



Vaasan yliopisto
UNIVERSITY OF VAASA

Emmi Rankonen

Vastuullinen henkilöstöjohtaminen ja palkka- avoimuus rekrytoinnissa

Taustatekijät ja vaikutukset työnantajakuvaan

Johtamisen akateeminen yksikkö
Pro gradu -tutkielma
Henkilöstöjohtamisen maisteriohjelma

Vaasa 2025

VAASAN YLIOPISTO**Johtamisen akateeminen yksikkö**

Tekijä:	Emmi Rankonen		
Tutkielman nimi:	Vastuullinen henkilöstöjohtaminen ja palkka-avoimuus rekrytoinnissa: Taustatekijät ja vaikutukset työnantajakuvaan		
Tutkinto:	Kauppätieteiden maisteri		
Oppiaine:	Henkilöstöjohtaminen		
Työn ohjaaja:	Maria Järnlström		
Valmistumisvuosi:	2025	Sivumäärä:	69

TIIVISTELMÄ:

Tässä pro gradu -työssä käsitellään palkka-avoimuutta, rekrytointia ja vastuullista henkilöstöjohtamista. Palkka-avoimuus on noussut keskeiseksi teemaksi nykypäivän työelämässä, ja sen merkitys korostuu erityisesti rekrytointiprosesseissa ja henkilöstöjohtamisessa. Palkka-avoimuuden avulla voidaan edistää tasa-arvoa ja oikeudenmukaisuutta työpaikoilla, mikä puolestaan lisää työntekijöiden luottamusta ja sitoutumista organisaatioon. Myös EU:n palkka-avoimuusdirektiivi on ajankohtainen aihe, jonka tavoitteena on edistää palkka-avoimuutta ja vähentää palkkaeroja sukupuolten välillä. Direktiivi velvoittaa työnantajia tarjoamaan työntekijöilleen tietoa palkkatasoista ja palkkaeroista sekä varmistamaan, että palkkausperusteet ovat läpinäkyviä ja syrjimättömiä. Tämä direktiivi on tärkeä askel kohti tasa-arvoisempaa ja oikeudenmukaisempaa työelämää Euroopassa.

Rekrytoinnissa palkka-avoimuus voi auttaa houkuttelemaan kyvykkäitä ja osaavia hakijoita ja auttaa myös onnistumaan rekrytointiprosessien loppuun viennissä. Avoimuus palkoista antaa hakijoille myös realistisen kuvan tehtävästä ja sen palkkatasosta. Tämä voi myös parantaa organisaation mainetta vastuullisena työnantajana. Palkka-avoimuus edistää myös vastuullista henkilöstöjohtamista osana organisaation toimintatapoja. Tämä voi parantaa työntekijöiden tyytyväisyyttä, vähentää henkilöstön vaihtuvuutta ja vaikuttaa myönteisesti yrityksen maineeseen työnantajana.

Tämän tutkimuksen tarkoituksena oli tutkia kahta konsulttiliiketoimintakentässä ohjelmistoalalla toimivaa yritystä Qvik ja Sleek. Molemmat yritykset ovat arvopohjaisesti johdettuja ja molemmissa yrityksissä on käytössä myös avoin palkkamalli, joka tukee yrityksiä rekrytoitaessa uusia työntekijöitä. Rekrytoinnin onnistumisten lisäksi avoimella palkkamallilla on ollut positiivisia vaikutuksia myös yrityksen työntekijöihin sisäisesti kuten myös yritysten maineeseen työnantajana. Myös vastuullinen toiminta osana henkilöstöjohtamista koetaan tärkeänä ja vastuullisuuden liitettiin molemmissa yrityksissä myös yrityksen asiakkaat. Työnantajakuva ja rekrytoinnin onnistumisen kannalta positiiviset vaikutukset heijastuvat näin myös yritysten asiakkaisiin.

Tutkimus osoittaa, että palkka-avoimuus, rekrytointi ja vastuullinen henkilöstöjohtaminen ovat tiiviisti yhteydessä toisiinsa. Palkka-avoimuuden edistäminen voi parantaa organisaation mainetta, lisätä työntekijöiden tyytyväisyyttä ja sitoutumista sekä edistää tasa-arvoa ja oikeudenmukaisuutta työpaikoilla.

AVAINSANAT: vastuullinen henkilöstöjohtaminen, palkka-avoimuus, rekrytointi, työnantajakuva

Sisällys

1	Johdanto	5
1.1	Tutkimuksen tarkoitus	10
1.2	Palkan ja palkkahaarukan ilmoittaminen osana työpaikkailmoitusta	13
1.3	Tutkimuksen tavoite ja tutkimuskysymykset	14
2	Vastuullinen henkilöstöjohtaminen	16
2.1	Yhteiskuntavastuu ja vastuullisuus	16
2.2	Vastuullinen henkilöstöjohtaminen	17
2.3	Vastuullisen henkilöstöjohtamisen malleja ja teorioita	19
2.3.1	Sosiaalisesti vastuullinen henkilöstöjohtaminen (sisältä ulospäin)	19
2.3.2	Vihreä henkilöstöjohtaminen (sisältä ulospäin)	20
2.3.3	Kolmoistilinpäätös	20
2.3.4	Yhteistä hyvää edistävä henkilöstöjohtaminen (ulkoa sisään)	21
3	Palkka-avoimuus rekrytointiprosessissa	23
3.1	Rekrytointiprosessi	23
3.2	Palkka-avoimuus	25
4	Tutkimusmenetelmät ja kohdeorganisaatiot	31
4.1	Tutkimusmetodologia	31
4.2	Tiedonkeruumenetelmät	34
4.3	Kohdeorganisaatiot	35
4.3.1	Qvik	36
4.3.2	Sleek	36
5	Tutkimustulokset	37
5.1	Henkilöstöjohtaminen	37
5.2	Vastuullisuus	43

5.3	Palkka-avoimuus rekrytinnissa.....	45
5.4	Tutkimuskohteiden välinen tarkastelu.....	49
5.4.1	Tarkastelu henkilöstöjohtamisen käytäntöihin liittyen	49
6	Johtopäätökset	56
6.1	Tutkimuksen rajoitteet.....	60
6.2	Jatkotutkimusaiheet	61
	Lähteet.....	63
	Liitteet.....	68

1 Johdanto

Ihmiset ovat keskeinen osa yritysten toimintaa (Viitala 2013, s. 8). Viitalan mukaan ihmiset ovat organisaation toiminnan perusta, jonka varaan kaikki rakentuu, mutta samalla tämä perusta on hauras; jos koko henkilöstö vaihtuisi kerralla, yrityksen toiminta todennäköisesti keskeytyisi tai kärsisi pitkäkestoista toiminnallisista häiriöistä.

Henkilöstöhallinto ja useimmat henkilöstöhallinnon ammattilaiset ovat viime vuosikymmeninä saavuttaneet merkittävää edistystä keskeisenä liiketoimintatoimintafunktiona ja panoksena liiketoiminnan menestykseen. Tämä matka jatkuu edelleen suuntaan, jossa tuotetaan ja luodaan arvoa eikä niinkään tavoitella yksittäisiä hetkellisiä päämääriä, jossa henkilöstöhallinto hallinnoi tapahtumaa tai prosessia. Kaiken tämä takana onkin ajatus, että henkilöstöhallinnon tulisi myös tuottaa arvoa liiketoiminnalle. (Ulrich & Dulebohn, 2015, s. 188).

Henkilöstöjohtamisen ammattilaiset tukevat yritysten johtoa tavoitteiden saavuttamisessa ja kilpailukyvyn vahvistamisessa. He vastaavat periaatteiden, järjestelmien ja toimintamallien kehittamisestä ja ylläpitämisestä eli niistä rakenteista, joiden varassa organisaatiot toimivat ja kehittyvät. Tämä henkilöstöammattilaisten työ konkretisoituu esimerkiksi rekrytoinnin, osaamisen kehittämisen, palkitsemisen, urasuunnittelun ja henkilöstöpalvelujen systemaattisessa organisoimisessa ja johtamisessa. (Viitala 2013, s. 19).

Yritysten kilpailukyvyn säilyttäminen edellyttää reagointikykyä muuttuvaan toimintaympäristöön ja valmiutta kohdata tulevaisuuden haasteet. Muutokset esimerkiksi kilpailuympäristössä vaativat myös uudenlaista osaamista, jotta yritykset pystyvät erottumaan kilpailijoistaan. (Ulrich, 2007, s. 19). Nykyään työntekijöiltä odotetaan tuloksellisuutta ja työskentelyä, jota ei voida automatisoida nykyaikaisten teknologioiden avulla tai korvata digitaalisilla roboteilla. Tästä syystä henkilöstöhallinnon rekrytoinnin fokus on sellaisten työntekijöiden palkkaamisessa, jotka voivat luoda

merkittävää arvoa ainutlaatuisten taitojensa ja tietämyksensä kautta. (Jayaraj ja muut 2023, s. 2).

Yritysten kilpailukykyä tarkasteltaessa Viitala (2013, s. 60) korostaa, että yrityksen toiminnan asemoinnin ja markkinoiden ennakkoinnin rinnalla on yhtä tärkeää kehittää sellaisia voimavaroja, joiden avulla organisaatio kykenee vastaamaan ja sopeutumaan muutoksiin, muutosten luonteesta riippumatta. Samassa yhteydessä hän viittaa myös yrityksen oppimiskykyyn ja uudistumista tukeviin voimavaroihin, jotka mahdollistavat uudistumista. Strategia-ajattelun näkökulmasta voidaan tässä yhteydessä viitata myös resurssiperustaiseen lähestymistapaan, jonka mukaan yrityksen menestystä ei ratkaise pelkkä markkinoiden analysointi, vaan yrityksessä tulee keskittyä huolellisesti myös omien sisäisten voimavarojen tutkimiseen ja niiden hyödyntämiseen. Vahva osaamisperusta mahdollistaa myös nopeiden strategisten suunnanmuutosten toteuttamisen. (Viitala 2013, s. 60–61). Viitalan (2013, s. 61) ja Ulrichin (2007, s. 30) mukaan keskeistä on tunnistaa organisaatiossa se ydinosaaminen, jota kilpailijoiden on vaikea jäljitellä. Kyvyt voivat olla pehmeitä tekijöitä kuten organisaatio-osaaminen taikka esimerkiksi teknologiaosaamista, joka luokitellaan kovaksi tekijäksi. Ei enää riitä, että kuka pystyy kehittämään parhaan tuotteen vaan kuka pystyy kehittämään parhaan tuotteen aina uudelleen ja näin uudistumaan tarpeiden mukaan ja huomioimaan sopeutumisen eri kansainvälisille markkinoille. (Ulrich, 2007, s. 30).

Kilpailukykyä, sisäisiä resursseja ja organisaation osaamista arvioitaessa on tärkeää tunnistaa myös mahdolliset osaamisvajeet. Shah ja Burken (2005, s. 49) mukaan osaamisvajetta esiintyy, kun työntekijöiltä puuttuu vaadittavia pätevyys- ja kokemusta tai tiettyjä taitoja organisaation tiettyyn työtehtävään liittyen. Osaamisvajetta voi esiintyä myös uusilla työntekijöillä, mikäli työnantajat eivät löydä sopivia hakijoita avoimeen tehtävään tai kun tehtävään rekrytoidaan työntekijöitä, joita tarvitsee jatkokouluttaa, jotta he vastaisivat organisaation osaamistarpeita. Osaamisvajeeseen voi liittyä myös rekrytointihaasteet tarkoittaen, että työnantajilla on haasteita täyttää avoinna olevia työpaikkoja. Osaavia tekijöitä voi olla kyllä markkinoilla, mutta

työnantajat eivät pysty houkuttelemaan ja rekrytoimaan työtehtävän kannalta päteviä työntekijöitä. Haasteet saattavat johtua alasta, ammattilaisista tai työnantajasta vaikutusten liittyessä esimerkiksi alaan tai alan työntajakuvaan, alhaiseen palkkaan, epätyytyttäviin työaikoihin, työpaikan sijaintiin, tehottomaan rekrytointiin tai liittyen siihen, että haetaan yritysspesifiä tai erittäin harvinaista osaamista. (Shah & Burke 2005, s. 49–50.)

Jotta yritys pystyisi vastaamaan kilpailuympäristön muutoksiin ja markkinan tarpeisiin, tulisi henkilöstöammattilaisten keskittyä pitkäjänteisesti uuden, menestyksen kannalta tärkeän osaamisen hankintaan ja ylläpitoon. Henkilöstöammattilaisten tulisi muun muassa pohtia, mitä osaamista yritykseen tarvitaan nykyisen osaamisen lisäksi tulevaisuudessa ja millaisten henkilöstökäytänteiden myötä voidaan parhaiten tarvittavaa osaamista luoda ja hankkia. Myös aikaansaannosten mittaamiseen olisi hyvä kiinnittää huomiota. (Ulrich, 2007, s. 31).

Liiketoimintaympäristöjen ollessa yhä enemmän muuttuvia, kansainvälisiä ja teknologisesti vaativia, on oikeiden osaajien löytäminen ja pitäminen tärkeä kilpailutekijä osana yritysten toimintaa. Toimintaorganisaatiot kilpailevat myös enenevässä määrin parhaista kyvyistä ja menestymään tulevat ne, jotka ovat kyvykkäitä houkuttelemaan, kehittämään ja pitämään yksilöitä, joilla on riittävää osaamispääomaa tukemaan esimerkiksi yrityksen tuotteiden tai palveluiden tuottamiseen tai jakeluun kansainvälisestikin. (Ulrich 2007, s. 34).

Etsittäessä organisaatioille parhaita kykyjä, myös palkka on yksi tekijä työntekijöiden houkuttelemisessa ja muun muassa Chi ja muut (2018) ovat tutkineet, miten palkka ja kiinnostus itse työtä kohtaan vaikuttavat halukkuuteen hakea työtä. Heidän tutkimuksensa ja otosanalyysin perusteella havaittiin, että yrityskuva, palkka, kiinnostava työ ja halukkuus hakea työtä eivät vaihtelee sukupuolen, iän, koulutuksen tai työkokemuksen mukaan, mutta heidän tutkimuksessansa havaittiin, että yrityskuvalla,

palkalla ja kiinnostuksella työtä kohtaan on merkittävä positiivinen vaikutus halukkuuteen hakea itse työhön.

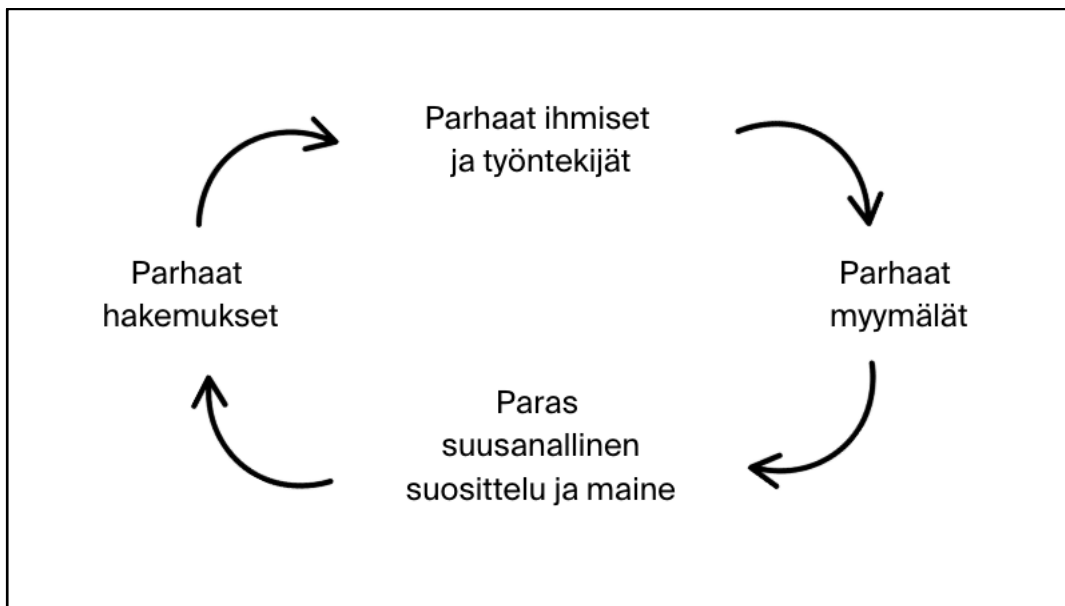
Chin ja muiden (2018, s. 74) tutkimuksessa todettiin myös, että kiinnostavalla työllä on vahvempi vaikutus halukkuuteen hakea työtä kuin itse palkalla. Tutkimustuloksissaan he päätyivät kolmen tutkittavan teeman, kiinnostava työ, yrityskuva ja palkka seuraavaan luokitukseen tarkasteltaessa halukkuutta hakea työtä. Tämä tarkoittaa heidän tutkimustuloksensa ja otannan perusteella, että kiinnostava työ on tärkein, sen jälkeen tulee palkka ja viimeiseksi yrityskuva.

Chin (2018) viitatessa yrityskuvaan voidaan puhua myös ulkoisesta työnantajakuvasta. Ensimmäisenä työnantajakuvamääritelmän loivat Ambler ja Barrow vuonna 1996 kun he selvittivät tutkimuksensa avulla, voidaanko markkinoinnin brändinhallinnan periaatteita soveltaa myös henkilöstöjohtamiseen. Tutkimuksensa pohjalta Ambler ja Barrow (1996, s. 186–187) määrittelivät työnantajakuva-käsitteen (Employer Brand, EB), jonka koettiin voivan vastata moniin henkilöstöhallinnon haasteisiin. Työnantajakuvalla he tarkoittavat kokonaisuutta, joka muodostuu niistä toiminnallisista, taloudellisista ja psykologisista hyödyistä, joita työntekijä saa työsuhteesta, ja jotka yhdistyvät tiettyyn työnantajayritykseen. Tällöin työnantajan ja työntekijän välinen suhde perustuu jatkuvaan molemminpuoliseen arvovaihtoon ja on keskeinen osa yrityksen koko liiketoimintakokonaisuutta.

Amblerin ja Barrowin (1996, s. 187) mukaan työnantajabrändin tarjoamat hyödyt työntekijöille vastaavat perinteisen kuluttajabrändin tarjoamia hyötyjä asiakkaille ja ne voidaan jaotella kolmeen eri teemaan, joita ovat 1) toiminnalliset hyödyt kuten mahdollisuus oppia, kehittyä tai tehdä merkityksellistä työtä, 2) taloudelliset hyödyt viitaten palkkaan ja muihin etuuksiin sekä 3) psykologiset hyödyt tarkoittaen esimerkiksi yhteenkuuluvuuden tunnetta ja arvostusta.

Kuvassa 1 on Amblerin ja Barrow'n (1996, s. 186) pohjalta havainnollistettu, kuinka työntekijöiden kyvykkyys ja osaaminen ovat yhteydessä tuotteiden ja palveluiden

laatuun ajatuksena ollen, että parhaat työntekijät luovat parhaita myymälöitä, jotka puolestaan parantavat asiakaskokemusta ja aikaansaavat positiivista suusanallista suosittelua. Tämä vaikuttaa positiivisesti yrityksen maineeseen ja alkaa vetämään puoleensa entistä parempia työnhakijoita, mikä luo positiivisen kehän, jossa osaava henkilöstö vahvistaa yrityksen menestystä ja mahdollistaa entistä parempien myymälöiden toiminnan.



Kuva 1. Tuotteiden ja palveluiden laadun suhde työntekijöiden kyvykkyyteen ja osaamiseen liittyen (mukaillen Ambler & Barrow, 1996).

Myös Vuorisen (2013, s. 189) mukaan työnantajamielikuvan rakentaminen on noussut osaksi strategisen johtamisen kokonaisuutta, sillä organisaatioiden arvo perustuu yhä vahvemmin sen henkilöstöön. Hänen mukaansa rekrytointia voidaan pitää yhtenä yrityksen merkittävimmistä investoinneista, ja positiivinen työnantajakuva nähdään keskeisenä tekijänä osaavan työvoiman houkuttelemisessa sekä yrityksen pitkäaikaisen menestyksen tukemisessa.

Vuorisen mukaan (2013, s. 190) työnantajamielikuvaa voidaan tarkastella ulkoisen ja sisäisen markkinoinnin näkökulmasta, jolloin työnantajamielikuvan ulkoisessa markkinoinnissa keskeisiä kysymyksiä ovat millaista osaamista organisaatio tarvitsee, mikä motivoi näitä osaajia ja miten erotumme muista työnantajista ja yrityksistä.

Tavoitteena on rakentaa organisaatiosta houkutteleva vaihtoehto potentiaalisten työnhakijoiden silmissä. Vastaavasti sisäinen työnantajamielikuva ja sen tavoitteellinen viestintä vaikuttaa nykyisen henkilöstön motivaatioon, sitoutumiseen ja halukkuuteen pysyä organisaatiossa. Kokemus siitä, kenelle työtä tehdään, heijastuu suoraan työntekijöiden panokseen ja asennoitumiseen. (Vuorinen, 2013, s. 190).

Kuten Chi ja muut (2018, s. 75) toteavatkin, yritysten kyky houkuttaa osaavaa työvoimaa on keskeinen menestystekijä. Hyvien hakijoiden saavuttamiseksi yritysten on ymmärrettävä ne tekijät, jotka vaikuttavat työnhakijan päätöksentekoon. Heidän tutkimuksensa osoittaa, että työnhakijat arvostavat mielekästä ja kiinnostavaa työtä, sillä kiinnostus lisää motivaatiota ja työtyytyväisyyttä. Myös yrityksen hyvä maine ja kilpailukykyinen palkka lisäävät halukkuutta hakea työpaikkaa, sillä työnhakijat punnitsevat etukäteen, mitä hyötyä he saavat vastineeksi työhön käyttämästään ajasta. Rekrytoinnin yhteydessä on tärkeää tarjota tietoa sekä organisaation että työn sisällön sopivuudesta työnhakijalle, jotta oikeat hakijat tunnistavat itselleen sopivan työpaikan. Yrityskuva, palkka ja työkiinnostus ovat työnhaun keskeisiä vaikuttimia, ja niiden yhteensopivuus työnhakijan odotusten kanssa lisää molemminpuolista hyötyä ja parantaa rekrytoinnin onnistumista. (Chi ja muut, 2018, s. 75).

1.1 Tutkimuksen tarkoitus

Tänä päivänä työmarkkinoita voidaan luonnehtia työnhakijalähtöisiksi, sillä osaaville työntekijöille on vahvaa kysyntää (Rozsa & Machova, 2020, s. 109). Onnistuakseen houkuttelemaan osaajia, nykypäivän organisaatiot tarvitsevat tasaisen virran päteviä työnhakijoita, jotka ovat motivoituneita hakeutumaan mahdolliseen työsuhteeseen organisaatioon (Beenen & Pichler, 2014, s. 661). Kumarin ja Sainin (2018, s.444) mukaan organisaatiot kilpailevat todennäköisesti kovemmin lahjakkaista työntekijöistä kuin kuluttajista houkutellessaan ja säilyttääkseen parhaat osaajat ja organisaatiot pyrkivät yhä enemmän tuotteistamaan itseään haluttuina työnantajina.

Tämän pro gradu -tutkimuksen molemmat yritykset toimivat kilpailullisessa liiketoimintaympäristössä, jossa työntekijöiden osaamisella ja suorituskyvyllä on tärkeä rooli osana yritysten liiketoimintaa ja menestymistä. Tutkimuksen kohteena ovat konsultointiliiketoimintakentässä ja ohjelmistoalalla toimivat yritykset Qvik ja Sleek. Tutkimuksen tarkoituksena on tutkia palkka-avoimuutta osana yritysten henkilöstöjohtamisen käytänteitä ja palkka-avointa rekrytointiprosessia.

Pohdittaessa rekrytointiprosessia, liittyy prosessiin yleensä aina rekrytointi-ilmoituksen tai työtehtävän kuvauksen laatiminen riippumatta siitä, haetaanko uutta työntekijää työpaikkailmoittelun tai esimerkiksi suorarekrytoinnin kautta ilman varsinaista avointa rekrytointi-ilmoittelua ja hakua.

Kun kyseessä on julkisesti avoinna oleva työpaikka, työpaikkailmoitus julkaistaan yleensä esimerkiksi yrityksen internet-sivustolla. Lisäksi työpaikkailmoitusta voidaan jakaa erilaisiin julkisiin kanaviin ja rekrytointiportaaleihin, joita Suomessa ovat esimerkiksi Duunitori, Jobly ja Työmarkkinatori. Lisäksi hyödynnetään paljon sosiaalista mediaa kuten Linkediniä. Rekrytointi-ilmoituksen julkaisun yhteydessä on mahdollisuus hyödyntää myös maksullista mainontaa, jotta rekrytointi-ilmoitus saavuttaisi potentiaalisia hakijoita.

Työpaikkailmoituksessa on yleensä listattu ainakin haettavan tehtävän titteli, tehtävänkuvaus ja se, mitä työnhakijalta yleisesti odotetaan haettavaan tehtävään liittyen. Lisäksi työpaikkailmoituksessa pyydetään yleensä joko työnhakijalta palkkatoivetta taikka työpaikkailmoituksessa on ilmoitettu työstä maksettava palkka tai palkkahaitari. Todettakoon, että tarkasteluajankohtana 4.2.2024 Duunitorin työhakuportaalissa oli viimeisen seitsemän päivän aikana julkaistuista työpaikosta 13,6 % ilmoitettu tehtävään liittyen palkka tai palkkahaitari (Duunitori 2024).

Yhdeksi suurimmista esteistä sukupuolten palkkaerojen poistamiselle on todettu palkkauksen puutteellinen läpinäkyvyys. Esimerkiksi vuonna 2020 EU:n alueella naisten

tuntiansiot olivat 13 % pienemmät kuin miesten vastaavat. Puolestaan vuoden 2018 tietoon pohjautuen naisten ja miesten välinen eläke-ero EU:ssa on noin 30 %. Tällaisilla palkkaeroilla on vaikutusta pitkällä aikavälillä ja ne vaikuttavat myös muun muassa naisten köyhyysriskiin ja muuhun elämänlaatuun. Johtuen edellä mainituista asioista on EU asettanut tavoitteekseen vahvistaa naisten ja miesten samapalkkaisuuden periaatetta. Tätä tuetaan EU-säännöillä palkkauksen läpinäkyvyydestä (2023/979) (EUR-Lex, 2023), jotka neuvosto hyväksyi 24. huhtikuuta 2023. Kyseisen EU-direktiivin tarkoituksena on torjua palkkasyrjintää ja auttaa poistamaan sukupuolten välistä palkkaeroa EU:ssa tavoitteena ollen, että naisille ja miehille on maksettava samasta tai samanarvoisesta työstä sama palkka. Palkkauksen läpinäkyvyyttä koskevilla sitovilla säännöillä pyritään tukemaan ja helpottamaan palkkasyrjintään puuttumista työelämässä ja näin edistää myös sukupuolten välisten palkkaerojen poistamista. (Eurooppa-neuvosto & Euroopan unionin neuvosto, 2024.)

Nämä EU-säännökset heijastuvat myös rekrytointiin, sillä ne velvoittavat työnantajaa esittämään työstä maksettavan alkupalkan tai palkan vaihteluvälin joko työpaikkailmoituksessa tai viimeistään ennen haastattelua kyseiseen työpaikkaan. (Eurooppa-neuvosto & Euroopan unionin neuvosto, 2024.)

Tulevaisuudessa työnantajilla ei ole myöskään oikeutta kysyä työntekijöiltä heidän aiemmista palkoistansa. Kun työnhakija on saanut työn, on hänellä oikeus pyytää työnantajalta myös tietoja keskipalkkatasosta suhteessa samaan tai samanarvoiseen työhön, jota työntekijä tekee. Lisäksi työnantajan on pystyttävä osoittamaan urakehityksen ja palkan määrittelyyn laaditut kriteerit, jotka tulee olla laadittu objektiivisesti ja olla myös sukupuolineutraaleita. Yli 250 henkeä työllistävän yrityksen on myös raportoitava vuosittain asiankuuluvalla viranomaisella organisaation palkkaeroista huomioiden sukupuolten väliset erot. 100–250 henkeä työllistävien yritysten tulee laatia vastaavanlainen raportti joka kolmas vuosi. Alle 100 henkeä työllistävillä yrityksillä ei ole raportointivelvollisuutta. Mikäli raportista ilmenee sukupuolien välillä yli 5 prosentin palkkaero samasta työstä ja sitä ei voida perustella

sukupuolineutraaleilla tai muilla objektiivisilla kriteereillä, tulee yrityksen laatia yhdessä työntekijöiden edustajien kanssa yhteinen palkka-arviointi. Uuden direktiivin mukaan, mikäli palkkasyrjintää ilmenee, on kärsineillä työntekijöillä mahdollisuus saada korvausta, joihin sisältyy täysimääräisinä maksamattomat palkat sekä siihen mahdollisesti liittyneet bonukset ja muut luontoisedut. Uuden direktiivin säännöksillä varmistetaan myös, että vammaisten työntekijöiden tarpeet otetaan huomioon. (Eurooppa-neuvosto & Euroopan unionin neuvosto, 2024.)

Sangeethan (2010, s. 93) mukaan muuttuva liiketoimintaympäristö ja voimakas kilpailu osaajista korostavat tarvetta uusille rekrytointistrategioille ja tässä yhteydessä henkilöstöhallinnon merkitys organisaatiossa on kasvanut moninkertaisesti. Sangeetha (2010, s. 93) liittää artikkelissaan sijoitetun pääoman tuoton (ROI, Return on Investment) tärkeyden myös rekrytointiin, ja korostaa, että yrityksen menestys markkinoilla on lisännyt merkittävästi tehokkaiden rekrytointistrategioiden painoarvoa niin yksilön, organisaation kuin yhteiskunnankin näkökulmasta. Yhteenvetona voidaan todeta, että tehokkaat rekrytointistrategiat auttavat rakentamaan ja sitouttamaan motivoitunutta ja osaavaa työvoimaa, joka luo kilpailuetua ja ainutlaatuista liiketoimintamenestystä markkinoilla (Sangeetha 2010, s. 93).

1.2 Palkan ja palkkahaarukan ilmoittaminen osana työpaikkailmoitusta

Rozsan ja Machovan (2020, s. 109) mukaan nykyään työmarkkinoita voidaan luonnehtia hakijalähtöisiksi, ja työntekijöiden kysyntä on suurta. Tutkimuksessaan he tutkivat työnhakuaikeita ja työnantajan houkuttelevuutta käsittelevää kirjallisuutta. Heidän laatiman kahden mallin molemmat tutkimustulokset osoittivat, että työnantajan houkuttelevuuteen vaikuttivat työnantajan lisäksi työnkuvan informatiivisuus, palkan ja etujen informatiivisuus sekä työn ja vapaa-ajan tasapainon informatiivisuus. Näistä tärkeimpänä koettiin palkan ja etujen informatiivisuus.

Yksi Suomessa käytetyistä työnhakuportaaleista eli internet-sivustoista, joista etsitään ja haetaan työpaikkoja, on Duunitori. Duunitori Oy on suomalainen yritys, jonka palvelu

Duunitori.fi toimii työelämämedian ja työpaikkojen hakukoneena (Duunitori 2024). Lisäksi Duunitori ja sen työelämämedia julkaisee uutisia, tarinoita ja vinkkejä työelämästä, työnhausta ja rekrytoinnista.

4.2.2024 Duunitorissa oli viimeisen seitsemän päivän aikana julkaistu 10160 työpaikkaa, joista 1377 työpaikkailmoituksessa on ilmoitettu palkka tai palkkahaarukka (Duunitori 2024). Eli tarkasteluajankohta 13,6 % työpaikoista oli ilmoitettu tehtävään liittyen palkka tai palkkahaarukka.

25.11.2024 Duunitorissa oli puolestaan julkaistu viimeisen seitsemän päivän aikana 5313 työpaikkaa, joista 736 työpaikoista oli palkka tai palkkahaitari ilmoitettu (Duunitori 2024). Tämä tarkoittaa, että tarkasteluajankohta 13,9 % työpaikoista oli ilmoitettu tehtävään liittyen palkka tai palkkahaitari. Nousua helmikuun 2024 alun vastaavaan lukuun oli 0,3 %.

29.3.2025 Duunitorissa oli julkaistu viimeisen seitsemän päivän aikana 7 122 avointa työpaikkaa, joista 1 112 työpaikassa oli ilmoitettu palkka tai palkkahaitari, jolloin palkka tai palkkahaitari oli ilmoitettu 15,6 % työpaikoista. Näitä satunnaisia otantoja Duunitorista tarkasteltaessa voidaan todeta, että työpaikkailmoitusten määrä, jossa on ilmoitettu palkka tai palkkahaitari, on noussut vuoden aikana muutamalla prosentilla, mutta edelleen on matkaa läpinäkyvämpää palkan viestimiseen osana avoinna olevaa työpaikka.

1.3 Tutkimuksen tavoite ja tutkimuskysymykset

Tämän pro gradu -tutkielman tarkoituksena on lisätä ymmärrystä palkka-avoimuudesta osana organisaatioiden rekrytointiprosessia. Aihe on ajankohtainen myös EU palkka-avoimuusdirektiiviin liittyen. Kirjallisuuskatsauksessa perehdytään vastuulliseen henkilöstöjohtamiseen ja palkka-avoimuuteen osana rekrytointia sekä niiden käsitteiden kuvaamiseen.

Empiirisessä osassa keskitytään puolestaan ohjelmistoalalla toimiviin yrityksiin Qvik ja

Sleek, joissa palkka-avoimuus on osa rekrytoinnin kokonaisuutta. Empiirisen osan tarkoituksena ja tavoitteena on selvittää taustoja, miksi organisaatioissa on käytössä palkka-avoimuus osana rekrytointiprosessia ja onko palkka-avoimuus osana rekrytointiprosessia vaikuttanut positiivisesti organisaatioiden rekrytointiprosessien onnistumiseen tai vaikuttanut myönteisesti yritysten kuvaan työnantajana.

Tässä pro gradu -tutkielmassa etsitään vastauksia seuraaviin tutkimuskysymyksiin:

Miten palkka-avoimuus toteutuu rekrytointiprosesseissa?

- a) Mitä palkka-avoimuus osana rekrytointia tarkoittaa?
- b) Miten vastuullisuus näkyy rekrytoinnissa ja palkka-avoimuudessa?
- c) Mitä haasteita ja mahdollisuuksia palkka-avoimuus rekrytoinnissa on tuottanut rekrytoivalle organisaatiolle?

2 Vastuullinen henkilöstöjohtaminen

Pohdittaessa yleisesti vastuullisuutta, on historiassa vastuullisuus noussut esiin erityisesti kriisitilanteissa, joissa on havaittu yksi tai molemmat seuraavista tekijöistä:

- Taloudellisten, luonnonvarojen tai sosiaalisten resurssien niukkuus
- Pitkäaikaista resurssien käyttöä uhkaavat sivu- ja palautevaikutukset

Mielenkiintoista on, että nämä molemmat ongelmat kuten työvoimapula tai työn kuormittavuuden seuraukset ovat tunnistettavissa myös nykypäivän henkilöstöjohtamisen käytännöissä. Samalla tavalla kuin luonnonvarojen ehtyminen, yritykset kamppailevat osaavan ja sitoutuneen työvoiman puutteen kanssa sekä kohtaavat työn ja liiketoiminnan haittavaikutuksia, jotka kohdistuvat työntekijöihin ja itse organisaatioihin. Yksi mahdollinen ratkaisu näihin haasteisiin on vastuullisuuden käsitteen soveltaminen henkilöstöjohtamisessa. (Ehnert, 2009, s. 5).

2.1 Yhteiskuntavastuu ja vastuullisuus

Ehnertin (2009, s. 4) mukaan yritysten käytännöissä vastuullisuuteen ja sosiaaliseen ulottuvuuteen liittyvät teemat ovat nousseet yhä enemmän esiin viime vuosina. Myös muun muassa Waples ja Brachle, (2019, s. 870) ovat todenneet, että modernien organisaatioiden tulee huomioida yhteiskuntavastuu (Corporate Social Responsibility, CSR) osana toimintaansa. Heidän mukaansa yhteiskuntavastuun huomioimisessa osana organisaation toimintaa on monia potentiaalisia etuja ja sen avulla on mahdollisuus edistää myös sidosryhmien sitoutumista organisaatioon.

Carrollin (2021, s. 1274) mukaan yhteiskuntavastuullinen (CSR) ajattelu, tutkimus ja käytännöt ovat laajentuneet vauhdilla. Artikkelissaan hän toteaa myös, että kehityksen perusteella yhteiskuntavastuujattelulla on ollut vahva menneisyys ja lupaava tulevaisuus, sillä yritykset ja tutkijat ovat omaksuneet yhteiskuntavastuun yhä laajemmin,

ja sen uusimmat ilmenemismuodot, kuten "merkityksellisyys" ja "vastuullisuus" ovat lisänneet sen merkitystä.

Monet yritykset ovatkin valmiita integroimaan vastuullisuuden periaatteita toimintaansa johtuen kasvavista vaatimuksista ja haasteista vastuullisuuteen liittyen (esimerkiksi ilmastonmuutos, ylikansoitus, ympäristöongelmat ja sosiaalinen epätasa-arvo) maailmanlaajuisesti. Nämä haasteet vaativat huomiota myös yritysten ja niiden johtamisjärjestelmiltä. (Järllström ja muut, 2023, s. 31–32).

Järllströmin ja muiden (2023, s. 32) mukaan tähän mennessä tutkimus ja keskustelu vastuullisuudesta organisaatioissa on pääasiassa keskittynyt vastuullisuuden ympäristönäkökohtiin.

2.2 Vastuullinen henkilöstöjohtaminen

Järllströmin ja muiden (2023, s. 33) mukaan vastuullisesta henkilöstöjohtamisesta (sustainable HRM) käytetään yleisesti Ehnertin ja muiden (2016, s. 90) määritelmää, jonka mukaan sillä tarkoitetaan sellaisten henkilöstöjohtamisen strategioiden ja käytäntöjen omaksumista, jotka tukevat taloudellisten, sosiaalisten ja ekologisten tavoitteiden saavuttamista sekä organisaation sisällä että sen ulkopuolella pitkällä aikavälillä. Samalla pyritään hallitsemaan mahdollisia tahattomia sivuvaikutuksia ja kielteisiä seurauksia.

Hiljattain myös Esen ja Özer (2020, s. 553) ovat esittäneet kestävän henkilöstöjohtamisen käsitteellisen mallin, joka kattaa koulutuksen, rekrytoinnin, suoriutumisen arvioinnin ja palkitsemisen sekä ihmisoikeudet ja työterveyden ja -turvallisuuden. Heidän malli esittää kestävän henkilöstöjohtamisen vaikutuksia neljässä toisiinsa kytkeytyvässä kategoriassa: yksilötason tulokset (esimerkiksi tyytyväisyys, motivaatio, hyvinvointi, elämänlaatu ja työllistettävyys), organisaatiolliset ja taloudelliset lopputulemat (esimerkiksi kannattavuus, tuottavuus, asiakastyytyväisyys, kilpailuetu), sosiaaliset vaikutukset (esim. pitkäaikainen työllistyminen, vapaaehtoistyö, tasa-arvo ja kansanterveys) sekä

ekologiset vaikutukset (esimerkiksi energiankulutus, ympäristöystävälliset tuotteet ja palvelut, työmatkustamisen vähentäminen).

Stahlin ja muiden (2020, s. 11) lähestymistapa korostaa puolestaan henkilöstöjohtamisen potentiaalia myönteisen muutoksen edistäjänä painottamalla aitoa, sisällöllistä eikä vain näennäistä yritys vastuuta. Heidän lähestymistavassaan yritys vastuu on enemmän tarkoituslähtöistä ja pohjautuu normatiiviseen etiikkaan (eikä välineelliseen tai utilitaristiseen ajatteluun) ja ottaa huomioon yrityksen vastuut ja vaikutukset laajaan sidosryhmäjoukkoon, mukaan lukien yhteiskunnan ja globaali yhteisön.

Järnlström ja muut (2023) ovat tutkineet vastuullisuutta ja vastuullista henkilöstöjohtamista suomalaisissa yrityksissä. Tutkimukseensa he haastattelivat kolmen eri yrityksen henkilöstöä ja muun muassa HR-johtajia. Järnlströmin ja muiden (2023) tekemän tutkimuksen tulokset tukevat ajatusta, että työnantajat, yhteiskunta ja työntekijät voivat kaikki hyötyä vastuullisesta henkilöstöjohtamisesta pitkällä aikavälillä. Vastuullisen henkilöstöjohtamisen positiivisiin tuloksiin kuuluu työntekijöiden hyvinvointiin liittyvät seikat, kuten pitkät urat, alhainen henkilöstön vaihtuvuus, vähäiset poissaolot ja myöhäiset eläkkeelle siirtymiset, joilla on myös sosiaalista ja taloudellista merkitystä. (Järnlström ja muut, 2023, s. 46).

Kasvava huomio vastuullisuuteen ja eettiseen henkilöstöjohtamiseen johtuu ennen kaikkea sidosryhmien lisääntyneestä kiinnostuksesta yritysten toimintaan liittyviin kysymyksiin, kuten työntekijöiden kohteluun, ympäristön saastumiseen ja taloudelliseen läpinäkyvyyteen. Vastuullisen henkilöstöjohtamisen tavoitteena on edistää vastuullisten liiketoimintaorganisaatioiden kehittymistä ja rakentaa niihin eettisesti kestäviä henkilöstöjohtamisen järjestelmiä. (Järnlström ja muut, 2016, s. 703–704).

2.3 Vastuullisen henkilöstöjohtamisen malleja ja teorioita

Kun yhä useammat organisaatiot väittävät toimivansa kestävämmällä tavalla ja edistävänsä globaalia kestävää kehitystä, kasvaa myös paine tehdä henkilöstöjohtamisesta kestävää. Viimeisen vuosikymmenen aikana kestävä henkilöstöjohtaminen on saanut yhä enemmän huomiota sekä käytännön työssä että tutkimuksessa. Tutkijoiden näkemykset siitä, mitä kestävä henkilöstöjohtaminen tarkalleen tarkoittaa, vaihtelevat kuitenkin huomattavasti, ja sen käytännön tehokkuus on edelleen epävarmaa. (Aust ja muut, 2020, s. 1).

Kuten edellä on todettu, vastuulliseen henkilöstöjohtamiseen liittyen on erilaisia teorioita ja malleja. Seuraavissa kappaleissa perehdytään tarkemmin näistä malleista tunnetuimpiin.

2.3.1 Sosiaalisesti vastuullinen henkilöstöjohtaminen (sisältä ulospäin)

Austin ja muiden (2020, s. 4) mukaan puhuttaessa vastuullisesta henkilöstöjohtamisesta, sen kehityksen alkuvaiheessa viitattiin etenkin sosiaalisesti vastuullisiin henkilöstöjohtamisen toimiin.

Ajatuksena sosiaalisessa vastuullisuudessa on, että sosiaalisen vastuullisuuden käytännöt tuovat arvoa yhteiskunnalle ja "antavat takaisin" yhteisölle. Esimerkkejä näistä käytännöistä ovat esimerkiksi oikeudenmukaiset palkat ja terveydenhuollon kattavuuden tarjoaminen. Moraalisen näkökulman "hyvyydestä" yhteiskunnalle, lisäksi sosiaalisen vastuun laiminlyönti voi vaikuttaa yrityksen suorituskykyyn ja kestävyYTEEN. Tästä on viimeaikaisia esimerkkejä teollisuuden aloilta, kun on paljastunut sosiaalisen vastuun laiminlyömiä ja niihin liittyviä taloudellisia kustannuksia. (Alhaddi 2015, s. 8).

Austin ja muiden (2020, s. 4) mukaan sosiaaliselle vastuullisuudelle on luotu erilaisia määreitä ja kaikissa näissä lähestymistavoissa organisaation näkökulma on sisältä ulospäin tarkoittaen muun muassa sitä, että sosiaalisen vastuullisen

henkilöstöjohtamisen tarkoituksena on minimoida liiketoimintaan kohdistuvat negatiiviset vaikutukset ja vähentää liiketoimintariskejä. Tällöin Austin ja muiden (2020, s. 4) mukaan esimerkiksi ensisijaisena tavoitteena ei ole parantaa kehitysmaiden alihankintaketjujen työntekijöiden elinoloja, vaan hallita henkilöstöjohtamiskäytäntöihin liittyviä taloudellisia riskejä toimitusketjussa, jotta sosiaalinen tavoite palvelee taloudellista tarkoitusta.

2.3.2 Vihreä henkilöstöjohtaminen (sisältä ulospäin)

Viimeisen vuosikymmenen aikana on syntynyt uusi lähestymistapa kestävään henkilöstöjohtamiseen eli vihreä henkilöstöjohtaminen (Green HRM), jossa keskitytään ensisijaisesti yritysorganisaatioiden ympäristölliseen kestävyteen. Vihreässä henkilöstöjohtamisessa näkökulma on sisältä ulospäin suuntautunut, mutta eroaa henkilöstöjohtamisen lähestymistavassa aiemmista vastuullisuustoimista siinä, että se keskittyy työntekijätasolla ympäristöä parantavien käytäntöjen ja toimintojen edistämiseen. (Austin ja muut, 2020, s. 4).

Austin ja muut (2020, s. 4) toteavat, että vaikka henkilöstöjohtamisen alalla on nähty jonkin verran edistystä ympäristöystävällisten työpaikkakäytäntöjen edistämässä, eivät kaikki HR-toimijat ole vakuuttuneita siitä, että ekologisiin haasteisiin vastaaminen tulisi olla henkilöstöjohtamisen ydintehtävä. Tämän takia he toteavatkin, että siirtyminen uuteen paradigmaan, jossa henkilöstöjohtamisen roolia laajennettaisiin, on osoittautunut haastavaksi.

2.3.3 Kolmoistilin päätös

Vastuullisuuden agenda, joka aiemmin nähtiin lähinnä pyrkimyksenä tasapainottaa taloudellista tulosta ympäristön hyvinvoinnin kanssa, on kehittynyt huomattavasti monimutkaisemmaksi kuin aiemmin ymmärrettiin. Nykyään vastuullisuutta tarkastellaan yhä useammin kolmoistilin päätöksen (Triple Bottom Line, TBL) näkökulmasta, jossa painopiste on taloudellisen vaurauden lisäksi ympäristön tilassa ja sosiaalisessa

vastuussa eli osa-alueissa, joita yritysmaailmassa on perinteisesti saatettu vähätellä (Elkington 1997, s. 2). Austin ja muiden (2020, s. 4) mukaan kolmoistilinpäätöksen (TBL) näkökulmasta henkilöstöjohtaminen keskittyy samanaikaisesti henkilöstöjohtamisen oletettuihin taloudellisiin, ympäristöllisiin ja sosiaalisiin tavoitteisiin.

Myös Elkingtonin (1997, s. 55–56) mukaan vastuullisen yhteiskunnan ja vastuullisen kehittämisen on täytettävä kolme ehtoa ympäristön näkökulmasta: uusiutuvien luonnonvarojen käyttöaste ei saa ylittää niiden uusiutumisenopeutta, luonnonvarojen käyttöasteet eivät saisi ylittää vauhtia, jolla kehitetään kestäviä uusiutuvia korvaavia aineita ja saastuttavat päästömäärät eivät saisi ylittää ympäristön assimilaatiokykyä. Kolmoistilinpäätöksen viitekehitykseen liittyy myös taloudellinen linja, joka viittaa organisaation liiketoimintakäytäntöjen vaikutukseen osana taloudellisesti kestävää järjestelmää (Elkington, 1997, s. 74).

TBL-mallissa taloudellinen vastuullisuus sitoo organisaation kasvun talouden kasvuun ja siihen, kuinka hyvin organisaatio edistää talouden tukemista. Toisin sanoen siinä keskitytään taloudelliseen arvoon, jonka organisaatio tarjoaa ympäröivälle yhteiskunnalle tavalla, joka edistää kokonaisuuden menestystä ja samalla tukien tulevia sukupolvia. (Alhaddi 2015, s. 8).

2.3.4 Yhteistä hyvää edistävä henkilöstöjohtaminen (ulkoa sisään)

Muihin vastuullisen henkilöstöjohtamisen teorioihin ja malleihin verrattuna, Austinin ja muiden (2020, s. 5) mukaan yhteistä hyvää edistävä henkilöstöjohtaminen (Common Good HRM) merkitsee perustavanlaatuisesta muutosta liiketoiminnan tarkoituksen ja henkilöstöjohtamisen roolin ymmärtämisessä. Heidän mukaansa sosiaaliseen vastuullisuuteen, vihreään henkilöstöjohtamiseen ja kolmoistilinpäätöseen liittyen ovat jokaiset malleista omalla tavallaan mukauttaneet perinteistä taloudellisen voiton tavoitteluun perustuvaa liiketoiminnan tarkoitusta vastaamaan ulkoista painetta lisätä sosiaalista ja ekologista vastuullisuutta (sisältä ulospäin -näkökulma).

Laajempi, moniulotteisempi ulkoa sisään -näkökulma erottaa yhteistä hyvää edistävän henkilöstöjohtamisen kolmoistilinpäätöksestä sekä vihreän ja sosiaalisen henkilöstöjohtamisen lähestymistavoista, ja Austin ja muiden (2020, s. 5) toteavat myös, että yhteistä hyvää edistävä henkilöstöjohtaminen haastaa nykyisen käsityksen henkilöstöjohtamisen tarkoituksesta, painopisteistä ja tuotoksista. Heidän mukaansa yhteistä hyvää edistävä henkilöstöjohtaminen edellyttää, että organisaatiot tarkastelevat uudelleen paitsi toimintaansa sääntelyn näkökulmasta, mutta myös radikaalisti arvioivat perinteistä voiton tavoitteluun keskittyvää ajatteluaan. Austin ja muiden (2020, s. 5) mukaan sen sijaan tulisi keskittyä enemmän ympäristö- ja yhteiskunnallisiin vaikutuksiin, kääntäen liiketoiminnan näkökulman sisältä ulospäin -ajattelusta ulkoa sisään -ajatteluun. Heidän mukaansa yhteistä hyvää edistävän henkilöstöjohtamisen ensisijaisena tarkoituksena ei ole taloudellinen hyöty, vaan tukea yritysjohtajia ja työntekijöitä osallistumaan ekologiseen ja sosiaaliseen kehitykseen maailmassa.

3 Palkka-avoimuus rekrytointiprosessissa

Osana tätä Pro gradu -tutkimusta tarkastellaan palkka-avoimuutta osana rekrytointiprosessia; onko palkka-avoimuus huomioitu osana rekrytointiprosessia ja jos kyllä, niin millä tavoin.

3.1 Rekrytointiprosessi

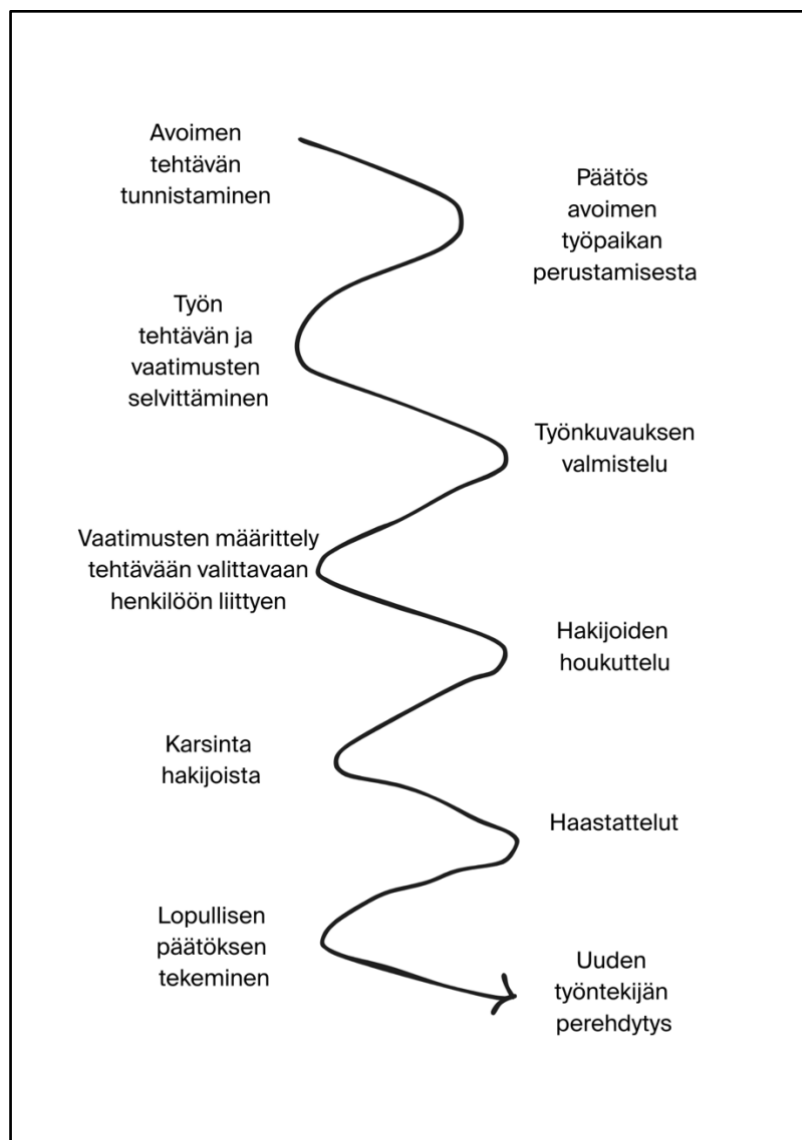
Rozsan ja Machovan (2020, s. 109) mukaan rekrytointi henkilöstöjohtamisen toimintona nähdään kilpailuedun edistämiseen vaikuttavana tekijänä. Heidän mukaansa pelkkä hetki verkkoympäristössä voi ratkaista, vastaako potentiaalinen työnhakija työtarjoukseen, ja siten tekijät, jotka vaikuttavat hakijan huomioon, vaikuttavat myös työnantajan kilpailukykyyn.

Rekrytointi on ensimmäinen vaihe sopivien työntekijöiden löytämisessä, jossa arvioidaan hakijoiden osaamista ja taustaa. Yleisesti rekrytointi määritellään prosessiksi, jossa pyritään luomaan joukko päteviä henkilöitä hakemaan työpaikkaa organisaatiossa. Valinta puolestaan seuraa rekrytointia ja tarkoittaa toimintaa, jossa yksi tai useampi henkilö valitaan joukosta eli kyseessä on ryhmä, joka on poimittu suuremmasta kokonaisuudesta. (Anosh ja muut, 2014, s. 200, 205). Hardyn ja Jenkinsin (2023, s. 10) mukaan suurimmalle osalle organisaatioista on määritelty jonkinlainen prosessi rekrytoinnille. Heidän mukaansa prosessin luonne riippuu yleensä siitä, missä kohtaa kasvuaan organisaatio on. Esimerkkinä Hardy ja Jenkins (2023, s. 10) nostavat esiin myös julkishallinnon, jossa yleisesti rekrytointiprosessi on hyvin muodollinen määräten myös, että jokainen avoin työpaikka tulee avata julkisesti haettavaksi.

Hardyn ja Jenkinsin (2023, s. 10) mukaan sopivan henkilön rekrytointi tiettyyn tehtävään on monivaiheinen ja aikaa vievä prosessi. Anoshin ja muiden (2014, s. 201) mukaan rekrytointi ja siihen liittyvät valinnat on mahdollista jakaa karkeasti kolmeen eri osaan eli vaatimusten määrittelyyn, ehdokkaiden houkuttelemiseen ja ehdokkaiden valitaan. Vaatimuksia määriteltäessä valmistellaan tehtäväkuvaukset sekä päätetään työsuhteen

ehdot ja edellytykset. Ehdokkaiden houkutteluun liittyen arvioidaan ja tarkastellaan erilaisia hakijakandidaatteja niin organisaation sisältä kuin ulkopuolelta sekä mainostetaan työpaikkoja ja voidaan käyttää myös rekrytointitoimistoja ja -konsultteja. Ehdokkaiden valintaan liittyy Anoshin ja muiden (2014, s. 201) mukaan puolestaan hakemusten seulonta, haastattelut, testaus, ehdokkaiden arviointi, arviointikeskukset, työtarjousten tekeminen, suositusten hankkiminen ja työsopimusten laatiminen.

Tarkasteltaessa tarkemmin rekrytointiprosessia, liittyy siihen Hardyn ja Jenkinsin mukaan (2003) kuvan 2 mukaiset vaiheet eli prosessi käynnistyy avoimen tehtävän tarpeen tunnistamisesta ja päättyy uuden työntekijän perehdytykseen.



Kuva 2. Rekrytointiprosessin vaiheet (mukaillen Hardy ja Jenkins 2023).

Yleisesti voidaan todeta, että oikeiden henkilöiden rekrytointi on monimutkaista ja aikaa vievää. Prosessiin kuuluu useampia vaihteita mukaan lukien päätös, mikä itse työtehtävä on, oikeiden kandidaattien houkuttelu, heidän arviointinsa sekä uuden työntekijän esittely organisaatiolle sekä perehdytyksen aloittaminen. Yleisesti tulee myös ymmärtää, että jos työntekijä irtisanoutuu työtehtävästään, antaa se organisaatiolle mahdollisuuden pohtia, että voitaisiinko töitä organisoida uudella tavalla tai löytyisikö tehtävään uusi tekijä. Eli rekrytointia ei pidä tehdä vain sokeasti siten, että kun joku jättää työtehtävänsä, niin tehtävään aletaan hakemaan täysin samanlaista osaamista. (Hardy & Jenkins, 2022, s. 10–12).

3.2 Palkka-avoimuus

Palkka-avoimuus on kiistanalainen aihe. Useimmissa työpaikoissa palkasta puhuminen on tabu ja keskustelut kollegoiden kanssa palkoista voivat olla hyvin arkaluonteisia (Fan ja muut, 2023 s. 2304). Brownin ja muiden (2022, s. 1662) mukaan organisaatiot myös hallitsevat palkkatietoja, eikä niitä usein jaeta työntekijöille avaten palkkauksen muotoja tai siten, miten palkasta päätetään. Ramachandran (2012, s. 1046) mukaan palkka-avoimuus eli se, että työntekijöillä olisi mahdollisuus saada selville, mitä muut työntekijät työpaikalla tienaavat, on harvinaista julkishallintoa lukuun ottamatta. Myös Maarianvaaran (2018, s. 8) mukaan Suomen työmarkkinoilla palkkojen eriarvoisuus on yhä yksi sitkeimmistä tasa-arvokysymyksistä ja myös Maarianvaaran tutkimus tukee Ramachandran toteamusta, että palkka-avoimuus on pitkälti harvinaista julkishallintoa lukuun ottamatta; Maarianvaaran (2018, s. 11) mukaan yksityisen sektorin ylemmät toimihenkilöt kokevat usein, ettei heillä ole riittävästi tietoa palkkansa suuruudesta, palkkarakenteista, palkanmuodostuksen perusteista saati palkka- ja korotustilastoista.

Suomessa laki naisten ja miesten tasa-arvosta eli niin sanottu tasa-arvolaki (609/1986) kieltää sukupuoleen perustuvan syrjinnän työelämässä ja velvoittaa työnantaja edistämään sukupuolten tasa-arvoa tavoitteellisesti ja suunnitelmallisesti. Lisäksi laki pyrkii estämään syrjintää, joka perustuu sukupuoli-identiteettiin tai sukupuolen

ilmaisuun. Maarianvaaran (2018, s. 8) mukaan erinäisistä toimenpiteistä huolimatta sukupuolten välinen palkkaero ei näytä kaventuvan kovin nopeasti. Hänen mukaansa palkkaerojen taustalla on osin rakenteellisia ongelmia, kuten työmarkkinoiden vahva segregatio eli sukupuolittunut jakautuminen naisten ja miesten aloihin ja ammatteihin, sekä perhevapaiden epätasainen käyttö. Lisäksi hänen tutkimuksensa mukaan naisten osuus organisaatioissa vähenee selvästi, mitä korkeammalle organisaation hierarkiassa nousee. Tätä ilmiötä kutsutaan Maarianvaaran (2018, s. 8) mukaan vertikaaliseksi segregatioksi.

Kuten Eurooppa-neuvosto & Euroopan unionin neuvosto (2024) nostavat aineistoissaan esiin naisten ja miesten välisen kuilun palkkojen suuruudessa, myös Ramachandran (2012, s. 1049–1051) toteaa artikkelissaan, että sukupuolen ja etnisen taustan mukaan eriytyneet palkkaerot ovat edelleen huomattavia miesten eduksi. Hänen mukaansa palkkaerot naisten ja vähemmistöjen palkkaerot suhteessa miehiin voivat johtua muun muassa tarkoituksenmukaisuudesta, sukupuolieroista, kulttuurieroista, ulkomuodosta kuten pituudesta tai kansalaisuudesta. Myös muun muassa sosiaalisilla verkostoilla on vaikutusta ja onko työpaikan saanut esimerkiksi suositusten kautta. Tällöin mahdollisuus korkeammalla palkalla on olemassa (Ramachandran 2012, s. 1057).

Työpaikkojen avoimuuden parantamiseksi hallitukset sekä yritykset ovat alkaneet parantaa palkka-avoimuutta tavoitteenaan epäreilun palkkauksen poistaminen (Fan & muut, 2023, s. 2304). Tästä Euroopan alueella on esimerkkinä myös EU-direktiivi miesten ja naisten samapalkkaisuuden periaatteen soveltamisen lujittamisesta palkkauksen läpinäkyvyyden ja taylorismimekanismin avulla (2023/979) (EUR-Lex, 2023).

Schumannin (2024) mukaan organisaatioissa, joissa palkkainformaatio on työntekijöiden saatavilla, edistää se korkeampaa sitoutumista ja luottamusta sekä sitoutumista monimuotoisuuteen, reiluuteen ja luottamukseen. Lisäksi palkkainformaation saatavuus edistää sukupuolten välistä palkkatasa-arvoa ja on lisännyt myös työntekijöiden tyytyväisyyttä edistäen samalla avointa ja vastuullista kulttuuria. Palkka-avoimuus on

tärkeä tekijä myös palkkasyrjinnän ehkäisyssä, sillä se edistää luottamusta ja yhteistyöstä työntekijöiden ja johdon välillä samalla vähentäen epävarmuutta ja spekulointia pakkapäätösten ja -käytänteiden takana. Palkka-avoimuus tukee myös monimuotoisuutta ja inklusiota kiinnittäen huomioita palkkaeroihin ja eroihin eri työntekijäryhmien keskuudessa perustuen esimerkiksi sukupuoleen, rotuun, etniseen alkuperään tai kehitysvammaan. (Schumann, 2024, s. 9). Maarianvaaran mukaan (2018, s. 14) palkka on, tai sen ainakin tulisi olla myös johtamisen väline ja palkkatietämys ja palkka-avoimuus ovat myös kytköksissä toisiinsa, sillä mikäli palkkaukseen liittyviä asioita ei käsitellä organisaatiossa avoimesti, työntekijöiden tietoisuus palkoista ei pääse kehittymään.

Palkka-avoimuus edistää myös organisaation mainetta ja houkuttelevuutta osoittaen organisaation sitoutumisen eettiseen ja vastuulliseen liiketoimintaan. Palkka-avoimuus vaikuttaa positiivisesti myös sukupuolten väliseen palkkatasa-arvoon ja tällöin myös naisilla on helpompi neuvotella ja varmistaa, että palkkamalli on kaikkien näkökulmasta oikeudenmukainen. Kun työntekijät tietävät, että heidän palkkansa ovat tasavertaisia, ovat he todennäköisesti myös tyytyväisempiä työhönsä. (Schumann, 2024, s. 9)

Palkka-avoimuutta on mahdollista edistää kuvaamalla ja luomalla organisaatioon palkkakäytännöt. Tämä on mahdollista saavuttaa varmistamalla, että organisaatiolla on palkitsemisstrategia, palkitsemisfilosofia sekä palkkakäytännöt ja -politiikat, jotka ovat oikeudenmukaisia. Myös ylimmän johdon tuki on tärkeää palkka-avoimuuden edistämässä ja toimivien mallien luomisessa ja ylläpidossa. (Schumann, 2024 s. 9). Heislerin mukaan (2021, s. 75–76) organisaation, joka haluaa lisätä palkkojen avoimuutta, kannattaa ensin selvittää, kuinka läpinäkyvästi se tällä hetkellä toimii eri palkkauksen osa-alueilla ja miettiä, millaiseen tasoon se haluaa päästä. Tämän jälkeen hänen mukaansa tulisi edetä askel kerrallaan kohti avoimempaa palkkakulttuuria, samalla tarkastellen mahdollisia riskejä ja vaikutuksia toimenpiteiden jokaisessa vaiheessa eli aivan kuten missä tahansa tärkeässä liiketoimintapäätöksessä. Tuettaessa ja kehitettäessä palkka-avoimuutta organisaatiossa, tärkeässä asemassa on myös

esihenkilöiden ja työntekijöiden koulutus aiheeseen liittyen sekä palkkaluokkien ja/tai -haarukoiden julkinen näkyvyys kaikille työntekijöille yrityksen kaikista tehtävistä tarjoten työntekijöille mahdollisuuden myös ymmärtää, miten palkkahaitarit vaihtelevat eri tehtävien välillä (Heisler, 2021, s. 75).

Kun palkat ovat työtehtävätasolla läpinäkyviä ja työntekijöille on tarjolla tietoa organisaation palkkaluokista ja -haarukoista, ensimmäinen askel palkka-avoimuuden läpinäkyvyyden lisäämisessä on varmistaa, että jokainen työntekijä tietää, mihin palkkaluokkaan hänen tehtävänsä kuuluu ja mikä on kyseisen luokan palkkahaarukka. Näin työntekijä voi hahmottaa, missä kohtaa oma palkka sijoittuu suhteessa luokan muihin palkkoihin. Jos myös palkkaproessit ovat avoimia, työntekijä ymmärtää myös, miksi oma palkka on esimerkiksi keskiarvon ylä- tai alapuolella. Organisaatioissa voidaan viedä läpinäkyvyyttä pidemmälle jakamalla työntekijöille tietoa myös muista samassa urapolussa tai tehtäväperheessä olevien tehtävien palkkaluokista ja -haarukoista, sillä tämä voi esimerkiksi kannustaa kehittymiseen ja uralla etenemiseen. (Heisler 2021, s. 77).

Ennen palkkakäytäntöjen julkistamista ja avoimen palkkamallin saavuttamista, tulee organisaation auditoida nykyinen palkitsemisstrategiansa. Tämän sisäisen tarkastuksen avulla pystytään tunnistamaan mahdollisia puutteita ja ”kuiluja” palkitsemiskäytänteissä ja lisäksi varmistamaan, että palkkadata olisi eheää ja ajan tasalla. Sisäisen auditoinnin jälkeen organisaatio voi määrittellä käytänteitä mm. palkkadataan liittyen; kenellä on oikeus päästä dataan käsiksi ja miten sitä tullaan käyttämään. Kehittämällä palkitsemisstrategiaansa on organisaatioilla mahdollista valmistautua myös palkkauksen läpinäkyvyyteen ja palkkatietojen julkistamiseen. (Schumann, 2024 s. 9)

Ramachandran (2012, s. 1065, 1079) mukaan palkka-avoimuudella voidaan edistää myös esihenkilöiden tasavertaista kohtelua työntekijöitään kohtaan, kun lähtökohdat ovat kaikille samat ja päätöksille tulee olla selkeät perustelut. Hänen mukaansa palkka-avoimuus kollegoiden keskuudessa voi tuntua monista pelottavalta ajatukselta, mutta työntekijöiden kannattaa ottaa huomioon, että sosiaalinen kiusallisuus usein

kompensoituu korkeammalla palkalla. Työnantajat, jotka ovat hyötäneet palkkatiedon epäsymmetriasta, menettävät läpinäkyvyyden myötä suuren osan neuvotteluvallistaan. Lisäksi sekä työnantajien, työntekijöiden että lainsäätäjien tulisi olla innostuneita mahdollisuudesta kitkeä sekä tahallisia että tahattomia sukupuoleen ja etniseen taustaan perustuvia palkkaeroja. Kaikkien osapuolten tulisi toivoa, että työ palkitsee ansioita, ponnisteluja, luovuutta ja tuloksia – ei sitä, että sattuu tuntemaan oikeat ihmiset, on oppinut neuvottelemaan hyvin tai on ohjautunut valitsemaan ”oikeanlaisen” ammatin. Ramachandran (2012, s. 1079).

Maarianvaaran (2018, s. 38–39) mukaansa palkkakartoitukset ja muut palkka-avoimuutta lisäävät toimenpiteet tukevat sukupuolten tasa-arvon, samapalkkaisuuden ja sukupuoleen perustuvan syrjinnän ehkäisyn tavoitteita, jotka perustuvat kansainvälisiin ihmisoikeuksiin, EU:n perusoikeuksiin sekä Suomen perustuslakiin. Hänen mukaansa palkka-avoimuuden lisääminen on keskeinen keino sukupuolten tasa-arvon ja samapalkkaisuuden edistämisessä, mutta hän myös kokee, että nykyiset toimet Suomessa eivät ole riittäviä.

Heisler (2021, s. 79) nostaa esiin artikkelissaan myös riskejä palkkojen läpinäkyvyyteen ja niiden hallitsemiseen liittyen. Hän muun muassa toteaa, että vaikka palkkojen läpinäkyvyyden hyötyjä on tuotu esiin laajasti, organisaatioiden, joilla on taustalla palkkasalaisuuden kulttuuri, tulisi edetä varoen; läpinäkyvyys voi edistää oikeudenmukaisuutta lopputuloksissa (esimerkiksi kaventaa sukupuolten välistä palkkaeroa), mutta se voi samalla herättää kysymyksiä siitä, kuinka reiluja itse palkkaprosessit ovat. Tällaisia huolia voidaan vähentää, jos käytössä on muodollisia tehtävääarviointijärjestelmiä ja avoin palkkaprosessi.

Yksilöpalkkojen avoimuus voi aiheuttaa myös ristiriitoja, mikäli työntekijät kokevat, että suorituseroja ei arvioidaan oikeudenmukaisesti. Usein työntekijät saattavat yliarvioivat oman suorituksensa ja vähättelevät muiden panosta, mikä voi lisätä kokemusta epäreiluidesta ja lisätä tyytymättömyyttä. Tämän vuoksi ennen yksilöpalkkojen avaamista organisaatioiden tulisi tarkistaa ja kehittää suoritusarviointijärjestelmiään

mahdollisimman objektiiviseksi. Lisäksi on tärkeää viestiä selkeästi siitä, miten palkkapäätökset on tehty eli pelkkä palkkatiedon jakaminen ei riitä, jos ihmiset eivät ymmärrä kontekstia (Heisler 2021, s. 79).

Maarianvaara (2018, s. 66) toteaaakin raportissaan, että jos palkkaa halutaan käyttää johtamisen välineenä, työntekijöillä ja esihenkilöillä on oltava riittävä ymmärrys palkanosien suuruudesta, niiden tarkoituksesta kuten vaativuuden, pätevyuden tai suoriutumisen palkitsemisesta sekä omista vaikutusmahdollisuuksistaan palkkaukseen liittyen. Hänen mukaansa palkkatietämyksen lisääntyminen vahvistaa palkkatyytyväisyyttä, mikä puolestaan edistää työtyytyväisyyttä. Vaikka palkka harvoin on ainoa motivaatiotekijä työntekijälle, sillä on silti merkittävä rooli. Toisaalta epäselvät palkkaperusteet ja vaikenemisen kulttuuri voivat lisätä epäluottamusta työnantajaa kohtaan ja synnyttää kokemuksia epäoikeudenmukaisuudesta. Yhtenä esimerkkinä mainitaan työpaikkoja, joissa työntekijöille on tarjottu mahdollisuus julkaista omat palkkatietonsa vapaaehtoisesti esimerkiksi intranetissä. Tämä käytäntö on liittynyt osaksi työpaikan avointa ja läpinäkyvyyttä korostavaa kulttuuria. Tällaisessa palkka-avoimuudessa on usein edetty kokeilujen kautta ja samalla on etukäteen korjattu ilmeisiä palkkaeroja, joita nykyinen lainsäädäntö edellyttää korjattavaksi joka tapauksessa, mikäli ne ovat perusteettomia. Kansainväliset ihmisoikeussopimukset, EU-lainsäädäntö ja Suomen perustuslaki velvoittavat edistämään palkkatasa-arvoa ja puuttumaan syrjintään määrätietoisesti. Tavoitteiden saavuttamiseksi tarvitaan uusia keinoja, joista yksi keskeisimmistä on palkkauksen avoimuuden lisääminen. (Maarianvaara 2018, s. 66, 68).

4 Tutkimusmenetelmät ja kohdeorganisaatiot

Tutkimuksen kahdessa edellisessä luvussa käsiteltiin teoriaa vastuulliseen henkilöstöjohtamiseen ja palkka-avoimeen rekrytointiin liittyen. Tässä luvussa käsitellään tutkimusmetodeja ja kuvataan kohdeorganisaatiot.

Tutkielman empiriaosuus perustuu tutkimukseen liittyviin teemahaastatteluihin. Teemahaastattelut valittiin tutkimusmenetelmäksi, sillä ne tarjoavat mahdollisuuden syvälliseen ja monipuoliseen tarkasteluun palkka-avoimuuden ja rekrytoinnin kontekstista, painottaen haastateltavien kokemuksia ja näkemyksiä. Haastattelut toteutettiin kahden yrityksen, Qvikin ja Sleekin avulla. Haastatteluiden kohderyhmänä olivat yrityksistä rekrytoinnista vastaava henkilö sekä HR- tai johtotason henkilö kummastakin organisaatiosta. Haastatteluja toteutettiin neljä, mutta yhteensä haastateltavia oli viisi, sillä Qvikiltä toiseen haastatteluun osallistui kaksi henkilöä yhtä aikaa (henkilöstöpäällikkö ja operatiivinen johtaja).

Tutkimuksen tavoitteena oli syventää ymmärrystä henkilöstöjohtamisen ja palkka-avoimuuden käytänteistä kahdessa suomalaisessa ohjelmistoalan yrityksessä, jossa palkka-avoimuus on osa rekrytointiprosessia.

4.1 Tutkimusmetodologia

Tutkittaessa yrityksen henkilöstöjohtamisen ja palkka-avoimen rekrytointiprosessin käytänteitä, päädyttiin tutkimuksessa kvalitatiiviseen eli laadulliseen tutkimusmenetelmään, sillä henkilöstöjohtamiseen ja palkkakäytänteisiin liittyvä tieto on yrityksissä pitkälti henkilöstöammattilaisten ja rekrytointia tekevien henkilöiden tiedossa.

Tämän empiirisen tutkimuksen tarkoituksena on selvittää, miten kohdeorganisaatiot kokevat vastuullisuuden osana henkilöstöjohtamisen ja rekrytoinnin käytäntöjä. Lisäksi selvitetään, mitä palkka-avoimuudella osana rekrytointia tarkoitetaan keskittyen myös

mahdollisiin palkka-avoimuuden vaikutuksiin yritysten rekrytointien onnistumiseen. Tutkimusmenetelmänä on teemahaastattelu, jonka kohderyhmä muodostuu kahden ohjelmistoalalla toimivan yrityksen rekrytoijista, henkilöstöpäälliköstä, operatiivisesta johtajasta ja toimitusjohtajasta.

Hirsijärven, Remeksen ja Sajavaaran (1997, s. 161) mukaan laadullisen tutkimuksen lähtökohtana on todellisen elämän ilmiöiden ymmärtäminen. Tällöin tunnustetaan, että todellisuus on monitasoinen ja moniulotteinen. Heidän mukaansa tutkittaessa ilmiöitä on tärkeää hahmottaa niiden keskinäisiä yhteyksiä ja että tapahtumat eivät tapahdu erillään toisistaan, vaan vaikuttavat toisiinsa. Täten kvalitatiivisessa tutkimuksessa pyritään tavoittamaan kohteen kokonaisuus sen omassa kontekstissaan ja tarkastelemaan ilmiöitä kokonaisvaltaisesti.

Alasuutarin (2011, s. 38) mukaan laadullisen tutkimuksen lähtökohtana on, että tutkimuksessa tarkastellaan aineistoa yleensä kokonaisuutena ja analyysi koostuu aina kahdesta eri vaiheesta, joita ovat havaintojen pelkistäminen sekä arvoitusten ratkaiseminen. Havaintojen pelkistämiseksi Alasuutari määrittelee kaksi eri osaa tarkoittaen, että teoreettismetodologisesti aineistoa tarkastellaan aina vain tietyistä näkökulmista. Pelkistämisen toisessa vaiheessa ideana puolestaan on, että havaintoja edelleen karsitaan havaintojen yhdistämällä tarkoittaen sitä, että erilaiset raakahavainnot yhdistetään harvemmaksi havaintojen joukoksi tai jopa ainoastaan yhdeksi havainnoksi. Tällaista havaintojen yhdistämistä on mahdollista tehdä, kun löydetään havainnoille yhteinen nimittäjä tai piirre, joka päätee poikkeuksetta koko tarkasteltavaan aineistoon. (Alasuutari 2011, s. 39–40).

Tutkimusaineistona tässä tutkimuksessa toimii teemahaastatteluiden avulla kerätty haastatteluaineisto. Tutkimuskysymysten teema mukaili tutkimuksen teoriapohjaa. Tutkimuskysymysten teemoja olivat henkilöstöjohtaminen, vastuullisuus ja palkka-avoimuus rekrytoinnissa. Teemoihin liittyvät haastattelukysymykset käsiteltiin edellä mainitussa järjestyksessä. Tutkimuksen haastattelukysymykset löytyvät liitteenä 1.

Tuomen ja Sarajärven (2018) mukaan yleisimpiä tiedonkeruumenetelmiä laadullisessa tutkimuksessa ovat haastattelut, kyselyt, havainnointi sekä erilaisten dokumenttien pohjalta kerätty tieto. Heidän mukaansa näitä mainittuja menetelmiä voidaan käyttää vaihtoehtoisesti, samanaikaisesti tai eri tavoin yhdisteltynä tutkimusongelman ja käytettävissä olevien resurssien mukaan.

Teemahaastattelu, eli puolistrukturoitu haastattelu, muistuttaa avoimuutensa vuoksi syvähaastattelua. Haastattelu rakentuu ennalta määriteltyjen keskeisten teemojen ympärille, joita tarkennetaan tarvittaessa lisäkysymyksin. Menetelmän etuna on joustavuus: kysymyksiä voidaan muokata ja syventää haastateltavan vastausten mukaan. Teemahaastattelujen toteutustavat voivat vaihdella lähes avoimista keskusteluista tarkemmin jäseneltyihin haastatteluihin. Tavoitteena on löytää tutkimustehtävän ja -ongelman kannalta merkityksellisiä vastauksia, ja teemat perustuvat tutkimuksen teoreettiseen viitekehykseen. (Tuomi & Sarajärvi 2018).

Sisällönanalyysi on keskeinen analyysimenetelmä, jota voidaan hyödyntää kaikissa laadullisen tutkimuksen suuntauksissa. Tällöin laadullisen aineiston analyysi voidaan yleisellä tasolla jakaa kahteen pääryhmään. Ensimmäisessä analyysi perustuu selkeästi määriteltyyn teoreettiseen tai epistemologiseen lähtökohtaan, kun taas toisessa analyysitavassa ei sitouduta ennalta määrättyyn teoriaan tai epistemologiaan, vaikka niitä voidaan joustavasti hyödyntää analyysin tukena. (Tuomi & Sarajärvi 2018).

Tuomen ja Sarajärven (2018) mukaan laadullisella analyysillä on erilaisia muotoja. Heidän mukaansa aineistolähtöisessä analyysissä tavoitteena on rakentaa tutkimusaineistosta teoreettinen kokonaisuus ilman ennako-oletuksia. Analyysiyksiköt valitaan suoraan aineistosta tutkimuksen tarkoituksen ja tutkimuskysymysten perusteella, ei ennalta määrättyjen käsitteiden tai teorioiden pohjalta. Lähtökohtana on, että aiemmat tiedot, havainnot tai teoriat tutkittavasta ilmiöstä eivät ohjaa analyysiä, jotta se pysyy aidosti aineistolähtöisenä. Aineistolähtöisen analyysin haasteita voidaan osittain ratkaista teoriaohjaavalla analyysillä, jossa teoria toimii analyysin tukena mutta

ei sen lähtökohtana. Myös teoriaohjaavassa analyysissä analyysiyksiköt valitaan aineistosta, mutta aiempi teoriapohja tai tieto voi ohjata tulkintaa tai jäsentää havaintoja analyysin edetessä. (Tuomi & Sarajärvi 2018).

Teorialähtöinen analyysi edustaa perinteistä, erityisesti luonnontieteissä yleistä lähestymistapaa. Se perustuu ennalta valittuun teoriaan, malliin tai asiantuntijan esittämään ajatteluun, jonka pohjalta tutkimuksen keskeiset käsitteet määritellään. Tällöin analyysia ohjaa valmiiksi rakennettu teoreettinen viitekehys, ja tavoitteena on usein olemassa olevan tiedon tai mallin testaaminen uudessa tutkimuskontekstissa. (Tuomi & Sarajärvi 2018).

Tuomen ja Sarajärven (2018) Mukaan teoriaohjaava analyysi puolestaan pohjautuu induktiiviseen päättelyyn, mutta siinä hyödynnetään teoriaa tulkinnan tukena. Tällöin teoria ei ohjaa analyysiä alusta alkaen, vaan sen mukaan ottaminen tapahtuu joustavasti ajankohdan määräytyessä aineiston ja tutkijan ratkaisujen perusteella.

Tässä pro gradu -tutkimuksessa analyysi on toteutettu teoriaohjaavaa lähestymistapaa soveltaen, jolloin aiempi teoria on toiminut tulkinnan tukena mutta ei ole ohjannut analyysiä alusta lähtien.

4.2 Tiedonkeruumenetelmät

Tutkimuksen aineisto kerättiin haastattelemalla. Haastattelut toteutettiin yksilöllisinä teemahaastatteluina. Tutkimuksessa haastateltiin kahta IT-alalla toimivaa suomalaista yritystä, Qvik ja Sleek. Molemmista yrityksistä haastateltiin kahta eri toimintoa: rekrytointiprosessissa mukana olevaa rekrytoijaa sekä henkilöstöhallinnosta tai johdosta vastaavaa henkilöä. Tämä valinta mahdollisti aiheen tarkastelun sekä käytännön rekrytointityön, että strategisen henkilöstöhallinnan näkökulmista. Valinnalla pyrittiin varmistamaan, että tutkimuksen avulla kerättävä tieto edustaisi organisaation näkemystä eikä vain yksittäisen työntekijän. Myös haastattelemalla kahta eri organisaation toimintoa, varmistetaan tiedon saatavuus organisaation eri näkökulmista.

Haastatteluihin osallistui kohdeorganisaatio Sleekiltä kaksi henkilöä ja Qvikiltä heidän toiveestaan kolme henkilöä.

Haastattelut toteutettiin videoyhteyden välityksellä Teams-sovelluksella toukokuussa ja syys-lokakuussa 2024. Haastatteluajankohdat sovittiin sähköpostilla. Haastateltaville tarjottiin mahdollisuutta valmistautua etukäteen haastatteluihin toimittamalla heille tutkimuksen kysymykset (liite 1) etukäteen. Haastattelumuotona käytettiin teemahaastattelua, joka oli strukturoimaton eli kyselyn vastausmuodot olivat avoimia.

Haastattelut tallennettiin jatkokäsittelyä varten. Haastatteluiden tallentamiseen oli kerätty lupa haastateltavilta. Haastatteluiden jälkeen haastattelut litterointiin analyysia varten. Haastatteluiden kesto vaihteli 45–60 minuutin välillä. Haastattelukysymykset oli jaettu kolmeen teemaan. Teemoja olivat henkilöstöjohtaminen, vastuullisuus ja palkka-avoimuus rekrytoinnissa. Yhteensä avoimia haastattelukysymyksiä oli 18 kappaletta.

Kriteerinä haastateltavien organisaatioiden valinnan osalta oli, että organisaatioissa on palkka-avoin rekrytointiprosessi käytössä. Alun perin organisaatioita oli valittu tutkimukseen kolme, mutta yksi yritys perui juuri kun haastatteluiden piti alkaa. Tarkoituksena oli haastatella myös organisaatioon työllistyneitä henkilöitä, jotka ovat menneet palkka-avoimen rekrytointiprosessin läpi, mutta valitettavasti vapaaehtoisia haastateltavia on haastavaa löytää. Organisaatioista haastateltavat henkilöt valikoituivat sen mukaan, että heillä olisi riittävät tiedot organisaatioiden henkilöstöjohtamisen ja rekrytoinnin käytänteistä ja näin pystytään varmistamaan riittävä taso tutkimuksen laadullisessa tiedossa.

4.3 Kohdeorganisaatiot

Kohdeorganisaatioina tässä tutkimuksessa tarkasteltiin kahta suomalaista ohjelmistoalalla toimivaa yritystä, Qvik ja Sleek, joilla on käytössä palkka-avoin rekrytointiprosessi.

4.3.1 Qvik

Qvik Oy on vuonna 2008 perustettu suomalainen yritys. Qvikin liiketoiminta perustuu erilaisiin digitaalisiin asiakastoimeksiantoihin. Karkeasti ottaen Qvikillä on kaksi eri henkilöstöryhmää: suurin osa työntekijöistä tekee työtä asiakasprojekteissa ja heitä voidaan kutsua myös konsulteiksi. Konsulttien osaamistausta on esimerkiksi ohjelmisto- ja tuotekehityksessä. Pienempi osa Qvikin työntekijöistä kuuluu niin sanottuun tukitiimiin (support-tiimi). Tässä tiimissä työskentelevät operatiiviseen johtamiseen ja hallintoon liittyvät työntekijät, jotka eivät tee suoranaisesti työtä asiakasprojekteissa. Tuki-tiimin tehtävät liittyvät esimerkiksi yrityksen johtamiseen, henkilöstöhallintoon, rekrytointiin ja myyntiin. Vuonna 2024 Qvik työllistää noin 100 henkilöä ja yrityksellä on toimintaa kolmessa eri maassa: Suomessa, Ruotsissa ja Isossa-Britanniassa.

4.3.2 Sleek

Sleek Oy on vuonna 2022 perustettu suomalainen yritys. Yrityksen emoyhtiö on Gofore Oyj. Sleek toimii ohjelmistoalalla. Yrityksellä ei ole omaa ohjelmistoa, vaan yrityksen ohjelmistokehittäjät työskentelevät erilaisissa asiakastoimeksiannoissa. Myös Sleekillä on karkeasti ottaen kaksi henkilöstöryhmää: ohjelmistokehittäjät, joita kutsutaan myös konsulteiksi sekä niin sanotussa tukitiimissä (backoffice-tiimi) työskentelevät. Tukitiimissä työskentelee yrityksen toimitusjohtaja, myyntijohtaja ja rekrytoija. Vuonna 2024 Sleek työllistää noin 35 henkilöä, joista kolme työskentelee yrityksen tukitiimissä (backoffice-tiimi) ja loput ohjelmistokehittäjinä asiakasprojekteissa.

5 Tutkimustulokset

Tässä luvussa tarkastellaan empiirisen tutkimuksen tulokset. Tutkimuksen avulla tarkasteltiin palkka-avoimuuden vaikutuksia ja käytäntöjä rekrytointiprosessissa kahdessa suomalaisessa yrityksessä. Palkka-avoimuuden lisäksi haastatteluiden avulla tutkittiin yleisemmin yritysten henkilöstöjohtamista ja vastuullisuuskäytänteitä. Lisäksi haastattelujen avulla saatiin muodostettua käsitystä kohdeyritysten henkilöstöjohtamisen, vastuullisuuden ja palkka-avoimen rekrytointiprosessin käytänteistä. Haastatteluiden avulla kerätyt tulokset käsitellään alaluvuissa teemakohtaisesti.

Tulosten analysoinnin avulla pyrittiin ymmärtämään, miten yritykset määrittelevät palkka-avoimuuden, miten se näkyy heidän rekrytointikäytännöissään, ja millaisia vaikutuksia tällä on ollut organisaation toimintaan ja työnantajamielikuvaan. Lisäksi analysoitiin eroja ja yhtäläisyyksiä yritysten välillä, jotta voitiin kartoittaa kontekstisidonnaisia käytäntöjä ja niiden vaikutuksia.

5.1 Henkilöstöjohtaminen

Toteutettu haastattelukokonaisuus oli jaettu kolmeen eri teemaan, joista teemoista ensimmäinen oli henkilöstöjohtaminen. Haastattelukysymysten avulla pyrittiin selvittämään, minkälainen arvomaailma yrityksessä on, miten yrityksessä johdetaan henkilöstöhallintoa ja rekrytointia, miten palkka-avoimuus on määritelty yrityksessä, onko palkka-avoimuudelle asetettu jotain tavoitteita ja miten yleisesti palkkaan liittyvistä asioista kommunikoidaan yrityksen sisällä. Lisäksi haastattelun avulla pyrittiin selvittämään, onko palkka-avoimuudella ollut positiivisia vaikutuksia työyhteisöön ja onko palkka-avoimuus aiheuttanut sisäisesti jotain konflikteja.

Yritysten arvomaailmaa tarkasteltaessa Qvikillä henkilöstöjohtaminen pohjautuu työyhteisössä yhteisesti määriteltyihin hyveisiin, jotka integroituvat osaksi arkea. Qvikin hyveitä ovat vapaasti käännettynä englannin kielestä reiluus, ystävällisyys, rehellisyys,

kunnioittavuus, tukeminen ja luotettavuus. Hyveet erottuvat perinteisestä arvopohjaisesta johtamismallista siten, että hyveet keskittyvät enemmän nykyiseen tahtotilaan ja sen ylläpitämiseen kuin tulevaisuuden ihanteisiin.

”Meillä on tosi yhteisöllinen ja työntekijälähtöinen yrityskulttuuri, jossa ihmiset ovat tekemisen keskiössä. Varmasti myös siksi, että olemme asiantuntijayritys ja ihmiset ovat meille tärkein voimavara, mistä yritys koostuu.

Työnantajalupauksemme on ”We want to care more” (suomeksi käännettynä haluamme välittää enemmän) ja se on ohjenuora vähän kaikessa tekemisessä. Tunnistamme, että ei olla yrityksenä täydellinen tai valmis vaan koko ajan on paljon tekemistä, mutta se on tahtotila, että halutaan välittää Qvikin työntekijöistä. Tämä ohjaa myös, kun mietitään pidemmän aikavälin suunnitelmia, kehitysprojekteja, työsuhde-etuja tai yleisesti tekemistä.”
- Rekrytoija, Qvik

Sleekillä yrityksen arvomaailma perustuu kolmeen yksinkertaiseen arvoon, joita ovat ammattitaito, läpinäkyvyys ja luotettavuus. Arvoilla muun muassa tarkoitetaan, että luotamme omien työntekijöidemme ammattitaitoon ja työntekijämme ovat kokeneita ja osaajia. Näin pystytään varmistamaan asiakkaille projekteihin parhaat tekijät. Läpinäkyvyys vaikuttaa yritykseen toimintaan siten, että kaikki asiat pyritään jakamaan avoimesti työntekijöille – realistisesti ja rehellisesti. Luotettavuudella tarkoitetaan, että niin rekrytoitaessa, myydessä tai tehtäessä yhteistyötä asiakkaiden kanssa, ei luvata mitään, mitä ei pystytä toteuttamaan.

”Henkilöstöjohtamiseen liittyen ja miten firmaa ylipäätään johdetaan, perustuu toiminta pitkälti konsulttien eli henkilöstön ympärille. Annetaan luottamusta, vastuuta ja vapautta ja se on myös meidän oleellinen tyyli johtaa ja millä halutaan myös erottua markkinassa. Me emme ole kärpäsenä katossa katsomassa, kuinka työntekijämme edistyvät, vaan annetaan vastuu ja luottamus asiakasprojektissa, mitä he ovat tulleet meille tekemään ja mistä asiakas meille maksaa. Vastapainona me annamme konsulteille markkinoiden lähestulkoon parasta korvausta, ainakin prosentuaalisesti. Sinänsä melko yksinkertaista ja olemme olleet rehellisiä myös siitä, että tällainen malli ei tarjoa suoranaisia urapolkuja vaan kehitys ammattilaisena tapahtuu tekemisen ja projektien kautta - tehdessä oppii.” - Rekrytoija, Sleek

Näiden kahden yrityksen välillä ilmenee selkeä ero yhteisöllisyyden painotuksessa: Qvikillä pyritään vahvistamaan yhteenkuuluvuutta tiimipohjaisella johtamismallilla, kun taas Sleekillä korostetaan yksilön vastuuta ja autonomiaa. Tämä ero voi heijastaa organisaatioiden erilaisia strategisia painopisteitä ja henkilöstöjohtamisen tarpeita.

”Yksi hienoimmista asioista, mitä me ollaan tehty ihmisten eteen on se, että me ollaan tehty niin pienet tiimit, että siellä team leadilla on varmasti aikaa ottaa joka ikinen tiimiläinen huomioon. Ja se on mun mielestä edelleenkin vaan niin näkyvä asia meillä, että se se kantaa meitä tosi pitkälle.” - Operatiivinen johtaja, Qvik

Molemmissa yrityksissä koetaan ihmisten olevan aidosti yrityksen tärkein pääoma. Qvikillä tähän on haluttu panostaa muun muassa tiimimallin rakentamisella kun taas Sleekillä asiantuntijoiden johtaminen perustuu pitkälti vapauteen ja vastuuseen. Sleekin liiketoimintamalliin liittyen todettakoon, että yritys työllistää pitkälti kokeneita ohjelmistokehittäjiä, joilta odotetaan myös tietynlaista itseohjautuvuutta. Tämä otetaan huomioon myös rekrytointiprosessissa. Myös Qvik työllistää kokeneita ohjelmistokehittäjiä, mutta myös työuran alkuvaiheessa olevia osaajia.

”Meillä yhteisöllisyys ei ole se konkreettisin asia ja meillä ei ole esimerkiksi toimistoja ollenkaan ja kaikki tekevät lähtökohtaisesti etänä. Meitä johdetaan koko porukkaa Digital HQ-periaatteella. Eli kontakti on suht löysää, mutta halutaan pitää huolta siitä, että ihmisillä työelämän tarvehierarkian peruspalikat kunnossa.” - Rekrytoija, Sleek

Mitä tulee yritysten henkilöstöjohtamisen ja rekrytoinnin kokonaisuuteen, molemmissa yrityksissä rekrytointi on tietyllä tapaa oma funktionsa, mutta yhteistyötä tehdään tiivisti henkilöstöjohtamisesta vastuussa olevien kanssa. Qvikillä rekrytointitiimillä on oma vetäjä, mutta hallinnollisesti tiimi on osa yrityksen People (HR) -tiimiä.

Molemmissa yrityksissä, Qvikillä ja Sleekillä palkka-avoimuus koskee yritysten isointa henkilöstöryhmää eli konsultteja, jotka ovat pääasiassa ohjelmistokehittäjiä tai muita ohjelmistoalan osaajia. Yritysten tukitiimeillä (Qvikillä support ja Sleekillä backoffice) ei ole avointa palkkamallia, mutta näissäkin toiminnoissa pyritään palkan suhteen

toimimaan yritysten hyveiden ja arvojen mukaisesti. Qvikillä konsulteille on määritelty selkeä palkkamalli senioriteetti-tasojen (trainee, junior, medior, senior, principal and architect) mukaan huomioiden myös kokemusvuodet. Palkkamallissa palkka esitetään palkkahaitarina senioriteetti-tason mukaan. Lisäksi Qvikin intranetissä on esitetty, mikä mini- ja maksimipalkka kullakin senioriteetti-tasolla on. Qvikillä palkkojen tarkastellaan kollektiivisesti kaksi kertaa vuodessa, mutta tämä ei ole lähtökohta sille, että palkat nousisivat lähtökohtaisesti kaksi kertaa vuodessa.

Sleekillä avoin palkkamalli perustuu konsulttien eli kokeneiden ohjelmistokehittäjien palkkakokonaisuuteen. Sleekillä kaikki konsultit tekevät työtä asiakasprojekteissa ja konsulttien palkka muodostuu sen mukaan, mitä asiakas maksaa työntekijästä per Sleekin asiakkaalta laskuttama tunti. Kyseessä on niin sanottu provisiomalli, jossa työntekijälle maksetaan 50 prosenttia asiakkaan heidän maksamastaan työstään tuntiperusteisesti. Konsulttien palkkamalli on esitetty avoimesti yrityksen internet-sivuilla ja lisäksi palkkamalli käydään läpi heti rekrytointiprosessin alussa. Sleekillä backofficen palkkoja ei ole julkisesti saatavilla, mutta näitäkin on mahdollisuus arvioida saatavilla olevista talousluvuista.

Selvitettäessä yritysten tavoitteita palkka-avoimuudelle, nousee keskusteluun Qvikin hyveet ja Sleekin arvot eli ne toimivat perustana myös palkka-avoimuudelle eli halutaan toimia hyveiden ja arvojen mukaisesti. Qvikillä palkka-avoimuuden teemaan liittyen nousee keskusteluun tasapuolisuus, että kaikkia työntekijöitä kohdellaan tasapuolisesti palkkoihin liittyen ja tätä tukee selkeä palkkamalli. Palkkamallilla pyritään edistämään läpinäkyvyyttä ja toki vähentämään myös spekulatiota palkkoihin liittyen, kun palkkamalli on kaikkien saatavilla.

”Palkka-avoimuuden tavoitteena on avoimuus ja tasapuolisuus ja ymmärretään, mistä asioista (osaaminen, kokemus, senioriteetti ym.) palkka muodostuu. Ja myös se, että palkan ei tarvitse nousta tonnia vuodessa. Qvikillä ymmärretään myös tutkimusten kautta, että ihmisille kokemus tasapuolisuudesta ja avoimuudesta on hirveän tärkeä ja se vaikuttaa myös työtyytyväisyyteen. Palkkaperusteista puhutaan myös avoimesti ja sitä kautta on mahdollista myös

kasvattaa ymmärrystä, minkälaisia palkkakustannuksia yrityksellä on ja minkälainen toimintaympäristö on tällä hetkellä. Että ymmärretään, että kyse ei ole vain yksittäisestä palkasta vaan yrityksen kokonaisuudesta.” - Operatiivinen johtaja, Qvik

Qvikillä palkkamalli tukee myös tilanteissa, jossa keskustellaan potentiaalisten työntekijöiden kanssa palkasta. Rekrytoitaessa voi tulla välillä vastaan todella koviakin palkkapyyntöjä, mutta palkkamallin avulla pystytään käymään Qvikin palkkakokonaisuus läpi ja pystytään myös kertomaan, miten palkkaprosessi on kaikille sama. Aina ei välttämättä pystytä palkkaamaan sitä kovinta osaajaa, jos hänen palkkatoiveensa ylittää Qvikin palkkamallin tasot, mutta tällöinkin toimitaan Qvikin palkkamallin mukaisesti.

Qvikillä palkkamalli tukee sekä rekrytointia että jo olemassa olevaa organisaatiota, sillä Qvikillä palkkamallia halitaan kokonaisuutena eikä vain yksittäisinä työntekijöitä tai yksittäisinä rekrytoineina. Jos joku työntekijä vaatii koko ajan lisää palkkaa palkkamallista huolimatta, niin silloin voidaan myös pohtia, että onko Qvik työntekijälle oikea työpaikka. Qvikiltä todetaan, että työntekijöiden on helppo vertailla palkkoja yritysten välillä, mutta vertailussa tulisi ottaa huomioon myös yritysten erilaiset toimintamallit ja liiketoimintaympäristö, jotka saattavat olla yrityksistä riippuen hyvin erilaiset.

Sleekillä palkka-avoimuutta ei ole varsinaisesti määritelty sen enempää vaan koetaan, että avoin palkkamalli on enemmänkin normi toimialalla Sleekin kaltaisissa yrityksissä. Kuten Qvik, myös Sleek haluaa olla avoin palkkamallinsa suhteen. Sleekiltä halutaan maksaa kilpailukykyistä palkkaa markkinassa ja osoittaa palkkamallin avulla, miten konsultin (Sleekin tapauksessa ohjelmistokehittäjän) tekemästä työstä konsultti saa 50 % palkkana tehtyjen tuntien mukaan.

Tutkittaessa palkka-avoimuuden mahdollisia hyötyjä, nostetaan Qvikiltä esiin mahdollisuus ihmisten kokea heitä kohdeltavan tasavertaisesti. Tämä heijastuu positiivisesti myös yleiseen fiilikseen ja kokemukseen Qvikistä reiluna työnantajana.

Tasavertaisuuden tunteen koetaan tukevan myös yhteisöllisyyttä. Lisäksi avoin palkkamalli vähentää spekulatiota palkkojen ympärillä.

Palkkamalliin liittyen Qvikillä on toteutettu myös palkkatutkimuksia, joiden tulokset julkaistaan koko henkilöstölle. Tutkimusten tulosten avulla on pystytty osoittamaan, että esimerkiksi sukupuolen tai kansalaisuuden välillä ei ole suuria palkkaeroja vaan erot perustuvat ammattitaitoon ja/tai kokemukseen. Palkkamalli auttaa myös viitekehysten, jos työntekijä tai työnhakija pyytää jotain, mikä ei ole Qvikin arvomaailman mukaista.

Sleekillä palkka-avoimuuden hyödyiksi nostetaan etenkin positiiviset vaikutukset rekrytointiin. Työnhakijoita kiinnostaa työstä maksettava palkka ja Sleekillä palkkamalli on selkeästi kuvattu. Kuvatun palkkamallin avulla työnhakijat pystyvät arvioimaan, onko Sleek heille oikea paikka työskennellä vai ei. Palkkamallia tukemaan Sleekillä on myös saatavilla dataa mallin tueksi. Palkkamallin hyödyiksi nähdään myös odotusten hallinta eli selkeän mallin avulla on mahdollisuus kuvata, miten tehtävästä maksettava palkka muodostuu.

”Palkanlaskenta ei ole niin yksinkertainen kokonaisuus provisiomalli huomioiden varsinkin jos tulee jotain eroavaisuutta kuten sairaspöissaoloja tai muuta. Palkkamalli helpottaa paljon siten, että henkilöt itse huolehtivat mahdollisimman paljon tiedon ja datan tuottamisesta. Lisäksi palkkamalli tukee odotustenhallintaa ja ruokkii sitä, että ihmiset haluavat verrata ansaintaansa suhteessa muihin ja voivat haluta saada myös itse enemmän projektista rahaa. Tämä on lähtökohtaisesti hyvä asia. Tämä malli on win-win ja luo myös yleensä luottamusta.” - Toimitusjohtaja, Sleek

Selvitettäessä mahdollisia palkka-avoimuuden aiheuttamia haasteita tai konflikteja työyhteisössä, ei Qvikillä eikä Sleekillä ole tullut mitään merkittäviä haasteita vastaan. Qvikiltä todettiin, että palkkamallin lanseerauksen alkuaikoina saattoi olla jotain haasteita esimerkiksi senioriteettitasoihin liittyen, kun lähdettiin muuttamaan ja yhtenäistämään kokonaisuutta, mutta ei enää. Myöskään Sleekiltä ei tunnisteta suurempia haasteita. Joskus esimerkiksi erisuuruiset tuntihinnat projekteihin liittyen ovat saattaneet aiheuttaa jotain haasteita, mutta näistä on selvitty keskustelemalla.

Haastatteluiden avulla tutkittiin myös, onko palkka-avoimuus vaikuttanut työntekijöiden tyytyväisyyteen tai sitoutumiseen, ja seurataanko tähän liittyen jotain mittareita. Kummassakaan yrityksessä, Qvikillä ja Sleekillä ei ollut tähän liittyen mitään selkeää mittaria tai seurantaa esimerkiksi kyselyn avulla, mutta yleisesti yrityksissä kokemus oli, että palkka-avoimuudella on ollut positiivista vaikutusta kokemukseen yrityksessä työskentelemisestä. Sleekiltä yhdeksi mittariksi nostettiin vaihtuvuus ja sen seuraaminen. Sleekillä vaihtuvuuden todettiin olleen todella pientä, mutta huomioitiin myös, että yritys on vielä nuori eli vasta kaksi vuotta vanha, jolloin tilastoa vaihtuvuudesta ei ole pitkältä ajanjaksolta saatavilla. Sleekiltä palkkamallin positiiviseksi vaikutukseksi koetaan myös mallin uutuudenviehätys ja se, miten malli mahdollistaa joustavuutta työn teon suhteen. Tässä viitataan siihen, että Sleekillä palkka on suoraan verrannollinen siihen, kuinka monta tuntia työtä asiakasprojektissa teet kuukaudessa.

5.2 Vastuullisuus

Kyselytutkimuksen vastuullisuusosiossa tarkasteltiin yritysten palkkamalleja ja palkkaprosesseja koko organisaation näkökulmasta. Lisäksi selvitettiin, näkyykö vastuullisuus jotenkin rekrytointikäytännöissä ja palkkamallissa.

Sekä Qvikillä että Sleekillä suurin henkilöstöryhmä on niin sanotut ohjelmistoalalla työskentelevät konsultit eli työntekijät, jotka työskentelevät asiakasprojekteissa ja tekevät laskuttavaa työtä. Molemmissa yrityksissä avoimet palkkamallit koskevat näitä konsultteina työskenteleviä työntekijöitä. Lisäksi yrityksissä on niin sanotut tukitiimit (Qvikillä support ja Sleekillä backoffice), joissa työskentelee muun muassa johtamisen, henkilöstöhallinnon, rekrytoinnin ja myynnin ammattilaisia. Tukitiimin työntekijät eivät ole osa avointa palkkamallia, sillä yhtä tehtävää kohti saattaa olla vain yksi tai muutama työntekijä toisin, kun suurin osa yrityksissä työskentelevistä työntekijöistä on konsultteja. Qvikillä seuraavaksi kehityskohteeksi nostettiin, että miten tukitiimille (support) saataisiin luotua oma yhtenäinen palkkamalli. Kehityskohteen haasteeksi nostettiin

ainoastaan fakta, että kyseessä ei ole iso ryhmä samaa työtä tekeviä vaan enemmän ryhmä yksittäisiä ammattilaisia.

Qvikiltä avoimen palkkamallin osalta vastuulliseksi toimintatavaksi nostettiin palkkamallin avoimuus ja palkkatasa-arvon tärkeys; palkkoja tarkastellaan kokonaisuutena ja toimitaan tasavertaisesti kaikkia kohtaan riippumatta esimerkiksi työntekijän taustasta. Avoin palkkamalli tukee myös rekrytointia, sillä rekrytoitaessa palkkamalli on kaikille sama ja tukee tällöin myös päätöksentekoa rekrytointeihin liittyen.

Sleekillä avoimeen palkkamalliin liittyy kiinteästi se, että kaikessa toiminnassa toimintaa ohjaa avoimuus ja se, että lupauksista pidetään kiinni ja odotushallintaan kiinnitetään alusta asti huomiota. Myös rekrytointia tehdään pitkälti asiakkaiden tarpeiden pohjalta markkinalähtöisesti ja tämä nostettiin myös yhdeksi selkeäksi teemaksi osaksi vastuullisuuden käytänteitä.

”Rekrytointipäätöksemme ovat yleisesti sellaisia, että asiakas päättää loppupeleissä, että hyväksyykö se jonkun henkilön projektiin ja on siinä mielessä niin sanotusti porttina rekrytoinnille.” – Operatiivinen johtaja, Sleek

Qvikillä vastuullisuus on mukana vahvasti työyhteisössä ja siihen panostetaan muun muassa sillä, että Qvikillä on oma DEI-työryhmä (Diversity, Equity, Inclusion eli monimutaisuus, tasa-arvo ja osallistaminen). Kyseinen ryhmä tekee työtä monimuotoisuuden ja inklusiotyön eteen. Tämä viestii myös Qvikin strategisesta pyrkimyksestä edistää tasa-arvoa paitsi organisaation sisällä, myös asiakassuhteissa. Sleek lähestyy vastuullisuutta etenkin sen prosessien näkökulmasta: yrityksen palkkamalli ja rekrytointiprosessi keskittyvät toiminnan avoimuuteen ja taloudelliseen vastuullisuuteen, erityisesti konsulttien osalta.

Puhuttaessa vastuullisuudesta, molemmat yritykset, Qvik ja Sleek nostavat esiin myös asiakassuhteet. Molemmissa yrityksissä liiketoiminta perustuu asiakasprojekteihin ja

niistä saataviin tuloihin. Vaikka asiakasprojektit ovat tärkeä liiketoiminnan ajuri, on molemmissa yrityksissä linjattu, ettei yhteistyötä tehdä eettisesti epäilyttävien yritysten ja toimialojen kanssa.

5.3 Palkka-avoimuus rekrytinnissa

Kyselytutkimuksen viimeisessä osiossa keskityttiin palkka-avoimuuteen teemaan rekrytinnissa. Teeman avulla pureuduttiin palkka-avoimuuden taustoihin sekä muun muassa siihen, onko palkka-avoimuus vaikuttanut työnhakijoiden määrään tai yrityksen työnantajakuvaan positiivisesti.

Qvikiltä arvioitiin, että yrityksessä on ollut palkka-avoin rekrytointiprosessi noin 2–3 vuotta. Palkka-avoimuuteen päädyttiin muun muassa rekrytointiprosessin helpottamiseksi. Ennen palkka-avointa rekrytointiprosessia kysyttiin aina johdolta tarkemmin apua palkkakokonaisuuteen liittyen. Sleekillä palkka-avoimuus on ollut yrityksessä alussa asti eli keväästä 2022 lähtien. Sleekiltä koettiin, että palkka-avoin rekrytointiprosessi on heille yksi selkeä valttikortti. Sleekillä ensimmäiset rekrytointikeskustelut myös pyörivät pitkälti palkka-avoimuuden ympärillä, sillä rahalla on merkitystä monelle työntekijälle ja konsulttina työskentelevälle ohjelmistokehittäjälle. Sleekin työnhakijat ovatkin useasti kiitelleet, miten työnhakijoilla on näkyvyys yrityksen palkkoihin heti rekrytointivaiheessa.

Qvikillä palkka-avoimen rekrytointiprosessin kehittämisellä pyrittiin ehkäisemään niin sanotusti ”villilänsi-kokemusta” työpalkkoihin ja rekrytointeihin liittyen sekä edistämään tasavertaisuutta ja ylipäätään pyrittiin helpottamaan arkea palkkojen ympärillä. Lisäksi avoin palkkamalli tukee yrityksen läpinäkyvää ja avointa kulttuuria.

Sleekillä palkka-avoimuus on ollut osa yrityksen toimintaa perustamisesta lähtien ja se nähdään myös selkeäksi valttikortiksi markkinassa. Sleekin provisiomallissa on työntekijöille myös omat riskinsä, joten myös siitä näkökulmasta palkka-avoimella rekrytointiprosessilla on tärkeä merkitys; työnhakijoiden kanssa käydään palkkamalli

selkeästi läpi ennen rekrytointia ja kommunikoidaan selkeästi palkkamallin yksityiskohdat. Riskeihin viitattaessa Sleekillä tarkoitetaan tilannetta, jossa konsultti on ilman asiakasprojektia eikä tee laskuttavaa työtä ja on niin sanotusti penkillä (ilman projektia). Tällöin palkka ei perustu provisioon projektin tunti-laskutuksesta vaan tällöin konsulteille on määritetty kiinteä kuukausipalkka (niin sanotusti penkkipalkka eli palkka ilman asiakasprojektia), joka on tunti-laskutukseen perustuvaa palkkaa pienempi.

Molemmissa yrityksissä, Qvikillä ja Sleekillä ilmoitetaan palkkahaitari työpaikkailmoituksissa. Qvikillä ilmoitetaan haussa olevan senioriteettitason osaajan palkkahaitari euroina ja lisäksi viestitään kehittymismahdollisuuksista työhön liittyen. Sleekillä puolestaan ilmoitetaan palkkahaitari ja kerrotaan, että palkkaus perustuu asiakasprojektin tunti-laskutukseen. Tunti-laskutuksesta työntekijälle maksetaan 50 % asiakasprojektissa tehtyjen työtuntien mukaan.

Qvikin ja Sleekin näkemykset palkka-avoimuuden vaikutuksista ehdokkaiden houkutteluun jakautuvat. Molemmat yritykset ovat kokeneet selkeitä hyötyjä, mutta etenkin Qvikillä myös haasteita kokeneiden ohjelmistokehittäjien palkkaamisessa tapauksissa, joissa Qvikin palkkamalli ei vastaa hakijoiden odotuksia ja esimerkiksi verrataan johonkin muuhun alan toimijaan, jolla erilainen palkkamalli ja palkitsemisen kokonaisuus. Myös Sleekillä on törmätty paikoin vastaavaan haasteeseen tilanteissa, joissa osalla ohjelmistokehittäjistä voi olla suurrelliset odotukset palkan suuruudesta. Näin ollen palkka-avoimuus ei välttämättä ole aina helpottanut rekrytointia, vaikka sillä onkin parannettu sopivuuden varmistamista.

Rekrytointiprosessiin liittyen palkka-avoimuus on auttanut houkuttelemaan hakijoita siten, että hakijoilla on tarjottu tietoa palkkamallista jo etukäteen. Tämä vähentää rekrytointiprosessin aikana tapahtuvaa ajanhukkaa, kun palkkaodotukset ovat realistisesti linjassa työnantajan palkkatarjoaman kanssa.

Sleek on kokenut palkka-avoimuuden selkeästi positiiviseksi tekijäksi. Se toimii erityisesti suorahaussa erottautumistekijänä, kun palkka voidaan ilmoittaa jo otsikkotasolla siinä vaiheessa, kun tavoitellaan jotain tiettyä osaajaa potentiaaliseen työtehtävään liittyen. Tällä lähestymistavalla on mahdollista herättää viestin vastaanottajan huomio ja auttaa houkuttelemaan hakijoita, jotka arvostavat avoimuutta. Palkasta viestiminen helpottaa myös viestintää potentiaalisten rekrytointikandidaattien kanssa ja parantaa heidän kiinnostustaan Sleekiä kohtaan. Kuitenkin korkeat palkkaodotukset voivat toisinaan haastaa työnhakijoita, jos heillä ei täysin käsitystä siitä, miten työntekijän markkina-arvo Sleekin kaltaisessa yrityksessä muodostuu.

Tutkittaessa palkka-avoimuuden vaikutuksia hakijamäärään ja -laatuun, koetaan Qvikiltä, että palkka-avoimuus on tuonut rekrytointiprosessiin selkeyttä, sillä hakijat tuntevat palkkamallin jo hakiessaan, mikä tekee prosessista sujuvamman ja tehokkaamman. Palkka-avoimuus auttaa myös houkuttelemaan relevantteja hakijoita, joiden odotukset vastaavat yrityksen tarjoamaa palkkatasoa. Vaikutusten vertailua aikaan ennen palkka-avoimuuden käyttöönottoa ei kuitenkaan voida tehdä, sillä mittareita tältä ajalta ei ole. Qvikillä kuitenkin nähdään positiivinen yhteys palkka-avoimuuden ja senioritason osaajien houkuttelun välillä, mutta yleinen markkinatilanne (paljon osaajia saatavilla) saattaa myös vaikuttaa tähän tulokseen.

Sleekillä on havaittu palkka-avoimuuden vaikutuksissa sekä positiivisia, mutta myös vähän negatiivisia puolia. Avoimuus korkeista palkoista markkinoilla toimii houkuttelutekijänä, erityisesti kokeneille ohjelmistokehittäjille, jotka vertailevat aktiivisesti eri työnantajien palkkatasoja. Tämä on Sleekille kilpailuetu, sillä avoin palkkamalli erottuu edukseen. Toisaalta avoimuus houkuttelee myös hakijoita, jotka eivät ole tehtäviin sopivia, mutta ovat kiinnostuneita korkeasta palkasta. Myöskään Sleekillä ei ole käytössään mittareita, joilla voitaisiin tarkasti arvioida palkka-avoimuuden vaikutuksia hakijamäärään ja -laatuun.

Qvik on saanut pääasiassa positiivista palautetta palkka-avoimuudesta. Palkka nousee keskustelunaiheeksi usein rekrytointiprosessin alkuvaiheessa, sillä se on hakijoille keskeinen kiinnostuksen kohde. Rekrytoijat ovat keskeisessä roolissa palautteen käsittelyssä, mutta mitään merkittäviä huolia tai negatiivisia näkökulmia ei ole noussut palkka-avoimuuteen liittyen esiin.

Sleek ei ole puolestaan saanut suoraa tai spesifiä palautetta palkka-avoimuuteen liittyen, mutta hakijat osoittavat kiinnostusta kysymällä projekteista ja palkkaan liittyvistä yksityiskohdista rekrytointiprosessin aikana. Palkka-avoimuus on osa yrityksen konseptia, ja siihen liittyen saatu palaute on yleisesti positiivista. Hakijoiden reaktiot kertovat, että avoimuutta pidetään houkuttelevana ja kiinnostavana osana yrityksen toimintatapaa.

Tarkasteltaessa palkka-avoimuuden vaikutusta työnantajakuvaan näkee Qvik palkka-avoimuuden vaikuttaneen positiivisesti yrityksen työnantajakuvaan. Tätä tukee saadun palautteen analyysi rekrytointiprosesseista. Rekrytoijat ovat saaneet hyvää palautetta työllistyneiltä sekä hakijoilta, jotka eivät lopulta päätyneet yrityksen palvelukseen. Lisäksi yrityksen houkuttelevuutta vahvistaa se, että jotkut hakijat ovat valmiita odottamaan sopivaa mahdollisuutta päästäkseen Qvikille töihin. Tämä osoittaa, että palkka-avoimuus edistää yrityksen arvojen mukaista läpinäkyvää toimintaa.

”Mä sanoisin, että se on varmaan vaikuttanut positiivisesti, että meillä on se palkka-avoimuus. Tällä hetkellä me palkataan vain senioreit ja suoraan projektiin ja ehkä tilanteesta kertoo jotain se, että meillä on tällä hetkellä 6–7 tekijää valmiina odottamassa, että löytyisi projekti ja saataisiin työsopimus tehtyä” - Operatiivinen johtaja, Qvik

Sleek hyödyntää palkka-avoimuutta työnantajakuvan rakentamisessa, erityisesti rekrytointimarkkinoinnin kautta. Esimerkiksi palkkahaitarien näkyvä ilmoittaminen LinkedInin rekrytointi-ilmoituksissa toimii erottavana tekijänä kilpailijoihin nähden. Palkka-avoimuus on auttanut Sleekiä myös tavoittamaan laadukkaita hakijoita ja luomaan positiivista työnantajamielikuvaa. Välillisesti palkka-avoimuudesta on hyötyä myös siten, että kun Sleekillä on joku asiakasprojekti alkamassa ja siihen haetaan

ohjelmistokehittäjää, niin Sleekin konsultit osaavat arvottaa osaamistaan yleisesti markkinassa ja sitä kautta arvioida, mitä heidän osaamisestaan tulisi asiakasprojektissa maksaa. Lisäksi avoimuus tukee työntekijöiden itseluottamusta arvioida omaa osaamistaan ja markkina-arvoaan, mikä lisää yrityksen vetovoimaa työmarkkinoilla.

5.4 Tutkimuskohteiden välinen tarkastelu

Tutkimuskohteet, yritykset Qvik ja Sleek toimivat molemmat ohjelmistoalalla. Yritysten suurin yksittäinen henkilöstöryhmä ovat konsultit eli ohjelmistokehittäjät, jotka työskentelevät Qvikin ja Sleekin asiakkaila erilaisissa asiakasprojekteissa.

Yritysten Qvik ja Sleek välillä esiintyi paikoin selkeitä eroja henkilöstöjohtamiseen ja palkka-avoimuuteen liittyen, mutta yhtäläisyyksiä löytyi myös paljon. Molempien yritysten johtaminen perustuu pitkälti yrityksen määriteltyihin hyveisiin (Qvik) tai arvoihin (Sleek), jotka toimivat pohjana erilaisille prosesseille ja toimintamalleille.

5.4.1 Tarkastelu henkilöstöjohtamisen käytäntöihin liittyen

Empiiriset havainnot ja yhteenveto tutkimustuloksista palkka-avoimuuden teemaan liittyen huomioiden henkilöstöjohtaminen, vastuullisuus ja rekrytointikäytännöt on esitetty taulukossa 1.

Taulukko 1. Yhteenveto teemoittain tutkimustuloksista yrityksissä Qvik ja Sleek

Teema	Qvik	Sleek	Yhteenveto
Arvopohja ja toimintamallit	Toiminta ja prosessit pohjautuvat pitkälti hyveisiin. Johtamismalli perustuu tiimimalliin, jossa tiimeillä on esihenkilöt.	Toiminta ja prosessit pohjautuvat pitkälti arvoihin. Johtamismalli perustuu arvomaailman kautta enemmän autonomiaan. Yrityksessä ei ole varsinaista tiimimallia. Esihenkilönä kaikille toimii yrityksen toimitusjohtaja.	Molemmissa yrityksissä toiminta perustuu pitkälti yrityksen hyveisiin ja arvoihin. Eroavaisuutena on, että Qvikillä johtamisessa panostetaan tiimimalliin ja Sleekillä enemmän autonomiaan. Sleekillä autonomiaa tukee henkilöstörakenne, jossa suurin osa konsulteista ovat senior-tasoisia. Qvikillä on enemmän hajontaa konsulttien senioriteettitasoissa (junioreista senioreihin ja arkkitehteihin).

Taulukko 1 jatkuu. Yhteenveto teemoittain tutkimustuloksista yrityksissä Qvik ja Sleek

Teema	Qvik	Sleek	Yhteenveto
Henkilöstöhallinnon ja rekrytoinnin johtaminen	Henkilöstöhallinto ja rekrytointi ovat osa isompaa, samaa tiimiä. Kokonaisuudessa rekrytointifunktiolla on oma tiiminvetäjä.	Yrityksellä ei ole varsinaisesti omaa henkilöstöhallintoa ja HR-asioista vastaa yrityksen toimitusjohtaja. Yrityksellä käytössä emoyhtiö Goforelta sovittu HR-tuki. Sleekillä rekrytointi on oma funktionsa. Henkilöstöhallinto ja rekrytointi osa yrityksen backoffice-tiimiä.	Molemmissa yrityksissä rekrytointi tietyllä tapaa oma funktionsa ja sitä johdetaan omana kokonaisuutena.
Palkka-avoimuuden määrittely organisaatiossa ja kommunikointi työntekijöille	Palkkamalli koskee yrityksen konsultteja, mutta ei yrityksen support-tiimiä. Palkkamalli on määritelty selkeästi ja kuvattu yrityksen intranetissä. Palkkamalli perustuu konsulttien eri senioriteetti-tasoihin ja kokemukseen.	Palkkamalli koskee yrityksen konsultteja, mutta ei yrityksen backoffice-tiimiä. Palkkamalli perustuu siihen, että konsulteille maksetaan 50 % asiakasprojektin tunti-laskutuksesta tehtyjen tuntien mukaan.	Molemmissa yrityksissä palkkamalli koskee konsultteja. Palkkamalleissa on eroavaisuudet toisen pohjautuessa tunti-laskutukseen ja toisen pohjautuessa palkkahaarukoihin, jotka huomioivat osaamisen ja kokemuksen. Molemmissa yrityksissä palkkamallit ovat työntekijöiden saatavilla ja ne kommunikoidaan myös työnhakijoille.

Taulukko 1 jatkuu. Yhteenveto teemoittain tutkimustuloksista yrityksissä Qvik ja Sleek

Teema	Qvik	Sleek	Yhteenveto
Organisaation tavoite palkka-avoimuudelle	Työntekijöiden tasapuolinen kohtelu ja rekrytointiprosessin tukeminen.	Ei ole varsinaisesti määritelty, mutta Sleekin kaltaisissa yrityksissä on heidän kaltaisensa palkkamalli ja palkka-avoimuus käytännössä alan normi.	Yrityksissä on erilaiset palkkamallit ja Qvikillä on selkeästi määritelty tavoite organisaatiopalkka-avoimuudelle. Sleekillä palkka-avoimuus koetaan etenkin alan normina (tulee toimia avoimesti). Molemmissa yrityksissä avoin palkkamalli tukee rekrytointikokonaisuutta.
Palkka-avoimuuden aiheuttamat mahdolliset haasteet	Ei ole havaittu varsinaisia haasteita lukuun ottamatta aikaa kun palkkamalli otettiin ensimmäistä kertaa käyttöön sisäisesti. Käyttöönoton jälkeen ei ole ilmennyt haasteita.	Ei ole havaittu suurempia haasteita. Muutamia esimerkkejä on tilanteista, kun Sleekin konsulteilla on ollut samassa projektissa eri tuntihinnat. Näistä haasteista on selvitty keskustelemassa asiasta avoimesti yhdessä.	Avoimet palkkamallit eivät ole aiheuttaneet suurempia konflikteja yrityksissä. Dokumentoitu palkkamalli on auttanut asioiden käsittelyssä.

Taulukko 1 jatkuu. Yhteenveto teemoittain tutkimustuloksista yrityksissä Qvik ja Sleek

Teema	Qvik	Sleek	Yhteenveto
Vastuullisuus osana yritysten toimintaa ja palkkamallia	Vastuullisuutta tukee avoin palkkamalli. Lisäksi yrityksessä on oma DEI-ryhmä, joka työskentelee monimuotoisuuden, tasa-arvon ja osallistamisen teemojen ympärillä. Pohdittaessa vastuullisuutta yrityksen näkökulmasta, nousee keskusteluun etenkin asiakkaat eli minkäläisten asiakkaiden kanssa tehdään yhteistyötä (halutaan edistää myös asiakasnäkökulmasta vastuullisuutta).	Vastuullisuutta tukee yrityksen toimita hyvin markkinalähtöisesti eikä luvata työntekijöille ja työnhakijoille jotain, mitä ei pystytä lupaamaan tai tarjoamaan. Lisäksi vastuullisuus heijastuu siihen, minkäläisten asiakkaiden kanssa tehdään yhteistyötä.	Molempien yrityksen liiketoiminta perustuu asiakasprojekteihin ja vastuullisuudesta keskusteltaessa nostavat molemmat yrityksen keskusteluun sen, että miten haluavat tehdä vain vastuullisten yritysten kanssa yhteistyötä ja sitä kautta tarjota myös työntekijöille vastuullisia asiakasprojekteja.

Taulukko 1 jatkuu. Yhteenveto teemoittain tutkimustuloksista yrityksissä Qvik ja Sleek

Teema	Qvik	Sleek	Yhteenveto
Palkka-avoin rekryointiprosessi ja sopivien hakijoiden houkuttelu	Palkkamalli ilmoitetaan rekryointi-ilmoituksessa, sillä tämän toimintatavan koetaan helpottavan rekryointia kun palkkamalli on kaikille sama ja helposti saatavilla. Välillä palkkamalli saattaa vaikeuttaa kokeneiden ohjelmistokehittäjien palkkaamista verrattaessa palkkatasoja esimerkiksi Sleekin kaltaisen provisiopalkkaa maksaviin yrityksiin.	Palkkamalli ilmoitetaan rekryointiprosessissa. Tämä toimintatapa tukee rekryointia, mutta se voi saada liikkeelle myös hakijoita, jotka eivät ole sopivia tehtävään, mutta palkkamalli houkuttelee hakemaan Sleekille töihin.	Molemmissa yrityksissä yrityksen palkkamalli esitetään rekryointi-ilmoituksessa. Palkkamallin avoimuudella nähdään enemmän hyötyjä kuin haasteita. Työpaikkaa hakevat arvostavat palkkamallin ilmoittamisesta avoimesti.

Taulukko 1 jatkuu. Yhteenvedo teemoittain tutkimustuloksista yrityksissä Qvik ja Sleek

Teema	Qvik	Sleek	Yhteenvedo
Palaute palkka-avoimuuteen liittyen	Tukee tasavertaista työskulttuuria ja palkkauskäytäntöjä. Työnhakijat ovat tyytyväisiä avoimesta kommunikaatiosta palkkamalliin liittyen.	Houkutteleva, provisioon perustuva palkkamalli helpottaa kokeneiden ohjelmistokehittäjien houkuttelua. Yleisesti Sleekin toimintamalliin liittyen saatu positiivista palautetta.	Yleisesti molemmat yritykset ovat saaneet positiivista palautetta avoimesta palkkamallista ja erottuvat näin positiivisesti myös markkinassa työnhakijoille.
Palkka-avoimuuden vaikutus työnantajakuvaan	Uskotaan, että palkka-avoimuus on vaikuttanut positiivisesti työnantajakuvaan. Positiivista palautetta saadaan etenkin työnhakijoilta ja myös sellaisilta, jotka eivät ole loppujen lopuksi työllistyneet yritykseen.	Palkka-avoimuudella on positiivinen vaikutus yrityksen työnantajakuvaan. Palkka-avoimuus on positiivinen erottavuustekijä yritykselle. Avoimen palkkamallin kautta työntekijät pystyvät myös hahmottamaan omaa markkina-arvoansa Sleekin kaltaisessa yrityksessä, jossa palkka perustuu asiakasprojektien tuntilaskutukseen ja tehtyihin tunteihin.	Vaikka yrityksillä ei ole määritelty esimerkiksi mittaristoa palkka-avoimuuden vaikutuksista työnantajakuvaan, koetaan molemmissa yrityksissä, että palkka-avoimuudella on ollut positiivista vaikutusta yritysten työnantajakuvaan ja heillä työskentelyyn.

6 Johtopäätökset

Tämän pro gradu –tutkielman tarkoituksena oli selvittää, mitä palkka-avoimuus tarkoittaa ja miten palkka-avoimuutta on huomioitu osana organisaatioiden rekrytointiprosessia. Tarkastelun kohteena oli, miten palkka-avoimuus toteutuu ja mitä se tarkoittaa osana rekrytointiprosessia sekä millä tavoin vastuullisuus näkyy siinä. Lisäksi selvitettiin, millaisia haasteita ja mahdollisuuksia palkka-avoimuus on tuottanut rekrytoiville organisaatioille.

Ihmiset ovat organisaation toiminnan perusta, jonka varaan kaikki rakentuu, kuten Viitala (2013, s. 8) toteaa. Tämä perusta on kuitenkin hauras: mikäli koko henkilöstö vaihtuisi kerralla, yrityksen toiminta todennäköisesti keskeytyisi tai ainakin häiriintyisi merkittävästi. Osaamisen strateginen merkitys korostuu erityisesti asiantuntijaorganisaatioissa, joissa liiketoiminta perustuu vahvasti työntekijöiden asiantuntemukseen ja kokemukseen. Tämän tutkimuksen kohdeyritykset, Qvik ja Sleek, edustavat juuri tällaisia organisaatioita, joissa osaaminen ei ole vain operatiivinen voimavara, vaan keskeinen kilpailuetua luova tekijä.

Haastatteluiden avulla kartoitettiin, miten yritykset Qvik ja Sleek hyödyntävät palkka-avoimuutta osana rekrytointikokonaisuuttaan ja miten palkka-avoimuus koetaan organisaation sisällä. Tutkimus tuo esiin palkka-avoimuuden hyötyjä, kuten sen myönteisen vaikutuksen työnantajamielikuvaan, ja tukee näin Amblerin ja Barrow'n (1996) näkemystä siitä, että vahva työnantajamielikuva edistää rekrytointia ja heijastuu positiivisesti yrityksen liiketoimintaan. Myös Schumann (2004, s. 9) totesi tutkimuksessaan, että palkka-avoimuus edistää organisaation mainetta ja houkuttelevuutta osoittaen organisaation sitoutumisen eettiseen ja vastuulliseen liiketoimintaan. Positiivisen työnantajakuvaan lisäksi palkka-avoimuudella on positiivisia vaikutuksia rekrytoinnin tehostamiseen, mutta toisaalta haasteita esiintyi pakoin siinä, että avoimen palkkamallin avulla houkuteltaisiin oikeanlaisia työnhakijoita.

Palkka-avoimuuden edistämisessä keskeistä on selkeiden ja oikeudenmukaisten palkkakäytäntöjen luominen. Schumannin (2024, s. 9) mukaan tämä edellyttää organisaation palkitsemisstrategian, -filosofian sekä käytäntöjen ja politiikkojen läpinäkyvyyttä ja johdonmukaisuutta. Hänen mukaansa ylimmän johdon tuki nähdään erityisen tärkeänä toimivien mallien luomisessa ja ylläpitämisessä. Myös Heisler (2021, s. 75–76) painottaa, että palkka-avoimuuteen ei tule siirtyä kerralla, vaan organisaation tulisi ensin arvioida nykyistä avoimuuden tasoa ja asettaa tavoitetilä, jota kohti edetään vaiheittain. Tähän kuuluu myös avoimuuden mahdollisten riskien ja vaikutusten tarkastelu. Olennaista on henkilöstön koulutus sekä palkkaluokkien ja -haarukoiden näkyväksi tekeminen koko organisaation tasolla, jotta työntekijöillä on mahdollisuus ymmärtää palkkioiden muodostumista eri tehtävissä.

Nämä teoriassa esiin nostetut tekijät näyttäytyvät käytännössä myös Qvikin ja Sleekin kokemuksissa. Qvikillä palkka-avoimuus on tuonut rekrytointiprosessiin selkeyttä, sillä hakijat tuntevat palkkamallin jo hakiessaan, mikä tekee prosessista tällöin sujuvamman ja tehokkaamman. Palkka-avoimuus auttaa houkuttelemaan relevantteja hakijoita, joiden odotukset vastaavat yrityksen tarjoamaa palkkaa. Vaikutusten vertailua aikaan ennen palkka-avoimuuden käyttöönottoa ei kuitenkaan voida tehdä, sillä mittareita tältä ajalta ei ole. Yleisesti Qvikillä nähdään positiivinen yhteys palkka-avoimuuden ja hakijoiden houkuttelun välillä. Poikkeuksena kuitenkin on seniortason osaajat, joita voi olla välillä hankalaa houkuttella työskentelemään Qvikille.

Myös Sleek on havainnut palkka-avoimuuden vaikutuksissa lähinnä positiivisia puolia. Avoimuus korkeista palkoista markkinoilla toimii houkuttelutekijänä, erityisesti kokeneille ohjelmistokehittäjille, jotka vertailevat aktiivisesti eri työnantajien palkkatasoja. Tämä on Sleekille selkeä kilpailuetu, sillä avoin palkkamalli erottuu edukseen. Kääntöpuolena yritys mainitsee sen, että avoin malli voi houkuttella myös hakijoita, joiden osaaminen ei vastaa tehtävän vaatimuksia, mutta jotka kiinnostuvat korkeasta palkkatasosta.

Palkka-avoimuuden positiiviset vaikutukset korostuvat erityisesti relevanttien ja motivoituneiden hakijoiden houkuttelussa, mikä parantaa rekrytoinnin tehokkuutta. Molemmat yritykset ovat hyötäneet avoimuuden tuomasta selkeydestä rekrytointiprosessissa. Kuitenkin palkka-avoimuuden hyödyt voivat vaihdella yrityksen toimialasta, markkinatilanteesta ja hakijoiden odotuksista riippuen. Sleekin kokemus osoittaa myös, että avoimuus voi tuoda mukanaan haasteita, kuten ei-sopivien hakijoiden määrän kasvun, mutta tämä on usein kompensoitavissa paremmalla erottuvuudella markkinoilla.

Tulosten perusteella palkka-avoimuus toimii tehokkaana strategiana sekä rekrytoinnissa että henkilöstöjohtamisessa. Jotta avoimuuden hyödyt voidaan maksimoida, onnistunut implementointi vaatii kuitenkin selkeitä rakenteita ja viestintää kuten Schumannin (2024, s. 9) tutkimuksessaan toteaa. Yritysten Qvik ja Sleek käytännöt osoittavat, että palkka-avoimuus voi mukautua erilaisiin liiketoimintamalleihin ja -tarpeisiin, mutta samalla sen vaikutukset riippuvat organisaation toimintaympäristöstä ja kulttuurista.

Qvik näkee palkka-avoimuuden vaikuttaneen positiivisesti työnantajakuvaan. Tätä tukevat saadut palautteet rekrytointiprosessien aikana: rekrytoijat ovat saaneet hyvää palautetta sekä työllistyneiltä että työnhakijoilta, jotka eivät lopulta päätyneet yrityksen palvelukseen. Lisäksi yrityksen houkuttelevuutta vahvistaa se, että jotkut hakijat ovat valmiita odottamaan sopivaa mahdollisuutta päästä työskentelemään yritykseen. Tämä ilmentää Amblerin ja Barrow'n (1996) mallin mukaista positiivista kehää, jossa osaava ja motivoitunut henkilöstö vahvistaa asiakaskokemusta ja yrityksen mainetta myös suusanallisesti ja siten houkuttelee yhä parempia työnhakijoita. Näin palkka-avoimuus tukee yrityksen arvojen mukaista ja läpinäkyvää työnantajakuvaa, joka edelleen ruokkii organisaation vetovoimaa.

Sleek hyödyntää palkka-avoimuutta strategisesti työnantajakuvan rakentamisessa, erityisesti rekrytointimarkkinoinnin kautta. Esimerkiksi palkkahaitarien näkyvä

ilmoittaminen viesteissä potentiaalisille työntekijöille toimii erottavana tekijänä kilpailijoihin nähden ja Sleekiltä todetaan, että tämä avoimuus on auttanut tavoittamaan laadukkaita hakijoita. Lisäksi palkka-avoimuus tukee työntekijöiden kykyä arvioida omaa osaamistaan ja markkina-arvoaan, mikä lisää osaltaan yrityksen vetovoimaa työmarkkinoilla.

Molemmat yritykset ovat hyötynet palkka-avoimuuden tuomasta selkeydestä ja kiinnostuksesta hakijoiden keskuudessa. Vaikka suoraa palautetta ei ole aina kerätty systemaattisesti, molempien yritysten kokemus osoittaa, että palkka-avoimuus tukee hakijoiden positiivista kokemusta ja kiinnostusta yritystä kohtaan. Tämä luo vahvan perustan palkka-avoimuuden hyödyntämiselle osana rekrytointikokonaisuutta.

Molemmat yritykset kokevat, että palkka-avoimuus on vahvistanut niiden asemaa työnantajina ja parantanut työnantajakuva. Qvik korostaa palkka-avoimuuden vaikutusta luottamukseen ja hakijakokemukseen, kun taas Sleek hyödyntää sitä erottuvana tekijänä rekrytointimarkkinoinnissa. Palkka-avoimuus toimii molemmissa yrityksissä osana strategista työnantajakuvan kehittämistä, mikä tekee siitä tärkeän kilpailuedun rekrytointimarkkinoilla.

Kuten Waples ja Brachle (2019, s. 870) toteavat, modernien organisaatioiden odotetaan huomioivan myös yhteiskuntavastuun osana toimintaansa, ja sen toteuttamiseen liittyy useita potentiaalisia hyötyjä, kuten sidosryhmien sitoutumisen vahvistuminen. Myös tämä näkyy tutkimuksen kohdeorganisaatioiden Qvikin ja Sleekin toiminnassa, joissa vastuullisuus on integroitu sekä arvoihin että käytännön toimintatapoihin.

Qvikillä vastuullisuus korostuu avoimessa palkkamallissa, jossa palkkatasa-arvo ja tasavertainen kohtelu ovat keskeisiä periaatteita. Palkkoja tarkastellaan kokonaisuutena, työntekijän taustasta riippumatta, ja sama palkkamalli koskee kaikkia myös rekrytointitilanteissa. Tämä edistää läpinäkyvyyttä ja tukee rekrytointipäätöksiä yhdenvertaisesti. Sleekin lähestymistapa puolestaan painottaa prosessien

vastuullisuutta: avoimuus ja taloudellinen läpinäkyvyys erityisesti konsulttien suuntaan ovat keskeisiä toimintaperiaatteita.

Vastuullisuudesta puhuttaessa sekä Qvik että Sleek korostavat myös asiakassuhteiden merkitystä. Molempien liiketoiminta perustuu asiakasprojekteihin ja niistä saataviin tuloihin, mutta siitä huolimatta yritykset ovat tehneet arvopohjaisen linjauksen olla tekemättä yhteistyötä eettisesti kyseenalaisten yritysten tai toimialojen kanssa.

Tämä Qvikin ja Sleekin toiminta osoittaa, että vastuullisuus ulottuu organisaation sisäisten käytäntöjen lisäksi myös asiakassuhteisiin ja kumppanivalintoihin ja ilmentää sitä, mitä vastuullinen henkilöstöjohtaminen tarkoittaa käytännössä: pitkän aikavälin taloudellisten, sosiaalisten ja eettisten tavoitteiden yhteensovittamista, kuten Ehnertin ja muiden (2016) määritelmässä esitetään. Qvikin ja Sleekin esimerkit vahvistavat myös Järlströmin ja muiden (2023) havaintoa, että vastuullisuus voi lisätä sitoutumista ja luottamusta paitsi työntekijöiden, myös asiakkaiden ja muiden sidosryhmien keskuudessa. Kun organisaatiot ottavat huomioon arvopohjaisia linjauksia myös ulkoisessa toiminnassaan, ne vahvistavat uskottavuuttaan ja edistävät kestävän henkilöstöjohtamisen laajempia tavoitteita.

6.1 Tutkimuksen rajoitteet

Koska tutkimus perustuu ainoastaan kahden organisaation haastatteluihin, ei tutkimuksen tulokset ole yleistettävissä kaikkiin yrityksiin. Lisäksi haastattelun kohderyhmänä toimivat ainoastaan yrityksen henkilöhallinnon ja rekrytointikäytäntöjen parissa työskentelevät työntekijät eikä lainkaan esimerkiksi yrityksessä konsultteina työskentelevät työntekijät. Tutkimusta rajoitti osaltaan se, että haastateltavia yrityksiä oli hankalaa saada mukaan tutkimukseen.

Eryteisesti asiantuntijaorganisaatioiden painotus ja ohjelmistoalan konteksti tässä tutkimuksessa voivat rajoittaa tulosten sovellettavuutta muihin yrityksiin. Molemmat tutkittavat yritykset toimivat asiantuntija- ja konsulttialoilla, joissa palkka-avoimuus ja

sen vaikutukset voivat poiketa merkittävästi esimerkiksi valmistavan teollisuuden tai palvelualan yrityksistä. Lisäksi ohjelmistoalan erityispiirteet, kuten kilpailu osaajista ja korkeat palkkatasot tuovat tutkimukseen omat erityispiirteensä.

Tutkimus perustuu haastateltavien subjektiivisiin kokemuksiin ja näkemyksiin, mikä voi vaikuttaa tulosten objektiivisuuteen. Haastateltavien roolit yrityksissä voivat myös ohjata heidän näkökulmiaan. Tutkimuksessa ei ole tarkasteltu yritysten tilannetta ennen palkka-avoimuuden käyttöönottoa, mikä vaikeuttaa avoimuuden vaikutusten vertaamista aiempiin käytäntöihin. Lisäksi mittarit palkka-avoimuuden vaikutusten systemaattiselle arvioinnille (esim. hakijamäärän tai työntekijöiden tyytyväisyyden muutokset) puuttuvat, mikä jättää osan vaikutuksista perustumaan arvioihin ja oletuksiin.

Yritysten palkkamallien avoimuuden vaikutukset voivat olla sidoksissa juuri näiden organisaatioiden kulttuuriin ja toimintamalleihin. Esimerkiksi Sleekillä provisiopohjainen palkkamalli voi vaikuttaa merkittävästi siihen, miten avoimuus koetaan työntekijöiden keskuudessa, mikä ei välttämättä päde organisaatioihin, joissa on täysin kiinteät palkat. Palkka-avoimuuden vaikutuksia tarkastellaan tämän tutkimuksen puitteissa melko lyhyellä aikavälillä. Pitkän aikavälin vaikutukset, kuten työntekijöiden sitoutuminen, vaihtuvuus ja organisaation kilpailukyky jäävät tämän tutkimuksen ulkopuolelle.

Tutkimus tarjoaa kuitenkin arvokkaita näkökulmia erityisesti asiantuntijaorganisaatioille, minkälaisia palkka-avoimuuden käytänteitä on ja minkälaisia vaikutuksia sillä voi olla esimerkiksi rekrytointiprosessiin tai yleisesti yrityksen kuvaan työnantajana.

6.2 Jatkotutkimusaiheet

Jatkotutkimusaiheena olisi mielenkiintoista seurata tutkittujen yritysten, Qvikin ja Sleekin palkkamallien vaikutusta yritysten työntekijöiden työtyytyväisyyteen ja vaihtuvuuteen pidemmällä aikavälillä. Osana kokonaisuutta voitaisiin myös tutkia, voidaanko erilaisilla palkkatasoilla nähdä vaikutusta vaihtuvuuteen. Haastatteluita olisi mielenkiintoista laajentaa myös yritysten kaikkiin työntekijöihin.

Lisäksi palkka-avoimuuden vaikutuksia rekrytointiin ja työnantajamielikuvaan voisi tutkia kvantitatiivisesti laajemmalla otannalla. Mittareita voisivat olla esimerkiksi hakijamäärän ja -laadun muutokset, rekrytoinnin tehokkuus, hakijakokemus tai työntekijöiden tyytyväisyys palkkakäytäntöihin. Lisäksi tutkimusta voisi laajentaa eri toimialoihin nyt tutkimuksen rajoittuessa ohjelmistoalaan ja huomioida myös EU:n tuleva palkka-avoimuusdirektiivi.

Lähteet

- Alasuutari, P. (2011). Laadullinen tutkimus 2.0. Osuuskunta Vastapaino. Neljäs uudistettu painos. ISN-978-951-768-385-2. 331 s.
- Alhaddi, H. (2015). Triple Bottom Line and Sustainability: A Literature Review. *Business and Management Studies*, Vol.1, No 2, 6-10. <https://doi:10.11114/bms.v1i2.752>
- Anosh, M., Hamad, N. & Batool, A. (2014). Impact of Recruitment and selction of HR Department Practices. *European Journal of Business and Management*, Vol. 6, No. 31. ISSN 2222-2839.
- Aust (Ehnert), I., A., Matthews, B. & Muller-Camen, M. (2020). Common good HRM: A paradigm shift in Sustainable HRM? *Human Resource Management Review*, 30 (3). <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2019.100705>
- Beenen, G. & Pichler, S. (2014). Do I really want to work here? Testing a model of job pursuit for MBA interns. *Human Resource Management*, 53 (5), 661-682. <https://doi.org/10.1002/hrm.21584>
- Brown, M., Nyberg., A., Weller, I. & Strizver, S. (2022). Pay Information Disclosure: Review and Recommendations for Research Spanning the Pay Secrecy-Pay Transparency Continuum. *Journal of Management*, Vol. 48 (6), 1221-1694. DOI: 10.1177/01492063221079249
- Carroll, A., B. (2021). Corporate Social Responsibility: Perspectives on the CSR Construct's Development and Future. *Business & Society*, Vol. 60 (6), 1258-1278. DOI: 10.1177/00076503211001765
- Chi, H., Yeh, H. & Guo, T. (2018). Salary or job interest? How salary and job interest moderates the willingness to app for a job. *Asia-Pacific Journal of*

Business Administration, Vol. 10 No. 1, pp. 64-78.

<https://doi.org/10.1108/APJBA-09-2017-0086>

Duunitori (2024 & 2025). Duunitorin avoimet työpaikat -sivusto. Noudettu 2024-02-04, 2024-11-23 ja 2025-03-29 osoitteesta <https://duunitori.fi/tyopaikat>.

Ehnert, I. (2009). *Sustainable Human Resource Management: A Conceptual and Exploratory Analysis from a Paradox Perspective*. Physica-Verlag. A Springer Company.

Elkington, J. (1999). *Cannibals with forks. The triple bottom line of 21st business*. Capstone Publishing Limited. ISBN 1-84112-084-7. 409 s.

Esen, D. & Özer, P. S. (2020). Sustainable Human Resources Management (HRM) a study in Turkey Context and Developing a Sustainable HRM Questionnaire. *International Journal of Management Economics and Business*, Vol. 16, No. 3, 550-580. <https://doi.org/10.17130/ijmeb.798548>

Eurooppa-neuvosto, & Euroopan unionin neuvosto, (2024, 7. maaliskuuta). Palkkauksen läpinäkyvyys EU:ssa. Eurooppa-neuvosto ja Euroopan unionin neuvosto. Noudettu 2024-03-9 osoitteesta <https://www.consilium.europa.eu/fi/policies/pay-transparency/>.

EUR-Lex (2023, 10. toukokuuta). Document 32023L0970, Directive (EU) 2023/970. Euroopan unioni. Noudettu 2023-03-09 osoitteesta <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/?uri=celex:32023L0970>.

Fan, X., Wu, Q, Chen, Y-J. & Tang, C. S. (2023). The implications of pay transparency in the presence of over- and underconfident agents. *Production and Operations Management* 32, 2304-2321. <https://doi.org/10.1111/poms.13975>

Hardy, P. & Jenkins, D. (2003). *Securing the Right People*, Fourth Edition. Institute of Leadership & Management. 65 s. ISBN 0750658223.

DOI: 10.4324/9780080480800.

Heisler, W. (2021). Increasing pay transparency: A guide for change. *Business Horizons*, 64 (1), 73-81. <https://doi.org/10.1016/j.bushor.2020.09.005>.

Hirsijärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. (1997). *Tutki ja kirjoita*. Kustannusosakeyhtiö Tammi. 464 s.

Jayaraj, A., Gowrishankar, V. & Sarasu, A. (2023). New trends in hr recruitment process and it's impact on job seekers. E3S Web Conferences 449, 03013, 1-7. <https://doi.org/10.1051/e3sconf/202344903013>

Jimenes, R. (2014). Change is the Only Constant. *OLA Quarterly*, 12 (3), 4-5. <http://dx.doi.org/10.7710/1093-7374.1121>

Järllström, M., Sauru, S. & Pekkarinen, A. (2023). Practices of Sustainable Human Resource Management in Three Finnish Companies: Comparative Case Study. *South Asia Journal of Business and Management Cases*, 12 (1), 31-51. <https://10.1177/22779779231154656journals.sagepub.com/home/bmc>

Järllström, M., Saru, E. & Vanhala, S. (2018). Sustainable Human Resource Management with Saliency of Stakeholders: A Top Management Perspective. *J Bus Ethics*, 152, 703-724. <https://doi.org/10.1007/s10551-016-3310-8>

Kumari, S. & Saini, G. K. (2018). Do instrumental and symbolic factors interact in influencing employer attractiveness and job pursuit intention? *Career*

Development International, Vol. 23 No. 4, 444-462. <https://doi-org.proxy.uwasa.fi/10.1108/CDI-03-2018-0069>

Laki naisten ja miesten välisestä tasa-arvosta (niin sanottu Tasa-arvolaki), 609/1986. <https://finlex.fi/eli?uri=http://data.finlex.fi/eli/sd/1986/609/ajantasa/2023-01-19/fin>

Maarianvaara, J. (2018). Selvitys palkka-avoimuudesta. *Sosiaali- ja terveysministeriön raportteja ja muistioita*, 41/2018, 1-76. ISSN PDF 2242-0037. <http://urn.fi/URN:ISBN:978-952-00-3995-0>.

Ramachandran, Gowri (2012). Pay Transparency. *Penn State Law Review*, Vol 116, No. 4, s. 1043-1079.

Rozsa, Z. & Machova, V. (2020). Factors Affecting Job Announcement Competitiveness on Job Listing Websites. *Journal of Competitiveness*, 12(4), 109–126. <https://doi.org/10.7441/joc.2020.04.07>.

Sangeetha, K. (2010). Effective Recruitment: A Framework. *The IUP Journal of Business Strategy*, Vol. VII, Nos. 1 & 2.

Schumann, L. (2024). Pay Transparency and Pay Communication. *Compensation and Benefit Review*, 56, 7-15. <https://doi.org/10.1177/08863687231200082>

Shah, C., & Burke, G. (2005). Skills shortages: Concepts, measurement and policy Responses1. *Australian Bulletin of Labour*, 31(1), 44-71. Retrieved from <https://www.proquest.com/scholarly-journals/skills-shortages-concepts-measurement-policy/docview/204466117/se-2>

Stahl, G., K., Brewster, C., J., Gollings, D., G. & Hajro, A. (2020). Enhancing the role of

human resource management in corporate sustainability and social responsibility: A multi-stakeholder, multidimensional approach to HRM. *Human Resource Management Review*, 30. <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2019.100708>

Tuomi, J. & Sarajärvi, A. (2018). Laadullinen tutkimus ja sisältöanalyysi, uudistettu laitos. Kustannusosakeyhtiö Tammi, Helsinki. ISBN-978-952-04-0011-8

Ulrich, D. (2007). Henkilöstöjohtamisella huipulle. Talentum. 340 s.

Ulrich, D. & Dulebohn, J. (2015). Are we there yet? What's next for HR? *Human Resource Management Review*, Volume 25, Issue 2, 188-204. <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2015.01.004>

Viitala, R. (2013). Henkilöstöjohtaminen, Strateginen kilpailutekijä. Edita Helsinki. 4. uudistettu painos. ISBN 978-951-37-6358-9. 368 s.

Vuorinen, T. (2013). Strategiakirja: 20 työkalua. Talentum. ISBN 978-952-14-3422-8. 284 s.

Waples, CJ & Brachle, BJ (2019). Recruiting millennials: Exploring the impact of CSR Involvement and pay signaling on organizational attractiveness. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 27, 870-88. <https://doi.org/10.1002/csr.1851>

Liitteet

Liite 1. Kysymykset organisaation rekrytoijalle ja HR:lle

Haastateltavan henkilön tausta

(Nimi, titteli, tehtävät yrityksessä, aiempi työkokemus)

Henkilöstöjohtaminen

1. Minkälainen arvopohja yrityksessänne on?
2. Minkälaiset arvot ja toimintamallit ohjaavat organisaationne henkilöstöjohtamista ja sen kehittämistä?
3. Miten organisaatiossanne johdetaan henkilöstöhallintoa ja rekrytointia? Onko rekrytointi osa henkilöstöjohtamista HR-tiimiä vai onko rekrytointi erillinen, oma funktionsa?
4. Miten määrittelette palkka-avoimuuden organisaatiossanne?
5. Miten kommunikoitte palkkausperiaatteista ja -rakenteista työntekijöillenne?
6. Mikä on organisaationne tavoite palkka-avoimuudelle?
7. Mitä hyötyjä olette havainneet palkka-avoimuudesta organisaationne sisällä?
8. Onko palkka-avoimuus aiheuttanut haasteita tai konflikteja työyhteisössä? Jos kyllä, miten olette käsitelleet näitä tilanteita.
9. Onko teillä käsitystä, miten palkka-avoimuus on vaikuttanut työntekijöiden tyytyväisyyteen ja sitoutumiseen? Seurataanko tähän liittyen jotain mittareita?

Vastuullisuus

10. Minkälainen palkkamalli ja -prosessi organisaatiossanne on ja koskeeko se kaikkia henkilöstötasoja johto mukaan lukien?
11. Miten vastuullisuus näkyy rekrytointikäytännöissä ja palkkamallissa?

Palkka-avoimuus rekrytoinnissa

12. Kuinka kauan yrityksessänne on ollut palkka-avoimuus osana rekrytointia?
13. Miksi yrityksessänne on päädytty palkka-avoimeen rekrytointiprosessiin?
14. Miten ilmoitatte avoimen tehtävän palkkauksesta työpaikkailmoituksissa?
15. Koetteko, onko palkka-avoimuus helpottanut tai vaikeuttanut sopivien ehdokkaiden houkuttelua?
16. Koetteko, että palkka-avoimuus vaikuttaa hakijamäärään tai laatuun? Miten?
17. Minkälaista palautetta olette saaneet työnhakijoilta yrityksenne palkka-avoimuuteen liittyen?
18. Koetko, että palkka-avoimuus on vaikuttanut positiivisesti kuvaanne työnantajana?