



Vaasan yliopisto
UNIVERSITY OF VAASA

Iida Svärd

Kohti palkitsemisen läpinäkyvyyttä

Kolmen henkilöstöryhmän ennakkonäkemyksiä case-yrityksessä

Johtamisen akateeminen yksikkö
Pro gradu -tutkielma
Henkilöstöjohtaminen maisteriohjelma

Vaasa 2023

VAASAN YLIOPISTO**Johtamisen akateeminen yksikkö**

Tekijä:	Iida Svärd		
Tutkielman nimi:	Kohti palkitsemisen läpinäkyvyyttä – Kolmen henkilöstöryhmän ennakonäkemyksiä case-yrityksessä		
Tutkinto:	Kauppatieteiden maisteri		
Oppiaine:	Henkilöstöjohtaminen		
Työn ohjaaja:	Riitta Viitala		
Valmistumisvuosi:	2023	Sivumäärä:	103

TIIVISTELMÄ:

Palkkauksen läpinäkyvyys on viime vuosina yleistynyt lainsäädännön avoimuusvaatimusten lisääntyessä ympäri maailman. Aiheen aiemmat tutkimukset ovatkin painottuneet palkka-avoimuuden aiheuttamien työntekijäreaktioiden tarkasteluun, kun taas läpinäkyvyyden ennakko-odotuksia, kokonaispalkitsemista ja useita henkilöstöryhmiä yhdessä on tutkittu vielä vähän. Tämän tutkimuksen tavoitteena oli siksi selvittää ja vertailla työntekijöiden, esihenkilöiden ja henkilöstöammattilaisten (HR) näkemyksiä palkitsemisen läpinäkyvyydestä juuri ennen siihen siirtymistä case-yrityksessä. Aineisto kerättiin teemahaastatteluilla, joihin osallistui kolme henkilöstöammattilaista, kuusi esihenkilöä ja yhdeksän työntekijää. Aineisto analysoitiin abduktiivisella sisällönanalysilla.

Kaikki henkilöstöryhmät puhuivat organisaation sisäisestä palkitsemisen läpinäkyvyydestä palkkauksen avoimuutena, sillä työntekijöille merkityksellisenä tietona pidettiin yksilöittäin työtehtävien ja suoriutumisen mukaan vaihtelevaa palkkaustietoa. Sen sijaan työnhakijoiden ajateltiin tarvitsevan tietoa myös organisaation tasajakoon perustuvista työsuhde-eduista ja aineettomista palkitsemistavoista. Aiemmasta kirjallisuudesta poiketen työntekijöiden ja työnhakijoiden kuvattiinkin aktiivisesti käyttävän palkitsemistietoa omiin tarpeisiinsa eikä vain passiivisesti vastaanottavan sitä. Henkilöstöammattilaisista puolestaan puhuttiin tiedon tuottajina ja esihenkilöistä sen välittäjinä työntekijöiden suuntaan.

Henkilöstöryhmien näkemykset palkitsemistiedon hyödyntämisestä ja siitä aiheutuvista seurauksista painottuivat eri tavoin. HR- ja esihenkilöryhmät odottivat, että työntekijät hyödyntävät palkkaustietoja ensisijaisesti ura- ja palkkakehittymismahdollisuuksiin tarttumiseen. Siksi läpinäkyvyyden kuvattiin herättävän työntekijöissä myönteisiä tunteita ja kohottavan palkka- ja työtyytyväisyyttä sekä työmotivaatiota ja suoriutumista. Työntekijäryhmä kuitenkin odotti, että palkkaustietoa käytetään ensisijaisesti oman ja muiden panos-palkkiosuhteiden tarkkailuun ja vertailuun. Siitä uskottiin seuraavan kielteisiä tunteita, jotka heikentävät työasenteita, -motivaatiota ja -suorituksia sekä työyhteisökäyttäytymistä. Lisäksi irtisanoutumisten sekä palkankorotuspyyntöjen arveltiin yleistävän. Kaikki henkilöstöryhmät kuitenkin uskoivat, että vuorovaikutteinen esihenkilötyö torjuu näitä kielteisiä seurauksia.

Tutkimus osoittaa, että läpinäkyvä viestiminen kokonaispalkitsemisesta, ei vain palkkauksesta, on olennaista vähintään työnhakijoiden näkökulmasta. Tutkimuksessa havaitut henkilöstöryhmien väliset ennako-odotusten erot puolestaan osoittavat, etteivät työntekijät välttämättä koe palkitsemiskäytäntöjä suunnitellusti. Koska kaikki henkilöstöryhmät kuitenkin uskoivat esihenkilötyön torjuvan palkitsemisen läpinäkyvyyden kielteisiä seurauksia, läpinäkyvyys kasvattaa esihenkilötyön merkitystä palkitsemisen ja suoriutumisen johtamisessa.

AVAINSANAT: läpinäkyvyys, palkitseminen, palkat, henkilöstöjohtaminen, suoritusjohtaminen

Sisällys

1	Johdanto	6
1.1	Työn keskeinen teoreettinen kontribuutio	7
1.2	Tutkimuksen tavoitteet ja tutkimuskysymykset	8
1.3	Työn rakenne ja rajaukset	9
2	Palkitsemisen läpinäkyvyys -käsitteen monet puolet	10
2.1	Keskeiset termit ja niiden suomennokset	10
2.2	Palkkauksen läpinäkyvyyden määritelmät	11
3	Palkkauksen läpinäkyvyyden seuraukset	16
3.1	Yksilötason seuraukset	17
3.1.1	Sosiaalisen vertailun kautta välittyvät yksilötason seuraukset	23
3.1.2	Oikeudenmukaisuuden arvioinnin kautta välittyvät yksilötason seuraukset	25
3.1.3	Toiveet yksilötason seurausten muokkaajana	28
3.2	Organisaatiotason seuraukset	29
3.2.1	Suorat, palkkaerojen havaitsemisen ja oikeudenmukaisuuden kokemusten kautta välittyvät organisaatiotason seuraukset	33
3.2.2	Esihenkilötyön kautta välittyvät organisaatiotason seuraukset	35
4	Tutkimuksen metodologia ja aineisto	37
4.1	Tutkimusstrategia ja kohdeyrityksen kuvaus	38
4.2	Aineistonkeruumenetelmä	39
4.2.1	Haastateltavien valinta	41
4.2.2	Informantit ja aineisto	42
4.3	Aineiston analyysimenetelmä	44
5	Tulokset	46
5.1	Palkitsemisen läpinäkyvyyden määrittely	46
5.2	Palkitsemistiedon asymmetria rooliryhmien välillä	51
5.3	Palkitsemisen läpinäkyvyyden odotukset henkilöstöryhmittäin	56
5.3.1	HR-ryhmä	56

5.3.2	Esihenkilöryhmä	59
5.3.3	Työntekijäryhmä	65
6	Pohdinta ja johtopäätökset	74
6.1	Mistä puhutaan, kun puhutaan palkitsemisen läpinäkyvyydestä?	74
6.2	Mitä eri henkilöstöryhmät odottavat palkitsemisen läpinäkyvyydeltä?	76
6.3	Työn teoreettiset kontribuutiot	79
6.4	Tutkimuksen käytännön merkitys	80
6.5	Tutkimuksen laadun arviointi ja rajoitteet	82
6.6	Jatkotutkimusehdotukset	83
	Lähteet	85
	Liitteet	96
	Liite 1. Teemahaastattelurunko suomeksi ja englanniksi	96
	Liite 2. Haastateltavien informointi tietojen käsittelystä.	98
	Liite 3. Tutkittujen rooliryhmien palkitsemisen läpinäkyvyyteen kohdistuvien odotusten vertailu	99

Kuviot

Kuvio 1. Tutkielman viitekehys (mukaillen Wright & Nishii, 2013, ks. Paauwe & Farndale, 2017, s. 52).	8
Kuvio 2. Palkitsemisen kokonaisuus (mukaillen Hakonen ja muut, 2014, s. 36)	11
Kuvio 3. Palkkauksen läpinäkyvyyden ja palkkaustiedon hyödyntämisen seuraukset ja yksilöllisten erojen vaikutus.	16
Kuvio 4. Tutkimusasetelma (mukaillen Myers, 2009, s. 26).	37
Kuvio 5. Palkitsemisen läpinäkyvyyden määrittely kohdeyrityksessä.	47
Kuvio 6. HR-ryhmän palkitsemisen läpinäkyvyyden odotukset.	57
Kuvio 7. Esihenkilöryhmän palkitsemisen läpinäkyvyyden odotukset.	60
Kuvio 8. Työntekijäryhmän palkitsemisen läpinäkyvyyden odotukset.	66

Taulukot

Taulukko 1. Palkkauksen läpinäkyvyyden tutkimuksissa käytettyjä määritelmiä.	13
Taulukko 2. Palkkauksen läpinäkyvyyden yksilötason seuraukset.	19
Taulukko 3. Palkkauksen läpinäkyvyyden organisaatiotason seuraukset.	31
Taulukko 4. Haastateltavat ja haastattelut.	43
Taulukko 5. Haastateltujen puhenäytteitä.	48
Taulukko 6. Haastateltujen puhenäytteitä.	49
Taulukko 7. Haastateltujen puhenäytteitä.	50
Taulukko 8. Haastateltujen puhenäytteitä.	51
Taulukko 9. Eri rooliryhmille virallisista lähteistä saatavilla ollut palkitsemistieto.	52

1 Johdanto

Läpinäkyvyys merkitsee näkyvillä olemista, muiden tarkkailun alaiseksi asettumista (Albu & Flyverbom, 2019; Bernstein, 2017). Sitä pidetään länsimaissa positiivisena ja eettisesti tavoiteltavana perusarvona, minkä vuoksi organisaatioiden toiminnan läpinäkyvyys liitetään kiinteästi vastuulliseen johtamiseen. Tässä eetoksessa salaaminen puolestaan viestii ongelmien piilottelusta. (Birchall, 2012; Parris ja muut, 2016.) Organisaatioiden ja sen jäsenten toiminnan läpinäkyvyyden vaatimuksilla onkin jo vuosisatoja pitkä historia politiikan ja julkishallinnon aloilla (Bernstein, 2017). Viime vuosikymmenten aikana läpinäkyvyysvaatimuksia on enenevässä määrin kohdistunut myös yksityisen sektorin organisaatioihin niiden sidosryhmien kuten yhteiskunnan ja asiakkaiden suunnasta (Parris ja muut, 2016; Schnackenberg & Tomlinson, 2016). Bowmanin ja Stevensin (2012) viimeiseksi tabuksi kutsuma palkkaus ja siihen kohdistuvat läpinäkyvyysodotukset ovat osa tätä kehitystä. Siksi tässä työssä palkitsemisen läpinäkyvyys asemoidaan organisaation läpinäkyvyyden (*organizational transparency*) alle.

Palkitsemisen läpinäkyvyyden tutkimisesta tuli toukokuussa 2023 entistä ajankohtaisempaa, sillä Euroopan unioni antoi jäsenmaita velvoittavan direktiivin palkkauksen läpinäkyvyyden parantamiseksi (2023/970) (EUR-Lex, 2023). Direktiivin tavoitteena on poistaa sukupuolten välisiä palkkaeroja ja estää sukupuoleen tai muihin syrjiviin perusteisiin kuten vammaisuuteen liittyvää palkkasyrjintää. Kaikkien työnantajaorganisaatioiden on siksi jatkossa tarjottava työnhakijoille tietoa avointen tehtävien peruspalkasta. Työntekijöillä sen sijaan on oikeus pyytää ja työnantajalla velvollisuus tuottaa tietoa samoissa tai samanarvoisissa tehtävissä työskentelevien keskipalkoista sukupuolittain eriteltynä. Vastaavasti työntekijöitä on informoitava palkkauksen ja urakehityksen kriteeristöstä. Keskisuurten ja suuryitysten on lisäksi säännöllisesti raportoitava kansallisille viranomaisille organisaatioiden palkkaeroista, ja poistettava perusteettomia eroja. Direktiivin veloitteet on sisällytettävä Suomen lainsäädäntöön viimeistään vuonna 2026. (Eurooppa-neuvosto & Euroopan unionin neuvosto, 2023.) Suomessa sukupuoleen perustuva palkkasyrjintä on kuitenkin jo nykyisin kiellettyä perustuslailla sekä tasa-arvoilla, mutta käytännössä palkkaerojen esiintyvyys ei esimerkiksi ekonomieilla ole

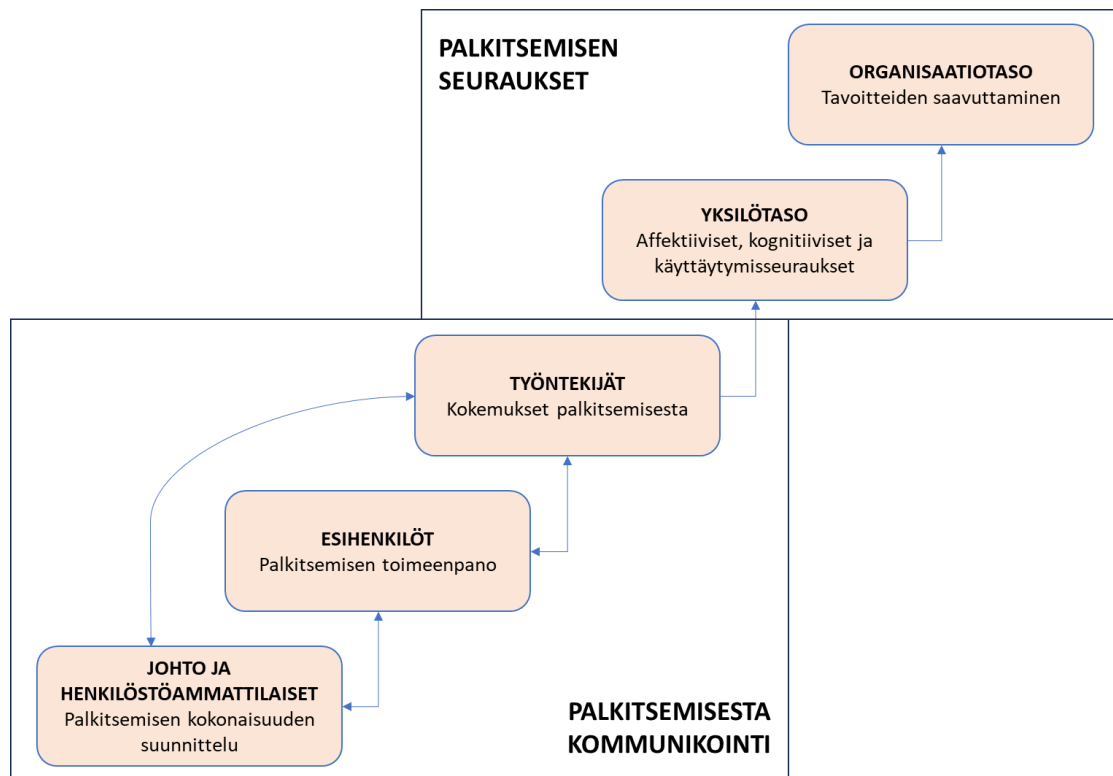
vähentynyt yli 20 vuoden aikana (Ekonomit, 2023; Palkka-avoimuustyöryhmä, 2019, s. 17). Direktiivin merkittävin ero nykytilaan onkin, että jatkossa työnhakijoilla ja -tekijöillä on laajempi palkkausta koskevan tiedon saantioikeus ja siten mahdollisuus arvioida työnantajan palkitsemista.

1.1 Työn keskeinen teoreettinen kontribuutio

EU-direktiivin edellyttämä palkkaustietojen avoin viestiminen on monille suomalaisille yksityissektorin organisaatioille uutta. Esimerkiksi direktiivin hyväksymisen aikaan ainoastaan 5 %:ssa Duunitori-työnhakupalvelun työpaikkailmoituksista julkaistiin avoimen työtehtävän peruspalkka (Pikkuaho, 2023). Vaikka useiden maiden lainsäädäntö edellyttää jo nyt palkkauksen läpinäkyvyyttä (Trotter ja muut, 2017; Veldman, 2017), palkitsemisviestinnän muutosvaiheeseen keskittyneitä tutkimuksia on tehty vain muutamia. Muutosvaiheen tarkastelu on kuitenkin tärkeää, sillä ennakko-odotusten ja toteutuksen välisen kuilun on havaittu vaikuttavan kielteisesti ensin työntekijöiden reaktioihin ja edelleen organisaatiotason seurauksiin (Card ja muut, 2012; Schnauffer ja muut, 2022; Smit & Montag-Smit, 2018). Yksilöiden reaktioiden kumuloituminen organisaatiotasolle vihjaa, että ennakko-odotuksia olisi tarpeen tarkastella systemaattisesti ennemmin kuin yksittäisiin henkilöstöryhmiin keskittyen. Useita henkilöstöryhmiä on tutkittu yhtäaikaista vielä vähän (ks. esim. Futrell & Jenkins, 1978; Maas & Yin, 2022; Wong ja muut, 2023). Kokonaisvaltaista lähestymistapaa on peräänkuulutettu lisäksi palkitsemistapojen tarkasteluun, sillä yksittäisen palkitsemistavan läpinäkyvyyden on havaittu heijastuvan muiden palkitsemistapojen käyttöön ja kokonaispalkitsemisen kustannuksiin (Wong ja muut, 2023). Siksi palkitsemisen, ei vain palkkauksen tutkiminen on tärkeää.

Palkitsemisen läpinäkyvyys ajatellaan tässä työssä palkitsemisen ja suoriutumisen johtamisen keinona, jolla pyritään ohjaamaan yksilöiden suoriutumista organisaation tavoitteiden suuntaan. Kuviossa 1 kuvattu tutkimuksen viitekehys perustuu strategisen henkilöstöjohtamisen sekä suoriutumisen ja palkitsemisen johtamisen kirjallisuudesta muodostettuun näkemykseen, että palkitsemisen yksilö- ja organisaatiotason seuraukset

ilmenevät johdon, henkilöstöammattilaisten ja esihenkilöiden työn sekä työntekijöiden kokemusten yhteisvaikutuksena (Brudan, 2010; Cox ja muut, 2017; Hakonen ja muut, 2014, s. 49-51; 57-65; Schleicher ja muut, 2018; Sikora & Ferris, 2014; Wright & Nishii, 2013, ks. Paauwe & Farndale, 2017, s. 51-52). Näkemys korostaa eri henkilöstöryhmien keskinäistä kommunikointia keinona saavuttaa organisaation tavoitteet (Brudan, 2010; Cox ja muut, 2017).



Kuvio 1. Tutkielman viitekehys (mukaillen Wright & Nishii, 2013, ks. Paauwe & Farndale, 2017, s. 52).

1.2 Tutkimuksen tavoitteet ja tutkimuskysymykset

Tämän pro gradu -tutkielman tarkoituksena on lisätä ymmärrystä palkitsemisen läpinäkyvyyden ilmiöstä. Kirjallisuuskatsauksen tavoitteena on tutustua käsitteeseen sekä kuvata aiemmissa tutkimuksissa havaittuja läpinäkyvyyden yksilö- ja organisaatiotason seurauksia. Empiirisen osan tavoitteena on puolestaan selvittää ja vertailla henkilöstöammattilaisten (jatkossa HR), esihenkilöiden ja työntekijöiden näkemyksiä

palkitsemisen läpinäkyvyydestä juuri ennen sen käyttöönottoa. Työssä etsitään vastauksia seuraaviin tutkimuskysymyksiin:

1. Mistä puhutaan, kun puhutaan palkitsemisen läpinäkyvyydestä?
2. Mitä eri henkilöstöryhmät (HR, esihenkilöt ja työntekijät) odottavat palkitsemisen läpinäkyvyydeltä?
 - a. Mitä palkitsemista koskevaa tietoa odotetaan avattavan?
 - b. Mihin palkitsemistietoa hyödynnetään?
 - c. Millaisia seurauksia palkitsemisen läpinäkyvyydellä saattaa olla?

1.3 Työn rakenne ja rajaukset

Tutkielman kirjallisuuskatsaus koostuu kahdesta luvusta. Luvussa 2 avataan työn keskeinen terminologia ja tarkastellaan palkkauksen läpinäkyvyyden määritelmiä. Luku 3 käsittelee aiemmissa tutkimuksissa havaittuja läpinäkyvyyden seurauksia yksilö- ja organisatiotasolle ryhmiteltynä. Työn empiirinen osa puolestaan jakautuu metodologia ja aineisto-, tulos- sekä pohdinta ja johtopäätöslukuihin.

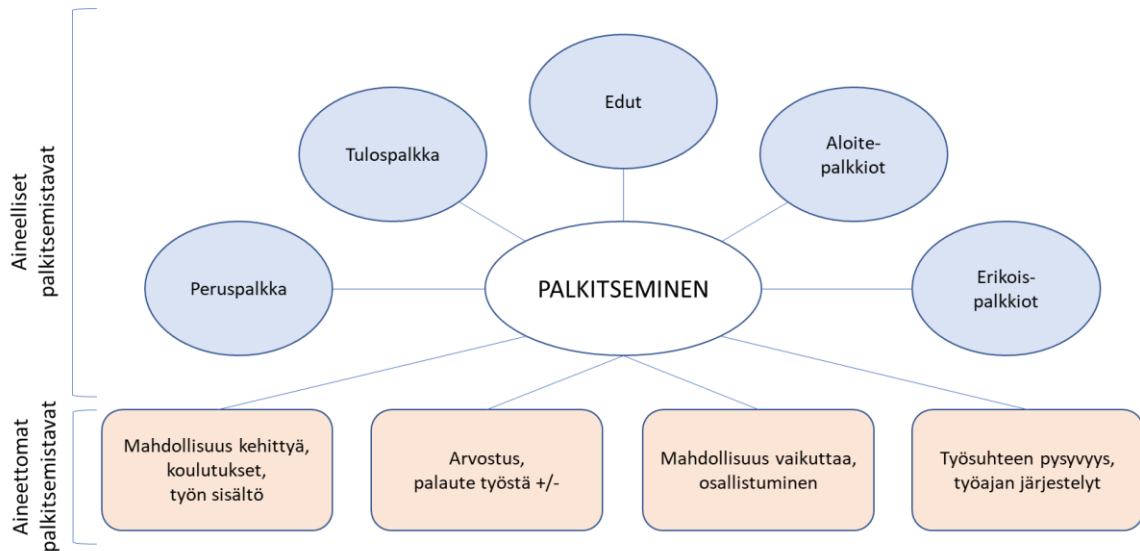
2 Palkitsemisen läpinäkyvyys -käsitteen monet puolet

Tämä työ käsittelee palkitsemisen läpinäkyvyyttä, jota ei tiettävästi ole aiemmassa tutkimuskirjallisuudessa määritelty. Sen sijaan *palkkauksen* läpinäkyvyydelle (*pay transparency*) on esitetty useita määritelmiä, joiden kautta myös *palkitsemisen* läpinäkyvyys voidaan hahmottaa. Tutkimusaiheen kannalta näiden määritelmien tarkastelu on olennaista, jotta palkitsemisen ja palkkauksen läpinäkyvyyden seurauksia voidaan ymmärtää. Lisäksi ne konkretisoivat, mitä palkitsemiseen liittyviä seikkoja läpinäkyvyyttä suunnittelevien organisaatioiden tulisi huomioida käytännön toteutuksissaan. Ennen määritelmien ja seurausten tarkempaa käsittelyä on kuitenkin tarpeen käydä läpi aiheen keskeiset termit ja niiden suomennokset, joita avataan tämän luvun ensimmäisessä alaluvussa. Toisessa alaluvussa syvennytään kirjallisuudessa esitettyihin palkkauksen läpinäkyvyyden määritelmiin. Luvun tavoitteena on tutkimuskysymyksiä mukaillen etsiä vastauksia tutkimuskysymyksiin, (1.) mistä puhutaan, kun puhutaan palkitsemisen läpinäkyvyydestä ja (2.a.) mitä palkitsemista koskevaa tietoa läpinäkyvyys koskee.

2.1 Keskeiset termit ja niiden suomennokset

Virallisesti *pay* kääntyy *palkaksi* tai *palkkaukseksi*, joka tarkoittaa työstä vastineeksi saatua rahallista tai rahanarvoista korvausta. Tällaisia aineellisia palkitsemistapoja ovat esimerkiksi peruspalkka ja tulospalkkio sekä työsuhte-edut. Sen sijaan *palkitseminen* (*reward*) kattaa aineellisten lisäksi aineettomat palkitsemistavat kuten osaamisen kehittämisen. (Kuvio 2) (Hakonen ja muut, 2014, s. 35-38, 322, 324.) Erityisesti varhaisemmissa artikkeleissa puhutaan läpinäkyvyyden (*transparency*) sijaan vain *avoimuudesta* (*openness*) (ks. esim. Colella ja muut, 2007; Futrell & Jenkins, 1978), joka Marasin ja Bennettin (2016) *palkkausviestintää* (*pay communication*) käsittelevän kirjallisuuskatsauksen mukaan on palkkauksen läpinäkyvyyden synonyymi. Tiedon julkaisemista tarkoittava *disclosure*-sana sen sijaan esiintyy lähteissä kattavasti palkkausviestinnän toteutusta kuvaavassa (ks. esim. Arnold ja muut, 2018; Brown ja muut, 2022). Koska aiemmat tutkimukset ovat keskittyneet aineellisen palkitsemisen tutkimiseen (Brown ja muut, 2022), tässä

työssä käytetään niihin viitattaessa suomennoksena *palkkauksen läpinäkyvyyttä*. Tutkimuksen empiirisessä osassa puolestaan puhutaan tutkimusaiheesta *palkitsemisen läpinäkyvyytenä*. Tällöin tarkoitetaan palkitsemista Kuvion 2 mukaisena kokonaisuutena.



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

2.2 Palkkauksen läpinäkyvyyden määritelmät

Palkkauksen läpinäkyvyydelle ei ole vakiintunutta määritelmää (Brown ja muut, 2022; Sharkey ja muut, 2022; Stofberg ja muut, 2022). Taulukossa 1 esitetään kolme palkkauksen läpinäkyvyyden ja yksi palkkauksen salaamisen määritelmä sekä niitä täydentäviä tarkennuksia. Colellan ja muiden (2007) kirjallisuuskatsauksessa esitetty palkkauksen salaamisen määritelmä on valittu mukaan tarkasteluun, koska sitä on käytetty käänteisesti tai yhdessä muiden määritelmien kanssa useissa palkkauksen läpinäkyvyyden tutkimuksissa (ks. esim. Alterman ja muut, 2021; Braje & Kuvač, 2022). Vastaavasti uudempia Marasin ja Bennettin (2016) kirjallisuuskatsauksen sekä Arnoldin ja muiden (2018, s. 11-13) tutkimusraportin määritelmiä on hyödynnetty monissa alan tutkimuksissa (ks. esim. Smit & Montag-Smit, 2019; Wong ja muut, 2023). Sen sijaan Brownin ja muiden (2022) määritelmä on niin tuore, ettei siihen perustuvia tutkimuksia ole vielä tiettävästi julkaistu. Koska se on kuitenkin luotu laajan palkkauksen läpinäkyvyyttä käsittelevän

kirjallisuuskatsauksen perusteella, määritelmä on sisällytetty tarkasteluun. Määritelmät listataan Taulukossa 1 uusimmasta vanhimpaan.

Taulukon 1 määritelmien mukaan palkkauksen läpinäkyvyys tarkoittaa organisaatiolähtöisen palkkausta koskevan tiedon viestinnän osittaista tai täydellistä avoimuutta, jonka vastakohtana on salaaminen (Arnold ja muut, 2018, s. 11-13; Brown ja muut, 2022; Colella ja muut, 2007; Marasi & Bennett, 2016). Määritelmissä on kuitenkin näkemyseroja siitä, mitä palkkaustieto on. Colellan ja muiden (2007) sekä Marasin ja Bennettin (2016) mukaan palkkauksen läpinäkyvyys koskee ainoastaan yksilöille maksettavaa palkkaa. Arnold ja muut (2018, s. 11-13) sisällyttävät näihin palkkauksen lopputuloksiin myös edut. Lisäksi he määrittelevät palkkaustiedoksi erilaisten palkitsemismuotojen määräytymisen kriteerit ja prosessit, joita he kutsuvat palkkauksen prosesseiksi. Brown ja muut (2022) puolestaan osittavat nämä määräytymisperusteet palkkauksen prosesseihin, rakentamiseen ja hallinnointiin. Heille prosessitieto merkitsee peruspalkan ja palkan muuttuvien osien keskinäisen painotuksen ja maksatusperusteiden määrittelyä, kun taas rakennetiedolla kuten työtehtävien, osaamisen tai suoriutumisen eroilla voidaan perustella organisaation palkkaustasojen vaihtelua. Palkkauksen hallinnointia koskeva tieto sen sijaan kertoo organisaation palkkauksen vastuunjaon palkkauspäätöksissä sekä niiden toimeenpanossa ja viestinnässä.

Taulukko 1. Palkkauksen läpinäkyvyyden tutkimuksissa käytettyjä määritelmiä.

Lähde	Artikkelin tyyppi	Näkökulma	Määritelmä	Määritelmän tarkennukset
Brown ja muut, 2022	Kirjallisuuskatsaus	Palkkauksen läpinäkyvyys	Palkkauksen läpinäkyvyys tarkoittaa relevantin palkkausta koskevan tiedon avointa viestimistä eri toimijoiden kesken.	<ul style="list-style-type: none"> Tiedon on oltava määrällisesti ja laadullisesti tarkoituksenmukaista ja oikea-aikaista. Tiedon julkaisun laajuus vaihtelee täydellisen salaamisen ja täydellisen läpinäkyvyyden jatkumolla. Tiedolla on viestijä ja vastaanottaja.
Arnold ja muut, 2018, s. 11-13	Tutkimusraportti	Palkkauksen läpinäkyvyys	Palkkauksen läpinäkyvyys tarkoittaa organisaatio-lähtöistä palkkauksen lopputulosten ja prosessien julkaisemisen sekä työntekijöiden keskinäisen palkkausta koskevan keskustelun sallimisen laajuutta.	<ul style="list-style-type: none"> Palkkauksen lopputuloksia ovat peruspalkka ja sen korotukset, yksilö-, tiimi- ja organisaatiotasoiset tulospalkkiot sekä edut. Palkkauksen prosessit tarkoittavat eri palkitsemistapojen määräytymisen prosesseja ja kriteereitä. Palkkauksen läpinäkyvyys voi vaihdella täydellisen läpinäkyvyyden ja salaamisen välillä.
Marasi & Bennett, 2016	Kirjallisuuskatsaus	Palkkauksen läpinäkyvyys	Palkkauksen läpinäkyvyys on palkkaviestintäkäytäntö, joka äärimmillään sallii työntekijöiden keskustella palkastaan keskenään ja ulkopuolisten kanssa (matalat työntekijärajoitukset) samalla, kun organisaatio jakaa joko säännönmukaisesti tai erillisestä pyynnöstä kaiken palkkatiedon työntekijöille ja ulkopuolisille (matalat organisaatorajoitukset).	<ul style="list-style-type: none"> Palkkaviestintäkäytännöllä organisaatio määrittää, miten, milloin ja mitä palkkausta koskevaa tietoa se viestii työntekijöille ja mahdollisesti organisaation ulkopuolisille. Tiedon saatavuuden laajuus vaihtelee täydellisen salaamisen ja täydellisen läpinäkyvyyden jatkumolla.
Colella ja muut, 2007	Kirjallisuuskatsaus	Palkkauksen salaaminen	Palkkauksen salaaminen tarkoittaa työntekijöiden saatavilla olevan toisten työntekijöiden palkkatiedon määrän rajoittamista.	<ul style="list-style-type: none"> Salaamisen laajuus vaihtelee avoimuuden ja salaamisen muodostamalla jatkumolla. Työnantaja on tiedon viestijä ja työntekijä vastaanottaja. Työnantaja voi kieltää epävirallisen palkitsemisesta keskustelun.

Palkkauksen läpinäkyvyys edellyttää, että organisaatiot paitsi asemoituvat avoimuuden ja salaamisen väliselle janalle eri palkkaustiedon osa-alueiden suhteen myös päättävät, miten tietoa julkaistaan (Brown ja muut, 2022; Holzen, 2022; Marasi & Bennett, 2016). Yleisimmin merkityksellisenä pidetään julkaistavan palkkaustiedon määrää (Taulukko 1) (Colella ja muut, 2007; Marasi & Bennett, 2016). Brown ja muut (2022) kuitenkin tähdentävät, että myös tiedon oikea-aikaisuus sekä tarkkuus eli laatu on huomioitava. Tarkimmillaan organisaatiot voivat avata henkilökohtaiset ansiotulotiedot, kun taas osittaisessa läpinäkyvydessä julkaistaan anonyymejä tehtäväkohtaisia palkkahaarukoita tai keskipalkkoja (Arnold ja muut, 2018, s. 11-13; Brown ja muut, 2022; Colella ja muut, 2007). Viime kädessä palkkausta koskevan tiedon oikea-aikaisuuden ja laadun arvioi Brownin ja muiden (2022) mukaan tiedon vastaanottaja, joka punnitsee niitä suhteessa tietotarpeisiinsa. He korostavatkin määritelmässään palkkaustiedon relevanssia eli hyödyllisyyttä. Näkemys muistuttaa organisaatioiden läpinäkyvyyden kirjallisuuden ajatusta läpinäkyvyydestä tiedon vastaanottajan kokemuksena (Parris ja muut, 2016; Schnackenberg & Tomlinson, 2016).

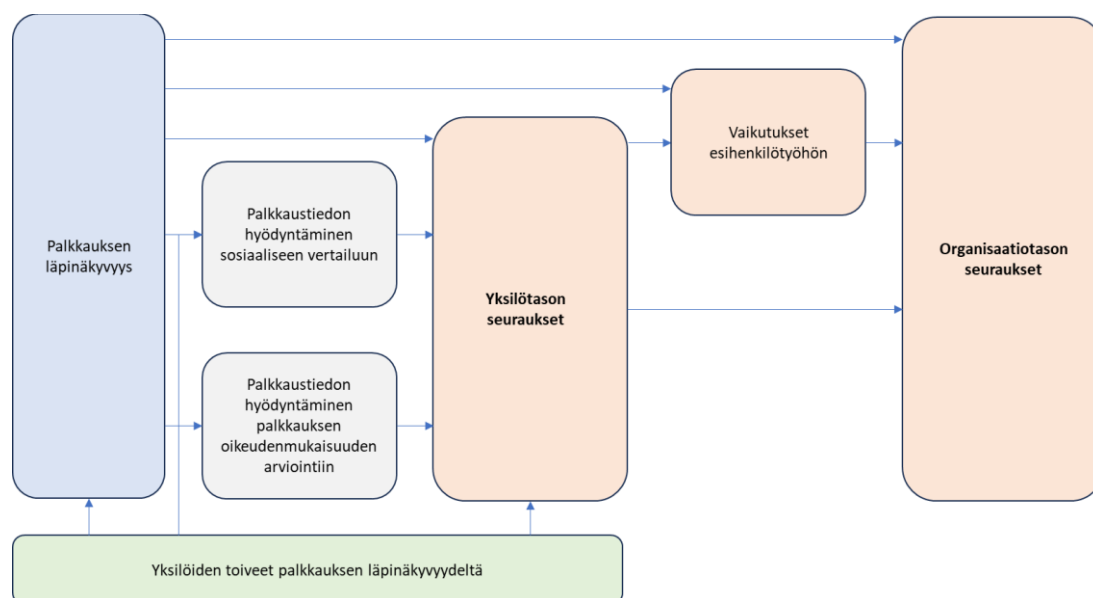
Taulukon 1 määritelmiä yhdistää näkemys organisaatiosta palkkaustiedon ensisijaisena viestijänä, joka päättää ja vastaa tietojen julkaisemisesta. Työntekijät puolestaan on roolitettu pääsääntöisesti tiedon vastaanottajiksi. (Arnold ja muut, 2018, s. 11-13; Brown ja muut, 2022; Colella ja muut, 2007; Marasi & Bennett, 2016.) Colella ja muut (2007) selittävät asetelman johtuvan palkkaustiedon asymmetriasta: organisaatiolla työnantajana on hallussaan kattavammin palkkaustietoa kuin työntekijöillä. Tietoa voi toisin sanoen jakaa tai olla jakamatta vain se, jolla sitä on. Henkilöstöammattilaisten ja esihenkilöiden onkin todettu tuntevan palkkausta koskevia asioita työntekijöitä paremmin jopa läpinäkyvyyden vallitessa (Moisio ja muut, 2012, s. 24-25, 31-33; Stofberg ja muut, 2022). Moisio ja muiden (2012, s. 72-73) palkkausviestintää selvittäneessä tutkimuksessa suomalaisten organisaatioiden työntekijät arvioivat esihenkilöt hyödyllisimmiksi palkkaustiedon lähteiksi. Siksi tutkijat kutsuivat esihenkilöitä palkkaustiedon välittäjiksi, joiden palkkausosaamisesta organisaation kuten henkilöstöyksikön tulee huolehtia samalla, kun se tiedottaa henkilöstöä palkkausta koskevista asioista organisaation

palkkausviestintäkanavissa. Taulukon 1 määritelmistä poiketen viestijän roolin voi siten tulkita jakautuvan viestintäpainotteiseen palkkaustiedon tuottajaan sekä vuorovaikutteempaan välittäjään.

Vaikka palkkauksen läpinäkyvyyden määritelmissä korostuu näkemys organisaatiolähtöisestä palkkaustiedon viestinnästä, ne tunnistavat tiedonvälitystä tapahtuvan myös työntekijälähtöisesti. Tämä ilmenee määritelmiin sisällytetystä työnantajan oikeudesta kieltää työntekijöitä keskustelemasta palkkauksesta keskenään tai ulkopuolisten kanssa (Taulukko 1) (Arnold ja muut, 2018, s. 11-13; Colella ja muut, 2007; Marasi & Bennett, 2016). Todellisuudessa kiellot eivät kuitenkaan välttämättä hillitse työntekijöitä viestimästä omista palkkatiedoistaan. Cullenin ja Perez-Truglian (2022) aasialaisessa pankissa toteuttaman kokeen mukaan vain 45 % työntekijöistä oli noudattanut organisaation asettamaa keskustelukieltoa eikä ollut koskaan puhunut omasta palkastaan kollegansa kanssa. Suomalaisissa organisaatioissa kollegat ovatkin jopa useimmin käytettyjä palkkaustiedon tietolähteitä (Moisio ja muut, 2012, s. 31-32). Ainoastaan Brown ja muut (2022) huomioivat tällaisen epävirallisen tiedonvaihdon, sillä he määrittelevät palkkauksen läpinäkyvyyden pelkän organisaatiolähtöisen viestinnän sijaan laajemmin erilaisten toimijoiden välisenä palkkaustiedon viestintänä (Taulukko 1). Tällöin työntekijät yhtä lailla kuin työnantajan edustajat voivat toimia palkkaustietoa tuottavina ja välittävinä viestijöinä.

3 Palkkauksen läpinäkyvyyden seuraukset

Edellisessä luvussa on tarkasteltu, mitä palkitsemisen ja palkkauksen läpinäkyvyys tarkoittavat. Tässä luvussa käsitellään tutkimuskysymyksiä mukailleen, (2.b.) mihin avautuva palkkaustieto hyödynnetään ja (2.c.) millaisia seurauksia palkkauksen läpinäkyvyydellä on todettu yksilö- ja organisaatiotasolla. Vastauksia etsitään edellisen luvun tapaan palkkauksen läpinäkyvyyden tutkimuksista. Luvun rakenne perustuu Kuviossa 3 esitettyyn tiivistelmään palkkauksen läpinäkyvyyden (sininen laatikko), palkkaustiedon hyödyntämisen (harmaat laatikot) ja seurausten ilmenemisen (punertavat laatikot) keskinäisistä yhteyksistä sekä yksilöiden toiveiden (vihreä laatikko) vaikutuksia niihin. Ensimmäisessä alaluvussa käsitellään suoria sekä sosiaalisen vertailun ja oikeudenmukaisuuden arvioinnin välittämiä yksilötason seurauksia ja yksilöiden toiveita niiden muokkaajina. Toinen alaluku puolestaan keskittyy organisaatiotason seurauksiin. Niihin on sisällytetty vaikutukset esihenkilötyöhön, sillä luvussa 2.2 esihenkilöiden todettiin edustavan organisaatiota. Koska esihenkilötyö kuitenkin heijastuu edelleen organisaation seurauksiin kuten vaihtuvuuteen (Kuvio 3), niitä tarkastellaan viimeisessä luvussa 3.2.2 organisaatiotason seurausten välittäjinä.



Kuvio 3. Palkkauksen läpinäkyvyyden ja palkkaustiedon hyödyntämisen seuraukset ja yksilöllisten erojen vaikutus.

3.1 Yksilötason seuraukset

Palkkauksen läpinäkyvyyden on aiemmissa tutkimuksissa todettu johtavan erilaisiin myönteisiin ja kielteisiin työasenne-, työmotivaatio- ja käyttäytymisseurauksiin. Taulukossa 2 ne on ryhmitelty Kuviota 3 mukaillen suoriin sekä sosiaalisen vertailun ja oikeudenmukaisuuden arvioinnin kautta välittyviin seurauksiin. Kunkin seurauksen kohdalla palkkauksen läpinäkyvyyden vahvistavaa vaikutusta on kuvattu ylöspäin ja heikentävää vaikutusta alaspäin osoittavalla nuolella. Lisäksi Taulukossa 2 esitetään tiivistelmä tutkimusten tutkimusasetelmista ja niissä tarkastelluista palkkaustiedon osa-alueista, joilla voi SimanTov-Nachlielin ja Bambergerin (2021) mukaan olla merkitystä seurausten ilmenemiseen. Palkkaustieto on jaoteltu Arnoldin ja muiden (2018, s. 11-13) (ks. luku 2.2) määritelmää hyödyntäen lopputuloksiin (peruspalkka, tulospalkkio, työsuhde-edut), niiden määräytymisperusteisiin sekä epävirallisten palkkauskeskusteluiden kieltoon tai lupaan. Palkkauksen hallinnoinnin osa-alue sen sijaan on poimittu Brownin ja muiden (2022) määritelmästä. Sillä viitataan tässä työssä palkkausjärjestelmien suunnitteluun ja toimeenpanoon. Koska Brown ja muut (2022) painottavat myös tiedon tarkkuuden merkitystä läpinäkyvyyden seurauksille, se on ilmoitettu, mikäli tieto on artikkelissa mainittu.

Organisaatiolähtöinen palkkauksen läpinäkyvyys kasvattaa työntekijöiden tietämystä omasta ja muiden palkkauksesta (Taulukko 2). Cordon-Pozon ja muiden (2023) kyselytutkimuksen mukaan aktiivinen palkkausviestintä lisäsi espanjalaisissa organisaatioissa työskentelevien tietämystä organisaation työsuhde-eduista. Moision ja muiden (2012, s. 13, 48-49) laaja kysely puolestaan osoitti, että suomalaisissa julkisen ja yksityisen sektorin organisaatioissa palkkausta koskevista asioista viestiminen kasvatti työntekijöiden peruspalkkaustietämystä. Peruspalkkatietämys tarkoittaa peruspalkkauksen vaativuus- ja palkkatasojen sekä palkankorotusten ja palkkauspäätösten tuntemusta. Suoritustietämykseen eli suoriutumisen ja palkkakehityksen välisen yhteyden ymmärtämiseen pelkkä viestintä ei vaikuttanut. Vuorovaikutus esihenkilön kanssa sen sijaan kohensi sitä, mutta kollegoiden käyttö tietolähteenä heikensi. Organisaatiolähtöisen palkkaustiedon puutteen onkin todettu johtavan peräti työkäyttämiseen saakka heijastuviin palkitsemisen

virhearvioihin. Ne kuitenkin korjaantuvat oikean palkkaustiedon saamisen myötä. (Cullen & Perez-Truglia, 2022.)

Palkitsemistietämyksen kohentuminen heijastuu positiivisesti palkkatyytyväisyyteen, mutta avoin palkkausviestintä vaikuttaa myös suoraan työasenteisiin (Taulukko 2) (Moisio ja muut, 2012, s. 51-53). Dayn ja muiden (2011) yhdysvaltalaisen yliopiston työntekijöille tekemien kyselyiden mukaan tyytyväisyys peruspalkkaan, sen korotuksiin ja palkkauksen hallinnointiin kasvaa palkkauksen läpinäkyvyyden myötä. Myös tyytyväisyys peruspalkkausjärjestelmän rakenteeseen sekä työsuhde-etuihin kohenee, ja palkkaus koetaan useammin reiluksi (Cordon-Pozo ja muut, 2023; Moisio ja muut, 2012, s. 51-53; Scott ja muut, 2020). Futrell ja Jenkins (1978) sen sijaan havaitsivat varhaisessa case-tutkimuksessaan, että tulospalkkiotietojen avaaminen parantaa palkkatyytyväisyyden lisäksi työtyytyväisyyttä sekä työssä suoriutumista. Peruspalkkausta koskevan läpinäkyvyyden puolestaan on osoitettu vahvistavan työntekijöiden tunneperäistä sitoutumista työnantajaorganisaatioonsa (Day ja muut, 2012; Moisio ja muut, 2012, s. 54-57; Scheller & Harrison, 2018). Tämä selittää Scottin ja muiden (2020) kansainvälisen kyselytutkimuksen tuloksen, jonka mukaan palkkauksen läpinäkyvyys vähentää irtisanoutumisaikeita.

Taulukko 2. Palkkauksen läpinäkyvyyden yksilötason seuraukset.

Lähde	Tutkimusasetelma	Palkkaustiedon osa-alue	Seuraus
<i>Suorat seuraukset</i>			
Cordon-Pozo ja muut, 2023 Day ja muut, 2011	Kysely (n=828, Espanja) Case: kysely (n ₁ =688, n ₂ =580: USA)	Työsuhde-edut Peruspalkka (palkkahaarukat), määräytymisperusteet, hallinnointi	Työsuhde-etutytyväisyys ↑ Palkkatyytyväisyys ↑
Day ja muut, 2012	Case: kysely (n=804: USA)	Peruspalkka (palkkahaarukat), määräytymisperusteet, hallinnointi	Palkkatyytyväisyys ↑ Tunneperäinen sitoutuminen organisaatioon ↑
Futrell & Jenkins, 1978	Case: koe (n=508: USA)	Tulospalkkio (suuruus), määräytymisperusteet	Palkkatyytyväisyys ↑ Työtytyväisyys ↑ Suoriutuminen ↑
Moisio ja muut, 2012, s. 51-57	Kysely (n=5244, Suomi)	Peruspalkka, määräytymisperusteet, hallinnointi	Peruspalkka- ja suoritustietämys ↑ Palkkatyytyväisyys ↑ Tunneperäinen sitoutuminen organisaatioon ↑
Scheller & Harrison, 2018	Koe (n=293: USA)	Peruspalkka (palkkahaarukat)	Palkkatyytyväisyys ↑ Tunneperäinen sitoutuminen organisaatioon ↑
Scott ja muut, 2020	Kysely (n=482: El Salvador, Guatemala, Nicaragua, Puola, Saksa, USA)	Keskustelulupa, määräytymisperusteet	Palkkatyytyväisyys ↑ Palkkauksen reiluuden kokemukset ↑ Irtisanoutumisaikeet ↓
<i>Sosiaalisen vertailun kautta välittyvät seuraukset: Palkkaerot, vertikaaliset</i>			
Cullen & Perez-Truglia, 2022	Case: koe (n=2060: Kaakkois-Aasia)	Peruspalkka (keskipalkat), keskustelukielto	Suoriutuminen ↑ Ura- ja palkkakehitysodotukset ↑
Lawler, 1965	Kysely (n=568: USA)	Peruspalkka (palkkahaarukat)	Palkkatyytyväisyys ↓ (matalasti palkatut)
Liu ja muut, 2020	Koe (n=128)	Peruspalkka (suuruus)	Rehellisyys ↓ Palkkakehityspyrkimykset ↑
Ma ja muut, 2023	Kysely (n=291, Kiina)	Peruspalkka (suuruus)	Positiiviset tunteet ↑ Suoriutuminen ↑

↑= seuraus vahvistuu/lisääntyy/yleistyy; ↓= seuraus heikkenee/vähentyy/harvenee

Taulukko 2. Palkkauksen läpinäkyvyyden yksilötason seuraukset (jatkuu edelliseltä sivulta).

Lähde	Tutkimusasetelma	Palkkaustiedon osa-alue	Seuraus
<i>Sosiaalisen vertailun kautta välittyvät seuraukset: Palkkaerot, horisontaaliset</i>			
Bamberger & Belogolovsky, 2017	Koe (n=146: Singapore)	Tulospalkkio	Kateus ↑ (matalasti palkitut) Kollegoiden auttaminen ↓ (matalasti palkitut)
Baggio & Marandola, 2023	Koe (n=2700: Saksa, Espanja, Puola)	Peruspalkka (keskipalkat)	Suoriutuminen ↓ (matalasti palkatut) Palkankorotuspyynnöt ↑ (matalasti palkatut) Palkankorotuspyynnöt ↓ (korkeasti palkatut)
Belogolovsky ja muut, 2016	Koe (n=146: Singapore)	Tulospalkkio	Avunpyyntöjen kohdentuminen korkeimmin palkituille ↑
Bloom, 1999	Tilastotutkimus (n=1644, Kanada, USA)	Peruspalkka (suuruus)	Suoriutuminen ↑ (korkeasti palkatut) Suoriutuminen ↓ (matalasti palkatut)
Breza ja muut, 2018	Koe (n=378: Intia)	Peruspalkka (suuruus), tulospalkkio (suuruus), keskustelukiello	Poissaolot ↑ Yhteistyö ↓ (kaikki) Suoriutuminen ↓ (matalasti palkatut)
Card ja muut, 2012	Case: koe (n=6411: USA)	Peruspalkka (suuruus)	Irtisanoutumisaikeet ↑ (matalasti palkatut) Palkkatyytyväisyys ↓ (matalasti palkatut), Työtyytyväisyys ↓ (matalasti palkatut),
Cullen & Perez-Truglia, 2022	Case: koe (n=2060: Kaakkois-Aasia)	Peruspalkka (keskipalkat)	Suoriutuminen ↓ (matalasti palkatut) Palkkatyytyväisyys ↓ (matalasti palkatut) Työtyytyväisyys ↓ (matalasti palkatut)
Flynn, 2022	Tilastotutkimus (USA)	Peruspalkka (suoriutumiseen perustuvat korotukset)	Suoriutuminen ↑ (matalasti palkatut)
Grabner & Martin, 2021	Case (USA)	Tulospalkkio, keskustelukiello	Suoriutuminen ↑↓
Kelly ja muut, 2020	Haastattelu (n=56: Kanada) Koe (n=124)	Tulospalkkio (suuruus), määrätymisperusteet	Suoriutuminen ↑
Obloj & Zenger, 2017	Case: koe	Tulospalkkio (ryhmä, ei yksilö), määrätymisperusteet	Tuottavuus ↓ (matalasti palkitut tiimit)
Ockenfels ja muut, 2015	Case: kysely (n=4997: Saksa, USA)	Tulospalkkio (suuruus/osuus), määrätymisperusteet	Työtyytyväisyys ↓ Suoriutuminen ↓
Ma ja muut, 2023	Kysely (n=291, Kiina)	Peruspalkka (suuruus)	Negatiiviset tunteet ↑ Suoriutuminen ↓
Schnauffer ja muut, 2022	Koe (n=249: Saksa) Case: kysely (n=327/102: Saksa) Koe (n= 157: Iso-Britannia)	Peruspalkka (palkkahaarukat)	Kateus ↑ Työtyytyväisyys ↓

Taulukko 2. Palkkauksen läpinäkyvyyden yksilötason seuraukset (jatkuu edelliseltä sivulta).

Lähde	Tutkimusasetelma	Palkkaustiedon osa-alue	Seuraus
<i>Oikeudenmukaisuuden arvioinnin kautta välittyvät seuraukset: Jaon oikeudenmukaisuus</i>			
Alterman ja muut, 2021	Koe (n=196: Kiina)	Määräytymisperusteet, keskustelulupa	Luottamus organisaatioon ↑ Irtisanoutumisaikeet ↓
Day ja muut, 2011	Case: kysely (n ₁ =688, n ₂ =580: USA)	Peruspalkka (palkkahaarukat), määräytymisperusteet, hallinnointi	Palkkatyytyväisyys ↑
Day ja muut, 2012	Case: kysely (n=804: USA)	Määräytymisperusteet	Palkkatyytyväisyys ↑ Tunneperäinen sitoutuminen organisaatioon ↑
Hartmann & Slapničar, 2012	Kysely (n=139: Slovenia)	Peruspalkka (suuruus)	Sisäinen motivaatio
Scheller & Harrison, 2018	Koe (n=293: USA)	Peruspalkka (palkkahaarukat)	Palkkatyytyväisyys ↑↓
SimanTov-Nachlieli & Bamberger, 2021	Koe (n=321: Iso-Britannia, Kanada, USA)	Peruspalkka (suuruus), määräytymisperusteet, hallinnointi	Negatiiviset tunteet ↑ (matalasti palkatut) Vastuuton työkäyttäytyminen (organisaatio) ↑ (matalasti palkatut) Vastuuton työkäyttäytyminen (työyhteisö) ↑ (matalasti palkatut)
Stofberg ja muut, 2022	Kysely (n=299: Etelä-Afrikka)	Peruspalkka (palkkahaarukat), määräytymisperusteet	Irtisanoutumisaikeet ↓
<i>Oikeudenmukaisuuden arvioinnin kautta välittyvät seuraukset: Menettelytapojen oikeudenmukaisuus</i>			
Day ja muut, 2011	Case: kysely (n ₁ =688, n ₂ =580: USA)	Peruspalkka (palkkahaarukat), määräytymisperusteet, hallinnointi	Jaon oikeudenmukaisuus ↑ Palkkatyytyväisyys ↑
SimanTov-Nachlieli & Bamberger, 2021	Koe (n=321: Iso-Britannia, Kanada, USA)	Peruspalkka (suuruus), määräytymisperusteet, hallinnointi	Vastuuton työkäyttäytyminen (organisaatio) ↓ (matalasti palkatut)
Stofberg ja muut, 2022	Kysely (n=299: Etelä-Afrikka)	Peruspalkka (palkkahaarukat), määräytymisperusteet	Irtisanoutumisaikeet ↓

↑= seuraus vahvistuu/lisääntyy/yleistyy; ↓= seuraus heikkenee/vähentyy/harvenee

Taulukko 2. Palkkauksen läpinäkyvyyden yksilötason seuraukset (jatkuu edelliseltä sivulta).

Lähde	Tutkimusasetelma	Palkkaustiedon osa-alue	Seuraus
<i>Oikeudenmukaisuuden arvioinnin kautta välittyvät seuraukset: Informationaalinen oikeudenmukaisuus</i>			
Day ja muut, 2011	Case: kysely (n ₁ =688, n ₂ =580: USA)	Peruspalkka (palkkahaarukat), määräytymisperusteet, hallinnointi	Palkkatyytyväisyys ↑
Marasi ja muut, 2018	Kysely (n=621: USA)	Peruspalkka (palkkahaarukat, keskipalkat), määräytymisperusteet, keskustelulupa	Jaon oikeudenmukaisuus ↑ Organisaatiokansalaisuus ↑ Vastuuton työkäyttäytyminen ↓
<i>Oikeudenmukaisuuden arvioinnin kautta välittyvät seuraukset: Ihmisten välinen oikeudenmukaisuus</i>			
Day ja muut, 2011	Case: kysely (n ₁ =688, n ₂ =580: USA)	Peruspalkka (palkkahaarukat), määräytymisperusteet, hallinnointi	Palkkatyytyväisyys ↑

↑= seuraus vahvistuu/lisääntyy/yleistyy; ↓= seuraus heikkenee/vähentyy/harvenee

3.1.1 Sosiaalisen vertailun kautta välittyvät yksilötason seuraukset

Palkkauksen läpinäkyvyys tarjoaa organisaation jäsenille mahdollisuuden hyödyntää palkkausta koskevaa tietoa oman ja muiden palkkauksen vertailuun (Kuvio 3). Sosiaalinen vertailu on ihmisille luontaista. Sen pyrkimyksenä on varmistua omasta suhteellisesta paremmuudesta, minkä vuoksi itseä verrataan sekä ylös- että alaspäin ja verrokrit valitaan läheltä. (Fleischmann ja muut, 2021; Gerber ja muut, 2018.) Blaun (1994) mukaan omaa palkkausta vertaillaan organisaation sisällä tai organisaatioiden välillä, mutta myös omaan palkkaushistoriaan, omiin taloudellisiin tarpeisiin tai sosiaaliseen lähipiiriin kuten ystäviin. Organisaatiolähtöinen palkkauksen läpinäkyvyys johtaa vertailuun erityisesti organisaatioiden sisällä. Tällöin verrataan palkkausta maantieteellisesti ja organisaatorakenteessa lähimpänä oleviin kuten horisontaalisesti samalla organisaatiotasolla tai vertikaalisesti itsen ylä- tai alapuolella työskenteleviin. (Cullen & Perez-Truglia, 2022; Obloj & Zenger, 2017.) Vertailukohteen merkityksellisyys ja vertailun yleisyys lisääntyvät, mitä lähempänä vertailijaa verrokki työskentelee (Breza ja muut, 2018).

Palkkauksen läpinäkyvyyden seurauksena omaa peruspalkkaa verrataan vertikaalisesti joko esihenkilöön tai alaisiin. Ma'n ja muiden (2023) kiinalaisille työntekijöille tekemässä kyselytutkimuksessa ilmeni, että palkkaero omaan esihenkilöön inspiroi ja herätti työntekijöissä ihailua sekä optimismia (Taulukko 2). Positiiviset tunnereaktiot kannustivat työntekijöitä suoriutumaan paremmin. Vertikaaliset peruspalkkaerot saatetaan näin kokea ura- ja palkkakehitysmahdollisuuksina, jotka voidaan saavuttaa suoriutumistasoa nostamalla (Cullen & Perez-Truglia, 2022; Liu ja muut, 2020). Kehittymishalu voi kuitenkin ohjata myös kyseenalaiseen suoriutumiseen. Liun ja muiden (2020) kokeessa työntekijöiden rooliin nimetyt koehenkilöt esittivät budjetointitarpeita epärehellisemmin, kun peruspalkkaero esihenkilöroolissa toimiviin oli suuri (Taulukko 2). Sen sijaan eron pienentyessä rehellisyys vahvistui. Liian pieniksi koetut palkkaerot puolestaan voivat heikentää esihenkilöiden palkkatyytyväisyyttä kuten Lawler (1965) havaitsi pioneeritutkimuksessaan. Kyselytutkimukseen osallistuneiden Yhdysvaltain julkishallinnon esihenkilöiden palkkatyytyväisyys oli heikointa, jos he kokivat oman peruspalkkauksensa liian pieneksi joko esihenkilöönsä tai alaisiinsa nähden.

Palkkaerojen suuruuden sijaan horisontaalisessa, kollegoiden suuntaan tehtävässä peruspalkkojen vertailussa seurausten kannalta merkityksellistä on vertailijan sijoitus suhteessa verrokkeihinsa (Taulukko 2). Cardin ja muiden (2012) sekä Cullenin ja Perez-Truglian (2022) case-organisaatioissa toteuttamien kokeiden mukaan peruspalkkojen avaaminen laskee matalasti palkattujen työntekijöiden palkka- ja työtyytyväisyyttä, kun taas korkea palkka-asema ei vaikuta työasenteisiin. Alipalkkauksesta johtuva tyytymättömyys voi kannustaa pyytämään palkankorotusta, lisätä poissaoloja tai aktivoida etsimään uutta työtä (Baggio & Marandola, 2023; Breza ja muut, 2018; Card ja muut, 2012). Korkeasti palkattujen palkankorotuspyynnöt puolestaan harvenevat, mutta poissaolot yleistyvät, jos matalasti palkitut alkavat kohdella edunsaajia epäasiallisesti (Baggio & Marandola, 2023; Breza ja muut, 2018). Heidän suoriutumistasonsa voi silti pysyä muuttumattomana tai parantua toisin kuin matalasti palkatuilla, joilla sen havaittiin heikkenevän (Baggio & Marandola, 2023; Bloom, 1999; Breza ja muut, 2018). Cullenin ja Perez-Truglian (2022) kokeessa matalimmin palkittujen pankin työntekijöiden työtuntien määrä vähenikin keskimäärin 9,4 %, jos kollegan palkka oli heidän palkkaansa 10 % korkeampi. Suorituslaskun sijaan matalasti palkitut työntekijät voivat myös reagoida lopettamalla työskentelyn heti vähimmäistavoitetason saavutettuaan (Baggio & Marandola, 2023).

Toisin kuin peruspalkan, tulospalkkioiden horisontaalinen vertailu joko lannistaa tai kannustaa matalimmin palkittuja työntekijöitä suoriutumaan tavoitemittaristojen suuntaisesti (Taulukko 2). Obloj'n ja Zengerin (2017) case-tutkimuksessa matala tulospalkka-asema tiimikohtaisessa tulospalkkauksessa laskee tiimin tuottavuutta 1–3 %, mitä lähempänä maantieteellisesti tai organisaatiorakenteessa edunsaajat olivat palkkiotta jääneitä. Vastaavasti matala palkka-asema henkilökohtaisten tulospalkkioiden jaossa heikentää suoriutumista, mutta myös työtyytyväisyyttä (Grabner & Martin, 2021; Ockenfels ja muut, 2015). Grabner ja Martin (2021) kuitenkin totesivat pitkittäisessä case-tutkimuksessaan suoriutumisen laskun vain, jos suoriutumisen ja palkkioiden yhteys ei ollut työntekijöille selvä. Selkeä yhteys saattaakin kannustaa matalasti palkittuja ponnistelemaan

parempiin suorituksiin palkkakehityksen toivossa (Flynn, 2022; Kelly ja muut, 2020). Motiivina voi toimia lisäksi pyrkimys säilyttää ammatillinen maine kollegiaalisessa vertailussa (Kellyn ja muut, 2020). Palkkiotaso tulkitaan tällöin viestinä verrokkien osaamisen tasosta kuten Belogolovskyn ja muiden (2016) tutkimuksessa. Heidän kokeessaan tiimin jäsenten tulospalkkiot määräytyivät suhteellisen suoriutumistason mukaan, ja palkkioiden jaon julkaisemisen jälkeen matalimmin palkitut kohdensivat avunpyyntönsä korkeimmin palkituille. Työntekijät hyödynsivät näin palkkaustietoa kollegoidensa osaamisen tunnistamiseen ja edelleen oman suoritus- ja palkkaustasonsa parantamiseen.

Horisontaalisessa vertailussa todetut palkkaerot herättävät vertailijoissa vaihtelevia tunteita, jotka voivat heijastua työasenteisiin, yhteistyöhön ja suoriutumiseen (Taulukko 2). Laboratorio-olosuhteissa on havaittu, että palkkauksen läpinäkyvyyden myötä omia ennako-odotuksia heikommaksi paljastunut perus- tai tulospalkkioasema herättää kauteutta korkeammin palkittuja kohtaan. Kateus laskee työtyytyväisyyttä ja voi vähentää yhteistyöstä motivoituvien halua auttaa korkeasti palkittuja kollegoitaan. (Bamberger & Belogolovsky, 2017; Schnauffer ja muut, 2022.) Ma'n ja muiden (2023) työssäkäyville kii-nalaisille suunnatun kyselytutkimuksen mukaan horisontaaliset palkkaerot saavat myös halveksumaan korkeammin palkattuja kollegoita, mikä edelleen heikentää suoriutumista. Vastaavasti suoriutuminen saattaa laskea, jos palkkaerot saavat tuntemaan vahingoniloa muiden heikommasta palkka-asemasta tai ylpeyttä omasta paremmuudesta. Sen sijaan epäreiluilta tuntuvat perus- tai tulospalkkaerot heikentävät yksilön suoriutumista ja yhteistyön tekemistä. Oikeutetuiksi koetut palkkaerot korjaavat näitä negatiivisia seurauksia. (Breza ja muut, 2018; Grabner & Martin, 2021.)

3.1.2 Oikeudenmukaisuuden arvioinnin kautta välittyvät yksilötason seuraukset

Työntekijät hyödyntävät organisaatioiden viestimää palkkaustietoa oikeudenmukaisuuden arviointiin kaikilla neljällä oikeudenmukaisuuden ulottuvuudella (Kuvio 3) (Day ja muut, 2011). Jaon oikeudenmukaisuus on sosiaalista vertailua, jossa yksilöt punnitsevat Adamsin (1963) motivaatioteorioihin lukeutuvan tasasuhtateorian mukaan omaa ja

verrokeiksi valitsemiensa henkilöiden palkitsemisen suuruutta sen eteen tehtyyn työhön ja työn tuloksiin. Palkitseminen koetaan oikeudenmukaiseksi, jos se suhteutuu tämän panos-palkkiosuhteen mukaisesti eikä määräydy jokaiselle tasasuuruksena. (Maaniemi, 2015.) Menettelytapojen oikeudenmukaisuuden kokemuksiin vaikuttavat puolestaan palkitsemisen määräytymisen prosessien sekä päätöksentekijöiden toiminnan johdonmukaisuus, puolueettomuus, tietojen tarkkuus, oikaistavuus, edustavuus ja eettisyys. Sen sijaan päätöksentekijän käyttäytyminen muita kohtaan muokkaa ihmisten välistä ja palkitsemispäätösten perusteluiden oikea-aikaisuus, määrä ja laatu informatiivisuuden oikeudenmukaisuutta. (ks. Colquitt, 2001; Maaniemi, 2015.) Oikeudenmukaisuuden ulottuvuuksien erojen vuoksi onkin ymmärrettävää, että SimanTov-Nachlieli ja Bamberger (2021) ovat esittäneet palkkauksen läpinäkyvyyden herättämien oikeudenmukaisuuden kokemusten vaihtelevat riippuen avatun palkkaustiedon osa-alueesta sekä tarkkuudesta.

Anonyymien palkkaustietojen läpinäkyvyys lisää oikeudenmukaisuuden kokemuksia, kun taas yksilöivien tietojen avaaminen saattaa myös vähentää niitä. Dayn ja muiden (2011) case-tutkimuksessa työntekijöiden kokemus jaon oikeudenmukaisuudesta vahvistui niin suoraan kuin menettelytapojen oikeudenmukaisuuden välityksellä, jos he kokivat organisaation viestivän peruspalkka- ja palkkauksen määräytymisperusteista ja hallinnoinnista läpinäkyvästi (Taulukko 2). Marasin ja muiden (2018) kyselytutkimuksen mukaan tällainen anonyymi palkkausviestintä puolestaan vahvistaa ensin informatiivisuuden ja sen välityksellä jaon oikeudenmukaisuutta. Dayn tutkimusryhmästä poiketen he kuitenkin tarkastelivat vain näitä kahta oikeudenmukaisuuden ulottuvuutta kaikkien neljän sijaan. Vastaavasti kokeessaan kahteen – jaon ja menettelytapojen oikeudenmukaisuuteen – keskittyneet Stofberg ja muut (2022) sekä SimanTov-Nachlieli ja Bamberger (2021) havaitsivat Dayn ja kumppaneiden (2011) tavoin palkkauksen läpinäkyvyyden vaikuttavan molempiin. Edellisten kyselytutkimuksen mukaan anonyymien peruspalkka- ja palkkauksen ja niiden määräytymisperusteiden julkaiseminen oli yhteydessä oikeudenmukaisuuden kokemuksiin molemmilla ulottuvuuksilla, kun taas SimanTov-Nachlielin ja Bambergerin kokeessa vain menettelytapojen oikeudenmukaisuus koheni perusteiden

avoimuuden ansiosta. Yksilöivien peruspalkkatietojen julkaiseminen sen sijaan vähensi matalasti palkittujen työntekijöiden oikeudenmukaisuuden kokemuksia (SimanTov-Nachlielin ja Bembergerin, 2021).

Palkkauksen läpinäkyvyyden muokkaamat jaon oikeudenmukaisuuden kokemukset ovat yhteydessä vaihteleviin seurauksiin (Taulukko 2). Anonyymien peruspalkkahaarukoiden sekä niiden määrätymisperusteiden ja hallinnon läpinäkyvyys heijastuu jaon oikeudenmukaisuuden kautta positiivisesti työntekijöiden palkkatyytyväisyyteen (Day ja muut, 2011). Schellerin ja Harrisonin (2018) kokeessa palkkahaarukoiden julkaiseminen paransi palkkatyytyväisyyttä voimakkaimmin, jos jako oli ennakkoon arvioitu epäoikeudenmukaiseksi ja avaaminen kumosi uskomuksen. Jaon epäoikeudenmukaisuuden paljastuminen laskee palkkatyytyväisyyttä. Day ja muut (2012) puolestaan totesivat palkkauksen määrätymisperusteiden johtavan organisaatioon kohdistuvan tunneperäisen sitoutumisen vahvistumiseen. Vastaavasti jaon oikeudenmukaisuuden toteutuessa palkkauksen läpinäkyvyys voi vahvistaa luottamusta organisaatioon ja edelleen vähentää irtisanoutumisaikkeitä (Alterman ja muut, 2021; Stofberg ja muut, 2022). Jos peruspalkkojen jako kuitenkin arvioidaan epäoikeudenmukaiseksi yksilöiviä palkkatietoja vertailemalla, se herättää matalasti palkatuissa negatiivisia tunteita kuten turhautumista ja vihaa. Ne saattavat purkautua sekä organisaatioon että työyhteisöön kohdistuvaksi vastuuttomaksi työkäyttäytymiseksi. (SimanTov-Nachlieli & Bamberger, 2021.) Lisäksi yksilöivien palkkatietojen avoimuus muokkaa jaon oikeudenmukaisuuden ja sisäisen motivaation välistä yhteyttä (Hartmann & Slapničar, 2012).

Muiden kuin jaon oikeudenmukaisuuden kokemusten välittämiä palkkauksen läpinäkyvyyden seurauksia on tiettävästi tutkittu ja havaittu vähemmän (Taulukko 2). Menettelytapojen ja jossain määrin informatiivisuuden ja ihmisten välisen oikeudenmukaisuuden kokemusten on osoitettu parantavan palkkatyytyväisyyttä (Day ja muut, 2011). SimanTov-Nachlieli ja Bamberger (2021) puolestaan totesivat menettelytapojen oikeudenmukaisuuden johtavan päinvastaisiin työkäyttäytymisseurauksiin kuin jaon oikeudenmukaisuuden kokemusten. Heidän kokeessaan palkkauksen määrätymisperusteiden

läpinäkyvyys lisäsi matalasti palkattujen kokemaa menettelytapojen oikeudenmukaisuutta, jolloin organisaatioon kohdistuva vastuuton työkäyttäytyminen väheni. Myös irtisanoutumisaikheet voivat vähentyä (Stofberg ja muut, 2022). Sen sijaan SimanTov-Nachlieli ja Bamberger (2021) eivät havainneet muutoksia työyhteisöön kohdistuvassa vastuuttomassa käyttäytymisessä toisin kuin Marasi ja muut (2018) kyselytutkimuksessaan. Nämä totesivat peruspalkkahaarukoiden ja niiden määräytymisperusteiden avoimuuden lisäävän organisaatiokansalaisuutta ja vähentävän vastuutonta työkäyttäytymistä. Organisaatiokansalaisuus ilmenee sekä organisaatioon että ihmisiin kohdistuvana omaehtoisena ja positiivisena työroolin ylittävänä työyhteisötoimintana. Marasin ja Bennettin (2018) tutkimuksessa positiiviset käyttäytymisseuraukset välittyivät informaation oikeudenmukaisuuden kokemusten kautta.

3.1.3 Toiveet yksilötason seurausten muokkaajana

Yksilöiden toiveet palkkauksen läpinäkyvyydestä ja niiden toteutuminen muokkaavat palkkauksen läpinäkyvyyden yksilötason seurauksia (Kuvio 3). Brajen ja Kuvačin (2022) slovenialaisessa kyselytutkimuksessa palkkauksen läpinäkyvyyteen myönteisimmin suhtautuivat julkisen sektorin työntekijät, jotka uskoivat avoimen palkkausviestinnän johtavan positiivisiin työasenne-, työmotivaatio- ja suoriutumisseurauksiin. Smit ja Montag-Smit (2018) osoittivatkin yhdysvaltalaisille työntekijöille tekemässä kyselyssään, että läpinäkyvyyttä toivovien työtyytyväisyys ja oikeudenmukaisuuden kokemukset paranivat avoimuuden myötä. Sen sijaan salaamista alun perin toivoneilla työtyytyväisyys ja oikeudenmukaisuuden kokemukset päinvastoin heikkenivät. Heille palkkauksen läpinäkyvyys voi lisäksi olla viesti organisaation pahantahtoisuudesta, jolloin luottamus siihen heikkenee. Läpinäkyvyyttä toivoneet puolestaan tulkitsevat palkkaustietojen avaamisen hyväntahtoisuutena ja luottamusta herättävänä. (Montag-Smit & Smit, 2021.) Smit ja Montag-Smit (2018) painottavatkin, että palkkauksen läpinäkyvyyden seurausten kannalta olennaista on työntekijöiden toiveiden ja organisaation toteutuksen yhteensopivuus.

Palkkaustiedon jakaminen on edellytys palkkauksen läpinäkyvyyden toteuttamiselle, mutta yksilöiden toiveet erityisesti peruspalkkaustiedon jakamisesta vaihtelevat (Kuvio 3). Cullenin ja Perez-Truglian (2022) kyselyyn vastanneista kaakkoisaasialaisen pankin työntekijöistä 75 % vastusti henkilöivien peruspalkkatietojen julkaisemista, mutta 65 % kannatti anonyymisti toteutettua peruspalkan avaamista. Haluttomimmin organisaatiolähtöiseen peruspalkkatiedon avaamiseen suhtautuvat sukupuolesta riippumatta vanhimmat sekä korkeimmin palkatut työntekijät, jotka voivat olla valmiita peräti maksamaan palkkatasonsa viestimättä jättämisestä (Cullen & Perez-Truglia, 2019; Scott ja muut, 2015). Korkean lisäksi matala palkka-asema voi hillitä halua jakaa peruspalkkatietoa myös työntekijälähtöisesti epävirallisissa keskusteluissa, jos oma maine tai yhteenkuuluvuus on yksilölle tärkeää (Smit & Montag-Smit, 2019). Peruspalkka koetaankin usein arkaluontoiseksi, yksityisyydensuojan piiriin kuuluvaksi tiedoksi, jonka uskotaan vahingoittavan yksilön mainetta tai ihmissuhteita työpaikalla (Cullen & Perez-Truglia, 2019; Smit & Montag-Smit, 2019.) Jos sosiaaliset riskit kuitenkin arvioidaan tiedon jakamisen hyötyjä pienemmiksi kuten irtisanoutumisen kynnyksellä, oma palkka voidaan julkaista jopa organisaation ulkopuolisilla palkkavertailusivustoilla (Brown ja muut, 2023). Yksilöiden toiveet palkkauksen läpinäkyvyydestä voivat näin muuttua tilannekohtaisesti jopa päinvastaisiksi.

3.2 Organisaatiotason seuraukset

Palkkauksen läpinäkyvyyden yksilötason seuraukset voivat heijastua ja kumuloitua organisaatiotasoisiksi muutoksiksi (Alterman ja muut, 2021; Stofberg ja muut, 2022). Vaikka sekä sosiaalisen vertailun paljastamien palkkaerojen että oikeudenmukaisuuden kokemusten heijastuminen yksilötasolta organisaatiotasolle on laajalti johtamiskirjallisuudessa dokumentoitu (ks. Colquitt ja muut, 2001; Colquitt ja muut, 2013; Downes & Choi, 2014), palkkauksen läpinäkyvyyden näkökulmasta tällaista heijastumista on Stofbergin ja muiden (2022) mukaan tutkittu vielä vähän. Tutkimusaukon saattavat selittää avoimen palkkausviestintäkäytännön harvinaisuus yksityissektorilla sekä tutkimusaiheen uutuus. Esimerkiksi Kroatiassa kolmannes ja Yhdysvalloissa kaksi kolmannesta yksityissektorin

organisaatiosta noudattaa täyttä palkkasalaisuutta, kun taas kroatialaisista julkisista organisaatioista vain noin 3 % ja yhdysvaltalaisista 15 % viestii palkkauksesta minimalistisesti (Braje & Kuvač, 2022; Hegewisch ja muut, 2011, ks. Brown ja muut, 2022). Palkkasalaisuudesta on kuitenkin 2000-luvulla alettu sääntelyn velvoittamana siirtyä kohti läpinäkyvyyttä sekä Euroopassa että Pohjois-Amerikassa. Sen vanavedessä aiheen tutkimukset ovat lisääntyneet voimakkaasti. (Brown ja muut, 2022.)

Organisaatioiden viimeaikainen siirtyminen kohti palkkauksen läpinäkyvyyttä näkyy myös Taulukkoon 2 kootuissa tutkimuksissa. Valtaosa viestintäkäytännön suorista sekä palkkaerojen havainnoinnin ja oikeudenmukaisuuden kokemusten välittämiä seurauksia selvittäneistä tutkimuksista on julkaistu tällä vuosikymmenellä. Lisäksi palkkaeroja tarkasteleissa tutkimuksissa on hyödynnetty kansallisia tilastoaineistoja. Tämä on tullut mahdolliseksi maissa, joissa lainsäädännöllä on alettua velvoittaa organisaatioita julkaisemaan palkkatietoja (ks. esim. Bennedsen ja muut, 2022). Tilastotutkimusten rinnalle Taulukkoon 2 on valittu kattavia tapaus- ja kyselytutkimuksia. Esihenkilötyön välittämiä seurauksia käsitellään myös laboratorio-olosuhteissa tehtyjen tutkimusten kautta. Varsinkin tapaustutkimukset ja kokeet auttavat ymmärtämään esihenkilötyön arkea, jossa palkkauksen läpinäkyvyyden yksilötason seuraukset kohdataan ennen kuin ne heijastuvat myönteisiksi tai kielteisiksi organisaatiotason muutoksiksi (Kuvio 3).

Taulukko 3. Palkkauksen läpinäkyvyyden organisaatiotason seuraukset.

Lähde	Tutkimusasetelma	Palkkaustiedon osa-alue	Seuraus
<i>Suorat seuraukset</i>			
Arnold ja muut 2018	Kysely (n=526, Sveitsi)	Peruspalkka, tulospalkkio, edut, määräytymisperusteet, hallinnointi, keskustelulupa	Palkkauksen vaikuttavuus ↑ (loputulokset, määräytymisperusteet, hallinnointi, keskustelulupa) Sosiaalinen pääoma ↑ (määräytymisperusteet) Organisaation suoriutuminen ↑ (määräytymisperusteet) Vaihtuvuus ↓ (määräytymisperusteet)
Moisio ja muut, 2012, s. 54-57	Kysely (n=5244, Suomi)	Peruspalkka, määräytymisperusteet, hallinnointi	Kehittymis- ja yhteistyöilmapiiri ↑↓ Kilpailuilmapiiri ↑
<i>Palkkaerojen havaitsemisen kautta välittyvät seuraukset</i>			
Bennedsen ja muut, 2022	Tilastotutkimus (Tanska)	Peruspalkka, tulospalkkio	Sukupuolten välinen palkkatasa-arvo ↑ Ylennykset ↑ (naiset) Työnhakijoiden kiinnostus ↑↓ (sukupuolesta riippuva) Työntekijöiden keskipalkka ↓ Organisaatioiden keskipalkka ↑ Tuottavuus ↓ Kannattavuus (muuttumaton) Organisaation suoriutuminen ↓
Bloom, 1999	Tilastotutkimus (n=1644, Kanada, USA)	Peruspalkka (suuruus)	Organisaation suoriutuminen ↓
Card ja muut, 2012	Case: koe (n=6411: USA)	Peruspalkka (suuruus)	Vaihtuvuus ↑ (matalasti palkituilla)
Cullen & Pakzad-Hurson, 2021	Tilastotutkimus (USA)	Peruspalkka	Keskipalkat ↓
Flynn, 2022	Tilastotutkimus (USA)	Peruspalkka (suuruus), määräytymisperusteet	Joukkueen suoriutuminen ↓
Kacperczyk & Balachandran, 2018	Tilastotutkimus (Ruotsi)	Peruspalkka (suuruus)	Työvoiman liikkuvuus yritysten välillä ↓ (vertikaaliset palkkaerot) Työvoiman liikkuvuus yritysten välillä ↑ (horisontaaliset palkkaerot)
Mas, 2017	Tilastotutkimus (USA)	Peruspalkka (suuruus), edut	Korkeimmat palkat ↓ Vaihtuvuus ↑
Obloj & Zenger, 2022	Tilastotutkimus (USA)	Peruspalkka, määräytymisperusteet	Palkkauksen oikeudenmukaisuus ↑ Palkkauksen tasa-arvo ↑ Palkkaerojen kaventuminen ↑
Sharkey ja muut, 2022	Tilastotutkimus (Iso-Britannia)	Peruspalkka	Työnantajamaine ↑ (kun sukupuolten välisiä palkkaeroja ei ole)

↑= seuraus vahvistuu/lisääntyy/yleistyy; ↓= seuraus heikkenee/vähentyy/harvenee

Taulukko 3. Palkkauksen läpinäkyvyyden organisaatiotason seuraukset (jatkuu edelliseltä sivulta).

Lähde	Tutkimusasetelma	Palkkaustiedon osa-alue	Seuraus
<i>Oikeudenmukaisuuden kokemusten kautta välittyvät seuraukset</i>			
Alterman ja muut, 2021	Kysely (n=2035: Kiina)	Määräytymisperusteet, keskustelukielto	Vaihtuvuus ↑↓
Nguyen ja muut, 2020	Koe (n=117: USA)	Peruspalkka (suuruus)	Työhakijoiden kiinnostus ↑
<i>Esihenkilötyön kautta välittyvät seuraukset</i>			
Bol ja muut, 2016	Koe (n=124: USA)	Tulospalkkio (suuruus), määrätymisperusteet	Tulospalkkioiden erojen kaventuminen ↑ Tulospalkkioiden jaon oikeudenmukaisuus ↑
Castilla, 2015	Case: tilastot (n ₁ =8898, n ₂ =9321: USA)	Tulospalkkio (suuruus), määrätymisperusteet	Tulospalkkioiden tasa-arvo ja yhdenvertaisuus ↑
Kuang ja muut, 2022	Koe (n=64, USA)	Tulospalkkio (suuruus), määrätymisperusteet	Tulospalkkiotoiveiden toteuttaminen ↑
Leventhal ja muut, 1972	Koe (n=44, USA)	Tulospalkkio (suuruus), määrätymisperusteet	Hyvin suoriutuvien palkkiotaso ↓ Huonosti suoriutuvien palkkiotaso ↑
Ockenfels ja muut, 2015	Case: kysely (n=4997: Saksa, USA)	Tulospalkkio (suuruus/osuus), määrätymisperusteet	Tulospalkkioiden erojen kaventuminen ↑
Ugarte & Rubery, 2021	Case: Haastattelu (n=21), tilastot, havainnointi	Peruspalkka (palkkahaarukat), tulospalkkio, määrätymisperusteet	Sukupuolten välinen tasa-arvo tulospalkkauksessa ↑ Sukupuolten välinen tasa-arvo ura- ja palkkakehityksessä ↓
Wong ja muut, 2023	Kysely (n=111 yritystä: Kiina)	Peruspalkka, tulospalkkio, määrätymisperusteet, keskustelulupa	Tulospalkkioiden erojen kaventuminen ↑ Läpinäkyvyyden ulottumattomissa olevien palkitsemistapojen pyynnöt ja myönnot ↑

↑= seuraus vahvistuu/lisääntyy/yleistyy; ↓= seuraus heikkenee/vähentyy/harvenee

3.2.1 Suorat, palkkaerojen havaitsemisen ja oikeudenmukaisuuden kokemusten kautta välittyvät organisaatiotason seuraukset

Perus- ja tulospalkkauksen läpinäkyvyys vaikuttaa organisaation sosiaaliseen pääomaan ja suoriutumiseen (Taulukko 3). Molempien palkanosien määräytymisperusteiden avoimuus lisää työntekijöiden keskinäistä yhteistyötä, tiedonvaihtoa ja osaamisen jakamista. Tulospalkkauksen perusteiden läpinäkyvyyden koetaan myös auttavan organisaatiota menestymään kilpailijoitaan paremmin. (Arnold ja muut, 2018, s. 26-27.) Sen sijaan peruspalkkatasojen sekä niiden korotusperusteiden tietämys heikentää, mutta suoritustavoitteiden ja suoriutumisen yhteyden tuntemus kohentaa kehittymis- ja yhteistyöilmapiiriä. Suoritustietämys vahvistaa kuitenkin samalla kilpailua työyhteisössä. (Moisio ja muut, 2012, s. 54-57.) Nämä vastakkaiset palkkauksen läpinäkyvyyden työilmapiirivaikutukset näkyvät myös tilastotutkimuksissa, joissa on selvitetty horisontaalisten palkkaerojen vaikutusta kilpailuhenkisten, yhteistyön sujuvuudesta riippuvaisten organisaatioiden suoriutumiseen. Flynnin (2022) NHL-joukkueiden palkkausta ja suoriutumista tarkastelleen tutkimuksen mukaan matalimmin palkittujen pelaajien hyökkäyspeli parani, kun palkankorotukset oli sidottu henkilökohtaiseen maalimäärään. Puolustaminen jäi tällöin vähemmälle, ja joukkueet hävisivät useammin. Päinvastoin kuin Flynn, Bloom (1999) havaitsi baseball-liigaa käsitelleessä tutkimuksessaan, että matalasti palkittujen pelaajien suoriutuminen heikkeni palkkauksen läpinäkyvyyden myötä. Tämä heijastui negatiivisesti sekä joukkueiden pelilliseen että taloudelliseen suoriutumiseen.

Tilastotutkimukset osoittavat, että palkkauksen läpinäkyvyys kaventaa palkkaeroja ja laskee keskipalkkoja (Taulukko 3). Mas (2017) totesi lakisääteisen palkkauksen läpinäkyvyyden laskeneen korkeimmin palkattujen yhdysvaltalaisen kaupunginjohtajien palkkoja 7 %. Pudotusta ei kompensoitu lisäämällä muiden aineellisten palkitsemistapojen käyttöä. Työntekijätasolla palkkojen alentamisen sijaan korkeimmin palkittujen palkkakehitys hidastuu, kun taas matalasti sekä epäoikeudenmukaisesti palkittujen palkkoja korotetaan (Bennedsen ja muut, 2022; Obloj & Zenger, 2022). Bennedsen ja muut (2022) havaitsivatkin, että tanskalaisissa organisaatioissa lakisääteinen palkkauksen läpinäkyvyys kavensi perusteettomia sukupuolten välisiä palkkaeroja 13 %. Lisäksi naiset ylenivät

organisaatioissa miehiä useammin, mutta eivät olemassa oleviin vaan uutena luotuihin seniorirooleihin. Parempipalkkaisten tehtävien määrän kasvun vuoksi organisaatioiden keskipalkat nousivat, vaikka työntekijöiden keskipalkat laskivat. Keskipalkat voivat pudota myös, jos yksilöiden palkkaneuvotteluvoima heikkenee. Palkkauksen läpinäkyvyyden vallitessa työnantajat saattavat kieltäytyä maksamasta yksittäisille työntekijöille muita enemmän. Näin vältetään palkankorotuspyyntöjen yleistymiseltä. (Cullen & Pakzad-Hurson, 2021.) Työntekijät vastaavat tähän todennäköisesti laskemalla työpanostaan, sillä organisaation tuottavuuden on havaittu laskevan vuoden sisällä keskipalkkojen laskusta. Kannattavuus pysyy tällöin muuttumattomana. (Bennedsen ja muut, 2022.)

Suorien taloudellisten seurausten ohella palkkauksen läpinäkyvyys saattaa aiheuttaa epäsuoria kustannuksia työntekijöiden vaihtuvuuden vuoksi (Taulukko 3) (Arnold ja muut, 2018, s. 28). Jopa kolme neljästä korkeimmin ansaitsevasta voi jättää työnsä, jos heidän palkkojaan alennetaan (Mas, 2017). Toisaalta Card ja muut (2012) havaitsivat pitkittäistutkimuksessaan, että läpinäkyvyyden käyttöönoton hetkellä matalimmin palkittujen joukossa vaihtuvuus oli 2–3 vuoden kuluttua peräti 31 %. Tämä voi selittyä matalan palkka-aseman herättämällä jaon epäoikeudenmukaisuuden kokemuksilla kuten Altermanin ja muiden (2021) tutkimuksessa. Erityisesti organisaatioiden horisontaaliset palkkaerot lisäävätkin työntekijöiden liikkuvuutta työnantajien välillä, kun taas vertikaaliset palkkaerot ovat yhteydessä työtehtävien vaihtoon yritysten sisällä (Kacperczyk & Balachandran, 2018). Ura- ja palkkakehitysmahdollisuuksien tarjoamisen tavoin vaihtuvuutta pienentävät työn odotusten selkeyttäminen peruspalkan ja tulospalkkioiden määrätymisperusteita avaamalla sekä palkkauksen jaon oikeudenmukaisuudesta huolehtiminen (Alterman ja muut, 2021; Arnold ja muut, 2018, s. 28). Oikeudenmukainen palkkaus voi vedota myös työnhakijoihin (Ngyuen ja muut, 2020). Tasa-arvoinen palkkaus puolestaan houkuttelee voimakkaimmin naispuolisia työnhakijoita ja parantaa organisaatioiden työnantajainetta (Bennedsen ja muut, 2022; Sharkey ja muut, 2022).

3.2.2 Esihenkilötyön kautta välittyvät organisaatiotason seuraukset

Palkkauksen läpinäkyvyys vaikuttaa esihenkilötyöhön, jonka muutokset heijastuvat ja voivat selittää organisaatiotason seurauksia (Kuvio 3). Yhteyksiä on tutkittu erityisesti tulospalkkioiden näkökulmasta (Taulukko 3). Esihenkilöiden rooli on niiden jaossa keskeinen, sillä he arvioivat tyypillisesti tiimensä jäsenten suoriutumisen ja tekevät palkitsemispäätökset (Bol ja muut, 2016). Tulospalkkauksen läpinäkyvyys asettaakin esihenkilöiden suoriutumisen johtamisen ja palkitsemisen työntekijöiden tarkkailun alaiseksi (Wong ja muut, 2023). Castillan (2015) mukaan tämä parantaa organisaatioiden tilivelvollisuutta. Hän osoitti yhdysvaltalaisessa palveluorganisaatiossa tekemässään pitkittäistutkimuksessa, että suoritusarviointien ja tulospalkkioiden jaon julkisuus muutti tulospalkkausta tasa-arvoiseksi ja yhdenvertaiseksi. Vastaavan havainnon sukupuolten tasa-arvon parantumisesta case-tutkimuksessaan tehneet Ugarte ja Rubery (2021) kuitenkin totesivat, ettei muutos ulottunut ylennysten myöntämiseen. Hyvän suoriutumisen sijaan lähijohdajat painottivat ylennyspäätöksissä subjektiivisesti määrittelemäänsä potentiaalia, mikä suosi miehiä. Läpinäkyvyyden vahvistama tilivelvollisuus yhtäällä ei siten automaattisesti heijastu toisaalle, vaan ne edellyttävät Ugarten ja Ruberyn (2021) mukaan tietoista henkilöstöjohtamisen käytäntöjen kokonaisuuden yhdenmukaistamista.

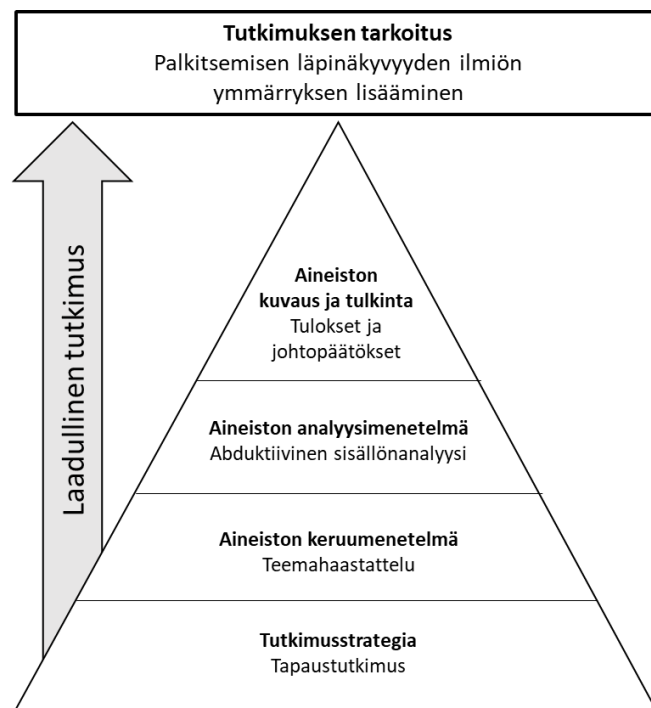
Esihenkilöiden tulospalkkioiden jakoa ohjaavalla suoritusarviointien mittaristolla on merkitystä tulospalkkioiden erojen kaventumiseen läpinäkyvyyden vallitessa. Bolin ja muiden (2016) (Taulukko 3) kokeessa esihenkilöinä toimivat koehenkilöt jakoivat tulospalkkioita sitä enemmän työntekijöiden todelliseen suoriutumiseen perusten, mitä paremmin mittaristo kuvasi suoriutumista. Jos tavoitteiden ja suoriutumisen välinen yhteys sen sijaan oli heikko, esihenkilöiden tulospalkkiopäätökset olivat tasapäistäviä eli palkkioiden väliset erot pienenevät. Futrell ja Jenkins (1978) havaitsivat case-tutkimuksessaan, että tällainen epätarkkoihin mittareihin perustuva tulospalkkaus johti esihenkilöihin kohdistuvan defensiivisen käyttäytymisen yleistymiseen. Esihenkilöt saattavatkin tasapäistää tulospalkkioiden jakaumaa lähelle keskitasoa välttääkseen työntekijätyytymättömyyden ja konfliktit. Matalasti suoriutuvat saavat tällöin enemmän kuin ansaitsevat, kun taas hyvin suoriutuvilla maksetaan edelleen eniten, mutta vähemmän kuin tulospalkkauksen

ollessa salattua. (Taulukko 3.) (Leventhal ja muut, 1972; Ockenfels, 2015.) Tulospalkkioiden jako voi irtautua suoriutumisesta myös, jos esihenkilö pyrkii kohentamaan työntekijöiden tulevaisuuden suoriutumista toteuttamalla näiden tulospalkkiotoiveita kuten Kuangin ja muiden (2022) kokeessa. Tällöin palkitseminen perustuu vastavuoroisuuden odotuksiin eikä mitattuun suoriutumiseen.

Palkkauksen läpinäkyvyyden aiheuttama tulospalkkioerojen kaventuminen johtaa läpinäkyvyyden ulottumattomissa olevien palkitsemistapojen lisääntyvään hyödyntämiseen (Taulukko 3). Samoin kuin Bol ja muut (2016) sekä Ockenfels ja muut (2015), myös Wongin tutkimusryhmä (2023) todisti 111 kiinalaisessa yrityksessä toteutetulla kyselytutkimuksellaan, että esihenkilöt kavensivat työntekijöiden tulospalkkioeroja palkkauksen ollessa läpinäkyvää. He kuitenkin havaitsivat lisäksi, että varsinkin kollektiivisten arvojen organisaatioissa työntekijät alkoivat tulospalkkioiden tasapäistämisen seurauksena vaatia itselleen aiempaa runsaammin osaamis- ja urakehitysmahdollisuuksia tai henkilökohtaisia etuja. Toisin kuin rahallisen palkkauksen, niiden jakautuminen ei ollut julkista. Työntekijät pyrkivät näin poistamaan tulospalkkioiden tasajaon aiheuttamia epäoikeudenmukaisuuden kokemuksiaan suuntaamalla palkitsemispyyntönsä kohteisiin, joiden epätasainen jakaminen oli esihenkilölle riskitöntä. Esihenkilöiden havaittiinkin myöntyvän pyyntöihin, mikä mukailee Kuangin ja muiden (2022) havaintoa suoriutumisen johtamisesta työntekijätoiveita toteuttamalla. Wongin ja muiden (2023) mukaan heidän syy-seurausmallinsa selitti peräti 58 % kehittymismahdollisuuksien ja 37 % etujen myöntöjen vaihtelusta. Tulokset alleviivaavat, että palkitsemisen kokonaisuuden eikä pelkän palkkauksen tarkastelu on olennaista läpinäkyvyyden käyttäytymis- ja taloudellisten seurausten ymmärtämiselle.

4 Tutkimuksen metodologia ja aineisto

Tämä tutkimus tehtiin laadullisella tutkimusotteella, koska tutkimuksen tarkoituksena on pyrkiä lisäämään ymmärrystä palkitsemisen läpinäkyvyydestä ilmiöstä (Kuvio 4). Laadullisen tutkimuksen tavoitteena on muun muassa kuvata, ymmärtää, tulkita tai kyseenalaistaa tutkittavaa ilmiötä tutkimuksen osallistujien kokemuksia ja näkemyksiä kartoittamalla (Hirsjärvi & Hurme, 2009, s. 26-28; Puusa & Juuti, 2020). Siksi se sopii erityisesti kontekstisidonnaisten ilmiöiden tai aiemmin tutkimattomien aiheiden tutkimiseen (Eriksson & Kovalainen, 2008, s. 5). Molemmat kriteerit koskettavat tätä tutkimusta, sillä kirjallisuuskatsauksessa palkkauksen ja siten palkitsemisen läpinäkyvyys todettiin kontekstisidonnaiseksi eikä aiempia eri henkilöstöryhmien ennakonäkemyksiä yhtäaikaista selvittäneitä tutkimuksia löytynyt. Toisin kuin numeroihin keskittyvillä määrällisellä tutkimusotteella, laadullisella syvennytäänkin ilmiöön pienen, tarkoin valitun tutkittavien joukon kautta (Koskinen ja muut, 2005, s. 34; Puusa & Juuti, 2020). Tässä tutkimuksessa keskityttiin siten yhden kohdeyrityksen henkilöstöryhmiin.



Kuvio 4. Tutkimusasetelma (mukaillen, Myers, 2009, s. 26).

4.1 Tutkimusstrategia ja kohdeyrityksen kuvaus

Tutkimusstrategia tarkoittaa lähestymistapaa, jolla tutkimusongelma aiotaan ratkaista (Myers, 2009, s. 23). Myersin (2009, luvut 6-9) mukaan kauppatieteissä tutkimusstrategioina voidaan käyttää esimerkiksi toimintatutkimusta, grounded theoryä, etnografiaa tai tapaustutkimusta, joka valittiin tähän tutkimukseen (Kuvio 4). Tapaustutkimus soveltuu erityisesti kontekstistaan hankalasti eristettävien, ajankohtaisten ja kompleksisten sosiaalisten ilmiöiden tutkimiseen (Yin, 2009, s. 4, 11, 18). Palkitsemisen läpinäkyvyys täyttää nämä edellytykset. Tutkimukseen valittiin yksi tapausyritys ja sen sisältä kolme henkilöstöryhmää. Tapaustutkimusta voidaan tehdä myös monitapaustutkimuksena, jonka todistearvoa pidetään yksittäistapausta parempana (Koskinen ja muut, 2005, s. 162; Yin, 2009, s. 60-61). Yksittäisen tapauksen tutkiminen on Yinin (2009, s. 48-49) mukaan kuitenkin riittävää esimerkiksi aiemmin tutkimattomaan ilmiöön syventymisessä. Aihetta hyvin ilmentävä tapaus on kuin laboratorio, jossa yleisempi ilmiö paljastuu tutkijan kuvailtavaksi (Laine ja muut, 2007, s. 28; Yin, 2009, s. 48-49). Tutkimuksen todistearvoa voi parantaa tutkimalla tapauksen sisällä eri analyysiyksiköitä ja vertailemalla niitä keskenään (Piekkari & Welch, 2020; Yin, 2009, s. 46-47; 50-52). Tässä tutkimuksessa analyysiyksiköitä olikin kolme, sillä osallistujat ryhmiteltiin työnkuvansa perusteella työnteijä-, esihenkilö- ja HR-rooliryhmiin.

Tutkimuksen kohdeyritykseksi valittiin kansainvälinen tietotekniikka-alan yritys, johon tutkijalla ei ollut ennakkoyhteyksiä. Vain yrityksen Suomen organisaatiossa oltiin siirtymässä kohti läpinäkyvämpää palkitsemista, joten tutkimuksen taustalla vaikutti ainoastaan Suomen työlainsäädäntö. Henkilöstömäärällä mitattuna yritys lukeutuu suuryrityksiin sekä kansainvälisesti että Suomen henkilöstön osalta. Kohdeorganisaation johtamisen kerrottiin olevan osallistavaa, ja organisaatorakenteen enemmän keskusjohtoinen kuin yhteisö- tai itseohjautuva. Yrityksen kulttuurissa arvostetaan asiakaslähtöisyyttä, yhdessä tekemistä ja proaktiivisuutta. Lisäksi yrityksen periaatteena on toimia läpinäkyvästi, minkä vuoksi palkitsemisenkin läpinäkyvyyttä haluttiin edistää. Yritys noudattaa tietotekniikan palvelualan työehtosopimusta, jossa määritetty vähimmäispalkkataso on aiemmin vain löyhästi ohjannut kuukausipalkasta sopimista. Peruspalkan korotuksia

tehdään paitsi työehtosopimusten yleiskorotusten myös työtehtävien muutosten sekä suoriutumisen perusteella. Peruspalkan ohella yritys palkitsee tulospalkkioilla, optioilla, erilaisilla työsuhte-etuilla sekä aineettomilla palkitsemistavoilla.

Kohdeyrityksen palkitsemisen läpinäkyvyyden kehittäminen kohdistuu peruspalkkaukseen. Tavoitteena on avata kuukausipalkan suoriutumiseen perustuvien korotusten määräytymisperusteet sekä työnkuvien vaativuuteen ja vaikuttavuuteen perustuvat palkkahaitarit. Avaaminen tehdään aluksi sisäisesti ja tulevaisuudessa ulkoisesti rekrytointi-ilmoituksissa. Muutoksen jalkautus on suunniteltu aloitettavaksi esihenkilöiden koulutuksella ennen muun henkilöstön perehdyttämistä kriteereihin ja edelleen palkkahaitareiden julkaisuun. Muutoksessa on kyse organisaation sisäisestä pilotista, jonka kokemusten myötä läpinäkyvyyttä on tarkoitus laajentaa muihinkin maihin. Kohdeyrityksen palkitsemisen läpinäkyvyyden kehittämistyön tilanne sekä maantieteellinen rajaus tarjosivat siten mahdollisuuden selvittää ja vertailla samassa kontekstissa, mutta erilaisissa rooleissa työskentelevien ennakkonäkemyksiä viestintäkäytännöstä. Joidenkin tutkimukseen haastateltujen näkemyksiin on silti saattanut vaikuttaa aiemmat kokemukset läpinäkyvyydestä.

4.2 Aineistonkeruumenetelmä

Aineisto kerättiin yhtä laadullista menetelmää, teemahaastattelua, hyödyntäen (Kuvio 4). Haastattelut ovat Koskisen ja muiden (2005, s. 106) mukaan ainoa merkitysten ja tulkin-tojen keräystapa, joten menetelmä oli riittävä palkitsemisen läpinäkyvyyden näkemysten kartoittamiseen. Teema- eli puolistrukturoitu haastattelu puolestaan soveltui tällaisesta uudesta ilmiöstä keskusteluun sen joustavuuden vuoksi. Toisin kuin strukturoidussa lomakehaastattelussa teemahaastattelussa ei edetä tiukasti haastattelurungon mukaisesti tai anneta valmiita vastausvaihtoehtoja (Hirsjärvi & Hurme, 2009, s. 44-45, 48; Koskinen ja muut, 2009, s. 104). Sen sijaan haastattelija on ennakkoon valinnut tietotarpeistaan käsin vain haastattelun teemat, joiden ympärillä hän esittää avoimia kysymyksiä. Menetelmä mahdollistaa siten haastattelun aikana esiin nouseviin kiinnostaviin asioihin

syventymisen lisäkysymyksiin. (Hirsjärvi & Hurme, 2009, s. 66-67.) Myös keskustelunomaisuus on teemahaastatteluissa sallittua, sillä se voi lisätä luottamuksellisuutta kertoa omia eikä vain sosiaalisesti hyväksytyjä näkemyksiä (Hirsjärvi & Hurme, 2009, s. 66-67; Puusa, 2020a). Teemahaastattelu tuo näin haastateltavien äänen kuuluviin, joskaan ei yhtä syvällisesti kuin täysin haastateltavan ehdoilla etenevä syvähaastattelu (Eriksson & Kovalainen, 2018, s. 82-83; Hirsjärvi & Hurme, 2009, s. 45-46).

Teemahaastattelun teemat luotiin tutkimuskysymysten edellyttämän tiedon tarpeiden mukaan aiempaan tutkimuskirjallisuuteen nojaten. Teemoiksi valikoituivat taustoitus ja aiheeseen orientoiminen sekä palkitsemisen läpinäkyvyyden nykytila, määrittely ja siihen kohdistuvat odotukset (Liite 1). Näiden löyhiksi jätettyjen teemojen alle hahmoteltiin avoimia lisäkysymyksiä suomeksi ja englanniksi kaksikielisen toteutuksen vuoksi. Monikielinen toteutus saattaa olla haaste tutkimukselle, jos käsitteille ei ole vakiintuneita käännöksiä (Eskola ja muut, 2018, s. 40). Koska tämä todettiin kirjallisuuskatsauksessakin palkitsemisen läpinäkyvyyden ilmiön tutkimuksen ja käytännön toteutusten ongelmaksi (ks. luku 2.1), haastattelurungon suunnitteluvaiheessa kohdeyrityksestä selvitettiin sisäisessä viestinnässä englanniksi ja suomeksi käytetty keskeinen sanasto ja haastatteluissa pitäydettiin niissä. Englanniksi aiheesta käytettiin palkkaukseen viittaavaa termiä *pay transparency*, kun taas suomeksi puhuttiin palkitsemisen läpinäkyvyydestä. Tätä käsitteistöä pyrittiin oikaisemaan lisäämällä haastattelun alkuun kysymys yrityksen palkitsemistavoista, joihin viitattiin englanniksi palkitsemista tarkoittavalla *rewards*-sanalla.

Haastattelurunko testattiin Hirsjärven ja Hurmeen (2009, s. 72-73) suositusten mukaisesti esihaastatteluilla, jotka olivat myös tutkijalle harjoitusta sensitiivisestä aiheesta keskusteluun. Esihaastatteluun osallistuneet työskentelivät asiantuntijoina tai esihenkilöinä ja olivat suomenkielisiä. Yksi testihenkilöistä on kuitenkin asunut ja työskennellyt vuosien ajan englanninkielisessä maassa, minkä vuoksi hänen kanssaan esihaastattelu suoritettiin englanniksi. Kunkin esihaastattelun seurauksena haastattelurunkoa muokattiin joko kysymysten määrän, sisällön, muotoilun tai järjestyksen osalta. Lisäksi kolmen ensimmäisen tutkimushaastattelun myötä haastattelun orientoivaksi kysymykseksi lisättiin

kysymys haastatteluun ilmoittautumisen syistä. Lopulliseen haastattelurunkoon jäi kymmenen pääkysymystä ja kaksi lisäkysymystä (Liite 1). Haastatteluiden aikana rungon ulkopuolelta kysyttiin vaihtelevasti muita syventäviä lisäkysymyksiä.

4.2.1 Haastateltavien valinta

Haastateltavien valinta suoritettiin kahdella eri tavalla riippuen henkilöstöryhmästä. Kohdeyrityksen yhteyshenkilö valitsi suoraan HR-rooliryhmän haastateltavat palkitsemisen parissa työskentelevien joukosta. Myersin (2009, s. 79) mukaan tutkimusaiheeseen työnsä vuoksi syventyneiden ja päätösvaltaa käyttävien avainhenkilöiden haastattelemisen onkin tapaustutkimuksessa tärkeää. Työntekijä- ja esihenkilörooliryhmissä avainhenkilöihin kuten luottamushenkilöihin keskittymisen sijaan haastateltavia päätettiin rekrytoida organisaatiosta laajemmin, jotta aineistosta saatiin kattava ja haastateltavien anonymiteetti saatiin taattua. Kohdeyrityksen myyntiorganisaatio päätettiin kuitenkin rajata tutkimuksen ulkopuolelle sen suoriutumisperusteisen palkitsemispainotuksen vuoksi. Lisäksi tutkimuksen yhteyshenkilö arvioi myyntihenkilöstön palkitsemisen olleen jo tutkimuksen toteutuksen aikaan verrattain avointa. Näistä syistä peruspalkkaan kohdistuvan läpinäkyvyyden kehittämisen ei uskottu olevan myyntiorganisaatiossa yhtä suuri muutos kuin kohdeyrityksen muissa toiminnoissa.

Koska organisaation ulkopuoliselle tutkijalle ei tietosuojasyistä voitu ilman asianosaisten lupaa luovuttaa henkilöstön yhteystietoja, yrityksen yhteyshenkilö auttoi esihenkilö- ja työntekijähaastateltavien rekrytoinnissa. Hän kokosi työntekijöistä 86 henkilön ja esihenkilöistä 18 henkilön ryhmät, jolle lähetti sähköpostilla tutkijan kanssa yhteisesti kirjoitetun tiedotteen tutkimusyhteistyöstä. Siinä kiinnostuneita pyydettiin ilmoittautumaan haastateltavaksi suoraan tutkijalle, jotta osallistujien anonymiteetti saatiin taattua. Oma-aloitteinen ilmoittautuminen katsottiin tutkimussuostumukseksi. Kaikkia osallistujia informoitiin haastatteluiden luottamuksellisuudesta sekä tutkimuskutsussa että haastatteluajankohdan sopimisen yhteydessä sähköpostilla, jossa kerrottiin samalla

haastatteluaineiston käsittelystä (Liite 2). Haastattelun alussa sekä aikana annettiin lisäksi mahdollisuus kysyä lisätietoa anonymiteetista, aineiston käsittelystä tai tutkimuksesta.

4.2.2 Informantit ja aineisto

Tutkimukseen haastateltiin maaliskuun 2023 aikana yhdeksän työntekijä-, kuusi esihenkilö- ja kolme HR-roolissa työskentelevää kohdeyrityksen jäsentä (Taulukko 4). Haastatellut työntekijät ja esihenkilöt työskentelivät vaihtelevasti organisaation eri toiminnoissa, ja heidän työuriensa keskimääräinen pituus kohdeyrityksessä oli kahdeksan vuotta. Yli kahdeksan vuotta yrityksen palveluksessa olleet olivat ennen nykyistä rooliaan työskennelleet vaihtelevissa tehtävissä yrityksen sisällä, kun taas uudemmillä kohdeyrityksen jäsenillä oli tietotekniikka-alan työkokemusta muista organisaatioista. Valtaosa haastatelluista teki pääsääntöisesti etätyötä hajautetuissa tiimeissä, mutta työtä tehtiin tyypillisesti myös poikkiorganisatorisesti muihin tiimeihin kuuluvien kanssa. Osa esihenkilöistä kertoi koordinoivansa tällaisten ryhmien työtä oman tiiminsä vetämisen rinnalla. Haastatteluille oli varattu puoli tuntia aikaa, mutta keskimääräinen kesto oli 37 minuuttia. Vain yksi haastattelu toteutettiin englanniksi. Kyseisen haastateltavan anonymiteetin varmistamiseksi haastatteluiden kieltä ei raportoida ja tulosten käsittelyssä haastatellunäytteet on käännetty suomeksi. Anonymiteetin suojaamiseksi haastatelluista ei myöskään käytetä nimiä, vaan jokaiselle on annettu koodi. HR-ryhmästä tutkimukseen osallistuneet saivat H-, esihenkilöt E- ja työntekijät T-alkuisen koodin (Taulukko 4).

Taulukko 4. Haastateltavat ja haastattelut.

Haastateltavat			Haastattelut		
Haastateltava	Rooliryhmä	Työsuhteen pituus	Ajankohta	Kesto	Litteraatti
E11	Esihenkilö	< 4 vuotta	1.3.2023	37 min	13 sivua
E12	Esihenkilö	> 8 vuotta	1.3.2023	29 min	10 sivua
E13	Esihenkilö	> 8 vuotta	14.3.2023	29 min	8 sivua
E14	Esihenkilö	> 8 vuotta	22.3.2023	28 min	9 sivua
E15	Esihenkilö	< 4 vuotta	20.3.2023	47 min	12 sivua
E16	Esihenkilö	4-8 vuotta	13.3.2023	35 min	11 sivua
HR31	HR	< 4 vuotta	24.3.2023	52 min	11 sivua
HR32	HR	< 4 vuotta	10.3.2023	30 min	8 sivua
HR33	HR	< 4 vuotta	31.3.2023	29 min	11 sivua
T21	Työntekijä	4-8 vuotta	2.3.2023	33 min	10 sivua
T22	Työntekijä	> 8 vuotta	10.3.2023	1 h 7 min	18 sivua
T23	Työntekijä	4-8 vuotta	7.3.2023	32 min	9 sivua
T24	Työntekijä	< 4 vuotta	6.3.2023	32 min	10 sivua
T25	Työntekijä	4-8 vuotta	3.3.2023	34 min	10 sivua
T26	Työntekijä	< 4 vuotta	3.3.2023	45 min	14 sivua
T27	Työntekijä	> 8 vuotta	13.3.2023	33 min	11 sivua
T28	Työntekijä	> 8 vuotta	15.3.2023	49 min	12 sivua
T29	Työntekijä	4-8 vuotta	20.3.2023	31 min	10 sivua

Kaikki haastattelut toteutettiin ja nauhoitettiin Microsoft Teamsin videoyhteydellä, joka litteroi keskustelun simultaanisesti haastattelun aikana. Haastatteluiden jälkeen Teamsiin tallentuneet litteraatit siirrettiin tutkijan tietokoneelle, poistettiin Teamsista ja anonymisoitiin vaihtamalla Teams-litteraatissa haastateltavan nimi koodiin. Teamsin luomat videonauhoitteet puolestaan tallentuivat automaattisesti yliopiston Microsoftin Stream-pilvipalveluun, johon pääsi vain tutkijan opiskelijatunnuksilla. Haastatteluiden tallentamisen onnistumisen varmistamiseksi haastattelut myös äänitettiin tutkijan Samsung Galaxy -puhelimella ladatulla ääninauhurilla. Haastatteluiden jälkeen äänitallenteet siirrettiin tutkijan tietokoneelle ja poistettiin puhelimesta. Ne poistettiin myös tietokoneelta, kun Teams-videonauhoituksen ja -litteroinnin onnistuminen oli varmistettu. Videoita hyödynnettiin litteraattien oikolukuun ja korjaamiseen, ja ne poistettiin pilvipalvelusta oikoluvun valmistuttua. Litteraattien oikoluku oli tarpeen, koska Teams-litteraatit sisälsivät paljon virheitä. Litteraattien lopullinen yhteissivumäärä oli 197 sivua.

4.3 Aineiston analyysimenetelmä

Kerätty haastatteluaineisto analysoitiin abduktiivisella sisällönanalyysillä (Kuvio 4). Sisällönanalyysi on laadullisen tutkimuksen perusmenetelmä, jota voidaan hyödyntää yksittäisenä tekstin merkityksiä etsivänä analyysimenetelmänä tai metodisena viitekehystenä (Puusa, 2020b; Tuomi & Sarajärvi, 2018, s. 103, 117-118). Analyysin tavoitteena on muodostaa aineistosta kokonaisuus, joka tuottaa perusteltuja tulkintoja johtopäätösten pohjaksi (Puusa, 2020b). Tähän voidaan päästää induktiolla, deduktiolla tai abduktiolla. Induktiivisessa analyysissä tutkija lähtee ratkaisemaan tutkimusongelmaansa aineistolähtöisesti ja vasta tuloksia verrataan aiempaan kirjallisuuteen. Deduktiivisessa analyysissä aineistoa tarkastellaan päinvastoin teorialähtöisesti, jolloin aiemman kirjallisuuden pohjalta luodut hypoteesit tai viitekehys ohjaavat analyysia. Tässä työssä käytetty abduktiivinen lähestymistapa on näiden kahden välimuoto, minkä vuoksi sitä kutsutaan teoriaohjaavaksi analyysiksi. (Tuomi & Sarajärvi, 2018, s. 107-113.)

Abduktiivisessa sisällönanalyysissä lähdetään liikkeelle aineistolähtöisesti (Tuomi & Sarajärvi, 2018, s. 133). Ensimmäisessä analyysin vaiheessa aineistoa luettiin useaan kertaan läpi ja siihen merkittiin tutkimuskysymysten kannalta kiinnostavia osioita sekä muistiinpanoja. Seuraavaksi merkityt kohdat taulukoitiin ja niiden sisältö tiivistettiin muutaman sanan ilmaisuiksi. Vaihetta kutsutaan aineiston pelkistämiseksi, mutta aineiston osien valinta ja tiivistäminen aloittavat myös koodauksen. Koodausvaihe jatkuu ryhmittelyllä, jossa tiivistetyt ilmaisut luokitellaan samankaltaisuuden tai erilaisuuden mukaan ensin alaluokiksi ja edelleen yläluokiksi tai teemoiksi niin pitkälle kuin mahdollista. Ryhmittelyn myötä pyritään käsitteellistämään alkuperäisiä ilmaisuja. (Rantala, 2015, s. 110-112; Tuomi & Sarajärvi, 2018, s. 122-126.) Tässä työssä alaluokat muodostettiin samankaltaisuuksien perusteella ja aineistolähtöisesti, kun taas käsitteellistäminen yläluokiksi tehtiin Tuomen ja Sarajärven (2018, s. 133) ohjeistamana teorialähtöisesti.

Seuraavassa luvussa esitetään analyysissä muodostetut ylä- ja alaluokat, ja tulkintoja perustellaan haastateltujen puhenäytteillä. Alla oleva esimerkki havainnollistaa, miten analyysissä on muodostettu **”avaaminen-salaaminen -jana”** -yläluokka, **”tiedon**

asymmetria” -yläluokka ja sen ”esihenkilöiden tiedonsaanti” -alaluokka sekä ”palkitsemistiedon” -yläluokka ja siihen sisältyvä ”peruspalkkaus” -alaluokka.

*Mä näen, että läpinäkyvyys on sitä, että sä **tiedät kaikesta kaiken**. -- [Se ei ole] varmaankin sitä, että **ainoastaan esimiehesi ja hänen organisaatiossa (viittoo käsin ylemmäs)** näkee sen palkan, koska heidän on pakko nähdä se, että he **pystyvät vastaamaan** firman palkitsemisesta ja palkoista. -- Läpinäkyvyyttä hän se on niinku mulle, koska mä näen alaiseni. Mutta se ei ole enää läpinäkyvyyttä, koska mä en näe mun kollegan alaisten palkkoja. (E11)*

Muut yläluokat ovat ”palkitsemisviestintä ja -vuorovaikutus” sekä ”yksilö-” ja ”organisaatiotason seuraukset”. Seuraava esimerkki havainnollistaa yksilötason seurauksiin lu-
keutuvan ”palkkatyytyväisyys”-alaluokan ja organisaatiotason seurausten ”vaihtuvuus”-
alaluokan tulkintoja.

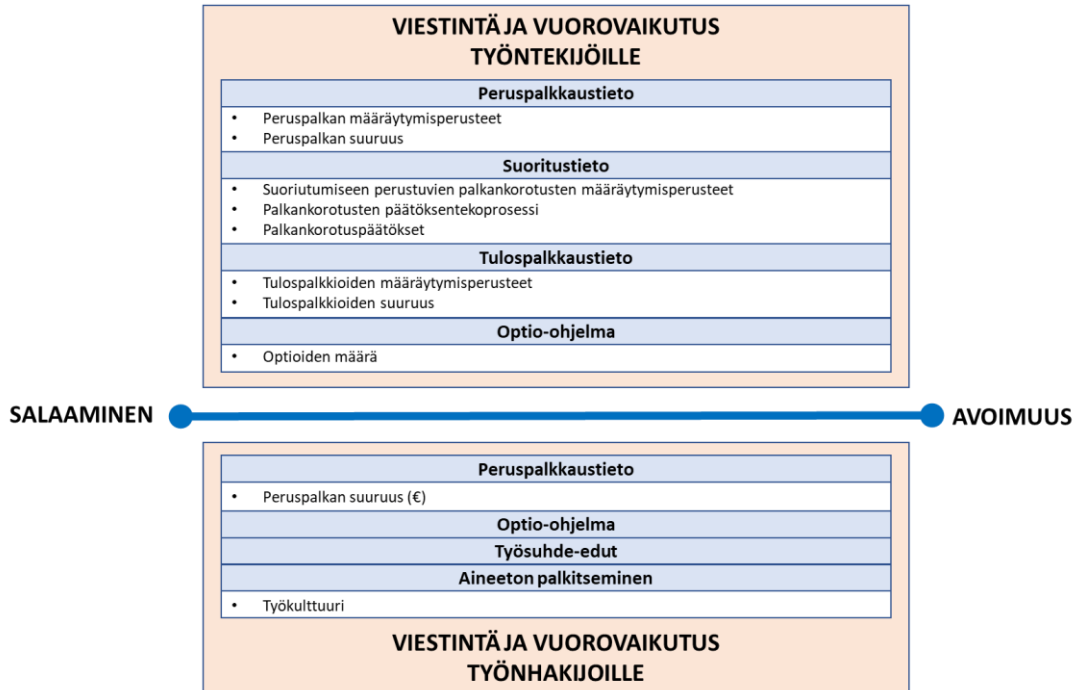
*Me ei olla vielä meidän **työpaikkailmoituksissa ilmoitettu** palkkoja avoimesti. -
- Mutta uskon, että se [palkitsemisen läpinäkyvyys] lisäisi jollain lailla tyytyväi-
syyttä. Joidenkin yksittäisten henkilöiden kohdalla saattaa lisätä myös tyytymät-
tömyyttä. Ääritapauksissa sitten jopa joku saattaa hakeutua johonkin muualle,
jos kokee, että on kovasti eri suhde, mitä itse oon ajatellut. (HR31)*

5 Tulokset

Tässä luvussa käsitellään tutkimuksen tulokset kolmeen alalukuun jaettuna: (5.1) palkitsemisen läpinäkyvyyden määrittely, (5.2) palkitsemistiedon asymmetria rooliryhmien välillä ja (5.3) palkitsemisen läpinäkyvyyden odotukset rooliryhmittäin.

5.1 Palkitsemisen läpinäkyvyyden määrittely

Palkitsemisen läpinäkyvyys määriteltiin kaikissa tutkituissa henkilöstöryhmissä lähes yhtenevästi, joten eri rooliryhmien näkemykset esitetään tässä yhdessä eikä ryhmittäin. Aineiston mukaan palkitsemisen läpinäkyvyys tarkoittaa *palkitsemistietoa käsittelevän viestinnän ja vuorovaikutuksen osittaista tai täydellistä avoimuutta yrityksen sisällä ja siitä ulospäin* (Kuvio 5). Sen vastakohtana pidettiin salaamista. Yrityksen sisällä tiedon vastaanottajia olivat työntekijät, jotka salaamisen ääripäässä tietävät vain itseään koskevasta aineellisesta palkitsemisesta (Taulukko 5). Lisäksi salaamisen vallitessa palkitsemisesta keskusteluja eli vuorovaikutusta rajoitetaan. Sen sijaan avoimuuden ääripäässä kaikki aineellista palkitsemista koskeva tieto on jokaisen organisaation jäsenen eikä vain palkitsemisesta vastaavien saatavilla. Esihenkilöt ja työntekijät voivat myös vapaasti keskustella siitä kenen kanssa haluavat. Aineellisella palkitsemisella tarkoitettiin yleisimmin perus- ja tulospalkkausta. Peruspalkkaustieto jakautui palkan suuruuteen ja sen määrääntymisperusteisiin (Kuvio 5). Niiden lisäksi läpinäkyvää tulisi olla suoriutumiseen perustuvien peruspalkan korotusten kriteerit, päätöksenteon prosessit sekä lopulliset palkankorotuspäätökset. Ne on Kuviossa 4 nimetty suoritustiedoksi. Tulospalkkaustieto puolestaan jaoteltiin tulospalkkioiden perusteisiin ja suuruuteen.



Kuvio 5. Palkitsemisen läpinäkyvyyden määrittely kohdeyrityksessä.

Taulukko 5. Haastateltujen puhenäytteitä.

Rooliryhmä	Puhenäyte
HR	<p><i>Musta se [palkitsemisen läpinäkyvyys] on ehkä semmoinen spektri, jonka yhdessä ääripäässä on se, että ihan kaikki tietää ihan kaiken toistensa tai niin paljon kuin mahdollista toistensa palkoista ja bonuksista ja kaikesta. Mä mietin tässä rahallista palkitsemista. Toisessa ääripäässä jokainen tietää vaan omansa ja sitten siinä välissä menee aika paljon vaiheita. (HR33)</i></p> <p><i>Se ei ole mulle niinkään sitä, että jokaisen palkat olisi toisten nähtävissä, vaan enempi sitä että ne periaatteet on jotenkin läpinäkyvät. Tietynlaisten palkkahaitarien näkyvyys tai se, minkälaista palkkaa minkälaisessa tehtävissä on mahdollisuus saada. -- Suoriutuminen vaikuttaa palkkaan ja sen meidän mielestä pitää ollakin niin. Ne periaatteet, miten suoriutumista arvioidaan on myös hyvä olla läpinäkyvät. -- Ne on ensisijaisesti sisäisesti läpinäkyviä. (HR32)</i></p>
Esihenkilöt	<p><i>Mä näen, että läpinäkyvyys on sitä, että sä tiedät kaikesta kaiken. -- [Se ei ole] varmaankin sitä, että ainoastaan esimiehesi ja hänen organisaatiossa (viittaa käsin ylempäs) näkee sen palkan, koska heidän on pakko nähdä se, että he pystyvät vastaamaan firman palkitsemisesta ja palkoista (E11)</i></p> <p><i>Tiedetään, mitä muut kollegat, mikä heidän palkkansa on. -- ...mä pystyn esimerkiksi mun tiimiläisten kanssa avoimesti keskustelemaan kaikista, vaikkapa näihin palkankorotuksiin liittyen, niin pystyy niistä avoimesti kertomaan. (E16)</i></p> <p><i>Läpinäkyvyyden puitteissa mun mielestä on hyvä, että sitä [suoritusarviointia] käydään keskustellen läpi. Se, että se olisi kun suoraan näkyvissä, niin se on vähän hankala. Se voisi johtaa väriin käsityksiin henkilön kohdalta. (E13)</i></p>
Työntekijät	<p><i>Se on kaikille kertomista siitä, mitä annetaan ja miksi. Yhteisesti tehdä näkyväksi se, että Matti sai tämmöisen, Liisan sai tämmöisen palkinnon, koska ne teki näin tai ne toimi näin. -- [Läpinäkymättömyydessä] kaikki detaljit siitä, miksi joku palkitaan silläkin tavalla, piilotetaan. (T28)</i></p> <p><i>Varsinkin, jos sillä on rahallinen merkitys, niin se [läpinäkyvyyden tarve] korostuu mun mielestä. -- Siellä [tulospalkkioissa] varmastikin on tämmöisiä henkilökohtaisia piilota-voitteita tai jonkun pienemmän ryhmän tavoitteita. Sitten on niin sanottuja julkisia läpinäkyviä tavoitteita jossain. Siinä pitäisi kanssa varmaan läpinäkyvyyttä parantaa. (T22)</i></p> <p><i>Olisi joku tietty luokitus näille työn vaatuuksille. (T29)</i></p> <p><i>Onko työntekijällä mahdollisuus nähdä, miten esimies sut arvottaa siinä [suoritusarviointi]taulukolla? Jos se suoraan sun palkkaan vaikuttaa, niin kyllähän sulla pitäisi olla ymmärrys siitä, miten sun esimies sut näkee varsinkin tämmöisessä hybridimaailmassa. (T26)</i></p> <p><i>Yrityksen politiikka, että keskustelut on kielletty ei ainakaan ole palkitsemisen läpinäkyvyyttä. (T21)</i></p>

Kun haastateltavat tarkastelivat palkitsemisen läpinäkyvyyttä pelkästään yrityksen sisällä tapahtuvana tiedon avaamisena, aineelliseksi palkitsemistavoiksi luokiteltavia työsuhte-etuja ja yrityksen optio-ohjelmaa ei määritelty palkitsemisen läpinäkyvyyden

piiriin. Myös aineettomat palkitsemistavat poissuljettiin (Taulukko 6). Etujen kohdalla selityksenä saattoi olla, että niitä pidettiin jo valmiiksi avoimena tietona. Kaikki ryhmät luettelivatkin systemaattisesti samoja etuja. Tämä loi lisäksi vaikutelman, että edut perustuvat työsuhteeseen ja jakautuvat henkilöstölle tasan. Läpinäkyvyyttä kaivattiin sen sijaan yksilöllisesti vaihtelevaan ja selkeästi suoriutumiseen kytköksissä oleviin palkitsemistapoihin. Niiden jaon oikeudenmukaisuuden kaikki ryhmät halusivat toteutuvan. Yksilöllisenä tulospalkitsemisena hyödynnettiin myös optioita, joiden saamiseen kuitenkin liittyi salassapitovelvollisuus. Yrityksen asettama keskustelukielto selittänee, miksi haastateltavat rajasivat optiot avaamisen ulkopuolelle. Koska salaaminen kuitenkin samaan aikaan määriteltiin avaamisen vastakohtaksi, optio-ohjelmankin voi tulkita lukeutuvan palkitsemisen läpinäkyvyyden määrittelyyn (Kuvio 5).

Taulukko 6. Haastateltujen puhenäytteitä.

Rooliryhmä	Puhenäyte
HR	<i>Mä vaan skouppaisin pois sitä ei-rahallista, koska se olisi semmoinen jäniksen kolo. (HR33)</i> <i>Se [palkitsemisen läpinäkyvyys] ei suoraan myöskään ole sitä, että kaikilla samassa työssä olevilla on sama palkka. (HR32)</i>
Esihenkilöt	<i>Sitä [optio-ohjelmaa] en oo ääneen mainostanut. En muista oliko silloin puhetta, siitä on jo niin pitkä aika. Olisiko esimies silloin maininnut, että siitä ei haluttaisi, että hirveästi mainostaa, koska siihen ei tosiaan tule kaikki varmaan ikinä pääsemään. (E12)</i> <i>Muut palkitsemiskeinot, mitä mä sulle tuossa kerroin, niin miellän, että ne on aika lailla yleisiä, pitkälti kaikille samat. (E16)</i> <i>Mä en ole sitä kastia, että kaikkien pitäisi saada saman verran just ja näin, vaan kyllä sen suoriutumiseen perustuvaa pitää olla. Mutta kyllähän se läpinäkyvyys siihen auttaa, että oltaisiin suunnilleen samalla linjalla. (E14)</i>
Työntekijät	<i>Sain itse pienen bonuksen osakkeissa, ja niihin liittyen sähköpostin, jossa sanottiin 'Olemme valinneet joitain ihmisiä, jotka suoriutuvat hyvin, ja annamme sinulle pienen ekstramäärän osakkeita, mutta emme halua, että kerrot siitä kenellekään, koska emme halua aiheuttaa konflikteja' tai mikä tahansa syy olikaan, en muista enää. (T21)</i> <i>Niin kun periaatteessa läpinäkyvyys olisi sitä, että huomioidaan se tekeminen ennemmin kuin se vaatiminen. (T24)</i> <i>Mun mielestä pitäisi palkita siitä osaamisesta, siitä mitä sä pystyt antamaan. (T27)</i>

Osa haastateltavista tarkasteli palkitsemisen läpinäkyvyyttä yrityksen sisäisen viestinnän ja vuorovaikutuksen lisäksi ulkoisen työnhakijan näkökulmasta (Kuvio 5; Taulukko 7). Tällöin peruspalkkojen suuruus sekä työsuhte-edut, optiot ja aineeton palkitseminen

sisällytettiin palkitsemisen läpinäkyvyyden määritelmään. Peruspalkkojen täydellistä avaamista hidastaa kuitenkin sisäisen läpinäkyvyyden matala taso, kun taas optio-ohjelman yksityiskohtaista julkaisemista rajoittaa sijoittajasuhteiden ylläpito. Palkan suuruutta ei toisaalta pidetty välttämättä parhaana työnhakijoiden houkuttimena. Kuten muutamat työntekijät ja esihenkilöt totesivat, rahapalkan merkityksellisyys vaihtelee uran ja elämän eri vaiheissa. Pelkkään peruspalkkaan keskittyminen saattaa ohjata työnhakijoiden huomiota liiaksi yksilölliseen rahalliseen palkitsemiseen. Silloin on riski, että kohdeyrityksen työmarkkinakilpailueduksi koettu organisaatiokulttuuri hyvät työsuhteet sivuutetaan. Niiden koettiin tuovan yritykselle myös henkilöstön pitovoimaa.

Taulukko 7. Haastateltujen puhenäytteitä.

Rooliryhmä	Puhenäyte
HR	<i>Me ei olla vielä meidän työpaikkailmoituksissa ilmoitettu palkkoja avoimesti. -- Me ollaan koettu, että me ei voida ensimmäisenä käydä lätkäisemässä niitä palkkoja tuonne ulospäin. Ensin täytyy olla sisäisesti käytyä tää keskustelu. -- Meidän urasivuilla on sanottu, että henkilöstöllä on optio-ohjelma, mutta tarkempia yksityiskohtia siellä ei kerrota. -- Se [optio-ohjelma] kertoo mun mielestä hyvää organisaation kulttuurista. Halutaan panostaa työntekijöihin ja sitouttaa työntekijöitä, että heillä on mahdollisuus. -- Me koetaan, että meillä on hyvät etuudet. (HR31)</i>
Esihenkilöt	<i>Toki pitää myös aina muistaa, kun rekrytoidaan ihmisiä, että myös niitä asioita, mitkä on ehkä itsestään selviäkin, niitä pitää mainostaa. Oli sitten, että on vapaus valita oma työskentelypaikka tai pystyy saamaan ehkä teknologisesti uusimpia työvälineitä ja tämmöisiä asioita, jotka saattaa joillekin ollakin, mikä on palkan ohella tai ehkä jopa palkkaakin tärkeämpiä asioita. Mä näkisin, että kulttuurin pitäisi olla semmoinen ehkä työetu sinälään. (E15)</i> <i>Meillä on kaikenlaisia tapahtumia ja yritetään tuoda hyvä henki officelle ja tälleen. Mutta se on tehty hyvin selväksi, että ku kasvuyritys ollaan, niin he ei lähde tarkoituksella kilpailemaan palkoilla. (E12)</i>
Työntekijät	<i>...varmaan silloin uran alkuvaiheessa just tuommoiset palkankorotukset ja palkka oli semmoinen, mikä kiinnosti enemmän. Nykyään enemmän kiinnostaa se, että työmäärä on realistinen ja tämmöinen work-life balance. (T29)</i> <i>Kyllä siis täytyy sanoa, että se [ilmoitettujen ja todellisten arvojen yhdenmukaisuus] on yksi syistä, minkä takia täällä on aidosti tosi jees olla töissä. Meillä on mun mielestä hyvät arvot ja me ollaan aika lähellä niitä. (T28)</i>

Tarkasteltiinpa palkitsemisen läpinäkyvyyttä työntekijöiden tai työnhakijoiden näkökulmasta, henkilökohtaisesta palkasta vaikenemisen koettiin olevan suomalaisessa työskentelykulttuurissa sosiaalinen normi (Taulukko 8). Palkoista puhuminen kuvattiin arkaluontoiseksi ja vastavuoroista luottamusta edellyttäväksi. Palkkakeskusteluita käytiinkin yleisimmin

kahden kesken esihenkilön tai vapaa-ajalla lähipiirin kanssa, vaikka kollegoiden palkkataso kiinnosti monia. Tällainen palkkauksen tabuluonne hidastaa palkitsemisen läpinäkyvyyteen siirtymistä, sillä viestinnän ja vuorovaikutuksen muutos edellyttää kansallisen kulttuurin normien murtamista. Toisaalta kohdeyrityksen organisaatiokulttuurin avoimuuden uskottiin toimivan hyvänä perustana muutokselle. Lisäksi muutoksen ajurina pidettiin palkkakeskusteluihin avoimesti suhtautuvien nuorempien sukupolvien työelämään siirtymistä.

Taulukko 8. Haastateltujen puhenäytteitä.

Rooliryhmä	Puhenäyte
HR	<p><i>...me ei yrityksenä olla valmiita vielä sellaiseen [henkilökohtaisten palkkojen avoimuuteen] ainakaan. Tarvitaan joku tällainen välistepi. -- Mä en ehkä usko, että ihmiset välttämättä haluaa sitä itsekään. Kaikki haluaa tietää jonkun toisen palkan, mutta en mä nyt omaa palkkaa. (HR32)</i></p> <p><i>Ja ehkä jonkun verran on ikäasiaa kanssa. Nuoret on aika valveutuneita. (HR31)</i></p>
Esihenkilöt	<p><i>Se ei yllätä mua, että nuoremmat, puhutaan nyt niin kun 20-30-vuotiaat, jotka aloittelevat työtänsä, niin tää voi olla ihan oikeasti heille, että he juttelee siitä: 'Mä saan tän verran, paljonko sä saat?' Vaan mun kulttuuri on ollut vaan tähänkin asti ja mä pidän siitä kiinni, että se on mun asiani eikä kuulu kenellekään muulle. (E11)</i></p> <p><i>Meillä on muutenkin sillai hyvä työnantaja, että viestintä on hirveän läpinäkyvää, mun mielestä tässä palkka-asiassakin. (E16)</i></p>
Työntekijät	<p><i>Mulle on paljon vaikeampaa keskustella palkoista tai ihmisten toimeentulosta sen takia, koska se on niin läpinäkymätöntä. Sosiaalinen ympäristö on semmoinen, että se suosii, että ei nyt tästä puhuta, tää on tällainen kielletty aihe. -- Koen sen aika vaikeana aiheena. En itseni takia uskoakseni, mulle on ihan sama kertoa, mitä mä saan. (T28)</i></p> <p><i>Sehän on vähän tällainen puheenaihe täällä meidän kulttuurissa, että siis mä voisin jonkun hyvän kaverin kanssa keskustella, mutta ei täällä [työpaikalla]. (T29)</i></p> <p><i>Meiltä kysytään tosi paljon työntekijöiltä mielipiteitä ja ajatuksia ihan one-to-oneissa. Myöskin meillä HR -tiimi lähettää sellaisia kyselyitä, missä voi vastata. -- Mulla on suuri luotto siihen ainakin aikaisempien tilanteiden mukaan, että meillä tää [palkitsemisen läpinäkyvyys] sujuu kyllä. (T23)</i></p>

5.2 Palkitsemistiedon asymmetria rooliryhmien välillä

Lähtötilanteessa, ennen peruspalkkauksen läpinäkyvyyden lisäämistä, kohdeyrityksen rooliryhmien välillä oli palkitsemista koskevan tiedon asymmetria, sillä ryhmät saivat

vaihtelevasti palkitsemista koskevaa tietoa virallisista lähteistä kuten yrityksen viestintäkanavista tai esihenkilöiltä. Taulukkoon 9 on eritelty haastatteluissa esiin nousseet aineellisia palkitsemistapoja koskevan tiedon osa-alueet, kun taas aineetonta palkitsemista ei ole avattu. Esittämistavalla on haluttu korostaa eri palkitsemistapojen painotusta aineistossa: palkitsemisen läpinäkyvyys liitettiin vahvasti vain aineelliseen palkitsemiseen. Kaikki ryhmät mainitsivat aineettomana palkitsemisena kohdeyrityksen organisaatiokulttuurin, yhteisöllisyyttä rakentavat tapahtumat sekä kollegapalautteeseen kannustamisen.

Taulukko 9. Eri rooliryhmille virallisista lähteistä saatavilla ollut palkitsemistieto.

Palkitsemistieto	HR	Esihenkilöt	Työntekijät
Peruspalkan määräytymisperusteet	Kaikki tiedot	(Ei mainintoja)	Ei
Peruspalkan suuruus (€)	Koko yrityksen tiedot ja toimialan palkkavertailutieto	Henkilökohtainen palkka, oman tiimin jäsenten palkka, muiden tiimien asiantuntijaroolien palkka	Henkilökohtainen palkka
Suoriutumiseen perustuvien palkankorotuksen määräytymisperusteet	Kaikki tiedot	Kaikki tiedot	Henkilökohtaisen palkankorotuksen perustelut esihenkilöiltä
Suoriutumiseen perustuvat palkankorotusten jako	Kaikki tiedot	Oman tiimin	Ei
Tulospalkkioiden tavoitteet, mittarit, seuranta ja taso (%)	Kaikki tiedot	Koko yritykselle yhteiset, oman tiimin, henkilökohtaiset	Koko yritykselle yhteiset, oman tiimin, henkilökohtaiset
Työsuhde-edut	Kaikki tiedot	Monipuolisesti tiedossa ¹	Monipuolisesti tiedossa ¹
Optiot	Kaikki tiedot	Henkilökohtaiset	Henkilökohtaiset
Aineeton palkitseminen	Kaikki vaihtoehdot tiedossa ¹	Vaihtoehdot monipuolisesti tiedossa ¹	Vaihtoehdot monipuolisesti tiedossa ¹

¹ Kaikki ryhmät luettelivat samoja etuja ja aineettomia palkitsemistapoja, mutta HR-ryhmässä kerrottiin olevan niiden pääsuunnitteluvastuu. Siksi HR-ryhmällä on muista ryhmistä poiketen merkitty olevan kaikki tiedot.

HR-tehtävissä toimiville palkitseminen oli läpinäkyvintä (Taulukko 9). Koska rooliryhmä vastasi yrityksen kokonaispalkitsemisen yleisten linjausten suunnittelusta, kehittämisestä ja esihenkilöiden palkitsemistyön tukemisesta, sillä oli pääsy paitsi henkilöstön myös toistensa palkitsemistietoihin peruspalkan suuruutta myöten. Lisäksi HR-ryhmällä oli käytössään toimialatasoista palkitsemisen vertailutietoa. Henkilöstölle ryhmä viesti palkitsemista koskevaa yleistä tietoa erilaisissa viestintäkanavissa ja virallisissa kokouksissa. Palkitsemisesta myös keskusteltiin virallisissa yhteyksissä kuten tiimipalaverissa HR-rooliryhmän sisällä sekä keskeisten sidosryhmien kuten ylimmän johdon, esihenkilöiden tai työnhakijoiden kanssa.

Esimerkiksi mun tiimissä tosi moni näkee kaikkien palkat, koska ne on HR:ssä niin niillä on näkyvyys. Ne näkee toistensa palkat ja ne näkee koko firman palkat. Tietyllä tavalla meidän ollaan semmoinen koe-eläinpuisto toille. (HR33)

Keskustelen paljon meillä tiimin sisäisesti eri kollegojen kanssa siitä, minkälaisia palkitsemisen rakenteita me tarvitaan ja halutaan ja miten niitä pitäisi kehittää eteenpäin. -- Ja toisaalta mun palveltaviin kuuluvien esihenkilöiden kanssa. -- Ylimmän johdon kanssa erilaisista palkitsemisen benchmarkeista eli vertailututkimuksista ja palkkapolitiikkaan liittyvistä asioista sitten yleisemmin. Multa lähtee viestintää esimerkiksi vaikkapa palkankorotuksiin liittyen, mikä saattaa mennä kaikille ja saatan pitää puheenvuoroja vaikkapa meidän viestintäkanavissa. (HR32)

Esihenkilöt saivat virallisista lähteistä tietoa yrityksen peruspalkoista ja palkankorotuksen kriteeristöä, koska he tarvitsivat tietoa suoriutumisen johtamiseen ja palkitsemiseen (Taulukko 9). Oman tiimin jäsentensä palkkaustietojen ohella osalle oli jaettu virallisissa esihenkilöpalaverissa nimetöntä tietoa muiden tiimien asiantuntijaroolien peruspalkkojen suuruudesta. Sen sijaan toisten tiimien esihenkilöroolien eli kollegoidensa peruspalkkaustietoja esihenkilöille ei ollut julkaistu. Vertailutieto omasta ja muiden roolien palkoista kuitenkin kiinnosti, joten sitä hankittiin toimialatasoisesti työn ulkopuolisilta tuttavilta. Yksikään esihenkilö ei kuitenkaan maininnut keskustelewansa omasta palkastaan kollegoidensa kanssa. He pidättäytyivät asemansa vuoksi myös muista työpaikan epävirallisista palkkauskeskusteluista.

Läpinäkyvyyttähän se on niinku mulle, koska mä näen alaiseni. Mutta se ei ole enää läpinäkyvyyttä, koska mä en näe mun kollegan alaisten palkkoja. (E11)

Kaikki palkankorotukset, ylennykset perustellaan ja meillä on se formaalimpi tapa. Meillä on tämmöinen potentiaali- kautta suoriutumisen matriisi, joka on meidän HR:ltä. -- Se ei ole julkinen ainakaan tällä hetkellä. (E13)

Mä en aiemmin nähnyt kuin oman tiimini palkat. Nyt ne avattiin niin, että näen sen läpi organisaation. -- Mun oli helppo sieltä Excelistä tarkistaa, ei sitä, että käyn mielenkiinnosta katsomassa, miten toi tyyppi tuolla tienaa, vaan se, että mulla on suunnilleen samalla tasolla, onko heidän palkat linjassa. -- Joka tapauksessa tiedän, että se toteutuu sillä tasolla, mutta en mä tiedä, toteutuuko se [palkkatasa-arvo] esimerkiksi mun omalla tasolla. (E14)

Ei mua häiritse siitä [palkasta] puhua, mutta en firmassa ota sitä esiin. Alalla olevien tuttujen kavereiden kanssa saatetaan joskus keskustella. (E12)

Koen, että se ehkä johtuu mun omasta roolista, että jos sanotaan jossain kahvipöydässä puhutaan palkasta epävirallisesti, niin kun henkilöt puhuu keskenään, niin siinä ei ole mun paikka olla mukana siinä keskustelussa, koska se tiiminvetäjä kuitenkin aina edustaa siinä tilanteessa työnantajaa. (E13)

Työntekijäryhmässä virallisen palkitsemistiedon saatavuus oli lähtötilanteessa suppeinta (Taulukko 9). Ryhmän tiedonsaanti erosi esihenkilöistä kuitenkin vain yrityksen sisäisten peruspalkkojen suuruuden, korotusperusteiden ja korotusten jaon suhteen. Työntekijät pyrkivät tasapainottamaan tätä tiedon asymmetriaa hankkimalla puuttuvia tietoja toisiltaan epävirallisissa palkkausta käsittelevissä keskusteluissa. Keskusteluihin ryhdyttiin kuitenkin yleisimmin varovasti tunnustellen, ja tiedonjaolta odotettiin vastavuoroisuutta. Keskustelukumppanista riippuen palkan suuruus kerrottiin joko tarkasti tai vain hyvin yleisellä tasolla, mikä saattoi vääristää palkkaustietoa. Työntekijöiden mukaan palkkakeskustelut olivat luontevimpia, kun ne liittyivät kollegan työnkuvan muutokseen.

Nythän mulla ei ole mitään käsitystä tällä hetkellä, saako joku toinen samassa roolissa oleva enemmän vai vähemmän palkkaa kuin minä. (T29)

Yhdessäkin tiimissä esimiehet kertoivat käyttävänsä tätä arviointikaavaketta, mutta että se on vaan esimiesten työkalu, että sitä ei tiimille näytetä eikä alaiselle näytetä. -- Tää on kanssa semmoinen kahvipöytäpulinan aihe. (T26)

Jos ollaan oltu toimistolla tai jossain afterworkeilla, niin siellä on osa kysynyt, että 'hei, minkälaiset palkat teillä on?' (T23)

Jos tuntuu, että on kovasti epätasapainossa sen kanssa, kenen kanssa keskustele, sitä voi suhtautua varovaisemmin, jos kokee, että itse tienaa paljon enemmän. On vähän ikävämpi mennä kertomaan toisille, että 'meitsi tienaa näin paljon'. (T27)

Kyllä mä nyt kohtuurehellisesti ilmoitan ainakin suuruusluokan, jos semmoiseen keskusteluun ajaututaan. Ja toisaalta haluan kyllä välillä vähän tietää, mitä muillakin on. (T22)

Kohdeyrityksen sisäisten epävirallisten keskusteluiden lisäksi työntekijät hankkivat peruspalkkatietoa yrityksen ulkopuolelta. Samoin kuin esihenkilöille työntekijöillekin samalla alalla työskentelevät tuttavat olivat toimialatasoisen palkkaustiedon lähteitä. Lisäksi he hyödynsivät uutismedioiden tekemiä toimialatasoisia palkkavertailuita. Ne olivat puhututtaneet työntekijöitä työpaikalla niin virallisissa kuin epävirallisissa keskustelukanavissa, mutta HR ja esihenkilöt pysyttelivät näissäkin keskusteluissa sivustaseuraa-jina. Tarkinta palkkatietoa työntekijät kertoivat saavansa uutismedioiden vuosittain julkaisemista ansioverotiedoista. Niihin yltäneiden kollegoiden ansiotaso oli noussut epäviralliseksi puheenaiheeksi työntekijöiden keskuudessa.

En oo puhunut monelle kollegalle, mutta joillekin läheisille ystäväilleni alalla samanlaisissa rooleissa kuin missä olen. (T21)

Niitähän on aina välillä artikkeleita, että näin paljon IT-alalla tienataan. Sitten ne [työntekijät] on kaivanut sieltä jonkun yrityslistan ja sitten henkilöstö ihmettelee: 'Noinko paljon meillä tienataan ja noinko paljon naapurin firmassa tienataan?' -- Meillä on firman sisäisiä kanavia, sinne yleensä joku postailee, kun on jossain ollut tällöinen listaus. Sitten siitä käydään keskustelua ja mietitään, onko tarpeen käydä P&C:n tai esimiesten puolelta kommentoimassa. (HR32)

Tulee noi verotiedot, sieltä nousee [yksilöivät tiedot poistettu] korkealle. -- Se on täällä aiheuttanut kyllä tosi paljon turhautumista. -- Kaikilla ainakin täällä meillä [yksilöivät tiedot poistettu], minkä lähellä mä työskentelen. (T29)

5.3 Palkitsemisen läpinäkyvyyden odotukset henkilöstöryhmittäin

Palkitsemisen läpinäkyvyyden määrittelyluvussa käsiteltiin yleisellä tasolla, mitä palkitsemisen läpinäkyvyyden ajatellaan olevan. Tämän luvun tarkoitus sen sijaan on tarkastella ilmiötä yksityiskohtaisemmin organisaation sisällä ja tiedon avaamisen näkökulmasta. Siksi luvussa käsitellään eri henkilöstöryhmien odotuksia palkitsemisen läpinäkyvyydeltä ja esitetään vastauksia tutkimuskysymyksiin, (2.a.) mitä palkitsemista koskevaa tietoa eri rooliryhmät odottavat avattavan, (2.b.) mihin tietoa hyödynnetään ja (2.c.) millaisia seurauksia tietojen läpinäkyvyydellä voi olla. Ryhmäkohtaiset tulokset on jaoteltu omiin alalukuihinsa, joiden alussa esitetään yhteenvetokuvio rooliryhmän odotuksille. Sen sijaan Liitteen 3 Taulukoissa 1-5 ryhmien näkemyksiä voi tarkastella tiivistetysti rinnakkain.

5.3.1 HR-ryhmä

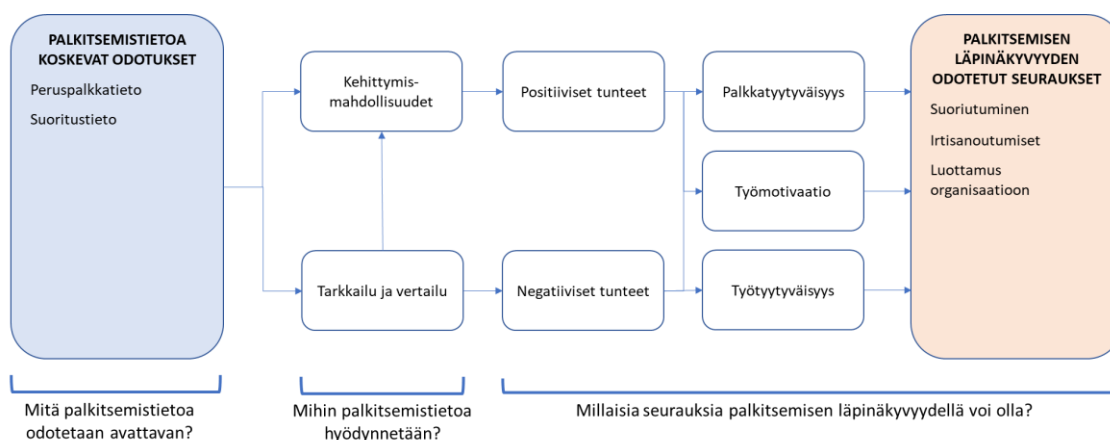
HR-ryhmä suhtautui palkitsemisen läpinäkyvyyteen myönteisesti. Avoimemman palkitsemisviestintäkäytännön odotettiin parantavan henkilöstön peruspalkkaus- ja suoritus-tietämystä. Peruspalkkaustietämys kohenee, kun yrityksen eri työnkuvien peruspalkkahaitarit ja määräytymisperusteet kuten työn vaatimukset avataan tiimi- tai yritystasoisesti (Kuvio 6). Yksilöivää peruspalkkatietoa ei kuitenkaan toivottu julkaistavan. Suoritus-tietämystä puolestaan haluttiin lisätä julkaisemalla vuosittain jaettavien suoriutumiseen perustuvien palkankorotusten määräytymisperusteet myös työntekijöille, joilta tieto ai-noana rooliryhmänä lähtötilanteessa puuttui (Taulukko 9). Työntekijät nähtiinkin ryhmässä läpinäkyvyyden myötä avautuvan palkitsemistiedon pääasiallisina käyttäjinä. Sen sijaan HR ja yrityksen johto näyttäytyivät haastateltujen puheissa tietoa tuottavina toimijoina ja esihenkilöt henkilöstöammattilaisten valmentamina tiedon välittäjinä tiimi-läistensä suuntaan.

Se, että tiimien sisällä tiedetään, missä ne palkkaus- ja palkitsemisrajat kulkee. (HR31)

Mä näen, että meidän kriteerit ja tavat palkita on jo sinänsä läpinäkyviä, niistä ei vaan viestitty kauhean aktiivisesti. Siinä taas esihenkilö on tietyllä tapaa

avainasemassa, että se viesti menee henkilökohtaisella tasolla perille. -- Me sanotaan kyllä avoimesti, että suoriutumisen vaikuttaa palkkaan ja sen meidän mielestä pitää ollakin niin. Ne periaatteet, miten suoriutumista arvioidaan on myös hyvä olla läpinäkyvät. -- Mä toivon, että me päästäisiin sille tasolle, että meillä olisi jotenkin sisäisesti koherentti malli, mitä me voitaisiin helposti kouluttaa myös esihenkilölle ja myös laajemmin viestiä sekä palkitsemisen että urapolkujen näkökulmasta. (HR32)

Siellä meidän johtoryhmässä, me käydään periaatetasolla siellä asioita läpi. -- Mä niitä periaateasioita laittelen ja viestin ja myös käyn läpi erilaisissa foorumissa silloin tällöin. HR33



Kuvio 6. HR-ryhmän palkitsemisen läpinäkyvyyden odotukset.

Palkitsemisen läpinäkyvyyden seuraukset arvioitiin HR-ryhmässä niin positiivisiksi kuin negatiivisiksi (Kuvio 6), mutta negatiivisten vaikutusten uskottiin hälvenevän viestintäkäytännön vakiintuessa. Ensinnäkin ryhmä arveli, että työntekijät hyödyntävät avautuvaa palkitsemistietoa yrityksen tarjoamien kehittymismahdollisuuksien tunnistamiseen ja niihin tarttumiseen. Peruspalkkatietämyksen lisääminen avaa HR-ryhmän mukaan työntekijöille näkymän ura- ja palkkakehitysmahdollisuuksiin niin oman tiimin sisällä kuin horisontaalisesti yrityksen muissa tiimeissä. Suoriutumiseen perustuvien palkankorotusten määräytymisperusteet puolestaan viestivät työntekijöille nykyisen työn palkkakehityksen vaikuttamiskeinoista. Kehittymismahdollisuuksien voi siten tulkita valtaistavan työntekijöitä ja herättävän heissä omaan osaamisen kehittämiseen ja työssä suoriutumiseen kohdistuvaa tavoitteellisuuden tunnetta. Tunteet saattavat heijastua positiivisesti edelleen työmotivaatioon ja parantaa työssä suoriutumista yrityksen toivomaan

suuntaan. Lisäksi haastatellut uskoivat, että palkka- ja urakehitykseen vaikuttamismahdollisuuksien tuntemus vaikuttaa positiivisesti työntekijöiden palkka- ja työtyytyväisyyteen. Niitä vahvistaa myös palkitsemisen läpinäkyvyyden myötä aiempaa avoimemmaksi ja aktiivisemmaksi oletettu esihenkilö-työntekijävuorovaikutus.

Joo mut mä mietin sen silleen, että se [reaktiot palkitsemisen läpinäkyvyyteen] on varmaan kuin evoluutio. Siinä tulee niitä vaiheita, että ensin näin ja sitten noin ja sitten kaikki jotenkin tasaantuu ja muuttuu normaaliksi. Niin se yleensä menee. Siinä voi tulla semmoisia alkuhässäköitä ja jotain hankaliakin juttuja. (HR33)

Mutta ehkä se mun fokus on enempi just siinä, että meidän nykyinen henkilöstö ymmärtää paremmin, mistä palkan muodostuminen koostuu ja miten siihen voi itse sitten vaikuttaa. -- Jos me pystytään näyttämään, mitkä työt on sulle horisontaalisia siirtymiä, missä saat ikään kuin samalla tasolla, mikä olisi sulle realistista, jos haet seuraavan tason hommia, niin tämmöisiä siellä olisi. Ehkä se tukee sitten myös yksiköiden välistä siirtymää tietyllä tapaa myös, että tulee näkyvämmäksi ne erilaiset polut. Ne siirtymät aina on yrityksen kannalta kauden hyvä, tuo usein laaja-alaisempaa osaamista ja kokemusta eri puolilta. Kyllä siitä kannattaakin palkita. -- Niin varmasti ne keskustelut [esihenkilön ja tiimiläisten välillä] sillä tavalla vaan kaivautuu aina vaan syvemmälle detaljeihin. (HR32)

Toivoisin, että ihmiset näkisivät, että palkka tai palkitseminen ei ole se ainoa työtyytyväisyyden määre. Se, että saat olla osaamistasi vastaavissa tehtävissä, on urakehitystä, on mielekästä tekemistä ja yritys, joka tukee sua, että ne tulisi tärkeämmiksi ja määrittelevimmiksi asioiksi. (HR31)

HR-ryhmä arveli, että avautuvaa palkitsemistietoa hyödynnetään kehittymismahdollisuuksien tunnistamisen lisäksi tarkkailuun ja vertailuun (Kuvio 6). Työntekijöiden odotettiin alkavan verrata peruspalkkansa suuruutta kollegoihinsa ja toimialan muihin yrityksiin. Matalan suhteellisen palkka-aseman uskottiin herättävän heissä kateuden ja pettymyksen tunteita sekä palkkatyytymättömyyttä, jonka kuitenkin epäiltiin vain harvoissa tapauksissa johtavan irtisanoutumisiin. Palkitsemisen perusteiden läpinäkyvyyden odotettiin puolestaan mahdollistavan työntekijöille oman ja kollegoidensa työn vaatimusten, työssä suoriutumisen sekä palkitsemistason tarkkailun ja vertailun. HR-ryhmän mukaan tällaisesta panos-palkkiosuhteiden vertailusta voi aiheutua epäoikeudenmukaisuuden kokemuksia ja edelleen palkkatyytymättömyyttä. Ne kuitenkin lientyvät, jos palkkauksen

määräytymisperusteilla eri tehtävien palkkatasot pystytään läpinäkyvyyden ansiosta osoittamaan reiluiksi koko yrityksessä. Toisin sanoen tarkkailu ja vertailu voikin vahvistaa menettelytapojen oikeudenmukaisuutta ja korjata jaon epäoikeudenmukaisuutta. Samalla luottamus yritykseen vahvistuu ja työyhteisökäyttäytyminen kohenee. Lisäksi menettelytapojen oikeudenmukaisuuden uskottiin motivoivan työntekijöitä tarttumaan yrityksen palkkakehitysmahdollisuuksiin.

[Työntekijä] ei näe kaikkea, mitä toiset tekee. Siitä tulee semmoinen epäoikeudenmukaisuuden kokemus. Se varmaan sitten korjaantuu vähän ajan kanssa, mutta mun kokemuksen mukaan ihmiset ei aina ole hirveän hyviä arvioimaan sitä omaa suoritustaan suhteessa muihin. -- Mitä mä toivon on se [palkitsemisen läpinäkyvyys], että se auttaisi harmonisoimaan lisää meidän palkkarakenteita ja tekemään meidän palkitsemisessa semmoista entistä ajattelevampaa... (HR33)

Vaikka se [palkitsemisen jakautuminen] ei olisikaan aina niin oikeudenmukaista, niin ainakin olisi selvempää, että tekemällä mitä saat enemmän palkkaa. -- Jos meillä on niin kun yhtenäiset tai läpinäkyvät kriteerit, niin sillä tavalla se on myös oikeudenmukaista. -- Mä luulisin, että se [palkitsemisen läpinäkyvyys] voi vähentää vähän sellaista kyräilyä tietyllä tapaa. Ymmärretään, miksi toi saa enemmän palkkaa kuin minä, pystytään avaamaan niitä kriteerejä. -- Olettaisin, että se helpottaa sitten ehkä niitä esihenkilön ja sen henkilön välisiä suhteita tietyllä tavalla siinä tiimissä. (HR32)

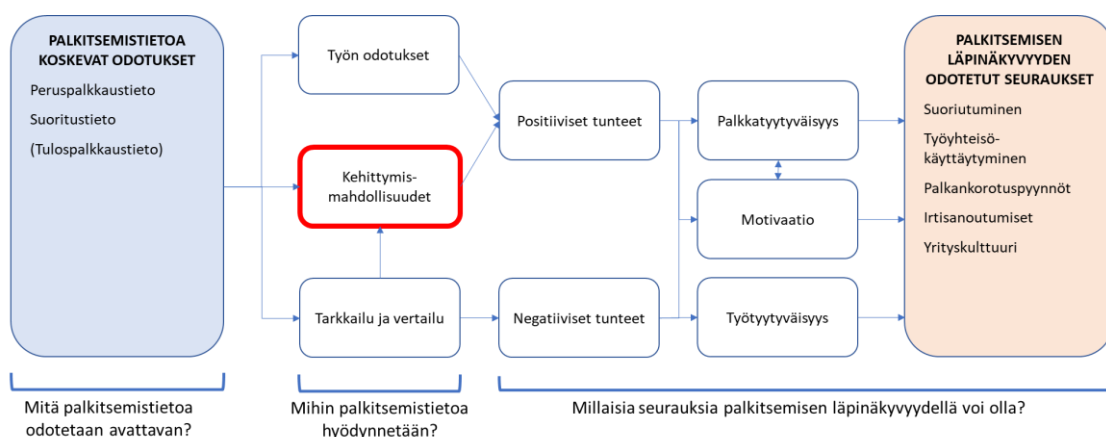
Mä toivon, että se tarkoittaa, että yleisesti se [palkitsemisen läpinäkyvyys] lisäisi luottamusta yritykseen, johtoon ja kulttuuriin. Nähtäisiin, että se olisi linjassa ja reilua tai siis juurikin sen työn tulokseen suhteutettuna. -- Mutta uskon, että se [palkitsemisen läpinäkyvyys] lisäisi jollain lailla tyytyväisyyttä. Joidenkin yksittäisten henkilöiden kohdalta saattaa lisätä myös tyytymättömyyttä. Ääritapauksissa sitten jopa joku saattaa hakeutua johonkin muualle, jos kokee, että on kovasti eri suhde, mitä itse oon ajatellut. -- Ehkä [palkitsemisen läpinäkyvyys] voi tavallaan lisätä sitä [työyhteisötoimintaa], että enemmänkin vielä voi kollegoita kiitellä ja muistaa. (HR31)

5.3.2 Esihenkilöryhmä

Esihenkilöryhmässä palkitsemisen läpinäkyvyyteen suhtauduttiin varovaisen myönteisesti. HR-ryhmän tavoin esihenkilöt odottivat palkitsemisen läpinäkyvyyden avaavan peruspalkkaus- ja suoritustietoa (Kuvio 7). Lisäksi kaksi esihenkilöä esitti toiveenaan

tulospalkkaustietämyksen parantamisen, sillä he eivät olleet saaneet tietoa muiden tiimien tulospalkkioiden tavoitteista ja tasoista yrityksen virallisista kanavista. Asian mainneet eivät kuitenkaan haastatteluissa selventäneet, mihin näitä tietoja hyödynnettäisiin tai millaisia seurauksia yrityksen laajuisella tulospalkkaustietämyksellä heille saati muille rooliryhmille olisi. Siksi tulospalkkaustieto on Kuviossa 6 laitettu sulkuihin.

Vaikkapa mulla ei ole mitään käsitystä, miten esimerkiksi [tiimin nimi poistettu] palkitseminen tällä hetkellä toteutetaan, minkälainen se rakenne on. Lähtisi se läpinäkyvyyden rakentaminen omasta mielestäni siitä, että kerrotaan, mitkä ne rakenteet on. Onko ne kaikilla samat vai onko ne eri ryhmillä erilaiset ja miten paljon ne on erilaiset? (E15)



Kuvio 7. Esihenkilöryhmän palkitsemisen läpinäkyvyyden odotukset.

Esihenkilöryhmässä toivottiin, että palkitsemisen läpinäkyvyyden myötä yrityksen eri työkuvioiden peruspalkan määräytymisperusteet ja palkkahaitarit tai keskipalkat julkaistaan yrityksen sisällä. Eräs esihenkilö kaipasi lisäksi tiimiläistensä työkuviosta toimialatoista keskipalkkatietoa arvioidakseen yrityksen työmarkkinakilpailuasemaa. Yksilöivän palkkatiedon avaamista ei HR-ryhmän tavoin toivottu. Peruspalkan perusteiden rinnalla osa esihenkilöistä koki tarpeelliseksi avata työntekijöille myös suoriutumiseen perustuvien palkankorotusten perusteita. Sen sijaan esihenkilön vuosittain tiimistään tekemää kirjallista suoritusarviointia ei haluttu julkaista, vaan sen koettiin olevan ainoastaan esihenkilöiden työkalu. Haastatellut kuitenkin pohtivat, että arviointia ja palkankorotuspäätösten perusteluita voitaisiin käydä tiimiläisten kanssa keskustellen läpi. Siten korotusten

määräytymisperusteet kirkastuisivat työntekijöille myös suoriutumisen jälkeen. Esihenkilöiden voikin näin tulkita olevan henkilöstöammattilaisten tuottaman palkitsemistiedon välittäjiä työntekijöiden suuntaan. Toisaalta esihenkilöt välittivät palkitsemiseen liittyvää tietoa myös johdon suuntaan anoessaan tiimiläisilleen palkankorotuksia.

...ehkä jotkin tämmöiset keskiarvot tai isommasta määrästä jotenkin redusoitu semmoinen joku range ois ehkä se malli, millä mennään. -- Sen hyödyntäminen benchmarkkina voisi olla ihan esimiehenä hyödyllinen asia, jos niin kun saisi parempia benchmarkkeja koko alalta. (E12)

Mun mielestä siinä [palkitsemisen läpinäkyvyydessä] on tärkeintä tietää, mitä ne perusteet on, millä palkitsemista tehdään. -- Meillä on tämmöinen potentiaali- kautta suoriutumisen matriisi, joka on meidän HR:ltä, mihin jokainen tiiminvetäjä asettaa omat tiimiläisensä. -- Läpinäkyvyyden puitteissa mun mielestä se on hyvä, että sitä [suoritusarviointia] käydään keskustellen läpi. Se, että se olisi suoraan näkyvissä, niin se on vähän hankala. Se voisi johtaa vääriin käsityksiin henkilön kohdalta. Se täytyisi vähintään olla, että sitä voitaisiin ehkä näyttää osana sitä keskustelua, mutta ei missään tapauksessa niin, että sieltä tulisi, että tässä on nyt tää meidän tiimin matriisi. -- Se on enemmän ehkä tiiminvetäjien työkalu. (E13)

Yksi, mikä on oikeastaan aika tärkeä tuohon, on se, että mä pystyn esimerkiksi mun tiimiläisten kanssa avoimesti keskustelemaan kaikista vaikkapa näihin palkankorotuksiin liittyen, niin pystyy niistä avoimesti kertomaan. Myös se, että aina, kun saa palkankorotuksen tai ei saa palkankorotusta, avoimesti kertoo sen syyn siihen ja perusteet. (E16)

Mä annan inputin siihen, mitä näille ihmisille tehdään, missä järjestyksessä annetaan [palkankorotukset] ja hän [osaston johtaja] saa oikeasti rahamäärät. -- Täällä mulle ei tule sitä rahaa, mutta mun vastuullani on miettiä sitä, kuka on se, jolle sen voi voi tarjota. (E11)

Esihenkilöryhmä suhtautui palkitsemisen läpinäkyvyyteen varovaisen myönteisesti, ja sen seuraustenkin haluttiin olevan positiivisiin kehittymismahdollisuuksiin keskittyviä. Kuviossa 7 tämän näkemyksen painottumista aineistossa on osoitettu punaisella. Koska seurauksia käsiteltiin lähinnä työntekijänäkökulmasta, työntekijät nähtiin avautuvan palkitsemistiedon pääasiallisina käyttäjinä. Eri työnkuvien peruspalkkojen perusteiden ja suuruuksien avoimuuden uskottiin tekevän työntekijöille näkyväksi yrityksen urapolkuja palkkakehitysmahdollisuuksia sekä niihin sidottuja työn odotuksia. Suoriutumiseen perustuvien palkankorotusten määräytymisperusteet ja perustelut puolestaan

osoittavat työntekijöille nykyisen työnkuvan odotukset ja palkkakehityksen mahdollisuudet. Esihenkilöiden puheista olikin tulkittavissa, että kehittymismahdollisuuksien ja työn odotusten tuntemus herättää työntekijöissä tavoitteellisuutta ja valtaistumista oman osaamisen kehittämiseen. Lisäksi työn mielekkyys kasvaa, kun palkkauksen määräytymisperusteet selkiyttävät työn tavoitteita, prioriteetteja ja suuntaa. Näiden positiivisten tunteiden odotettiin lisäävän palkkatyytyväisyyttä sekä työmotivaatiota ja heijastuvan positiivisesti työssä suoriutumiseen.

Mutta ehkä sitten pitäisi kertoa, mitä häneltä vaaditaan, että se kulkee käsi kädessä: Tähän palkitsemistasoon tarvitaan tän tyyppinen onnistuminen. -- Tehtävien, mistä ei välttämättä ole kiinnostunut aikaisemmin, niin saattaisi herättää mielenkiintoa ihan vaan sen takia, että palkitseminen on läpinäkyvämpää. Ajattelee, että 'OK, no ehkä mä voisinkin tota harkita ja ehkä mä voisin sitä tehdä. Mä oon tehnyt sitä aikaisemmin ja ehkä mulla saattaisi olla siihen mahdollisuuksia.' (E15)

Enemmän pitäisi mennä niin päin, että 'hei, täällä on mahdollisuus saada tuolaista palkkaa. Mäkin menen pyytämään ja teen asioita sen eteen, jotta voin sinne päästä.' (E14)

Ajattelen sitä niin, että ne seuraukset on positiivisia siitä, että ne perusteet on tiedossa, minkä takia sain korotusta tai en saanut korotusta. -- ...se helpottaa työhön motivoitumista. Sitä, että kokee mielekkääksi työn, kun tietää, mitä pitää tehdä. Ei mene aikaa siihen, että pitäisi nyt oikeastaan kuuluisi oikeastaan tehdä. (E13)

Kehittymismahdollisuuksien tunnistamisen lisäksi esihenkilöt arvelivat, että työntekijät hyödyntävät palkitsemista koskevaa tietoa tarkkailuun ja vertailuun (Kuvio 7). Tyypillisimmin työntekijöiden odotettiin vertaavan omaa ja kollegoidensa panos-palkkiosuhdetta ja arvioivan sen oikeudenmukaisuutta. Vertailussa havaittujen palkkaerojen uskottiin johtavan joko kateuden ja epäoikeudenmukaisuuden tai oikeudenmukaisuuden tunteisiin. Epäoikeudenmukaiseksi koettujen palkkaerojen arveltiin laskevan palkkatyytyväisyyttä, minkä eräs haastateltu pelkäsi johtavan toimialatasoiseen palkkavertailuun ja edelleen irtisanoutumisten lisääntymiseen. Lisäksi työntekijälähtöisten palkankorotusneuvottelujen uskottiin yleistyvät. Muutamat haastatellut kuitenkin painottivat, että palkkauksen oikeudenmukaisuuden varmistaminen kuuluu ensisijaisesti esihenkilöroolin vastuisiin. Esihenkilöt uskoivat lisäksi, että vuorovaikutteinen lähijohtaminen ehkäisee

mahdollista työyhteisökäyttäytymisen heikkenemistä. Osa haastatelluista tosin toivoi, ettei palkitsemisen läpinäkyvyys vaikuttaisi lainkaan työyhteisössä toimimiseen. Kukaan ei maininnut muiden palkitsemistapojen kuin peruspalkan korotusten hyödyntämistä oikeudenmukaisuuden lisäämiseksi.

Yksi [seuraus] on se, että ihmiset ehkä alkaisivat seuraamaan, miten joku tekee ja mitä ei tee. -- Se on se, jolla on se tieto ja sillä, jolla on se päätäntämahdollisuus myös auttaa [palkkojen oikeudenmukaisuuden toteutumisessa] sitten. (E15)

Voisi käydä myös sen oman esihenkilön kanssa keskustelua, että olisi ne perusteet ihan selkeästi. Jos sanoisi, että 'no hei, tää kaveri tienaa näin paljon ja se tekee samaa duunia, kun mä, niin onko tää nyt ihan jees, että mä tienaan vain tän verran'. (E16)

Jos joku olisi tosi kuopassa, niin se auttaisi, että hänkin voisi ymmärtää, että 'hetkinen, pitäisikö käydä, juttelemassa ja kysyä'. -- Mielestäni [palkitsemisen läpinäkyvyyden] ei pitäisi vaikuttaa [yhteistyöhön]. (E14)

Sitten, että 'miksi tää yks kaveri on nyt pykälän korkeammalla kuin minä ja me tehdään samoja hommia'. -- Tietysti siinä [palkitsemisen läpinäkyvyydessä] on sellainen [yhteistyön heikkenemisen] riski, mitä tämmöisellä hyvällä kommunikoinnilla ja perusteilla vältetään. (E13)

Jos vaikkapa tiimin sisälläkin kaikki tietäisivät toistensa palkat, niin vaikka siellä olisi tiedossa, että joku on ollut talossa pidempään, niin kyllä siinä periaatteessa, jos tekevät ns. samaa hommaa ja on poikkeavat palkat, niin jonkun aikajänteen sisällä mä väitän, että se voi aiheuttaa tiimidynamiikkaan ongelmia. -- Jos [toimialan] keskiarvot alkaa nousta, niin nopeasti aletaan menettää omia työntekijöitä, jos se tieto on hyvinkin avoimesti saatavilla. (E12)

Useammin kuin negatiivisten tunteiden välittämiin seurauksiin esihenkilöt odottivat, että työntekijöiden tekemä panos-palkkiosuhteiden tarkkailu ja vertailu johtavat positiivisten tunteiden välityksellä palkkatyytyväisyyden ja työmotivaation kasvuun sekä parempaan suoriutumiseen (Kuvio 7). Tämän tunnistettiin kuitenkin edellyttävän palkkaerojen kokeamista perustelluiksi ja siten oikeudenmukaisiksi, mikä vaatii aktiivista, vuorovaikutteista lähijohtamista. Erityisesti esihenkilön ja työntekijän yhdessä laatimien osaamisen ja palkkauksen kehittämissuunnitelmien ajateltiin suuntaavan työntekijän huomiota negatiivisävytteisestä vertailusta kohti positiivisia kehittymismahdollisuuksia. Heikompiakin palkka-asema voi näin herättää työntekijöissä tavoitteellisuuden tunnetta.

Työtyytyväisyyden voi puolestaan tulkita kohentuvan kehittymistä tukevan lähijohtamisen ansiosta. Osa esihenkilöistä uskoi lisäksi, että palkkaerot voivat tehdä työntekijöille näkyväksi kollegoiden aiemmin piiloon jäänyttä osaamista. Palkitsemisen läpinäkyvyys saattaa mahdollistaa osaamisen kehittämisen kisällimäisesti kollegoita tarkkailemalla. Tällöin työssä suoriutumisen lähtökohtana voivat kuitenkin olla enemmän työntekijän omat kuin yrityksen kehittymistavoitteet.

Ajattelen sitä niin, että ne seuraukset on positiivisia siitä, että ne perusteet on tiedossa, minkä takia sain korotusta tai en saanut korotusta. Se avaa oletettavasti keskustelua, kun ne henkilön kanssa sitten tehdään tarkemmin siitä kehityssuunnitelmaksi, että 'OK, jos näissä tän takia ei nyt, niin miten siihen päästään?' -- Voidaan myös niiden henkilöiden kanssa, ketä ei sillä kerta ylennetään, ketä ehkä oltaisiin voitu, niin heille voidaan perustella, että miksi tää henkilö nyt. Tietää, miksi sulla ei tällä kerta ollut tilaisuutta. (E13)

Mun mielestä se ei saisi aiheuttaa mitään tällaisia negatiivisia tuntemuksia, vaan päinvastoin positiivisella mennään, että 'perhana, mäkin voin saada noin hyvää palkkaa'. -- Enemmän pitäisi mennä niin päin, että 'hei, täällä on mahdollisuus saada tuollaista palkkaa. Mäkin menen pyytämään ja teen asioita sen eteen, jotta voin sinne päästä'. -- Itse kokisin sen niin, että 'oho, tuollaisiinkin on mahdollisuus päästä', jos joku olisi tosi huikeissa summissa. (E14)

Ehkä jos ajatellaan henkilöä, jolla on palkitseminen vasta alkuvaiheessa, ehkä haluaakin oppia joltain, että 'hei, mä haluaisinkin tietää, mitä sä teet. Miten tää asia hoidetaan, että mä voisin jonakin päivänä olla siellä?' (E15)

Esihenkilöryhmässä palkitsemisen läpinäkyvyys koettiin tärkeäksi, sillä sen ajateltiin edistävän positiivisia arvoja ja siten vahvistavan yrityksen kulttuuria. Koska läpinäkyvyyden oletettiin paljastavan muuhun kuin suoriutumiseen perustuvat, syrjivät palkkaerot, niihin ajateltiin myös puututtavan. Edellä käsitellyn oikeudenmukaisuuden lisäksi puolet esihenkilöistä uskoikin, että läpinäkyvyys edistää yrityksessä yhdenvertaisuutta ja sukupuolten välistä tasa-arvoa. Aiempaa avoimempi kommunikointi rahallisesta palkitsemistiedosta puolestaan yhdistettiin yrityksen entuudestaan avoimeksi ja osallistavaksi koetun kulttuurin lujittamiseen (Kuvio 7). Toisaalta avoimuuden rinnalla lähes jokainen esihenkilö korosti, ettei läpinäkyvyys saa uhata yksityisyyden arvoa. Suomalaiseen palkkatabuun sekä arkaluontoisten henkilötietojen suojaamiseen vedoten yksilöille haluttiin taata oikeus salata palkitsemistaan koskevat tiedot. Vaikka palkitsemisen läpinäkyvyyttä

odotettiin yritykseltä, palkitsemistiedon omistajuuden voi tulkita viime kädessä olevan yksilöillä, ei organisaatiolla.

No siis se, että läpinäkyvyyden ideahan tässä on se, että jos sä teet samanlaista työtä, niin kaikki saa samaa palkkaa riippumatta siitä, oletko sinisilmäinen vai ootko punasilmäinen. (E11)

Meillä aika paljon tuodaan esille, ihan kun niitä vuosittain tarkistetaan niitä palkkoja ja nyt myös on tuotu sitäkin esille ihan erityisesti, että ei pitäisi olla mitään sellaisia perustelemattomia syitä esimerkiksi just naisten ja miesten välillä palkoissa. -- Meillä on muutenkin sillai hyvä työnantaja, että viestintä on muutenkin hirveän läpinäkyvää, mun mielestä tässä palkka-asiassakin. (E16)

Luulen, että kehittäminen ja siitä [palkitsemisen läpinäkyvyydestä] keskustelu, toiveiden kuuntelu, on osa kulttuuria, semmoista avoimuutta. Ei tehdä jossain pimennossa asioita ja sitten tulla sen kanssa, että tämmöinen me nyt keksittiin. Se on kaikkien mukaan ottamista ja testaamista, ketterää kulttuurin kehittämistä ja palkkauksen parantamista tai palkitsemiseen parantamista. Siinä mielessä se varmasti on siihen kulttuuriin sidoksissa. -- Kun puhutaan palkasta ja tämmöisestä yksilöivistä tiedoista, niin tietosuoja... -- Jos me avataan nämä palkitsemistasot tai -tiedot sun muuta, niin sun pitää antaa vahvistus sille, että oot joskus tämän sallinut. (E15)

5.3.3 Työntekijäryhmä

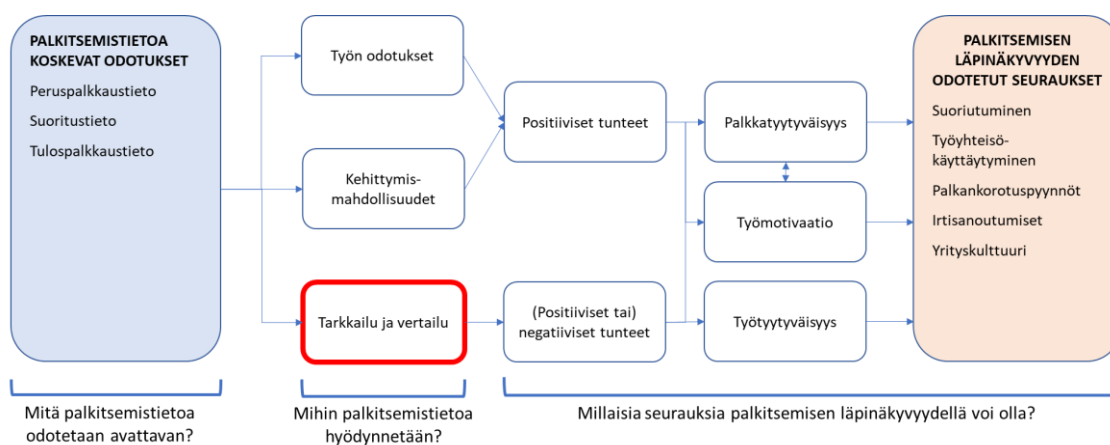
Työntekijäryhmä suhtautui palkitsemisen läpinäkyvyyteen myönteisesti. Avattavaksi odotettiin peruspalkkaus-, suoritus- ja tulospalkkaustietoa, ja muiden rooliryhmien tavoin työntekijät halusivat tietää eri työnkuvien peruspalkkojen suuruuden tiimi- ja yritystasoisesti (Kuvio 8). Lisäksi palkkatasotietoa kaivattiin toimialalta yleisemmin. Yrityksen sisällä peruspalkat voitaisiin ryhmän mukaan julkaista haarukoina tai keskipalkkoina. Eräs haastateltava kuitenkin painotti, että avattavien palkkahaitareiden tulee riittävän tarkkoja. Laajat skaalat hän koki näennäiseksi läpinäkyvyydeksi. Osa työntekijöistä puolestaan oli valmis myös eksaktien roolikohtaisten palkkojen avaamiseen, joten työntekijät suhtautuivat rooliryhmistä myönteisimmin täydelliseen palkka-avoimuuteen. Muutamat työntekijät odottivat lisäksi saavansa läpinäkyvyyden myötä tietää oman ja muiden organisaation työtehtävien peruspalkkojen määräytymisperusteet.

Ehkä semmoiset meidän sisäiset sidosryhmät, kenen kanssa on enemmän tekemisissä olisi kiva. Että siellä on tän tyylistä palkka ja ne tekee tätä. (T24)

...olisi jonkinlainen läpinäkyvyys koko konsernin tai yrityksen tasolla niihin palkkatasoihin tai palkka-asteikkoihin. -- Mun mielestä läpinäkyvyys ei sitten toteudu, jos me tehdään vaikka vaan kolme tasoa ja ne tasot on laajuudeltaan viisitonnia. -- Jos jotain jakaumaa aletaan esittää, niin sitten se on riittävän tiheä ja ne on avattu enemmän sanallisesti, mitä ne tarkoittaa. (T22)

Ei julkaista kenenkään henkilökohtaista palkkaa, mutta sanotaan 'OK, tässä roolissa firman keskipalkka on X ja koko alalla Y'. -- Toisaalta ehkä voisikin olla hyvä julkaista kaikkien palkat toimarista kahvinkeitäjään. (T21)

Ainakin se, että tietää, mistä kenellekin maksetaan ja mitä siinä tehtävänkuvassa pitäisi hallita. Ja ehkä sitäkin, että miten paljon siinä pitäisi kehittyä vuosien aikana. -- Tällä hetkellä, kun ei ainakaan itselle asti ole tullut kovinkaan selkeitä perusteita näille nykyisille palkkauksille, niin kaikki on tavallaan kotiinpäin, mitä nyt sitten mahdollisesti saadaan jaettua. -- ...sovittiin vaan siinä se peruspalkka, mutta ei siinäkään nyt ollut oikeastaan mitään mainintaa, mistä syystä se on minkäkin suuruinen ja mitä sitten jatkossa, millä sitä voisi edesauttaa, että se palkkaus paranisi. (T25)



Kuvio 8. Työntekijäryhmän palkitsemisen läpinäkyvyyden odotukset.

HR-ryhmän tavoin työntekijäryhmässä odotettiin, että työntekijöille avataan suoriutumiseen perustuvien palkankorotusten määräytymisperusteet sekä niihin liittyvä seuranta (Kuvio 8). Työntekijät olivat lisäksi esihenkilöryhmän kanssa yhtä mieltä siitä, että palkankorotuspäätökset perusteluineen tulisi kertoa myös työntekijöille. Työntekijäryhmässä kuitenkin toivottiin niiden julkaisemista paitsi henkilökohtaisesti myös tiimi- tai

yritystasoisesti. Suoritustiedon tarve vaikutti korostuvan, jos arvioinnin koettiin perustuvan esihenkilön subjektiiviseen näkemykseen ja hän työskenteli fyysisesti etäällä työntekijästä. Koska palkankorotuksia koskevaa tietoa kaivattiin erityisesti esihenkilöiltä, nämä toimivat sekä suoritustiedon välittäjinä että tuottajina työntekijöiden suuntaan. Muutoin työntekijät eivät suoraan ilmaisseet, keneltä he odottivat palkitsemista koskevaa tietoa saavansa. Heidän voi kuitenkin tulkita odottaneen tiedon tuottamista ja viestintää ainakin henkilöstöammattilaisilta, joilla tiedettiin olevan pääsy kaikkeen palkkaustietoon.

Onneksi meillä ei nyt niin tarkkaan niitä seurata, mutta kun ei mitään [palkankorotusten] kriteereitä ole kerrottu, niin se on ehkä se ainut. Ja niistä on kuitenkin olemassa semmoisia näkymiä, missä henkilöittäin nähdään ne ratkaistut keissit. -- Tosiaan kiva olisi, kun olisi semmoiset palkkauksen ja palkitsemisen kriteerit, jotka selitettäisiin hyvin ja niistä olisi etua meidän asiakkaille. (T25)

Mä oon miettinyt, että meillä puhutaan, että korotetaan X prosenttia ja sitten se ei välttämättä jakaudu täysin tasaisesti. Siitä mä en tiedä mitään, mutta kyllä mä aina jään miettimään, miten tää nyt meni. -- Olisi kiva saada joku tilastollinen näkökulma esimerkiksi, miten tätä jaettiin. (T27)

Siellä on tällöinenkin malli, missä ihmisen pehmeitä taitoja voi esimies työkalulla mitata ja sitten verrataan, meneekö näiden meidän arvolausumien kanssa yksiin. -- Jos se suoraan sun palkkaan vaikuttaa, niin kyllähän sulla pitäisi olla ymmärrys siitä, miten sun esimies sut näkee varsinkin tällöisessä hybridimaailmassa, missä esimies on [yrityksen toimipisteen nimiä poistettu] ja te näette muutaman kerran ruudun välityksellä. (T26)

Yli puolet työntekijäryhmästä haastatelluista toivoi palkitsemisen läpinäkyvyyden lisäävän tulospalkkaustietämystään (Kuvio 8), mikä oli merkittävin tieto-odotusero tutkittujen rooliryhmien välillä. Yleisimmin tulospalkkaustietämyksen lisäämisen toiveen esittivät yrityksen asiakasrajapinnassa työskentelevät. Työntekijäryhmässä kyllä tunnettiin henkilökohtaiset, oman tiimin ja koko yrityksen yhteiset tulospalkkiotavoitteet, -mittarit, -seuranta ja palkkio-osuuksien suuruudet, mutta muiden tiimien vastaavista ei ollut saatu tietoa virallisista lähteistä (Taulukko 9). Varsinkin omaan työhön läheisesti kytkeytyvien tiimien käyttäytymistä ohjaavan palkitsemisen tuntemus koettiin hyödylliseksi.

Jos puhutaan yrityksessä läpinäkyvyydestä, niin kyllähän se on ainakin sitä, että jos on jotain muuttuvia osia, tämmöistä bonuskäytäntöjä, niin olisi ne periaatteet selvillä. (T27)

Siinä [bonuspalkitsemisessa] pitäisi kanssa kyllä varmaan sitä läpinäkyvyyttä parantaa ja miksei myöskin harmonisointia, että siinä olisi osastojen kesken tai sen sidosryhmän kesken samantyyppiset, samanmuotoiset ne tavoitteet ja ne olisi tosiaan sitten julkisia tai kaikille nähtäviä. (T22)

Ehkä tärkeimpänä [palkitsemisen läpinäkyvyydessä] mä pidän just sitä, että kaikki tietää, mistä ne bonukset koostuu ja voi tarkistaa -- että 'OK, toi numero on tuollainen ja se vaikuttaa noiden bonuksiin ton verran ja ne saa tän verran'. Ja sitten näkee, onko ne suhteessa toisiinsa. -- No ainakaan se [palkitsemisen läpinäkyvyys] ei ole sitä, että jossain Excelissä näytetään jokaisen työntekijän bonustilanne. Että 'tän verran se sai tuolloin ja tän verran tuolloin'. Mun mielestä se ei ole tarkoituksenmukaista. (T23)

Vaikka työntekijäryhmässä kaivattiin palkitsemisen läpinäkyvyyttä, sen seurauksiin suhtauduttiin muita rooliryhmiä varauksellisemmin. Koska haastatellut pohtivat niitä usein omasta tai kollegoidensa näkökulmasta, työntekijät nähtiin myös tässä rooliryhmässä palkitsemista koskevan tiedon käyttäjinä. Muiden rooliryhmien tavoin työntekijäryhmässä uskottiin, että yrityksen työnkuvien peruspalkkauksen määräytymisperusteet ja palkkatasot auttavat tunnistamaan yrityksen tarjoamia ura- ja palkkakehitysmahdollisuuksia (Kuvio 8). Sen sijaan nykyisen työn palkankorotusten perusteiden ja perusteluiden tuntemuksen arveltiin selkeyttävän palkkakehitysmahdollisuuksia nykyisessä tehtävässä. Haastateltavat kokivat palkitsemistiedon antavan heille näin vaikutusmahdollisuuksia omaan uraan ja palkkaan, mikä valtaistaa ja herättää tavoitteellisuutta. Positiivisten tunteiden voi siten tulkita kohottavan palkkatyytyväisyyttä sekä työmotivaatiota ja ohjaavan suoriutumaan yrityksen tavoitteiden suuntaisesti. Erään haastattelun mukaan tällaiset positiiviset seuraukset ovat todennäköisempiä, jos palkankorotuspäätösten yhteydessä esihenkilö ja työntekijä yhdessä luovat työntekijälle kehityssuunnitelman. Avoimuus ja tiimiläisten tukeminen kuvattiinkin hyväksi johtamiseksi, jonka voi tulkita lisäävän tyytyväisyyttä.

Tämmöiset career pathit on puuttunut koko ajan. Siis eri gradet, millä tasolla mä oon ja se palkka olisi aina siihen [osaamisen] tasoon suhteutettu. (T29)

Jos sä huomaat, että vaikka kollegalla on jostain syystä isompi palkka ja sitten tiedetään, mistä kriteereistä se palkan suuruus muodostuu, niin on tavallaan helpompi ehkä petrata. -- Ja tosiaan joka tapauksessa ainakin se, että tietää, mistä kenellekin maksetaan ja mitä siinä tehtävänkuvassa pitäisi hallita. Ja ehkä sitäkin, että miten paljon siinä pitäisi kehittyä vuosien aikana. (T25)

Se [palkitsemisen läpinäkyvyys] tekee myös tosi yhteisesti läpinäkyväksi, mitkä ne asiat on, joita odotetaan. (T28)

Se olisi hirveän hyödyllistä tiimiläisille tietää, missä olisi esimiehen mielestä petrattavaa tai että miten näitä ylipäänsä arvioidaan. Paljon enemmän tulostahan se toisi ja motivoisi ihmisiä sitten käyttäytymään vähän toisin, jos joku on saanut susta tietynlaisen kuvan. -- Että 'hei ihan, fine, säkin pääset sinne, jos saadaan tää ja tää mittaristo linjaan muun tiimin kanssa'. Annettaisiin niitä mahdollisuuksia sen sijaan, että piilotellaan, miksi me ei päästetä sua etenemään, miksi me ei päästetä sua sille palkkatasolle, mihin sä haluaisit? Tiedetään koko aika, missä mennään, mitä pitää tapahtua, jotta se palkitseminen tapahtuu, millainen se palkitseminen tulee olemaan ja mikä on mennyt pieleen, jos sitä ei saavuteta. Koko aika mulla on valta vaikuttaa siihen, että tapahtuuko se vai ei. -- Hyvää johtamista ja huonoa johtamista, eikö vaan? (T26)

Esihenkilöryhmän tavoin työntekijät arvelivat, että kattavampi palkitsemistietämys helpottaa työn odotusten tunnistamista (Kuvio 8). Kuten yllä esitetystä puhenäytteistä käy ilmi, peruspalkan ja sen korotusten määräytymisperusteiden tuntemuksen odotettiin heijastuvan positiivisesti tunteisiin ja käyttäytymiseen. Sen sijaan muiden tiimien tulospalkkauksen perusteiden kuvattiin paljastavan kollegoiden työskentelyä ohjaavat kannustimet. Tällöin työntekijä saa varmuuden paitsi muiden motiiveista myös kollegoiden ja koko yrityksen toiminnan suunnasta, minkä voi tulkita parhaimmillaan poistavan salaamisen aiheuttamia työyhteisökonflikteja ja työtytymättömyyttä.

Meillä on ymmärrys ja tieto, että mihin me isona firmana ollaan menossa, mihin me organisaatiossalla ollaan menossa, mihin me ollaan tiimitasolla menossa ja mihin minä olen omilla kyvyillä ja työtehtävilläni menossa. (T26)

Että, OK, noita palkitaan näin ja näin, mitä ne tavoitteet on ja – mua kiinnostaa ainakin – mihin ne suuntaa huomionsa. Mitataanko niitä siitä, paljonko ne saa kauppaa tehtyä vai siitä, mikä on asiakastytyväisyys? Se vaikuttaa, mihin ne huomionsa kiinnittää. (T27)

Se [tulospalkkaustavoitteiden salaaminen] johtaa just konfliktitilanteisiin sisäisesti. Kun ei tiedetä, halutaan ymmärtää, mutta kun ei oo kuitenkaan läpinäkyvyyttä siihen, niin sitten ei ymmärretä heidän ratkaisujaan. Sitten hakataan

päätä seinään ja kinastellaan, että 'mitä ihmettä te nyt ootte taas menneet tekemään'. Ja toiset taas ajattelee, että 'miksi noi hanaa vastaan'. -- Yksi tapaus oli semmoinen hyvä esimerkki, missä tavallaan tuli se läpinäkyvyys samalla sattumalta siihen. -- Siinä tuli ymmärrys puolin ja toisin, että siinä ei markkina ja tarjonta kohdannut, mutta ei myöskään sisäiset intressit. (T22)

Kehittymismahdollisuuksien ja työn odotusten tunnistamisen rinnalla työntekijäryhmä odotti, että palkkaustietoa hyödynnetään oman ja kollegoiden panos-palkkiosuhteen tarkkailuun ja vertailuun. Kaikki haastatellut nostivat aiheen esiin, minkä vuoksi tarkkailun ja vertailun tärkeyttä on Kuviossa 8 korostettu punaisella. Palkkauksen vertailun kuvattiin herättävän vertailijassa vaihtelevia tunnereaktioita. Ensinnäkin matalaksi koetun suhteellisen palkka-aseman uskottiin johtavan epäonnistumisen, kateuden tai epäoikeudenmukaisuuden tunteisiin, kun taas liian korkea palkka-asema saattaa nolostuttaa. Toiseksi suhteellisen palkka-aseman nähtiin viestivän työntekijän arvosta ja osaamisesta. Matalien ansioiden uskottiin siksi aiheuttavan arvottomuuden ja korkeiden ansioiden arvostuksen tunteita. Toisaalta palkitsemisen läpinäkyvyys voi haastateltujen mukaan lisätä jaon oikeudenmukaisuuden kokemuksia, jos palkkaerojen selitykseksi paljastuvat joko työn vaatimusten tai suoriutumisen yksilölliset erot.

Ja sitten toki samassa työpaikassa, jossa on samankaltaiset duunit ja toisella onkin selkeästi huonompi palkka. Tulee sellainen, että 'mehän tehdään samaa työtä, niin miksi sä saat noin paljon enemmän'. Tulee vähän epäreiluuden tunnetta tai jotain. (T28)

Jollain voi tulla [palkkavertailun myötä] sen kateuden sijaan sellainen olo, että on epäonnistunut. Kääntääkin sen sellaiseksi, että mä en ole tarpeeksi hyvä. (T23)

Tai sitten toisaalta voi olla, jos ajattelee, että 'hei, Pertti tuossa saakin vähemmän palkkaa kuin mä', siitä tulisi itselle semmoinen nolous, että 'voi vitsi, mähän teen ihan samaa työtä, miksiöhän se ei saa'. (T24)

Mä mielelläni kuulen ne [palkkaneuvotteluvaltit], koska sitten ihmiset ajattelee itsestään, että 'mä osaan tämän, mun mielestä siitä pitäisi maksaa tämän verran palkkaa'. Se jotenkin, että olisi vaan rehdisti oman osaamisensa takana. (T23)

Jos ei ole muita hyviä mittareita, niin palkka on ainakin se. Näen, että mä konttribuoin, koska minua arvostetaan. Siitä tulee vähän semmoinen ihmisen mittari. -- Ja sitten [palkitsemisen läpinäkyvyyden myötä] voi olla, että 'OK, jos

tommainen positio esimerkiksi, se nähdään, että silloin on isompi kontribuutio, siitä saa enemmän palkkaa' Jos sä tavoittelet sitä ja saat sen, se on reilumpaa. (T27)

Tarkkailun ja vertailuun liitetyistä positiivisista tunteista huolimatta työntekijäryhmä käsittelee siitä johtuvia seurauksia vain negatiivisten tunteiden näkökulmasta. Positiiviset tunteet esitetään siksi Kuviossa 8 suluissa. Työntekijät toivat kaikista tutkituista henkilöryhmistä vahvimmin esille, että jaon epäoikeudenmukaisuuden kokemuksista voi seurata työyhteisöön kohdistuvan vastuuttoman työkäyttäytymisen lisääntymistä. Yhteistyön arveltiin vähenevän ja konfliktien yleistyvän. Jopa kollegoiden syrjintää ja mustamaalaamista saattaa ilmetä. Lisäksi useat haastatellut uskoivat, että alipalkatuiksi itsensä kokevat sopeuttavat eli heikentävät työssä suoriutumistaan vastaamaan palkkaustasoa. Kateudesta tai epäoikeudenmukaisuudesta johtuva palkkatyytymättömyys toisin sanoen heijastuu negatiivisesti myös työmotivaatioon. Suoritustason laskun sijaan alipalkatut voivat pyytää palkankorotusta tai etsiä omaa panos-palkkiosuhdetta vastaavaa työtä muista yrityksistä. Muihin palkitsemistapoihin kohdistuvia palkitsemispyyntöjä ei sen sijaan mainittu, ja työnantajalähtöinen epäoikeudenmukaisuuden korjaaminenkin nousi esiin vain kahdessa haastattelussa.

Ehkä se [palkka-avoimuus] aiheuttaa konflikteja. -- On mahdollista, että jotkut voi menettää motivaationsa ja se voi vaikuttaa heihin. Vaikkapa jos joku, jonka he tuntee ja saa enemmän palkkaa kuin hän, tulee heidän luokse pyytämään apua, he voi sanoa, että 'no, sulle maksetaan enemmän kuin mulle. Miksi mä auttaisin sua?' (T21)

Jos nyt vaikkapa, oletetaan että olisi eri tiimeillä vastaavasta työstä erilainen palkkaus, niin ehkä siinä henkilökohtaisella tasolla sitten voi kommunikaatio ja yhteistyö olla vähän enempi kitkaista. (T25)

[Palkitsemisen läpinäkyvyys] voisi johtaa myös semmoiseen, että jos sä oletat, että muut saa kauheasti enemmän, mutta susta tuntuu, että sä teet paljon enemmän itse, niin se äkkiä voi jättää semmoisen, että en mä kyllä tätä tee tai tehköön muut kuin ne siitä saakin maksua. -- Ja jotkut ihmisethän voi alkaa myös syrjiä sitä toista ja se toinen ei edes tiedä, minkä takia. (T22)

Sitten toisaalta taas se voi olla myöskin sellainen, joka ei halua tunnustaa sitä kateutta. Se on siellä alitajunnassa ihmisillä ja siitä tuleekin sellaista selän takana purnaamista, mikä myrkyttää työyhteisön. -- Ja sitten toisaalta taas silloin

huomataan, että OK, tuossa on nyt vähän ristiriitaa, että näitä [palkkaeroja] pitää korjata. Siitä on mun mielestä helppo se tunne korjata siinä vaiheessa, kun tarkistetaan niitä. (T23)

Ne, ketkä huomaa, että on 500 euroa kuussa jäljessä siitä mitä pitäisi olla, niin he varmasti pyytää esimieheltä palkankorotusta. -- Jos sä koko ajan laahaat perässä eikä mitään tapahdu, niin se joillakin johtaa siihen, että työpaikka vaihtuu paikkaan, missä palkka on siellä missä pitääkin. (T29)

Työntekijäryhmässä uskottiin esihenkilöryhmän tavoin, että palkitsemisen läpinäkyvyyden merkitys korostuu positiivisten arvojen edistämisessä ja yrityksen kulttuurin vahvistamisessa (Kuvio 8). Vaikka haastatellut pelkäsivät läpinäkyvyyden paljastavan palkitsemisen epäoikeudenmukaisuuden tai epätasa-arvon ja siitä aiheutuvia negatiivisia käytäytymisseurauksia, läpinäkyvyyden kuitenkin odotettiin mahdollistavan epäkohtien korjaamisen. Osa haastatelluista puolestaan uskoi, että avoin kommunikaatio palkkauksen kaltaisista arkaluontoisista aiheista paitsi vahvistaa yrityksen avoimuuden ja yhdessä tekemisen kulttuuria myös rakentaa luottamusta ihmisten välille (Kuvio 8). Silti työntekijäryhmässäkään ei oltu valmiita luopumaan yksilöiden mahdollisuudesta salata palkkatietojen julkaiseminen. Vaikka palkitsemista koskevaa tietoa kaivattiin työnantajalta, sen omistajuuden nähtiin olevan työntekijällä. Yksityisyys koettiin siten arvoksi, jota palkitsemisen läpinäkyvyyскään ei saa uhata.

Tällaiselle palkkatasa-arvolle, avoimuudelle tai naistasa-arvoasialle ihan konkreettisesti luotaisiin työryhmä ja resurssit ja hoidettaisiin se kuntoon sillä sipuli. (T26)

Jos on läpinäkyvä, niin tulee vähän reilumpi tunne myös, että asioita ei piilotella ja me ei olla kuppikuntaisia, että 'OK, sä oot kaverit tuon kanssa, saat paljon palkkaa'. Jos me tiedetään paremmin, miten pelataan, niin se tuntuu reilummalta. -- Minusta yhtenäisyyden tunnetta tai tämmöistä lisää, että me pelataan samaa peliä, eikä muut oo täällä inside-klubissa ja loput tekee jotain, niinku pelaa sen toisten hyväksi, ei yhteiseksi hyväksi. -- Mulla ei ole ainakaan nykyään semmoista tunnetta, että se olisi hirveästi piilossa. (T27)

...psykologinen turvallisuus siinä työyhteisössä. Me voidaan huoletta, tiedetään, että kukaan ei sinua tuomitse, puhua asiasta kuin asiasta. Ihmisillä on totta kai eri valmius ja halu puhua työpaikalla henkilökohtaisesta asiasta ja palkkakin on tietty tietyllä tavalla sitten henkilökohtainen asia, vaikka se myös työhön liittyy. (T28)

Ehkä sitten jos se voisi olla enemmänkin sellainen, että voi lähettää niin kun pyynnön, että 'hei, saanko mä katsoa sun tilanteen'. -- Sitten voi antaa luvan siihen. -- Ja sitten mä luulen, että tällaisessa asiassa annetaan mahdollisuus myös johonkin keskusteluun ja muuhun. -- Mulla on suuri luotto siihen ainakin aikaisempien tilanteiden mukaan, että meillä tää sujuu kyllä. (T23)

6 Pohdinta ja johtopäätökset

Tämä tutkimus on yhtä tapaista käsittelevä laadullinen poikittaistutkimus, jossa on teemahaastatteluin selvitetty kolmen palkitsemisen kannalta keskeisen henkilöstöryhmän ennakkonäkemyksiä palkitsemisen läpinäkyvyydestä juuri ennen siihen siirtymistä kohdeyrityksen Suomen toiminnoissa. Tutkimuksen tarkoituksena on ollut lisätä ymmärrystä palkitsemisen läpinäkyvyyden ilmiöstä vastaamalla seuraaviin tutkimuskysymyksiin:

1. Mistä puhutaan, kun puhutaan palkitsemisen läpinäkyvyydestä?
2. Mitä eri henkilöstöryhmät odottavat palkitsemisen läpinäkyvyydeltä?
 - a. Mitä palkitsemista koskevaa tietoa odotetaan avattavan?
 - b. Mihin palkitsemistietoa hyödynnetään?
 - c. Millaisia seurauksia palkitsemisen läpinäkyvyydellä voi olla?

Tämän luvun kahdessa ensimmäisessä alaluvussa esitetään tutkimuksen johtopäätökset, joita peilataan aiempaan kirjallisuuteen. Ensimmäinen alaluku vastaa ensimmäiseen tutkimuskysymykseen ja tarkastelee palkitsemisen läpinäkyvyyttä yleisellä määrittelytasolla. Toinen alaluku sen sijaan rajaa ilmiön tarkastelun organisaation sisälle ja vastaa tutkimuskysymyksiin 2.a.–c. Alaluvuissa 6.3 ja 6.4 käsitellään tutkimuksen teoreettinen kontribuutio ja tulosten käytännön merkitys. Luvun loppuun arvioidaan tutkimuksen laatua ja rajoitteita ja esitetään jatkotutkimusehdotuksia.

6.1 Mistä puhutaan, kun puhutaan palkitsemisen läpinäkyvyydestä?

Tämän tutkimuksen mukaan palkitsemisen läpinäkyvyys merkitsee organisaatiolähtöistä palkitsemistiedon viestintää ja vuorovaikutusta työntekijöille ja työnhakijoille. Haastattelussa henkilöstöammattilaisista puhuttiin palkitsemistiedon tuottajina, kun taas esihenkilöistä puhuttiin Moision ja muiden (2012, s. 24-32, 72-73) tapaan vuorovaikutteisempina tiedon välittäjinä. He kommunikoiivat palkitsemistietoa sekä työntekijöille että ylemmälle johdolle osana lähijohtamistyötään. Työntekijöistä puolestaan puhuttiin

aktiivisina tiedon käyttäjinä eikä pelkästään passiivisina vastaanottajina kuten palkkauksen läpinäkyvyyden määritelmässä (ks. esim. Arnold ja muut, 2018, s. 11-13; Brown ja muut, 2022). Tulos muistuttaakin enemmän palkkauksen läpinäkyvyyden yläkäsitteen, organisaatioiden läpinäkyvyyden, määritelmässä esitettyä näkemystä, että tiedon tulee vahvistaa vastaanottajan päätöksentekokykyä. Tällöin vastaanottaja käyttää organisaatiolta saamaansa tietoa omien valintojensa tekemiseen. (Parris ja muut, 2016; Rawlins, 2009.) Tässä tutkimuksessa työntekijöiden arveltiin hyödyntävän organisaation julkaisemaa palkitsemistietoa kehittymismahdollisuuksiin tarttumiseen, työn odotusten tunnistamiseen sekä tarkkailuun ja vertailuun. Työnhakijoita palkitsemistiedon sen sijaan ajateltiin auttavan työpaikan valinnassa.

Palkitsemisen läpinäkyvyydestä puhuttiin pääsääntöisesti aineellisen palkitsemistiedon avaamisena. Aineelliseksi palkitsemiseksi määriteltiin Arnoldia ja muita (2018, s. 11-13) sekä Brownia ja muita (2022) mukailen peruspalkan, sen korotusten ja tulospalkkioiden suuruus ja määräytymisperusteet sekä työsuhde-edut ja optiot. Kun läpinäkyvyyttä tarkasteltiin vain yrityksen sisällä, työsuhde-etuja ei kuitenkaan mainittu. Rajausta voi selittää, että ne koettiin tasan työsuhhteessa olevien kesken jakautuviksi. Sen sijaan muun aineellisen palkitsemisen tiedettiin vaihtelevan yksilöiden työtehtävien ja suoriutumisen mukaan, joten niiden oikeudenmukaisesta jakautumisesta haluttiin tietoa. Myöskään aineetonta palkitsemista koskevaa tietoa ei koettu työntekijöille relevantiksi ainakaan ennen palkitsemisen läpinäkyvyyden käyttöönottoa. Kehittymismahdollisuudet tosin nousivat tutkimuksessa esiin, mutta eivät yrityksen avaamana palkitsemistietona vaan sen työntekijälähtöisenä käyttökohteena. Työnhakijoiden suuntaan aineeton palkitseminen kuten organisaatiokulttuuri arvioitiin kuitenkin olennaiseksi ja yritykselle kilpailuetua työmarkkinoilla tuovaksi tiedoksi. Tutkimuksessa esiin nousseet erot eri sidosryhmien palkitsemistiedon tarpeista tukevatkin Brownin ja muiden (2022) ajatusta, että läpinäkyvyyden toteutuminen edellyttää sidosryhmien eikä organisaation näkökulmasta relevantin tiedon avaamista.

Palkkauksen läpinäkyvyyden määritelmässä avoimuuden vastakohtana pidetään palkitsemistiedon organisaatiolähtöistä salaamista (Arnold ja muut, 2018, s. 11-13; Brown ja muut, 2022; Marasi & Bennett, 2016). Tässä tutkimuksessa puhuttiin kuitenkin yleisimmin työntekijälähtöisestä salaamisesta. Suomalaisen työkuulttuurin palkkatabuun sekä arkaluontoisten henkilötietojen suojaamiseen vedoten yksilöille haluttiin taata oikeus kieltää henkilökohtaisten palkitsemistietojensa avaaminen. Colellan ja muiden (2007) tavoin palkitsemistietojen omistajuuden katsottiin näin olevan palkansaajalla, kun tietojen avaamista tarkasteltiin yksityisyyden arvon kautta. Sen sijaan toisen länsimaisen arvon, läpinäkyvyyden, näkökulmasta organisaatiolähtöinen avoimuus on tavoiteltavaa, ja salaaminen viestii ongelmien piilottelusta (Bernstein, 2017; Birchall, 2012; Colella ja muut, 2007). Arvoristiriita nousi esiin myös tässä tutkimuksessa. Palkitsemistietojen avaamisen pelättiin yhtäaikaaisesti uhkaavan yksilöiden yksityisyyttä ja toivottiin edistävän organisaation palkkauksen tasapuolisuutta. Tulokset osoittavatkin, että organisaatioiden on tasapainoiltava läpinäkyvyyden ja yksityisyyden arvojen välillä siirtyessään palkitsemisen läpinäkyvyyteen. Siihen velvoittaa myös Suomen nykyinen lainsäädäntö (Palkka-avoimuustyöryhmä, 2019, s. 12-14). Tällöin yksilöiden läpinäkyvyysoiveiden kartoittaminen sekä avattavien tietojen anonyymisoiminen voivat auttaa optimaalisen tasapainon löytämisessä (Cullen & Perez-Truglia, 2019; Smit & Montag-Smit, 2018). Näiden rinnalla esihenkilö- ja työntekijäryhmissä vaihtoehtona esitettiin myös luvan pyytämistä henkilövän palkitsemistiedon julkaisuun.

6.2 Mitä eri henkilöstöryhmät odottavat palkitsemisen läpinäkyvyydeltä?

Yrityksen sisällä avattavaksi odotettiin sellaista palkitsemistietoa, joka jakautui lähtötilanteessa tutkittujen henkilöstöryhmien välillä epätasaisesti. Ennen palkitsemisen läpinäkyvyyden käyttöönottoa HR-ryhmä näki kaiken palkitsemistiedon, kun taas työntekijät saivat ryhmistä vähiten tietoa yrityksen virallisista tietolähteistä. Tällainen palkitsemistiedon asymmetria työnantajan edustajien ja työntekijöiden välillä on tyypillistä, ja läpinäkyvyyden on esitetty tasaavan sitä (Brown ja muut, 2022; Colella ja muut, 2007). Asymmetrian vähentämiseksi kaikissa henkilöstöryhmissä odotettiin, että työntekijöille

ja esihenkilöille avataan vähintään yrityksen peruspalkkahaitarit sekä niiden ja suoriutumiseen perustuvien palkankorotusten määräytymisperusteet. Työntekijä- ja esihenkilöryhmissä palkitsemisen ja suoriutumisen yhteyttä haluttiin ymmärtää paremmin myös omaan työhön läheisesti kytkeytyvien tiimien osalta. Siksi varsinkin työntekijät odottivat muiden tiimien tulospalkkiotavoitteiden ja -tasojen avoimuutta. Obloj ja Zenger (2017) ovatkin havainneet, että ihmiset kokevat organisaatorakenteessa läheisten kollegoiden palkitsemisen merkitykselliseksi oman suoriutumisensa säätelylle. HR-ryhmässä tulospalkkaustietoa ei kuitenkaan mainittu. Esimerkiksi tiedon asymmetrian takia se saataan kokea ryhmässä itsestäänselvyydeksi, joten muiden henkilöstöryhmien tiedon tarvetta ole tunnistettu.

Henkilöstöryhmien näkemykset palkitsemistiedon hyödyntämisestä ja siitä aiheutuvista seurauksista painottuivat eri tavoin. HR- ja esihenkilöryhmät odottivat, että työntekijät käyttävät palkitsemistietoa ensisijaisesti ura- ja palkkakehitysmahdollisuuksien tunnistamiseen ja niihin tarttumiseen. Siksi palkitsemisen läpinäkyvyyden ajateltiin herättävän positiivisia tunteita kuten tavoitteellisuutta ja valtaistumista. Myös Colella ja muut (2007) ovat esittäneet, että palkitsemistiedon asymmetrian vähentyessä työntekijät saavat valtaa vaikuttaa omaan ura- ja palkkakehitykseensä. Tässä tutkimuksessa positiivisten tunteiden odotettiin johtavan palkka- ja työtyytyväisyyden nousuun ja motivoivan suoriutumaan paremmin. Jos palkitsemisen läpinäkyvyys kirkastaa suoriutumisen ja palkkauskkehityksen yhteyden kuten HR- ja esihenkilöryhmät odottivat, se voikin Flynnin (2022) sekä Kellyn ja muiden (2020) mukaan kannustaa parempiin suorituksiin. Jos huomio sen sijaan keskittyy palkkavertailuun, vain vertikaaliset palkkaerot johtavat ryhmien odotamiin myönteisiin seurauksiin (Card ja muut, 2012; Cullen & Perez-Truglia, 2022; Ma ja muut, 2023). Aiemmista tutkimuksista poiketen erityisesti HR-ryhmässä positiiviset seuraukset liitettiin kuitenkin horisontaalisten palkkaerojen ja edelleen urakehitysmahdollisuuksien havaitsemiseen. Tällaista laaja-alaiseen asiantuntijuuteen ennemmin kuin esihenkilö- tai johtamistyöhön tähtäävää urakehitystä ei aiemmissa palkitsemisen läpinäkyvyyden palkkaerotutkimuksissa olekaan huomioitu.

Työntekijäryhmä odotti, että avautuvaa palkitsemistietoa hyödynnetään ensisijaisesti oman ja muiden panos-palkkiosuhteen tarkkailuun ja vertailuun. Sen seurauksia käsiteltiin pääsääntöisesti joko matalan suhteellisen palkka-aseman tai jaon epäoikeudenmukaisuuden näkökulmista. Tällöin tarkkailun ja vertailun odotettiin herättävän negatiivisia tunteita kuten kateutta ja epäoikeudenmukaisuutta. Ryhmä arveli, että tunteet heikentävät palkkatyytyväisyyttä ja työmotivaatiota, lisäävät konflikteja ja vähentävät halukkuutta tehdä yhteistyötä korkeasti palkattujen kanssa. Odotukset seurauksista vastasivat aiempien horisontaalisia palkkaeroja sekä jaon oikeudenmukaisuutta tarkastelleiden läpinäkyvyytutkimusten tuloksia (ks. esim. Bamberger & Belogolovsky, 2017; Cullen & Perez-Truglia, 2022; Scheller & Harrison, 2018; SimanTov-Nachlieli & Bamberger, 2021). Työntekijäryhmä arveli lisäksi, että matalasti palkitut sopeuttavat suoritustasoaan vastaamaan panos-palkkiosuhdettaan. Vaihtoehtoisesti alipalkatuiksi itsensä kokevien odotettiin pyrkivän korjaamaan panos-palkkiosuhdettaan pyytämällä palkankorotusta samoin kuin Baggion ja Marandolan (2023) kokeessa. Viimeisenä vaihtoehtona pidettiin irtisanoutumista, jotka Cardin ja muiden (2012) mukaan ovatkin yleisiä matalasti palkattujen joukossa.

Tutkimuksessa havaitut henkilöstöryhmien väliset näkemuserot vihjaavat tutkielman viitekehityksen mukaisesti, ettei organisaation avaamaa palkitsemistietoa välttämättä hyödynnetä suunnitellusti työntekijätasolla (Kuvio 1). Työntekijöiden kokemukset henkilöjohtamisen käytännöistä ja reaktiot niihin riippuvat kuitenkin esihenkilötyöstä (Cox ja muut, 2017; Schleicher ja muut, 2018; Sikora & Ferris, 2014; Paauwe & Farndale, 2017, s. 51-52). Myös tässä tutkimuksessa kaikki henkilöstöryhmät uskoivat, että vuorovaikutteisella esihenkilötyöllä voidaan torjua läpinäkyvyyden kielteisiä yksilötason seurauksia. Palkitsemisen läpinäkyvyys toisin sanoen korostaa esihenkilötyön merkitystä palkitsemisen sekä suoriutumisen johtamisessa. Haastatellut eivät silti pohtineet, millaisia vaikutuksia torjuntatyöllä on esihenkilöihin. Aiempien tutkimusten mukaan läpinäkyvyys asettaa esihenkilön toiminnan työntekijöiden tarkkailtavaksi. Tämä voi muuttaa hänen esimerkillä johtamisen tehokkuuttaan ja työntekijöiden petollisen käyttäytymisen yleisyyttä (Maas & Yin, 2022; Schumacher ja muut, 2022). Lisäksi esihenkilöt saattavat

torjua kielteisiä seurauksia tasapäistämällä palkkauksen jakoa ja myöntymällä työntekijöiden palkitsemistoiweiseihin, jolloin palkitsemisen kokonaiskustannukset kasvavat (Kuang ja muut, 2020; Wong ja muut, 2023). Palkitsemisen läpinäkyvyys edellyttääkin, että organisaatiot kiinnittävät huomiota esihenkilötyön johtamiseen sekä palkitsemisen kokonaisuuteen, ei vain palkkaukseen.

Kaikki ryhmät pohtivat palkitsemisen läpinäkyvyyden seurauksia pääsääntöisesti yksilötasolla ja työntekijälähtöisesti, minkä selittänee tutkimuksen ajoituksesta johtuva läpinäkyvyyden käytännön kokemusten vähyys. Kenties samasta syystä tutkimuksessa mainittiin vain myönteisiä organisaatiotason seurauksia. Yleisimmin palkkaustietojen avoimuuden ajateltiin parantavan organisaation palkkauksen oikeudenmukaisuutta, kun perusteettomat palkkaerot oikaistaan. Samaan tapaan esihenkilö- ja työntekijäryhmät odottivat palkkauksen tasa-arvon ja yhdenvertaisuuden edistyvän. Aiemmat tutkimukset tukevat näitä odotuksia, mutta niiden mukaan tasapuolisuus saavutetaan tasapäistämällä palkkausta ja hidastamalla korkeammin palkattujen palkkakehitystä (Benedsen ja muut, 2022; Obloj & Zenger, 2022; Ockenfels ja muut, 2015). Tällöin kaikkien tutkittujen henkilöstöryhmien toivoma panos-palkkiosuhteeseen perustuva palkitseminen ei toteudukaan. Lisäksi tasapuolinen kohtelu yhtäällä voi ohjata epätasapuoliseen kohteluun läpinäkyvyyden ulottumattomissa olevien palkitsemistapojen käytössä kuten osaamis- ja urakehityksen tukemisessa (Ugarte & Rubery, 2021; Wong ja muut, 2023). Tässä tutkimuksessa tällaisia riskejä ei ennen läpinäkyvyyden käyttöönottoa kuitenkaan tunnistettu tai ääneen lausuttu.

6.3 Työn teoreettiset kontribuutiot

Tämä tutkimus laajentaa aiemmin kirjallisuudessa esitettyjä palkkauksen läpinäkyvyyden määritelmiä. Ensinnäkin työ osoittaa, että pelkän palkkauksen sijaan on huomioitava palkitsemisen kokonaisuus. Tutkimuksen mukaan aineellisen palkitsemisen lisäksi aineettomia palkitsemistapoja koskeva tieto on relevanttia vähintään työnhakijoille. Toiseksi työssä havaittiin, että palkitsemisviestintä ei ole pelkästään yksisuuntaista tiedon

jakamista viestijältä vastaanottajalle. Tällaisen organisaatiolähtöisen ja virallisiin tiedotuskanaviin keskittyvän viestinnän rinnalla tietoa välitetään vuorovaikutuksessa erityisesti esihenkilö-alaisuhteissa. Lisäksi tyypillisimmin palkitsemistiedon vastaanottajiksi ajatellut työntekijät eivät ole tämän tutkimuksen mukaan vain passiivisia tiedon vastaanottajia, vaan aktiivisia tiedon käyttäjiä. Koska vastaava näkökulma on yleinen organisaation läpinäkyvyyden kirjallisuudessa (ks. esim. Parris ja muut, 2016; Rawlins, 2009), palkitsemisen läpinäkyvyyden määrittelyä voi olla tarpeen jatkossa täydentää tämän yläkäsitteen kautta.

Tässä tutkimuksessa selvitettiin ja verrattiin tiettävästi ensimmäistä kertaa yhtäaikaisesti organisaation kolmen keskeisen henkilöstöryhmän näkemyksiä palkitsemisen läpinäkyvyydestä. Systemisen tarkastelun ansiosta tutkimuksessa pystyttiin muodostamaan syyseurausmalli, joka kuvaa palkitsemisen läpinäkyvyyden vaikutuksia yksilöiden kognitiivisiin, affektiivisiin ja käyttäytymisen reaktioihin. Lisäksi tutkimuksessa haastatellut kuvasivat johdonmukaisesti, että nämä yksilötason seuraukset välittyvät tunnereaktioiden kautta. Vastaava kokonaiskuva palkitsemisen läpinäkyvyyden ilmiöstä ei ole aiemmassa kirjallisuudessa esitetty.

6.4 Tutkimuksen käytännön merkitys

Tämän tutkimuksen keskeisin viesti palkitsemisen läpinäkyvyyttä suunnitteleville organisaatioille on, että palkitsemistiedon avaamisen tulisi lähteä tietoa vastaanottavan käyttäjän eikä julkaisijan tarpeista. Tulosten mukaan palkitsemisviestinnästä vastaavien ja tiedon käyttäjien odotukset avattavalta tiedolta, sen hyödyntämisestä ja edelleen seurauksista voivat erota toisistaan. Jos odotukset ja toteutus eivät kohtaa, palkitsemiseen voidaan reagoida kielteisesti. Organisaatioiden on siksi suositeltavaa huomioida tiedon käyttäjien kuten työntekijöiden tai työnhakijoiden tietotarpeita jo muutosta suunniteltaessa. Lisäksi on huomioitava tiedon tarkkuutta koskevat toiveet, sillä tämän tutkimuksen mukaan läpinäkyvyys ei saisi uhata ihmisten yksityisyyden tarvetta. Organisaatioiden

onkin muistettava, että läpinäkyvyyden pyrkimyksenä on asettaa organisaation suoriutumisen ja palkitsemisen johtaminen tarkkailun alaiseksi – ei johtamisen kohteita.

Tutkimuksen toinen viesti palkitsemisen läpinäkyvyyteen siirtyville organisaatioille on, että palkitsemisen läpinäkyvyys lisää esihenkilötyön merkitystä palkitsemisen ja suoriutumisen johtamisessa. Kaikki tutkitut henkilöstöryhmät luottivat, että vuorovaikutteinen esihenkilötyö torjuu läpinäkyvyyden kielteisiä yksilötason seurauksia. Jotta tämä onnistuu, organisaation johdon ja henkilöstöammattilaisten on varmistettava esihenkilöiden osaaminen ja tuki tehtävän hoitamisessa. Lisäksi aiempien tutkimusten tulokset viittaavat siihen (Futrell & Jenkins, 1978; Ockenfels ja muut, 2015; Wong ja muut, 2023), että organisaatiossa tulisi linjata niin aineellisten kuin aineettomien palkitsemistapojen jakamisen periaatteet ja pyrkiä hyödyntämään objektiivisia suoritusmittareita. Siten palkitsemisen kokonaiskustannuksia voidaan hallita ja palkitsemisen perusteeton, epämotivoiva tasapäistäminen välttää.

Tutkimuksen kolmas viesti organisaatioiden arkeen on, että palkitsemisen läpinäkyvyys johtaa jaon oikeudenmukaisuuden arvioihin. Kaikki tutkitut henkilöstöryhmät tunnistiivat palkitsemistietoa hyödynnettävän panos-palkkiosuhteen tarkkailuun ja vertailuun. Työntekijäryhmässä sitä kuitenkin painotettiin suuresti, ja epäoikeudenmukaisuuden kokemusten kuvattiin johtavan kielteisiin seurauksiin. Tämän välttääkseen organisaatioiden onkin huolehdittava, että perus- ja tulospalkkauksen oikeudenmukaisuus toteutuu eikä perusteettomia palkkauseroja ole. Tutkimuksessa yhtenä epäoikeudenmukaisuuden kokemusten poistamisen keinona esitettiin horisontaalisten ura- ja palkkakehitysmahdollisuuksien aukeamista palkitsemistiedon avautumisen myötä. Työntekijöiden ajateltiin tunnistavan ja tarttuvan niihin. Tällaisten mahdollisuuksien realisoituminen ei voi kuitenkaan olla työntekijälähtöistä, vaan organisaation johtamisrakenteiden on mahdollistettava myös horisontaaliset urapolut.

6.5 Tutkimuksen laadun arviointi ja rajoitteet

Tämän tutkimuksen kaltaista, ilmiötä ymmärtämään pyrkivää laadullista tutkimusta tulee arvioida riippuvuuden (*dependability*), uskottavuuden (*credibility*), vahvistettavuuden (*confirmability*) ja siirrettävyyden (*transferability*) kriteereillä. Tutkimuksen riippuvuuden eli luotettavuuden toteutuminen edellyttää tutkimusprosessin osoittamista loogiseksi, jäljitettäväksi ja dokumentoiduksi. (Eriksson & Kovalainen, 2008, s. 294.) Tässä työssä lukijalle on siksi raportoitu kattavasti ja läpinäkyvästi tietoa tutkimuksen toteutuksesta kaikissa tutkimuksen vaiheissa. Lisäksi viittaukset sekä kirjallisuuteen että haastatteluihin on tehty tieteellisen käytännön mukaisesti. Tiedon avoimuudessa ja jäljitettävyydestä on poikettu ainoastaan kohdeyrityksen ja haastateltujen anonymiteetin suojaamiseksi. Näistä tutkimuseettisistä rajauksista huolimatta riippuvuuden kriteerin arvioidaan täyttyneen.

Tutkimuksen uskottavuuden arvioinnissa on pohdittava, onko aineisto riittävää tukemaan johtopäätöksiä, vastaavatko tutkijan tekemät tulkinnot haastateltujen näkemyksiä ja voisivatko toiset tutkijat päätyä aineiston perusteella samanlaisiin päätelmiin (Eriksson & Kovalainen, 2008, s. 294). Tämän tutkimuksen aineisto oli runsas, vaikka eri rooliryhmistä haastateltujen määrät erosivat heijastellen yrityksen henkilöstöryhmien koon vaihtelua. Tutkimukseen valikoituneet osallistujat työskentelivät kuitenkin vaihtelevissa tehtävissä ja työsuhteiden kestoissa oli eroja. Vaihtelun ansiosta henkilöstöryhmittäinakin tutkimusaineisto oli näkemyksissään rikas. Pienissä HR- ja esihenkilöryhmissä on silti mahdollista, että yksittäisten haastateltujen näkemyksillä on ollut tuloksia vinouttava painoarvo. Toisaalta kaikkien henkilöstöryhmien näkemysten välillä oli paljon yhteneväisyyksiä, mikä kokonaisuuden kautta tarkasteltuna viittaa vähäisiin vinoumiin. Vastaavasti kaksikielisen toteutuksen ei arvioida aiheuttaneen vinoumia, koska englanninkielisen haastattelukutsun *pay*-sanon (*palkkaus*) käytöstä huolimatta osa haastatelluista puhui aineellisen lisäksi aineettoman palkitsemisen läpinäkyvyydestä. Tutkimusta voi siten pitää uskottavana. Lukijalle uskottavuutta on osoitettu esittämällä tulososiossa lukuisia haastattelunäytteitä tutkijan tekemien tulkintojen perustelemiseksi.

Tutkimuksen vahvistettavuus tarkoittaa Erikssonin ja Kovalaisen (2008, s. 294) mukaan tulkintojen ja johtopäätösten aineistolähtöistä perustelua. Tässä tutkimuksessa vahvistettavuuden kriteerin täyttymisen varmisti abduktiivinen sisällönanalyysi, jossa analyysin alkuvaiheen pelkistäminen ja alaluokkien muodostaminen tehtiin aineistolähtöisesti. Yläluokkien teemoittelussa puolestaan tukeuduttiin kirjallisuuskatsauksessa esitettyyn laajaan tieteelliseen tutkimusperustaan. Sen ansiosta myös tutkimuksen siirrettävyyden kriteeri täyttyi, koska siirrettävyys merkitsee tutkimuksen yhteyttä ja samankaltaisuutta aiempiin tieteellisiin tutkimuksiin (Eriksson & Kovalainen, 2008, s. 294). Lukijalle tutkimuksen vahvistettavuus on osoitettu tulosluvussa, jossa tulkintoja on perusteltu haastattelunäytteillä. Sen sijaan tutkimuksen siirrettävyys on todennettu osoittamalla tulosten yhteys ja erot aiempiin tutkimuksiin pohdinta- ja johtopäätösluvussa. Vaikka valtaosa tutkimuksen tuloksista vastasi aiheen kirjallisuutta, tämän työn tieteellisenä arvona on ennen kaikkea palkitsemisen läpinäkyvyyden kokonaiskuvan kirkastaminen.

6.6 Jatkotutkimusehdotukset

Tämä tutkimus oli yhtä tapausta käsittelevä laadullinen poikittaistutkimus, joka tehtiin suomalaisessa organisaatiossa juuri ennen palkitsemisen läpinäkyvyyteen siirtymistä. Tutkimuksessa esitettyjen tulosten vahvistamiseksi tai kumoamiseksi tulevaisuudessa olisi tarpeen tutkia ryhmien ennakkonäkemyksiä useissa organisaatioissa ja erilaisissa konteksteissa. Lisäksi tarvitaan pitkittäistutkimuksia selvittämään, miten ennako-odotukset realisoituvat yksilö- ja organisaatiotason seurauksiksi 1-3 vuoden kuluessa käyttöönotosta. Vaikka tällaisia tutkimuksia jo löytyy (ks. esim. Card ja muut, 2012), ne selittivät vain osan tämän tutkimuksen tuloksista. Esimerkiksi horisontaalisten palkkaerojen urakehitykseen kannustava vaikutus oli aiemmista tutkimuksista poikkeava löydös. Vastaavasti tutkimuksessa esitetyn palkitsemisen läpinäkyvyyden syy-seurausmallin testaus edellyttää kattavampaa tutkimusta, jolloin laadullisten rinnalla tulee hyödyntää määrällisiä menetelmiä. Pitkittäistutkimus saattaa mahdollistaa myös mallin laajentamisen yksilötasolta organisaatiotasolle. Tällöin erityisen kiinnostavaa olisi selvittää Wongin ja

muiden (2023) innoittamana, miten aineellisten palkitsemistapojen läpinäkyvyys heijastuu organisaatioiden kokonaispalkitsemiseen.

Tässä tutkimuksessa palkitsemisen läpinäkyvyyden seurauksia käsiteltiin yksilötasolla ja työntekijälähtöisesti, vaikka henkilöstöammattilaisten kuvattiin tuottavan ja esihenkilöiden välittävän palkitsemistietoa. Lisäksi kaikki henkilöstöryhmät luottivat vuorovaikutteisen esihenkilötyön lievittävän palkitsemisen läpinäkyvyyden negatiivisia työntekijäkokenemuksia. Myös aiemmat läpinäkyvyyden tutkimukset painottuvat työntekijöiden reaktioiden sekä esihenkilöiden toiminnan tarkasteluun (ks. esim. Brown ja muut, 2022; Futrell & Jenkins, 1978; Maas & Yin, 2022). Sen sijaan aiemmin ei ole tiettävästi selvitetty, miten tarkkailun ja vertailun alaisena oleminen vaikuttaa esihenkilöiden toimintaa ohjaaviin tunnereaktioihin saati työasenteisiin, -motivaatioon ja -käyttäytymiseen. Lisääkö palkitsemisen läpinäkyvyys ja mahdollisten vastuiden muutos esihenkilötyön kuormittavuutta? Vastaavasti palkitsemisen läpinäkyvyyden vaikutuksia henkilöstöammattilaisiin ja heidän työhönsä on tarpeen tutkia, sillä yhtään henkilöstöammattilaisiin keskittynyttä läpinäkyvyyden tutkimusta ei tähän tutkielmaan löytynyt.

Lähteet

- Albu, O. B., & Flyverbom, M. (2019). Organizational Transparency: Conceptualizations, Conditions, and Consequences. *Business & Society*, 58(2) 268–297.
<https://doi.org/10.1177/0007650316659851>
- Alterman, V., Bamberger, P.A., Wang, M., Koopmann, J., Belogolovsky, E., & Shi, J. (2021). Best not to know: Pay secrecy, employee voluntary turnover, and the conditioning effect of distributive justice. *Academy of Management journal*, 64(2), 482-508. <https://doi.org/10.5465/AMJ.2019.0231>
- Arnold, A., Fulmer, I. S., Sender, A., Allen, D. G., & Staffelbach, B. (2018). Compensation and Pay Transparency Practices in Switzerland – Survey Report 2018. *University of Lucerne*. Noudettu 2022-12-09 osoitteesta [https://www.unilu.ch/fileadmin/fakultaeten/wf/institute/hrm/dok/Forschung/PayTransparency_CH_SurveyReport_2018 .pdf](https://www.unilu.ch/fileadmin/fakultaeten/wf/institute/hrm/dok/Forschung/PayTransparency_CH_SurveyReport_2018.pdf)
- Baggio, M., & Marandola, G. (2023). Employees’ reaction to gender pay transparency: An online experiment. *Economic policy*, 38(113), 161-188.
<https://doi.org/10.1093/epolic/eiac066>
- Bamberger, P., & Belogolovsky, E. (2017). The Dark Side of Transparency: How and When Pay Administration Practices Affect Employee Helping. *Journal of applied psychology*, 102(4), 658-671. <https://doi.org/10.1037/apl0000184>
- Belogolovsky, E., Bamberger, P., Alterman, V., & Wagner, D. T. (2016). Looking for Assistance in the Dark: Pay Secrecy, Expertise Perceptions, and Efficacious Help Seeking Among Members of Newly Formed Virtual Work Groups. *Journal of business and psychology*, 31(4), 459-477. <https://doi.org/10.1007/s10869-015-9427-4>
- Bennedsen, M., Simintzi, E., Tsoutsoura, M., & Wolfenzon, D. (2022). Do Firms Respond to Gender Pay Gap Transparency? *The Journal of finance* (New York), 77(4), 2051-2091. <https://doi.org/10.1111/jofi.13136>
- Bernstein, E. (2017). Making Transparency Transparent: The Evolution of Observation in Management Theory. *Academy of Management Annals*. 11(1), 217–266.
<https://doi.org/10.5465/annals.2014.0076>

- Birchall, C. (2012). Transparency, Interrupted – Secrets of the Left. *Theory, Culture & Society*, 28(7- 8), 60-84. <https://doi.org/10.1177/0263276411423040>
- Blau, G. (1994). Testing the Effect of Level and Importance of Pay Referents on Pay Level Satisfaction. *Human relations (New York)*, 47(10), 1251-1268.
<https://doi.org/10.1177/001872679404701005>
- Bloom, M. (1999). The Performance Effects of Pay Dispersion on Individuals and Organizations. *Academy of Management journal*, 42(1), 25-40.
<https://doi.org/10.5465/256872>
- Bol, J. C., Kramer, S., & Maas, V. S. (2016). How control system design affects performance evaluation compression: The role of information accuracy and outcome transparency. *Accounting, organizations and society*, 51, 64-73.
<https://doi.org/10.1016/j.aos.2016.01.001>
- Bowman, J.S. & Stevens, K.A. (2012). Public Pay Disclosure in State Government: An Ethical Analysis. *The American Review of Public Administration*, 43(4) 476–492.
<https://doi.org/10.1177/0275074012445597>
- Braje, I. N., & Kuvač, A. (2022). Pay Transparency and Its Effects: A Comparative Analysis of Public and Private Sector. *Revija za socijalnu politiku*, 29(1), 35-50.
<https://doi.org/10.3935/rsp.v29i1.1705>
- Breza, E., Kaur, S., & Shamdasani, Y. (2018). The Morale Effects of Pay Inequality. *The Quarterly journal of economics*, 133(2), 611-663.
<https://doi.org/10.1093/qje/qjx041>
- Brown, M., Nyberg, A. J., Weller, I., & Strizver, S. D. (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>
- Brown, M., Bamberger, P., Bliese, P. D., & Shields, J. (2023). Fairness uncertainty and pay information exchange: Why and when employees disclose bonus pay to pay information websites. *Journal of organizational behavior*.
<https://doi.org/10.1002/job.2739>

- Brudan, A. (2010). Rediscovering performance management: Systems, learning and integration. *Measuring business excellence*, 14(1), 109-123.
<https://doi.org/10.1108/13683041011027490>
- Card, D., Mas, A., Moretti, E., & Saez, E. (2012). Inequality at Work: The Effect of Peer Salaries on Job Satisfaction. *American Economic Review*, 102(6), 2981–3003.
<https://doi-org.proxy.uwasa.fi/10.1257/aer.102.6.2981>
- Castilla, E. J. (2015). Accounting for the Gap: A Firm Study Manipulating Organizational Accountability and Transparency in Pay Decisions. *Organization science (Providence, R.I.)*, 26(2), 311-333. <https://doi.org/10.1287/orsc.2014.0950>
- Colella, A., Paetzold, R. L., Zardkoohi A., & Wesson, M. J. (2007). Exposing Pay Secrecy. *Academy of Management Review*, 32(1), 55–71.
<https://doi.org/10.5465/AMR.2007.23463701>
- Colquitt, J.A. (2001). The Dimensionality of Organizational Justice: A Construct Validation of a Measure. *Journal of Applied Psychology*, 86(3), 386-400.
<https://doi.org/10.1037/0021-9010.86.3.386>
- Colquitt, J. A., Conlon, D. E., Wesson, M. J., Porter, C. O. L. H., & Yee Ng, K. (2001). Justice at the Millennium: A Meta-Analytic Review of 25 Years of Organizational Justice Research. *Journal of applied psychology*, 86(3), 425-445.
<https://doi.org/10.1037/0021-9010.86.3.425>
- Colquitt, J. A., Scott, B. A., Rodell, J. B., Long, D. M., Zapata, C. P., Conlon, D. E., & Wesson, M. J. (2013). Justice at the Millennium, a Decade Later: A Meta-Analytic Test of Social Exchange and Affect-Based Perspectives. *Journal of applied psychology*, 98(2), 199-236. <https://doi.org/10.1037/a0031757>
- Cordón-Pozo, E., Vidal-Salazar, M. D., de la Torre-Ruiz, J. M., & Gómez-Haro, S. (2023). Benefit Communication and Its Effects on Employees' Benefit Level Satisfaction: The Multiple Mediating Effects of POS and Benefit Comparison. *International journal of business communication (Thousand Oaks, Calif.)*, 60(1), 331-350.
<https://doi.org/10.1177/2329488420943667>

- Cox, A., Brown, D., & Reilly, P. (2010). Reward strategy: Time for a more realistic reconceptualization and reinterpretation? *Thunderbird international business review*, 52(3), 249-260. <https://doi.org/10.1002/tie.20328>
- Cullen, Z.B., & Pakzad-Hurson, B. (2021). Equilibrium Effects of Pay Transparency. *NBER Working Paper Series*, 28903. <https://doi.org/10.3386/w28903>
- Cullen, Z. B., & Perez-Truglia, R. (2019). The Salary Taboo: Privacy Norms and the Diffusion of Information. *NBER Working Paper Series*, 25145. <https://doi.org/10.3386/w25145>
- Cullen, Z., & Perez-Truglia, R. (2022). How Much Does Your Boss Make? The Effects of Salary Comparisons. *The Journal of political economy*, 130(3), 766-822. <https://doi.org/10.1086/717891>
- Day, N. E. (2011). Perceived pay communication, justice and pay satisfaction. *Employee relations*, 33(5), 476-497. <https://doi.org/10.1108/01425451111153862>
- Day, N.E. (2012). Pay Equity as a Mediator of the Relationships Among Attitudes and Communication About Pay Level Determination and Pay Secrecy. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 19(4) 462–476. <https://doi.org/10.1177/1548051812455240>
- Downes, P. E., & Choi, D. (2014). Employee reactions to pay dispersion: A typology of existing research. *Human resource management review*, 24(1), 53-66. <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2013.08.009>
- Ekonomit (2023). Palkka ja palkitseminen – trendit 2023. Noudettu 2023-06-14 osoitteesta https://ssl.eventilla.com/filebrowser/file?h=m9JX8&f=20230317163016_d3b16e842dd582b29c3d56db56b99605.pdf
- Eriksson, P. & Kovalainen, A. (2008). *Qualitative Methods in Business Research*. Sage.
- Eskola, J., Lähti, J. & Vastamäki, J. (2018). Teemahaastattelu: Lyhyt selviytymisopas. Teoksessa R. Valli (toim.) *Ikkunoita tutkimusmetodeihin 1 – Metodien valinta ja aineistonkeruu: virikkeitä aloittelevalle tutkijalle* (s. 27-51) (5. painos). PS-Kustannus.

- EUR-Lex (2023, 10. toukokuuta). Document 32023L0970. *Euroopan unioni*. Noudettu 2023-06-14 osoitteesta <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/?uri=celex:32023L0970>
- Eurooppa-neuvosto, & Euroopan unionin neuvosto, (2023, 2. toukokuuta). Palkkauksen läpinäkyvyys EU:ssa. *Eurooppa-neuvosto ja Euroopan unionin neuvosto*. Noudettu 2023-06-14 osoitteesta <https://www.consilium.europa.eu/fi/policies/pay-transparency/>
- Fleischmann, A., Lammers, J., Diel, K., Hofmann, W., & Galinsky, A. D. (2021). More Threatening and More Diagnostic: How Moral Comparisons Differ From Social Comparisons. *Journal of personality and social psychology*, 121(5), 1057-1078. <https://doi.org/10.1037/pspi0000361>
- Flynn, J. (2022). Salary disclosure and individual effort: Evidence from the National Hockey League. *Journal of economic behavior & organization*, 202, 471-497. <https://doi.org/10.1016/j.jebo.2022.08.014>
- Futrell, C. M., & Jenkins, O. C. (1978). Pay Secrecy versus Pay Disclosure for Salesmen: A Longitudinal Study. *Journal of marketing research*, 15(2), 214. <https://doi.org/10.2307/3151251>
- Gerber, J. P., Wheeler, L., & Suls, J. (2018). A Social Comparison Theory Meta-Analysis 60+ Years On. *Psychological bulletin*, 144(2), 177-197. <https://doi.org/10.1037/bul0000127>
- Grabner, I., & Martin, M. A. (2021). The effect of horizontal pay dispersion on the effectiveness of performance-based incentives. *Accounting, organizations and society*, 88, 101174. <https://doi.org/10.1016/j.aos.2020.101174>
- Hakonen, N., Hakonen, A., Hulkko-Nyman, K., & Ylikorkala, A. (2014). *Palkitse taitavammin – Palkitsemistavat esimiestyön ja johtamisen välineinä* (2. painos). Sanoma Pro Oy.
- Hartmann, F., & Slapničar, S. (2012). Pay fairness and intrinsic motivation: The role of pay transparency. *International journal of human resource management*, 23(20), 4283-4300. <https://doi.org/10.1080/09585192.2012.664962>

- Hirsjärvi, S. & Hurme, H. (2009). *Tutkimushaastattelu – Teemahaastattelun teoria ja käytäntö*. Gaudeamus.
- Holtzen, S. (2022). Exploring secrecy in pay communication: A conceptual matrix. *Employee relations*, 44(6), 1448-1466. <https://doi.org/10.1108/ER-04-2021-0164>
- Kacperczyk, A., & Balachandran, C. (2018). Vertical and Horizontal Wage Dispersion and Mobility Outcomes: Evidence from the Swedish Microdata. *Organization science (Providence, R.I.)*, 29(1), 17-38. <https://doi.org/10.1287/orsc.2017.1169>
- Kelly, K., Dinovitzer, R., Gunz, H., & Gunz, S. P. (2020). The interaction of perceived subjectivity and pay transparency on professional judgment in a profit pool setting: The case of large law firms. *The Accounting review*, 95(5), 227-246. <https://doi.org/10.2308/ACCR-52612>
- Koskinen, I., Alasuutari, P. & Peltonen, T. (2005). Laadulliset menetelmät kauppatieteissä. Vastapaino.
- Kuang, X., Li, Z., & Yang, D. (2022). The Effects of Transparency and Voice on Managerial Decisions and Employee Effort in Hierarchical Organizations. *The European accounting review*, 31(4), 1003-1027. <https://doi.org/10.1080/09638180.2021.1896370>
- Laine, M., Bamberg, J. & Jokinen, P. (2008). Tapaustutkimuksen käytäntö. Teoksessa M. Laine, J. Bamberg & P. Jokinen (toim.), *Tapaustutkimuksen taito* (2. painos) (9-38). Gaudeamus.
- Lawler, E. E. (1965). Managers' Perceptions of their Subordinates' Pay and of their Superiors' Pay. *Personnel psychology*, 18(4), 413. <https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.1965.tb00296.x>
- Leventhal, G. S., Michaels, J. W., & Sanford, C. (1972). Inequity and interpersonal conflict: Reward allocation and secrecy about reward as methods of preventing conflict. *Journal of personality and social psychology*, 23(1), 88-102. <https://doi.org/10.1037/h0032877>
- Liu, X., Tian, Y., & Zhang, Y. (2020). The joint effects of supervisor pay transparency and vertical pay dispersion on reporting honesty. *Journal of management accounting research*, 32(3), 179-192. <https://doi.org/10.2308/jmar-18-080>

- Ma, R., Yu, C., Sun, X., Zhang, N., Dong, M., & Jiang, X. (2023). Different effects of vertical and horizontal pay dispersion on employees' job performance: The underlying mechanism of social comparison emotions. *Current psychology (New Brunswick, N.J.)*, 42(29), 25498-25514. <https://doi.org/10.1007/s12144-022-03620-y>
- Maaniemi, J. (2015). Oikeudenmukaisuus palkitsemisessä – mitä se on, miksi sillä on väliä? Teoksessa A. Hakonen & M. Nylander (2015). *Palkitseminen ihmisten johtamisessa*. PS-kustannus.
- Marasi, S., & Bennett, R. J. (2016). Pay communication: Where do we go from here?. *Human Resource Management Review*, 26, 50–58. <http://dx.doi.org/10.1016/j.hrmr.2015.07.002>
- 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? *The Journal of political economy*, 125(5), 1683-1721. <https://doi.org/10.1086/693137>
- Moisio, E., Hakonen, A., Kohvakka, R., Maaniemi, J., Tenhiälä, A., & Vartiainen, M. (2012). Palkkatietämys Suomessa. *TIEDE + TEKNOLOGIA*, 16/2012. <https://aalto-doc.aalto.fi/handle/123456789/6123>
- 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. T., Kendall, D. L., Maguire, H. K., & Mellek, A. R. (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>
- Ockenfels, A., Sliwka, D., & Werner, P. (2015). Bonus Payments and Reference Point Violations. *Management science*, 61(7), 1496-1513. <https://doi.org/10.1287/mnsc.2014.1949>

- Obloj, T., & Zenger, T. (2017). Organization Design, Proximity, and Productivity Responses to Upward Social Comparison. *Organization science* (Providence, R.I.), 28(1), 1-18. <https://doi.org/10.1287/orsc.2016.1103>
- Obloj, T., & Zenger, T. (2022). The influence of pay transparency on (gender) inequity, inequality, and the performance-basis of pay. Noudettu 2022-12-02 osoitteesta <https://ssrn.com/abstract=3523828>
- Osakeyhtiölaki 21.7.2006/624. *Finlex*. Noudettu 2023-06-07 osoitteesta <https://www.finlex.fi/fi/laki/ajan-tasa/2006/20060624?search%5Btype%5D=pika&search%5Bpika%5D=johdon%20palkitseminen#O2L6P20a>
- Paauwe, J., & Farndale, E. (2017). *Strategy, HRM, and Performance – A Contextual Approach* (Second edition). Oxford University Press.
- Palkka-avoimuustyöryhmä (2019). Palkka-avoimuustyöryhmän loppuraportti. Sosiaali- ja terveysministeriön raportteja ja muistioita 2019:32. <http://urn.fi/URN:ISBN:978-952-00-4063-5>
- Parris, D. L., Dapko, J. L., Arnold, R. W. & Arnold, D. (2016). Exploring transparency: a new framework for responsible business management. *Management Decision*, 54(1), 222-247. <https://doi.org/10.1108/MD-07-2015-0279>
- Piekkari, R. & Welch, C. (2020). Oodi yksittäistapaukselle ja vertailun moninaiset mahdollisuudet. Teoksessa A. Puusa & P. Juuti (toim.), *Laadullisen tutkimuksen näkökulmat ja menetelmät* (kpl 13). Gaudeamus. Rajattu pääsy. Noudettu 27.2.2023 osoitteesta <https://www.ellibslibrary.com>
- Pikkuaho, N. (2023, 17. toukokuuta). Pian työnantajan on pakko kertoa palkasta viimeistään ennen työhaastattelua – näin palkka-avoimuusdirektiivi vaikuttaa. *Duunitori*. Noudettu 2023-06-14 osoitteesta <https://duunitori.fi/tyoelama/palkka-avoimuusdirektiivi>
- Puusa, A. (2020a). Haastattelutyypit ja niiden metodiset ominaisuudet. Teoksessa A. Puusa & P. Juuti (toim.), *Laadullisen tutkimuksen näkökulmat ja menetelmät* (kpl 6). Gaudeamus. Rajattu pääsy. Noudettu 16.3.2023 osoitteesta <https://www.ellibslibrary.com>

- Puusa, A. (2020b). Näkökulmia laadullisen aineiston analysointiin. Teoksessa A. Puusa & P. Juuti (toim.), *Laadullisen tutkimuksen näkökulmat ja menetelmät* (kpl 9). Gaudemus. Rajattu pääsy. Noudettu 20.2.2023 osoitteesta <https://www.elibslibrary.com>
- Puusa, A. & Juuti, P. (2020). Laadullisen tutkimuksen olemus. Teoksessa A. Puusa & P. Juuti (toim.), *Laadullisen tutkimuksen näkökulmat ja menetelmät* (kpl 4). Gaudemus. Rajattu pääsy. Noudettu 18.2.2023 osoitteesta <https://www.elibslibrary.com>
- Rantala, I. (2015). Laadullisen aineiston analyysi tietokoneella. Teoksessa R. Valli & J. Aaltola (toim.), *Ikkunoita tutkimusmetodeihin 2 – Näkökulmia aloittelevalle tutkijalle tutkimuksen teoreettisiin lähtökohtiin ja analyysimenetelmiin* (4. painos) (s. 108-133). PS-Kustannus.
- Rawlins, B. (2009). Give the Emperor a Mirror: Toward Developing a Stakeholder Measurement of Organizational Transparency. *Journal of Public Relations Research*, 21(1), 71-99. <https://doi.org/10.1080/10627260802153421>
- 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 and Benefits Review*, 50(2), 65-81. <https://doi.org/10.1177/0886368719833215>
- Schleicher, D. J., Baumann, H. M., Sullivan, D. W., Levy, P. E., Hargrove, D. C., & Barros-Rivera, B. A. (2018). Putting the System Into Performance Management Systems: A Review and Agenda for Performance Management Research. *Journal of management*, 44(6), 2209-2245. <https://doi.org/10.1177/0149206318755303>
- Schnackenberg, A. K. & Tomlinson, E. C. (2016). Organizational Transparency: A New Perspective on Managing Trust in Organization-Stakeholder Relationships. *Journal of Management*, 42(7), 1784–1810. <https://doi.org/10.1177/0149206314525202>
- Schnauffer, K., Christandl, F., Berger, S., Meynhardt, T., & Gollwitzer, M. (2022). The shift to pay transparency: Undermet pay standing expectations and consequences.

Journal of organizational behavior, 43(1), 69-90.

<https://doi.org/10.1002/job.2575>

Scott, D., Brown, M., Shields, J., Long, R. J., Antoni, C. H., Beck-Krala, E. J., . . . Perkins, S. J. (2015). A Global Study of Pay Preferences and Employee Characteristics. *Compensation and Benefits Review*, 47(2), 60-70.

<https://doi.org/10.1177/0886368715598197>

Scott, D., Antoni, C., Grodzicki, J., Morales, E., & Peláez, J. (2020). Global Pay Transparency: An Employee Perspective. *Compensation and benefits review*, 52(3), 85-97. <https://doi.org/10.1177/0886368720905693>

Sharkey, A., Pontikes, E., & Hsu, G. (2022). The Impact of Mandated Pay Gap Transparency on Firms' Reputations as Employers. *Administrative science quarterly*, 67(4), 1136-1179. <https://doi.org/10.1177/00018392221124614>

Sikora, D. M., & Ferris, G. R. (2014). Strategic human resource practice implementation: The critical role of line management. *Human resource management review*, 24(3), 271-281. <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2014.03.008>

SimanTov-Nachlieli, I., & Bamberger, P. (2021). Pay communication, justice, and affect: The asymmetric effects of process and outcome pay transparency on counterproductive workplace behavior. *Journal of applied psychology*, 106(2), 230-249. <https://doi.org/10.1037/apl0000502>

Smit, B. W., & Montag-Smit, T. (2018). The role of pay secrecy policies and employee secrecy preferences in shaping job attitudes. *Human resource management journal*, 28(2), 304-324. <https://doi.org/10.1111/1748-8583.12180>

Smit, B. W., & Montag-Smit, T. (2019). The Pay Transparency Dilemma: Development and Validation of the Pay Information Exchange Preferences Scale. *Journal of applied psychology*, 104(4), 537-558. <https://doi.org/10.1037/apl0000355>

Stofberg, R., Bussin, M., & Mabaso, C. M. (2022). Pay transparency, job turnover intentions and the mediating role of perceived organizational support and organizational justice. *Employee relations*, 44(7), 162-182. <https://doi.org/10.1108/ER-02-2022-0077>

- Thompson, P., & Pronsky, J. (1975). Secrecy or disclosure in management compensation? *Business horizons*, 18(3), 67-74. [https://doi.org/10.1016/0007-6813\(75\)90056-7](https://doi.org/10.1016/0007-6813(75)90056-7)
- Trotter, R. G, Rawson Zacur, S., & Stickney, L. T. (2017). The new age of pay transparency. *Business Horizons*, 60, 529—539.
<http://dx.doi.org/10.1016/j.bushor.2017.03.011>
- Tuomi, J. & Sarajärvi, A. (2018). *Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi* (2. painos). Kustannusosakeyhtiö Tammi.
- Ugarte, S. M., & Rubery, J. (2021). Gender pay equity: Exploring the impact of formal, consistent and transparent human resource management practices and information. *Human resource management journal*, 31(1), 242-258.
<https://doi.org/10.1111/1748-8583.12296>
- Veldman, A. (2017). *Pay transparency in the EU Including summaries in English, French and German – A legal analysis of the situation in the EU Member States, Iceland, Liechtenstein and Norway*. Publications Office of the European Union.
<https://doi.org/10.2838/148250>
- Wong, M., Cheng, B. H., Lam, L. W., & Bamberger, P. A. (2023). Pay transparency as a moving target: a multistep model of pay compression, i-deals, and collectivist shared values. *Academy of Management journal*, 66(2), 489-520.
<https://doi.org/10.5465/amj.2020.1831>
- Yin, R. K. (2009). *Case Study Research – Design and Methods* (4. painos). Sage.

Liitteet

Liite 1. Teemahaastattelurunko suomeksi ja englanniksi

TEEMAHAASTATTELURUNKO SUOMEKSI

Orientoivia ja taustoittavia kysymyksiä

1. Kertoisitko aluksi työroolistasi.
 - Työvuodet ja/tai esihenkilötyövuodet
 - Tiimin koko, etä-/lähityön määrä
2. Mikä innosti sinut ilmoittautumaan haastateltavaksi?
3. Millaisia palkitsemistapoja yrityksessänne käytetään?
 - Aineellinen ja aineeton

Palkitsemisen läpinäkyvyyden nykytila (Tutkimuskysymys 1&2)

4. Mistä palkitsemiseen liittyvästä keskustele ja kenen kanssa? Missä tilanteissa? Miksi?
 - Virallinen, epävirallinen
5. Mistä palkitsemiseen liittyvistä aiheista et mielelläsi keskustele? Miksi?
6. Miten koet palkitsemisesta keskustelun? Miksi? (LISÄKYSYMYS)

Palkitsemisen läpinäkyvyyden määrittely (Tutkimuskysymys 1)

7. Mitä palkitsemisen läpinäkyvyys mielestäsi on?
8. Mitä palkitsemisen läpinäkyvyys ei mielestäsi ole?

Palkitsemisen läpinäkyvyyden odotukset (Tutkimuskysymys 2)

9. Millaisia seurauksia arvelet palkitsemisen läpinäkyvyydellä olevan?
 - Organisaatiotaso, ryhmätaso ja henkilökohtainen taso
10. Miten luulet muiden yrityksessä suhtautuvan/reagoivan palkitsemisen läpinäkyvyyteen? Miksi? (LISÄKYSYMYS)
 - Yhteistyö
11. Mitä toiveita ja huolia sinulla on yrityksessä kehitteillä olevaan palkitsemisen läpinäkyvyyteen liittyen?
12. Haluaisitko vielä näin lopuksi lisätä jotain, mistä emme ole keskustelleet?

TEEMAHAASTETTELURUNKO ENGLANNIKSI

Warm-up and background

1. Could you first tell me, what is your current role.
 - Length of employment
 - Team size, hybrid/distance/at the office work
2. What motivated you to enroll for this interview?
3. What kind of rewards are used in the company?
 - Monetary, non-monetary

The current situation

4. With whom and about what rewarding topics do you discuss? Why? In what kinds of situations do the discussions emerge?
 - Official, unofficial
5. Which rewarding topics do you prefer not to discuss? Why?
 - Official, unofficial
6. How do you experience discussing on rewarding? Why?

Defining pay transparency

7. What is pay transparency in your opinion?
8. What is pay transparency not?

Expectations for the pay transparency

9. What outcomes pay transparency might bring in your opinion?
 - Organizational, group and individual levels
10. How do you expect that other people in the company react to pay transparency?
 - Co-operation
11. What kind of wishes and worries do you personally have towards the pay transparency currently under development in the company?
12. Would you like to add something we have not discussed, yet?

Liite 2. Haastateltavien informointi tietojen käsittelystä.

Informointi sisällytettiin sähköpostiin, jonka alkuosassa sovittiin haastatteluajankohta ja lopussa kaikille osallistujille oli sama teksti joko suomeksi tai englanniksi.

”...informoin jo tässä vaiheessa haastattelun toteutuksesta ja tietojen käsittelystä:

Laadullisen tutkimuksen vaatimusten mukaisesti haastattelu pitää nauhoittaa ja litteroida tulevaa analyysia varten. Käytän tähän Teamsia, jossa molemmat on mahdollista tehdä yhtäaikaaisesti. Lisäksi äänitän puhelimen ääninauhurilla varmuuskopion. Teamsin video tallentuu Microsoft Streamiin, ja hyödynnän sitä litteraatin tarkistukseen. Äänite puolestaan tallentuu puhelimeen, josta siirrän sen heti haastattelun jälkeen tietokoneelleni ja poistan puhelimesta. Poistan sekä videon Streamista että nauhoitteen koneeltani heti litteraatin tarkistuksen jälkeen. Teamsin tuottamat litteraatit puolestaan tallennan koneelleni ja poistan Teamsista heti haastattelun jälkeen. Anonymisoin ne tallennuksen yhteydessä koodaamalla. Tämä koodattu haastattelulitteraatti on varsinainen tutkimusaineisto, ja vain minun käytössäni. Sen sijaan tutkimuksen tulokset toimitan M-Filesille ja esittelen gradussani.”

”...will inform you already about the data management protocol of the interview:

As required by the qualitative scientific methodology, all interviews are recorded and transcribed for further analysis. I use Teams for both recording and transcription, simultaneously. In addition, I shall backup record the discussion with my phone app and save the recording to my computer. The video will be automatically saved in Microsoft Stream, and I use it only to proofread the transcript. I will delete both the video and the backup recording after the check of the transcript is finished. The transcripts, on the other hand, are material of my study. Thus, they will be saved from Teams to my computer, anonymized by coding and deleted in Teams directly after the interview. The transcripts are for me only, whereas the final results of the study will be handed over to M-Files as well as presented in my master's thesis.”

Liite 3. Tutkittujen rooliryhmien palkitsemisen läpinäkyvyyteen kohdistuvien odotusten vertailu

Taulukko 1. Palkitsemistietoa koskevat odotukset rooliryhmittäin.

Palkitsemistieto	HR	Esihenkilöt	Työntekijät
Peruspalkkaustieto	<p>Roolikohtaiset peruspalkan määräytymisperusteet</p> <p>Roolikohtaiset peruspalkkahaitarit</p> <p>Ei palkkatietojen julkaisua nimellä</p>	<p>Roolikohtaiset peruspalkan määräytymisperusteet</p> <p>Roolikohtaiset peruspalkkahaitarit</p> <p>Roolikohtaiset keskipalkat (myös toimialalta)</p> <p>Ei palkkatietojen julkaisua nimellä</p>	<p>Roolikohtaiset peruspalkan määräytymisperusteet</p> <p>Roolikohtaiset peruspalkkahaitarit, tiedon tarkkuus huomioitava</p> <p>Roolikohtaiset keskipalkat tai tarkat palkat (myös toimialalta)</p> <p>Ei (ensisijaisesti) palkkatietojen julkaisua nimellä</p>
Suoritustieto	<p>Suoriutumiseen perustuvien palkankorotusten perusteet ja seuranta</p>	<p>Suoriutumiseen perustuvien palkankorotusten perusteet</p> <p>Suoriutumiseen perustuvat palkankorotuspäätökset perusteluineen</p> <p>Palkankorotukset ja perustelut voi julkaista tiimitasolla nimelläkin</p>	<p>Suoriutumiseen perustuvien palkankorotusten perusteet ja seuranta</p> <p>Suoriutumiseen perustuvat palkankorotuspäätökset perusteluineen (henkilökohtaiset, tiimin ja koko yrityksen)</p> <p>Palkankorotukset ja perustelut voi julkaista tiimitasolla nimelläkin</p>
Tulospalkkaustieto		<p>Tiimikohtaiset tulospalkkioiden tavoitteet, mittarit ja seuranta sekä taso (%)</p> <p>Ei tulospalkkion suuruuden julkaisua nimellä</p>	<p>Tiimikohtaiset tulospalkkioiden tavoitteet, mittarit ja seuranta sekä taso (%)</p> <p>Ei tulospalkkion suuruuden julkaisua nimellä</p>

Taulukko 2. Eri rooliryhmien odotukset palkitsemistiedon hyödyntämisestä kohdeyrityksessä.

Palkitsemistiedon hyödyntäminen	HR	Esihenkilöt	Työntekijät
Kehittymismahdollisuudet	Eri työnkuvien peruspalkkojen määräytymisperusteet ja suuruudet viestivät <i>työntekijöille</i> yrityksen urapolku- ja palkkakehityksen mahdollisuuksista Suoriutumiseen perustuvien palkankorotusten perusteet viestivät <i>työntekijöille</i> nykyisen työn palkkakehitykseen vaikuttamiskeinoista	Eri työnkuvien peruspalkkojen määräytymisperusteet ja suuruudet viestivät <i>työntekijöille</i> yrityksen urapolku- ja palkkakehityksen mahdollisuuksista Suoriutumiseen perustuvien palkankorotusten perusteet ja perustelut viestivät <i>työntekijöille</i> nykyisen työn palkkakehitykseen vaikuttamiskeinoista	Eri työnkuvien peruspalkkojen määräytymisperusteet ja suuruudet viestivät <i>itselle</i> yrityksen urapolku- ja palkkakehityksen tulevaisuuden mahdollisuuksista Suoriutumiseen perustuvien palkankorotusten perusteet ja perustelut viestivät <i>itselle</i> nykyisen työn palkkakehitykseen vaikuttamiskeinoista
Työn odotukset		Nykyisen työnkuvan peruspalkan ja suoriteperusteisten palkankorotusten määräytymisperusteet viestivät <i>työntekijöille</i> työssä suoriutumisen tavoitteista, prioriteeteista ja suunnasta	Nykyisen työnkuvan peruspalkan ja suoriteperusteisten palkankorotusten määräytymisperusteet viestivät <i>omassa</i> työssä suoriutumisen tavoitteista, prioriteeteista ja suunnasta Muiden tiimien tulospalkkioiden perusteet viestivät <i>muiden</i> työssä suoriutumisen tavoitteista ja prioriteeteista sekä niiden samansuuntaisuudesta oman työn odotusten kanssa
Tarkkailu ja vertailu	<i>Työntekijä</i> vertaa omaa ja kollegoidensa peruspalkkauksen panos-palkkiosuhdetta ja arvioi sen oikeudenmukaisuutta <i>Työntekijä</i> vertaa omaa palkkatasoaan toimialan muiden yritysten palkkatasoon	<i>Itse tai työntekijät</i> vertaavat omaa ja kollegoidensa peruspalkkauksen ja suoriteperusteisten palkankorotusten panos-palkkiosuhdetta ja arvioivat niiden oikeudenmukaisuutta, tasa-arvoisuutta ja oman osaamisen kehittämisen kohteita <i>Työntekijä</i> vertaa omaa palkkatasoaan toimialan muiden yritysten palkkatasoon <i>Esihenkilö</i> vertaa oman tiimin sisällä ja muihin tiimeihin peruspalkan oikeudenmukaisuutta, tasa-arvoa ja yhdenvertaisuutta. Lisäksi esihenkilö vertaa oman tiimin roolien palkkatasoa toimialaan.	<i>Itse tai muut</i> vertaavat omaa ja kollegoidensa peruspalkkauksen ja suoriteperusteisten palkankorotusten panos-palkkiosuhdetta ja arvioivat niiden oikeudenmukaisuutta, tasa-arvoisuutta ja oman osaamisen kehittämisen kohteita <i>Työntekijä</i> vertaa oman tulospalkkauksensa suuruutta muiden tiimien tulospalkkauksen suuruuteen

Taulukko 3. Eri rooliryhmien odotukset palkitsemisen läpinäkyvyyden herättämistä tunteista.

Tunteet	HR	Esihenkilöt	Työntekijät
Kehittymis-mahdollisuudet	Yrityksen ura- ja palkkakehittymismahdollisuuksien tuntemus valtaistaa <i>työntekijöitä</i> ja herättää heissä tavoitteellisuutta	Yrityksen ura- ja palkkakehittymismahdollisuuksien tuntemus valtaistaa <i>työntekijöitä</i> ja herättää heissä tavoitteellisuutta	Yrityksen ura- ja palkkakehittymismahdollisuuksien tuntemus valtaistaa <i>itseä</i> ja herättää tavoitteellisuutta
Työn odotukset		Henkilökohtaisten ja muiden tiimien työn odotusten tietämys valtaistaa <i>työntekijöitä</i> ja herättää heissä tavoitteellisuutta sekä mielekkyyden tunnetta	Henkilökohtaisten työn odotusten tietämys valtaistaa ja herättää tavoitteellisuutta <i>itsessä ja muissa</i> <i>Muiden tiimien</i> työn odotusten tietämys antaa varmuutta muiden motiiveista sekä työn suunnan yhtenäisyydestä
Tarkkailu ja vertailu	<i>Työntekijän</i> tekemä palkitsemisvertailu ja siinä havaitut palkkaerot johtavat joko oikeudenmukaisuuden (menettelytavat) tai epäoikeudenmukaisuuden (jaon) tunteisiin <i>Työntekijän</i> tekemä palkitsemisvertailu ja hänelle epäedulliset palkkaerot herättävät kateutta ja pettymystä	<i>Työntekijän tai itsen</i> tekemä palkitsemisvertailu ja siinä havaitut palkkaerot johtavat joko oikeudenmukaisuuden (jaon) tai epäoikeudenmukaisuuden (jaon) tunteisiin <i>Työntekijän tai itsen</i> tekemä palkitsemisvertailu ja epäedulliset palkkaerot herättävät kateutta, noloutta tai tavoitteellisuutta	<i>Itsen tai muiden</i> tekemä palkitsemisvertailu ja siinä havaitut palkkaerot johtavat joko oikeudenmukaisuuden (jaon) tai epäoikeudenmukaisuuden (jaon) tunteisiin <i>Itsen tai muiden</i> tekemä palkitsemisvertailu ja vertailijalle epäedulliset palkkaerot herättävät kateutta, turhautumista ja epäonnistumisen tai arvottomuuden kokemuksia. Korkea palkka-asema suhteessa muihin nolostuttaa, mutta voi herättää arvostuksen tunnetta.

Taulukko 4. Eri rooliryhmien odotukset palkitsemisen läpinäkyvyyden työmotivaatio-, palkkatyytyväisyys- ja työtyytyväisyysseurauksiksi.

Työmotivaatio, palkkatyytyväisyys ja työtyytyväisyys	HR	Esihenkilöt	Työntekijät
Kehittämismahdollisuudet	Yrityksen ura- ja palkkakehitysmahdollisuuksien tietämys motivoi <i>työntekijöitä</i> ja palkkakehitysmahdollisuudet lisäävät palkkatyytyväisyyttä	Yrityksen ura- ja palkkakehitysmahdollisuuksien tietämys motivoi <i>työntekijöitä</i> ja palkkakehitysmahdollisuudet lisäävät palkkatyytyväisyyttä	Yrityksen ura- ja palkkakehitysmahdollisuuksien tietämys motivoi <i>itseä</i> ja lisää palkkatyytyväisyyttä <i>Esihenkilön ja työntekijän</i> välinen avoin palkitsemisen perusteista ja perusteluista keskustelu sekä mahdolliset osaamisen ja palkkauksen kehittämissuunnitelmat poistavat palkitsemisen läpinäkyvyyden herättämää palkkatyytymättömyyttä ja lisäävät työtyytyväisyyttä
Työn odotukset		Henkilökohtaisten työn odotusten tietämys motivoi <i>työntekijöitä</i>	Henkilökohtaisten työn odotusten tietämys motivoi <i>itseä</i> <i>Muiden</i> tiimien työn odotusten tietämys nostaa <i>omaa ja muiden</i> työtyytyväisyyttä
Tarkkailu ja vertailu	<i>Työntekijän</i> palkitsemisen jaon epäoikeudenmukaisuuden kokemukset laskevat palkkatyytyväisyyttä, kun taas menettelytapojen oikeudenmukaisuuden kokemukset voivat motivoida ja lisätä palkkatyytyväisyyttä <i>Esihenkilön ja työntekijän</i> välinen avoin palkitsemisen perusteista ja perusteluista keskustelu sekä mahdolliset osaamisen ja palkkauksen kehittämissuunnitelmat poistavat palkitsemisen läpinäkyvyyden herättämää palkkatyytymättömyyttä ja lisäävät työtyytyväisyyttä <i>Työntekijän</i> toimialan peruspalkkaa alempi palkkaus laskee palkkatyytyväisyyttä	<i>Työntekijän</i> palkitsemisen jaon epäoikeudenmukaisuuden kokemukset heikentävät hänen palkkatyytyväisyyttään Yrityksen sisäinen palkkavertailu voi motivoida <i>työntekijää</i> kehittämään osaamistaan <i>Esihenkilön ja työntekijän</i> välinen avoin palkitsemisen perusteista ja perusteluista keskustelu sekä mahdolliset osaamisen ja palkkauksen kehittämissuunnitelmat poistavat palkitsemisen läpinäkyvyyden herättämää palkkatyytymättömyyttä ja lisäävät työtyytyväisyyttä <i>Työntekijän</i> toimialan peruspalkkaa alempi palkkaus laskee palkkatyytyväisyyttä	<i>Muiden ja/tai omat</i> palkitsemisen jaon epäoikeudenmukaisuuden kokemukset laskevat työmotivaatiota ja palkkatyytyväisyyttä Yrityksen sisäinen palkkavertailu voi motivoida <i>itseä tai muita</i> suoriutumaan paremmin

Taulukko 5. Eri rooliryhmien odotukset palkitsemisen läpinäkyvyyden käyttäytymisseurauksiksi.

Vaikutukset käyttäytymiseen	HR	Esihenkilöt	Työntekijät
Kehittymismahdollisuudet	Yrityksen ura- ja palkkakehittymismahdollisuuksien motivoiva ja palkkatyytyväisyyttä parantava vaikutus sekä työntekijän ja esihenkilön väliset keskustelut ohjaavat <i>työntekijän</i> työssä suoriutumista yrityksen toivomaan suuntaan	Yrityksen ura- ja palkkakehittymismahdollisuuksien motivoiva ja palkkatyytyväisyyttä parantava vaikutus sekä työntekijän ja esihenkilön väliset keskustelut ohjaavat <i>työntekijän</i> työssä suoriutumista yrityksen toivomaan suuntaan	Yrityksen ura- ja palkkakehittymismahdollisuuksien motivoiva ja palkkatyytyväisyyttä parantava vaikutus sekä työntekijän ja esihenkilön väliset keskustelut ohjaavat <i>omaa ja muiden</i> työssä suoriutumista yrityksen toivomaan suuntaan
Työn odotukset		Henkilökohtaisten työn odotusten motivoiva vaikutus ohjaa <i>työntekijän</i> työssä suoriutumista yrityksen toivomaan suuntaan	Henkilökohtaisten työn odotusten motivoiva vaikutus ohjaa <i>omaa ja muiden</i> työssä suoriutumista yrityksen toivomaan suuntaan Muiden tiimien työn odotusten kohentama työtytyymättömyys voi parantaa <i>omaa ja muiden</i> työyhteisökäyttämistä
Tarkkailu ja vertailu	Palkitsemisvertailun (jaon) aiheuttama <i>työntekijän</i> palkkatyytyväisyyden heikkeneminen voi lisätä irtisanoutumisia, kun taas menettelytapojen oikeudenmukaisuuden nostamasta palkkatyytyväisyydestä voi seurata parempaa suoriutumista ja työyhteisökäyttämistä	Palkitsemisvertailun (jaon) aiheuttama <i>työntekijän</i> palkkatyytyväisyyden heikkeneminen voi lisätä työntekijälähtöisiä palkkaneuvotteluita ja irtisanoutumisia, mutta ei välttämättä johda työyhteisökäyttämisen muutoksiin Palkitsemisvertailun aikaansaama osaamisen kehittämiseen motivoituminen voi parantaa <i>työntekijän</i> suoriutumista omien tavoitteiden suuntaan	Palkitsemisvertailun (jaon) aiheuttama <i>oman tai muiden</i> työmotivaation ja palkkatyytyväisyyden heikkeneminen voi lisätä työntekijälähtöisiä palkkaneuvotteluita ja irtisanoutumisia tai heikentää suoriutumista ja työyhteisökäyttämistä Palkitsemisvertailun aikaansaama osaamisen kehittämiseen motivoituminen voi parantaa <i>omaa tai muiden</i> suoriutumista yrityksen toivomaan suuntaan