

PALKKA-AVOIMUUSDIREKTIIVIN TOTEUTUMINEN

Case Yritys X

Virtanen Roosa

Opinnäytetyö

Liiketalouden koulutus
Tradenomi (AMK)

2024

Liiketalouden koulutus
Tradenomi (AMK)

Tekijä	Roosa Virtanen	Vuosi	2024
Ohjaaja(t)	Satu Valli		
Toimeksiantaja	Yritys X		
Työn nimi	Palkka-avoimuusdirektiivin toteutuminen, Case Yritys X		
Sivumäärä	35 + 2		

Opinnäytetyön aiheena oli kartoittaa Yritys X:n Suomessa toimivan emoyhtiön osalta, toteutuuko 2026 voimaan tulevan palkka-avoimuusdirektiivin keskeisimmät vaatimukset. Opinnäytetyössä tutkittiin, että löytyykö mahdollisia palkkaeroja samaa tai samanarvoista työtätekevien kesken yrityksen sisältä. Opinnäytetyössä tutkittiin myös yrityksen nykyiset käytännöt muihin direktiivin vaatimuksiin. Opinnäytetyön päätutkimuskysymys oli miten tulevan direktiivin vaatimat palkka-kriteerit toteutuvat Yritys X:ssä.

Teoriaosuus opinnäytetyössä käsitteli palkka-avoimuusdirektiivin taustaa sekä itse direktiiviä. Teoriassa keskityttiin erityisesti tasa-arvoon sukupuolten välillä sekä palkkaerojen muodostumiseen vuosien saatossa. Tutkimusmenetelmänä käytettiin toiminnallista, kvalitatiivista sekä kvantitatiivista menetelmää. Opinnäytetyössä haastateltiin Yritys X:n henkilöstöjohtajaa, jossa myös käytiin palkkamateriaalit läpi. Haastattelun perusteella selvitettiin nykyisiä käytäntöjä Yritys X:ssä sekä mahdolliset selittävät tekijät palkkaeroille henkilöstön kesken.

Tutkimuksen alussa kerättiin toimeksiantajayrityksen henkilöstön palkkamateriaalit sekä työnimikkeet. Näiden pohjalta jokaisen osaston esihenkilö kategorioi oman tiiminsä ryhmiin, jotka tekevät samaa tai samanarvoista työtä. Tämä jälkeen materiaali käytiin läpi ja etsittiin mahdolliset palkkaerot ryhmien sisällä. Nämä eroavaisuudet käytiin läpi henkilöstöjohtajan kanssa.

Tutkimuksessa selvisi, että selittämättömiä yli viiden prosentin palkkaeroja yrityksessä ei ollut, mutta löytyi muutamia epäkohtia esimerkiksi tehtävänimikkeissä, joita voisi kehittää. Tutkimuksen myötä Yritys X on valmistautunut tulevaan direktiivin ja voi hyödyntää tutkimuksen menetelmää myös muissa Euroopan maissa olevissa yrityksissään.

Avainsanat Palkka-avoimuusdirektiivi, tasa-arvo, sukupuolten välinen yhdenvertaisuus, samanarvoinen työ
Muita tietoja Toimeksiantajalle toimitettu raportti tuloksista

Degree Programme in Business Administration
Bachelor of Business Administration

Author	Roosa Virtanen	Year	2024
Supervisor(s)	Satu Valli		
Commissioned by	Company X		
Title	Implementation of the salary transparency directive Case Company X		
Number of pages	35 + 2		

The topic of the thesis was to study Company X's parent company that is operating in Finland, whether the most important requirements of the salary transparency directive, effective from 2026, are fulfilled. The study investigated whether there are possible wage gaps among employees of the same or equal work within the company. The study also examined the company's existing practices for other requirements of the directive. The main research question of the thesis was how the salary criteria required by the imminent directive are realized in Company X.

The theoretical part of the thesis dealt with the background of the salary transparency directive and the directive itself. The theory focused especially on gender equality and the formation of wage differences over the years. Functional, qualitative and quantitative methods were used as research methods. In the study, the human resources director of Company X was interviewed, during which the salary materials were also reviewed. Based on the interview, the existing practices at Company X and possible explanatory factors for salary differences among the personnel were clarified.

At the beginning of the study, salary materials and job titles of the staff of the commissioning company were collected. Based on these, the supervisor of each department categorizes his own team into groups that do the same or equal work. After that, the material was reviewed and possible salary differences within the groups were searched for. These discrepancies were reviewed with the HR director. The investigation revealed that there were no unexplained wage differences of more than five percent in the company, but a few flaws were found, for example in titles, that could be developed. As a consequence of the study, Company X has prepared for the upcoming directive and can use the research method in their other companies around European countries as well.

Keywords	Pay transparency directive, gender equality, non-discrimination, work of equal value
Special remarks	Report of the result to the commission

SISÄLLYS

1	JOHDANTO	5
2	TASA-ARVO	8
2.1	Tasa-arvo ja yhdenvertaisuus	8
2.2	Työhyvinvointi ja tasa-arvo.....	8
2.3	Sukupuolten välinen palkkaero	9
2.4	Syyt palkkaeroihin sukupuolten välillä.....	10
2.5	Palkkaerojen kehitys tulevaisuudessa	12
3	PALKKA-AVOIMUUSDIREKTIIVIN VAIKUTUS YRITYKSIIN.....	13
3.1	Palkka-avoimuusdirektiivi.....	13
3.2	Direktiivin tuomat muutokset.....	13
4	MENETELMÄLLINEN TOTEUTUS.....	16
4.1	Toiminnallinen tutkimusmenetelmä.....	16
4.2	Määrällinen tutkimusmenetelmä	17
4.3	Laadullinen tutkimusmenetelmä.....	17
4.4	Aineiston analyysi	18
4.5	Tutkimuksen eettisyys ja luotettavuus.....	18
5	TUTKIMUKSEN TULOKSET JA ANALYSOINTI	20
5.1	Tutkimuksen taustatietoa ja eri vaiheet.....	20
5.2	Yritys X:n henkilöstöjohtajan näkemys nykytilaan.....	20
5.3	Palkka-aineiston näkyvyys eri osastoilla	22
5.3.1	Myynnin osasto SME	22
5.3.2	Myynnin osasto ENT.....	23
5.3.3	Business Units	24
5.3.4	Kehitys- ja tuoteosasto.....	25
5.3.5	Talous-, henkilöstö-, laki- ja markkinointiosasto	27
5.3.6	Johtoryhmä	27
6	POHDINTA.....	29
6.1	Johtopäätökset.....	29
6.2	Toimenpiteet tulevaisuudessa.....	30
	LÄHTEET	32
	LIITTEET	35

1 JOHDANTO

Suomen Ekonomiliiton mukaan miesten ja naisten välinen palkkaero on yksi merkittävimmistä tasa-arvoon liittyvistä ongelmista. Vaikka palkkaeroja pitää näkyä tulevaisuudessakin, tulisi niiden perustua työtehtävään, sen vaativuustasoon, työntekijän kokemukseen ja osaamiseen sekä suoriutumisen tasoon, ei sukupuoleen (Ekonomit 2022.) Eurooppa-neuvosto (2024) kertoo, että palkka-avoimuusdirektiivi tulee voimaan vuonna 2026 ja että EU haluaa tällä direktiivillä torjua sukupuolten välistä palkkaeroa. Direktiivin myötä tulevaisuudessa palkkasyrjinnästä tulee maksaa korvauksia työntekijöille, ja työnantajille, jotka eivät noudata säädöksiä, saattaa koitua seuraamuksia kuten sakkoja.

Opinnäytetyöni aiheena toimii tulevaan palkka-avoimuusdirektiiviin valmistautuminen teknologia-alan yrityksessä. Työssä kartoitetaan nykytilanne palkkojen suhteen Suomessa toimivan emoyhtiön osalta sekä keskitytään mahdollisten selittämättömien erojen selvittämiseen, korjaamiseen ja ennaltaehkäisyyn tulevaisuudessa. Opinnäytetyön tarkoituksena on tarkastella, toteutuuko direktiivin edellyttämät vaatimukset Yritys X:ssä jo nyt vuonna 2024 vai onko vielä parannettavaa.

Leppänen (2023) Elinkeinoelämän keskusliitosta kertoo keskeisimpiä direktiiviin liittyviä tietoja Suomen osalta. Hänen mukaansa direktiivi tulee voimaan vasta vuonna 2026, ja se koskettaa kaikenkokoisia yrityksiä, niin yksityisiä kuin julkisia-kin. Sen tarkoituksena on torjua sekä auttaa poistamaan palkkaeroja sukupuolten välillä EU-maissa. Jatkossa samasta tai samanarvoisesta työstä tulee maksaa samansuuruisia palkkaa. Nykyään sukupuolten väliset palkkaerot ovat noin 13 prosenttia, ja tulevaisuudessa ne saavat olla vain viisi prosenttia ilman painavia perusteluita.

Opinnäytetyön pohjatyönä tulee kartoittaa Yritys X:ssä olevien eri osastoiden samat tai samanarvoiset työtehtävät. Jotta pystyn vertailemaan työntekijöiden palkkoja, tulee minun ensin tietää mitkä työt luokitellaan yrityksen sisällä samaksi tai samanarvoiseksi työksi. Yrityksessä toimii yhdeksän eri osastoa, joita ovat talous- ja lakiosasto, markkinointi, suunnittelu ja tuote sekä myynnin kaksi osastoa SME, joka kattaa pienet ja keskisuuret yritykset sekä ENT, joka kattaa suuret

yrietykset. Näiden lisäksi on henkilöstöhallinto (HR) ja Business Units, joka on operatiivisen liiketoiminnan yksikkö. Jokaisella osastolla on oma esi- tai vastuuhenkilö. Yksi osastoista, joka on lakiosasto, sisältää vain yhdellä henkilöllä. Tämän osaston kohdalla kyselyä ei toteuteta, sillä sieltä ei löydy samaa tai samanarvoista työtä mutta se sisällytetään kuitenkin materiaaleihin. Näiden yhden osaston lisäksi tarkastellaan myös erikseen johtoryhmää, johon kuuluu jokaisen osaston esihenkilö ja yrityksen toimitusjohtaja.

Tutkimuksessa tullaan käyttämään tutkimusmenetelminä toiminnallista menetelmää sekä kvalitatiivista ja kvantitatiivista menetelmää. Teemahaastattelun tulon tekemään henkilöstöjohtajalle sekä osastoiden esihenkilöille lähetän sähköisen kyselyn tiimien luokitteluun liittyen. Tulokset vastauksista kerään kootusti Exceliin, johon voin yhdistää tarvittaessa keräämäni palkka-aineiston.

Aiheestani tekee mielenkiintoisen sen ajankohtaisuus sekä se, että asia tulee koskettamaan kaikkia EU-maissa olevia yrityksiä. Direktiivi tulee olemaan merkittävä asia palkkatasa-arvon edistämiseksi. Mielenkiintoa lisää myös se, että jos eroja löytyy, niin mistä syistä sekä onko päätökset niiden takana tiedostettuja vai tiedostamattomia.

Toimeksiantajana on Yritys X, joka on perustettu vuonna 2009. Yritys X on Suomesta lähtöisin oleva ohjelmistoyhtiö, joka toimii nykyään kahdeksassa maassa. Yritys toimii pääosin eurooppalaisilla markkinoilla tarjoten erityisesti pilvipohjaisia ohjelmistoja. Suurin asiakasryhmä on suurivolyymiset myynnin ja markkinoinnin yritysten contact centerit, joille palveluita tarjotaan. (Yritys X 2024.)

Kyseisestä tutkimuksesta hyötyy ensikädessä Yritys X ja sen Suomessa oleva emoyhtiö. Tutkimus auttaa yritystä poistamaan sekä korjaamaan mahdolliset tiedostamattomat palkkaerot yrityksen sisällä. Yritys pystyy tämän avulla parantamaan omia prosessejaan aina rekrytoinnista lähtien sekä lisäämään tietoisuutta ja konkreettisia toimia palkkatasa-arvoon liittyen. Koska Yritys X:llä on toimintaa kahdeksassa EU-maassa, opinnäytetyö tulee auttamaan heitä myös muissa maissa toimivien yhtiöiden palkkojen kartoittamisessa tulevaisuudessa. Toimeksiantajan lisäksi kartoituksesta hyötyvät työntekijät. Tämän avulla voi löytyä mah-

dollisia selittämättömiä palkkaeroja, jotka tulee korjata. Direktiivi itsessään ja tutkimus lisää myös rekrytointiprosessissa palkkojen läpinäkyvyyttä, joka luo positiivisempaa työnantajamielikuvaa ja hyödyttää työnhakijoita hakuprosessissa.

Tutkimuksen tarkoituksena on myös kasvattaa Yritys X:n johtoryhmän tietoisuutta nykytilanteesta, lisätä tasa-arvoa yrityksen sisällä, korjata mahdolliset eroavaisuudet palkoissa sekä välttyä ikäviltä yllätyksiltä jo ennakkoon. Tarkoituksena on varmistaa, että Yritys X on ajan tasalla, kun direktiivi tulee ajankohtaiseksi. Terveiden ja hyvinvoinnin laitoksen mukaan tasa-arvon ja yhdenvertaisuuden lisääminen sekä edistäminen voi parhaimmillaan vaikuttaa positiivisesti henkilöstön työhyvinvointiin, motivaatioon ja tehokkuuteen sekä tuottavuuteen, parantaa työnantajamielikuvaa ja kehittää organisaatioiden sisäistä vuorovaikutusta (THL 2023a).

Toimeksiantajan odotukset ja tavoitteet tutkimuksen suhteen liittyvät totuuden mukaiseen kuvaukseen nykytilanteesta sekä sitä kautta tasa-arvon lisäämiseen. Yritys X haluaa myös tutkimuksen avulla ennakoida tulevaa ja tehdä kartoituksen jo nyt Suomessa olevan emoyhtiön osalta, joka työllistää eniten työntekijöitä kaikista yhtiöistä. Toimeksiantajalle tehdään työn lopputuloksista tiivistelmä, joka toimitetaan yrityksen käyttöön. Mahdollisista palkkaeroista selvitetään mahdolliset selittävät tekijät sekä huomioidaan myös mahdolliset yli viiden prosentin selittämättömät erot. Opinnäytetyön päätutkimuskysymys on, miten tulevan direktiivin vaatimat palkkakriteerit toteutuvat Yritys X:ssä. Sen alatutkimuskysymyksenä on, että miten tasa-arvon edistäminen hyödyttää Yritys X:ää pidemmällä aikavälillä.

2 TASA-ARVO

2.1 Tasa-arvo ja yhdenvertaisuus

Tasa-arvo sekä yhdenvertaisuus ovat ihmisen perusoikeuksia ja ihmisoikeuksia, jotka perustuvat sopimukseen ja sääntelyyn, joista on päätetty kansainvälisellä ja kansallisella tasolla (Työelämään 2024). Suomi on edelläkävijä mitä tulee sukupuolten väliseen tasa-arvoon ja naisten asemaan yhteiskunnassa. Suomi on sitoutunut edistämään tasa-arvoa ja edelleen on paljon tehtävää asian suhteen, kuten palkkatasa-arvon saavuttaminen. (STM 2023b.)

Setan (2024) määritelmän mukaan tasa-arvoisuus tarkoittaa jokaisen ihmisen yhdenvertaista arvoa yksilöinä, ja nimenomaan tällä tarkoitetaan sukupuolten välistä tasa-arvoa. Suomessa on olemassa tasa-arvolaki ja Sosiaali- ja terveystieteiden STM (2023a) kertoo että sen tarkoituksena on estää syrjintä, joka perustuu sukupuoleen sekä edistää naisten ja miesten välistä tasa-arvoa. Tavoitteena on myös kohentaa naisten asemaa työelämässä. On olemassa myös yhdenvertaisuuslaki, jolla halutaan estää syrjintää liittyen ikään, alkuperään, kansalaisuuteen, kieleen, uskontoon tai vakaumukseen, mielipiteeseen, poliittiseen toimintaan, ammattiyhdistystoimintaan, perhesuhteisiin, terveydentilaan, vammaisuuteen, seksuaaliseen suuntautumiseen tai muuhun henkilöön liittyvään syyhyn.

2.2 Työhyvinvointi ja tasa-arvo

Bairoh (2019, 24) osana tutkimustaan kertoo, kuinka tasa-arvolaisissa määritelmään, että samalla työnantajalla työskentelevien naisten ja miesten, jotka tekevät samaa tai samanarvoista työtä välillä ei tulisi olla palkkaeroja, joita ei voida perustella. Näiden mahdollisten palkkaerojen korjaamisella voi olla positiivinen vaikutus myös yrityksen mielikuvaan. Tasa-arvovaltuutettu (2024), joka valvoo ja edistää tasa-arvoa Suomessa, kertoo kuinka naisten ja miesten väliset palkkaerot ovat huomattava sekä pitkäkestoinen tasa-arvo-ongelma. Ansioiden erot naisten ja miesten välillä vaihtelevat riippuen työmarkkinasektorista sekä ammatista.

Euroopan komission (2024) kirjaaman tasa-arvostrategian tavoitteena vuosille 2020–2025 on edistää naisten ja miesten välistä tasa-arvoa huomattavasti vuoteen 2025 mennessä. Strategian tavoitteena on luoda kaikille yhtäläiset mahdollisuudet menestyä, sekä vapaus elää itse valitsemallaan tavalla sukupuolesta riippumatta.

Tasa-arvovaltuutettu (2024) kertoo, että palkkaerot eivät kuitenkaan ole sama asia kuin palkkasyrjintä, joka on tasa-arvolaisissa. Mitä tulee palkkaan, työntekijää ei tulisi asettaa epäedulliseen asemaan koskaan sukupuolensa perusteella, kun hän tekee samaa tai samanarvoista työtä, ellei tälle ole hyväksyttävää syytä kuten kokemus.

2.3 Sukupuolten välinen palkkaero

Euroopan parlamentin (2023a) mukaan sukupuolten välinen palkkaero tarkoittaa eroa naisten ja miesten välillä keskimääräisessä bruttoansiossa tunnilta. Tässä on huomioitu yritykset, joissa työskentelee vähintään kymmenen työntekijää, joten osa jää tilastojen ulkopuolelle. Laskutapa huomioi vain tulot eikä muita siihen mahdollisesti vaikuttavia sosiaalisia eroja, kuten keskeytyksiä työuran aikana, koulutusta tai työtehtäviä. Vuonna 2021 sukupuolten välinen palkkaero oli 12,7 prosenttia EU:n alueella. Laskelmien mukaan kaikkialla EU:n maissa naiset tienaa vähemmän kuin miehet.

Tasa-arvoinen palkkaus sukupuolten välillä on Suomen työelämän tärkein tasa-arvokysymys. Palkkatasa-arvoisuus ei ole edennyt niin nopeasti kuin olisi toivottu ja ero ansioiden välillä vuonna 2017 oli noin 16 prosenttia. Tämä on korkeampi kuin EU-maissa keskimäärin sekä myös muissa Pohjoismaissa. Pidemmällä aikavälillä erot ovat pienentyneet huomattavasti Suomessakin osittain samapalkkaisuusohjelman avulla. (Viitamaa-Tervonen, Bruun, Nummijärvi, Nousiainen & Koskinen Sandberg 2019, 10–11.)

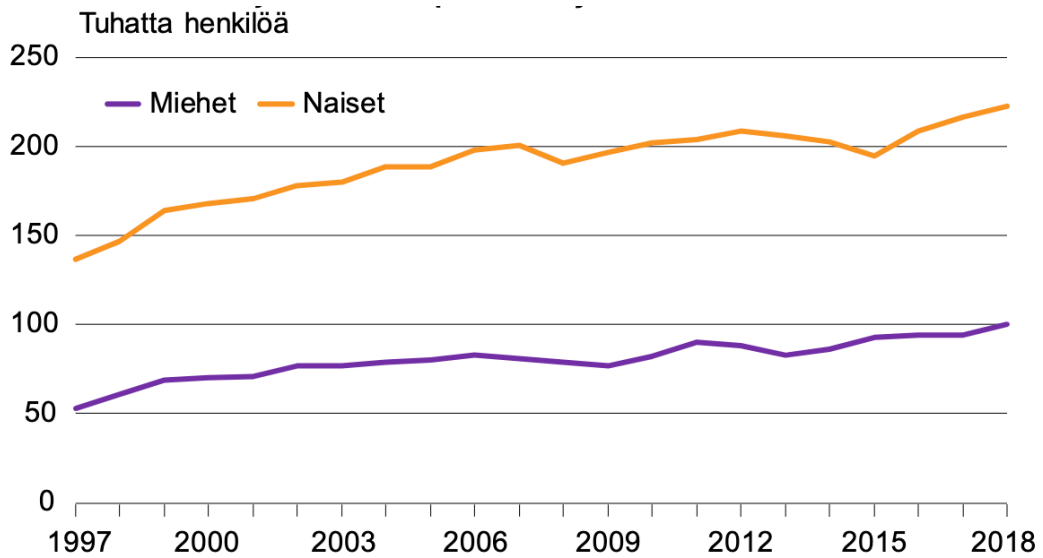
Sukupuolten välinen palkkaero juontaa juurensa pitkälle historiaan, mutta ero kuitenkin kapeni melko nopeasti aina 1980-luvulle, kunnes hidastui. Sen jälkeen palkkaero on ollut noin 20 prosentin tietämällä. Vuonna 2022 naisten ansiot olivat koko työmarkkinoilla noin 84 prosenttia miesten ansioista. Vuonna 2006 julkais-

tun samapalkkaisuusohjelman jälkeen ero on kaventunut noin neljällä prosenttiyksiköllä vuoteen 2023 mennessä. (THL 2023b.) STTK:n (2024) mukaan samapalkkaisuusohjelma saa jatkaa ainakin vuoteen 2027 saakka ja se on merkittävä tasa-arvon kannalta. Ohjelmalla pyritään edistämään palkkatasa-arvoa esimerkiksi kehittämällä palkkatietämystä sekä, avustamalla yrityksiä tasa-arvosuunnitelmien ja palkkakartoitusten laatimisissa. Tasa-arvoinen palkkaus naisten ja miesten välillä on oikeudenmukaisen, laadukkaan sekä taloudellisen työskenteilyn perusehtoja (Asplund & Lilja 2012, 7).

2.4 Syyt palkkaeroihin sukupuolten välillä

Etlan tutkimusjohtaja Antti Kauhanen (2021) kertoo, että Suomessa ja muuallakin maailmassa naisten ja miesten palkoissa on tiedetysti eroja. On monia eri syitä, miksi naisten palkka on pienempi kuin miesten. Suurimpina näistä syistä ovat normit, jotka vallitsevat yhteiskunnassa sekä työmarkkinoiden jakaantuminen, sillä usein miehet ja naiset työskentelevät eri aloilla ja ammateissa. Kolmas merkittävä tekijä on lasten saaminen ja sen yhteys palkkakehitykseen ja työuraan. Viimeisenä syynä nousee koulutustausta ja erilainen työkokemus sukupuolten välillä. Kauhasen kertoman mukaan suurin ansiotason tiputus tulee lasten jälkeen nimenomaan naisilla. Miehillä tässä ei juurikaan huomata eroa.

Vaikkakin naisia valmistuu EU:n alueella suurempi määrä korkeakouluista kuin miehiä, on naisten osuus työmarkkinoilla pienempi. Kuviossa 1 näkyy naisten ja miesten välinen ero osa-aikatyötä tekevien välillä vuosina 1997–2018. Vuonna 2022 jopa joka kolmas naisista teki osa-aikatyötä. On myös huomattu, että iän myötä palkkaerot kasvavat sukupuolten välillä. Osittain nämä selittyvät mahdollisilla tauoilla työelämästä, mutta tämäkin vaihtelee EU:n jäsenmaiden välillä. (Euroopan parlamentti 2023b.)



Kuvio 1. Osa-aikatyötä tekevät palkansaajat, 15–64-vuotiaat, 1997–2018 (Leskinen 2019)

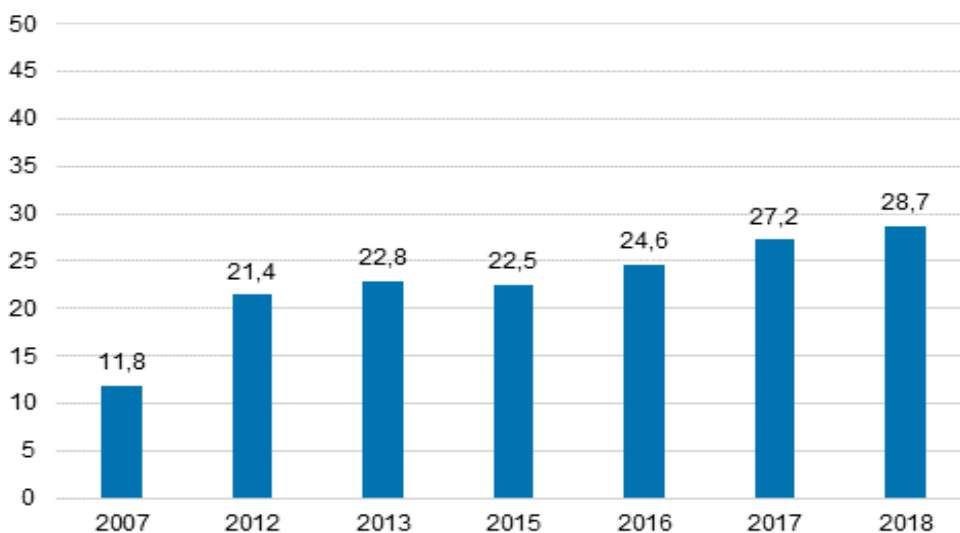
Kauhanen (2021) mainitsee, että palkkaerot sukupuolten välillä selittyvät paljon yhteiskunnan olemassa olevilla normeilla. Tässä perinteisessä mallissa nainen ottaa suuremman roolin lastenhoidosta kuin mies ja sillä on merkittävä vaikutus palkkaerojen selittävänä tekijänä. Asenteet yhteiskunnallisesti muuttuvat hitaasti ja niiden näkyminen työmarkkinoilla on vielä hitaampaa. Euroopan parlamentin (2023b) mukaan naisten yliedustus matalapalkkaisilla aloilla ja aliedustus korkeammin palkatuissa tehtävissä selittää palkkakuilua. Tästä johtuen naisilla on myös huomattavasti korkeampi riski elää köyhydessä vanhemmiten. Eläketurvakeskuksen (2023) mukaan vuonna 2022 palkansaajilla vakuutettujen kuukausitulojen mediaani oli 2 984 euroa. Vertailussa todettiin, että keskimääräinen palkkataso oli valtiolla korkein, kun taas naisvaltaisella kunta-alalla se oli alhaisin. Eriytyneet työmarkkinat selittävät eroavaisuuksia ansiotuloissa.

Naisten työurat saattavat keskeytyä useammankin kerran, kun taas miehillä työura ei välttämättä keskeydy ollenkaan. Tämä johtuu usein perheen perustamisesta, ja naiset jäävät miehiä useammin kotiin lasten kanssa. Vuonna 2018 joka kolmas nainen keskeytti työuransa lasten hoidon vuoksi ja miehistä vain 1,3 prosenttia. Perheen perustaminen vaikuttaa myös siihen, että naiset usein saattavat tehdä osa-aikaista työtä lasten- ja kodinhoidon ohella, koska itse ansiotyöhön jää vähemmän aikaa. Kuitenkin noin neljännes naisten ja miesten välisistä palkkaeroista johtuu siitä, että naiset ovat matalapalkkaisemmilla aloilla, kuten hoiva- ja terveydenhuoltoaloilla. Toki tässäkin on tapahtunut muutosta vuosien saatossa.

Myös vähäinen naisten osuus johtotehtävissä näkyy palkkaeroavaisuuksissa. Vuonna 2020 naisia oli johtajina EU:n alueella 34 prosenttia vaikka, naisia oli työntekijöinä melkein 50 prosenttia. Naisjohtajat myös saavat keskimäärin 23 prosenttia vähemmän palkkaa kuin samassa asemassa olevat miesjohtajat. (Euroopan parlamentti 2023a.)

2.5 Palkkaerojen kehitys tulevaisuudessa

Euroopan komission (2024) mukaan EU:n tavoitteena on edistää sukupuolten välistä tasa-arvoa mutta täydelliseen tasa-arvoon on vielä matkaa. Tämän suhteen on kuitenkin tehty paljon työtä viime vuosina ja näkyvissä on kehitystä näiden suhteen. Näitä edistysaskelia ovat yhdenvertaista kohtelua edistävä lainsäädäntö, sukupuolten tasa-arvoistaminen kaikilla politiikan aloilla sekä naisten asemaa tukevat toimenpiteet. Nämä ovat johtaneet naisten määrän kasvuun työmarkkinoilla sekä korkeampaan koulutustasoon. EU:lla on sukupuolten tasa-arvostrategia tehty ajalle 2020–2025. Ensimmäisiä toimia strategiassa oli ehdotus palkka-avoimuuden edistämisestä, sekä direktiivi koskien yritysten johtokuntien tasapuolista edustusta sukupuolten välillä. Kuviossa 2 on nähtävillä positiivinen muutos naisten osuudesta pörssiyritysten hallitusten jäseninä vuosina 2007–2018. Tämä kuvaa sitä, miten naisten asema johtotehtävissä on EU:n sukupuolten tasa-arvostrategian mukaisesti kasvanut.



Kuvio 2. Naisten osuus pörssiyritysten hallitusten jäsenistä seurantavuosina, % (Tilastokeskus 2023)

3 PALKKA-AVOIMUUSDIREKTIIVIN VAIKUTUS YRITYKSIIN

3.1 Palkka-avoimuusdirektiivi

STM (2023c) kertoo, että samaa tai samanarvoista työtä tekeville tulee maksaa samaa palkkaa riippumatta sukupuolesta. Naisten ja miesten palkkaerot ovat edelleen keskimäärin noin 16 prosenttia koko työmarkkinoilla, eli naisten keski-ansiot ovat miesten keskiansioista noin 84 prosenttia. Palkkatasa-arvon edistäminen on hyvän työelämän peruspilareita. Direktiivi astuu voimaan vuonna 2026, ja se koskettaa kaikkia työnantajia, sektorista riippumatta (Ruuth 2023).

Accountorin (2024) mukaan palkka-avoimuus käsitteenä yleisesti tarkoittaa sitä, että palkkaus ja mahdolliset palkkaerot perustuvat pelkästään kriteereihin, kuten työtehtävien vaativuustasoon, henkilön kokemukseen ja taitoihin sekä työsuoritukseen, eikä sukupuoleen tai muuhun vastaavaan. Palkka-avoimuus, tai tuleva palkka-avoimuusdirektiivi, ei myöskään tarkoita sitä, että kaikkien palkat tulisivat julkiseksi tai, että kaikki saisivat samaa palkkaa samasta tehtävästä. Palkka-avoimuusdirektiivi ja sen vaatimat kriteerit täyttävän yrityksen työntekijät, kokevat lähtökohtaisesti yrityksen edistävän oikeudenmukaisuutta ja tasapuolisuutta henkilöstön kohtelussa.

Palkka-avoimuusdirektiivin perimmäisenä tarkoituksena on parantaa samapalkkaisuusperiaatetta sukupuolten välillä, kasvattamalla palkka-avoimuutta jo rekrytoinnista lähtien. Direktiivillä on kolme keskeistä tehtävää, joita on palkkaerojen poistamisen edistäminen naisten ja miesten välillä, huomata sekä kritisoida syrjintää sukupuolten välillä ja auttaa työnantajia tunnistamaan mahdolliset sudenkuopat ja palkkaerot. (Ruuth 2023.)

3.2 Direktiivin tuomat muutokset

Palkka-avoimuusdirektiivi tuo mukaan muutamia keskeisiä toimenpiteitä sekä muutoksia työnantajille. Merkittävimmät niistä ovat raportointivelvollisuus palkkaeroista viranomaisille, perusteeton toimenpiteisiin johtava yli viiden prosentin raja samaa tai samanarvoista työtä tekevän palkassa, työntekijöiden oikeussuojan parantuminen palkkasyrjinnässä, avoimen työpaikan palkkatietojen julkistaminen

ennen työhaastattelua sekä työntekijän oikeus saada tietoa samaa tai samanarvoista työtä tekevien kollegaryhmien mediaanipalkkatasosta. (Ruuth 2023.)

Eurooppa-neuvoston (2024) kertoman mukaan direktiivi velvoittaa jatkossa yritysten, jotka työllistävät yli 250 työntekijää raportoivan kansalliselle viranomaiselle palkkaerot naisten ja miesten välillä omassa organisaatiossa. Sitä pienemmät yritykset raportoivat joka kolmas vuosi ja alle 100 henkilöä työllistäville ei ole raportointivelvollisuutta lainkaan. Jos näissä raporteissa ilmenee yli 5 prosentin palkkaeroja sukupuolten välillä, joille ei ole mitään perusteltua syytä, on organisaation tehtävä palkka-arviointi yhdessä työntekijöiden edustajien kanssa. Kuviossa 3 näkyy keskeisimmät tapahtumat direktiivin osalta tulevaisuudessa.



Kuvio 3. Palkka-avoimuusdirektiivin vaikutukset kaikkiin työnantajiin (Liona Legal 2024)

Direktiivi vaikuttaa myös työnhakuun, sillä direktiivin myötä työnhakijoille on kerrottava palkka tai palkkahaitari ennen työhaastattelua tai palkkaneuvotteluita. Palkkatiedon toimittaminen on työnantajan vastuulla ja se tulisi toimittaa ilman erillistä pyyntöä. Myös työpaikkailmoitusten ja työnimikkeen tulee olla jatkossa

sukupuolineutraali. (Kallioinen 2023.) Eurooppa-neuvoston (2024) mukaan tulevaisuudessa työnantaja ei myöskään saa kysyä edellisten töiden palkkaa työnhakijoilta.

Työntekijänäkökulmasta merkittävin muutos direktiivin myötä on oikeus pyytää omalta työnantajaltaan tarkempia tietoja omasta palkkatasostaan, sekä samaa tai samanarvoista työtätekevien kollegoiden palkkatasosta keskimäärin jaoteltuna sukupuolittain. Tämä oikeus on myös alle 100 työntekijää työllistävässä yrityksissä. (Kallioinen 2023.) Jatkossa myös työntekijöillä on mahdollisuus saada korvausta palkkasyrjinnästä, joka on perustunut sukupuoleen. Todistustaakka on työntekijän sijaan tulevaisuudessa työnantajalla siitä, että se ei ole rikkonut EU-tasoisia säännöksiä. (Eurooppa-neuvosto 2024.)

4 MENETELMÄLLINEN TOTEUTUS

4.1 Toiminnallinen tutkimusmenetelmä

Opinnäytetyöni tutkimusmenetelmäksi on valikoitunut toiminnallinen tutkimus. Tarkoituksena on tehdä Yritys X:ää palveleva projekti, josta ilmenee mahdolliset palkkaeroavaisuudet sen Suomessa sijaitsevassa emoyhtiössä. Päättökysymyksen ollessa “Miten palkka-avoimuusdirektiivin kriteerit toteutuvat Yritys X:ssä” ja apuuttökysymyksen “Miten tasa-arvon edistäminen hyödyttää Yritys X:ää pidemmällä aikavälillä?” tukee toiminnallinen tutkimusmetodi tätä. Kostamon, Airaksisen ja Vilkan (2022, 8–9) mukaan toiminnallisessa opinnäytetyössä näytetään ammatillinen asiantuntijuus kehittävällä ja tutkimuksellisella tavalla toteutetulla tuotoksella. Toiminnallinen opinnäytetyö on kuitenkin lähtökohteisesti kehittämistyötä, jossa tutkimus ei profiloi kehittämistä, vaan enemmänkin sen käytännöt ja näkökulmat edistävät ammatillista kehittämistä.

Opinnäytetyössäni tutkitaan Yritys X:n nykytilaa palkkaerojen suhteen ja kehitetään heidän prosessiaan niin, että sen tuloksista hyötyisi yritys sekä työntekijät tulevaisuudessakin. Opinnäytetyö on pääosin toiminnallinen, vaikkakin siihen yhdistyy myös kvalitatiivinen sekä kvantitatiivinen menetelmä.

Toiminnallinen opinnäytetyö koostuu erilaisista vaiheista. Kehittämisprosessissa toisiinsa nivoutuu toiminnan kehittäminen sekä asiantuntijaksi kirjoittaminen. Prosessi alkaa suunnitteluvaiheella, jossa määritellään aihealue, kohderyhmä, toimintaympäristö, tietoperustan määrittely ja muiden liitännäistekstien suunnittelu. (Kostamo, Airaksinen & Vilka 2022, 12–13.) Suunnitteluvaiheessa tulen keskittämänä aihealueeni Suomessa toimivaa emoyhtiöön, jonka perusteella myös kohderyhmä valikoituu. Kohderyhmä tarkentuu vielä pienemmiksi osiksi, jotka muodostuvat yrityksen eri osastoista. Kohderyhmän jälkeen määritellään tietoperusta ja muut tarpeelliset asiantuntijatekstit sekä määrälliset materiaalit.

Suunnitteluvaiheen jälkeen tulee tutkiva sekä kehittävä vaihe, jossa kootaan ja jaotellaan aineistoja. Sen jälkeen tehdään vertais- sekä ulkoinen arviointi, jonka jälkeen voi pohtia argumentteja ja työstää tekstiä uudelleen. Arviointien jälkeen reflektoidaan tuotosta sekä tekstiä, viimeistellään teksti ja prosessi vastaamaan toisiaan. Lopuksi tuotos ja teksti viimeistellään arvioiden sekä asiantuntijuuden

reflektoinnin avulla. Valmis työ esitetään eri sidosryhmille ja mahdollinen raportti toimeksiantajalle. (Kostamo, Airaksinen & Vilka 2022, 12–13.) Tutkimuksessa suunnitteluvaiheen jälkeen aineisto jaotellaan pienempiin osiin, jonka avulla pystyy paneutumaan mahdollisiin palkkaeroavaisuuksiin ja niitä aiheuttaviin juurisyihin. Arvioidaan, onko mahdollisilla palkkaeroilla jokin selittävä tai selittämätön ero. Näiden jälkeen lukuja vertaillaan sekä arvioidaan jokainen osasto ja henkilökerrallaan. Tutkimuksen valmistuttua kaikki materiaali kerätään, vertaillaan ja kootaan myös erilliseksi raportiksi toimeksiantajalle.

4.2 Määrällinen tutkimusmenetelmä

Opinnäytetyössäni tulen myös hyödyntämään määrällistä tutkimusmenetelmää. Kvantitatiivinen tutkimusmenetelmä fokusoituu erityisesti numeroihin ja niiden analysointiin. Tutkimusmenetelmä pohjautuu siihen, että oikein mittaamalla ja kokeilemalla saavuttaa yksilöstä riippumattoman tiedon. Kyseinen menetelmä toimii hyvin, kun tavoitteena on saada vastaus kysymykseen, miten paljon tai usein jokin asia ilmenee. Määrällisen tutkimusmenetelmän tavoitteena on ihmisiin liittyvien asioiden luonnehtiminen, vertailu tai arvioida. Menetelmää käytetään, kun tarvitaan jokin kuvaamaan mitattavien ominaisuuksien välisiä suhteita tai eroja ja sillä saadaan sellaista informaatiota mitä tulkinnallisilla keinoilla ei saa. (Vilka 2021a, 14–15.)

Tulen keräämään HR-järjestelmästä työntekijöiden palkkatiedot Exceliin, niin että siinä käy ilmi myös heidän nykyinen tittelinsä sekä osasto, jolla he työskentelevät. Yritys X:ssä on käytössä HR-järjestelmä Sympa, josta saan jokaisen työntekijän ajantasaisen palkan, joita pystyy vertailemaan keskenään osastoittain. Exceliä hyödyntäen pystyn tulkitsemaan ja laskemaan ylittääkö samaa tai samanarvoista työtä tekevien ihmisten palkat viisi prosenttia. Jos näin, haastattelulla selvitän miksi.

4.3 Laadullinen tutkimusmenetelmä

Opinnäytetyöni tutkimusaineisto koostuu osittain haastattelusta. Leena Muotio (2022) kertoo, kuinka haastattelu on toimiva menetelmä, kun tarvitaan mielipide johonkin asiaan. Haastatteluja on erilaisia, joista teemahaastattelu on yksi. Koska

teemahaastattelu fokusoituu juuri tiettyihin kysymyksiin ja aiheisiin, sopii se mainiosti tilanteisiin, joissa tarvitaan ennalta määrättyjä kysymyksiä, mutta jättäen vastaajalle mahdollisuuden kuitenkin avoimempaan vastaukseen.

Lähetän sähköpostitse jokaisen osaston esihenkilölle oman Excel-tiedoston missä kävi ilmi oman osaston henkilöstön tittelit. Pyydän heitä laittamaan tiimin jäsenet järjestykseen, niin että siinä käy ilmi kuka heistä tekee samaa tai samantyyppistä työtä osaston sisällä. Tutkimuksen päätteeksi tulen haastattelemaan Yritys X:n henkilöstöjohtajaa. Tämän perusteella teen lopullisen tulkinnan mahdollisista palkkaeroavaisuuksista sekä kirjoitan raportin yrityksen johtoryhmälle.

4.4 Aineiston analyysi

Tutkimuksen analysoitava aineisto koostuu Excel-tiedostosta, jossa on kaikkien yrityksen työntekijöiden työnimike, osasto ja palkka. Excelliin on myös täydennetty numero esihenkilöiden toimesta jokaisen kohdalle, joka kertoo minulle tekevätkö he samaa tai samanarvoista työtä. Jaottelen pääaineiston osastoiden perusteella kymmeneen eri osaan, joista johtoryhmä on yksi. Osastoiden koot vaihtelevat yhden hengen osaston ollessa pienin ja 30 hengen suurin. Osastoitain pilkotuissa aineistoissa ei ole mukana osaston esihenkilöä, sillä he ovat omaan johtoryhmän analysoinnissa.

Materiaalin purkamisen ja alustavan analysoinnin jälkeen haastattelen Yritys X:n henkilöstöpäällikköä. Haastattelun tarkoituksena on kartoittaa mahdollisista palkkaeroista kaikki selitettävät erot, jonka jälkeen vaan jäisi jäljelle mahdolliset selittämättömät erot tai parhaimmassa tapauksessa ei ollenkaan eroja.

4.5 Tutkimuksen eettisyys ja luotettavuus

Vilkan (2021a, 80) mukaan tutkimukseen osallistuminen perustuu aina suostumukseen, ja lupa tutkimukseen tulee aina olla, myös organisaatiolta. Yksi ihmisiin kohdistuvista tutkimuksen peruspilareista on kunnioittaa tutkimukseen osallistuvien ihmisten itsemääräämisoikeutta, joka tarkoittaa, että tutkimukseen osallistuminen on jokaisen itse päätettävissä. Tutkimuksesta voi kieltäytyä ja henkilöitä,

jotka osallistuvat, tulee informoida, kun materiaalia kootaan. Tutkimukseen käytettävällä materiaalilla on oltava myös määritelty säilöntäaika.

Opinnäytetyössä on asianmukaisesti kysytty lupa toimeksiantajalta sekä siihen osallistuneilta henkilöiltä. Materiaalia tullaan säilömään vain opinnäytetyön valmistumiseen saakka, jonka jälkeen se poistetaan asianmukaisesti kaikilta palvelimilta. Opinnäytetyössäni noudatan toimeksiantajan kanssa sovittuja ohjeita ja neuvoja.

Toisessa teoksessa Vilkka (2021b, 37) kertoo, kuinka tutkimusetiikka on hyvien tieteellisten tapojen noudattamista ja se kulkee mukana koko tutkimusprosessin ajan. Tutkimusetiikalla tarkoitetaan yhteisesti sovittuja sääntöjä suhteessa työkavereihin, tutkimuskohteeseen, sijoittajiin, toimeksiantajiin ja suurempaan yleisöön. Tutkijan tulee myös noudattaa eettisesti kestäviä tiedonhankinta- sekä tutkimusmenetelmiä. Tutkija omalla tehdyllä tutkimuksellaan näyttää, että omaa johdonmukaisen hallinnan tutkimusmenetelmien, tiedon hankinnan ja tutkimustulosten suhteen.

5 TUTKIMUKSEN TULOKSET JA ANALYSOINTI

5.1 Tutkimuksen taustatietoa ja eri vaiheet

Opinnäytetyön tarkoituksena on tutkia, toteutuuko Yritys X:n emoyhtiössä jo tulevan palkka-avoimuusdirektiivin vaatimukset. Tutkimusaineisto kerättiin haastatteleamalla yrityksen henkilöstöjohtajaa sekä keräämällä henkilöstön palkka- ja toimenkuvaukset yrityksen HR järjestelmästä.

Palkkamateriaali on kerätty kesäkuussa 2024 yrityksen käyttämästä HR järjestelmästä, Sympasta. Yhteensä analyysissä on mukana 107 henkilöä ja yhdeksän osastoa ja johtoryhmä. Tästä 107 työntekijästä yksi on toimitusjohtaja ja yhdeksän kuuluu johtoryhmään hänen lisäkseen. Nämä yhdeksän henkilöä myös toimivat osastoiden johtajina, yhdellä on kaksi osastoa ja yhdellä ei ole virallista omaa osastoa. Teemahaastattelu henkilöstöjohtajan kanssa toteutettiin 11.9.2024 henkilökohtaisesti. Haastattelukysymykset (liite 1) pohjautuvat direktiiviin, sen tuomiin muutoksiin sekä Yritys X:n nykytilaan palkkaerojen suhteen. Haastattelussa myös sivutaan opinnäytetyön teoriaa

5.2 Yritys X:n henkilöstöjohtajan näkemys nykytilaan

Haastattelu Yritys X:n henkilöstöjohtajan kanssa pidettiin syyskuussa 2024 yrityksen tiloissa kasvotusten. Haastattelusta kirjottiin muistiinpanot erikseen. Haastateltavalta kysyttiin yhteensä yhdeksän kysymystä (liite 1) liittyen palkka-avoimuus direktiiviin, tuleviin säädöksiin, yrityksen nykyisiin käytäntöihin liittyen sukupuolten välisiin palkkaeroihin ja palkka-avoimuuteen. Kysymyksiä ei ollut toimitettu etukäteen. Haastattelun tärkeimpinä tavoitteina oli selvittää yrityksen mahdolliset selittävät palkka erot ja nykyiset käytännöt. Haastattelussa perehdyttiin samalla alustaviin palkkamateriaaleihin, joita oli jo laskettu auki osastoittain.

Haastattelun alussa pyysin häntä kertomaan, mitä tekijät vaikuttavat kyseisen yrityksen palkkaeroihin ja onko näissä eroja osastoiden tai työntekijäryhmien välillä. Nämä kyseiset tekijät vaikuttavat merkittävästi palkkamateriaalien tulkitsemiseen ja mahdollisten selittämättömien erojen löytämiseen. Henkilöstöpäällikkö kertoi,

että suurimpia tekijöitä palkkojen välillä on senioriteettiasema, erityinen asiantuntijuus, vastuu alueet sekä erilaiset bonusmallit.

Hänen mukaansa osastoiden ja työntekijäryhmien välillä palkkaerot näkyvät erityisesti myyntityöstä sekä myös erilaisissa teknisissä rooleissa, joissa erityisasiantuntijuus on merkityksellistä. Erityisasiantuntijuus luo eroja joidenkin tiimien sisällä, sillä tietyn teknisen taidon osaajat ovat tavoitellumpia kyseisiin rooleihin. Myyntiosastoilla ja rooleissa palkka perustuu liikkuvaan palkan osaan ja siellä on paljon erilaisia bonusmalleja, joissa osassa korostuu bonus. Näin ollen pohjapalkka saattaa olla pienempi, mutta bonus malli tuottoisampi työntekijälle. Myynnissä asiakkuuden koolla on vaikutusta senioriteettiasemaan.

Palkka-avoimuusdirektiivi juontaa juurensa sukupuolten väliseen tasa-arvoon. Kysyttäessä henkilöstöpäälliköltä tunnistaako hän palkkaeroja miesten ja naisten välillä Yritys X:ssä, hän sanoi, että palkoissa ei pitäisi olla eroja ja tämä kyseinen tutkimus tukisi tätä. Hän mainitsee, että opinnäytetutkimus on ensimmäinen askel palkkaerojen systemaattiseen selvittämiseen yrityksessä ja seuranta myös aiotaan jatkaa vuositasolla. Tavoitteena on, että ei ole yhtään selittämätöntä palkkaeroa. Kysyttäessä syitä, joita hän tunnistaa mahdollisille palkkaeroille sukupuolten välillä yrityksessä, hän kertoo, että Yritys X ottaa tasa-arvoon liittyvät asiat vakavasti kaikin puolin ja prosessi on jo käynnissä niiden ehkäisemiseksi. Yritys X on pyrkinyt olemaan proaktiivinen estääkseen palkkaerojen syntymisen sukupuolten välillä. Yhtiössä perhevapaita kannustetaan käyttämään sen sallimalla kulttuurilla eikä niiden katsota olevan este yrityksessä etenemiseen.

Direktiivissä iso merkittävä ero nykyiseen on yli viiden prosentin raja palkassa niille ketkä tekevät samaa tai samanarvoista työtä. Tutkimuksen tarkoitus on selvittää tilanne Yritys X:n kohdalla. Haastattelussa kysyttiin toimenpiteistä, joihin mahdolliset löydetyt erot johtavat. Henkilöstöpäällikkö kertoi, että heillä on jo käytössä vuosittainen palkantarkistuskierron, jonka yhteydessä jokaisen työntekijän palkka käydään läpi. Tutkimuksen jälkeen seuranta toteutetaan tämän yhteydessä ja jokainen yli viiden prosentin ero on selvitettävä sekä korjaaviin toimenpiteisiin ryhdytään palkankorotuksia jaettaessa. Tutkimuksessani havaitsin palkkaeroja tietyillä osastoilla, ja kävimme nämä henkilöstöpäällikön kanssa läpi. Tämän avulla saimme osastoittain selville ne erot, jotka ovat selitettävissä.

Palkkaeroavaisuuksien tasaamisen lisäksi, direktiivin myötä myös muuttuu ilmoitusvelvollisuus palkasta tai palkkahaitarista työnhakuprosessissa. Kysyttäessä Yritys X:n henkilöstöpäälliköltä heidän nykyisestä käytännöstänsä, hän kertoi, että vaikkakaan ilmoitusvelvollisuus ei ole vielä pakollista, on se käytössä yrityksen suurimassa osassa työpaikkailmoituksia. Työpaikkailmoituksissa on näkyvillä palkkahaitari ja niissä missä sitä ei ole työn luonteen vuoksi, käydään asia läpi ensimmäisellä haastattelukierroksella. Myyntitehtävät ovat esimerkiksi hyvin standardisoituja ja aloittelevilla myyjillä pohjapalkka ja liikkuva palkanosa on kaikille sama. Monessa tehtävässä kuitenkin palkkahaarukka katsotaan yhdessä talous- ja henkilöstöosaston kesken ennen kuin rekrytointi aloitetaan. Palkkahaarukan alku- ja loppupää ovat sidonnaisia senioriteettiin hakijoiden välillä. Hän jatkaa, että yrityksen tarkoituksena on saada palkka mahdollisimman läpinäkyväksi ja esille hakijoille. Vaikka tämä ei kaikissa tehtävissä toteudu, niin suurimmassa osassa kuitenkin. Tavoitteena on saada palkka näkyviin kaikkiin työpaikkailmoituksiin ennen direktiivin voimaan astumista.

5.3 Palkka-aineiston näkyvyys eri osastoilla

5.3.1 Myynnin osasto SME

Palkkamateriaalit jaettiin osastoittain. Toinen myynnin osasto, SME, keskittyy pieniin ja keskisuuriin yrityksiin. Kyseisellä osastolla on yhteensä 14 työntekijää Suomessa ja heidät on jaettu kuuteen erilaiseen ryhmään. Kolme näistä ryhmistä sisälsi vain yhden henkilön, joten he eivät olleet vertailussa mukana sillä ei ollut ketään ketä tekisi samaa tai samanarvoista työtä. Palkkaeroavaisuuksia löytyi kolmesta ryhmästä, joita oli ryhmät yksi, kaksi ja kolme.

Ensimmäisessä ryhmässä oli kaksi henkilöä joiden palkkaero oli 20,35 prosenttia. Kyseessä on pitkälti myyntiin perustuva osasto. Heidän palkkaeroaan selittävä tekijä oli, että toisella on selkeämpi myyntiin painottuva rooli, missä pohjapalkka voi olla alhaisempi koska sen sijaan korostuu vahvasti tulospalkkio. Toisella henkilöllä oli pohjapalkka suurempi jossa bonuksella ei taas ollut niin suurta merkitystä roolin vuoksi. Toisessa ryhmässä oli viisi henkilöä joiden palkkaerot vaihtelivat 8,49 prosentin ja 24,91 prosentin välillä. Osalla ei ollut yli viiden prosentin

palkkaeroja ryhmän sisällä. Palkkaerot tässä ryhmässä selittyivät kokemusvuosilla sekä erityyppisillä myyntirooleilla. Pohjapalkka myös saattoi vaihdella tulospalkitsemismallin vuoksi. Tämä ryhmä sisältää tekoälyyn erikoistuneita ihmisiä, joten erikoisosaamisvaatimukset nostavat pohjapalkkaa osilla työntekijöillä, kun taas myyjän rooli on geneerisempi. Kolmannessa ryhmässä oli neljä henkilöä, joista kaksi erottui palkallaan. Palkka oli heillä korkeimmillaan 19,09 prosenttia korkeampi kuin kahdella muulla työntekijällä. Tässä eroavaisuudet ovat samat kuin edellisellä ryhmässä, eli he ovat tekoälyyn liittyvän tiimin erikoisasiantuntijoita, josta syystä palkka on myös korkeampi. Eroavaisuudet näkyvät taulukossa 1.

Taulukko 1. SME-osaston kolmen ryhmän palkkaerot

Ryhmä	erotus €	erotus %
1	1 553,28 €	20,35 %
2	1 061,67 €	24,91 %
2	922,82 €	21,65 %
2	761,67 €	17,87 %
2	361,67 €	8,49 %
3	597,50 €	19,09 %
3	521,52 €	16,66 %

5.3.2 Myynnin osasto ENT

Toinen myynnin osasto, ENT, keskittyy suuriin yrityksiin. Eroavaisuus edellä olevaan osastoon on asiakkaan liikevaihdon suuruus. Kyseisellä osastolla työskentelee kymmenen työntekijää ja heidät on jaettu kolmeen eri ryhmään työtehtävien perusteella. Ryhmä numero yksi sisälsi vain yhden henkilön, joten hän ei ollut vertailukelpoinen. Kahdessa muussa ryhmässä oli kuitenkin palkkaeroja.

Ryhmässä kaksi oli kolme henkilöä, joista kahdella on sama palkka ja kolmannella 8,89 prosenttia korkeampi. Taulukossa 2 on palkat ja erotukset selkeämmin eritelty. Korkeampi palkka selittyi senioriteettiasemalla. Ryhmässä kolme oli yhteensä kuusi henkilöä, joista kolmella on sama palkka ja kolmella korkeampi. Näistä korkein palkkaero oli 26,75 prosenttia. Kolmen henkilön alhaisempi pohjapalkka selittyi bonusmallilla, joka heillä on. Kolmelle muulle palkkaerot olivat 15,22 prosenttia ja 3,05 prosenttia. Kahden henkilön korkeampaa palkkaa selitti erityisosaamislisä ja toimivuodet yrityksessä.

Taulukko 2. ENT-osaston kahden ryhmän palkkaerot

Ryhmä	erotus €	erotus %
3	400,00 €	8,89 %
4	1 295,27 €	26,75 %
4	736,95	15,22 %
4	147,54 €	3,05 %

5.3.3 Business Units

Business Units on Yritys X:n yksi suurimmista osastoista ja pitää sisällään 25 työntekijää ja nämä henkilöt on jaettu yhdeksään ryhmään. Ryhmät kaksi ja yhdeksän sisälsivät vain yhden henkilön, joten he eivät olleet vertailukelpoisia. Ryhmä neljä sisälsi kaksi työntekijää, joiden palkkaero ei ylittänyt viiden prosentin rajaa. Ryhmässä viisi oli myös kaksi työntekijää eikä heidänkään palkkansa eroavaisuus ylittäneet viittä prosenttia.

Ryhmässä yksi oli kolme työntekijää, joista yhdellä oli matalampi palkka kuin kahdella muulla. Tämä ero oli 5,56 prosenttia ryhmän korkein palkkaisimpaan henkilöön verrattuna. Kahden muun henkilön palkkaero oli 2,78 prosenttia. Yhden henkilön korkeampaa palkkaa selitti merkittävämpi rooli yrityksessä sekä hänen tuloensa yritysoston kautta, jossa hän toimi ennen toimitusjohtajan roolissa. Hänellä on merkittävämpi senioriteettiasema kahteen muuhun työntekijään. Ryhmässä kolme oli kaksi työntekijää, joiden välinen palkkaero oli 14,95 prosenttia ja tämän selittävätekijä oli työkokemus.

Ryhmässä kuusi oli neljä työntekijää, joista kahdella oli sama palkka ja kahdella muulla heitä korkeammat. Eroavaisuus kahden matalimman palkan ja korkeimman välillä oli 6,04 prosenttia ja kahden korkeamman välisen eroavaisuus oli 2,35 prosenttia. Palkkaeroavaisuuksia selittivät esimerkiksi eri roolit yhtiössä sekä erilaiset osaamisvaatimukset. Seuraavassa ryhmässä oli seitsemän henkilöä. Yhden henkilön palkka erottui joukosta ja kun sitä verrattiin saman ryhmän matala-palkkaisimpaan jäseneseen, oli ero 12,51 prosenttia. Muiden palkat olivat samoja tai linjassa viiden prosentin säädöksen kanssa. Yhden työntekijän korkeampaa

palkkaa selittivät erityistuoteosaaminen ja se että hän oli tullut yritykseen yritys-kauppojen myötä. Viimeisessä ryhmässä oli kolme työntekijää. Kahdella oli palkka samassa kategoriassa ja yhdellä perätä 24,27 prosenttia ja 20,76 prosenttia korkeampi kuin muilla. Eroavaisuuden näkyvät taulukossa 3. Tässä tapauksessa yhden työntekijän korkeampi palkka selittyi eri roolilla ja näin ikään myös vastuu oli suurempi kuin kahdella muulla ryhmän jäsenellä.

Taulukko 3. Business Units-osaston viiden ryhmän palkkaerot

Ryhmä	erotus €	erotus %
2	417,36 €	5,56 %
4	984,50 €	14,95 %
7	208,40 €	6,04 %
7	81,10 €	2,35 %
8	405,60 €	12,51 %
8	151,95 €	4,69 %
9	1 073,37 €	24,27 %
9	918,39 €	20,76 %

5.3.4 Kehitys- ja tuoteosasto

Kehitys- ja tuoteosasto kulkevat Yritys X:ssä käsikädessä ja heillä on myös sama esihenkilö materiaalin otanta hetkellä. Osastot ovat virallisesti erilliset ja tämä on huomioitu materiaalissa. Tuoteosastolla Suomen yrityksessä työskentelee vain kaksi työntekijää ja heidät on jaettu kahteen eri ryhmään työtehtävien perusteella. Kyseisen osaston työntekijät eivät olleet vertailukelpoisia, joten palkkaeroavai-suuksia ei ollut.

Kehitysosastolla työskentelee 28 työntekijää ja on työntekijämäärällään yrityksen suurin osasto. Työntekijät on jaettu kahteentoista eri ryhmään. Yli viiden prosentin eroavaisuuksia löytyi ryhmissä kaksi, neljä, seitsemän ja kymmenen.

Ryhmissä yksi, kuusi, kahdeksan, yhdeksän, yksitoista ja kaksitoista oli vain yksi henkilö, joten he eivät olleet vertailukelpoisia. Ryhmissä kolme ja viisi oli kaksi työntekijää, joiden väliltä ei löytynyt yli viiden prosentin eroavaisuutta. Ryhmässä kaksi oli kymmenen työntekijää ja sen sisällä oli palkoissa hajontaa ja tämä on

jaoteltu taulukossa 4. Seitsemän työntekijän palkat olivat samassa palkkahaitarissa ja he ansaitsivat kolmea muuta vähemmän. Pienimmän ja suurimman palkan ero seitsemän hengen ryhmässä oli 11,39 prosenttia. Porukan sisällä palkkoja erottivat kokemusvuodet, yritysostojen kautta siirtyminen sekä erilaiset vastualueet. Erot eivät kuitenkaan olleet merkittäviä heidän välillään. Kolmella muulla työntekijällä oli muita korkeammat palkat, joista yksi erottui. Palkka oli 16,56 prosenttia korkeampi kuin kolmannen ja 6,61 prosenttia korkeampi kuin toisen. Hänen palkkansa oli 30,03 prosenttia korkeampi kuin koko ryhmän matalin palkka. Toisen ja kolmannen työntekijän palkan ero oli 10,66 prosenttia. Kahden työntekijän korkeampi palkka selittyi erikoisasiantuntijuudella ja erityisosaamisella. Kolmannen henkilön korkeampi palkkaero muihin verrattuna selittyi kokemusvuosilla.

Taulukko 4. Kehitysosaston ryhmä 2:n palkkaeroavaisuuksia

Ryhmä	erotus €	erotus %
2	450,00 €	11,39 %
2	1 502,19 €	30,03 %
2	828,63 €	16,56 %
2	330,57 €	6,61 %
2	498,06 €	10,66 %

Ryhmässä neljä oli yhteensä neljä työntekijää. Kahdella heistä oli korkeampi palkka, ja kahdella muulla melkein sama palkka, 1,15 prosentin erolla. Kahden korkeamman palkan ero toisiinsa oli 16,94 prosenttia. Tämä selittyi sillä, että toinen työntekijä tekee 80 prosentista työaika, mikä kumuloituu maksettuun palkkaan. Kahdella muulla työntekijällä oli 8,42 prosenttia matalampi palkka toisiin verrattuna, joka selittyi eri vastualueilla ja tehtävillä. Ryhmässä seitsemän oli kaksi työntekijää, joiden välinen palkkaero oli 25,58 prosenttia. Palkkojen eroja selittävänä tekijänä oli toisen työntekijän isompi tiimi sekä kokemusvuodet. Ryhmässä kymmenen oli niin ikään kaksi työntekijää ja heidän välisensä palkkaero oli 14,68 prosenttia. Toisella heistä oli huomattava ero osaamisessa ja henkilöstöjohtajan mielestä työntekijä tarvitsisikin uuden tittelin, joka kuvaisi osaamista paremmin.

Taulukko 5. Kehitysosaston ryhmien neljä, seitsemän ja kymmenen palkkaeroavaisuudet

Ryhmä	erotus €	erotus %
4	50,00 €	1,15
4	795,26 €	16,94
4	395,26 €	8,42
7	1 684,50 €	25,58
10	747,09 €	14,68

5.3.5 Talous-, henkilöstö-, laki- ja markkinointiosasto

Talousoosasto vastaa nimensä mukaisesti yrityksen taloushallinnosta. Kyseisellä osastolla työskentelee viisi työntekijää ja heidät on jaettu kolmeen erilaiseen ryhmään työtehtävien perusteella. Ryhmä numero kolme sisälsi vain yhden henkilön, joten hän ei ollut vertailukelpoinen. Toisessa ryhmässä oli kaksi henkilöä, mutta heidän palkoissaan ei ollut yli viiden prosentin eroa. Ryhmässä numero kolme oli myös kaksi henkilöä ja heidän palkkojen ero oli 9,72 prosenttia. Henkilöstöjohtajan kertoman mukaan eroavaisuus johtui toisen kokemusvuosista.

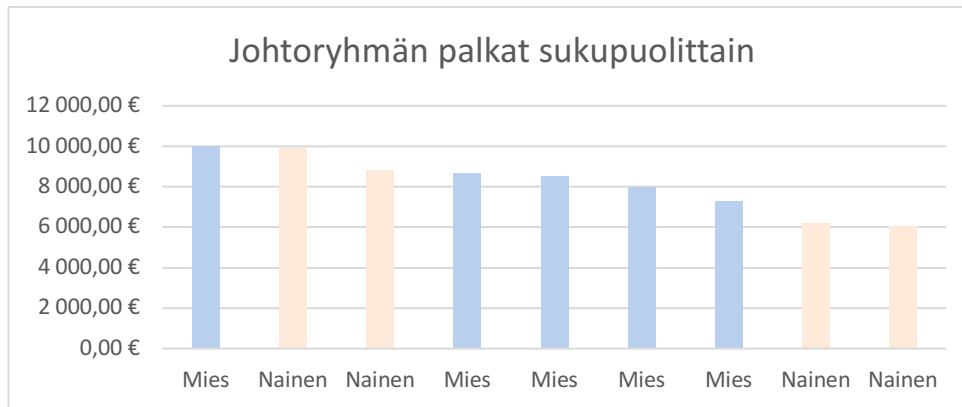
Henkilöstöhallinnon osastolla työskentelee neljä työntekijää ja nämä työntekijät on jaoteltu kolmeen eri ryhmään. Kaksi ryhmistä sisältää vain yhden henkilön, joten he eivät olleet vertailukelpoisia. Ryhmässä kolme oli kaksi henkilöä, joiden palkkaero oli hiukan yli sallitun, eli 5,64 prosenttia. Tämä eroavaisuus selittyi myös senioriteettiasemalla ja työkokemuksella.

Yritys X:n lakiosastolla työskentelee vain yksi henkilö, joka on myös osa yrityksen johtoryhmää. Hän on vertailukelpoinen kyseisessä ryhmässä. Markkinointiosaston tiimissä työskentelee kuusi työntekijää ja heidät on jaettu kahteen ryhmään. Ensimmäisessä ryhmässä on kolme työntekijää ja näin ollen myös toisessa ryhmässä on saman verran. Kummastakaan ryhmästä ei löytynyt yli viiden prosentin palkkaeroavaisuuksia.

5.3.6 Johtoryhmä

Yksi oma ryhmä palkkamateriaaleissa oli johtoryhmän henkilöt. Näitä henkilöitä ei otettu mukaan edellisten ryhmien palkkavertailuun. Ryhmään kuului kymmenen ihmistä, joista yksi on toimitusjohtaja. Ryhmän sisällä oli huomattavia eroja

palkoissa. Näistä kymmenestä henkilöstä seitsemän ovat virallisia johtoryhmän jäseniä. Palkkaero suurimman ja pienimmän välillä oli 39,48 prosenttia ja kuvista 4 käy ilmi sukupuolittain johtoryhmän palkat. Tässä ei ollut mukana toimitusjohtajan palkka sillä hän ei ole vertailukelpoinen.



Kuvio 4. Johtoryhmän palkat sukupuolittain, ei sisällä toimitusjohtajaa

Kysyin haastattelussani henkilöstöpäälliköltä johtoryhmän palkkoihin vaikuttavista tekijöistä. Hän kertoi, että johtoryhmän sisällä tehtävät ja vastuut eroavat suuresti toisistaan minkä takia vertailu tehtävien kesken on haastavaa. Osa henkilöistä johtaa merkittävää liiketoimintaan vaikuttavaa osastoa myös globaalisti, kun toisilla vastuu painottuu tukitoimintoihin. Johtoryhmällä myös erilaiset bonusmallit ja kokemusvuodet vaikuttavat pohjapalkkaan.

Tulevalla EU-direktiivillä on vaikutus yritysten palkkapolitiikkaan tulevaisuudessa ja Yritys X:n henkilöstöpäällikkö kertookin, että siihen on jo valmistuttu hyvissä ajoin. Direktiivin vaatimuksia ja voimaantuloa on seurattu esimerkiksi erilaisiin seminaareihin osallistumalla sekä myös lukemalla aiheesta. Yritys myös valmistautui direktiiviin tilamaalla tämän tutkimuksen emoyhtiön osalta. Direktiivi on hänen mielestään korostanut aktiivisen palkkapolitiikan tärkeyttä ja tasa-arvon aktiivisen toteutumisen seuranta. Yritys X aikoo jatkossa vuosittain tehdä tarkastelun palkkojen suhteen, vaikkakin kokonsa puolesta olisi velvollinen tekemään sen kolmen vuoden välein. He aikovat myös laittaa kaikkiin työpaikkailmoituksiin palkan näkyviin.

6 POHDINTA

6.1 Johtopäätökset

Opinnäytetyössä tutkittiin tulevaan palkka-avoimuusdirektiiviin liittyviä mahdollisia palkkaeroja sekä muita merkittäviä siihen liittyviä kriteereitä Yritys X:ssä. Opinnäytetyön aihe valikoitui yhdessä toimeksiantajayrityksen henkilöstöjohtajan kanssa ja perustui heidän tarpeeseensa kartoittaa nykytilanne Suomessa toimivan emoyhtiön osalta. Tutkimuksessa oli kaksi keskeistä kysymystä miten tulevan direktiivin vaatimat palkkakriteerit toteutuvat Yritys X:ssä sekä miten tasa-arvon edistäminen hyödyttää yritystä pidemmällä aikavälillä.

Tutkimuksessa pääosin keskityttiin tulevan direktiivin vaatimukseen palkkaerojen osalta. Tavoitteena oli kartoittaa koko Suomessa toimivan henkilöstön mahdolliset palkkaerot. Kriteerinä oli, että samaa tai samanarvoista työtä tekevien palkat eivät saisi ylittää viittä prosenttia, ilman selittävää tekijää. Näitä selittäviä tekijöitä Yritys X:ssä yrityksen henkilöstöjohtajan mukaan on esimerkiksi senioriteetti-asema, tiimin koko, kokemusvuodet, liikkuvat palkan osat ja erityisosaaminen. Teoriaosuus keskittyi sukupuolten väliseen tasa-arvoon ja palkkaerojen taustatekijöihin, joita analysoitiin suhteessa Yritys X:n palkkarakenteeseen.

Teoreettinen viitekehys käsitteli sukupuolten välisten palkkaerojen syntyä ja kehitystä ajan myötä. Direktiivi pyrkii kaventamaan sukupuolten välistä palkkakuilua ja tämän teorian perusteella oli tärkeää tarkastella Yritys X:n palkkarakennetta ja selvittää onki yrityksessä sellaisia palkkaeroja, joita ei voida perustella.

Tutkimuksessa kerättiin henkilöstön palkkamateriaalit. Tämä sisälsi henkilön palkan, osaston sekä työnimikkeen. Palkkamateriaaliin jokainen osaston esihenkilö kategorisoi tiimensä ryhmiin, jotka perustuivat samaa tai samanarvoista työtä tekeviin työntekijöihin. Osastoja yrityksessä oli yhdeksän, joiden lisäksi tuli johtoryhmä omanaan. Osastojen esihenkilöiden ryhmitelmän perusteella laskettiin jokaisen osaston ryhmät auki ja tarkastettiin mahdolliset palkkaerot. Palkkaeroja, jotka ylittivät yli viisi prosenttia, löytyi seitsemältä osastolta. Nämä osastot olivat myynnin molemmat osasto SME ja ENT, Business Units, HR, kehitys- ja talousosasto sekä johtoryhmä. Tuote-, markkinointi- ja lakiosastoilla ei löytynyt selittäviä eroja palkoissa.

Yritys X:ssä havaittiin palkkaeroja erityisesti senioriteetin, roolien erityisvaatimusten sekä tulospalkkauksen vuoksi. Tämä on linjassa teoreettisten käsitysten kanssa, joiden mukaan palkkaerot voivat olla perusteltuja työntekijöiden erilaisten vastuiden ja erikoisosaamisen perusteella. Sukupuolten väliset palkkaerot eivät nousseet tutkimuksessa esiin ongelmana, mikä osoittaa, että Yritys X on jo edistynyt tasa-arvoasioissa.

Saadakseni tutkimukselle myös lisätietoa haastattelin yrityksen henkilöstöjohtajaa. Haastattelussa yrityksen henkilöstöjohtajan kanssa käydyt keskustelut, toivat esiin tärkeitä näkökulmia yrityksen nykykäytännöistä ja valmiudesta direktiivin vaatimuksiin. Haastattelussa yrityksen henkilöstöjohtaja korosti, että Yritys X:ssä ei ole merkittäviä palkkaeroja sukupuolten välillä, ja yritys on sitoutunut tasa-arvon edistämiseen. Hän totesi, että yrityksessä perhevapaita kannustetaan käyttämään tasapuolisesti, ja niitä ei nähdä esteenä uralla etenemiselle, mikä tukee direktiivin tavoitteita estää sukupuoleen perustuvat palkkaerot. Henkilöstöjohtaja toi esiin, että Yritys X:n merkittävimmät palkkaerot johtuvat roolien erilaisista vaatimuksista, kuten senioriteetistä ja erikoisosaamisesta. Tämä tutkimus osoitti, että Yritys X on edistynyt palkka-avoimuuden ja tasa-arvon edistämisessä, ja yrityksellä on hyvät valmiudet vastata tulevan direktiivin vaatimuksiin.

6.2 Toimenpiteet tulevaisuudessa

Yritys X on kansainvälinen toimija, joka operoi kahdeksassa eri maassa Euroopan unionin alueella. Sen toiminta ulottuu useille markkinoille, ja vaikka tämä tutkimus kohdistui pääasiassa Suomessa sijaitsevaan emoyhtiöön, sen tuloksia voidaan hyödyntää myös muiden maiden tytäryhtiöiden osalta. Näin yritys voi valmistautua hyvissä ajoin tulevaan palkkadirektiiviin, joka astuu voimaan EU laajuisesti. Tämä antaa yritykselle mahdollisuuden tarkastella ja tarvittaessa puuttua mahdollisiin palkkaeroihin ennen direktiivin voimaantuloa.

Tutkimuksessa nousi esiin myös tarve tarkastella työntekijöiden nykyisiä tittleitä ja rooleja. Joissain tapauksissa saman tittelin alla toimivien työntekijöiden tehtävänkuvat poikkesivat toisistaan merkittävästi. Tämä voi johtaa siihen, että työnimikkeet eivät kuvaa tarkasti työn luonnetta, mikä saattaa aiheuttaa väärinkäsityk-

siä ja epätasa-arvoa. Kehitysehdotuksena onkin, että yritys voisi harkita tittleiden päivittämistä paremmin vastaamaan työntekijöiden todellista työnkuvaa. Tällä tavoin työntekijöiden tehtävävastuut tulisivat selkeämmin esille, ja mahdolliset epäselvyydet voitaisiin välttää.

Uuden direktiivin mukanaan tuoma palkka-avoimuusvaatimus asettaa myös uusia velvoitteita yrityksille. Tämä velvoite edellyttää, että palkka- tai palkkahaitari ilmoitetaan työpaikkailmoituksissa näkyvästi tai prosessin alkuvaiheessa, jotta työnhakijat saavat selkeän käsityksen palkkatasosta jo rekrytointiprosessin alussa. (Ruuth 2023.) Haastatteluissa kuitenkin ilmeni, että yrityksen työpaikkailmoituksissa palkkatiedot eivät ole vielä kaikissa tapauksissa näkyvillä, vaikka joissakin ilmoituksissa ne on jo otettu huomioon. Henkilöstöjohtaja totesi, että tavoitteena on saada kaikki työpaikkailmoitukset vastaamaan tulevaa lainsäädäntöä siten, että palkka- tai palkkahaitari näkyisi jokaisessa ilmoituksessa sovitussa aikataulussa. Näin yritys pyrkii noudattamaan palkka-avoimuutta koskevia velvoitteita ja tarjoamaan työnhakijoille avoimen ja reilun rekrytointiprosessin.

Yrityksen osalta palkkaerojen ilmoittaminen ja tarkistaminen tulisi tapahtua kolmen vuoden välein direktiivin vaatimusten mukaisesti. Kuitenkin, kuten henkilöstöpäällikkö haastattelussa korosti, yritys on päättänyt toteuttaa kartoituksen vuositasolla. Tämä käytäntö mahdollistaa nopeamman reagoinnin mahdollisiin palkkaeroihin tai muihin epäkohtiin työntekijöiden välillä. Säännöllinen tarkastus auttaa myös varmistamaan, että yritys toimii ennakoivasti ja tasa-arvoisesti palkkausasioissa. Näin voidaan tehokkaasti ennaltaehkäistä palkkaerojen syntyminen ja varmistaa, että palkitsemiskäytännöt pysyvät oikeudenmukaisina kaikille työntekijöille.

Toimeksiantajayritykselle on myös toimitettu tutkimuksentuloksista oma raportti (liite 2). Raportissa on tiivistetty tutkimuksen tulokset sekä mahdolliset kehitysehdotukset.

LÄHTEET

Abbadia, J. 2023. Mitä eroa on: Kvalitatiivinen vs. kvantitatiivinen tutkimus? Mind the Graph 24.7.2023. Viitattu 25.8.2024
<https://mindthegraph.com/blog/fi/kvalitatiivinen-vs-kvantitatiivinen-tutkimus/>.

Accountor. 2024. Palkka-avoimuus tulee, oletko valmis – aloita ajoissa ja käännä sen vaatimukset valttikortiksi. Kauppalehti 3.4.2024. Viitattu 22.5.2024
<https://www.kauppalehti.fi/kumppanisisallot/accountor/palkka-avoimuus-tulee-oletko-valmis-aloita-ajoissa-ja-kaanna-sen-vaatimukset-valttikortiksi/>.

Asplund, R. & Lilja, R. 2010. Kohti samapalkkaisuutta palkkausjärjestelmiä kehittämällä. Sosiaali- ja terveysministeriön selvityksiä 2012:25. Viitattu 22.07.2024 <http://urn.fi/URN:ISBN:978-952-00-3069-8>.

Bairoh, S. 2019 Valitaanko pätevä vai nainen? Sukupuolten tasa-arvo ja johtotehtäviin eteneminen tekniikan korkeakoulutettujen työpaikoilla. Diversiteetti tekniikan alalla -tutkimushankkeen tuloksia. Viitattu 22.7.2024
https://tasaarvoisestiuralle.fi/wp-content/uploads/2020/05/TEK_pateva-vai-nainen_raportti_2019.pdf.

Ekonomit. 2022. Palkkatasa-arvo ja palkkasyrjintä. Suomen Ekonomit 19.5.2022. Viitattu 25.4.2024
<https://www.ekonomit.fi/vaikuttaminen/palkkaero/#140ee151>.

Eläketurvakeskus. 2023. Suomen työeläkevakuutetut. Työeläkettä kartutti 2,9 miljoonaa palkansaajaa ja yrittäjää vuonna 2022. Viitattu 16.7.2024
<https://www.etk.fi/tutkimus-tilastot-ja-ennusteet/tilastot/tyoelakevakuutetut/>.

Euroopan komissio. 2024. Sukupuolten tasa-arvostrategia. Viitattu 16.7.2024
https://commission.europa.eu/strategy-and-policy/policies/justice-and-fundamental-rights/gender-equality/gender-equality-strategy_fi.

Eurooppa-neuvosto. 2024. Palkkauksen läpinäkyvyys EU:ssa 21.3.2024. Viitattu 24.4.2024 <https://www.consilium.europa.eu/fi/policies/pay-transparency/>.
 > Direktiivistä informaatiota EU tasolla

Euroopan Parlamentti. 2023a. Sukupuolten välinen palkkakuilu edelleen merkittävä EU:ssa 20.4.2023. Alkuperäinen 13.1.2020. Viitattu 10.7.2024
<https://www.europarl.europa.eu/topics/fi/article/20200109STO69925/sukupuolten-valinen-palkkakuilu-edelleen-merkittava-eu-ssa>.

Euroopan Parlamentti. 2023b. Sukupuolten välinen palkkakuilu Euroopassa (infografiikka) 20.4.2023. Alkuperäinen 5.3.2020. Viitattu 16.7.2024
<https://www.europarl.europa.eu/topics/fi/article/20200227STO73519/sukupuolten-valinen-palkkakuilu-euroopassa-infografiikka>.

Kallioinen, E. 2023. Uusi palkka-avoimuusdirektiivi: miten valmistautua. Azets 17.4.2023. Viitattu 3.8.2024 <https://www.azets.fi/blogi/palkka-avoimuusdirektiivi-miten-valmistautua/>.

Kauhanen, A. 2021. Mikä selittää miesten ja naisten välisiä palkkaeroja työmarkkinoilla?. Etla 3.8.2021. Viitattu 9.7.2024 <https://www.etla.fi/ajankohtaista/mika-selittaa-miesten-ja-naisten-valisia-palkkaeroja-tyomarkkinoilla/>.

Kostamo, P., Airaksinen, T., & Vilkka, H. 2022. Kirjoita itsesi asiantuntijaksi – Opas toiminnalliseen opinnäytetyöhön. Helsinki: Art House.

Leppänen, K. 2023. EU:n palkka-avoimuusdirektiivi ja sen täytäntöönpano Suomessa. Fiktioista Faktoihin. Elinkeinoelämän keskusliitto 11/2023. Viitattu 25.4.2024 <https://ek.fi/wp-content/uploads/2023/12/Palkka-avoimuusdirektiivi-Leppanen-EK-marraskuu-2023.pdf>. > Direktiivistä infoa Suomen tasolla

Leskinen, T. 2019. Osa-aikatyö on yleistynyt, tyytymättömyys siihen ei – pitäisikö muuttaa puhetta?. Tilastokeskus. Tieto & Trendit 9.8.2019. Viitattu 28.9.2024 <https://stat.fi/tietotrendit/blogit/2019/osa-aikatyo-on-yleistynyt-tyytymattomyys-siihen-ei-pitaisiko-muuttaa-puhetta>.

Liona Legal. 2024. Palkka-avoimuusdirektiivi 15.1.2024. Viitattu 28.9.2023 <https://www.lionalegal.fi/2024/01/15/palkka-avoimuusdirektiivi/>.

Muotio, L. 2022. Teemahaastattelu tutkimusmenetelmänä. Muotoilu.info 19.1.2022. Viitattu 21.5.2024 <https://www.muotoilu.info/index.php/tutkiva-muotoilu/menetelmat/teemahaastattelu-tutkimusmenetelmana/>.

Ruuth, M. 2023. EU: palkka-avoimuusdirektiivi – mitä se tarkoittaa työnantajan näkökulmasta?. Talenom 4.10.2023. Viitattu 3.8.2024 https://talenom.com/fi-fi/blog/henkilosto/eun-palkka-avoimuusdirektiivi-mita-se-tarkoittaa-tyonantajan-nakokulmasta/?utm_term=&utm_campaign=FI_Web_Google_PerformanceMax_TalenomPro_Switch_ColdAudience&utm_source=adwords&utm_medium=ppc&hsa_acc=8218563827&hsa_cam=21174342466&hsa_grp=&hsa_ad=&hsa_src=x&hsa_tgt=&hsa_kw=&hsa_mt=&hsa_net=adwords&hsa_ver=3&gad_source=1&gclid=Cj0KCQjwwae1BhC_ARIsAK4JfrzhiXmeJTNe-fv3ig2vahH8vNrfge22UqaMugm8B0O_YZcrS53qTaAaAt7vEALw_wcB.

Seta. 2024. Tasa-arvolaki. Viitattu 18.10.2024 <https://seta.fi/ihmisoikeudet/tasa-arvo-ja-yhdenvertaisuus/tasa-arvolaki/>.

STM. 2023a. Lainsäädäntö. Tasa-arvolaki. Viitattu 22.5.2024 <https://stm.fi/tasa-arvo/lainsaadanto>.

STM. 2023b. Suomi on sukupuolten tasa-arvon edelläkävijä. Viitattu 22.5.2024 <https://stm.fi/suomi-on-sukupuolten-tasa-arvon-edellakavija>.

STM. 2023c. Samapalkkaisuus. Viitattu 22.5.2024 <https://stm.fi/tasa-arvo/samapalkkaisuus>.

STTK. 2024. Samanpalkkaisuus-ohjelman jatkaminen on tärkeää, myös liittojen yhteistyötä tasa-arvon edistämiseksi tarvitaan 28.6.2024. Viitattu 16.7.2024 <https://www.sttk.fi/2024/06/28/sttk-samapalkkaisuusohjelman-jatkaminen-on-tarkeaa-myos-liittojen-yhteistyota-tasa-arvon-edistamiseksi-tarvitaan/>.

Tasa-arvovaltuutettu.2024. Palkkaerot ja palkkasyrjintä. Viitattu 26.5.2024
<https://tasa-arvo.fi/palkkasyrjinta>.

THL. 2023a. Miksi edistää tasa-arvoa. Sukupuolten tasa-arvo 8.12.2023.
Viitattu 26.4.2024 <https://thl.fi/aiheet/sukupuolten-tasa-arvo/tasa-arvon-edistaminen/miksi-edistaa-tasa-arvoa>.

THL. 2023b. Sukupuolten palkkaero 18.12.2023. Viitattu 16.7.2024
<https://thl.fi/aiheet/sukupuolten-tasa-arvo/tasa-arvon-tila/tyo-ja-toimeentulo/sukupuolten-palkkaero>.

Tilastokeskus. 2023. Valta ja päätöksenteko 22.12.2023. Tilastokeskus. Viitattu 28.9.2024 https://stat.fi/tup/tasaarvo/valta_ja_paatoksenteko/index.html.

Työelämään. 2024. Tasa-arvo ja yhdenvertaisuus. Viitattu 18.10.2024
<https://tyoelamaan.fi/tyoelama/tasa-arvo-ja-yhdenvertaisuus/>.

Viitamaa-Tervonen, O., Bruun, N., Nummijärvi, A., Nousiainen, K., & Koskien Sandberg, P. 2019. Samapalkkaisuuden perusteet ja edistäminen. Sosiaali- ja terveysministeriö. Raportteja ja muistioita 2019:28 4.4.2019. Viitattu 22.7.2024
<http://urn.fi/URN:ISBN:978-952-00-4059-8>.

Vilka, H. 2021a. Näin onnistut opinnäytetyössä – Ratkaisut tutkimuksen umpikujiin. Jyväskylä: PS-kustannus.

Vilka, H. 2021b. Tutki ja kehitä. 5., päivitetty painos. Jyväskylä: PS-kustannus.

Yritys X. 2024. Viitattu 25.8.2024

LIITTEET

Liite 1. Haastattelukysymykset, Yritys X – Henkilöstöpäällikkö

Liite 2. Raportti tutkimuksesta toimeksiantajalle, Yritys X:lle

Haastattelukysymykset – Yritys X, Henkilöstöjohtaja

1. Voitteko kuvata tarkemmin, mitkä tekijät Yritys X:ssä vaikuttavat palkkaeroihin? Miten nämä tekijät ilmenevät eri osastoilla ja työntekijäryhmissä?
2. Yrityksessänne työskentelevät naiset ja miehet, jotka tekevät samaa tai samanarvoista työtä. Onko näiden työntekijöiden palkoissa eroja, joita ei voida perustella? Jos eroja on, mihin ne perustuvat ja miten niitä pyritään korjaamaan?
3. Mitä syitä tunnistatte palkkaeroille miesten ja naisten välillä Yritys X:ssä? Esimerkiksi, ovatko palkkaerot seurausta työtehtävien erilaisuudesta, koulutustasusta, työkokemuksesta tai perhevapaista?
4. Onko Yritys X:ssä käytössä periaate, että yli 5 prosentin palkkaero samaa tai samanarvoista työtä tekevien välillä johtaa toimenpiteisiin? Miten tämä käytäntö toteutetaan, ja onko sen avulla havaittu palkkaeroja? Jos on, miten niihin on puututtu?
5. Tutkimukseni perusteella havaitsin palkkaeroja tietyillä osastoilla. Voisitteko selittää, mistä nämä erot johtuvat?
6. Ilmoitetaanko työnhakijoille palkka tai palkkahaitari ennen työhaastattelua tai palkkaneuvotteluita? Jos ei, miksi? Jos kyllä, miten tämä käytäntö on vaikuttanut rekrytointiprosessiin ja palkkaeroihin?
7. Johtoryhmän jäsenten palkoissa on huomattavia eroja. Mitkä tekijät vaikuttavat näihin eroihin? Onko kyse vastuista, tehtävistä, kokemuksesta vai jostain muusta?
8. Miten Yritys X aikoo puuttua havaittuihin palkkaeroihin tulevaisuudessa? Onko suunnitteilla uusia toimenpiteitä tai käytäntöjä?
9. Miten palkkaeroihin liittyvä EU-direktiivi on vaikuttanut Yritys X:n palkkapolitiikkaan? Miten sen vaatimukset on huomioitu käytännössä?

Raportti tutkimustuloksista, Yritys X

Tutkimuksen tavoitteena oli arvioida, kuinka hyvin Yritys X: palkkarakenne vastaa tulevan EU palkka-avoimuusdirektiivin vaatimuksia, jotka tulevat voimaan vuonna 2026. Erityisesti tutkimuksessa keskityttiin selvittämään, onko yrityksessä selittämättömiä palkkaeroja samaa tai samanarvoista työtä tekevien työntekijöiden välillä.

Keskeiset löydökset

- Palkkamateriaalin analyysi: Esihenkilöiden avulla työntekijät luokiteltiin ryhmiin sen mukaan, tekevätkö he samaa tai samanarvoista työtä. Tämä analyysi tehtiin HR-järjestelmästä saadun tiedon perusteella.
- Palkkaerot: Tutkimuksen perusteella ei havaittu selittämättömiä yli 5 prosentin palkkaeroja. Joitakin eroavaisuuksia löytyi, mutta ne olivat perusteltavissa esimerkiksi senioriteettiasemalla, erikoisosaamisella tai roolin erityispiirteillä. Erityisesti myyntiosastoilla havaittiin tulospalkkaukseen perustuvia palkkaeroja.
- Osastokohtaiset erot: SME- ja ENT-myyntiosastoilla palkkaeroja esiintyi lähinnä tulosperusteisen palkitsemisen vuoksi, kun taas liiketoimintayksiköissä erikoisosaaminen ja senioriteetti selittivät palkkaeroja. Osastoilla, kuten tuote- ja markkinointiosastoilla, ei havaittu merkittäviä palkkaeroja.
- Tulevat toimenpiteet: Yritys on hyvin valmistautunut tulevaan direktiiviin ja aikoo sitoutua vuosittaisista palkka-analyyseistä varmistukseen, ettei selittämättömiä palkkaeroja pääse syntymään. Lisäksi palkkatiedot aiotaan tuoda näkyvästi esille jo rekrytointiprosessin alkuvaiheessa, mikä edistää palkka-avoimuutta ja oikeudenmukaisuutta.

Suosituksiset tulevaisuuteen

- Palkkaerojen seurantaprosessi: Suositellaan, että yritys jatkaa vuosittaisia palkkakartoituksia, vaikka direktiivin mukainen vaatimus koskee yrityksiä, jotka työllistävät yli 250 henkilöä kolmen vuoden välein. Tämä varmistaa, että mahdollisiin eroihin voidaan reagoida ajoissa.
- Rekrytointiprosessi: On tärkeää varmistaa, että kaikissa tulevilla työpaikkailmoituksissa palkkahaarukka tai palkkatiedot ovat näkyvissä jo rekrytointin alussa, mikä tukee direktiivin vaatimuksia ja lisää avoimuutta. Yritys X on todettu olevan hyvin valmistautunut tulevaan palkka-avoimuusdirektiiviin, ja tämän tutkimuksen pohjalta yritys voi jatkaa aktiivista ja oikeudenmukaista palkkapolitiikkaa sekä vahvistaa toimiaan palkkasyrjinnän ehkäisemiseksi.