Kiia Blom

Kohti läpinäkyvää palkitsemista

Näkökulmia eri henkilöstöryhmistä

Johtamisen akateeminen
yksikkö
Pro gradu -tutkielma
Henkilöstöjohtamisen
maisteriohjelma

Vaasa 2025

VAASAN YLIOPISTO
Johtamisen akateeminen yksikkö
Tekijä: Kiia Blom
Tutkielman nimi: Kohti läpinäkyvää palkitsemista: Näkökulmia eri henkilöstöryhmistä
Tutkinto: Kauppatieteiden maisteri
Oppiaine: Henkilöstöjohtaminen
Työn ohjaaja: Maria Järlström
Valmistumisvuosi: 2025 **Sivumäärä:** **65**

TIIVISTELMÄ:
Euroopan Unionin palkka-avoimuusdirektiivi astuu voimaan vuonna 2026. Sen tavoitteena on torjua palkkasyrjintää ja poistaa sukupuolten välisiä palkkaeroja EU:ssa. Aiheen tuoreus tuo erittäin mielenkiintoisen näkökulman tälle tutkimukselle, sillä akateemisissa tutkimuksissa ei vielä esiinny vakiintunutta määritelmää palkitsemisen läpinäkyvyydelle. Lisäksi aiemmat tutkimukset ovat keskittyneet pääosin palkitsemisen läpinäkyvyyden aiheuttamiin seurauksiin.

Tämän tutkimuksen tavoitteena on pyrkiä ymmärtämään, millaisia näkemyksiä eri henkilöstöryhmillä on palkitsemisen läpinäkyvyydestä. Tutkimuksen kohderyhmänä on henkilöstöammattilaiset (HR), esihenkilöt ja työntekijät. Tutkimus toteutettiin kuudella teemahaastattelulla, joista kaikista henkilöstöryhmistä haastateltiin kahta henkilöä. Kerätty aineisto analysoitiin abduktiivisella sisällönanalyysilla.

Henkilöstöryhmien sisällä ja niiden välillä vastaukset palkitsemisen läpinäkyvyyden määritelmästä erosivat jonkin verran keskenään. Yksi merkittävä määritelmien yhteneväisyys oli kuitenkin se, että tutkimuksen kaikki henkilöstöryhmät korostavat määritelmissään erityisesti palkkojen ja palkkioiden perusteiden avoimuutta sekä niiden määräytymistä eli selkeitä rakenteita ja palkitsemisjärjestelmiä. Eroavaisuuksia oli kuitenkin havaittavissa esimerkiksi sen suhteen, minkä palkitsemisen tiedon oletetaan avautuvan. HR-ryhmän vastauksissa korostui erityisesti palkkioiden määräytymisen perusteiden avoimuus ja selkeät palkitsemisrakenteet. Esihenkilö- ja työntekijäryhmässä palkitsemisen läpinäkyvyys ymmärrettiin palkitsemisen perusteiden logiikan ja omien vaikutusmahdollisuuksien kautta.

Kaikki henkilöstöryhmät suhtautuvat palkitsemisen läpinäkyvyyteen pääosin positiivisesti, sillä he uskovat sillä olevan myönteisiä vaikutuksia omaan työhön ja organisaatioon. Lisäksi sen odotetaan lisäävän oikeudenmukaisuutta erityisesti naisten ja miesten väliseen palkkatasa-arvoon. Kuitenkin henkilöstöryhmissä huolenaiheena esille nousi esimerkiksi palkkaeroista aiheutuvat mahdolliset konfliktit ja muut negatiiviset tunteet. HR-ryhmän vastauksissa korostui lisäksi raportointivelvollisuuden aiheuttaman työmäärän lisääntyminen. Esihenkilöitä taas mietityttää lisääntyvät vaatimukset palkkakeskusteluiden ja haastavien kysymysten suhteen. Työntekijäryhmä odottaa palkitsemisen läpinäkyvyyden nostavan omaa motivaatiota, mutta toisaalta se saattaa aiheuttaa konflikteja kollegojen välille.

Tutkimuksen tulokset osoittavat, että organisaatioiden on varauduttava erilaisiin henkilöstön reaktioihin, sillä yksilöt suhtautuvat eri tavalla eri asioihin. Lisäksi esihenkilöitä on koulutettava etukäteen, jotta he osaavat varautua haastavampiin palkkakeskusteluihin ja työntekijöiltä askarruttaviin kysymyksiin. Kuitenkin hyvin perustellut ja oikeudenmukaiset palkat mahdollistavat sen, että työntekijätkin suhtautuvat positiivisesti palkitsemisen läpinäkyvyyteen.

AVAINSANAT: palkitseminen, läpinäkyvyys, henkilöstöjohtaminen

Sisällys

1 Johdanto 6

1.1 Tutkimuksen tavoitteet, tutkimuskysymykset ja teoreettinen viitekehys 7

1.2 Keskeiset käsitteet 9

1.3 Tutkielman rakenne 10

2 Palkitsemisen läpinäkyvyyden keskeiset käsitteet 11

2.1 Palkitsemisen käsitteet 11

2.2 Palkitsemisen läpinäkyvyyden määritelmät 12

3 Palkitsemisen läpinäkyvyyden edellytykset ja vaikutukset 15

3.1 Palkitsemisen läpinäkyvyyden edellytykset 15

3.1.1 Makrotaso ja yhteiskunta 16

3.1.2 Organisaatiotaso 18

3.1.3 Työntekijätaso 19

3.2 Palkitsemisen läpinäkyvyyden vaikutukset 20

3.2.1 Makrotasoon ja yhteiskuntaan liittyvät vaikutukset 20

3.2.2 Organisaatiotasoon liittyvät vaikutukset 21

3.2.3 Suhdetasoon liittyvät vaikutukset 23

3.2.4 Työntekijätasoon liittyvät vaikutukset 24

3.2.5 Muut vaikutukset 28

4 Tutkimuksen menetelmät 29

4.1 Tutkimusstrategia ja kohdeyrityksen kuvaus 30

4.2 Aineiston keruumenetelmä 31

4.3 Aineiston analyysimenetelmä 33

5 Tutkimuksen tulokset 36

5.1 Palkitsemisen läpinäkyvyys 36

5.1.1 Läpinäkyvyyden käsitteen ymmärtäminen 36

5.1.2 Käytäntöjen ja rakenteiden vaikutus 38

5.2 Palkitsemisen läpinäkyvyyden oletetut vaikutukset 40

5.2.1 Työkulttuurin vaikutukset 40

5.2.2 Palkitsemisen avoimuus 44

6 Johtopäätökset 49

6.1 Tutkimustulosten pohdinta 49

6.1.1 Miten eri henkilöstöryhmät ymmärtävät palkitsemisen läpinäkyvyyden? 49

6.1.2 Miten eri henkilöstöryhmät suhtautuvat palkitsemisen läpinäkyvyyteen ja millaisia vaikutuksia palkitsemisen läpinäkyvyydellä on? 53

6.2 Tutkimuksen luotettavuus ja rajoitteet 59

6.3 Tutkimuksen käytännön suositukset 60

6.4 Jatkotutkimusehdotukset 60

Lähteet 62

Liitteet 65

Liite 1. Haastatteluiden runko 65

Kuviot

Kuvio 1. Tutkielman teoreettinen viitekehys (Brown & muut, 2022, s. 1667). 8
Kuvio 2. Palkitsemisen kokonaisuus (Hakonen ja muut, 2014, s. 36). 12
Kuvio 3. Tutkimusasetelma (mukaillen, Myers, 2009). 29
Kuvio 4. Tutkimuksen ensimmäinen pääteema. 35
Kuvio 5. Tutkimuksen toinen pääteema. 35

Taulukot

Taulukko 1. Palkitsemisen läpinäkyvyyden määritelmiä. 13
Taulukko 2. Aineistojen kuvailu. 32
Taulukko 3. Henkilöstöryhmien käsitykset palkitsemisen läpinäkyvyydestä. 52
Taulukko 4. Henkilöstöryhmien näkemykset palkitsemisen läpinäkyvyyden vaikutuksista. 58

1 Johdanto

Naisten matalampi palkkataso miehiin verrattuna on Bakerin ja muiden (2023) mukaan yksi pysyvimmistä työmarkkinoiden piirteistä, vaikka sitä on jo pitkään yritetty torjua lailla useissa eri maissa. Esimerkiksi Yhdysvalloissa hyväksyttiin sukupuoleen perustuvan palkkasyrjinnän kieltävä laki jo vuonna 1963 (Cullen, 2024). Suomessa taas laki naisten ja miesten välisestä tasa-arvosta työelämässä on säädetty vasta vuonna 1986 (Tasa-arvolaki 609/1986). Lain tarkoituksena on erityisesti edistää naisten asemaa työelämässä, vähentää sukupuoleen ja sukupuoli-identiteettiin perustuvaa syrjintää ja edistää naisten ja miesten välistä tasa-arvoa. Tämä ei kuitenkaan ole ratkaissut sukupuolten välisiä palkkatasa-arvon ongelmia, sillä Tilastokeskuksen (2024) mukaan yksityisellä sektorilla vuonna 2023 naisten mediaaniansio oli 22 % vähemmän kuin miehillä. Lisäksi Ekonomien (2022) mukaan selittämättömiä palkkaeroja oli mies- ja naisekonomien välillä 9 % vuonna 2021.

Palkitsemisen läpinäkyvyys on melko tuore aihe akateemisessa tutkimuksessa, vaikka sitä on käsitelty jo 1960-luvulta asti (Brown & muut, 2022). Vasta 2000-luvun puolella se nousi uudestaan suurempaan tarkasteluun ja nykyään akateemisissa piireissä ajatellaankin Trotterin ja muiden (2017) mukaan, että palkkaeroja voidaan osittain selittää niiden piilossa olemisella.

Aihe nousi entistä relevantimmaksi vuoden 2023 toukokuussa, kun Euroopan Unioni (EU) hyväksyi uuden palkka-avoimuusdirektiivin (Eurooppa-neuvosto & Euroopan unionin neuvosto, 2023). Sen tavoitteena on torjua palkkasyrjintää ja poistaa sukupuolten välisiä palkkaeroja EU:ssa. Käytännössä tämä tarkoittaa sitä, että EU:n alueella toimivien yritysten on kerrottava miesten ja naisten palkkaeroista samanarvoisessa työssä. Jos palkkaero on yli 5 %, yritysten on tehtävä muutoksia näiden tasaamiseksi. Direktiivin on Eurooppa-neuvoston ja Euroopan unionin neuvoston (2023) mukaan astuttava voimaan vuonna 2026, mikä tarkoittaa, että EU:n jäsenmaiden on sovitettava direktiivi osaksi omaa lainsäädäntöään. Tässä tutkimuksessa on päätetty keskittyä lähinnä sukupuolten väliseen palkkatasa-arvoon, sillä se on EU:n direktiivin keskiössä. Kuitenkin monet

teemat ovat sovellettavissa myös esimerkiksi maahanmuuttajia tai seksuaalivähemmistöjä koskeviin palkkaeroihin.

Palkitsemisen läpinäkyvyys ei kuitenkaan ole ainoastaan laillinen asia, vaan se voidaan nähdä myös eettisenä ongelmana, koska siinä käsitellään työntekijöiden tasavertaista kohtelua (Trotter & muut, 2017). Ajankohtaisuuden lisäksi palkitsemisen läpinäkyvyyden seurauksia on hyvin tärkeää tutkia, koska niitä ei ole akateemisessa kirjallisuudessa tutkittu vielä kovin paljoa eikä Marasin ja muiden (2018) mukaan vielä ole havaittavissa varmoja syy-seuraussuhteita erilaisista avoimuuden käytännöistä. Lisäksi Bakerin ja muiden (2023) mukaan palkkatasa-arvoon liittyvät lait vähentävät sukupuolesta johtuvia palkkaeroja. Palkitsemisen läpinäkyvyyden lainsäädännön ajankohtaisuus Suomessa tuokin erittäin mielenkiintoisen tutkimusaukon tälle aiheelle, joka ottaa vahvasti kantaa myös sukupuolten väliseen tasa-arvoon työelämässä.

1.1 Tutkimuksen tavoitteet, tutkimuskysymykset ja teoreettinen viitekehys

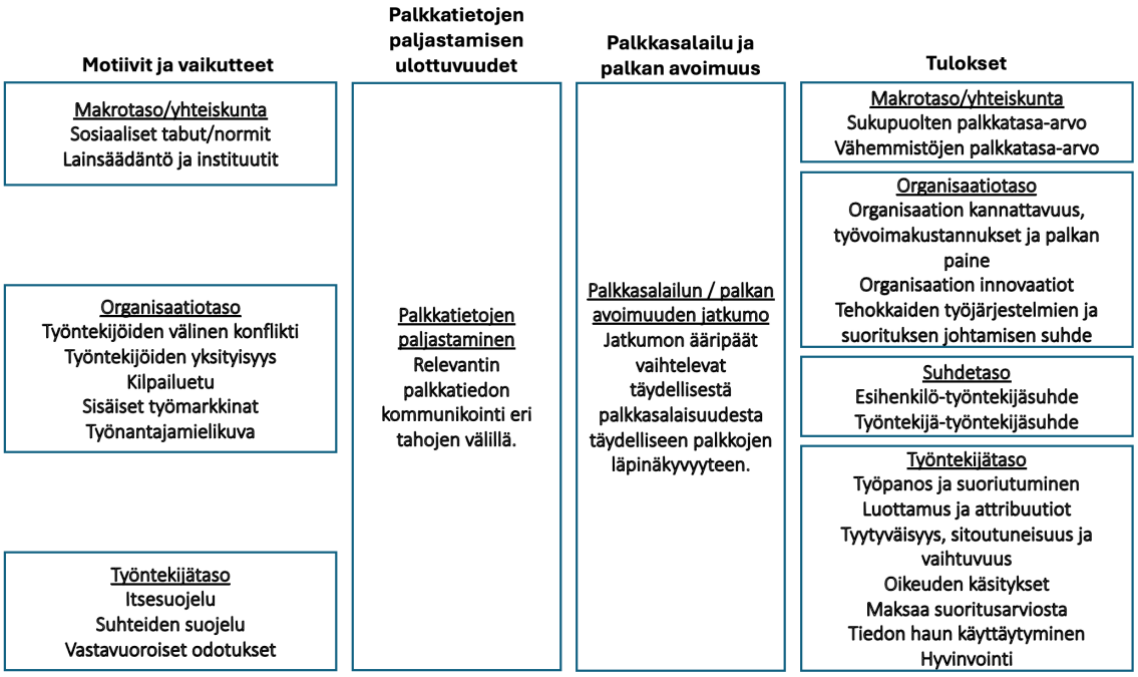
Tämän tutkimuksen tavoitteena on pyrkiä ymmärtämään, millaisia näkemyksiä eri henkilöstöryhmillä on palkitsemisen läpinäkyvyydestä.

Tutkimuskysymykset:

1. Miten eri henkilöstöryhmät ymmärtävät palkitsemisen läpinäkyvyyden?
2. Miten eri henkilöstöryhmät suhtautuvat palkitsemisen läpinäkyvyyteen ja millaisia vaikutuksia palkitsemisen läpinäkyvyydellä on?

Tutkielman tausta ja teoreettinen viitekehys perustuu Brownin ja muiden (2022) tutkimuksen havaintoon siitä, mitkä tekijät vaikuttavat palkitsemisen läpinäkyvyyden tuloksiin ja mitä seurauksia palkitsemisen läpinäkyvyydellä on. Teoreettinen viitekehys on esitetty kuviossa 1. Se koostuu neljästä osasta; motiivit ja vaikutteet, palkkatietojen paljastamisen ulottuvuudet, palkkasalailu ja palkan avoimuus sekä tulokset.

Tutkielmassa keskitytään ensisijaisesti motiiveihin ja vaikutteisiin sekä tuloksiin. Nämä käsitellään tarkemmin tutkielman kirjallisuuskatsauksessa luvussa 3. Palkkatietojen paljastamisen ulottuvuudet sekä palkkasalailu ja palkan avoimuus kietoutuvat vahvasti yhteen.



Kuvio 1. Tutkielman teoreettinen viitekehys (Brown & muut, 2022, s. 1667).

Brownin ja muiden (2022) mukaan palkkatietojen paljastaminen käsittää eri tahojen välisen relevantin palkkatiedon kommunikoinnin. Brajen (2022) mukaan palkkakommunikaatio tasapainottelee palkka-avoimuuden ja -salailun välillä. Palkan viestintä pohjautuu usein organisaation strategisiin tavoitteisiin, mutta siihen voi vaikuttaa myös esimerkiksi ammattiliitot. Viestinnän tavoitteena on kuitenkin vaikuttaa työntekijöiden asenteisiin ja käyttäytymiseen.

Sekä Brownin ja muiden (2022) että Trotterin ja muiden (2017) mukaan palkan läpinäkyvyys voi vaihdella täyden avoimuuden (pay openness) ja palkkasalailun (pay secrecy) välillä. Täysi palkan avoimuus tarkoittaa kaiken palkkatiedon jakamista säännöllisesti tai kysyttäessä ja sallii palkasta puhumisen niin sisäisesti kuin ulkoisestikin

(Marasi & muut, 2018). Palkkasalailussa organisaatio kertoo ainoastaan työntekijöiden oman palkan ja rajoittaa tai kieltää palkkakeskusteluita työntekijöiden välillä (Braje, 2022). Trotter ja muut (2017) viittaavat työntekijöiden välisen palkkakeskustelun termillä palkan luottamuksellisuus (pay confidentiality). Molemmat käytännöt ovat kuitenkin organisaatiokohtaisia ja osa sen palkkakäytäntöjä (Braje, 2022). Brownin ja muiden (2022) mukaan monet yritykset sijoittuvat palkan salailun ja läpinäkyvyyden välimaastoon kuitenkin niin, että ei ole mitään standardia, mitä tietoja jaetaan. Avoimuuden määrä riippuu usein tiedonantajan ja -vastaanottajan kiinnostuksen tason mukaan. Tähän liittyy vahvasti myös käsite palkkatietoisuus (pay knowledge). Avdulin ja muiden (2024) mukaan on kuitenkin harvinaista, että palkkatiedot olisivat täysin avoimia, jolloin usein työntekijöiden saamaa tietoa rajoitetaan. Lisäksi Brown ja muut (2022) nostavat esille mahdollisuuden organisaation sisäisestä epäsymmetriasta palkkatietojen läpinäkyvyydessä, jolloin toiset tietävät enemmän kuin toiset.

1.2 Keskeiset käsitteet

Palkitseminen organisaatioissa koostuu useimmiten sekä aineellisesta että aineettomasta palkitsemisesta (Antoni & muut, 2017). Aineelliset palkkiot koostuvat usein kiinteästä ja muuttuvasta palkanosasta. Muuttuva palkanosa käsittää käteispalkkioita, etuja ja osakkeita.

Palkitsemisen läpinäkyvyys (pay transparency) tarkoittaa sitä, että palkitsemistiedot ovat organisaation sisällä julkisia työntekijöille (Braje, 2022). Palkitsemistietojen läpinäkyvyyden taso voi kuitenkin vaihdella organisaatioiden kesken, esimerkiksi jaetaanko yksittäisten henkilöiden palkkatietoja, tehtävätasolla tai tiimin palkkojen keskiarvo.

Palkka-avoimuusdirektiivi on Euroopan Unionin uusi direktiivi, jonka tavoitteena on torjua palkkasyrjintää ja poistaa sukupuolten välisiä palkkaeroja EU:ssa (Eurooppa-neuvosto & Euroopan unionin neuvosto, 2023). EU:n alueella toimivien yritysten on

kerrottava miesten ja naisten palkkaeroista samanarvoisessa työssä. Jos palkkaero on yli 5 %, yritysten on tehtävä muutoksia näiden tasaamiseksi. Direktiivin on määrä astua voimaan vuonna 2026.

1.3 Tutkielman rakenne

Tutkielma sisältää kahden pääluvun verran kirjallisuuskatsausta. Ensimmäisessä teorialuvussa perehdytään tarkemmin sekä palkitsemiseen että palkitsemisen läpinäkyvyyden käsitteeseen. Toisessa teorialuvussa syvennytään palkitsemisen läpinäkyvyyden edellytyksiin ja vaikutuksiin. Näiden alalukujen rakenteet mukailevat tutkielman teoreettista viitekehystä. Tutkimuksen empiirisessä osiossa esitellään ensin tutkimusstrategia ja case-yritys lyhyesti, jonka jälkeen aineistonkeruu- ja analysointimenetelmät. Seuraavassa luvussa, eli tutkimuksen tuloksissa, analysoidaan kerättyä aineistoa. Viimeisessä pääluvussa on johtopäätökset, jossa pohditaan aikaisemman teorian ja tutkimuksen yhteyttä toisiinsa. Pääluvun lopuksi analysoidaan vielä tutkimuksen luotettavuus ja rajoitukset, annetaan käytännön suositusehdotuksia sekä jatkotutkimusehdotuksia.

2 Palkitsemisen läpinäkyvyyden keskeiset käsitteet

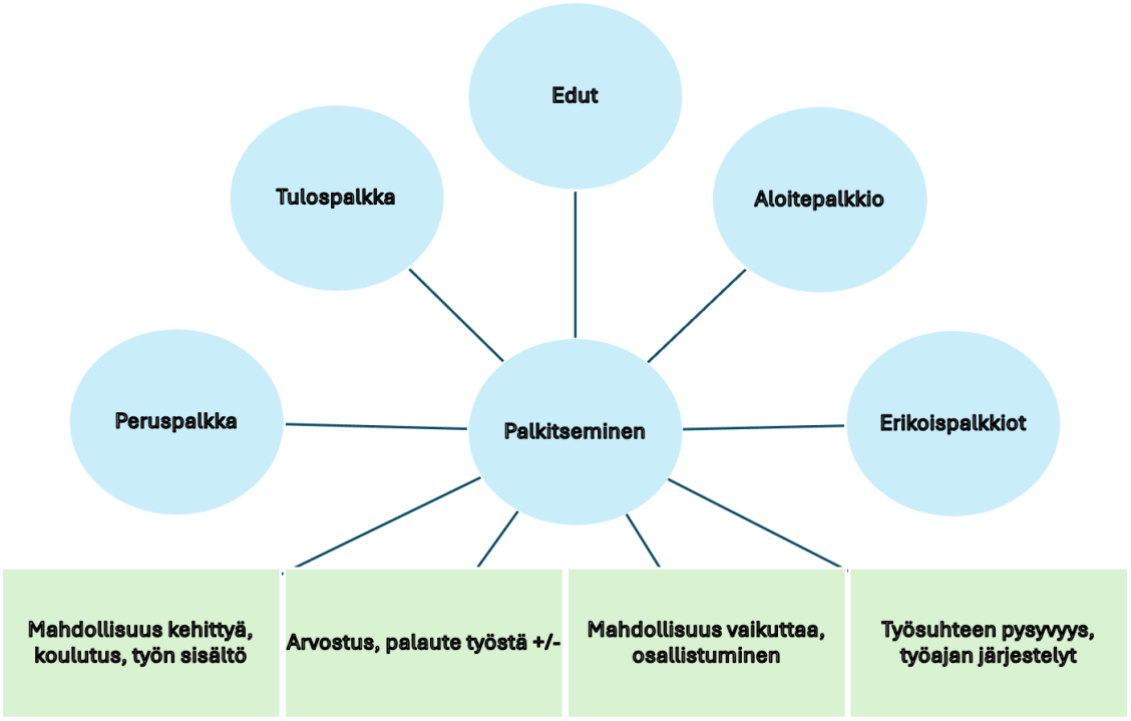
Palkitseminen läpinäkyvyydellä ei ole kirjallisuudessa vakiintunutta määritelmää, joten sen määrittely vaihtelee jonkin verran eri lähteissä. Tämän takia on tärkeää tutustua myös muihin aiheeseen liittyviin käsitteisiin. Pääluvun ensimmäisessä alaluvussa perehdytään tarkemmin palkitsemisen käsitteeseen ja toisessa alaluvussa vertaillaan lyhyesti palkitsemisen läpinäkyvyyden määritelmiä.

2.1 Palkitsemisen käsitteet

Palkasta käytetään englanniksi erilaisia termejä kuten pay, salary, compensation tai wage (Hakonen & muut, 2014). Antoni ja muut (2021) jakavat palkan kahteen osioon, jotka ovat kiinteä palkka ja muuttuva palkka. Kiinteä palkka on peruspalkka eli kiinteä rahasumma, jonka henkilö saa vastineeksi täytettyään esimerkiksi työn vaatimukset. Vaihtuvan palkan määrä taas voi vaihdella esimerkiksi oman tai tiimin suoriutumisen mukaan laadullisilla tai määrällisillä kriteereillä. Tällaisia palkkioita ovat esimerkiksi käteispalkkiot, osakkeet tai osakeoptiot. Hakonen ja muut (2014) listaavat vaihtuviksi palkitsemisentavoiksi esimerkiksi merkkipäivälahjat, tavarapalkkiot ja puhelinetu. Näiden lisäksi Antoni ja muut (2021) nostavat esille välilliset taloudelliset palkkiot, jotka ovat erilaisia työsuhde-etuja kuten työpaikan kuntosalin, työterveyden ja työsuhdeautot.

Yhdessä edellä mainittujen aineellisten tekijöiden kanssa aineettomat tekijät muodostavat palkitsemisen kokonaisuuden (Hakonen & muut, 2014). Aineeton palkitseminen sisältää esimerkiksi mahdollisuuden kehittyä työssään, arvostuksen ja työajan järjestelyt. Hakonen ja muut (2014) muistuttavat, että Suomessa palkitsemisen perusvaatimuksiin vaikuttavat hyvin paljon laki, työehtosopimukset (TES) ja yrityskohtaiset osat. Stofberg ja muut (2022) korostavat työnantajan oikeutta yksipuolisesti määritellä palkat ja kuinka paljon maksetaan kenellekin. Palkitsemistapoja on siis olemassa hyvin paljon eri tilanteisiin sopivia. Kuviossa 2 on esitelty Hakosen ja

muiden (2012) malli palkitsemisen kokonaisuudesta, joka kattaa sekä aineettoman palkitsemisen (vihreät laatikot) että aineellisen palkitsemisen (siniset ympyrät).



Kuvio 2. Palkitsemisen kokonaisuus (Hakonen ja muut, 2014, s. 36).

2.2 Palkitsemisen läpinäkyvyyden määritelmät

Koska palkitsemisen läpinäkyvyydelle ei ole olemassa yleisesti vakiintunutta määritelmää, on tarpeen tarkastella, miten sitä on määritelty erilaisissa akateemisissa lähteissä. Brownin ja muiden (2022) mukaan jo 1960-luvulla on käsitelty palkan läpinäkyvyyttä, mutta silloin kohteena oli lähinnä palkkasalailun ja palkan avoimuuden kontrasti. Uudemmat lähteet eivät ajattele sen olevan niin eriytynyttä, vaan käsitteiden välillä nähdään jatkumoa.

Taulukossa 1 on neljä palkitsemisen läpinäkyvyyden määritelmää. Määritelmiä yhdistää ajatus läpinäkyvyyden tason vaihtelusta yrityskohtaisesti perustuen esimerkiksi palkkakäytäntöihin ja -strategiaan (Braje, 2022; Trotter & muut, 2017; Stofberg & muut,

2022; Brown & muut, 2022). Lisäksi organisaation palkitsemisen läpinäkyvyys vaikuttaa työntekijöiden väliseen palkkakeskusteluun ja siihen, kuinka paljon palkasta saa keskustella eri tahojen kanssa. Se vaikuttaa kaikkiin organisaation palkkakäytäntöihin kuten kokonaispalkitsemisen filosofiaan, työn arviointimenetelmiin, benchmarkkauksiin, palkan vaihteluväleihin ja näihin liittyviin säännöksiin (Avdul & muut, 2024).

Taulukko 1. Palkitsemisen läpinäkyvyyden määritelmiä.

Lähde	**Käsite**	**Määritelmä**	**Lisätietoja**
Braje, 2022	Palkitsemisen läpinäkyvyys (pay transparency)	Palkkatiedot ovat organisaation sisällä julkisia työntekijöille, ja työntekijät saavat jakaa omia palkkatietojaan sisäisesti ja ulkoisesti.	Läpinäkyvyyden tasoon vaikuttaa organisaation palkkaviestintästrategia esim. kuinka tarkasti tietoja jaetaan.
Trotter ja muut, 2017	Palkitsemisen läpinäkyvyys (pay transparency)	Määrä, jolla työntekijät tietävät toistensa palkkatasot.	Läpinäkyvyyteen vaikuttaa työnantajan palkitsemisfilosofia ja palkkakäytännöt.
Stofberg ja muut, 2022	Palkitsemisen läpinäkyvyys (pay transparency)	Työnantajan määrittämä taso palkan määrittelystä, palkan määrästä ja kuinka paljon työntekijöiden välistä palkkakeskustelua sallitaan.	Eri käytännöt muodostavat palkitsemiskokonaisuuden, joka määrittelee lähestymistavan palkkojen läpinäkyvyyteen.
Brown ja muut, 2022	Palkkatietojen paljastaminen (pay information disclosure (PID))	Relevantin palkkatiedon kommunikointi eri tahojen välillä.	Relevantti palkkatieto määrittelee, mitä tietoja on tärkeä jakaa ja kenelle sekä kehen verrataan.

Cullen (2024) määrittelee palkitsemisen läpinäkyvyyden vielä tarkemmin. Hän jakaa palkkauksen läpinäkyvyyden käsitteet kolmeen osaan, jotka ovat horisontaalinen palkan läpinäkyvyys, vertikaalinen palkan läpinäkyvyys ja yritysten välinen palkkojen avoimuus. Horisontaalinen palkan avoimuus tarkoittaa sitä, että työntekijät saavat tietää toistensa palkan, kun taas vertikaalinen palkan läpinäkyvyys kertoo palkat organisaation eri tasoilla. Yritysten välinen läpinäkyvyys mahdollistaa palkkatiedot kilpailevilta yrityksiltä.

Tässä tutkimuksessa palkitsemisen läpinäkyvyys on määritelty tarkoittamaan niitä palkitsemisen tietoja, jotka on määritelty organisaatiossa julkiseksi. Palkitsemisen tietojen läpinäkyvyyden taso voi kuitenkin vaihdella organisaatioiden kesken, esimerkiksi jaetaanko yksittäisten henkilöiden palkkatietoja, tehtävätasolla tai tiimin palkkojen keskiarvo.

3 Palkitsemisen läpinäkyvyyden edellytykset ja vaikutukset

Edellisen pääluvun palkitsemisen käsitteiden määrittelemisen jälkeen voidaan siirtyä tarkastelemaan tarkemmin palkitsemisen läpinäkyvyyden edellytyksiä ja vaikutuksia. Luku mukailee tutkielman teoreettista viitekehystä eli ensin perehdytään palkitsemisen läpinäkyvyyden motiiveihin ja vaikutteisiin, jonka jälkeen läpinäkyvyydestä aiheutuviin vaikutuksiin.

Palkkatiedoilla on Brownin ja muiden (2022) mukaan vaikutusta työntekijöiden kokemaan palkan oikeudenmukaisuuteen, yrityksen houkuttelukykyyn ja työntekijöiden motivoimiseen. Ennen kuin lähdetään edistämään palkka-avoimuutta, on tärkeää miettiä, mitä hyötyjä tai haittoja sillä saattaa olla (Hakonen & muut, 2014). Stofbergin ja muiden (2022) mukaan on kuitenkin tärkeää muistaa, että yksilötason vaikutukset voivat vaihdella esimerkiksi kansallisuuden, iän ja nykyisen palkkatason mukaan. He havaitsivat, että pienempi tuloiset suhtautuvat myönteisemmin palkka-avoimuuteen. Muita yksilön suhtautumiseen vaikuttavia tekijöitä ovat Stofbergin ja muiden (2022) mukaan eriarvoisuuden kestämisen toleranssi, palkkasijoittelu ja kontekstuaaliset tekijät. Brownin ja muiden (2022) mukaan on myös tärkeää muistaa, että työntekijöillä on usein taipumus vertailla omia palkkatietojaan muihin. Jos palkkatiedot eivät ole yrityksen puolesta avoimia, niin tietoja voidaan selvittää esimerkiksi verkkosivustoilta tai sen perusteella, millainen talo tai auto muilla on. Myös juorujen ja vihjailujen kautta pyritään arvioimaan toisten palkkoja (Marasi & muut, 2018).

3.1 Palkitsemisen läpinäkyvyyden edellytykset

Ensimmäiseksi analysoidaan, mitkä motiivit ja vaikutteet ajavat palkitsemisen läpinäkyvyyteen. Tämä alaluku pitää sisällään kolme lukua, jotka ovat makrotaso/yhteiskunta, organisaatiotaso ja työntekijätaso.

3.1.1 Makrotaso ja yhteiskunta

Makrotason ja yhteiskunnan tekijöihin sisältyvät sosiaaliset tabut ja normit sekä lainsäädäntö ja instituutiot (Brown & muut, 2022). Trotter ja muut (2017) korostavat juuri maan lakien vaikutusta siihen, kuinka paljon palkkatietoja jaetaan erityisesti julkisen alan ammateissa. Brownin ja muut (2022) korostavat enemmän palkkasalailun kieltäviä lakeja, joita on otettu käyttöön esimerkiksi Yhdysvalloissa ja Britanniassa. Suurin osa Yhdysvaltojen tällaisista laeista kieltää Avdulin ja muiden (2024) mukaan palkkahistorian kysymisen ja velvoittaa työnantajia ilmoittamaan palkkahaarukan avoimissa työpaikoissa.

Samankaltainen direktiivi on myös EU:ssa astumassa voimaan vuonna 2026 Eurooppa-neuvoston & Euroopan unionin neuvoston (2023) mukaan. EU:n direktiivissä nostetaan esille myös työhön valitun oikeudet eli työntekijällä on oikeus pyytää keskipalkkatasoa samankaltaista työtä tekevien ryhmässä sukupuolten mukaan jaoteltuna sekä saatava kriteerit, jotka ovat perusteena palkalle ja urakehitykselle. Palkkaeroja koskevissa laeissa on Duchinin ja muiden (2024) mukaan ongelmana, että ne usein koskevat vain isoja yrityksiä, jolloin voidaan vain toivoa, että se saa pienemmätkin yritykset muuttamaan palkkakäytäntöjään tasa-arvoisemmaksi.

Suomessa on jo vuodesta 1999 säädetty laki verotustietojen julkisuudesta ja salassapidosta, jonka mukaan kaikilla on oikeus saada verotietoja (Verotietolaki 1346/1999). Myös Norjassa ja Ruotsissa verotiedot ovat avoimia kaikille (Cullen, 2024). Tällä pyritään saamaan yleisön luottamus ja kasvattamaan vastuullisuutta.

Jo ennen lakejakin organisaatiot alkoivat vähentää palkkasalailukäytäntöjä (Marasi & muut, 2018). Yhdysvalloissa vuonna 1985 75 %:lla organisaatioista oli käytössä palkkasalailukäytäntöjä, kun taas vuonna 2010 osuus oli enää 23 %. Vasta vuonna 2014 Yhdysvaltojen lakiin kirjattiin kielto rangaista työntekijöitä palkasta puhumisesta. Toisaalta Duchinin ja muiden (2024) mukaan huonot palkkakäytännöt omaavat yritykset harvoin vapaaehtoisesti alkavat muokkaamaan palkkakäytäntöjään tasa-arvoisemmiksi.

Brown ja muut (2022) korostavat, että jos laissa säädetään palkan avoimuudesta, siihen suhtaudutaan myös avoimemmin.

Toinen palkka-avoimuuteen vaikuttava makrotason ja yhteiskunnan tekijä Brownin ja muiden (2022) mukaan on sosiaaliset tabut ja normit, jotka ovat aiemmin korostaneet yksityisyyttä. Brown ja muut (2022) sekä Avdul ja muut (2024) kuitenkin korostavat palkasta puhumisen yleistymistä, joka kertoo tabujen rikkoutumisesta erityisesti nuorten keskuudessa. Trotter ja muut (2017) ovat huomanneet tabujen rikkoutumista erityisesti milleniaaleilla. He ovat tottuneet jakamaan henkilökohtaisia tietoja internetissä, jonka myötä käytäntöä on tuotu myös työpaikoille (Marasi & muut, 2018). Jopa 81 % alle 25-vuotiaista ajattelevat, LinkedIn-tutkimuksen perusteella, palkka-avoimuuden johtavan tasa-arvoisempiin palkitsemiskäytäntöihin (Avdul & muut, 2024). Tätä voidaan selittää internetillä, josta voidaan nykypäivänä helposti löytää palkkatietoja. Lisäksi Marasin ja muiden (2018) mukaan jopa uutiset ovat alkaneet jakaa tietoa palkka-avoimuuden eduista työpaikoilla. Voidaan siis olettaa, että palkasta kommunikointi on työntekijöiden mielestä perusoikeus (Montag-Smit & Smit, 2021).

Enenevissä määrin myös yrityksen osakkeenomistajat alkavat olla kiinnostuneempia yrityksen palkitsemisen politiikoista, -analyyseistä ja -tavoitteista sekä palkkaerojen tasoittumisesta (Avdul & muut, 2024).

Lisäksi Braje (2022) on havainnut, että julkisella sektorilla suhtaudutaan paremmin palkan läpinäkyvyyteen, koska heillä on jo entuudestaan realistisemmat odotukset ja tiedot palkkauksesta. Yksityisellä sektorilla taas palkkausta halutaan salailla muun muassa tulospalkkion takia, joka aiheuttaa läpinäkyvyyden vähentymistä verrattuna julkiseen sektoriin.

3.1.2 Organisaatiotaso

Organisaatiotason tekijöihin sisältyy Brownin ja muiden (2022) määritelmän mukaan viisi alakategoriaa, jotka ovat työntekijöiden välinen konflikti, työntekijöiden yksityisyys, kilpailuetu, sisäiset markkinat ja työnantajamielikuva. Heidän mukaansa yleensä korkea palkan läpinäkyvyys aiheuttaa enemmän konflikteja työntekijöiden välillä. Kuitenkin tasaiset palkkarakenteet voivat vähentää tätä. Brownin ja muiden (2022) mukaan työnantajien olisi tärkeää miettiä ja kysyä, mitä työntekijät toivovat yksityisyydeltään eikä vain tehdä oletuksia. Myös Avdul ja muut (2024) toteavat, että työnantajat saattavat ajatella, että työntekijöiden mielestä palkka on liian henkilökohtaista tietoa eivätkä he halua keskustella siitä. Lisäksi työnantajat pelkäävät, että tyytymättömät työntekijät saattavat helpommin viedä epäkohtia oikeuteen, kun palkkatiedot ovat enemmän näkyvillä. Nämä voivat olla hyvin kalliita työnantajille.

Brownin ja muiden (2022) mukaan työnantajat usein haluavat pitää kiinni palkkasalailusta, koska se antaa heille kilpailuedun, sillä usein työntekijät vaihtavat useammin työpaikkaa, jos palkkatiedot ovat avoimempia. Tätä voidaan selittää sillä, että työntekijät haluavat työpaikkaan, jossa on korkeampi palkka. Kuitenkin heidän mukaansa korkea palkan läpinäkyvyys auttaa työntekijöitä ylennysten ja palkankorotusten suhteen ja merkityksen työnantajalle. Korkealla läpinäkyvyydellä voi Brownin ja muiden (2022) mukaan olla myös vaikutusta työnantajamielikuvaan, koska usein avoimet palkkakäytännöt yhdistetään työnantajan kiinnostukseen luotettavista ja vakinaisista työsuhteista. Lisäksi Duchinin ja muiden (2024) mukaan myös media, osakemarkkinat ja yleisöt saattavat reagoida avoimeen tietoon. Toisaalta palkkasalailuun yhdistetään ajatuksia jonkun olevan vialla tai huonosti, koska sanalla ’salailu’ on negatiivinen konnotaatio (Marasi & muut, 2018).

Trotterin ja muiden (2017) mukaan on erittäin tärkeää tarkistaa, että palkitseminen on yrityksessä oikeudenmukaista, erityisesti sukupuolten ja etnisen taustan kannalta, ennen kuin mahdollistetaan avoin palkitseminen. Tämä mahdollistaa sen, että työntekijöille voidaan selittää palkkaeroja ja erilaisia tapoja nostaa omaa palkkaa. Jos yrityksestä

löytyy epätasa-arvoisia palkkoja, niiden korjaamiseksi on syytä tehdä muutoksia. Trotter ja muut (2017) korostavat myös yksinkertaisten palkitsemiskäytäntöjen sekä avoimen ja suoran viestinnän tärkeyttä oikeudenmukaisuuden kokemuksessa. Organisaatioiden palkitsemisstrategioiden, rakenteen, järjestelmien ja työkalujen määrittely auttaa niitä palkkojen läpinäkyvyydessä menestymisessä (Avdul & muut, 2024). Esimerkiksi viestintään on tärkeää panostaa menestyäkseen, erityisesti esihenkilöiden on osattava kommunikoida. Lisäksi Duchini ja muut (2024) korostavat sitä, että usein ei voida vaan vertailla sukupuolten välistä palkkaerojen raakadataa, koska siitä ei erota selitettäviä ja selittämättömiä palkkaeroja. Palkkapolitiikoissa ongelmana on se, että ne usein perustuvat juuri tähän raakadataan. Duchinin ja muiden (2024) mukaan tähän ratkaisuna voisi olla palkkaerojen vertaileminen myös ammattiryhmätasolla. Tämä voi tosin aiheuttaa haasteita työntekijöiden yksityisyydelle, jos yrityksessä on vähän henkilöitä kussakin ammattiryhmässä.

3.1.3 Työntekijätaso

Työntekijätaso sisältää itsesuojelun, suhteiden suojelun ja vastavuoroiset odotukset. Brajen (2022) mukaan työntekijöiden suhtautumista palkitsemisen läpinäkyvyyteen on tutkittu melko vähän. Kuitenkin Brownin ja muiden (2022) mukaan työntekijät saattavat haluta pitää palkkatiedot salassa suojellakseen itseään, identiteettiään ja mainettaan. Lisäksi Duchinin ja muiden (2024) mukaan yrityksen pyrkimykset tasa-arvoisempaan palkkaan voi aiheuttaa korkeapalkkaisille työntekijöille uhan tunnetta.

Brownin ja muiden (2022) mukaan on kuitenkin havaittu, että korkea koulutustaso viittaa myönteisempään suhtautumiseen palkitsemisen läpinäkyvyyttä kohtaan. Lisäksi työntekijät, joilla on alhainen epävarmuuden sietokyky, osoittavat suurempaa myönteisyyttä palkkaviestintää kohtaan, kun taas ne työntekijät, jotka painottavat ihmissuhteiden hallintaa ja ylläpitämistä, suhtautuvat varauksellisemmin palkkatietojen avoimuuteen. Brown ja muut (2022) ovat havainneet, että työntekijät suhtautuvat myönteisemmin palkka-avoimuuteen kuin työnantajat. Myös Marasi ja muut (2018)

toteavat, että työntekijöiden suhtautuminen palkka-avoimuuteen on myönteistä ja auttaa heitä uskomaan suhteen olevan heille hyödyllinen.

3.2 Palkitsemisen läpinäkyvyyden vaikutukset

Palkitsemisen läpinäkyvyydellä on niin positiivisia kuin negatiivisiakin vaikutuksia, jotka ovat molemmat hyvin tärkeitä ottaa huomioon. Todennäköisesti lähes aina palkitsemisen läpinäkyvyyteen liittyy vaikeita keskusteluita ja neuvotteluita työntekijöiden kanssa (Avdul & muut, 2024). Seuraavissa neljässä alaluvussa tarkastellaan tutkielman viitekehystä mukaillen palkitsemisen läpinäkyvyyden vaikutuksia, makrotason ja yhteiskunnan, organisaatio-, suhde- ja työntekijätason näkökulmista. Alalukujen otsikot ovat pääosin samat kuin edellisessä alaluvussa, jotta niiden väliltä on mielekästä havaita syy-seuraussuhteita.

On kuitenkin tärkeää muistaa, että palkitsemisen läpinäkyvyys ei aina aiheuta muutoksia. Cullenin (2024) mukaan isojen ammattiliittojen ammateissa työntekijöiden palkkamuutokset olivat hyvin pieniä. Tätä eroa voidaan selittää hänen mukaansa sillä, että yksilöiden neuvotteluvoima on pienempi, jos he neuvottelevat pohjautuen työehtosopimukseen.

3.2.1 Makrotasoon ja yhteiskuntaan liittyvät vaikutukset

Ehkä tärkein palkitsemisen läpinäkyvyyden positiivinen seuraus Stofbergin ja muiden (2022) mukaan on palkkatasa-arvon lisääntyminen, joka on erityisesti naisille ja etnisille vähemmistöille erittäin tärkeää. Duchinin ja muiden (2024) mukaan palkka-avoimuuspolitiikat vähensivät sukupuolten välisiä palkkaeroja 13–19 % lyhyellä aikavälillä ja 26–40 % pitkällä aikavälillä verrattuna aikaan ennen palkka-avoimuuspolitiikoita. Palkkaerojen pienentymistä sukupuolten välillä voidaan selittää esimerkiksi miesten palkkojen hitaammalla nousulla (Baker & muut, 2023). Brownin ja

muiden (2022) mukaan myös lait auttavat vähentämään palkkaeroja yhteiskunnassa, mutta ei aina. Heidän mukaansa lait eivät myöskään aina takaa, että palkkatiedot ovat oikein tai hyödyllisiä. Palkitsemisen läpinäkyvyys mahdollistaa myös läpinäkyvät palkkajärjestelmät, joiden kautta työntekijät voivat tunnistaa palkkaeroja ja samalla työnantajien mahdollisuus syrjivään palkkaukseen pienentyy (Stofberg & muut, 2022). Lisäksi työnantajien on, Brownin ja muiden (2022) mukaan, perusteltava julkisemmin palkkauspäätöksiään, jolloin sukupuoleen liittyvät harhat ja ennakkoluulot vähentyvät.

Cullen (2024) on myös huomannut, että naiset saavat korkeampia palkkatarjouksia, kun he ymmärtävät, kuinka paljon eri yrityksissä keskimäärin tarjotaan palkkaa. Lisäksi avoimen palkitsemisen ansiosta eri sukupuolet saavat yhtä paljon palkankorotuksia, kun taas palkkasalailussa naisten vuosittainen palkan nousu on 0.4 % pienempi kuin miehillä (Brown & muut, 2022). On kuitenkin tärkeää tiedostaa, että palkkatiedot eivät siltikään aina auta naisia keskustelemaan palkkaeroista. Lisäksi Duchini ja muut (2024) korostavat miesten aggressiivisempaa tapaa kysyä kollegojen palkkoja, joka taas nostaa miesjohtajien palkkoja.

3.2.2 Organisaatiotasoon liittyvät vaikutukset

Myös työnantajat voivat Brownin ja muiden (2022) mukaan hyötyä taloudellisesti palkitsemisen läpinäkyvyydestä. Työvoimakustannukset voivat jopa laskea, kun työnantajat neuvottelevat aggressiivisemmin yksittäisten työntekijöiden kanssa, koska he eivät halua antaa yksittäisille työntekijöille korkeita palkankorotuksia, ettei kaikille muillekin tarvitse tehdä samoin. Lisäksi työnantajille hyödyllisesti on havaittu, että kokonaispalkat ja palkanjako ovat matalampia, kun palkoista keskustellaan avoimemmin. Tämä mahdollistaa työnantajille kovemmat voitot. Montag-Smit ja Smit (2021) selittävät palkkajaon madaltumista sillä, että esihenkilöillä ei ole enää niin suurta valtaa antaa palkankorotuksia parhaiten suoriutuville. Toisaalta Avdulin ja muiden (2024) mukaan työnantajat haluavat vältellä vaikeita keskusteluita ja palkan uudelleen neuvotteluita,

jonka takia heille on mielekästä pitää palkat tasaisina. Tämä ajatus voi kuitenkin olla vaikeaa heille, joiden mielestä palkkaerot ovat ymmärrettäviä.

Toisaalta mahdollisena ongelmana voi myös nousta palkkaerojen liiallinen supistuminen, jolloin parhaiten palkattujen palkkoja voidaan pienentää (Stofberg & muut, 2022). Myös Mas (2017) on havainnut tämän julkisella sektorilla Yhdysvalloissa. Hänen mukaansa alhaiset johtajien palkat johtavat suurempaan määrään epäpäteviä hakijoita, joka taas voi johtaa miljoonien dollareiden verotappioihin, jos johtajiksi valitaan epäpäteviä henkilöitä. Liiallinen palkkaerojen supistuminen voi olla epäoikeudenmukaista myös parhaiten suoriutuville, koska heille ei uskalleta enää maksaa perustellun korkeaa palkkaa konfliktien pelossa (Montag-Smit & Smit, 2021). Duchinin ja muiden (2024) mukaan erityisesti miesten palkankorotukset saattavat vähentyä palkka-avoimuuden myötä, koska miehet ovat useammin korkeapalkkaisissa positioissa.

Cullenin (2024) mukaan, jos kaikki työntekijät saavat samaa palkkaa, he eivät pysty neuvottelemaan palkkaa ylöspäin, kun yritys voi perustella korottamattomuutta sillä, että ei ole varaa kaikille korottaa. Tämä johtaa siihen, että yrityksellä on täysi palkan määräysvalta. Samankaltainen täysi palkan määräysvalta voi aiheutua myös palkkasalailussa, jossa Brownin ja muiden (2022) mukaan organisaatio tavoittelee informationaalista etua. Tämä voi kertoa siitä, että työnantajia kiinnostaa enemmän kustannukset kuin oikeudenmukainen palkka (Montag-Smit & Smit, 2021). Palkkasalailukäytännöt saattavat myös estää työntekijöiden kollektiivista neuvottelua, koska käytännöt voivat kieltää työntekijöitä keskustelemasta omasta palkasta muiden kanssa (Marasi & muut, 2018). Tällöin työnantaja voi loukata jopa työntekijöiden etuoikeuksia ja vapauksia.

Sen jälkeen, kun palkkatiedon ilmoittamisesta työpaikkailmoituksissa tuli pakollista, ilmoitettu palkkataso on ollut keskimäärin kolme prosenttia korkeampi verrattuna ajanjaksoon, jolloin palkan ilmoittaminen ei ollut säädeltyä (Cullen, 2024). Lisäksi on huomattu, että työnhakijat hakevat todennäköisemmin työpaikkoja, joissa on korkea

palkitsemisen avoimuus verrattuna matalaan (Brown & muut, 2022). Tätä voidaan selittää ajatuksella siitä, että oikeudenmukaisuus ja organisaation houkuttelevuus nousee. Nguyen ja muut (2020) suosittelevatkin, että rekrytointimainoksissa korostettaisiin läpinäkyviä palkkakäytäntöjä. Oikeudenmukaisuutta ja osallistavuutta voidaan korostaa työnantajapuolelta myös yhdistämällä monimuotoisuus ja palkan avoimuus keskenään (Avdul & muut, 2024). Lisäksi Brown ja muut (2022) ovat havainneet, että työn ja tehtävien yhteensovittaminen helpottuu, kun työntekijät tiedostavat paremmin yrityksen sisäisen liikehdinnän eduista ja haitoista.

3.2.3 Suhdetasoon liittyvät vaikutukset

Cullenin (2024) mukaan työntekijät saavat paremmin tietoa palkasta, kun lakiin säädetään, että työntekijöillä on oikeus tiedustella palkkatietoja. Brown ja muut (2022) lisäävät myös mahdollisen tiedustelun palkkajaosta ja palkkapäätöksistä. Lisäksi yrityksen välisessä palkka-avoimuudessa työntekijät saavat paremman tiedon muiden työpaikkojen palkoista ja näin paremman mahdollisuuden ansaita paremmin (Cullen, 2024). Samalla myös työnantajat saavat paremman käsityksen markkinapalkoista. Avdulin ja muiden (2024) mukaan nuoret ajattelevat palkka-avoimuuden auttavan kollegoita menestymään verrattuna aiempaan, jossa sitä ajateltiin kilpailullisena ja häiritsevänä.

Työntekijöiden väliset suhteet voivat heiketä Brownin ja muiden (2022) mukaan, jos työntekijät joutuvat monitoroimaan omaa käyttäytymistä ja puheita koskien palkkatietoja. Lisäksi negatiivisia emotionaalisia ajatuksia, jopa kateutta, voi ilmetä työntekijöiden keskuudessa, jos he näkevät toistensa palkat (Stofberg & muut, 2022). Avdul ja muut (2024) korostavat kateutta erityisesti niitä kohtaan, jotka ansaitsevat enemmän. Tämä voi aiheuttaa konflikteja tai häpeää palkasta (Montag-Smit & Smit, 2021). Palkkaerot voivat Brownin ja muiden (2022) sekä Avdulin ja muiden (2024) mukaan negatiivisesti vaikuttaa muiden auttamiseen ja yhteistyöhön. Paljon yhteistyötä vaativissa tiimeissä on erityisen tärkeää lähestyä palkka-avoimuutta varovasti ja

tiimityötä korostaen. Toisaalta Scheller ja Harrison (2018) ovat havainneet, että myyntityössä palkkojen läpinäkyvyys voi nostaa tyytyväisyyttä omia työkavereita kohtaan.

Cullen (2024) huomauttaa, että enemmän negatiivisia seurauksia palkan läpinäkyvyydestä kohtaa ammatit, joissa on pieni ammattiliittoedustus. Hänen mukaansa nimittäin tällaisten henkilöiden palkat pienenivät merkittävästi, kun palkkojen läpinäkyvyyttä nostettiin. Myös Duchini ja muut (2024) tukevat tätä ajatusta toteamalla palkitsemisen avoimuudesta johtuva palkkojen pienentymisen olevan matalampaa niissä ammateissa, joissa on vahvemmat liitot.

3.2.4 Työntekijätasoon liittyvät vaikutukset

Cullenin (2024) mukaan palkitsemisen läpinäkyvyydellä ja suhteellisella suoriutumisella voi olla yhteyttä. Brown ja muut (2022) ovat huomanneet tämän erityisesti niillä, jotka sietävät eriarvoisuutta. He myös kertovat palkkasalailun kieltämisen lisänneen patenttien määrää yrityksissä. Tätä voidaan esimerkiksi selittää motivaation kasvulla. Palkan avoimuus vaikuttaa erityisesti työntekijöiden sisäiseen motivaatioon tunteiden kautta (Avdul & muut, 2024). Stofberg ja muut (2022) ovat myös havainneet motivaation ja suorituksen parantumisen. On mahdollista, että palkan läpinäkyvyyden avulla työntekijät ymmärtävät paremmin palkan ja suoriutumisen yhteyden, joka taas kannustaa heitä ahkerampaan työntekoon ja jopa pidempiin työpäiviin. Tätä on havaittu erityisesti heillä, joille maksetaan keskivertoa enemmän palkkaa (Avdul & muut, 2024). Työntekijät saattavat Marasin ja muiden (2018) mukaan myös ponnistella enemmän tavallisissa työtehtävissään ja osallistua enemmän organisaatiokulttuuriin.

Palkan ja suoriutumisen yhteys auttaa Stofbergin ja muiden (2022) mukaan työntekijöitä olemaan tyytyväisempiä palkkaansa ja uskomaan, että organisaatio kohtelee kaikkia oikeudenmukaisesti myös palkan suhteen. Tämä näkyy erityisesti heillä, jotka kokevat palkan ja suhteellisen suoriutumisen olevan tasa-arvossa verrattuna muihin (Marasi &

muut, 2018). Näin myös palkkaeroja on helpompi ymmärtää Brownin ja muiden (2022) mukaan. Lisäksi läpinäkyvät palkitsemisjärjestelmät auttavat työntekijöitä ajattelemaan, että palkkarakenteessa ei ole mitään salattavaa ja työehtosopimuksista saa neuvotella (Marasi & muut, 2018). Tämä kuitenkin edellyttää sitä, että palkkaerot on perusteltu ja linjassa palkitsemiskäytänteiden kanssa. Näiden ansiosta työntekijät todennäköisesti toimivat toivotulla tavalla ja yhteistyöhaluisesti. Työntekijöiden on myös helpompi ymmärtää, mitä organisaatio arvostaa suhteessa palkkaan ja palkitsemiseen (Montag-Smit & Smit, 2021). Lisäksi työntekijät reagoivat ikävämpiin uutisiin paremmin.

Toisaalta Brown ja muut (2022) sekä Montag-Smit ja Smit (2021) kuitenkin varoittavat, että tilanne voi olla myös käänteinen, jos palkkajärjestelmät ovat huonot. Brajen (2022) mukaan palkan oikeudenmukaisuuden kokemuksesta ei kuitenkaan ole akateemisessa tutkimuksessa yksimielistä lopputulosta. Hänen mukaansa kuitenkin epävarmuus vähenee. Cullenin (2024) mukaan myös esihenkilöiden oletettua korkeammat palkat saavat heidätkin työskentelemään ahkerammin ja odottamaan omalta tulevaisuudeltaan korkeampaa palkkaa. Avdul ja muut (2024) korostavat tätä erityisesti rutiinitehtävissä.

Palkitseminen läpinäkyvyydellä voi olla myös negatiivisia seurauksia työntekijöiden motivaatioon erityisesti, jos he huomaavat olevansa alipalkattuja verrattuna kollegoihinsa (Avdul & muut, 2024). Stofbergin ja muiden (2022) mukaan tällöin erityisesti työntekijöiden suoriutumisen taso, panostus ja motivaatio tehdä työtä voivat heiketä. Lisäksi Cullenin (2024) mukaan tieto pienemmästä palkasta muokkaa uskomuksia ja saa työntekijät reagoimaan tilanteeseen esimerkiksi vaatimalla korkeampaa palkkaa tai vähentävät panostusta työhön. Jopa varastamista voi ilmetä Marasin ja muiden (2018) mukaan. Myös tuottavuus voi laskea riippuen kuitenkin siitä, mitä palkkojen läpinäkyvyys tuo ilmi ja kenelle (Avdul & muut, 2024). Cullenin (2024) mukaan, jos palkkaeroja ei tasata, voi työntekijöiden moraali, panostus ja tyytyväisyys yrityksen tasa-arvoon madaltua. Kriittisenä tekijänä palkan avoimuuden vaikutuksessa työntekijöiden tuottavuuteen on Duchinin ja muiden (2024) mukaan kuinka helposti kollegojen tuottavuus on havaittavissa. Jos havaitaan, että kollegat ovat tuotteliaampia

kuin itse, palkkaerot ovat hyväksyttävämpiä eikä tuottavuus laske. Tilanne on kuitenkin käänteinen, jos työntekijä kokee itse olevansa tuotteliaampi. Tällöin jopa poissaolot voivat lisääntyä.

Palkan läpinäkyvyys voi olla Montag-Smitin ja Smitin (2021) huonoa myös niille, jotka eivät pidä kilpailusta. He voivat ajatella, että organisaatiot haluavat tarkoituksella manipuloida ja olla tukematta työntekijöitä luomalla kilpailua työntekijöiden välille nostaakseen suoritusten tasoa ja vähentääkseen organisatorisia kuluja.

Brownin ja muiden (2022) mukaan on siis tärkeää huomioida, että työntekijöiden luottamus työnantajaa kohtaan voi heiketä, jos työntekijän ja työnantajan suhde muuttuu enemmän transaktionaaliseksi. Työntekijän ja työnantajan välistä luottamusta kutsutaan psykologiseksi sopimukseksi (Argyris, 1960). Siinä työnantaja luottaa, että työntekijä tekee työnsä ja samalla työntekijä voi luottaa, että hänelle maksetaan palkkaa ja työpaikalla noudatetaan muita epävirallisia kulttuurisia normeja. Molemminpuolinen luottamus vahvistaa sopimusta. Kun palkitsemisen käytänteet ovat läpinäkyviä, työntekijän on helpompi luottaa, että hänelle maksetaan oikeudenmukaisesti palkkaa eli työnantaja noudattaa oman osansa psykologisesta sopimuksesta.

Transaktionaalisuus yhdistettynä konflikteihin voi johtaa Brownin ja muiden (2022) mukaan tuottavuuden laskuun ja kustannuksien nousuun. Toisaalta konfliktien mahdollisuus voi aiheuttaa tasaisempia palkkajakoja, joka on hyödyllistä erityisesti keskivertaisesti suoriutuville. Lisäksi Stofbergin ja muiden (2022) mukaan riskinä voi olla myös se, että työntekijät eivät enää luota, että työnantajat käsittelevät heidän tietojaan salassa. Riskinä on myös se, että työntekijät eivät voi kontrolloida, ketkä pääsevät käsiksi paljastettuihin palkkatietoihin (Montag-Smit & Smit, 2021). Toisaalta luottamus johtoon lisääntyy palkitsemisen läpinäkyvyyden myötä, joka taas rohkaisee työntekijöitä olemaan haavoittuneempia organisaatiota kohtaan. Lisäksi Stofbergin ja muiden (2022) mukaan työnantajan kilpailuetu voi vähentyä, jos he havaitsevat, että muilla on paremmat palkitsemisstrategiat.

Brown ja muut (2022) ovat havainneet, että useiden tutkimusten perusteella palkka-avoimuudella ja -tyytyväisyydellä on suora positiivinen suhde. Toisaalta jotkut tutkimukset ovat taas osoittaneet, että vertaisten palkan ymmärryksellä on negatiivinen vaikutus sekä palkka- että työtyytyväisyyteen. Epätyytyväisyyttä palkasta kokee myös enemmin alle mediaanipalkan ansaitsevat, kun taas korkeatuloisiin ei ollut vaikutusta. Samoin alle mediaanipalkan ansaitsevat hakevat enemmän uusia työpaikkoja ja vaihtuvuus on suurempaa.

Yleisesti Avdul ja muut (2024) ovat kuitenkin huomanneet, että työntekijöiden vaihtuvuus on pienempää, kun palkkaus on avoimempaa. Tätä voidaan selittää esimerkiksi koetun tuen ja oikeudenmukaisuuden tunteen lisääntymisellä sekä avoimella palkkaviestinnällä ja -käytännöillä. Myös Marasi ja muut (2018) tukevat ajatusta siitä, että avoin palkkaus lisää työntekijöiden halua jäädä yritykseen.

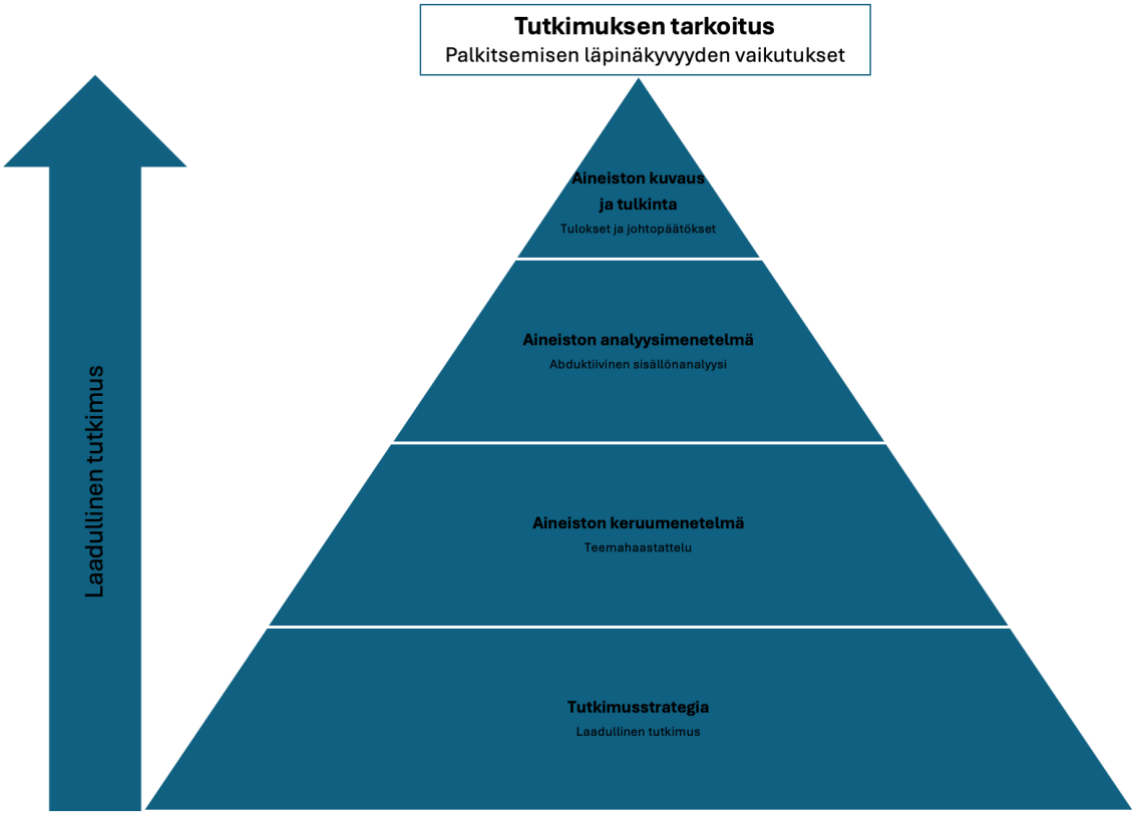
Ongelmana palkitsemisen läpinäkyvyydessä suhteessa suoritukseen on Stofbergin ja muiden (2022) mukaan se, että työntekijät ovat usein huonoja arvioimaan omaa suoriutumistaan. Työntekijöiden voi siis olla haastavaa ymmärtää palkkaeroja, kun he ajattelevat suoriutuvansa itse hyvin verrattuna muihin. Marasin ja muiden (2018) mukaan tämä voi saada työntekijät kokemaan epäoikeudenmukaisuutta ja jopa vihaa. Toisaalta heidän mukaansa palkkatietojen ollessa salaisia työntekijät arvioivat usein muiden saavan parempaa palkkaa kuin itse. Brown ja muut (2022) korostavat, että erityisesti esihenkilöiden palkkaa arvioidaan usein väärin. Heidän mukaansa naiset arvioivat usein paremmin palkkoja. Vääristyneeseen oman suorituksen arviointiin voi kuitenkin auttaa sisäiset markkinat, joita korkea palkitsemisen läpinäkyvyys edesauttaa näyttämällä, että ylennyksiin liittyy usein myös palkankorotus. Lisäksi työntekijöiden hyvinvointi voi laskea palkkojen avoimuudesta (Duchini & muut, 2024). Tätä voi aiheutua, kun työntekijät alkavat vertailla omaa palkkaansa läheisiin ja tuttaviin.

3.2.5 Muut vaikutukset

Palkitsemisen läpinäkyvyys vaikuttaa myös muihin kuin työhön liittyviin tekijöihin. Cullenin (2024) mukaan julkiset verotiedot lisäävät hyvätuloisten onnellisuutta, kun taas matalatuloisten onnellisuus laskee. Hänen mukaansa suurentunut onnellisuuskuilu voidaan selittää sillä, että henkilöt ymmärtävät paremmin suhteellisen asemansa yhteiskunnassa. Tämä oletus on erittäin relevantti myös juuri Suomessa, kun eniten ansaitsevien palkkatiedot julkistetaan kerran vuodessa. Virheellinen oletus omasta suhteellisesta tulotasostaan lisää Cullenin (2024) mukaan myös ajatusta eriarvoisuudesta. Lisääntynyttä eriarvoisuuden tunnetta ei kuitenkaan esiintynyt heillä, jotka uskovat kovan työnteon vaikuttavan tulotasoon.

4 Tutkimuksen menetelmät

Tässä pääluvussa tarkastellaan tutkimuksen menetelmiä, tutkimusstrategiaa, perehdytään kohdeyritykseen sekä aineistonkeruu- ja aineiston analyysimenetelmiin. Luvun tarkoituksena on luoda pohja aineiston analyysille. Kuviossa 3 on esitelty Myersin (2009) artikkelia mukaillen tutkimusasetelma, jonka perusteella laadullinen tutkimus on tehty tässä tutkielmassa.



Kuvio 3. Tutkimusasetelma (mukaillen, Myers, 2009).

4.1 Tutkimusstrategia ja kohdeyrityksen kuvaus

Tämän tutkimuksen tutkimusstrategiaksi on valittu laadullinen tutkimus, koska tutkimuksen tarkoituksena on kerätä yksityiskohtaista tietoa palkitsemisen läpinäkyvyyden edellytyksistä ja vaikutuksista. Tämä on teema, joka on Puusan ja muiden (2020) mukaan tyypillistä laadulliselle tutkimukselle. Muita laadullisen tutkimuksen ominaispiirteitä ovat heidän mukaansa ilmiön ymmärtäminen henkilöiden näkökulmasta, induktiivisuus ja aineistolähtöisyys. Tässä tutkielmassa ei siis pyritä löytämään totuuksia vaan etsimään erilaisia näkemyksiä palkitsemisen läpinäkyvyydestä ja tuottaa niistä johtopäätöksiä. Puusan ja muiden (2020) mukaan tälle tutkimusstrategialle on tyypillistä aineiston suuri määrä ja ilmiön tarkastelu sen luonnollisessa asiayhteydessä. Yin (2009) korostaa omassa määritelmässään ilmiön ajankohtaisuutta sen todellisessa kontekstissa ja ilmiön sekä kontekstin häilyvää rajaa. Tässä tutkimuksessa siis halutaan tuoda esille erilaisten henkilöstöryhmien yksityiskohtaisia näkemyksiä liittyen palkitsemisen läpinäkyvyyteen.

Tutkimuksen kohdeyrityksenä on suomalainen media-alan yritys, jossa tutkija työskentelee. Yrityksessä on jo pidempään tehty toimia kohti palkitsemisen läpinäkyvyyttä. Näitä toimia ovat esimerkiksi palkkatasa-arvon lisääminen ja perusteettomien palkkaerojen tunnistaminen sekä korjaaminen. Yritys toimii Suomessa, jonka takia sen toimintaa ohjaa Suomen laki ja viestintäalan työehtosopimus. Tutkimuksessa on päätetty keskittyä vain toimihenkilöihin ja ylempiin toimihenkilöihin, jotta tulokset olisivat vertailukelpoisia. Yrityksessä on yli 2000 työsuhteessa olevaa henkilöä, joten sillä on Eurooppa-neuvoston & Euroopan unionin neuvoston (2023) mukaan velvollisuus vuosittain raportoida sukupuolten palkkaeroista viranomaisille vuodesta 2026 alkaen. Yrityksessä on pitkään jo pyritty toimimaan vastuullisesti ja läpinäkyvästi. Nämä ovatkin teemoja, jotka nousevat esiin yrityksen palkitsemispolitiikan keskeisissä periaatteissa.

4.2 Aineiston keruumenetelmä

Aineiston keruumenetelmäksi valittiin teemahaastattelu. Teemahaastattelu mahdollistaa tutkimuksen liittyen yksilöiden kokemuksiin ja uskomuksiin (Puusa & muut, 2020). Kirjallisuuskatsauksen perusteella kootaan haastattelua varten merkittävät teemat, joihin pyritään saamaan kysymysten avulla vastauksia ja merkityksiä. Kysymyksiä ei siis välttämättä ole täysin mietitty etukäteen vaan keskustelu pyritään pitämään vapaamuotoisena. Toisaalta Tuomen ja Sarajärven (2018) mukaan teemahaastattelu voi olla jotain avoimen haastattelun ja strukturoidun haastattelun väliltä. Teemahaastattelun tavoitteena on ymmärtää ihmisten tulkintoja, asioiden merkityksiä ja niiden syntymistä (Puusa & muut, 2020).

Tämän tutkimuksen haastattelussa käytetään puolistrukturoituja kysymyksiä, koska se mahdollistaa Puusan ja muiden (2020) mukaan ilmiöiden ja ajatusten löytämisen, joita ei akateemisen kirjallisuuden perusteella noussut esille. Heidän mukaansa haastattelukysymykset voivat kuitenkin vaihdella ja muuttaa järjestystä eri haastateltavien välillä, kunhan kaikki teemat tulee käytyä läpi. Tätä lähestymistapaa käytetään tässä tutkimuksessa ja alustavat tutkimuskysymykset ovat luettavissa tutkielman lopusta liitteestä 1. Tutkimuksen tavoitteena on saada mahdollisimman paljon aineistoa, jota voi tutkia teorian avulla (Puusa & muut, 2020).

Valitut tutkimuskysymykset ja teemat pohjaavat tutkimuksen teoreettiseen viitekehykseen sekä tutkielman teoriaan, joka on Puusan ja muiden (2020) sekä Tuomen ja Sarajärven (2018) mukaan monien tutkijoiden yleisesti käyttämä lähestymistapa. Lisäksi on mielekästä käyttää myös intuitiivisiin ja kokemusperäisiin havaintoihin perustuvia kysymyksiä (Puusa & muut, 2020). Näiden perusteella on luotu teemaa tukevia kysymyksiä haastattelua varten, joita on mielekästä muotoilla haastattelutilanteen mukaan. Tuomen ja Sarajärven (2020) mukaan tarkentavien kysymysten esittäminen onkin yksi teemahaastattelun eduista. Haastattelun teemoiksi valikoituivat taustoitus, palkitsemisen läpinäkyvyyden nykytila ja odotukset.

Kaikki haastateltavat ovat suomenkielisiä ja yrityksen pääasiallinen kieli on suomi, joten tutkimus toteutettiin suomeksi. Tämä mahdollistaa, että haastattelija ja haastateltava ymmärtävät varmasti toistensa ajatuksia ja haastattelun teemoja. Puusan ja muiden (2020) mukaan toisen ymmärtäminen on hyvin tärkeää, jotta haastateltavan vastaukset liittyvät varmasti valittuun teemaan. Ennen virallisia haastatteluita tutkija toteutti harjoitushaastattelun, jossa varmistettiin kysymysten toimivuus ja ajankäyttö.

Haastateltaviksi valittiin kuusi henkilöä tutkijalle tutusta organisaatiosta. Tutkija itse valitsi ja kutsui haastateltavat henkilöt, koska entuudestaan tuttu organisaatio mahdollisesti sen, että tutkija tiesi henkilöitä, jotka olisivat hyviä haastateltavia aiheen kannalta. Haastateltavilta kuitenkin pyydettiin suostumus haastatteluun kirjallisesti. Kaksi haastateltavaa on henkilöstöammattilaisia, jotka työskentelevät vahvasti palkitsemisen parissa ja sen kehittämisessä. Jatkossa heihin viitataan HR tai HR-ryhmä termillä. Kaksi henkilöä on esihenkilöitä ja kaksi tavallisia työntekijöitä. Kaikki haastateltavat ovat tutkijalle ennestään tuttuja ja HR:n työntekijöitä lukuun ottamatta haastateltavat ovat osa myyntiorganisaatiota. Aineistojen perustiedot on koottu taulukkoon 2. Anonymiteetin varmistamiseksi tässä tutkimuksessa haastateltaviin referoidaan koodinimillä, jotka on esitelty taulukossa 2.

Taulukko 2. Aineistojen kuvailu.

Haastateltava	**Henkilöstöryhmä**	**Työsuhteen pituus**	**Kesto**	**Litteraatti**
H1	HR	<4 vuotta	22 min	9 sivua
H2	HR	<4 vuotta	24 min	10 sivua
E1	Esihenkilö	>20 vuotta	17 min	11 sivua
E2	Esihenkilö	<8 vuotta	19 min	9 sivua
T1	Työntekijä	<8 vuotta	20 min	8 sivua
T2	Työntekijä	< 4 vuotta	25 min	12 sivua

Haastattelut toteutettiin etänä Microsoft Teamsilla, joka mahdollisti haastatteluiden tallentamisen niin videona kuin litteroituna tekstinä. Varmuuden vuoksi haastattelu nauhoitettiin myös tutkijan puhelimen nauhoitustoiminnolla. Haastatteluiden tallenteet ja litteroinnit siirrettiin tutkijan henkilökohtaiselle tietokoneelle, koska alun perin haastattelut oli tehty tutkijan työtietokoneella. Videotallenne ja ääninauhoitus poistettiin tutkijan puhelimesta ja tietokoneelta sen jälkeen, kun litterointi oli tarkistettu ja mahdolliset virheet korjattu. Anonymiteetin lisäämiseksi litteroinnista poistettiin myös haastateltavien kuvat ja nimet, jotka Microsoft Teams oli automaattisesti siihen vienyt. Haastateltavia oli sähköpostilla etukäteen informoitu tallennuksen käyttämisestä ja tutkimukseen liittyvästä tietosuojasta. Lisäksi siitä mainittiin ennen virallisen haastattelun alkua. Nämä tekijät varmistivat haastatteluiden eettisyyden ja varmisti tutkimuksen etiikan periaatteet.

Haastattelurunko toimitettiin haastateltaville etukäteen, jotta he pystyvät syvällisemmin pohtimaan omia ajatuksiaan koskien palkitsemisen läpinäkyvyyttä. Tämä osoittautui onnistuneeksi valinnaksi, koska tutkija sai positiivista palautetta tutkimuskysymysten antamisesta etukäteen. Haastateltavien mukaan etukäteen perehtyminen mahdollisti laajemmat ja moniulotteisemmat vastaukset haastattelun aikana. Haastattelurunkoa ei kuitenkaan noudatettu täydellisesti kaikissa haastatteluissa, vaan keskustelun etenemisen mukaan kysymyksiä käytiin erijärjestyksessä tai esitettiin mahdollisia lisäkysymyksiä.

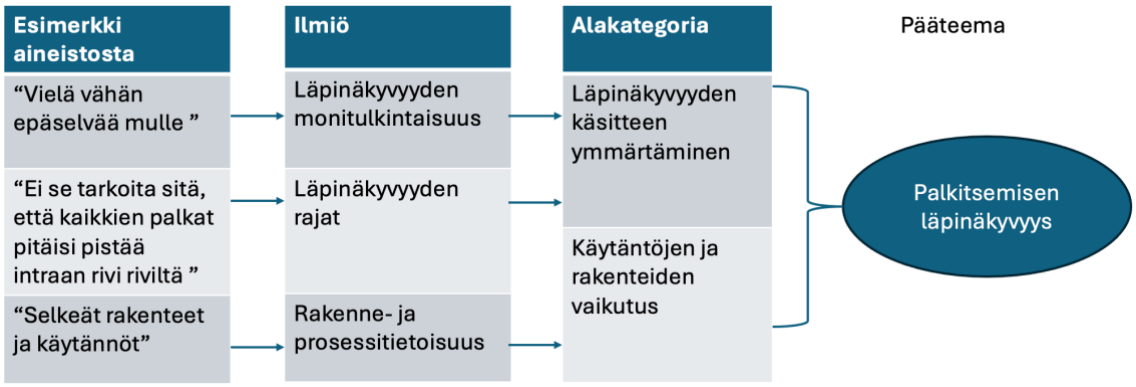
4.3 Aineiston analyysimenetelmä

Aineiston analyysimenetelmänä käytetään abduktiivista sisällönanalyysia, teoriasidonnaista analyysia, johon on Puusan ja muiden (2020) mukaan sekä aineisto- että teorialähtöistä ajattelua. Laadullisena tutkimuksena sisällönanalyysi on heidän mukaansa hyvin laajasti käytetty, sillä se mahdollistaa aineiston monipuolisen tutkimisen sekä aineisto- että teorialähtöisesti. Tuomen ja Sarajärven (2018) mukaan sisällönanalyysi on sopiva kaikkiin laadullisiin tutkimuksiin. Analyysin tavoitteena on

tuottaa yhtenäinen kokonaisuus, jonka avulla voidaan tehdä johtopäätöksiä (Puusa & muut, 2020). Tämän takia on erittäin tärkeää myös tiivistää aineistoa.

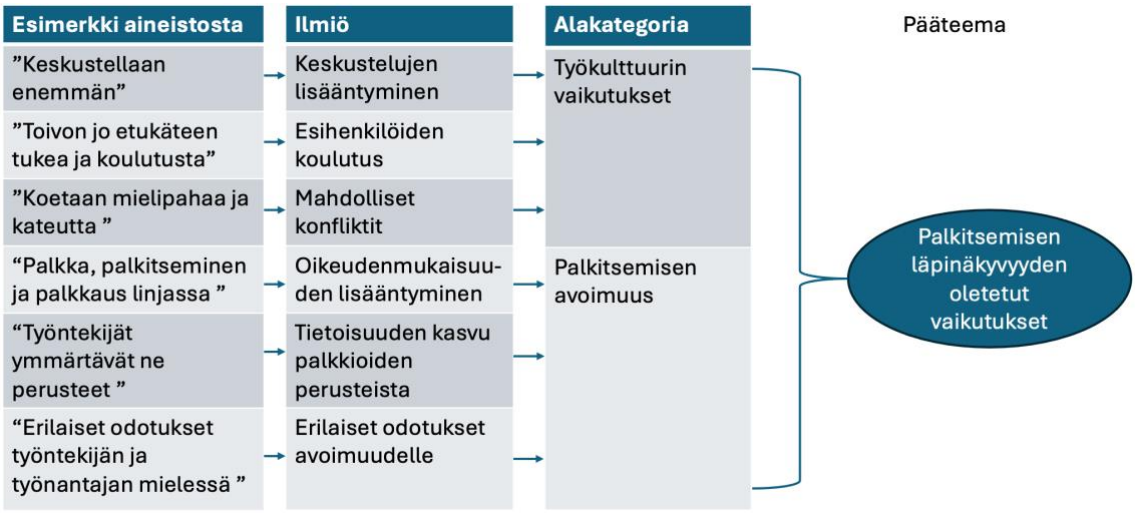
Puusan ja muiden (2020) mukaan laadullista aineistoa on hyvin tärkeää lukea läpi moneen kertaan ja tehdä mahdollisia muistiinpanoja. Sen jälkeen aineistoa voidaan alkaa pelkistämään, jolloin aineisto rajautuu tarkempiin ilmaisuihin ja ryhmittelyihin. Tunnistettuja ryhmittelyjä ja samankaltaisia merkityksiä voidaan merkitä koodein, joka auttaa ryhmittämään aineistoista nousseita havaintoja analyysiyksiköiksi. Tätä vaihetta kutsutaan termeillä luokittelu tai teemoittelu. Aineistosta pyritään siis löytämään usein esille nousevia samankaltaisuuksia, eli teemoja, jotka voivat olla määritelty jo ennen haastatteluja tai ne voivat nousta uusina havaintoina. Nousseista samankaltaisista ilmiöistä muodostetaan alakategorioita, joita taas yhdistämällä löydetään pääteemat. Tätä vaihetta suoritetaan niin pitkään kuin on mahdollista ja sen tavoitteena on vastata tutkimuskysymyksiin.

Tämän tutkimuksen pääteemoiksi muodostui tutkimuskysymyksiä mukaillen palkitsemisen läpinäkyvyys ja palkitsemisen läpinäkyvyyden oletetut vaikutukset. Nämä pääteemat ja niiden alakategoriat esitellään tarkemmin seuraavassa luvussa ja niitä perustellaan aineistolainauksilla. Kuviossa 4 on havainnollistettu tutkimuksen ensimmäinen pääteema eli palkitsemisen läpinäkyvyys ja sen alakategoriat eli läpinäkyvyyden käsitteen ymmärtäminen sekä käytäntöjen ja rakenteiden vaikutus.



Kuvio 4. Tutkimuksen ensimmäinen pääteema.

Kuviossa 5 on havainnollistettu toinen pääteema, jonka alakategorioina ovat työkulttuurin vaikutukset ja palkitsemisen avoimuus.



Kuvio 5. Tutkimuksen toinen pääteema.

5 Tutkimuksen tulokset

Tässä pääluvussa esitellään tutkimuksen tulokset syventymällä abduktiivisen sisällönanalyysin perusteella nousseisiin kahteen pääteemaan, jotka ovat palkitsemisen läpinäkyvyys ja palkitsemisen läpinäkyvyyden oletetut vaikutukset. Luvut on jaettu alalukuihin pääteemojen ja alakategorioiden mukaisesti. Tutkimuksen tuloksia havainnollistetaan aineistolainauksilla.

5.1 Palkitsemisen läpinäkyvyys

Tutkimuksen ensimmäinen pääteema eli palkitsemisen läpinäkyvyys mukailee tutkielman ensimmäistä tutkimuskysymystä, johon pyrittiinkin löytämään vastauksia pyytämällä haastateltavia määrittelemään palkitsemisen läpinäkyvyyden.

5.1.1 Läpinäkyvyyden käsitteen ymmärtäminen

Palkitsemisen läpinäkyvyys -pääteeman ensimmäinen alakategoria on läpinäkyvyyden käsitteen ymmärtäminen. Erityisesti se, että työntekijöiden on tiedettävä, mihin oma kokonaispalkitseminen perustuu. Henkilöstöryhmien vastauksissa nousi esille erilaisia palkitsemisen läpinäkyvyyden määritelmiä, joka viittaa käsitteen monitulkintaisuuteen. Kuitenkin palkkioiden määräytymisen perusteet nousi tärkeäksi ilmiöksi, sillä kaikissa henkilöstöryhmissä tämä nousi vähintään yhdellä haastateltavalla esille. HR-ryhmän vastauksissa korostuu erityisesti palkkojen ja palkkioiden perusteiden avoimuus:

> *”Se [palkitsemisen läpinäkyvyys] on palkkioiden perusteiden avoimuutta, että ollaan avoimia, miten palkat määräytyvät.” (H1)*

> *”Palkitsemisen läpinäkyvyys on sitä, että työntekijät, esihenkilö, no siis koko organisaatio ymmärtää, mistä oma palkka koostuu ja palkan ja palkitsemisen*

perusteet, että mistä ne eurot niin sanotusti muodostuu ja että niille on objektiiviset kriteerit olemassa.” (H2)

Lisäksi keskeiseksi ilmiöksi nousi läpinäkyvyyden rajojen määrittely. Palkitsemisen läpinäkyvyys ei esimerkiksi HR-ryhmän mielestä tällä hetkellä ole sitä, että kaikkien palkat olisivat yhtäkkiä julkisia kaikille, sillä GDPR (General Data Protection Regulation) estää palkkojen julkaisun ilman lupaa. EU:n vuonna 2026 voimaan astuva palkka-avoimuusdirektiivikin tulee merkittävästi vaikuttamaan palkitsemisen tietojen läpinäkyvyyteen. Palkitsemisen läpinäkyvyyden rajojen määrittelyn tärkeyttä kannattaa myös työntekijät, joiden mielestä ei ole relevanttia tietää kaikkien palkkoja eikä myöskään tarkoituksen mukaista, että kaikki tienaisivat saman verran. On kuitenkin tärkeää muistaa, että asia ei ole täysin yksiselitteinen, sillä palkitsemisen läpinäkyvyys voisi tarkoittaa myös täyttä palkitsemisen avoimuutta:

”Palkitsemisen läpinäkyvyys tarkoittaa ihan mitä tahansa, että kaikki on avointa mutta tällä hetkellä mä en näe, että palkitsemisen läpinäkyvyys tarkoittaa sitä, että palkat itsessään tulee avoimeksi, että kaikki saa tietää eurolleen mitä toiset tienaa. -- Ehkä se palkitsemisen läpinäkyvyys tarkoittaa jossain tulevaisuudessa, että palkat on avoimia.” (H2)

”Kun puhutaan varsinkin tästä EU:n palkkatasa-arvo tai tästä direktiivistä, palkka-avoimuusdirektiivistä, niin usein ajatellaan, että nyt kaikkien palkat tulee jotenkin avoimeksi johonkin, että ne niinku lätkäistään johonkin intraan, mutta se ei pidä paikkaansa, että onhan meillä edelleen palkkasalaisuus ja meillä on GDPR. Se on enemmän niitten käytänteiden ja rakenteiden avaamista ja mikäli niitä ei ole niin ne täytyy kyllä jo luoda tässä vaiheessa tai jos ne on niin ne täytyy päivittää, että ne on sitten ajan tasalla ensi vuodesta lähtien.” (H1)

”Ei se [palkitsemisen läpinäkyvyys] tarkoita sitä, että kaikkien palkat pitäisi pistää julkiseksi intraan. Ei se taida auttaa ketään.” (T1)

Esihenkilöryhmässä palkitsemisen läpinäkyvyys jakoi mielipiteitä, sillä toinen haastateltavista uskoo sen tarkoittavan täyttä palkitsemisen läpinäkyvyyttä. Toinen taas on enemmän HR:n ja työntekijöiden mielipiteiden kannalla eli palkkoja tuskin julkistetaan täysin. Palkitsemisen läpinäkyvyys terminä koettiin myös vielä vähän vieraana. Lisäksi esihenkilöt eivät ole täysin varmoja, mistä organisaatiotasosta on kyse, kun puhutaan palkitsemisen tietojen avaamista:

> *”Oletan, että se [palkitsemisen läpinäkyvyys] tarkoittaa sitä, että se on täysin läpinäkyvää. En tiedä missä kontekstissa, että onko se sitten koko yksikössä esimerkiksi kaikki palkat läpinäkyviä vai onko se oma tiimi. Miten se tullaan toteuttamaan, en ole siihen niinku millään tavalla syventynyt ja perehtynyt, mutta oletan että se jollain tasolla se palkkaus on läpinäkyvää.”* (E1)

> *”Tämä [palkitsemisen läpinäkyvyys] on vielä vähän epäselvää mulle. Ei ehkä ihan summiin asti, mutta että ehkä periaatteet, perusteet ja logiikka olisi avoimia ja selkeitä.” (E2)*

5.1.2 Käytäntöjen ja rakenteiden vaikutus

Toinen palkitsemisen läpinäkyvyyden alakategoria, eli käytäntöjen ja rakenteiden vaikutus, nousi myös vahvasti esille kaikissa henkilöstöryhmissä. HR-ryhmän näkemyksissä korostuu erityisesti palkkioiden määräytyminen eli selkeät rakenteet ja palkitsemisjärjestelmät. Lisäksi sekä esihenkilöt että työntekijät korostivat vastauksissaan erityisesti palkitsemisen logiikan ymmärtämistä:

> *”Meillä on selkeät rakenteet ja käytännöt. Meillä on oikeudenmukaiset palkitsemisjärjestelmät siitä, miten me ollaan kaikki palkat ja palkkiot järjestetty eli semmoinen rakenteiden läpinäkyvyys.” (H1)*

”Mulle se tarkoittaa lähinnä sitä, että työntekijöillä on selkeä ymmärrys siitä, miten palkitseminen toimii meillä yksikössä niinku millä perusteilla palkkoja voidaan nostaa tai bonuksia jaellaan.” (E2)

”Sitä, että kaikilla olisi selkeä ymmärrys siitä, miten palkitseminen toimii. Eli, millä perusteilla tehdään palkankorotuksia, mitä pitäisi tehdä, että voisi saada palkkiota ja mikä merkitys erilaisilla rooleilla on palkitsemisessa.” (T1)

”Mulle se [palkitsemisen läpinäkyvyys] tarkoittaa sitä, että kaikille on selvää, miten bonukset meillä menee. Kaikki ymmärtää, mitä pitäisi saavuttaa, jos haluaa vaikkapa kovempaa bonusta tai korkeampaa palkkaa. Ei tarvitsisi arvailla ja ihmetellä, mitä muut saa, vaan on reilut menetelmät siitä, miten palkankorotuksia voi saada ja millä perusteilla.” (T2)

Edellisissä lainauksissa korostuu myös tärkeys siitä, että työntekijöiden on ymmärrettävä palkitsemiseen liittyvät omat vaikuttamismahdollisuudet. Työntekijöidenkin mukaan olisi tärkeää ymmärtää, miten omaan palkkaan pystyy vaikuttamaan ja, mitkä muut tekijät siihen vaikuttavat. Esihenkilöt ja HR-ryhmä pitävät tärkeänä teemana sitä, että työntekijöiden on tärkeää ymmärtää, millaisella toiminnalla palkankorotukset ovat mahdollisia:

”Että tiimiläiset tietää, että jos tekee tietyt määritellyt asiat hyvin, niin sillä on sitten oikeasti merkitystä palkkaan.” (E2)

”Työntekijät ymmärtää, että miten voi mahdollisesti vaikuttaa palkitsemiseen ja palkkaansa ja että tällä hetkellä hyvin monella työntekijällä ei välttämättä ole ihan oikeanlainen käsitys, että millä tavalla esimerkiksi palkankorotuksia on mahdollista saada.” (H2)

”Ei kaikkien tarvitse saada saman verran palkkiota, koska jotkut tekee eri määriä töitä. Myynnissä tulokset saattaa kuitenkin vaihdella kuukausittain tai myyjittäin ja sen pitää saada näkyä myös palkassa. Se myös motivoi mua. Läpinäkyvyys ei mun mielestä voi tarkottaa sitä, että pyritään liikaa tasapuolisuuteen.” (T2)

5.2 Palkitsemisen läpinäkyvyyden oletetut vaikutukset

Tässä luvussa perehdytään tarkemmin eri henkilöstöryhmien, HR:n, esihenkilöiden ja työntekijöiden, oletettuihin palkitsemisen läpinäkyvyyden vaikutuksiin. Tällä pyritään myös löytämään vastauksia tutkielman toiseen tutkimuskysymykseen. Aihetta lähestyttiin kysymällä useampia eri näkökulmia hyödyntävä kysymyksiä liittyen esimerkiksi haastateltavien omiin odotuksiin ja huoliin sekä arveluihin siitä, miten muut mahdollisesti reagoivat palkitsemisen läpinäkyvyyteen. Luku on jaettu kahteen alalukuun mukaillen pääteeman alakategorioita eli työkulttuurin muutosta ja palkitsemisen avoimuutta.

5.2.1 Työkulttuurin vaikutukset

Tämä palkitsemisen läpinäkyvyyden oletettujen vaikutusten alakategoria käsittää teemat; keskustelujen lisääntyminen, esihenkilöiden koulutus ja mahdolliset konfliktit. Aineistossa nousi vahvasti esille, että organisaatiokulttuuri tulee muuttumaan palkitsemisen läpinäkyvyyden myötä erityisesti avoimemmaksi ja keskustelevammaksi. Todennäköisesti työntekijöiden kiinnostus keskimääräisistä palkoista ja palkkatasa-arvosta tulee lisääntymään merkittävästi, jonka takia esihenkilöiden täytyy olla valmiita käymään avoimempia palkkakeskusteluita. Toisaalta aiemminkin esihenkilöiden on ollut käytävä avoimia palkkakeskusteluja, mutta esihenkilöt ja HR-ryhmä uskovat näiden keskustelujen lisääntyvän entisestään. Avoimemmat rahakeskustelut saattavat siirtyä myös työntekijöiden välisiin vapaampiin keskusteluihin, joka olisi iso muutos myös suomalaiseen keskustelukulttuuriin:

”Keskustellaan enemmän siitä [palkoista] ja tavallaan esihenkilöiden täytyy kyetä ja osata keskustella tiimiläistensä kanssa palkitsemisen rakenteista ja palkoista ja käydä vähän tämmöisiä hankalampia keskusteluja. -- Mä luulen, että keskustelukulttuurin kehitys tulee tapahtumaan.” (H1)

”Tämähän kyllä tulee todella paljon vaikuttamaan tiimiläisten kanssa käytäviin keskusteluihin. Se vähän jännittää.” (E2)

”Ei tällä hetkellä ehkä kulttuuriin vielä osu, että niistä palkoista puhutaan. Tämän palkkamallin lisäämisen yksi ennustettava piirre on myös palkasta keskustelemisen kulttuurin kehittyminen avoimemmaksi eli koko ajan ihmiset sitten puhuvat palkoistaan ja palkkojen perusteista. Varmasti myös lisistä avoimemmin ja he tuovat niitä myös ehkä kahvipöytäkeskusteluissa avoimemmin esiin.” (H2)

Lisäksi työntekijät saattavat suhtautua eri tavoilla palkitsemisen läpinäkyvyyteen ja siihen liittyviin keskusteluihin. Jotkut saattavat uskoa avoimuudella olevan positiivisia seurauksia, kun taas toiset voivat kokea sen uhkana, jos esimerkiksi huomaa ansaitsevansa tai suoriutuvansa huonommin kuin muut. Myös mahdollisuutta osallistua avoimuuteen liittyviin keskusteluihin toivotaan työntekijöiden näkökulmasta:

”Jotkut varmasti ajattelee sen [palkitsemisen läpinäkyvyyden] hyvänä ideana, että asioista puhutaan vihdoin avoimesti ja reilusti. Mutta sitten meillä on niitä, jotka kokee sen uhkaavana varsinkin, jos pelkää, että oma palkka olisi huonompi kuin muilla.” (T1)

”Osa työntekijöistä voi olla tosi innoissaankin, kun vihdoin keskustellaan palkoista avoimemmin ja suoraan. Toiset taas voisi olla varuillaan ja miettiä omaa tietosuojaa.” (E2)

”Toiveena olisi, että tehdään sitten asiat kunnolla eikä vaan laiteta joku Excel esiin ja jätetä avoimuus siihen. Oikeesti keskustellaan ja pohditaan, mikä voisi toimia meille parhaiten.” (T2)

Keskustelukulttuurin muutos voi kuitenkin olla iso haaste, sillä yrityksessä on hyvin paljon erilaisia valmiuksia puhua palkoista eikä näin iso muutos tapahdu hetkessä vaan vaatii hyvin paljon aikaa:

”Se on myös pitkälti työntekijästä ja esihenkilöistä kiinni, että kuinka nopeasti on valmius ja halu viedä avoimuuden kulttuuria eteenpäin. Palkitsemisen läpinäkyvyys ja avoimuus ei ole vain työnantajan suorittama yksipuolinen toimenpide, jolla jotain tietoja julkaistaan ja tehdään avoimemmaksi, vaan se on myös sitä, että työntekijöillä ja esihenkilöillä on valmius, osaaminen ja halukkuus keskustella avoimemmin palkoista ja palkan perusteista ja kaikesta mikä siihen liittyy. -- Kuinka kauan kestää, että iso laiva kääntyy ja että kaikki yksiköt, eikä tarvitse edes kaikki työntekijät, mutta että suurin osa työntekijöistä kokee luontevana sen että, palkasta ja palkkojen perusteesta puhutaan avoimemmin.” (H2)

Toinen työkulttuurin muutokseen liittyvä ilmiö on esihenkilöiden koulutus. Esihenkilöitä erityisesti mietityttää tulevat vaikeat keskustelut tiimiläisten kanssa liittyen palkitsemisen läpinäkyvyyteen. Vaikka palkkakeskusteluja on ennenkin käyty, he uskovat, että nämä keskustelut tulevat olemaan erilaisia ja vaativampia, joten niihin on valmistauduttava etukäteen. Tähän toivotaankin paljon tukea ja koulutusta HR:ltä, jotta esihenkilöt pystyvät ajoissa perehtymään vaatimuksiin:

”Uskon, että esihenkilöiltä vaaditaan jatkossa enemmän ja meidän on pystyttävä paremmin perustelemaan päätöksiä. Tähän kyllä toivon jo etukäteen tukea ja koulutusta.” (E2)

> *”Siinä kohtaa, kun se [palkitsemisen läpinäkyvyys] tulee niin ainakin esihenkilöiden pitää olla todella hyvin valmistautuneita siihen. Juurikin nämä kaikki keskustelut, mitä sieltä alkaa nousemaan niin toivon ehkä koulutusta. Ja me tarvitaan kyllä tosi paljon informaatiota ja myös tukea HR:ltä siihen. Että sitten hyvissä ajoin meitä pidetään niinku tietoisina siitä, että minkä tyyppisenä se on sieltä tuloillaan ja milloinka, niin sen asian etenemisen suhteen myös hyvää tiedottamista ja läpinäkyvyyttä myös siihen prosessiin.”* (E1)

Kolmas henkilöstöryhmiä mietityttävä ilmiö on mahdollisuus lisääntyviin konflikteihin ja muihin negatiivisiin tunteisiin kuten kateuteen. Työntekijöille huolenaiheena esille nousee ajatus epäoikeudenmukaisesti tai huonosti toteutetusta palkitsemisesta. Tämä voisi lisätä liiallista vertailua työntekijöiden kesken, joka taas voisi lisätä konflikteja tiimin sisällä erityisesti, jos huomataan joidenkin ansaitsevan perusteettomasti enemmän kuin toiset:

> *”Varmasti siinä [palkitsemisen läpinäkyvyydessä] tulee myös miettiä negatiivisia puolia, että sieltä tulee niitä. Ehkä koetaan mielipahaa ja kateutta tämmöisiä niinku hyvin inhimillisiä tunteita varmaan sieltä alkaa nousee ja niitä keskusteluita varmaan sitten käydään.”* (E1)

> *”Helposti voisi tulla semmoista vertailua, jolloin koko ajan miettii missä itse menee verrattuna muihin. Mua vähän huolettaa, että voisi tulla turhaa draamaa ja kinaa, jos vertailu menisi liian yli. Myynnissä pitää tietenkin voida palkita reilusti niitä, jotka oikeesti suoriutuu erinomaisesti ilman, että siitä tulee huono mieli tiimissä muille”* (T2)

HR-ryhmä ei kuitenkaan usko työkulttuurin muutoksen tapahtuvan nopeasti vaan se tulee viemään aikaa. Lisäksi edessä on myös väärinkäsityksiä, mutta ne ovat osa matkaa ja näin kulttuurin on mahdollista kehittyä:

”Tämä on muutosmatka ja mä uskon, että tämä on pitkä muutosmatka. -- Tietyllä tavalla yleensä kaikki pysyvämmät muutokset tapahtuu hitaasti. Eli kyllä se aikaa ottaa, että kaikki vielä ymmärtävät sen, että mihin se avoimuus perustuu ja mitä sillä haetaan. Tietysti matkalla varmaan tulee myös väärinkäsityksiä asioista, mutta ennen kaikkea avoimuus on niinku matka ja se on kulttuurin kehittymistä.” (H2)

5.2.2 Palkitsemisen avoimuus

Toinen alakategoria, palkitsemisen avoimuus, pitää sisällään oikeudenmukaisuuden lisääntymisen, tietoisuuden kasvun palkkojen perusteissa sekä erilaiset odotukset avoimuudelle. Yksi merkittävin oletettu vaikutus palkitsemisen avoimuudelle kaikissa henkilöstöryhmissä on oikeudenmukaisuuden ja palkkatasa-arvon lisääntyminen keskittyen erityisesti sukupuolien välisiin perusteettomiin palkkaeroihin. Kuitenkin huomioiden yrityksessä määritellyt objektiiviset kriteerit, jotka mahdollistavat perusteltuja palkkaeroja esimerkiksi tehtävän suoriutumisesta tai vaativuudesta riippuen. Tämä aiheuttaa myös huolta, sillä vielä ei olla varmoja, onko kaikki palkkaerot perusteltuja. Oikeudenmukaisuuden varmistamiseksi tehdään esimerkiksi palkka-analyyseja:

”Ennen kaikkea [odotan], että sukupuolten välillä ei olisi palkkaeroja, vaan että sukupuolesta riippumatta maksettaisiin samaa palkkaa. Ottaen tietysti huomioon kaikki muut tällaiset, mitkä objektiiviset kriteerit meillä on määritelty, että voidaan maksaa erilaista palkkaa, kuten tehtävän vaativuudesta, asemasta ja suoriutumista johtuen. -- Tietysti se [huolettaa], että kun mekin tehdään nyt näitä palkka-analyyseja, niin onko meillä kaikki palkkaerot perusteltavissa tai perusteltuja ja minkälaisia toimenpiteitä tarvitsee tehdä sitten mahdollisten perusteettomien palkkaerojen, esimerkiksi sukupuolesta johtuvien perusteettomien palkkaerojen korjaamiseksi.” (H2)

Esihenkilöt korostavat palkitsemisen läpinäkyvyyteen liittyvässä oikeudenmukaisuudessa sitä, että palkat ja palkitseminen olisi varmasti linjassa tiimeissä ennen, kun läpinäkyvyys astuu voimaan. Tämä myötäilee myös HR-ryhmän vastauksia toiveesta, että kaikki avoimuuteen liittyvät toimenpiteet on saatu tehtyä ajoissa. Esihenkilöt uskovat, että tiimeissä voi nousta esille hyvin negatiivisia tunteita, jos palkkaeroja ei ole tasattu tai perusteltavissa. Toisaalta he toivoisivat myös, että hekin pystyisivät etukäteen seuraamaan tiimin palkkakehitystä ja mahdollisesti myös tekemään korjauksia:

> *”Toivon, että meillä niinku kaikissa tiimeissä samaa työtä tai samantyyppistä työtä tekevillä niin olisi se palkka, palkitseminen ja palkkaus linjassa siinä kohtaa, kun se avoimuus tulee, että jos siellä on valtavan suuria eroja, niin silloin varmasti niitä kiukkuisia kommentteja sieltä alkaa nousemaan. -- Nyt olisi ainakin mahdollisuus ehkä niinku esihenkilöiden sitä palkkakehitystä myös seurata. Ja ehkä tässä kohtaa tehdä niitä liikkeitä mitä pystytään.” (E1)*

Toinen palkitsemisen avoimuuteen liittyvä ilmiö, tietoisuuden kasvu palkkioiden perusteissa, korostaa sitä, että työntekijöille on mahdollista tarjota perusteita palkitsemisesta ja palkkatasoista. Tämä vaatii kuitenkin HR:ltä paljon etukäteisvalmisteluja. HR-ryhmä odottaakin esimerkiksi hallinnollisen työmäärän lisääntyvän merkittävästi erityisesti ennen direktiivin voimaan tuloa. Tätä selitetään sillä, että yrityksissä täytyy olla tehtäväarkkitehtuuri, palkkapositiot ja palkkaperusteet tarkasti määriteltyinä. Lisäksi joudutaan jopa tekemään mahdollisia muutoksia järjestelmiin, jos palkan käsite tulee osittain muuttumaan. Lisäksi siis viestinnän merkitys korostuu entisestään, sillä tulee kestämään pitkään ennen kuin kaikki työntekijät ymmärtävät, mihin avoimuus perustuu ja mihin sillä pyritään:

> *”Työntekijät ymmärtävät ne perusteet ja ymmärtää, että millä tai minkälaisella toiminnalla on mahdollisuus vaikuttaa omaan palkkakehitykseen. -- Kuinka hyvin*

me onnistutaan tekemään etukäteen kaikki avoimeksi, ja miten työntekijä myös tulee tietoiseksi kaikesta mihin palkka-avoimuutta voi hyödyntää.” (H2)

”Kyllähän tämä tuo työnantajalle ja varmasti näkyy HR:n työssä, sillä tavalla, että se lisää hallinnollista työtä, koska tämä lisää myös ihan merkittävästi raportointivelvollisuuksia. Jotta me saadaan dataa ulos, meillä täytyy olla perusteet kunnossa ja meidän täytyy myös direktiiviin myötä tunnistaa niitä palkkaeroja ja mikä on perusteeton palkkaero samaa työtä tekeville. Se jo sinänsä on todella haastava asia yritykselle, jolla on vaikka tehtäväarkkitehtuuri käytännössä ollut tuntematon ajatus. Paljon on tehty, mutta paljon on vielä tavallaan tekemättäkin. ” (H1)

Lisäksi raportointivelvollisuuden aiheuttama työmäärä liittyen dataan lisääntyy. HR-ryhmää mietityttää se, kuinka paljon päällekkäistä tai ristikkäistä työtä direktiivin aiheuttama raportointivelvollisuus tuo verrattuna jo aiemmin käytössä olleeseen vastuuraportointiin. Lisäksi todennäköisesti nyt kehitteillä olevan direktiivin ja lakimuutosten lisäksi tulee vielä muitakin velvollisuuksia, joihin täytyy myös reagoida. Toisaalta on vielä epäselvää, kuinka paljon dataa pystytään hyödyntämään ja missä määrin:

”Ehkä yksi huoli on myös se, että kuinka paljon hallinnollista lisätyötä tää aiheuttaa, kun nyt palkitsemisen raportointi pitää tehdä osana vastuuraportointia, ja nyt tämän lainsäädännön myötä, onko sitten ne velvoitteet samansisältöisiä siihen vai sitten onko nää kaksi niinku jollain tavalla ristikkäistä tai päällekkäistä raportointitapaa, jossa kerätään erilaisia tietoja esimerkiksi se, että tuleeko palkan käsite olemaan sama.” (H2)

Koska kyse on myyntiorganisaatiosta, työntekijät uskovat, että useimmat ovat jo tottuneet selkeisiin tavoitteisiin ja avoimempaan rahapuheeseen. Kuitenkin vielä

avoimemman palkitsemisen toivotaan tuovan vielä enemmän selkeyttä siihen, mitä keneltäkin odotetaan:

> *”Toivon, että se tuo selkeyttä tiimiin ja omiin ajatuksiin, kun nähdään selvästi, mitä pitää tehdä ja mitä siitä sitten voisi seurata. Ollaan kuitenkin jo totuttu näkemään muiden tuloksia ja juttelemaan niistä.”* (T1)

Kolmas ilmiö on erilaiset odotukset työntekijöiden ja työnantajien välillä liittyen palkitsemisen läpinäkyvyyteen. Lisäksi erilaisia näkemyksiä ja odotuksia voi olla myös eri yritysten välillä. HR-ryhmää mietityttääkin tulevan lainsäädännön tulkinnanvaraisuus ja erityisesti se, minkälaiset toimintatavat ovat oikeanmukaisia.

Kokonaisuudessaan HR-ryhmä uskoo, että työntekijät odottavat innolla, millaisia muutoksia tai oikeuksia muutokset tuovat mukanaan. Toisaalta työntekijöiden keskuudessa saattaa liikkua harhaluuloja muun muassa siitä, että palkitsemisen läpinäkyvyys tarkoittaisi kaikille palkankorotuksia. On siis tärkeää, että palkkaperusteet ja -prosessit ovat kunnossa, jotta pystytään vastaamaan näihin odotuksiin ja työntekijät tietävät, mitä tehdä, jos he kokevat palkkasyrjintää:

> *”Mä luulen, että ihmiset ehkä odottavat sitä [palkitsemisen läpinäkyvyyttä] tietyllä tapaa innolla. -- Musta tuntuu, että välillä paljon väärää tietoa liikkuu tai ajatellaan, että nyt kaikki saa vaikkapa palkankorotuksia tai jotain ihmeellistä tapahtuu. Mutta käytännössä mä kyllä näen sen niin, että työnantaja laittaa omat prosessit ja palkitsemisen perustan kuntoon ja viestii siitä hyvin ja läpinäkyvästi, niin se on paljon jo. Ehkä siinä on erilaiset odotukset työntekijän ja työnantajan mielessä tällä hetkellä.” (H1)*

Työntekijät kuitenkin uskovat, että yrityksessä voi olla erilaisia suhtautumistapoja palkitsemisen läpinäkyvyyteen. Toisaalta jotkut uskovat avoimuudella olevan positiivisia

seurauksia, kun taas toiset voivat kokea sen uhkana, jos esimerkiksi huomaa ansaitsevansa tai suoriutuvansa huonommin kuin muut:

> *”Osa varmasti tykkäisi, etenkin ne, jotka tekee jo kovia tuloksia kuukaudesta toiseen. Ne varmaan haluaisi, että heidän kova työ huomataan. On kuitenkin myös niitä, jotka voisi vähän hermostua, jos ajattelee, että omaa tekemistä pitäisi alkaa jotenkin puolustella. -- Itselle se vois olla ihan kiva varsinkin hyvinä kuukausina, kun on myynyt hyvin, niin kiva että se näkyisi muillekin.”* (T2)

6 Johtopäätökset

Tässä viimeisessä pääluvussa pohditaan tutkimustulosten ja teorian yhteyttä toisiinsa, tutkimuksen luotettavuutta ja rajoitteita sekä vastauksia tutkielman tutkimuskysymyksiin. Lopuksi esitetään myös tutkimuksen käytännön suosituksia ja jatkotutkimusehdotuksia.

6.1 Tutkimustulosten pohdinta

Tässä alaluvussa pohditaan tutkimuksen tuloksia peilattuna tutkimuskysymyksiin. Tutkimuksen tavoitteena on pyrkiä ymmärtämään, millaisia näkemyksiä eri henkilöstöryhmillä on palkitsemisen läpinäkyvyydestä. Tähän pyrittiin löytämään vastauksia kahden tutkimuskysymyksen kautta, jotka olivat:

1. Miten eri henkilöstöryhmät ymmärtävät palkitsemisen läpinäkyvyyden?
2. Miten eri henkilöstöryhmät suhtautuvat palkitsemisen läpinäkyvyyteen ja millaisia vaikutuksia palkitsemisen läpinäkyvyydellä on?

Tämä luku on jaettu näiden tutkimuskysymysten mukaan kahteen lukuun, joissa pohditaan tutkimuskysymyksiin vastauksia ja tehdään vertailua aiempaan tutkimukseen.

6.1.1 Miten eri henkilöstöryhmät ymmärtävät palkitsemisen läpinäkyvyyden?

Eri henkilöstöryhmät ymmärtävät palkitsemisen läpinäkyvyyden käsitteen eri tavoin, sillä sille ei ole vielä vakiintunutta määritelmää eikä sitä ole paljoa Suomessa vielä käsitelty. Eroja löytyy myös akateemisten lähteiden ja henkilöstöryhmien haastattelujen vastausten välillä. Yksi merkittävin tekijä on se, että akateemisissa lähteissä palkitsemisen läpinäkyvyyden määritelmässä korostui hyvin paljon yrityksen kommunikaation merkitys ja sen toteutus. Erityisesti Braje (2022) sekä Brown ja muut

(2022) korostavat määritelmissään, että palkitsemisen läpinäkyvyyteen vaikuttaa hyvin paljon se, miten yritys on päättänyt toteuttaa palkkaviestintää ja kuinka paljon palkan kommunikaatiota hyväksytään eri tahojen välillä. Lisäksi akateemisten lähteiden määritelmissä tai tutkimuksen viitekehyksessä ei otettu kantaa työntekijöiden vaikutusmahdollisuuksiin koskien omaa palkkaa. Tämä tekijä nousi esille kaikissa haastatteluryhmien vastauksissa.

Yksi merkittävä määritelmien yhteneväisyys oli kuitenkin Stofbergin (2022) tavoin se, että tutkimuksen kaikki haastatteluryhmät korostavat määritelmissään erityisesti palkkojen ja palkkioiden perusteiden avoimuutta sekä niiden määräytymistä eli selkeitä rakenteita ja palkitsemisjärjestelmiä.

Tutkimuksen tulokset tuovat uutta näkökulmaa tutkielman teoreettisen viitekehyksen makrotasoon, koska se tuo tarkennuksia Suomeen vaikuttavista direktiiveistä kuten GDPR:stä. Viitekehyksen työntekijätasoon tutkielman tulokset tuovat motiiviksi työntekijöiden vaikuttamismahdollisuudet, sillä tutkielman tuloksissa nousi vahvasti esille se, miten tärkeää työntekijöiden on ymmärtää, miten omaan palkkaan pystyy vaikuttamaan. Seuraavaksi esitellään henkilöstöryhmittäin, miten he ymmärtävät palkitsemisen läpinäkyvyyden.

HR-RYHMÄ:

Palkkojen ja palkkioiden perusteiden avoimuus sekä niiden määräytyminen korostuu erityisesti HR-ryhmän määritelmissä. Lisäksi heidän vastauksissansa korostuu, että palkitsemisen läpinäkyvyys ei kuitenkaan tarkoita sitä, että kaikkien palkkatiedot olisivat avoimia kaikille, sillä Suomessa GDPR vaikuttaa siihen, että joitain palkkatietoja on pakko pitää salassa. Your Europen (2025) mukaan esimerkiksi henkilön tulot ovat tieto, joita tietosuoja-asetus koskee. HR-ryhmän haastattelujen perusteella nousi esille, että kaikille ei ole selkeää esimerkiksi, miten GDPR:n määräykset ja EU:n uusi palkka-avoimuusdirektiivi tulevat muokkaamaan palkitsemisen läpinäkyvyyden määritelmää. GDPR:n merkitys korostuu myös tutkielman viitekehyksen motiiveissa ja vaikutteissa.

HR-ryhmän vastauksissa pohdittiin lisäksi, että tulevaisuudessa avoin palkitseminen saattaa olla mahdollista. Heidän vastauksistaan huokuu vahva perehtyneisyys tulevaan palkka-avoimuusdirektiiviin ja sen tuomiin makrotason vaikutuksiin. Vastaavaa syvempää perehtyneisyyttä ei ole havaittavissa esihenkilö- ja työntekijäryhmän vastauksissa.

ESIHENKILÖT:

Esihenkilöiden vastauksissa taas korostuu erityisesti palkitsemisen logiikan ymmärtäminen etenkin työntekijöiden kannalta. Palkitsemisen läpinäkyvyys terminä koetaan esihenkilöiden näkökulmasta kokonaisuudessaan vielä vieraana. Mahdollisesti sen takia palkitsemisen läpinäkyvyys jakoi esihenkilöryhmässä mielipiteitä, sillä toinen haastateltavista uskoo sen tarkoittavan täyttä palkkojen läpinäkyvyyttä. Braje (2022) myötäilee myös tätä ajatusta korostamalla palkitsemisen läpinäkyvyyden tarkoittavan työntekijöille julkisia palkkatietoja. Toinen esihenkilö taas on enemmän HR-ryhmän ja työntekijöiden mielipiteiden kannalla eli palkkoja tuskin avataan täysin.

TYÖNTEKIJÄT:

Työntekijät ymmärtävät palkitsemisen läpinäkyvyyden tarkoittavan osittaista palkitsemisen tapojen avoimuutta. Heidän vastauksissansa korostuu erityisesti palkitsemisen logiikan ymmärrys etenkin siitä, miten palkkioita ja palkkaa voi itse saada nostettua ja millaisella toiminnalla. Lisäksi työntekijätkin kannattavat ajatusta siitä, että palkkojen ei tarvitse olla julkisia kaikille eikä kaikkien tarvitse ansaita yhtä paljon.

Kokonaisuudessaan voidaan siis todeta, että palkitsemisen läpinäkyvyyden määritelmä vaatii vielä tarkennusta, jotta kaikilla olisi yhtenäinen käsitys siitä, mitä käsitteellä tarkoitetaan ja millainen merkitys sillä on esimerkiksi omaan työhön. Lisäksi on tärkeää muistaa, että yksilötasolla voi silti olla erilaisia suhtautumistapoja, joihin vaikuttavia tekijöitä ovat Stofbergin ja muiden (2022) mukaan eriarvoisuuden kestämisen toleranssi, palkkasijoittelu ja kontekstuaaliset tekijät.

Tämän tutkimuksen mukaan palkitsemisen läpinäkyvyys tarkoittaa sitä palkitsemisen tietoa, joka on määritelty organisaatiossa julkiseksi. Lisäksi organisaation palkitsemisen läpinäkyvyys vaikuttaa työntekijöiden välisiin palkkakeskusteluihin ja keskustelujen määrään eri tahojen kanssa. Avdul ja muut (2024) korostavat palkitsemisen avoimuuden koskevan kaikkia organisaation palkkakäytäntöjä. Sekä Brownin ja muiden (2022) että Trotterin ja muiden (2017) mukaan palkan läpinäkyvyys voi vaihdella täyden avoimuuden ja palkkasalailun välillä. Suomessa tosin molemmat ääripäät ovat mahdottomia, koska laki rajoittaa jonkin verran ääripäiden käyttöä. Taulukossa 3 on esitetty kooste, joka erottelee, miten eri henkilöstöryhmät ymmärtävät palkitsemisen läpinäkyvyyden.

Taulukko 3. Henkilöstöryhmien käsitykset palkitsemisen läpinäkyvyydestä.

Henkilöstöryhmä	**Määritelmien keskeiset näkökulmat**	**Erityiset huomiot**
HR	Palkkojen ja palkkioiden määräytymisen perusteiden avoimuus, selkeät rakenteet ja palkitsemisjärjestelmät.	Tärkeää rakenteiden ja palkitsemisjärjestelmien selkeys, sekä tietosuoja ja lainsäädäntö. Palkitsemisen viestintä korostuu.
Esihenkilöt	Palkitsemisen logiikan ymmärtäminen työntekijöiden näkökulmasta sekä esihenkilöiden rooli palkitsemisessa.	Palkitsemisen läpinäkyvyys terminä on epäselvä myös ryhmän sisällä. Tarvetta lisätuelle ja koulutukselle.
Työntekijät	Omat vaikuttamismahdollisuudet, reiluuden kokemus ja selkeät rakenteet sekä logiikka tärkeää.	Avoimuus tukee motivaatiota, mutta vaarana liiallinen palkkavertailu ja siihen liittyvät konfliktit mahdollisia. Avoimempi palkitseminen jo tuttua.

6.1.2 Miten eri henkilöstöryhmät suhtautuvat palkitsemisen läpinäkyvyyteen ja millaisia vaikutuksia palkitsemisen läpinäkyvyydellä on?

Eri henkilöstöryhmät suhtautuvat eri tavoilla palkitsemisen läpinäkyvyyteen. Lisäksi haastateltavat itsekin tiedostivat sen, että myös henkilöstöryhmien sisällä on havaittavissa erilaisia suhtautumistapoja. Kuitenkin kaikissa haastattelujen vastauksissa on havaittavissa enemmän myönteistä suhtautumista kuin negatiivista. Kaikki henkilöstöryhmät uskovat, että merkittävin palkitsemisen läpinäkyvyyden seuraus olisi täysi palkkojen ja palkitsemisen oikeudenmukaisuus kaikkien työntekijöiden välillä. Myös Stofbergin ja muiden (2022) mukaan palkkatasa-arvon lisääntyminen erityisesti naisille ja etnisille vähemmistöille on yksi merkittävämmistä läpinäkyvyyden vaikutuksista. Nämä teemat nousevat vahvasti esiin myös tutkielman teoreettisen viitekehyksen tulosten makro- ja työntekijätasolla, sillä siinäkin korostuu sukupuolten välinen palkkatasa-arvo ja palkitsemisen oikeuden käsitykset.

Tutkielman tulokset täydentävät tutkielman teoreettisen viitekehyksen tuloksia tarjoamalla siihen uutta teoreettista kontribuutiota. Tutkielman tuloksissa korostuu esimerkiksi HR:n hallinnollisen työmäärän lisääntyminen, mitä ei mainita viitekehyksen organisaatiotasossa. Lisäksi tutkielman tulokset tuovat uutta näkökulmaa tuloksien suhdetasoon, sillä haastatteluissa nousi vahvasti esille esihenkilöiden kasvava vastuu työntekijöiden kanssa käytävistä palkkakeskusteluista. Seuraavaksi esitellään henkilöstöryhmittäin, miten he suhtautuvat palkitsemisen läpinäkyvyyteen ja millaisia vaikutuksia palkitsemisen läpinäkyvyydellä on.

<u>HR-RYHMÄ:</u>

HR-ryhmän suhtautumisessa palkitsemisen läpinäkyvyyteen nousee erityisesti esille se, kuinka tärkeää on tehdä hyvä ennakkotyö ennen kuin palkitsemisen läpinäkyvyydestä aletaan viestiä. Ennakkotyö voi pitää sisällään palkkajärjestelmien ja -rakenteiden määrittelyä sekä palkkatasa-arvon analyysien tekoa. Myös aiemmissa akateemisissa tutkimuksissa on korostettu ennakkotyön merkitystä. Esimerkiksi Trotterin ja muiden (2017) mukaan palkitsemisen on yrityksessä oltava oikeudenmukaista ennen avointa

palkitsemista, jotta työntekijöille voidaan selittää palkkaeroja ja erilaisia tapoja nostaa omaa palkkaa. Palkitsemisstrategioiden, -rakenteen, -järjestelmien ja -työkalujen määrittely auttaa organisaatioita tässä (Avdul & muut, 2024). Lisäksi Trotterin ja muiden (2017) mukaan yksinkertaiset palkitsemiskäytännöt sekä avoin ja suora viestintä korostuu oikeudenmukaisuuden kokemuksessa. HR-ryhmän suhtautuminen palkitsemisen läpinäkyvyyteen on siis myönteistä, kunhan palkitseminen on saatu täysin oikeudenmukaiseksi ennen kuin palkitsemisen läpinäkyvyys astuu voimaan.

HR-ryhmän vastauksissa ajatus erilaisista suhtautumistavoista nousi vahvasti esille, sillä työntekijöiden odotukset liittyvät usein vain palkankorotuksiin. Tämän takia HR-ryhmä ajatteleekin, että on tärkeää selittää tarkasti työntekijöille, mitä palkitsemisen läpinäkyvyys ylipäätään tarkoittaa ja korostaa, mitä kaikkea läpinäkyvyys mahdollistaa työntekijöille. Yksi esille noussut mahdollisuus oli se, että työntekijät ymmärtävät paremmin, kuinka vaikuttaa omaan palkkaansa, jonka myös Montag-Smit ja Smit (2021) näkevät tärkeänä.

Lisäksi HR-ryhmä korostaa esihenkilöiden viestinnän merkitystä, sillä työntekijöiden kysymykset tulevat varmasti lisääntymään palkka-avoimuusdirektiivin astuessa voimaan. He kuitenkin näkevät avoimen keskustelukulttuurin muutoksen pitkänä matkana, koska yrityksessä on niin vaihtelevia valmiuksia ja haluja vastaanottaa muutoksia. Lisäksi heidän mielestään Suomessa on vahvasti palkkasalailun kulttuuri, jonka takia palkoista ei puhuta kovin paljoa. Tätä myötäilee myös Avdul ja muut (2024), sillä heidän mukaansa työnantajat voivat ajatella palkan olevan liian henkilökohtainen puheenaihe työntekijöille. HR-ryhmän mielestä muutos kohti avoimempaa kulttuuria vaatii hyvin paljon työtä myös hallinnollisesti.

HR-ryhmä odottaa, että palkitsemisen läpinäkyvyydellä on vaikutusta erityisesti siihen, että tulevaisuudessa kaikilla, erityisesti työntekijöillä, on selkeä käsitys siitä, miten heitä palkitaan ja millä perustein. Lisäksi he toivovat, että koko palkitsemisen läpinäkyvyyden käsite tulee selkiytymään eikä työntekijät vain odota palkankorotuksia. Palkitsemisen

läpinäkyvyyden perusteiden selkiytymistä odottavat kaikki muutkin tutkimuksen henkilöstöryhmät. Selkeät palkitsemisen käytännöt lisäävät myös Montag-Smitin ja Smitin (2021) mukaan työntekijöiden ymmärrystä siitä, miten organisaatio toivoo heidän työskentelevän. Lisäksi ikäviin uutisiin saatetaan näin reagoida paremmin.

HR-ryhmä uskoo myös, että palkitsemisen läpinäkyvyys tulee vaikuttamaan merkittävästi myös heidän työhönsä, sillä se tulee merkittävästi lisäämään raportointivelvollisuutta. Tämän vaikutuksia HR-ryhmä ei kuitenkaan vielä täysin hahmota, koska Suomen lakiesitys palkka-avoimuusdirektiiviin on vielä heidän mukaansa tulkinnanvarainen. Hallinnollisen työmäärän lisääntyminen on erittäin mielenkiintoinen tutkimustulos, sillä tästä ei ole aiemmin mainittu akateemisessa kirjallisuudessa. Lisäksi HR-ryhmän vastauksissa hyvin paljon korostunut pitkä avoimuuden muutosmatka on toinen teema, jota ei ole aiemmin mainittu akateemisessa kirjallisuudessa.

Haastattelut on toteutettu noin vuosi ennen, kun palkka-avoimuusdirektiivi astuu voimaan. Tämän takia tutkimuksen tuloksista voi huomata, että HR-ryhmällä on paljon laajempi käsitys siitä, millaisia vaikutuksia palkitsemisen läpinäkyvyys tuo tullessaan ja he pystyvät tarkemmin pohtimaan omaa suhtautumistaan aiheeseen verrattuna muihin henkilöstöryhmiin. Kuitenkaan he eivät vielä tiedä, miten omassa yrityksessä tullaan reagoimaan läpinäkyvyyteen, sillä Suomessa on vielä harvoja yrityksiä, missä palkka-avoimuutta toteutetaan. Tämä voi selittää osan siitä, että akateemisten lähteiden tulokset eroavat tämän tutkimuksen tuloksista. Lisäksi voi olla mahdollista, että työntekijät eivät vielä ymmärrä, millaisia laaja-alaisia vaikutuksia direktiivillä tulee olemaan, jonka takia näin alkuvaiheessa voi olla vaikeaa hahmottaa ja sanoittaa tulevia palkitsemisen läpinäkyvyyden vaikutuksia.

ESIHENKILÖT:

Esihenkilöt suhtautuvat palkitsemisen läpinäkyvyyteen melko myönteisesti, vaikka haastatteluista käy ilmi, että heillä ei vielä ole täysin varmaa käsitystä, mitä palkitsemisen läpinäkyvyys tarkoittaa tai miten se tulee vaikuttamaan omaan arkeen. Huolenaiheena esihenkilöryhmässä nousi kuitenkin lisääntyvät vaikeat keskustelut liittyen työntekijöiden palkkoihin. Esihenkilöiden on pystyttävä vakuuttavasti perustelemaan tiimiläisilleen, mistä palkkaerot johtuvat (Trotter & muut, 2017). Esihenkilöryhmä toivookin saavansa HR:ltä paljon tukea vaikeita keskusteluja varten erityisesti jo ennen palkka-avoimuuden voimaan tuloa. Myös Avdul ja muut (2024) sekä Brown ja muut (2022) korostavat viestinnän merkitystä menestyksekkäässä palkitsemisen läpinäkyvyydessä painottaen erityisesti HR:n ja esihenkilöiden kommunikaatiotaitoja. Nämä kaikki vaikuttavat vahvasti siihen, miten työntekijät loppujen lopuksi tulevat suhtautumaan palkitsemisen läpinäkyvyyteen.

TYÖNTEKIJÄT:

Työntekijäryhmä mieltää palkitsemisen läpinäkyvyyden melko myönteisesti. Myös Brown ja muut (2022) toteavat työntekijöiden suhtautuvan paremmin palkka-avoimuuteen kuin työnantajat. Lisäksi Marasi ja muut (2018) painottavat, että työntekijöiden suhtautuminen palkka-avoimuuteen on myönteistä ja auttaa heitä uskomaan sen olevan hyödyllistä heille. Työntekijät uskovat vastauksissaan, että myyntiorganisaatiossa useimmat työntekijät ovat jo tottuneet selkeisiin tavoitteisiin ja avoimempaan rahapuheeseen.

Mahdollisuus vaikuttaa omaan palkkaansa nousee esille tutkimuksen työntekijäryhmän vastauksissa. He uskovat, että läpinäkyvämpi palkitseminen mahdollistaa paremman ymmärryksen siitä, miten parempi suoriutuminen on yhteydessä korkeampaan palkkaan. Tämä nousee esille myös tutkielman viitekehyksen tulosten työntekijätasossa, josta käy ilmi, että palkitsemisen läpinäkyvyys vaikuttaa työntekijöiden käsitykseen työpanoksesta ja suoriutumisesta.

Toisaalta työntekijäryhmää huolettaa palkitsemisen läpinäkyvyyden tuomat mahdolliset konfliktit, sillä avoimuus voi lisätä liiallista vertailua tiimin sisällä. Liiallista vertailua ja negatiivisia tunteita, esimerkiksi kateutta, koetaan useimmiten niitä kohtaa, jotka ansaitsevat enemmän (Stofberg & muut, 2022 ja Avdul & muut, 2024). Nämä tilanteet voivat myös lisätä konflikteja tai häpeää omasta palkasta (Montag-Smit & Smit, 2021).

Muun muassa Avdul ja muut (2024), Stofberg ja muut (2022) sekä Cullen (2024) korostavat tutkimuksissaan hyvin paljon palkitsemisen läpinäkyvyyden merkitystä työntekijöiden suoriutumiselle erityisesti, jos he huomaavat olevansa alipalkattuja. He nostavat erityisesti esille sen, että työntekijöiden motivaatio, suoriutumisen taso ja panostus voivat laskea. Näitä negatiivisia vaikutuksia ei mainittu ollenkaan haastateltavien vastauksissa. Tähän kuitenkin saattaa vaikuttaa se, että myyntiorganisaatiossa on usein totuttu avoimempaan palkitsemiseen, jolloin tieto muiden palkoista ei vaikuta niin paljoa omaan suoriutumiseen. Lisäksi työntekijäryhmässä nousi esille, että heidän mielestään myyntiorganisaatiossa on ymmärrettävää kunnolla palkita hyvin suoriutuneita. Tämä estää liialliset palkkaerojen supistumiset, joka voisi Stofbergin ja muiden (2022) mukaan olla yksi palkitsemisen läpinäkyvyyden haittavaikutuksista. Työntekijäryhmä kuitenkin uskoo palkkojen läpinäkyvyyden olevan helpompaa niille, jotka ansaitsevat jo hyvin.

Taulukossa 4 on esitetty kooste siitä, millaisia vaikutuksia eri henkilöstöryhmät uskovat palkitsemisen läpinäkyvyydellä olevan.

Taulukko 4. Henkilöstöryhmien näkemykset palkitsemisen läpinäkyvyyden vaikutuksista.

Henkilöstö-ryhmä	**Positiiviset vaikutukset**	**Negatiiviset vaikutukset**	**Erityishuomiot**
HR	Avoimempi keskustelukulttuuri, palkkatasa-arvon lisääntyminen, tietoisuuden kasvu palkkaperusteista, palkkojen oikeudenmukaisuus, viestinnän selkeytyminen.	Kasvava raportointi- ja hallintotaakka, epäselvyys lakimuutoksista, työntekijöiden odotusten hallinta.	Avoimuus vaatii aikaa ja laajaa valmistautumista, Suomessa palkkasalailun kulttuuri. Tiedon jakaminen lisää raportointia ja hallinnollista työtä.
Esihenkilöt	Keskustelukulttuurin kehittyminen, oikeudenmukaisuuden ja selkeyden lisääntyminen.	Vaikeat palkkakeskustelut, negatiiviset tunteet, konfliktitilanteiden hallinta, epävarmuus.	Odottaa koulutusta ja tukea HR:ltä.
Työntekijät	Motivaatio parempaan suoriutumiseen, ymmärrys palkitsemisen logiikasta ja tavoitteista, reiluuden ja läpinäkyvyyden kokemus.	Vertailun aiheuttamat kielteiset tunteet (kateus, häpeä), paineet suoriutua paremmin, väärinymmärrykset palkkakriteereistä.	Toive selkeämmästä tavoitteellisuudesta, voi olla erilaisia suhtautumistapoja avoimuuteen. Hyvin suoriutuvat suhtautuvat avoimuuteen myönteisemmin.

6.2 Tutkimuksen luotettavuus ja rajoitteet

Laadullisen tutkimuksen luotettavuutta on usein tapana tutkia. Puusan ja muiden (2020) mukaan kuitenkin luotettavuuden arviointia toteutetaan monilla eri tavoilla. Yleisiä periaatteita ovat kuitenkin uskottavuus ja arvioitavuus, joten niitä käytetään myös tämän tutkimuksen luotettavuuden arviointiin. Luotettavassa tutkimuksessa tutkijan päättelyä pystyy seuraamaan ja siinä perustellaan syitä tutkimuksen luotettavuudelle.

Tässä tutkielmassa on pyritty esittämään selkeästi ja akateemisiin käytäntöihin perustuen tutkimuksen kulku ja tehtyjen valintojen perusteet. Suurimmassa osassa haastatteluita tutkija pyrki varmistamaan, että on varmasti tulkinnut ja ymmärtänyt oikein haastateltavan ajatuksia muun muassa kyselemällä tarkentavia kysymyksiä. Tämä lisää Puusan ja muiden (2020) mukaan tutkimuksen luotettavuutta. Haastatteluista saatuja tutkimustuloksia on myös pyritty kriittisesti pohtimaan reflektoiden omia ajatuksia ja ymmärryksiä. Lisäksi tutkimuksen tuloksiin on lisätty paljon lainauksia ja sitaatteja haastatteluista päättelyketjun etenemisen seuraamisen helpottamiseksi. Nämäkin tekijät lisäävät Puusan ja muiden (2020) mukaan tutkimuksen luotettavuutta ja uskottavuutta subjektiivisilla perusteluilla. He nostavat esille myös tutkimustilanteen kuvaamisen luotettavuutta lisääväksi tekijäksi. Tähän on tässä tutkielmassa pyritty kuvaamalla haastattelutilanteet ja niiden lähtökohdat.

Tutkimuksen rajoitteena voisi olla pieni otoskoko, vaikka määrä on kuitenkin laadulliselle tutkimukselle hyväksyttävä. Pieni otoskoko kuitenkin rajoittaa sitä, että tutkimuksen tuloksia ei voida yleistää muihin yrityksissä. Toisaalta tutkimuksen tulokset ovat hyvin samansuuntaisia kuin muissakin akateemisissa tutkimuksissa on todettu, mikä lisää tutkimuksen luotettavuutta.

6.3 Tutkimuksen käytännön suositukset

Tämän tutkielman käytännön suosituksena voidaan pitää havaintoa siitä, että työntekijöiden, esihenkilöiden ja HR:n palkitsemisen läpinäkyvyyteen liittyvät odotukset eroavat jonkin verran toisistaan. Organisaatioiden on hyvä tunnistaa tämä ero jo etukäteen, ettei työntekijöille tule yllätyksenä, ettei kaikki tule saamaan palkankorotuksia, vaikka palkitsemisen tietoja avataan. Tärkeää siis on hyvissä ajoin ennen palkitsemisen läpinäkyvyyden astumista voimaan selittää organisaation henkilöille selkeästi, mitä palkitsemisen läpinäkyvyys tarkoittaa, jotta kaikilla olisi samansuuntaiset odotukset ja mahdollisilta väärinymmärryksiltä vältyttäisiin.

Toinen tärkeä asia, joka organisaatioiden kannattaisi huomioida on työmäärän lisääntyminen. HR:n kannalta työmäärä tulee lisääntymään jo ennen palkka-avoimuuden direktiivin voimaantulemista, sillä palkkaprosessit ja -perusteet tulee olla kunnossa eikä selittämättömiä palkkaeroja saa olla tunnistettavissa. Tämä helpottaa myös tulevaa raportointivelvollisuutta, joka lisää HR:n työtä. Lisäksi esihenkilöiltä vaaditaan aiempaa vahvempia keskustelutaitoja, sillä heidän on jatkossa pystyttävä tarkemmin perustelemaan palkkaeroja ja -rakenteita nykyisille työntekijöille sekä rekrytointivaiheessa haastateltaville. Nämä haastavat keskustelut voivat alkuun vaatia harjoittelua ja tukea HR:ltä.

6.4 Jatkotutkimusehdotukset

Tässä tutkimuksessa keskityttiin vain yhden organisaation kolmen henkilöstöryhmän odotuksiin koskien palkitsemisen läpinäkyvyyttä. Jatkotutkimuksissa olisi siis erittäin tärkeää tutkia laajemmin esimerkiksi koko toimialan tai yhden henkilöstöryhmän syvällisempiä näkemyksiä. Lisäksi relevanttia olisi tutkia, miten eri organisaatioissa henkilöstöhallinnon ammattilaiset valmistautuvat palkkarakenteiden avoimuuteen. Tutkimuksen haastatteluissa kävi ilmi, että jonkin verran HR:n työntekijät keskustelevat muiden yritysten kanssa aiheesta, mutta ei kovin paljoa.

Tietenkin hyvin mielenkiintoinen tutkimus myös olisi se, miten paljon sukupuolten väliset palkkaerot loppujen lopuksi tulevat muuttumaan, kun raportointivelvollisuus muuttuu pakolliseksi. Vai muuttuvatko ollenkaan? Jatkotutkimuksessa voisi sisällyttää myös, miten direktiivi oikeasti vaikutti esimerkiksi naisten ja muiden erityisryhmien palkkoihin.

Lähteet

Antoni, C. H., Baeten, X., Perkins, S. J., Shaw, J. D., & Vartiainen, M. (2017). Reward management. *Journal of Personnel Psychology*. https://doi.org/10.1027/1866-5888/a000187

Argyris, C. (1960). *Understanding organizational behavior.* Dorsey.

Avdul, D. N., Martin, W. M., & Lopez, Y. P. (2024). Pay transparency: Why it is important to be thoughtful and strategic. *Compensation & Benefits Review*, *56*(2), 103–116. https://doi.org/10.1177/08863687231181454

Baker, M., Halberstam, Y., Kroft, K., Mas, A., & Messacar, D. (2023). Pay transparency and the gender gap. *American Economic Journal: Applied Economics*, *15*(2), 157-183. DOI: 10.1257/app.20210141

Braje, I. (2022). Pay Transparency and Its Effects: A Comparative Analysis of Public and Private Sector. *Revija za socijalnu politiku, 43(4) 476–492*. https://doi.org/10.3935/rsp.v29i1.1705

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, 48(6) 1661-1694*. https://doi.org/10.1177/01492063221079249

Cullen, Z. (2024). Is pay transparency good?. *Journal of Economic Perspectives, 38(1)*, 153–180. DOI: 10.1257/jep.38.1.153

Duchini, E., Simion, S., & Turrell, A. (2024). A review of the effects of pay transparency. *Oxford Research Encyclopedia of Economics and Finance*. https://doi.org/10.1093/acrefore/9780190625979.013.860

Ekonomit. (2022). Palkkatasa-arvo ja palkkasyrjintä. Noudettu 30.1.2025 osoitteesta: https://www.ekonomit.fi/vaikuttaminen/palkkaero/#8052ae4f

Eurooppa-neuvosto, & Euroopan unionin neuvosto (2023). Palkkauksen läpinäkyvyys EU:ssa. *Eurooppa-neuvosto ja Euroopan unionin neuvosto*. Noudettu 15.10.2024 osoitteesta https://www.consilium.europa.eu/fi/policies/pay-transparency/

Hakonen, N., Hakonen, A., Hulkko-Nyman, K., & Ylikorkala, A. (2014). *Palkitse taitavammin: Palkitsemistavat esimiestyön ja johtamisen välineinä* (1. painos). Talentum.

Marasi, S., Wall, A., & Bennett, R. J. (2018). Pay openness movement: Is it merited? Does it influence more desirable employee outcomes than pay secrecy?. *Organization Management Journal*, *15*(2), 58–77. https://doi.org/10.1080/15416518.2018.1471978

Mas, A. (2017). Does transparency lead to pay compression?. *Journal of Political Economy*, *125*(5), 1683-1721. https://doi.org/10.1086/693137

Montag-Smit, T. A., & Smit, B. W. (2021). What are you hiding? Employee attributions for pay secrecy policies. *Human resource management journal*, *31*(3), 704–728. https://doi.org/10.1111/1748-8583.12292

Myers, M.D. (2009). *Qualitative Research in Business & Management*. Sage.

Nguyen, P., Kendall, D., Maguire, H., & Mellek, T. (2020). Effects of pay transparency on application intentions through justice perceptions and organizational attractiveness. *The journal of applied business and economics*, 22(14), 148-163. https://doi.org/10.33423/jabe.v22i14.3973

Puusa, A., Juuti, P. & Aaltio, I. (2020). *Laadullisen tutkimuksen näkökulmat ja menetelmät*. Gaudeamus.

Scheller, E. M., & Harrison, W. (2018). Ignorance is bliss, or is it? The effects of pay transparency, informational justice and distributive justice on pay satisfaction and affective commitment. *Compensation & Benefits Review*, *50*(2), 65–81. https://doi.org/10.1177/0886368719833215

Stofberg, R., Mabaso, C. M., & Bussin, M. H. (2022). Employee responses to pay transparency. *SA Journal of Industrial Psychology, 48(1),* 1-12. http://dx.doi.org/10.4102/sajip.v48i0.1906

Tasa-arvolaki 8.8.1986/609. Finlex. Noudettu 30.1.2025 osoitteesta: https://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/1986/19860609

Tilastokeskus. (2024). *Kuukausipalkkaisten mediaaniansio 3 800 euroa yksityisellä sektorilla vuonna 2023*. Noudettu 30.1.2025 osoitteesta: https://stat.fi/julkaisu/clmyj77a5kbpz0aunvisu8rmz

Trotter, R. G., Zacur, S. R., & Stickney, L. T. (2017). The new age of pay transparency. *Business Horizons, 60(4)*, 529–539. https://doi.org/10.1016/j.bushor.2017.03.011

Tuomi, J. & Sarajärvi, A. (2018*). Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi (Uudistettu laitos.*). Kustannusosakeyhtiö Tammi.

Verotietolaki 30.12.1999/1346. Finlex. Noudettu 30.1.2025 osoitteesta: https://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/1999/19991346#L2P5

Yin, R. K. (2009). *Case Study Research – Design and Methods* (4. painos). Sage.

Your Europe. (2025). *Yleinen tietosuoja-asetus*. Noudettu 4.4.2025 osoitteesta: https://europa.eu/youreurope/business/dealing-with-customers/data-protection/data-protection-gdpr/index_fi.htm

Liitteet

Liite 1. Haastatteluiden runko

Taustoittavat kysymykset

1. Mitä teet työksesi?
2. Työvuodet ja/tai esihenkilötyövuodet
3. Millaisia palkitsemistapoja yrityksessänne käytetään?
    - Aineellinen ja aineeton

Palkitsemisen läpinäkyvyyden nykytila (Tutkimuskysymys 1&2)

4. Mistä palkitsemiseen liittyvästä keskustelet ja kenen kanssa? Missä tilanteissa? Miksi?
    - Virallinen, epävirallinen näkökulma
5. Mistä palkitsemiseen liittyvistä aiheista et mielelläsi keskustele? Miksi?
6. Miten suhtaudut palkitsemiseen liittyvään keskustelun? Miksi?

Palkitsemisen läpinäkyvyyden määrittely (Tutkimuskysymys 1)

7. Mitä palkitsemisen läpinäkyvyys mielestäsi tarkoittaa?
8. Mitä palkitsemisen läpinäkyvyys ei mielestäsi tarkoita?

Palkitsemisen läpinäkyvyyden vaikutukset (Tutkimuskysymys 2)

9. Millaisia seurauksia arvelet palkitsemisen läpinäkyvyydellä olevan?
    - Organisaatiotaso, tiimitaso ja henkilökohtainen taso
10. Miten luulet muiden yrityksessä reagoivan palkitsemisen läpinäkyvyyteen? Miksi? (LISÄKYSYMYS)
11. Mitä toiveita ja huolia sinulla on palkitsemisen läpinäkyvyyteen liittyen?
12. Haluaisitko vielä näin loppuun lisätä jotain, mikä ei vielä ollut noussut esille keskustelussamme?