasiallisesti odotukset ylittävän suoriutumisen palkitsemiseen. Haastateltava B:n määritelmä palkitsemiselle kuitenkin kiteyttää hyvin ja ytimekkäästi sen, mistä palkitsemisessa itseasiassa on kyse:

“Mielihyvän tuottamista hyvästä suorituksesta. Materiaa tai hyvää palautetta.”
– Haastateltava B

Juuri siitähän palkitsemisessa on syvimmiltään käsitys. Työtä tehdään siitä saadun mielihyvän ja/tai hyödyn vuoksi. Oikeanlainen työ oikeanlaiselle ihmiselle itsessään tuottaa jo mielihyvää. Jos tämä ihminen saavuttaa työssään vielä hyviä suorituksia ja saa tästä hyötyjä itselleen esimerkiksi positiivisen palautteen, rahapalkan, erilaisten bonuksien tai vaikkapa koulutuksen tai uusien tehtävien muodossa, syntyy tilanteesta itseään ruokkiva positiivinen kierre työpaikalla. Tämän kaltainen kierre pitäisi työpaikalla pystyä mahdollistamaan mahdollisimman monelle yksilökohtaisista mielihaluista huolimatta.

5.2.1 Suoriutumisen tai suoritteiden palkitseminen

Haastateltavien A ja C vastaukset keskittyivät pitkälti yksittäisten (erinomaisten) suoritteiden palkitsemiseen työnantajan taholta. Haastateltava A mielsi palkitsemisen olevan palkkio tai bonus. Haastateltava C oli samoilla osittain samoilla linjoilla A:n ja piti palkitsemista arvostuksena jollakin tapaa merkittävämmästä työsuoritteesta. Haastateltava D keskittyi täysin aineelliseen palkitsemiseen (rahapalkka + hyvän suorituksen ekstrapalkitseminen). Haastateltavat B ja F lähestyivät vastauksissaan enemmän palkitsemista käsittelevän kirjallisuuden määritelmiä. F sanoi palkitsemisen olevan sitä jotain mitä hän haluaa saada kompensationsa tehdystä työstä. Esimerkkeinä F luetteli rahan, ylimääräiset vapaat, ylennyksen tai ylipäätänsä minkä tahansa hänen uraansa tai elämäänsä hyödyttävän asian, jonka työnantaja voi tarjota.

5.2.2 Työnantajalta saatu huomio

Kun siirryttiin keskustelemaan haastateltaville itselleen tärkeistä asioista palkitsemisessa, fokus liikahti huomattavasti enemmän rahapalkan tai palkitsemiseen liittyvien asioiden taustatekijöihin kuin itse siihen tehdystä työstä saatuun korvaukseen. Haastateltavista vain E korosti rahapalkan korostuvan motivaation lähteenä. Sivulauseessa hän puolsi myös suullisen palautteen motivoivaa vaikutusta omaan työntekoon. E osasi myös pukea parhaiten sanoiksi meidän jokaisen ajatuksen siitä, mikä on aivan välttämättömin asia palkitsemisessa työnantajan toimintaa tarkastellessa:

“Tärkeintä, että hyvä suoriutuminen huomataan jollain tavalla.”
– Haastateltava E

On tärkeää huomata, että työnantaja huomaa suoriutumisesi ja palkitsee sinua siitä jollakin tavalla jo työsopimuksessa määritellyn rahapalkan lisäksi. Tähän voi riittää vain pomon maininta taukotilassa siitä, kuinka hänen mielestään työntekijä E on tehnyt paljon pyyteetöntä, tarkkaa ja tuottoisaa työtä firman eteen ja kuinka hän pomona arvostaa E:tä työntekijänä ja kollegana. Jos tähän liittyy mukaan esimerkiksi mainintoja työnkuvan muutoksista ja mahdollisista palkankorotuksista seuraavan kehityskeskustelukierroksen yhteydessä, on E varmasti aika tyytyväinen työntekijä omalla työpaikallaan. Haastateltava B:n puheissa korostui työnantajan tai esihenkilön antama arvostus omalle työlle ja työnantajan kyky näyttää se arvostus. Arvostuksesta kävi niin saatu hyvä palaute kuin myös materia tai palkka, mutta hyvän palautteen saanti motivaation lähteenä nousi haastattelusta erityisesti esiin.

5.2.3 Työelämän tasapaino

Haastateltava F nosti esiin tasapainon oman suoriutumisen, työn määrän ja palkitsemisen välillä. Jos suoriutuu hyvin isosta määrästä työtä niin silloin palkitsemisenkin tulee olla riittävän suurta. Osaltaan myös haastateltava C mainitsi työn ja palkitsemisen välisen mittakaavan oikeasuhtaisuudesta hänelle tärkeänä osana palkitsemista. Tässä lähestytään työn kuormittavuuden ja työstä saadun kompensaation

välistä suhdetta. Jos työntekijä kokee niin aineellisen kuin aineettoman kompensaation riittäväksi, niin hän todennäköisemmin sietää kuormittavampaa työtä ainakin jonkin aikaa. Tästä on hyvä rakentaa aasinsilta seuraavaan käsiteltävään teemaan, vastuullisuuteen työpaikalla.

5.3 Monitahoinen vastuullisuus

Haastateltavien vastauksien skaala kysyttäessä vastuullisuudesta yllätti laajuudellaan. Vastausten kirjo toimii hyvin todisteena siihen, että kuinka vastuullisuus on käsitteenä lävistänyt yhteiskunnan ja saavuttanut jonkinlaisen kyllästymispisteenkin. Kyllästymispistettä voidaan perustella sillä, että tämänkin tutkielman haastatteluissa yksi haastatelluista mainitsi viherpesuvastuullisuuden ennen kuin siirryttiin itse asiaan vastuullisuudesta esimerkiksi työpaikalla. Haastatteluissa vastuullisuuden määritelmän pohjana toimi verbi ”olla vastuussa jostakin” eli esimerkkinä vaikkapa yksilön vastuu työnsä laadusta tai tasosta. Esitettyjen lisäkysymysten jälkeen löydettiin moniulotteisempia vastauksia ja mainittiin sosiaalinen vastuu, vastuu tuottavuudesta, vastuu sidosryhmistä, vastuu tulevaisuudesta, vastuu eettisestä toiminnasta, vastuu lain/sääntöjen noudattamisesta, vastuu ympäristöstä tai vastuu taloudesta. Myös työnantajan vastuu työntekijöiden suhteen esimerkiksi erityistarpeiden tai tiimin hyvinvoinnin näkökulmasta nousi keskusteluun.

5.3.1 Yksilön vastuu organisaation vastuullisuudesta

Jokainen haastateltavista korosti joko suoraan tai rivien välistä tulkiten yksilön vastuuta osana vastuullista toimintaa organisaatiossa. A mainitsi oman työpanoksen ja tehtävät, joista jokainen on vastuussa, lisäksi jokaisella olevan vastuun etsiä tarvittaessa tietoa tai apua tehtävien asianmukaiseen hoitoon. Tämä on hyvä ohjenuora työntekijälle, ongelmien tai haasteiden kanssa ei tarvitse painia yksin vaan toimivassa ja vastuullisessa organisaatiossa esimerkiksi kokeneemmat kollegat voivat ottaa kopin tilanteesta, jossa kokemattomampi kollega on ongelmassa. B kiteytti asian jälleen kerran lyhyesti ja ytimekkäästi:

“Otetaan vastuu firman ja työyhteisön toiminnasta oman toiminnan kautta.”
– Haastateltava B

C totesi vastuullisuuden olevan sitä, että toimii omien sitoutumisiensa mukaan eli hoitaa työtehtävät sovitusti. D mainitsi myös asioiden hoitamista työpaikalla sovitusti korostaen kaupan alan myyntityössä vastuun työssä olevan korostetusti asiakkaiden ja myyjien välisen kanssakäymisen laadussa ja toimivuudessa. E korosti kaikkein selkeimmin yksilön vastuuta työpaikalla. Yksilön käytös ja asenne määrittelevät monia asioita työpaikalla ja toimimalla niin, että kantaa vastuun omasta työstään, kantaa samalla vastuun organisaation toiminnan tuottavuudesta, prosessien toimivuudesta ja saavuttaa samalla todennäköisemmin esimerkiksi tulospalkkioita. F:n mielestä vastuullisuus on pitkäjänteistä ja laadukasta suoriutumista työstä, jolla pystytään saavuttamaan jatkuvaa menestystä ja luodaan lisäarvoa kaikille osapuolille. Tätä edesauttaa se, että henkilöstön hallinnassa pyritään välttämään kohtaanto-ongelmia; työntekijä ja työ ovat toisilleen sopivat.

5.3.2 Työnantajan vastuullisuus

Haastateltavat A, B ja C nostivat kaikki esille elementtejä työnantajan toiminnan johdonmukaisuudesta, yhdenvertaisuudesta ja lainmukaisuudesta. A mainitsi vastuullisuuden olevan sopimusten, lain ja ohjeiden noudattamista järjestyksen nimissä, lisäksi hän vaati kaikille samoja sääntöjä työpaikalla. B peräänkuulutti toiminnan eettisyyttä ja lakien sekä yleisten periaatteiden noudattamista. C puolestaan nosti esille sovittujen raamien johdonmukaisen noudattamisen tärkeyden, jotta toiminta on kokonaisuudessaan vastuullista. C lisäsi erikseen, että erilaisista näkökulmista toimintaan tulee lisää konkretiaa toimintatapojen suhteen. Tästä voidaan tehdä sellainen johtopäätös, että C:n mielestä organisaation toiminta on kokonaisuudessaan vastuullista, kun noudetaan kunkin näkökulman tai osa-alueen lainsäädäntöä ja käytetään työpaikan pelisääntöjen pohjana lainsäädäntöä ja alaan/aiheeseen sopivia parhaita käytäntöjä. Sekä A ja D puhuvat vastuusta sidosryhmiä kohtaan ja A painottaa erityisesti molemminpuolista vastuuta yhteistyössä sidosryhmien kanssa, C lisää tähän aiheeseen

sen, ettei omalla toiminnalla tulisi aiheuttaa negatiivisia vaikutuksia. D nosti ainoana esille tässä vaiheessa sen, että on vastuullista ja tärkeää huolehtia työntekijöistä, esimerkiksi työturvallisuuden, jaksamisen ja mielenterveydenkin kannalta.

“Huolehditaan siitä, että kaikilla on hyvä mieli tulla töihin ja kannetaan vastuu siitä työporukasta ja -yhteisöstä.”

– Haastateltava D

Siirryttäessä keskustelemaan mikä vastuullisuudessa on tärkeää haastatelluille, vastaukset olivat hyvin yksimielisiä. Vastuullisuus työpaikalla ylipäätensä on tärkeää, mutta työnantajan toiminnan vastuullisuus työntekijää kohtaa sekä työntekijän vastuu oman työpaikan toiminnan jouhevuudesta olivat ne tärkeimmät teemat. A mainitsi vastuun yrityksen omistajaa kohtaan eli pitää pystyä tekemään riittävää tulosta työssään, jotta työpaikka säilyy jatkossakin. B:n vastaus liittyi omiin arvoihin ja eettiseen, vastuullisen henkilökohtaiseen toimintaan. B halusi pystyä seisomaan ylpeänä tekojensa takana tietäen, että on toiminut niin kuin kuuluukin. C:n puolestaan voisi ajatella haluavan vältellä turhia riskejä vastuullisuuden avulla. Hän näki vastuullisuudessa tärkeimpänä seuraavaa:

“Minulle tärkeintä vastuullisuudessa on se, ettei vaaranneta omalla toiminnalla mitään, oli kyse sitten ihmisistä, taloudesta tai muusta sellaisesta. Tärkeintä on se, että toiminnan kokonaisuus on kunnossa (johdonmukaista).”

– Haastateltava C

D korosti rooliaan esihenkilönä ja kuinka siihen kuuluu vastuu työntekijöiden olosuhteista huolehtiminen. Tärkeä osa hänen työtään on edistää työntekijän etua ja parantaa heidän oloaan ja asemaa työpaikalla. E nosti esille eniten työnantajan roolia vastuullisessa toiminnassa työpaikalla. Hänen mielestään resurssien on oltava kunnossa, että työntekijät pystyvät suoriutumaan tehtävistään työpaikalla mahdollisimman hyvin. Esihenkilöiden ja/tai johdon vastuulla on huolehtia työn vastuun jakautumisesta niin, että jokaisella on osaaminen ja kyky suoriutua heille annetuista tehtävistä. Lisäksi E teroitti eritoten työntekijän ymmärrystä omasta roolista ja vastuusta työpaikalla.

“Omalla panoksella vaikutetaan muidenkin työn määrään ja hommien toimivuuteen. Työpaikalta pitäisi kitkeä vastuuton saikuttaminen ja “ei ole minun ongelmani”-asenne.”

– Haastateltava E

E:n asenteissa tätä teemaa kohtaan näkyy selkeästi omakohtaiset kokemukset työpaikalta. Kollegat jäävät kotiin sairastamaan omalla ilmoituksella, jos joskus ei huvita tulla töihin. Toisaalta kommentista paistaa myös ärtymys kollegoiden välinpitämättömyyteen työtä ja työpaikkaa kohtaan. Jos osaamista ja aikaa on tehdä jokin asia, jolla helpotetaan koko tiimin työskentelyä, olisi loogista toteuttaa tuo asia. Mutta edellä mainitulla “ei ole minun ongelmani”-asenteella saadaan aikaan, se että välinpitämättömyys työpaikalla mahdollisesti leviää ja ilmapiiri heikkenee. Viimeisimpänä F näki työpaikan kulttuurin ja työnkuvien kehittämisen tärkeänä osana vastuullista toimintaa. Kun työelämän ja siviilielämän välillä on tasapaino ja työpaikan kulttuuri tukee tällaisen tasapainon säilyttämistä, saadaan työntekijöistä pitkäjänteisesti enemmän irti.

5.4 Vastuullisuuden rooli palkitsemisessa

Osa haastatelluista puhui palkitsemisesta puhuttaessa pääasiassa rahapalkasta, kertapalkkioista, bonuksista ja siitä, että erityisen hyvistä suorituksista palkitaan jollakin ylimääräisellä. Kun vastuullisuus yhdistettiin palkitsemiseen kysymällä mitä heidän mielestään on vastuullinen palkitseminen tai tulisiko palkitsemisen olla vastuullista työpaikalla, saatiin tutkijan näkökulmasta haastatteluiden mielenkiintoisimmat vastaukset. Kaikkien haastateltujen mielestä palkitsemisen tulisi aina olla vastuullista ja heidän kuvauksensa vastuulliselle palkitsemiselle sopivat teoriaosiossa esiin nousseisiin määritelmiin hyvin. Tämä on hyvä todiste siitä, kuinka jo aiemmin mainittu epäily vastuullisuudesta ja sen tarpeellisuudesta on juurtunut ihmisten mieliin syväälle.

5.4.1 Arvojen merkitys vastuullisessa palkitsemisessa

Kysyttäessä mitä vastuullinen palkitseminen oikeastaan on, A mainitsi työnantajan moraalisen ja sosiaalisen vastuun palkitsemisessa. B korosti yhdenvertaisuutta ja tasapuolisuutta. Hänen mielestään ketään ei tulisi suosia, palkitaan vain silloin kun se on työnteolla ansaittu ja palkitaan nimenomaan tasapuolisesti. C mainitsi tavaramerkikseen muodostuneen johdonmukaisuuden, hänen mielestään palkitseminen on vastuullista, kun se on johdonmukaista, oikeasuhtaista ja perusteet palkitsemiselle ovat selkeät ja kunnossa. D viittasi haastattelutilanteessa esiin käyneeseen muutokseen työpaikalla, jossa työnantaja yksipuolisesti heikentää lisäansainnan mahdollisuuksia, jopa merkittävästi. Vastuullinen palkitseminen on sitä, että pidetään kiinni sovituista palkitsemiskäytännöistä eikä ilmoiteta ison mittakaavan muutoksista lyhyellä tiedotteella, jonka rivien välistä voi tulkita viestin olevan "Ai niin, päätettiin, että tämä meneekin jatkossa muuten näin."

Kysyttäessä syitä, sille miksi palkitsemisen täytyy olla vastuullista, A perusteli näkemystään vastuullisuuden tarpeellisuudelle sillä, että vastuullisuus tuo palkitsemiseen tolkkua ja ajatusta ja se tekee siitä tasapuolisempaa sekä eettisempää. B:n voidaan nähdä pitävän vastuullisuutta palkitsemisessa jonkinlaisena itseisarvona, sillä hän esitti vastakysymyksen: "Ei kai se edesvastuutontakaan voi olla?" Jatkaen siihen, että tuskin kukaan haluaa huonoa, edesvastuutonta palkitsemista, ei kukaan olisi tyytyväinen huonoon palkitsemiseen työpaikalla. C:n johdonmukaisessa maailmassa kaikki toiminta on lähtökohtaisesti vastuullista, joten palkitsemisen tulee myös olla vastuullista:

"Jos palkitseminen ei olisi vastuullista niin silloin palkitsemisessa tapahtuisi eriarvoisia tilanteita, joissa kahta ihmistä kohdeltaisiin eri tavoin, vaikka heidän työpanoksensa tai meriittinsä jossakin työsuoritteessa olisivat täysin samanarvoisia." – Haastateltava C

5.4.2 Vastuullinen palkitseminen vetovoimatekijänä

E puheen painopiste oli tässäkin yhteydessä aineellisessa palkitsemisessa. Vastuullista on palkita ihmisiä niin, että he pysyvät tyytyväisinä työhönsä, mutta ei niin avokätisesti, että firman talous kärsii palkitsemisesta. E:n mielestä palkitsemisen pitää olla vastuullista sen vuoksi, että vastuullinen palkitseminen sitouttaa (hyvät) työntekijät organisaation toimintaan. Vastuullinen palkitseminen on pitkäjänteistä työtä työnantajan suunnasta, jolla he pyrkivät pitämään motivaation ja sitoutumisen organisaation toimintaan korkealla. Tällöin työpaikan tarve kouluttaa uusia työntekijöitä vähenee ja työn laatu kärsii vähemmän pienemmän vaihtuvuuden kautta.

D korosti omaan työpaikkansa myyntityön ominaispiirteitä vastauksessaan. Jos palkitseminen on vastuullista ja toimivaa eli toimitaan työntekijän mahdollisuuksia edistäen, on työntekijöillä parempi olla työpaikoilla. Hän kiteyttää myyntityön ytimen hyvin:

“Myynti on fiilislaji ja kun meillä kaikilla on hyvä olla, niin silloin suoriudumme kaikista parhaiten.”
– Haastateltava D

F:n perusteet viittaavat hänen aikaisempiin kokemuksiinsa ja ovat lähellä C:n mielipiteitä. Palkitsemisen tulee olla vastuullista, koska kun se on vastuullista jokainen saa tasapuolista kohtelua ja saavat samasta työstä saman korvauksen. Hän otti esille uudestaan sen, että on vaihtanut työnantajaa osittain siitä syystä, että hän sai samasta työstä pienemmän korvauksen kuin toinen työntekijä. Kun palkitseminen on johdonmukaista ja tasapuolista, se sitouttaa ja motivoi työntekijöitä. F:n vastaus oli kaikinensa ehdottomasti hienoa ajattelua ja tarjosi laajimman vastauksen tähän aiheeseen:

“Jos vastuullisuus pitkäjänteisesti kannattavaa toimintaa niin silloin vastuullisen palkitsemisen täytyisi siis olla jatkuvaa ja motivoivaa palkitsemista työntekijälle. Kun heitä palkitaan suorituksesta ja kokevat saadun korvauksen reiluksi, he ovat motivoituneita tekemään työtään jatkossakin yhtä hyvin, ellei paremmin. Jotta

heitä palkittaisiin jatkossakin yhtä hyvin. Vastuullisen palkitsemisen täytyy olla motivoivaa, sen takia työntekijöitä palkitaan.”

– Haastateltava F

Vastauksista voidaan päätellä, että jokaiselle vastaajalle vastuullisuus palkitsemisessa on ikään kuin eräänlainen turvaverkko, joka takaa heille sen vähittäiskohtelun, jonka he tuntevat ansaitsevansa. Vastuullisuus palkitsemisessa luo edellytyksiä niin työnantajan kuin työntekijänkin menestykselle. Vaikka käsitteenä vastuullisuus on joidenkin mielestä kulunut ja menettänyt arvoaan, on pystyttävä katsomaan käsitteen läpi tai sen taakse, jotta sen arvo voidaan todella ymmärtää. Puhuttaessa pelkästä palkitsemisesta vastauksissa nousi esiin pääasiallisesti aineelliseen palkitsemiseen liittyviä asioita, kuten rahapalkka, palkkiot, korvaukset, lisät. Vastuullisuus tuotti pitkälti vastaajien omiin tärkeisiin arvoihin perustuvia vastauksia. Kun termit lyötiin samaan asiayhteyteen palkitsemisesta tulikin hyvin arvopohjaisesti latautunutta ja useimpien vastaajien kuoren alta alkoi paljastua niitä ideoita ja arvoja, joilla oman työpaikan palkitsemista ja ilmapiiriä voitaisiin kehittää eteenpäin. Voidaan siis sanoa vastuullisuudella olevan rooli palkitsemisessa nyt ja tulevaisuudessa.

5.5 Palkitsemisen kehittäminen

Jokainen haastateltava toivoi, että joko nykyinen työnantaja toimisi tai edelliset työnantajat olisivat toimineet eri tavalla palkitsemisen suhteen. Toisaalta esimerkiksi haastateltava F oli erittäin tyytyväinen nykyisen (mutta ei edellisen) työnantajan palkitsemismalliin ja työnantajan kommunikaation siitä, kuinka palkitsemismalli toimii. Jokaisen haastateltavan työpaikalla palkitsemisen peruspilarit olivat kunnossa eli kokivat saavansa nykyisestä työstään riittävän hyvän korvauksen rahapalkan muodossa ja palkanmaksu toimi ajallaan. Ongelmia ja ideoita alkoi kertymään, kun siirryttiin puhumaan palkitsemismallista, mallin toimivuudesta, kuinka mallia on muutettu tai pitäisi muuttaa.

A kipui palkitsemisen kehittämisessä yhä solidaarisuutensa kanssa ja peräänkuulutti tasavertaisuutta työpaikalla. Heidän kiinteistöalan yrityksessään rahapalkan ohella

palkitaan vain isännöitsijänä työskenteleviä toimihenkilöitä projekteihin liittyvillä suoritusbonuksilla. Muita ei palkita ylimäärisillä summilla ikinä, vaikka muut toimihenkilöt kuten kirjanpitäjät ja sihteerit olisivat tehneet aivan yhtä paljon kyseisen projektin eteen. A toivoi myös bonuksiin ja muihin kertakorvauksiin selkeitä mittareita ja kompensatio riittävien tuloksien saavuttamisesta (kaikille). Myös sanallista palkitsemista tapahtuu työpaikalla liian harvoin. Juurisyyssä A:n työpaikan palkitsemisen leväperäisyyteen on yrityksen omistajassa, joka on alun perin toiminut yksinyrittäjänä, mutta joka nykyään pyörittää paikallisessa mittavakaavassa merkittävän kokoista kiinteistöalan organisaatiota. Omistajan toimintatavat vastaavat yhä pienen (2–3 henkilön) yrityksen johtamista, vaikka hänellä on nykyään noin kaksikymmentä työntekijää.

B:n työpaikalla oli käytössä alun alkaen selkeä palkitsemismalli ja kaikki toimi kuten pitääkin. Organisaation rakennetta kuitenkin uusittiin myöhemmässä vaiheessa talouden näkökulmasta ja samalla käytössä ollut palkitsemismalli mittareineen poistui käytöstä. Viimeisin palkitsemismallin versio käsitti palvelusvuosista saatavia kunniamerkkejä, mainintoja ja bonuksia, mutta pääpaino oli palkan ohella saatavassa palautteen muodossa olevassa palkitsemisessä. Tämä palkitsemismalli oli käytössä koko organisaation laajuisesti eli mitään erillisiä tavoitteita tai palkkioita ei ollut käytössä. B kuitenkin toivoisi työpaikalle yksinkertaisempia perusteita palkitsemiselle ja mahdollisuuden saavuttaa lisäpalkkioita pienempien ryhmien kesken. Tässä tapauksessa B varmasti esittäisi organisaation johdolle esimerkiksi tiimipalkkioiden käyttöönottoa.

C haluaisi johdonmukaisempaa palkitsemista työpaikalleen. Palkitsemismalli ja mekanismit palkita työntekijöitä ovat selkeästi olemassa organisaatiossa, mutta rahapalkan ja muutaman keuhon ohella muunlaista palkitsemista käytetään todella harvoin, vaikka niille on selkeät askelmerkit olemassa. Hänen mielestään ei ole mitään esteitä tai loogisia syitä, miksi palkitseminen ei saisi olla laajemmin läsnä työpaikan arjessa, joten työnantajan tulisi palkita työntekijöitä useammin. Hän peräänkuuluttaa aktiivisempaa palkitsemista sen takia, että jos työnantaja tai sen edustaja päättää

harvoin ja harkiten siitä ketä palkitaan, on lopputuloksena hyvin harva etuoikeutettujen joukko, jotka saavat palkitsemista palkan lisäksi. Toisin sanoen, palkitseminen ei ole jokaisen saavutettavissa, se ei ole johdonmukaista eikä oikeudenmukaista. C nostaa esille myös sen, kuinka kaikille ei välttämättä ole samat pelisäännöt työpaikalla muutenkaan. Toisten aiheuttamia ei-toivottuja tilanteita hyssytellään ja lakaistaan maton alle pois silmistä, kun taas toisten samankaltaiset tilanteet johtavat puuttumiseen ja toimenpiteisiin. C:n työpaikan kulttuuri vaikuttaisi vastauksien perusteella tarvitsevan hiukan tuuletusta, jonka liikkeenä tulisi lähteä ihan organisaation korkeimpien johtajien aloitteesta.

D puhui ensin pitkänä alustuksena työpaikan palkitsemismallista, jonka jälkeen päästiin asiaan itse kehitysideoiden pariin. Haastateltu D:n työpaikalla palkitsemismalli on yksinkertaisen monimutkainen. Pääpiirteissään työntekijä voi ansaita tuntipalkan työehtosopimuksen mukaisesti ja siihen lisätään erilaiset työ- ja kokemuslisät päällä. Työntekijä voi vaihtoehtoisesti ansaita provisiota osuudella myymiensä tuotteiden myyntikatteesta, jolloin hänelle maksetaan provision lisäksi työnantajan määrittelemä pohjapalkka. Tämän lisäksi työntekijä voi saavuttaa lisäpalkkioita rahoitussopimusten tekemisestä asiakkaiden kanssa. Kvartaaleittain jaetaan työssään onnistuville kertabonusia valtakunnallisella tasolla. Hänen esihenkilöasemassaan sama rahoitusten lisäpalkkio on käytössä, mutta erona työntekijään on kiinteä kuukausipalkka ja bonukset tietyistä yksikön mittareissa saavutetuista tuloksista. D:n työpaikalla on viime aikoina tapahtunut, sillä organisaation johto on yksipuolisesti ilmoittanut muutoksista (heikennyksistä) palkitsemismalliin. Esimerkiksi rahoitussopimuksista saatavan palkkion saavuttamista on vaikeutettu. D:n mielestä palkitsemisessa tulisi mennä aivan toiseen suuntaan. Ensimmäisenä hän palauttaisi rahoitusmyynnin palkkioiden toiminnan takaisin ennalleen, mutta skaalaisi tavoitteet, palkkiosummat sekä maksuvälin kuukausittaiseksi kvartaalien sijaan. Tämä siksi, että jokaisella on vuoden aikana lomaa ja muita mahdollisia poissaoloja, jolloin kvartaalitavoitteisiin pääseminen vaikeutuu ja syö työntekijän motivaatiota tarjota kyseistä lisämyyntiä kuluttajalle osan aikaa vuodesta. Hän järjestäisi myös enemmän myyntikilpailuja esimerkiksi kuukausittain vaihtuvista

kampanjatuotteista. Tärkeimpänä ajatuksena palkitsemismallin kehittämisessä kaupan alalla D piti sitä, että työnantaja tarjoaa reiluja mahdollisuuksia ansaita lisää niin henkilökunta ottaa asiasta kopin ja tekee työtään motivoituneemmin. D:n kehitysidea on urheilusanastosta tuttu "win-win"-tilanne. Kaupan alalla tehtävän myyntityön lainalaisuuksia on seuraava: jos työntekijät hyötyvät muutoksista ja se näkyy heidän työnsä tuloksen tasossa, niin työn tuloksen taso näkyy myös organisaation tuloksen tasossa.

E:n työpaikalla palkitsemisen oli jo valmiiksi murroksessa ja hän osana tätä murroksessa tapahtuvaa muutostyötä. Systemi, jossa palkitaan kaikkia vähän, ettei tule paha mieli ei ole toimiva eli hänen mielestään vanha systeemi joutikin romukoppaan ja tämä ilmaistiin todella selkein sanankääntein:

“Tiimipalkitsemisessa palkitaan ihmisiä, jotka eivät ole hirveän aktiivisesti osallistuneet tuloksen tekemiseen. Nykyinen palkitsemismalli ei toimi, koska se on todella epäselvä. Kukaan ei oikein tiedä millä perusteella palkitaan, tuntuu olevan lähinnä kiinni tähtien asennosta ja pörstäkertoimesta.”

– Haastateltava E

E:n onneksi hän on mukana kehittämässä uutta palkitsemismallia ja hän epäileekin sen toimivan paljon paremmin kuin edellisen. Uusi palkitsemismalli on matriisipohjainen, jossa on selkeät askelmerkit niin työntekijöille kuin työnantajallekin. Eli esihenkilöt, talous ja HR kaikki näkevät kuinka palkitsemisen tulee sujua; kenelle niitä palkkioita kuuluu laittaa maksuun ja miksi kutakin henkilöä palkitaan. Positiivinen muutos palkitsemisessä saanee aikaan myös muutosta työpaikan ilmapiirissä ja asenteissa, sillä jatkossa suhtautumalla työhön asiaan kuuluvalla tavalla työntekijöillä on mahdollisuus saavuttaa aikaisempaa enemmän.

Haastateltava F:n nykyisen työpaikan palkitsemismalli toimii hänen mielestään hyvin. Siitä löytyy riittävä määrä tietoa organisaation sisäisistä infokanavista ja jokainen tietää millaisia toimenpiteitä omassa työssä pitää tehdä, että mahdolliset palkkiot saavutetaan. Tiimin pitää saavuttaa tietyt tulokset tietyissä mittareissa tietyn aikavälin aikana. Palkkiot

perustuvat prosenttiosuuteen omasta rahapalkasta. Esimerkiksi jokaisen saadessa 5 % omasta normaalista bruttopalkastaan palkkiona päälle on palkitseminen jollain tapaa reilua. Ehkä juuri tästä syystä nykyisen työpaikan työtiimi on hyvin läheinen toistensa kanssa, ja he eivät kilpaile toistensa kanssa tiimin sisällä. He tekevät töitä motivoituneena tiiminä kohti yhteisiä tavoitteita, eikä tiimin sisällä ole eripuraa, joka olisi voinut aiheutua esimerkiksi erisuuruista palkkioista tiimin sisällä.

Omalta osaltaan F on hyvin tyytyväinen nykyiseen tilanteeseen siitä syystä, että aikaisemmassa työpaikassa asiat palkitsemisen suhteen olivat epätasapainossa. Aikaisemmassa työpaikassa keskityttiin selkeästi henkilökohtaisen suoriutumisen ohjaamiseen erilaisten henkilökohtaisten mittareiden muodossa. Suoriutumista näiden mittareiden näkökulmasta joutui seuraamaan ja refleктоimaan itse, jonka jälkeen esihenkilön kanssa käytiin tietyn aikavälin tulokset läpi. Tavoitesaavutusten ja keskustelujen perusteella sitten esihenkilö ehdottaa tiimistä palkittavia henkilöitä eteenpäin. Tällä työpaikalla kuitenkin myös esihenkilön subjektiivisella mielipiteellä on ollut vaikutusta palkkioihin. Esimerkiksi F:n kollega suoriutui suunnilleen samalla tai hiukan heikommalla tasolla kuin F ja muut kollegat saaden kuitenkin suuremmat bonukset kuin muut. Tämä aiheutti yllättäen kokemuksia epätasa-arvosta ja motivaatio-ongelmia työpaikalla. Tämänkaltainen palkitseminen oli yksi syistä, miksi F lopulta vaihtoi työnantajaa. Kumpikin F:n mainitsemista työnantajista on kokoluokaltaan sen verran suuria, että kaikenlainen palkitseminen rahapalkan ohella on omalta osaltaan monimutkainen prosessi. F:n työpaikkojen asiantuntijatyöympäristöissä palkitsemisen oikeudenmukaisuus ja johdonmukaisuus korostuu, sillä esimerkiksi työntekijöiden sitoutumista määrittävät muutkin seikat kuten palkitsemisen läpinäkyvyys eikä vain pelkkä rahallinen korvaus, joka suorittavassa työssä on suuremmassa keskiössä.

6 Päätelmät

Tutkielman keskiössä on ollut tarkastella palkitsemista, vastuullisuutta sekä palkitsemisen ja vastuullisuuden suhdetta, toisin sanoen, vastuullista palkitsemista. Tutkielman runkona toimii määritelmät niin tutkielman tavoitteille, keskeisille termeille kuin niistä johdetuille käsitteille kuten palkitsemismalli. Tämän jälkeen aihealueen ympärille rakennettiin tutkimuskysymykset, jotka perustuvat kirjallisuudesta saaduille määritelmille; mutta tavoitteena löytää tavallisten Suomessa työskentelevien henkilöiden käsitys näistä termeistä. Tätä varten oli ensiarvoisen tärkeää saavuttaa ymmärrys numeroita ja pintaa syvemältä, joten tutkimusmenetelmäksi valikoitui laadullinen aineistoanalyysi. Aineistoanalyysia varten haastateltiin kuutta Suomessa vähintään yli viisi vuotta työskennellyttä henkilöä. Tutkielman tähän osioon olennaisesti myös analyysiin perustuvien johtopäätösten esittely, tutkielman arviointi sen luotettavuuden ja käyttökelpoisuuden perusteella sekä lyhyt keskustelu jatkotutkimusmahdollisuuksista.

6.1 Johtopäätökset analyysin perusteella

Tutkielman johtopäätökset tehdään vertaamalla alussa asetettuja tutkimuskysymyksiä analyysissä saatuihin vastauksiin.

Tutkimuskysymys 1: Miten haastateltavat käsittävät palkitsemisen?

Osallistuneiden henkilöiden käsitys palkitsemisesta terminä oli hyvin laaja ja vastauksissa oli kiitettävä määrä hajontaa. Palkitseminen oli korvaus tehdystä työstä. Palkitseminen oli lisäpalkkio hyvästä suoritteesta. Palkitseminen oli itseisarvona pidetyn rahapalkan lisäksi työnantajalta saatua huomiota esimerkiksi palautteen tai uramahdollisuuksien muodossa. Palkitseminen voi olla myös holistinen kokemus, joka määrittää työnantajan laadun ja arvon. Pääpiirteittäin palkitseminen oli säännöllistä ja vähintään riittävää tällä hetkellä. Toki parannusehdotuksia toimivampaan palkitsemiseen esitettiin jokaisen osallistujan toimesta. Arvoina palkitsemisessa esiin

nousivat johdonmukaisuus ja oikeudenmukaisuus, myös avoimen ja toimivan kommunikaation merkitys korostui. Mielenkiintoisena kuriositeettina esimerkiksi tiimipalkkioiden toimivuus, josta osallistujat olivat täysin erimielisiä. Tälle syytä voitaisiin hakea esimerkiksi heidän toimialojensa erilaisuudesta. Jos henkilö työskentelee toimialalla, jossa suoritettava työ on yleisempää voi tiimipalkkiot toimia huonommin kuin alalla, jossa työ on pääasiassa asiantuntijatyötä. Toisaalta on hyvä muistaa, että jokainen organisaatio on omanlaisensa sivilisaatio ja se mikä toimii yhdessä sivilisaatiossa, voi olla toisen tuho.

Brownin (2014) artikkelissa sekä Järvensivu ym. (2014) kirjassa määritellään palkitsemisen murrosta ja sitä, kuinka se käsitetään sukupolvien ja uran vaiheiden mukaan eri tavoilla. Nuoremmat tutkimukseen osallistuneet korostivat enemmän työelämän tasapainoa, hyvinvointia, jaksamista ja kommunikaatiota osana toimivaa palkitsemista, kun kokeneemmat keskittyivät enemmän suorituksesta saatavien korvauksien ja palautteen käsittelyyn. Tämä tutkielma osaltaan siis kuvaa hyvin näiden kahden kirjallisuuslähteen käsitystä siitä, kuinka tarpeet työssä ovat vaihtelevia iän, sukupolven ja kokemusten mukaan. Jokainen haastateltu on kuitenkin oma yksilönsä ja jos he työskentelisivät samassa työpaikassa, palkitsemisen tulisi olla Brownin (2014) ja Tudorin (2011) artikkelien mukaisesti joustavaa, sopeutuvaa ja älykästä.

Tutkimuskysymys 2: Mitä vastuullinen palkitseminen tarkoittaa haastateltaville?

Näihin kysymyksiin kertyneet vastaukset jäljittelevät pitkälti haastateltavien näkemystä palkitsemisesta itsestään. Palkitsemisen muodot voivat olla moninaisia ja ymmärrys palkitsemisesta hyvin erilainen osallistujasta toiseen, mutta silti toivottiin palkitsemisen olevan johdonmukaista, tasapuolista, tasapainoista ja pitkäjänteistä. Tässä asiayhteydessä johdonmukaisuus ei tarkoittanut vain palkitsemisen ja suoriutumisen välistä korrelaatiota työntekijästä riippumatta vaan myös sitä, että työstä saatu korvaus tulee sovitusta asioista ja sovitusti ajallaan. Palkitseminen koettiin helpommin vastuulliseksi, jos tiedotus palkitsemisesta oli avointa ja selkeää sekä palkitsemiselle oli

selkeät säännöt. Ehkäpä ajatuksena onkin enemmän se, että vastuullisuus palkitsemisessa onkin enemmän toiminnallista vastuuta työnantajalta työntekijää kohtaan kuin työntekijän ja työnantajan yhteinen arvovalinta, johon toiminta perustuisi. Tätä näkemystä tukee tuloksista löytyvät näkemykset työntekijän vastuusta toimia vastuullisesti (ja oikein) työpaikalla, jotta hän omalla panoksellaan edistää työn toimivuutta ja vastuullisuutta. Vastapalvelukseksi odotetaan työnantajan toimivan oikein ja reilusti (vastuullisesti) työntekijää kohtaan, myös palkitsemisessa. Tämä tekee osaltaan palkitsemisesta läpinäkyvää kummastakin näkökulmasta. Vastauksista voi päätellä myös johdonmukaisen, tasa-arvoisen ja oikeudenmukaisen palkitsemismallin perustuvan johdonmukaiseen, tasa-arvoiseen ja oikeudenmukaiseen kohteluun työpaikalla. Eli vastuullinen palkitseminen ja muu vastuullisuus työpaikalla perustuisikin enemmän vastavuoroiseen kunnioitukseen kuin jaettuun arvoon organisaation sisällä.

Jos tarkastellaan haastateltujen ajatuksia esimerkiksi Bussin ym. (2019) ja Soeltonin (2023) artikkelien ajatusten valossa, huomataan samankaltaista arvolatausta palkitsemisessa, kun siitä puhutaan vastuullisuuden kontekstissa. Palkitseminen on vastuullista, kun se on johdonmukaista, oikeudenmukaista, tasa-arvoista ja läpinäkyvää. Niin Tudor (2011) kuin Rynes, Gerhard & Minette (2004) korostavat kommunikaation roolia palkitsemisen toimivuudessa ja osaltaan näiden artikkelien ajatukset sopivat hyvin haastateltavien ajatuksiin, sillä jos vastuullinen palkitseminen olisikin vastavuoroista kunnioitusta eikä jaettuihin arvoihin perustuvaa, on tällöin kommunikaatiolla keskeinen rooli vastuullisen palkitsemistavan rakentamisessa sekä sen pitkäjänteisessä toimivuudessa.

Seuraavat kaksi tutkimuskysymystä lähestyivät vastuullisuuden merkityksestä palkitsemisessa sekä miten vastuullinen palkitseminen näkyy osallistujien työpaikalla.

Tutkimuskysymys 3: Millainen on vastuullisuuden merkitys palkitsemisessa?

Tutkimuskysymys 4: Miten vastuullinen palkitseminen näkyy haastateltavien työssä?

Jokaiselle osallistujalle vastuullisuudella oli merkitystä palkitsemisessa. Tämä pohjautuu pitkälti siihen, että jokainen osallistuja tuntui mieltävän vastuullisuuden eriasteisina synonyymeina vastuulle tai velvollisuudelle. Tämä puolestaan vetosi sitten heidän oikeudentuntoonsa ja tarpeeseen tehdä oikein tai tulla kohdelluksi oikein. Täten myös palkitsemisen tulisi olla vastuullista, eihän kukaan halua, että heitä kohdellaan väärin tai työnantaja tekisi väärin ketään kohtaan. Tämän saman ajatuksen jatkeena vastuullisuus palkitsemisessa lisäsi turvallisuuden tunnetta ja edesauttoi uskoa työnantajan tai työyhteisön pitkäjänteiseen (tulokselliseen) toimintaan. Tästä syystä voidaan myös tehdä oletus siitä, että kynnyksen vastata negatiivisesti palkitsemisen merkityksestä palkitsemisessä olleen korkealla.

Jos vastuullinen palkitseminen on toimivaa, oikeasuhtaista tai oikeellista, lisää se myös työntekijän hyvinvointia ja jaksamista työpaikalla sekä sitouttaa työpaikan toimintaan verrattuna vähemmän vastuulliseen palkitsemiseen. Vastuullisen palkitsemisen näkyminen työpaikalla oli loppujen lopuksi häilyvää. Palkitsemisen peruspilarit eli sovittu korvaus ja korvauksen toistuvuuden säännöllisyys riittivät omalta osaltaan riittävän toimivaksi ja vastuulliseksi palkitsemiseksi, mutta palkitsemismalleista puhuttaessa kuitenkin kehitysehdotuksia löytyi. Vastaajien työpaikoilla oli valmiudet toteuttaa monimuotoista ja vastuullista palkitsemista, mutta palkitsemisesta ei siitä huolimatta toteutettu valmiuksien mukaan tai vastuulliseksi palkitsemismalliksi tarkoitettu malli kuitenkin aiheutti epäreiluuden ja eriarvoisuuden tunnetta. Yksi vastaajista oli jo osana muutosprosessia palkitsemisen kehittämisessä työpaikallaan.

Kirjallisuudesta esimerkiksi Shen & Zhu (2011) perustavat artikkelinsa sille, että vastuullisuus on vetovoimatekijä ja sitouttamisen kannalta keskeinen työkalu organisaatioille. Tudor (2011) artikkelissa mainitaan kommunikaation avoimuuden merkitys työntekijöiden sitouttamisessa organisaatioon. Vastuullinen palkitseminen nitoo nämä kaksi vetovoimatekijää yhteen. Verratessa kirjallisuuteen voidaan havaita, että joitakin elementtejä kommunikaation avoimuudesta sekä vastuullisuudesta vetovoimatekijänä pystyi havaitsemaan esimerkiksi haastateltavien E ja F vastauksista,

mutta muiden työpaikalla esimerkiksi kommunikaatio tuntui sakkaavan pahemman kerran.

Tutkimuskysymys 5: Miten haastateltavat haluaisivat kehittää (vastuullista) palkitsemista?

Kysyttäessä miten osallistujat haluaisivat kehittää (vastuullista) palkitsemista työpaikallaan, nousivat henkilökohtaiset arvot keskiöön. Tasa-arvo, johdonmukaisuus, oikeudenmukaisuus, hyvinvointi, jaksaminen, työturvallisuuden tärkeys ja työelämän tasapaino olivat ajatuksia ja arvoja, joita osallistujat lisäisivät raaka-aineiksi oman työpaikan palkitsemismalliin. Yhdelle palkitsemisen kehittäminen tarkoittaa suurempaa yhdenvertaisuutta esimerkiksi tiimipalkkioiden muodossa, toiselle mahdollisuuksia ansaita lisätuloja työnantajan tarjoamien mahdollisuuksien kautta, kolmas tahtoi palkitsemista, joka on oikeasuhtaista ja palkitsee tehdystä työstä eikä vain työpaikalla lorvailusta ja johtajien mieliskelystä. Palkitsemisen kehittämisestä puhuttaessa esiin tuli monenlaisia arvoja, teemoja ja ideoita. Tämä kuvastaa hyvin sitä kulunutta sanontaa: ”jokainen meistä on yksilö”. Meillä jokaisella on yksilölliset tarpeet työssä menestymiseen, työssä kehittymiseen, työhön sitoutumisen tai työn palkitsevuuden suhteen.

Osiassa 3.4 keskustellaan vastuullisen kokonaisvaltaisen palkitsemismallin muodostamisesta mukaillen Bussin ym. (2019) ja Brown (2014) kirjoittamia artikkeleita. Kun haasteena on löytää ne työkalut, joilla mahdollisimman moni organisaation näkökulmasta arvokas työntekijä saadaan tuntemaan heidän yksilölliset tarpeensa täytetyiksi. Tähän tarvitaan usein palkitsemismallin kehittämiseen liittyvä muutosprosessi ja osion 3.4 viitekehys (Kuva 3) antaa oivat työkalut tuon muutoksen toteuttamiseksi. Erityisesti Brownin (2014) ajatukset älykkäästä ja joustavasta palkitsemisesta vertautuvat hyvin aineistosta kerättyihin vastauksiin. Mitä paremmin palkitsemista voidaan räätälöidä työntekijöiden omien tavoitteiden ja elämäntilanteiden mukaan, sitä tyytyväisempiä ja sitoutuneempia niin haastattelut kuin muutkin

työntekijät ovat organisaatioissaan. Tehtävä palkitsemisen kehittämisessä on haastava ja monisäikeinen, koska maailmassa tapahtuva jatkuva muutos siirtää maaliviivaa alati. Palkitsemisen kehittäminen on kuitenkin sellainen tehtävä, josta jokaisen organisaation tulee selviytyä voittajana.

6.2 Tutkielman arviointi

Tutkielman laatua on sinällään haastavampaa arvioida, sillä kyseessä on laadullisin eikä määrällisin menetelmin toteutettu tutkielma. Täten tutkimuksessa ei ole käytössä minkäänlaisia mittareita tai esimerkiksi tilastoanalyysiin perustuvia riippuvuuksia, joiden avulla tutkimuksen luotettavuutta voisi arvioida riittävällä toistojen määrällä tai testata erilaisilla luotettavuutta mittavilla kaavoilla. Toisaalta myös laadullisen tutkielmalle on olemassa arviointiin sopivia käytäntöjä. Eriksson & Kovalainen (2015) mainitsevat kolme erilaista lähestymistapaa tutkielman arviointiin. Laatua voidaan arvioida klassisen hyvän tutkimuksen kriteeristöllä, jossa käytetään esimerkiksi triangulaatiota (alkuperä määrällisessä tutkimuksessa). Toinen vaihtoehto, on käyttää yleisesti hyväksyttyä (laadullisen) tutkimuksen kriteeristöä, jossa arvioidaan tutkimusta luotettavuuden, uskottavuuden, siirrettävyyden (toistettavuuden) ja vaatimustenmukaisuuden kautta. Viimeisenä mahdollisuutena on kaikenlaisien universaalien kriteeristöjen käytön hylkääminen kokonaan, sillä jokaisella laadullisella tutkimuksella on oma näkökulmansa ja lähestymistapansa tutkimuksen aiheeseen.

Tutkimuksen ideana on kuvata erilaisten tilanteiden monitahoisuus ja monimutkaisuus mahdollisimman tarkasti. Tämä ilmenee muun muassa tutkimuskysymyksistä ja kuinka niitä varten kerättyä aineistoa analysoidaan (Eriksson & Kovalainen, 2015). Toki tutkielman voisi arvioida yleisesti käytetyillä kriteereillä myös, mutta esimerkiksi tuloksien luotettavuuden arviointi linkittyy vahvasti tutkimuksen suorittajaan ja hänen tutkimusmenetelmiinsä. Tämän tutkielman kysymysasetanta oli verrattain onnistunut siinä mielessä, että osallistujilta saatiin runsas määrä aineistoa, jota analysoida. Kokisiko seuraava samalla sapluunalla tutkielmaa tekevä henkilö tulokset yhtä tyydyttäväksi ja aineiston runsaaksi? Saisiko uusista osallistujista irti yhtä paljon aineistoa kuin näistä

osallistujista? Olisiko seuraavalla tutkijalla samansuuntaisia ajatuksia tutkimuksen pohjaksi? On tärkeää muistaa, että laadulliseen tutkimukseen liittyy aina tietty määrä subjektiivisuutta käsiteltyyn aiheeseen tai aiheisiin. Niin tutkielman suorittajan analyysi kuin siihen osallistuneiden vastauksen perustuvat osittain omaan käsitykseen käsitellyistä aiheista.

Tästä huolimatta tutkielma tuloksineen tarjoaa yhdenlaisen näkemyksen palkitsemiseen, vastuullisuuteen ja vastuullisuuden palkitsemisessa. Tutkielman tulokset eivät käy yleistyksenä palkitsemisen tilasta kansakunnassa, koska otanta on rajallinen, mutta se on paremminkin osa laajempaa tutkimusten verkkoa, jolla pystytään muodostamaan tulevaisuudessa parempi ymmärrys palkitsemisesta ja vastuullisuuden roolista palkitsemisessä. Tutkielman perusteella tulevien tutkijoiden on toivon mukaan kuitenkin helppo ymmärtää lisää aiheesta ja mahdollisesti luoda uutta tutkimussisältöä aiheesta tämän tutkielman perusteella.

6.3 Mahdolliset käytännön suositukset ja lisätutkimuksen kohteet

Jatkotutkimusmahdollisuudet ovat laadullisessa tutkimuksessa rajattomat. Tulosten toistettavuudella ei ole niin suurta merkitystä kuin määrällisessä tutkimuksessa ja laadullisen tutkimuksen menetelmillä pystytään saavuttamaan yksityiskohtaisempaa tietoa tutkimuksen aiheesta. Palkitseminen keskusteluaiheena ylipäättänsä on ollut pitkäaikainen tabu ja tästä syystä palkitseminen on tutkimusaiheena erityisen tärkeä ja sitä tulisi käsitellä erityisesti laadullisen tutkimuksen kautta huomattavasti enemmän. Se ei tarkoittaisi pelkästään vain saatavilla olevan tieteellisen aineiston määrän kasvua vaan myös sitä, että tutkimusaineistojen määrän kasvaessa asiasta keskustelu arkipäiväistyy todennäköisemmin. Tätä omalta osaltaan auttaa myös erilaisten medioiden tuottama palkitsemista käsittelevä sisältö. Jatkotutkimusten tarpeen näytti myös tämän tutkielman haastattelutilanteet, sillä osa osallistujista koki olonsa vaivaantuneeksi, kun puhe siirtyi palkitsemismalleihin. Tämä johtunee siitä, että palkitseminen on monille yhä hyvin henkilökohtainen asia. Palkitsemismalleista keskustellessa he kuitenkin joutuvat

avaamaan oman elantonsa ansaintarakennetta, vaikka henkilökohtaisista korvauksista ei erikseen puhuttaisikaan.

Palkitsemisesta on suomenkielistä kirjallisuutta ja tutkimusta rajallisesti, erityisesti työntekijän ja henkilöstön näkökulmasta. Liikkeenjohdon näkökulmasta materiaalia löytyy enemmän. Palkitsemisen tutkimisesta tulee jatkossa yhä tärkeämpää, sillä työelämässä tapahtuu muutoksia jatkuvasti, halusimme tai emme. Teemme jatkossa, töitä alati monisyisemmissä työympäristöissä, täten myös palkitsemisesta tulee ajan kanssa monisyisempää. Tästä syystä työnantajien olisi tärkeää kuulla ja ymmärtää työntekijöitä, heidän tarpeitaan palkitsemisen ja työhyvinvoinnin näkökulmasta vain entistä paremmin. Käytännössä tämä voisi tarkoittaa esimerkiksi organisaatioiden sisäisiä palkitsemiseen liittyviä tutkimuksia, vaikka pulssikyselyiden muodossa. Pulssin mittaamisen jälkeen voidaan tarvittaessa käydä keskusteluja ja tehdä muutoksia palkitsemisen toimintatapoihin niiden perusteella. Joissakin tapauksissa voi olla aihetta suorittaa laajempi reformi, jonka perusteena käytetään asiantuntijan apua konsultaation tai laajemman tutkimuksen muodossa. Näitä tutkimuksia voisi toteuttaa yhteistyössä erilaisten instituuttien kuten työterveyslaitoksen tai yliopistojen kanssa.

Tutkielmassa kerätyn aineiston perusteella vastuullisuudella on selkeä paikka palkitsemisessa, mutta ympärillä olevan yhteiskunnan tulisi ensin paremmin ymmärtää miten vastuullisuus liittyy myös palkitsemiseen. Vastuullisuus on kiinteä osa ihmisten arkea, yhteiskuntaa, organisaatioiden toimintaa tuloksen tekemisestä palkitsemiseen ja tulevaisuuden visioihin. Palkitsemisen ja sen vastuullisuuden käsitteiden arkipäiväistäminen edellyttäisi lisää tutkimusta ja töitä niin yritysmaailmalta, yliopistotutkijoilta kuin mediankin edustajilta. Tässä piileekin mahdollisuus esimerkiksi yliopistoille profiloitua vastuullisen liiketoiminnan, henkilöstöjohtamisen ja palkitsemisen asiantuntijoina ja edelläkävijöinä.

Lähteet

- Aamuset. (2020). Nuoret puhuvat raha-asioista muita avoimemmin. Noudettu 25.2.2024 osoitteesta <https://aamuset.fi/artikkeli/5125394>
- Anitha, J. (2014). Determinants of employee engagement and their impact on employee performance. *International journal of productivity and performance management*, 63(3), 308–323.
- Albu, O. B., & Flyverbom, M. (2019). Organizational transparency: Conceptualizations, conditions, and consequences. *Business & society*, 58(2), 268–297
- Allwood, C. M. (2012). The distinction between qualitative and quantitative research methods is problematic. *Quality & Quantity*, 46, 1417–1429.
- Aranibar, M. F., Baez-Lopez, Y., Limon-Romero, J., Ramírez-Barón, M. C., García Rivera, B. R., Ortega-Pérez Tejada, M., & Hernández Bejarano, J. (2022). The impact of social benefits on work commitment and organizational socialization in the manufacturing industry. *Sustainability*, 14(17), 10807.
- Armstrong, M., & Murlis, H. (2007). *Reward management: A handbook of remuneration strategy and practice*. Kogan Page Publishers.
- Barhate, B., & Dirani, K. M. (2022). Career aspirations of generation Z: a systematic literature review. *European Journal of Training and Development*, 46(1/2), 139–157.
- Barrena-Martinez, J., López-Fernández, M., & Romero-Fernandez, P. (2018). Drivers and Barriers in Socially Responsible Human Resource Management. *Sustainability (Basel, Switzerland)*, 10(5), 1532. <https://doi.org/10.3390/su10051532>
- Berggren, E., & Bernshteyn, R. (2007). Organizational transparency drives company performance. *Journal of management development*, 26(5), 411–417.
- Bergholm, T. (2013). SAK: n historia. Noudettu 25.2.2024 osoitteesta <https://www.sak.fi/serve/sakn-historia>
- Botha, Y., & Twum-Darko. (2019). A balancing act: Stakeholder enablement and empowerment towards multiple stakeholder engagement. In *International Conference on Business and Management Dynamics ICBMD* (pp. 24–37).

- Britannica. (2024). Ethics. Noudettu 23.2.2024 osoitteesta <https://www.britannica.com/topic/ethics-philosophy>
- Britannica. (2024). Compliance. Noudettu 23.2.2024 osoitteesta <https://www.britannica.com/dictionary/compliance>
- Brown, D. (2014). The future of reward management: From total reward strategies to smart rewards. *Compensation & Benefits Review*, 46(3), 147–151.
- Bussin, M. H., Serumaga-Zake, P., & Mohamed-Padayachee, K. (2019). A total rewards framework for the attraction of Generation Y employees born 1981–2000 in South Africa. *SA Journal of Human Resource Management*, 17(1), 1–14.
- Celma, D., Martinez-Garcia, E., & Raya, J. M. (2018). Socially responsible HR practices and their effects on employees' wellbeing: Empirical evidence from Catalonia, Spain. *European Research on Management and Business Economics*, 24(2), 82–89.
- ConceptDraw.com. (2023). Sustainable development. Noudettu 22.2.2024 osoitteesta <https://www.conceptdraw.com/examples/venn-diagram-model-of-sustainable-development>
- Cote, R. (2019). Motivating multigenerational employees: Is there a difference? *Journal of Leadership, Accountability and Ethics*, 16(2).
- Dahlsrud, A. (2008). How corporate social responsibility is defined: an analysis of 37 definitions. *Corporate social responsibility and environmental management*, 15(1), 1–13.
- Daly, H. E. (1990). Sustainable development: from concept and theory to operational principles. *Population and development review*, 16, 25–43.
- Elinkeinoelämän keskusliitto (EK). (2024). Vastuullisuus. Noudettu 25.2.2024 osoitteesta <https://ek.fi/tavoitteemme/vastuullisuus/>
- ELO. (2021). Kolme syytä, miksi jokaisen yrityksen pitäisi kiinnostua sosiaalisesta vastuusta. Noudettu 25.2.2024 osoitteesta <https://www.elo.fi/fi-fi/elomedia/2021/kolme-syyta-miksi-jokaisen-yrityksen-pitaisi-kiinnostua-sosiaalisesta-vastuusta>
- Eriksson, P., & Kovalainen, A. (2015). *Qualitative methods in business research* (2nd edition.). Sage Publications. s. 303-310.

- Estlund, C. (2014). Extending the case for workplace transparency to information about pay. *UC Irvine L. Rev.*, 4, 781.
- Freeman, R. E. (1984). *Strategic management: a stakeholder approach*, Pitman. Boston, MA.
- Greenhaus, J. H., & Kossek, E. E. (2014). The contemporary career: A work–home perspective. *Annu. Rev. Organ. Psychol. Organ. Behav.*, 1(1), 361–388.
- Greenwood, M. (2007). Stakeholder engagement: Beyond the myth of corporate responsibility. *Journal of Business ethics*, 74, 315–327.
- Heyward, C. (2020). The Growing Importance Of Social Responsibility In Business. *Forbes*.
Noudettu 27.2.2024 osoitteesta
<https://www.forbes.com/sites/forbesbusinesscouncil/2020/11/18/the-growing-importance-of-social-responsibility-in-business/?sh=7305d8932283>
- Heiskanen, S. & Pohjanen, K. (2023). Nuoret kertovat, miksi hyvä palkka ei välttämättä enää kiinnosta. Noudettu 26.2.2024 osoitteesta <https://yle.fi/a/74-20057980>
- Hirschi, A., & Koen, J. (2021). Contemporary career orientations and career self-management: A review and integration. *Journal of Vocational Behavior*, 126, 103505.
- Hotten, R. 2015. Volkswagen: The scandal explained. Noudettu 1.3.2024 osoitteesta <https://www.bbc.com/news/business-34324772>
- Inabinett, J. M., & Ballaro, J. M. (2014). Developing An Organization By Predicting Employee Retention By Matching Corporate Culture With Employee's Values: A Correlation Study. *Organization Development Journal*, 32(1).
- Järnlström, M., & Vanhala, S. (2014). What is Sustainability in Human Resource Management? *Työelämän tutkimuspäivät 2013*, 81.
- Järvensivu, A., Nikkanen, R., Syrjä, S., Järvensivu, A., Nikkanen, R., Syrjä, S., . . . Uosukainen, K. (2014). *Työelämän sukupolvet ja muutoksissa pärjäämisen strategiat*. Tampere University Press
- Kayes, D. C., Stirling, D., & Nielsen, T. M. (2007). Building organizational integrity. *Business Horizons*, 50(1), 61–70.

- KKV. (2019). Ympäristömarkkinointi. Noudettu 1.3.2024 osoitteesta <https://www.kkv.fi/kuluttaja-asiat/tietoa-ja-ohjeita-yrityksille/kuluttaja-asiemiehen-linjaukset/ymparistomarkkinointi/>
- KKV. (2022). Kuluttaja-asiames puuttui Vattenfallin ympäristömarkkinointiin: lupaukset fossiilivapaudesta liian laveita. Noudettu 1.3.2024 osoitteesta <https://www.kkv.fi/ajankohtaista/tiedotteet/kuluttaja-asiames-puuttui-vattenfallin-ymparistomarkkinointiin-lupaukset-fossiilivapaudesta-liian-laveita/>
- Laudal, T. (2011). Drivers and barriers of CSR and the size and internationalization of firms. *Social responsibility journal*, 7(2), 234–256.
- Leavy, P. (2011). *Oral history: Understanding qualitative research*. Oxford University Press.
- Lo, J., Lam, M., & Wei, S. (2022). Comparing IT and non-IT firms in corporate social responsibility and financial context for attracting and retaining employees. *Journal of Systems and Information Technology*, 24(3), 157–177.
- MacDonald, R., & Giazitzoglu, A. (2019). Youth, enterprise and precarity: or, what is, and what is wrong with, the ‘gig economy’? *Journal of Sociology*, 55(4), 724–740.
- McGee, P. & Campbell, P. (2016). Volkswagen pledges to regain consumers’ trust. Noudettu 26.2.2024 osoitteesta <https://www.ft.com/content/eadc3150-0d17-11e6-ad80-67655613c2d6> [Rajattu pääsy]
- Mushtaq, N. (2013). Paramount role of corporate social responsibility in retaining employees and corporate reputation: an extract from Pakistan’s banking sector. *Journal of business and finance*, 1(3), 126–138.
- Mänty, S. (2023). Työelämässä menestyminen vaatii liikaa panostusta, sanovat nuoret kyselyssä – moni nuori nainen kokee työelämän pelottavaksi tai ahdistavaksi. Noudettu 1.3.2024 osoitteesta <https://www.kauppalehti.fi/uutiset/tyoelamassa-menestyminen-vaatii-liikaa-panostusta-sanovat-nuoret-kyselyssa-moni-nuori-nainen-kokee-tyoelaman-pelottavaksi-tai-ahdistavaksi/3fed8142-66b8-4338-8c61-6bc45bf7d05e>
- Mölsä, A. (2021). Analyysi: Näin rakennettiin suomalainen hyvinvointiyhteiskunta kolmikannalla – onko kaikki nyt menossa päreiksi. Noudettu 1.3.2024 osoitteesta <https://yle.fi/a/3-12112750>

- Hakonen, A. & Nylander, M. (2015). *Palkitseminen ihmisten johtamisessa*. Jyväskylä: PS-kustannus.
- Peluso, A. M., Innocenti, L., & Pilati, M. (2017, December). Pay is not everything: Differential effects of monetary and non-monetary rewards on employees' attitudes and behaviours. In *Evidence-based HRM: A Global Forum for Empirical Scholarship* (Vol. 5, No. 3, pp. 311-327). Emerald Publishing Limited.
- Piotrowski, S. J. (2014). Transparency: A regime value linked with ethics. *Administration & Society*, 46(2), 181–189.
- Pirson, M., Martin, K., & Parmar, B. (2017). Formation of stakeholder trust in business and the role of personal values. *Journal of Business Ethics*, 145, 1–20.
- Rahaman, A. (2023). Transparency In The Workplace, And Its Impact On Organizational Performance. *Forbes*. Noudettu 2.3.2024 osoitteesta <https://www.forbes.com/sites/forbesbusinesscouncil/2023/06/16/the-case-for-transparency-in-the-workplace-and-its-impact-on-organizational-performance/?sh=f7e919b5e306>
- Rapley, T. J. (2001). The art (fulness) of open-ended interviewing: some considerations on analysing interviews. *Qualitative research*, 1(3), 303–323.
- Rožman, M., Peša, A., Rajko, M., & Štrukelj, T. (2021). Building organizational sustainability during the COVID-19 pandemic with an inspiring work environment. *Sustainability*, 13(21), 11747.
- Rynes, S. L., Gerhart, B., & Minette, K. A. (2004). The importance of pay in employee motivation: Discrepancies between what people say and what they do. *Human Resource Management: Published in Cooperation with the School of Business Administration, The University of Michigan and in alliance with the Society of Human Resources Management*, 43(4), 381–394.
- Scheller, E. M., & Harrison, W. (2018). Ignorance is bliss, or is it? The effects of pay transparency, informational justice and distributive justice on pay satisfaction and affective commitment. *Compensation & Benefits Review*, 50(2), 65–81.
- Shen, J., & Jiu Hua Zhu, C. (2011). Effects of socially responsible human resource management on employee organizational commitment. *International journal of*

- human resource management*, 22(15), 3020–3035.
<https://doi.org/10.1080/09585192.2011.599951>
- Shen, J., & Benson, J. (2016). When CSR Is a Social Norm: How Socially Responsible Human Resource Management Affects Employee Work Behavior. *Journal of management*, 42(6), 1723–1746. <https://doi.org/10.1177/0149206314522300>
- Sherman, R. R., & Webb, R. B. (2004). Qualitative research in education: A focus. In *Qualitative research in education* (pp. 2–21). Routledge.
- Shimahara, N. (2004). Anthroethnography: A methodological consideration. In *Qualitative Research in Education* (pp. 76–89). Routledge.
- Soelton, M. (2023). How Did It Happen: Organizational Commitment and Work-Life Balance Affect Organizational Citizenship Behavior. *JDM (Jurnal Dinamika Manajemen)*, 14(1), 149–164.
- Stephens, C., & Breheny, M. (2013). Narrative analysis in psychological research: An integrated approach to interpreting stories. *Qualitative research in psychology*, 10(1), 14–27.
- Suleman, R., & Nelson, B. (2011). Motivating the millennials: Tapping into the potential of the youngest generation. *Leader to leader*, 2011(62), 39–44.
- Tieteen Termipankki. (2024). Ympäristövastuu. Noudettu 22.2.2024 osoitteesta <https://tieteentermipankki.fi/wiki/Nimitys:ymp%C3%A4rist%C3%B6vastuu>
- Tudor, T. R. (2011). Motivating employees with limited pay incentives using equity theory and the fast food industry as a model. *International Journal of Business and Social Science*, 2(23).
- UNIDO. (2024). Corporate social responsibility. Noudettu 24.2.2024 osoitteesta <https://www.unido.org/our-focus/advancing-economic-competitiveness/competitive-trade-capacities-and-corporate-responsibility/corporate-social-responsibility-market-integration/what-csr>
- UNEP. (2019). Innovative solutions for the environmental dimension of the 2030 Agenda for Sustainable Development. Noudettu 24.2.2024 osoitteesta <https://www.unep.org/resources/policy-and-strategy/innovative-solutions-environmental-dimension-2030-agenda-sustainable>

- Vartiainen, M. (2015). Palkasta kokonaispalkitsemiseen-muutosten vuosisata. In Palkitseminen ihmisten johtamisessa (pp. 65–89). PS-kustannus.
- Viitala, R., & Järnlström, M. (2014). Henkilöstöjohtaminen uuden edessä: Henkilöstöbarometrin nostamat kehityshaasteet.
- Viitala, R. (2021). Henkilöstöjohtaminen: Keskeiset käsitteet, teorit ja trendit. Helsinki: Edita, 13, 324–331.
- Veirto, T. (2023). Syntyvyys sakkasi jälleen – koronapandemian aikainen noste vauvaluvuissa ei ole jatkunut. Noudettu 5.3.2024 osoitteesta <https://yle.fi/a/74-20011458>
- Vilanova, M., Lozano, J. M., & Arenas, D. (2009). Exploring the nature of the relationship between CSR and competitiveness. *Journal of business Ethics*, 87, 57–69.
- Vyas, L. (2022). “New normal” at work in a post-COVID world: work–life balance and labor markets. *Policy and Society*, 41(1), 155–167.

Liitteet

Liite 1. Haastattelukysymykset

- 1) Työnkuva/-ala, ikä, sukupuoli
- 2) Mitä on palkitseminen sinun mielestäsi?
- 3) Mikä on tärkeintä sinulle palkitsemisessa?
- 4) Mitä on vastuullisuus sinun mielestäsi?
 - a) Liiketoiminnan
 - b) Henkilöstöjohtamisen näkökulmasta
- 5) Mikä on tärkeintä sinulle vastuullisuudessa?
- 6) Mitä on vastuullinen palkitseminen mielestäsi?
- 7) Toimiiko työnantajan palkitseminen/palkitsemismalli?
Miten se toimii?
- 8) Onko työnantajan palkitseminen/muu toiminta vastuullista?
- 9) Jos saisit muuttaa, niin miten muuttaisit työnantajan toimintaa?
 - a) Vastuullisuuden
 - b) Palkitsemisen näkökulmasta
- 10) Tarvitseeko mielestäsi palkitsemisen olla vastuullista?
- 11) Muuta/jotain mitä haluaisit vielä sanoa/kertoa?