

OPINNÄYTETYÖ

EU:n palkka-avoimuusdirektiivi käytännön toimenpiteiksi
Toimenpidesuunnitelma Yritys X:lle

Mia Bäckman

Yhteisöpedagogi, Työyhteisön kehittäjä
(210 op)

Arvioitavaksi jättämisaika
05/2025

TIIVISTELMÄ

Humanistinen ammattikorkeakoulu
Yhteisöpedagogin koulutus (AMK), työyhteisön kehittäjä

Tekijät: Mia Bäckman
Opinnäytetyön nimi: EU:n palkka-avoimuusdirektiivi käytännön toimenpiteiksi
Sivumäärä: 61
Työn ohjaaja: Anu Suoranta
Työn tilaaja: Yritys X

Tämä opinnäytetyö tarkastelee EU:n palkka-avoimuusdirektiivin (2023/970) toimeenpanoa suomalaisessa IT-alan asiantuntijaorganisaatiossa. Direktiivin tavoitteena on lisätä palkkauksen läpinäkyvyyttä ja edistää samapalkkaisuutta koko Euroopan unionin alueella. Työn tilaajana toimi kansainvälinen keskisuuri IT-konsultointiyritys, jonka Suomen toimisteessa työskentelee noin 300 henkilöä. Tilaajayrityksestä käytetään opinnäytetyössä nimeä Yritys X.

Työn tietoperustassa kuvattiin palkkatasa-arvon ja palkkaerojen nykytilaa Suomessa sekä palkka-avoimuusdirektiivin keskeiset työnantajavelvoitteet. Velvoitteiden vaikutuksia tarkasteltiin työnhakijan, työntekijän ja työnantajan näkökulmasta. Lisäksi tietoperustassa tuotiin esiin keskeisiä käytännön työkaluja ja keinoja, joilla yritykset voivat edistää palkka-avoimutta ja palkkatasa-arvoa omassa toiminnassaan. Tietoperustan jälkeen työssä esiteltiin opinnäytetyön kehittämisen kohde sekä IT-alan erityispiirteitä sekä tarkasteltiin tilaajaorganisaation nykytilaa direktiivin velvoitteiden näkökulmasta. Tämän jälkeen esiteltiin käytetyt menetelmät, menetelmien avulla syntynyt aineisto ja aineiston analyysi.

Opinnäytetyö toteutettiin tutkimuksellisena kehittämistyönä. Kehittämistyön aineisto kerättiin hyödyntäen laadullisia menetelmiä. Aineisto koostui kahdesta yrityksen HR-tiimille pidetystä yhteiskehittämistyöpajasta sekä yhdestä palkitsemisen asiantuntijan teemahaastattelusta. Aineisto analysoitiin sisällönanalyysimenetelmää hyödyntäen ja teemoiteltiin direktiivin työnantajavelvoitteita mukailleen. Työn loppuun on laadittu syntyneeseen ymmärrykseen perustuva synteesi ja johtopäätökset, jotka tukevat kehittämistyön jalkauttamista osaksi yrityksen toimintaa.

Työn lopputuloksena syntyi käytännönläheinen toimenpidesuunnitelma, joka tukee tilaajayrityksen valmistautumista direktiivin voimaantumiseen. Suunnitelmassa esitetään kehittämissuunnitelmia liittyen muun muassa palkkatietojen esittämistapoihin, palkkakäytäntöjen selkeyttämiseen sekä rekrytointiprosessin avoimuuden vahvistamiseen.

Asiasanat: palkka-avoimuus, palkkatasa-arvo, palkkajärjestelmä, samapalkkaisuus

ABSTRACT

Humak University of Applied Sciences
Degree Programme in Workplace community development

Author: Mia Bäckman

Title: The EU pay transparency directive translated into practical measures

Number of Pages: 61

Supervisor: Anu Suoranta

Commissioned by: Company X

This thesis examines the implementation of the EU Pay Transparency Directive (2023/970) in a Finnish IT organization. The directive aims to increase pay transparency and promote equal pay across the European Union. The commissioning party of the thesis was an international medium-sized IT consulting company with approximately 300 employees in its Finnish office. In the thesis, the company is referred to as Company X.

The theoretical framework outlines the current state of gender pay equality and pay gaps in Finland, along with the directive's key employer obligations. These obligations are examined from the perspectives of job applicants, employees and employers. The framework also introduces practical tools and methods that companies can use to enhance pay transparency and pay equity in their own operations. Following this, the thesis presents the development target, highlights industry-specific characteristics of the IT sector and assesses the company's current practices in relation to the directive. The applied methods, collected data and data analysis are then described.

The thesis was carried out as a research-based development project. The data was collected using qualitative methods and consisted of two co-development workshops held for the company's HR team and one thematic interview with a compensation expert. The data was analyzed using content analysis and thematized in accordance with the directive's employer obligations. Based on the analysis, a synthesis and conclusions were developed to support the implementation of the development work within the organization.

The outcome of the thesis is a practical action plan that supports Company X's readiness for the directive's entry into force. The plan includes development proposals related to the presentation of pay information, clarification of pay practices and strengthening of transparency in the recruitment process.

Keywords: pay transparency, pay equity, pay system, equal pay

SISÄLLYS

TIIVISTELMÄ

ABSTRACT

1	JOHDANTO.....	6
2	PALKKATASA-ARVO SUOMESSA	8
	2.1 Palkkaerot ja niiden syyt.....	10
	2.2 Työmarkkinamallin vaikutukset	10
3	PALKKA-AVOIMUUSDIREKTIIVI	12
	3.1 Tausta.....	13
	3.2 Tavoitteet ja tarkoitus	14
	3.3 Työnhakijan näkökulma	15
	3.4 Työntekijän näkökulma	15
	3.5 Työnantajan näkökulma.....	16
4	PALKKA-AVOIMUUS JA –TASA-ARVO YRITYKSISSÄ.....	18
	4.1 Yrityksen palkkapolitiikka.....	18
	4.2 Palkkausjärjestelmä	19
	4.3 Tasa-arvosuunnitelma ja palkkakartoitus	21
	4.4 Palkka-avoimuus, palkkatietämys ja oikeudenmukaisuus.....	22
	4.5 Esihenkilöiden rooli	23
5	KEHITTÄMISEN KOHDE JA IT –ALAN TILANNE	25
	5.1 IT alan tilanne ja piirteet	25
	5.2 Tilaajayrityksen nykytila	28
6	MENETELMÄT JA AINEISTO	32

6.1	Työpajat yrityksen HR-tiimiläisille	32
6.2	Palkitsemisen asiantuntijan haastattelu.....	35
6.3	Aineiston analysointi	36
7	ANALYYSI.....	38
7.1	Rekrytointivaiheen palkka-avoimuus	38
7.2	Palkka-avoimuus työsuhteen aikana	40
7.3	Palkkausjärjestelmät ja -rakenteet.....	40
7.4	Palkkojen analysointi, raportointi ja korjaaminen	42
7.5	Direktiivin vaatimuksiin valmistautuminen.....	42
8	TOIMENPIDESUUNNITELMA JA -SUOSITUKSET	45
8.1	Suositus 1: Palkka-avoimuus rekrytointivaiheessa.....	45
8.2	Suositus 2: Työntekijöiden palkkatietopyynnöt	47
8.3	Suositus 3: Yrityksen sisäinen palkka-avoimuus.....	47
8.4	Suositus 4: Työkalu palkkojen analysoinnin ja raportoinnin tueksi	49
8.5	Suositus 5: Roolikuvaukset.....	50
8.6	Toimenpidesuunnitelma.....	51
9	LOPUKSI	53
9.1	Opinnäytetyöprosessi.....	53
9.2	Opinnäytetyön tuotoksen hyödyntäminen ja jatkokehitys.....	54
	LÄHTEET	57

1 JOHDANTO

EU:n palkka-avoimuusdirektiivi (2023/970) tuli voimaan kesäkuussa 2023 ja se on saatettava osaksi jäsenvaltioiden kansallista lainsäädäntöä viimeistään 7. kesäkuuta 2026. Suomessa direktiivi edellyttää muutoksia erityisesti tasa-arvolakiin. (Sosiaali- ja terveysministeriö, 2024b.) Palkka-avoimuusdirektiivi tuo muutoksia työnantajien vastuisiin ja velvollisuuksiin erityisesti palkkatasa-arvon ja palkka-avoimuuden edistämisen osalta. Direktiivin tavoitteena on vahvistaa samapalkkaisuuden toteutumista, ehkäistä sukupuoleen perustuvaa palkkasyrjintää ja varmistaa, että palkkaeroja voidaan arvioida ja korjata entistä systemaattisemmin kaikilla organisaatiotasolla. Direktiivin myötä työntekijöiden ja työnhakijoiden tiedonsaantioikeudet laajenevat ja työnantajilta edellytetään palkkarakenteita, jotka mahdollistavat palkkojen vertailun objektiivisten ja sukupuolineutraalien kriteerien perusteella. (EU 970/2023.)

Opinnäytetyön tilaajayrityksessä on tarve ymmärtää, miten nämä direktiivin velvoitteet konkretisoituvat käytännön tasolla toimenpiteiksi yrityksen omassa kontekstissa. Keskeistä on paitsi direktiivin sisällön tulkitseminen myös niiden toimenpiteiden määrittäminen, joilla direktiivin vaatimukset voidaan täyttää tehokkaasti ja yrityksen tarpeita vastaavalla tavalla. Opinnäytetyön tutkimuskysymyksenä on: Minkälaiset toimenpiteet varmistavat EU:n palkka-avoimuusdirektiivin vaatimusten täyttymisen Yritys X:ssä?

Työn tavoitteena on varmistaa EU:n palkka-avoimuusdirektiivin edellytysten toteutuminen tilaajayrityksessä selvittämällä direktiivin keskeiset vaatimukset, analysoimalla niiden käytännön vaikutuksia Suomen kontekstissa ja tunnistamalla mahdolliset kehittämiskohteet suhteessa yrityksen nykytilaan. Opinnäytetyön avulla pyritään varmistamaan, että tilaajayritys voi vastata direktiivin asettamiin velvoitteisiin niin, että palkkatasa-arvo ja direktiiviin liittyvät avoimuuden periaatteet toteutuvat osana yrityksen HR- ja palkkaprosesseja.

Opinnäytetyön tietoperustassa tarkastellaan aluksi palkkatasa-arvon nykytilannetta Suomessa sekä palkka-avoimuusdirektiivin taustaa, tavoitteita, tarkoitusta ja työnantajille asetettuja velvoitteita. Lisäksi tietoperustassa tuodaan esiin keskeisiä käytännön työkaluja ja keinoja, joilla yritykset voivat edistää palkka-avoimuutta ja palkkatasa-arvoa omassa toiminnassaan.

Työssä hyödynnetään laadullista tutkimusotetta ja kehittämismenetelminä käytetään kahta HR-tiimille suunnattua työpajaa sekä yhtä asiantuntijahaastattelua. Aineiston analyysin pohjalta on

tehty toimenpidesuosituksia, jotka tukevat direktiivin vaatimusten täyttämistä ja palkka-avoimuuden vahvistamista tilaajayrityksessä. Opinnäytetyön tuotoksena syntyy HR-tiimille suunnattu toimintasuunnitelma, joka sisältää käytännön toimenpidesuosituksia EU:n palkka-avoimuusdirektiivin vaatimusten täyttämiseksi. Lisäksi työ auttaa tunnistamaan tilaajayrityksen nykytilan kehityskohteet suhteessa direktiivin tavoitteisiin.

Tämän opinnäytetyön kirjoitushetkellä huhtikuussa 2025 Suomessa ei ole vielä julkaistu lakimuutoksia, jotka perustuvat EU:n palkka-avoimuusdirektiiviin. Myöskään tasa-arvoaltuutetun mahdollisia ohjeistuksia tai virallisia kannanottoja direktiivin täytäntöönpanoon liittyen ole vielä saatavilla. Näin ollen tässä työssä esitetyt toimenpidesuosituksia perustuvat suoraan itse direktiivin sisältöön. Koska Suomen hallitus on linjannut toteuttavansa muutokset lainsäädäntöön direktiivin minimisäädösten mukaisesti, voidaan tässä työssä esitettyjen suositusten katsoa muodostavan realistisen pohjan tulevalle toimeenpanolle.

2 PALKKATASA-ARVO SUOMESSA

Suomen valtio on velvoitettu edistämään samapalkkaisuutta sekä EU:n perussopimuksen että Suomen perustuslain mukaisesti. Euroopan unionin perussopimus edellyttää samapalkkaisuusperiaatteen toteuttamista ja työelämän täyden tosiasiallisen tasa-arvon varmistamista. (Sosiaali- ja terveysministeriö, 2019b, s. 20.) Lisäksi Suomen tasa-arvolaki, eli laki naisten ja miesten välisestä tasa-arvosta (1986/09/09) määrittelee sukupuolten yhdenvertaisuuden toteuttamisen periaatteet työelämässä ja muilla yhteiskunnan osa-alueilla.

Tasa-arvolakiin ollaan tekemässä muutoksia EU:n laajuisen palkka-avoimuusdirektiivin perusteella. EU:n jäsenvaltioiden kansallista lainsäädäntöä, asetuksia ja hallinnollisia määräyksiä tulee mukauttaa huomioimaan direktiivin noudattaminen viimeistään 7.6.2026 mennessä (EU 970/2023, 34 §). Suomessa tasa-arvolain toteutumista ja tasa-arvon edistämistä valvoo tasa-arvovaltuutettu. Tasa-arvovaltuutettu on itsenäinen ja riippumaton viranomainen, joka edistää sukupuolten tasa-arvoa muun muassa aloitteiden, ohjeiden ja neuvonnan keinoin. Tasa-arvovaltuutetun kannanotot eivät kuitenkaan ole oikeudellisesti sitovia. (Tasa-arvovaltuutettu, 2025, s. 7.)

Tasa-arvolaki ei kuitenkaan ole riittänyt takaamaan samapalkkaisuuden toteutumista, joten hallitus ja työmarkkinakeskusjärjestöt ovat vuodesta 2006 alkaen toteuttaneet samapalkkaisuusohjelmia (Sosiaali- ja terveysministeriö, 2019b, s. 20-21). Samapalkkaisuusohjelman päämääränä on sukupuolten välisen keskimääräisen palkkaeron supistaminen. Nykyisen samapalkkaisuusohjelman keskeisiä tavoitteita on palkka-avoimuuden lisääminen ja ohjelmassa esitetään sitä tukemaan erilaisia toimenpiteitä kuten palkkatiedon saatavuuden parantaminen työntekijöille sekä palkkauksen perusteiden selkeyttäminen. (Sosiaali- ja terveysministeriö, 2024a.) Samapalkkaisuusohjelman tavoitteet ovat hyvin linjassa uuden EU:n palkka-avoimuusdirektiivin kanssa ja tukevat direktiivin kansallista toimeenpanoa Suomessa.

Tasa-arvolaista ja samapalkkaisuusohjelmasta huolimatta sukupuoltenvälinen palkkaero Suomessa on edelleen merkittävä ja eron kaventuminen on ollut hidasta. Suomessa naisten keskimääräinen ansiotaso on 84,6 % miesten ansiotasosta. Sukupuolten välinen palkkaero on yksi suurimmista EU-maissa ja selvästi korkeampi kuin muissa Pohjoismaissa. (Sosiaali- ja terveysministeriö, 2024a, s. 7.) Eurooppalaisessa vertailussa tämä ei ole poikkeuksellista, sillä maissa,

joissa sukupuolten väliset työllisyserot ovat pienet, palkkaerot ovat usein suuria. 1980-luvun loppupuolella naiset ansaitsivat noin 80 % miesten ansiotasosta. (Koivunen ym., 2023, luku Palkkakoordinaation taloudelliset ja yhteiskunnalliset vaikutukset.) Palkkaerot ovat kaventuneet noin 40 vuodessa vain hieman vajaat viisi prosenttia.

Nykyisen samapalkkaisuusohjelman päätavoitteena on, että sukupuolten välinen palkkaero kaventuu enintään 14,5 prosenttiin vuosien 2024–2027 aikana. Palkkaeron pienenemiseen vaikuttavat myös muut toimenpiteet, jotka eivät ole suoraan osa samapalkkaisuusohjelmaa. (Sosiaali- ja terveysministeriö, 2024a, s. 10.) Tasa-arvovaltuutetun mukaan tasa-arvoinen palkkaus on perus- ja ihmisoikeus, minkä vuoksi samapalkkaisuusohjelmassa asetettu vajaan kahden prosentin palkkaerotavoite ei ole erityisen kunnianhimoinen (Tasa-arvovaltuutettu, 2025, s. 61). Myös kansainvälisten sopimusten valvontaelimet ovat arvostelleet Suomea siitä, että sukupuolten välinen palkkaero kapenee liian hitaasti (Sosiaali- ja terveysministeriö, 2019b, s. 24).

Tilastokeskuksen työlölytutkimuksen mukaan vain noin viidesosa (22 %) suomalaisista palkansaajista on havainnoinut, että työpaikoilla pyritään aktiivisesti vähentämään sukupuolten välisiä palkkaeroja. Yleisesti palkka-asiat eivät ole avoimen keskustelun kohteena työpaikoilla. (Tilastokeskus, 2024, 161.) Tämä avoimuuden puute voi selittää osaltaan, miksi EVA:n arvo- ja asennetutkimuksessa suurin osa (73 %) vastaajista kuitenkin arvioi, että sukupuolten tasa-arvo toteutuu Suomessa. Miehet ja naiset kokevat tilanteen eri tavoin, sillä miehistä 83 % katsoo tasa-arvon toteutuvan, mutta naisista vain 64 % koki samoin. (Metelinen, 2021.)

Työlölytutkimuksessa selvitettiin myös suomalaisten käsityksiä oman palkkansa oikeudenmukaisuudesta. Vuonna 2023 miehistä 21 % koki palkkansa hyvin oikeudenmukaiseksi, kun taas naisista näin ajatteli 16 %. Tämä sukupuolten välinen ero on ollut havaittavissa myös aiempina vuosina. Kun mukaan lasketaan ne, jotka pitivät palkkaansa vähintäänkin melko oikeudenmukaisena, osuus nousi miehillä 80 prosenttiin ja naisilla 65 prosenttiin. Toisaalta 28 % naisista koki palkkansa melko epäoikeudenmukaiseksi ja 7 % hyvin epäoikeudenmukaiseksi. Miehillä vastaavat luvut olivat 17 % ja 3 %. (Tilastokeskus, 2024, s. 264.)

2.1 Palkkaerot ja niiden syyt

Samapalkkaisuusohjelman mukaan palkkaeron taustalla vaikuttavat rakenteelliset tekijät, kuten työmarkkinoiden jakautuminen sukupuolen mukaan eri aloille, ammatteihin ja työtehtäviin. Lisäksi naisvaltaisten alojen ja ammattien arvostus sekä palkkataso ovat usein heikompia verrattuna miesvaltaisiin aloihin, mikä osaltaan ylläpitää palkkaeroa. (Sosiaali- ja terveysministeriö, 2024a, s. 7.)

Laboren johtava tutkija Merja Kauhanen kertoo Ylen artikkelissa, että naisten urakehitystä hidastavat perhevapaat ja työelämän katkokset, jotka vaikuttavat pitkällä aikavälillä ansioihin. Lisäksi naiset tekevät miehiä useammin osa-aikatyötä, mikä vaikuttaa sekä palkkaan että eläkekertymään. Kauhanen arvioi, että myös palkkaneuvottelutaidoissa voi olla sukupuolittaisia eroja. (Valkama, 2025a.)

Aalto-yliopiston apulaisprofessori Paula Koskinen Sandberg kertoo Ylen palkkaeroja käsittelevässä artikkelissa, että palkkatasa-arvon puutetta Suomessa selitetään myös sillä, että miehet tekevät pidempiä työpäiviä ja työskentelevät tuottavammilla aloilla. Koskinen Sandberg kuitenkin huomauttaa, että nämä syyt eivät selitä saman tutkinnon suorittaneiden miesten ja naisten välisiä palkkaeroja. Koskinen Sandberg arvelee, että viime vuosikymmenen aikana keskustelu palkkaeroista on muuttunut. Aiemmin ratkaisu nähtiin yksilön ammatinvalintana, mutta nykyään tunnistetaan historiallisia ja yhteiskunnallisia syitä sekä työehtosopimusten vaikutus palkkatasoihin. (Piirainen & Valkama, 2025.) Naisten hakeutuminen matalapalkkaisille aloille ei siis yksin riitä selittämään saman alan ja tutkinnon sisäisiä palkkaeroja.

2.2 Työmarkkinamallin vaikutukset

Yksi syy sukupuolten välisten palkkaeron hitaaseen kaventumiseen voi olla Suomen työmarkkinamalli, jossa työnantaja- ja ammattiliitot korostavat korporatistista järjestelmää ja koordinoivat palkkaneuvotteluja tiiviisti. Palkkaneuvottelujen koordinointi voi hidastaa palkkaerojen kaventumista, kun eri alat valvovat tarkasti palkankorotusten jakautumista tasaisesti. (Koivunen ym., 2023, luku Palkkakoordinaation taloudelliset ja yhteiskunnalliset vaikutukset.)

Sopimus- ja palkkapolitiikalla on keskeinen rooli palkkatasa-arvon edistämässä. Suomessa työ- ja virkaehtosopimusten osapuolet neuvottelevat palkoista ja palkankorotuksista ja työmarkkinajärjestöt ohjaavat työpaikkojen palkkausjärjestelmiä sekä palkkapolitiikkaa. Palkkatasa-arvon toteutuminen riippuu pitkälti siitä, miten hyvin työmarkkinajärjestöt ja työnantajat huomioivat tasa-arvo- ja samapalkkaisuusperiaatteet sopimus- ja palkkaratkaisuja tehdessään sekä työpaikkojen palkkapolitiikkaa suunnitellessaan ja toteuttaessaan. Kyse ei ole vain syrjinnän estämisestä palkkauksessa ja sopimuskäytännöissä, vaan myös laajemmasta samapalkkaisuuden edistämisestä. (Sosiaali- ja terveysministeriö, 2019b, s. 23.)

Elinkeinoelämän valtuuskunta EVA:n arvo- ja asennetutkimuksen mukaan moni suomalainen toivoisi palkkasopimiseen lisää joustavuutta. Vuonna 2019 ja 2020 tehtyjen kyselyiden perusteella noin puolet suomalaisista vastaajista oli sitä mieltä, että kaikki osapuolet hyötyisivät, jos palkoista voitaisiin sopia nykyistä joustavammin suoraan työpaikoilla. Vastaajien mukaan palkankorotuksista tulisi päättää työpaikkatasolla valtakunnallisen tai liittotason sijaan. (Kurronen, 2020.)

Toisaalta, Sosiaali- ja terveysviraston julkaisussa todetaan, että paikallisen sopimustoiminnan roolin kasvaminen työehtosopimuksissa voi tuoda haasteita samapalkkaisuuden varmistamiselle. Paikallisen sopimisen yhteydessä tulisikin hyödyntää työpaikan tasa-arvosuunnitelmia ja palkkakartoituksia, erityisesti päätettäessä paikallisista palkkaeristä. Palkkausjärjestelmien monimutkaistuminen erilaisten tulos- ja voittopalkkioiden myötä voi lisätä tasa-arvon toteutumattomuuden riskiä, sillä naiset työskentelevät useammin aloilla, joissa tulospalkkaus ei ole käytössä. (Sosiaali- ja terveysministeriö, 2019b, s. 24.)

Tasa-arvovaltuutettu toteaa, että työmarkkinajärjestöillä on keskeinen vastuu paitsi palkkatasaarvoon liittyvien epäkohtien tunnistamisessa myös konkreettisten ratkaisujen löytämisessä. Tämän tueksi tarvitaan systemaattista sukupuolivaikutusten arviointia, jotta työehtosopimusten mahdolliset sukupuolittuneet vaikutukset voidaan tunnistaa ja niihin voidaan puuttua. (Tasa-arvovaltuutettu, 2024, s. 7.).

3 PALKKA-AVOIMUUSDIREKTIIVI

Kesäkuussa 2023 voimaan tullut Euroopan parlamentin ja neuvoston direktiivi miesten ja naisten samapalkkaisuuden periaatteen soveltamisen lujittamisesta palkkauksen läpinäkyvyyden ja täytäntöönpanomekanismien avulla (EU) 2023/970, eli kansantajuisemmin palkka-avoimuusdirektiivi, pannaan täytäntöön pääasiassa muuttamalla jäsenmaiden kansallisia lakeja. Direktiivi edellyttää, että EU:n jäsenvaltiot saattavat sitä koskevat lait, asetukset ja hallinnolliset määräykset voimaan viimeistään 7. kesäkuuta 2026. Suomessa tämä tarkoittaa muutoksia tasa-arvolakiin sekä mahdollisesti muuhun lainsäädäntöön. Kansallisen toimeenpanon valmistelua varten sosiaali- ja terveysministeriö on nimennyt työryhmän valmistelemaan asiaa koskevaa esitystä. (Sosiaali- ja terveysministeriö, 2024b.)

Ylen artikkelin mukaan huhtikuussa 2025 palkka-avoimuusdirektiivin kansallista täytäntöönpanoa valmisteleva kolmikantainen työryhmä ei ollut vielä saanut työtään valmiiksi, vaan sen määräaika oli jatkettu lisäajalla. Sosiaali- ja terveysministeriön alaisuudessa toimivan niin sanotun palkka-avoimuustyöryhmän tehtävänä on laatia esitys siitä, miten direktiivi tullaan Suomessa viemään lainsäädäntöön. Työryhmän viivästymisen taustalla on valmistelutyön laajuus ja monimutkaisuus. (Valkama, 2025b.)

Palkka-avoimuusdirektiivi on vähimmäisdirektiivi, mikä tarkoittaa, että se asettaa vähimmäisvaatimukset, joita jäsenvaltioiden on noudatettava (EU 970/2023, 1 §). Suomen hallitus on linjannut, että palkka-avoimuutta edistetään EU-direktiivin minimisääntelyn mukaisesti, eikä direktiivin vaatimuksia tulla laajentamaan kansallisella tasolla (Valtioneuvosto, 2023, s. 66).

Direktiivi määrittelee keskeiset käsitteet, jotka ohjaavat palkkatietojen vertailua ja arviointia. **Palkalla** tarkoitetaan peruspalkan lisäksi myös muita rahallisia tai luontoisetuina maksettavia korvauksia, joita työntekijä saa työsuhteensa perusteella. **Palkkataso** viittaa vuotuisen bruttopalkkaan tai bruttotuntipalkkaan. Direktiivissä määritellään myös **sukupuolten palkkaero** työnantajan nais- ja miespuolisten työntekijöiden keskipalkkatasojen prosentuaalisena erona sekä **mediaanipalkkaero**, joka perustuu työntekijöiden mediaanipalkkojen vertailuun. **Kvartiilipalkkaluokilla** tarkoitetaan neljään yhtä suureen osaan jaettua palkkajakaumaa, jossa työntekijät ryhmitellään palkkatasonsa mukaan. **Samanarvoinen työ** perustuu objektiivisiin, syrjimättömiin ja sukupuolineutraaleihin arviointikriteereihin, kuten esimerkiksi työn vaativuuteen

ja vastuullisuuteen. Lisäksi määritellään **työntekijäryhmät**, joihin työntekijät voidaan jakaa esimerkiksi tehtävien samanarvoisuuden perusteella. Ryhmien muodostamisessa on huomioitava työnantajan ja työntekijöiden edustajien välinen yhteistyö kansallisen lainsäädännön mukaisesti. (EU 970/2023, 3 §.)

3.1 Tausta

Palkkauksen heikko läpinäkyvyys on tunnistettu merkittäväksi esteeksi sukupuolten palkkaerojen kitkemisessä. Miehiä pienempi ansiotaso vaikuttaa pitkällä aikavälillä naisten elämänlaatuun, köyhyysriskiin ja eläketurvaan. Oikeus samasta tai samanarvoisesta työstä maksettavaan samaan palkkaan on ollut osa EU:n lainsäädäntöä jo pitkään, ja se on kirjattu sekä EU:n perussopimukseen, että samapalkkaisuutta koskevaan direktiiviin. Käytännössä tämän periaatteen täytäntöönpano ja valvonta ovat kuitenkin osoittautuneet haasteellisiksi, sillä palkkasyrjintä on usein vaikea havaita palkkauksen puutteellisen avoimuuden vuoksi. Tämä on estänyt syrjinnän kohteeksi joutuneita työntekijöitä nostamasta kanteita ja vaatimasta oikeuksiaan. (Euroopan unionin neuvosto, 2025.)

Myös Suomessa on tunnistettu samankaltaisia haasteita. Tasa-arvovaltuutetun vuosikertomuksessa kerrotaan, että palkkasyrjintä on yksi yleisimmistä syistä ottaa yhteyttä tasa-arvovaltuutettuun. Yhteydenotot koskevat usein tilanteita, joissa henkilölle maksetaan pienempää tehtäväkohtaista palkkaa kuin vastakkaista sukupuolta olevalle verrokkihenkilölle, joka työskentelee samassa tai samanarvoisessa tehtävässä. Lisäksi osa yhteydenotoista liittyy palkanlisien mahdolliseen syrjivyyteen. (Tasa-arvovaltuutettu, 2025, s. 21.) Monet tasa-arvoviranomaiset EU:ssa ovat kokeneet heidän riittämättömät resurssinsa ja rajalliset valtuutensa esteiksi tehokkaaseen palkkasyrjintään puuttumiseen (Alvarado-Dupuy ym. 2022, s. 31).

Vuonna 2014 Euroopan komissio antoi suosituksen sukupuolten samapalkkaisuuden edistämisestä palkkauksen läpinäkyvyyttä lisäämällä. Suosituksessa esitettiin useita toimenpiteitä palkkasyrjinnän ehkäisemiseksi ja sukupuolten välisen palkkaeron kaventamiseksi. Siinä ehdotettiin muun muassa työntekijöiden oikeutta saada tietoa palkkatasoista, palkkauksen tarkastuksia, samanarvoisen työn käsitteen selkeyttämistä sekä sukupuolineutraalien arviointi- ja luokittelujärjestelmien kehittämistä. Lisäksi suositus korosti tarvetta vahvistaa kansallisten tasa-arvo-

viranomaisten roolia. (Sosiaali- ja terveysministeriö, 2022, s. 19.) Käytännössä suosituksen vaikutukset jäivät kuitenkin vaatimattomiksi, eikä se onnistunut tuomaan toivottua muutosta. Tämän vuoksi Euroopan komissio ryhtyi valmistelemaan sitovampaa sääntelyä ja nosti palkkauksen läpinäkyvyyden yhdeksi painopisteeksi EU:n tasa-arvostrategiassa vuosille 2020–2025. Osana strategian toimeenpanoa komissio antoi maaliskuussa 2021 ehdotuksen palkka-avoimuusdirektiiviksi. (Euroopan unionin neuvosto, 2025.)

3.2 Tavoitteet ja tarkoitus

EU:n palkka-avoimuusdirektiivin tavoitteena on vahvistaa miesten ja naisten samapalkkaisuuden periaatteen toteutumista ja puuttua palkkasyrjintään palkkauksen läpinäkyvyyden avulla. Direktiivin oikeusperusta pohjautuu Euroopan unionin toiminnasta tehdyn sopimuksen SEUT 157 artiklaan, jonka mukaan jäsenvaltioiden tulee varmistaa, että miehille ja naisille maksetaan samasta tai samanarvoisesta työstä sama palkka (EU 970/2023, 1 §).

Direktiivin avulla halutaan taata työntekijöille ja työnhakijoille mahdollisuus saada enemmän tietoa palkkatasoista, jotta he voivat tehdä perusteltuja päätöksiä ja tunnistaa mahdollisia palkkasyrjintätilanteita (EU 970/2023, 5 §). Lisäksi työnantajilla on oltava palkkarakenteet, jotka mahdollistavat töiden vertailun objektiivisten kriteerien perusteella niin, että yritykset voivat varmistaa, että samasta tai samanarvoisesta työstä maksetaan samaa palkkaa (EU 970/2023, 4 §). Palkkasyrjinnän torjuminen ei ole pelkästään oikeudellinen velvollisuus, vaan myös tärkeä keino parantaa työelämän tasa-arvoa ja työntekijöiden hyvinvointia.

EU:n tasa-arvoviranomaiset ovat pääosin myönteisiä direktiivin suhteen erityisesti sen osalta, että se vahvistaa niiden tiedonsaantioikeuksia. Kaikki ehdotukset eivät kuitenkaan saa yksimielistä kannatusta ja huolta herättää esimerkiksi se, että tasa-arvoelimille ohjattaisiin palkkasyrjintätapausten sakkomaksuja tai että heistä tehtäisiin automaattisesti valvontaelimiä. Lisäksi monet tasa-arvoelimet pitävät palkkasyrjintään liittyvää aliraportointia ja heikkoa tietoisuutta samapalkkaisuusperiaatteesta suurimpina esteinä tasa-arvon toteutumiselle. Direktiivi ei yksin ratkaise näitä ongelmia, vaan tarvitaan myös merkittäviä panostuksia saavutettavuuteen, koulutukseen ja tietoisuuden lisäämiseen. (Alvarado-Dupuy ym. 2022, s. 39.)

3.3 Työnhakijan näkökulma

Direktiivin myötä työnhakijoilla on oikeus saada mahdolliselta tulevalta työnantajalta tietoa kyseisestä tehtävästä maksettavasta alkupalkasta tai sen vaihteluvälistä, joiden on perustuttava objektiivisiin ja sukupuolineutraaleihin kriteereihin. Lisäksi työnantajan on tarvittaessa ilmoitettava kyseistä tehtävää koskevat olennaiset määräykset soveltamastaan työehtosopimuksesta. Nämä tiedot on annettava tavalla, joka varmistaa tietoon perustuvan ja läpinäkyvän palkkaneuvottelun, esimerkiksi julkaisemalla ne työpaikkailmoituksessa, ennen työhaastattelua tai muulla sopivalla tavalla. (EU 970/2023, 5 §.)

Työnantaja ei saa tiedustella hakijalta tämän nykyisen tai aiempien työsuhteiden palkkahistoriaa. Lisäksi työnantajien on varmistettava, että työpaikkailmoitukset ja tehtävänimikkeet ovat sukupuolineutraaleja sekä että rekrytointiprosessit toteutetaan syrjimättömästi ilman että samaa palkkaa koskeva oikeus heikentyy. (EU 970/2023, 5 §.)

3.4 Työntekijän näkökulma

Työntekijöillä on oikeus saada tietoa oman palkkansa muodostumisesta sekä siitä, miten heidän palkkansa vertautuu muiden saman tai samanarvoisen työn tekijöiden palkkoihin. Työntekijöillä on oikeus pyytää ja saada kirjallisena tietoja omasta palkkatasostaan sekä keskipalkkatasoista eriteltyinä sukupuolen mukaa sellaisten työntekijäryhmien osalta, jotka tekevät samaa tai samanarvoista työtä. Työntekijät voivat pyytää nämä tiedot joko suoraan työnantajalta tai työntekijöiden edustajien kautta. (EU 970/2023, 7 §.) Työnantajien on tarjottava palkkoihin liittyvät tiedot työntekijöille tai työnhakijoille esteettömässä muodossa, joka on saavutettavissa vammaisille henkilöille ja huomioi heidän erityistarpeensa (EU 970/2023, 8 §).

Työnantajien tulisi vuosittain informoida työntekijöitä heidän oikeudestaan saada näitä palkkatietoja. Tiedot voidaan antaa myös työnantajan aloitteesta ilman, että työntekijän tarvitsee erikseen pyytää niitä. Työntekijöillä on oikeus kertoa omasta palkastaan samapalkkaisuusperiaatteen toteutumisen edistämiseksi, eikä työnantaja saa estää heitä tekemästä niin. (EU 970/2023, 7 §.)

Jokaisella työntekijällä, jonka samapalkkaisuuteen liittyviä oikeuksia on rikottu, on oikeus saada täysimääräinen ja tehokas korvaus. Korvauksen on asetettava työntekijä samaan asemaan kuin ilman syrjintää, kattaen esimerkiksi maksamattomat palkat, menetetyt edut, aineettomat

vahingot ja viivästyskoron. Korvauksen tai hyvityksen on oltava todellinen ja tehokas, ja sen on oltava varoittava ja oikeasuhteinen. (EU 970/2023, 16 §.)

3.5 Työnantajan näkökulma

Työnantajille direktiivi asettaa useita velvoitteita, joiden tarkoituksena on edistää palkkauksen läpinäkyvyyttä ja estää sukupuoleen perustuvaa palkkasyrjintää. Työnantajilla on oltava käytössään palkkarakenteet, jotka takaavat saman palkan samasta tai samanarvoisesta työstä. Palkkarakenteiden on mahdollistettava työntekijöiden aseman vertailu työn vaativuuden perusteella, hyödyntäen objektiivisia ja sukupuolineutraaleja kriteerejä. Arviointiperusteiden on pohjattava työn vaatimuksiin kuten osaamiseen, työkuormitukseen, vastuuseen ja työoloihin sekä muihin tehtävän kannalta merkityksellisiin tekijöihin. Niiden soveltamisen on oltava oikeudenmukaista ja syrjimätöntä, eikä kriteereihin saa sisältyä suoria tai epäsuoria sukupuoleen perustuvia eroja. Erityisesti pehmeiden taitojen merkitystä ei tule aliarvioida työn arvon määrittelyssä. (EU 970/2023, 7 §.) EU:n palkka-avoimuusdirektiivin työnantajavelvoitteet täydentävät Suomen tasa-arvolain jo aiemmin asettamia vaatimuksia palkkatasa-arvon edistämiseksi.

Yli 50 työntekijää työllistävien työnantajien on tarjottava työntekijöille selkeässä ja helposti saatavilla olevassa muodossa tiedot niistä kriteereistä, joiden perusteella palkka, palkkatasot ja palkkakehitys määritetään. Kriteerien tulee olla objektiivisia ja sukupuolineutraaleja, jotta varmistetaan oikeudenmukainen ja syrjimätön palkitsemiskäytäntö. (EU 970/2023, 6 §.)

Työnantajien, joilla on vähintään 100 työntekijää, on raportoitava palkkatiedoistaan säännöllisesti viranomaiselle, joka vastaa tällaisten tietojen kokoamisesta ja julkaisemisesta. Yritys voi asettaa näitä tietoja myös julkisesti saataville esimerkiksi verkkosivuilleen. EU 970/2023, 9 §.)

Raportointivelvoite kattaa seuraavat tiedot:

- Sukupuolten palkkaero
- Sukupuolten palkkaero täydentävien tai muuttuvien erien osalta
- Sukupuolten mediaanipalkkaero
- Sukupuolten mediaanipalkkaero täydentävien tai muuttuvien erien osalta
- Täydentäviä tai muuttuvia eriä saavien nais- ja miespuolisten työntekijöiden osuus
- Nais- ja miespuolisten työntekijöiden osuus kussakin kvartiilipalkkaluokassa

- Sukupuolten välinen palkkaero työntekijöiden välillä työntekijäryhmittäin, tavallisen peruspalkan ja täydentävien tai muuttuvien osien mukaan eriteltynä

Yrityksen koosta riippuen raportointivelvoitteet vaihtelevat:

- 100–149 työntekijää: raportointi on tehtävä kolmen vuoden välein, ensimmäinen raportointi viimeistään 7. kesäkuuta 2031.
- 150–249 työntekijää: raportointi on tehtävä kolmen vuoden välein, ensimmäinen raportointi viimeistään 7. kesäkuuta 2027.
- Yli 250 työntekijää: raportointi on tehtävä vuosittain, ensimmäinen raportointi viimeistään 7. kesäkuuta 2027. (EU 970/2023, 9 §.)

Tiedot sukupuolten välisestä palkkaerosta työntekijöiden välillä työntekijäryhmittäin, tavallisen peruspalkan ja täydentävien tai muuttuvien osien mukaan eriteltynä tulee toimittaa työnantajan toimesta kaikille työntekijöille ja heidän edustajilleen. (EU 970/2023, 9 §.)

Jos sukupuolten välistä palkkaeroa havaitaan ilman sukupuolineutraaleja perusteita, työnantajan on ryhdyttävä toimenpiteisiin tilanteen korjaamiseksi. Työnantajan on tehtävä yhteinen palkka-arviointi työntekijöiden edustajien kanssa, jos palkkaraportoinnissa ilmenee yli viiden prosentin sukupuolten välinen palkkaero jossain työntekijäryhmässä, jota ei ole perusteltu objektiivisesti ja sukupuolineutraalisti eikä korjattu kuuden kuukauden kuluessa. (EU 970/2023, 10 §).

Todistustaakka siirtyy direktiivin myötä enemmän työnantajan harteille. Työntekijän esittäessä tosiseikkoja, jotka viittaavat välittömään tai välilliseen palkkasyrjintään, työnantajan on näytettävä toteen ettei syrjintää ole tapahtunut (EU 970/2023, 18 §). Samapalkkaisuuden periaatteiden oikeuksien loukkaus tai velvoitteiden rikkominen voivat tulla työnantajille jatkossa kalliiksi. Todellisen ehkäisevän vaikutuksen takaamiseksi työnantajille määrätään tehokkaita ja varoittavia seuraamuksia, jotka voivat sisältää sakkoja (EU 970/2023, 23 §).

4 PALKKA-AVOIMUUS JA –TASA-ARVO YRITYKSISSÄ

Työnantajien on aktiivisesti edistettävä tasa-arvoa työpaikoilla ja ehkäistävä sukupuoleen perustuvaa syrjintää kaikessa toiminnassaan. Tämä edellyttää käytäntöjen kehittämistä ja ylläpitämistä niin, että rekrytointi-, palkkaus- ja urakehitysprosessit perustuvat syrjimättömiin kriteereihin. (Laki naisten ja miesten välisestä tasa-arvosta 609/1986, 6 §.)

4.1 Yrityksen palkkapolitiikka

Palkkapolitiikka määrittelee periaatteet, joiden mukaisesti yrityksen palkkaus rakentuu. Se ohjaa esihenkilöitä palkkaan liittyvissä päätöksissä ja antaa työntekijöille selkeyttä siihen, millä perusteilla palkka ja palkitseminen määräytyvät sekä miten omaan palkkukseen voi vaikuttaa. Palkkapolitiikan laadinnassa otetaan yleensä huomioon tehtävän vaativuus ja vastuut, työntekijän suoriutuminen sekä markkinatilanne. Palkkapolitiikan kannalta on keskeistä, että yrityksen palkkausjärjestelmä on selkeä ja toimiva. (Ylikorkala ym., 2018, s. 80, 87.)

Palkkauksen oikeudenmukaisuus ei liity pelkästään lopputulokseen, vaan myös siihen, miten päätökset tehdään ja kuinka työntekijöitä kohdellaan päätöksenteon aikana. Menettelytapojen oikeudenmukaisuus tarkoittaa päätöksentekoprosessin reilua ja käytettyjen periaatteiden johdonmukaisuutta. Esimerkiksi palkankorotuksen oikeudenmukaisuuden kokemus määräytyy saadun korotuksen lisäksi sen perusteella, miten päätös tehtiin ja mitä seikkoja siinä huomioitiin. (Maaniemi, 2015, luku “Oikeudenmukaisuus palkitsemisessa - mitä se on, miksi sillä on väliä?”.)

Toimiva palkkapolitiikka perustuu selkeisiin, pitkäjänteisiin ja johdonmukaisiin linjauksiin, mutta sen on myös oltava riittävän joustava, jotta se mukautuu yrityksen liiketoimintaympäristön ja henkilöstöpolitiikan muutoksiin. Palkkapolitiikan onnistuminen ei ole pelkästään hallinnollinen kysymys, vaan se on ennen kaikkea vuorovaikutukseen ja yhteistyöhön perustuva kokonaisuus. Keskeistä on, että palkkapolitiikan periaatteista vallitsee yhteinen ymmärrys organisaatiossa ja että henkilöstö tuntee palkkauksen perusteet sekä niiden yhteyden yrityksen menestystekijöihin. Parhaat tulokset saavutetaan avoimuudella ja selkeällä tiedonkululla, jotka tukevat palkitsemisen oikeudenmukaisuutta ja kannustavuutta. (Teknologiateollisuus, 2020.)

4.2 Palkkausjärjestelmä

Tasa-arvovaltuutetun mukaan palkka-avoimuusdirektiivin asianmukainen täytäntöönpano edellyttää, että työnantajilla on käytössään selkeät ja rakenteellisesti toimivat palkkausjärjestelmät, joiden avulla voidaan varmistaa saman ja samanarvoisen työn samanarvoinen palkitseminen. Tämän periaatteen sisällyttäminen kansalliseen lainsäädäntöön on merkittävä askel kohti aidon palkkatasa-arvon toteutumista. (Tasa-arvovaltuutettu, 2025, s. 62.)

Hyvin toimiva palkkausjärjestelmä on läpinäkyvä, oikeudenmukainen, kannustava ja ajantasainen. Se tukee organisaation tavoitteita ja toimii johtamisen välineenä vain, jos työntekijät ymmärtävät, mihin palkka perustuu ja miten siihen voi itse vaikuttaa. Palkkausjärjestelmän on mukauduttava työelämän ja organisaation muutoksiin, ja sen soveltamiseen on panostettava pelkän rakenteen päivittämisen lisäksi. Toimiva järjestelmä perustuu tehtävään työhön, huomioi asiantuntijatyön vaativuuden ja tukee urakehitystä organisaation omista lähtökohdista käsin. (Sipilä, 2021.)

Jos yrityksessä on laaja kirjo erilaisia tehtäviä, joihin liittyy vaihtelevaa osaamista ja vastuuta, on hyödyllistä määritellä tehtävänkuvat, organisaatorakenne ja urapolut selkeästi. Tehtävien vaativuusluokitus voi auttaa hahmottamaan samantasoisia tehtäviä ja urakehitysmahdollisuuksia. Jotta vaativuusluokitus olisi käytännössä ymmärrettävä, se kannattaa kuvata sanallisesti ja käydä keskustelua siitä, millaista osaamista eri vaativuustasoilla edellytetään. (Ylikorkala ym., 2018, s. 116.)

Nykyaikaiset palkkausjärjestelmät huomioivat sekä työn vaativuuden että henkilökohtaisen suoriutumisen. Oikeudenmukaista on, että vaativammasta työstä ja paremmasta suoriutumisesta maksetaan enemmän. Työn vaativuus ja tulokset sekä henkilön pätevyys vaativat arviointia tai mittaamista, jotta ne voivat toimia palkkauksen perusteina. Vaativuuden arvioinnissa on tärkeää käyttää itsenäisiä, toisistaan riippumattomia kriteereitä, jotka voivat liittyä esimerkiksi työn edellyttämään osaamiseen, taitoihin tai vastuuseen. Tehtävien vaativuuden arvioinnin avulla yhtä vaativat tehtävät voidaan määritellä samaan vaativuusluokkaan. Vaativuusluokan tehtävillä on sama minimipalkka sekä haitari määrittelemässä palkan vaihteluväliä. (Ylikorkala & Sweins, 2015, luku Palkitsemisen kokonaisuus.)

Palkitsemisen perustana ovat tehtävän vaativuus, työntekijän osaaminen ja suoriutuminen. Useimmat yritykset tasapainoilevat näiden tekijöiden välillä palkitsemisratkaisuisaan. Tehtävän vaativuus toimii palkitsemisen lähtökohtana ja sen systemaattinen arviointi luo selkeän rakenteen palkkatasojen määrittelylle. Vaativuusrakenne mahdollistaa vertailun sekä organisaation sisällä eri osastojen ja yksilöiden välillä, että ulkoisesti suhteessa muihin relevantteihin toimijoihin. Johdonmukaisen palkkapolitiikan ja suoritus- sekä osaamisperusteisen palkitsemisen edellytyksenä on selkeästi määritelty vaativuustaso. Hyvin laadittu rooli- tai tehtäväkuvaus antaa konkreettisen pohjan tehtävän vaativuuden arvioinnille ja varmistaa, että palkitseminen on oikeudenmukaista ja rakenteellisesti kestävä. On tärkeää huomioida, että vaativuusarviointi kohdistuu aina itse tehtävään, ei tehtävää hoitavaan henkilöön. Henkilöön liittyvät seikat eivät saa vaikuttaa arvioinnin lopputulokseen. (Sistonen, 2008, s. 178-180.)

Palkkausjärjestelmän toimivuuteen vaikuttaa kokemus sen oikeudenmukaisuudesta eli siitä, että kokevatko työntekijät oman palkitsemisen tasonsa olevan tasapainossa suhteessa toisten palkitsemiseen. Organisaation palkitsemispäätökset sekä esihenkilöiden tapa viestiä palkitsemisesta ja siihen liittyvistä päätöksistä vaikuttaa oikeudenmukaisuuden kokemukseen. (Hakonen & Nylander, 2015, luku Yksilön näkökulma palkitsemiseen.)

Sukupuolineutraalin palkkausjärjestelmän kehittäminen on keskeinen osa myös samapalkkaisuusohjelmaa. Ohjelmassa suositellaan, että työnantajat ottavat käyttöön palkkausjärjestelmiä, jotka perustuvat selkeisiin ja mitattavissa oleviin kriteereihin. Tämä vähentää subjektiivisten tekijöiden vaikutusta palkkaukseen ja tukee sukupuolten välistä tasa-arvoa työpaikoilla (Sosiaali- ja terveysministeriö, 2024a, s. 9.). Ajantasainen, perusteltu ja toimiva palkkausjärjestelmä tukee merkittävästi samapalkkaisuuden toteutumista yrityksissä, vaikka sekään ei poista vaativuudeltaan erilaisiin tehtäviin sijoittumisesta johtuvia sukupuolten välisiä palkkaeroja (Hakonen & Moisio, 2015, luku Työehtosopimusten ja lainsäädännön vaikutukset palkitsemiseen).

Oikeudenmukaisen palkitsemisen perusta on hyvin suunniteltu järjestelmä, jossa on selkeästi määritelty, mitkä tekijät vaikuttavat palkkatasoon ja miksi. Työelämässä oikeudenmukaiseksi koetaan yleensä palkitsemisjärjestelmä, joka perustuu tasapuolisuusperiaatteeseen, eli palkan ja palkkioiden tulisi heijastaa työtehtävän sisältöä ja yksilön suoriutumista. Näitä tekijöitä voidaan ottaa huomioon joko peruspalkan osana tai esimerkiksi tulospalkkauksen muodossa. (Maaniemi, 2015, luku Oikeudenmukaisuus palkitsemisessä - mitä se on, miksi sillä on väliä?.)

Esihenkilöiden on pystyttävä perustelemaan palkitsemista koskevat päätöksensä, ja huolella valmistellut dokumentit tukevat tätä. On myös tärkeää ymmärtää, ettei palkitsemisjärjestelmä itsessään tuota haluttuja vaikutuksia työpaikalla vaan järjestelmä täytyy tuntea, jotta sen avulla voidaan edistää motivaatiota, tyytyväisyyttä, sitoutumista ja oikeudenmukaisuuden kokemusta. Johdon ja esihenkilöiden tapa hyödyntää järjestelmää on ratkaisevassa asemassa, ja palkitsemistietoisuus vaikuttaa myös organisaation menestykseen. Siksi tiedon varmistaminen on keskeinen osa haluttujen vaikutusten saavuttamista. (Hakonen ym., 2015, luku Palkitsemisen vaikuttavuus.)

4.3 Tasa-arvosuunnitelma ja palkkakartoitus

Suomen tasa-arvolain mukaan kaikkien vähintään 30 työntekijää työllistävien työnantajien on laadittava vähintään joka toinen vuosi tasa-arvosuunnitelma, jonka tarkoituksena on edistää sukupuolten välistä tasa-arvoa ja ehkäistä sukupuoleen perustuvaa syrjintää työpaikoilla. Tasa-arvosuunnitelma on työkalu, jolla työnantaja voi arvioida työpaikan tasa-arvotilannetta sekä kehittää ja arvioida konkreettisia toimenpiteitä tasa-arvon edistämiseksi. Suunnitelmaan tulee sisällyttää muun muassa selvitys työpaikan tasa-arvotilanteesta, palkkakartoitus sukupuolten välisistä palkkaeroista sekä toimenpiteet havaitun epätasa-arvon korjaamiseksi ja tasa-arvon edistämiseksi. (Laki naisten ja miesten välisestä tasa-arvosta 609/1986, 6 §.)

Palkkavertailut perustuvat ensisijaisesti saman tai samanarvoisen työn tekijöiden palkkoihin saman työnantajan palveluksessa. Työn samanarvoisuuden arvioinnissa keskeistä on työtehtävien sisältö ja niiden vaatimat edellytykset, ei työntekijän henkilökohtaiset ominaisuudet tai suoriutuminen. Nämä tekijät voivat kuitenkin oikeutetusti vaikuttaa palkan eroihin saman tai samanarvoisen työn tekijöiden välillä. (Tasa-arvovaltuutettu, n.d.-a.)

Palkkakartoituksen yhteydessä on suositeltavaa arvioida myös käytössä olevia palkkausjärjestelmiä, jotta voidaan varmistaa niiden oikeudenmukaisuus ja syrjimättömyys. Tarkastelussa voidaan kiinnittää huomiota esimerkiksi siihen, takaavatko tehtäväkohtaisen palkan määrääytymisen kriteerit objektiivisesti saman palkan samanarvoisesta työstä ja ovatko henkilökohtaisten palkanosien perusteet syrjimättömiä. (Tasa-arvovaltuutettu, n.d.-b.)

4.4 Palkka-avoimuus, palkkatietämys ja oikeudenmukaisuus

Palkka- ja palkitsemistietämyksellä tarkoitetaan sitä, että työntekijä on tietoinen yrityksensä palkkausjärjestelmästä, palkitsemisen kokonaisuudesta ja palkkapolitiikasta. Tämä tarkoittaa esimerkiksi sitä, että työntekijä tietää oman palkkansa määräytymisperusteet, millä perusteella ja milloin palkkoja korotetaan sekä sen miten oma suoriutuminen vaikuttaa palkkaukseen ja palkitsemiseen. (Hakonen ym., 2014, s. 26-27.)

Palkka-avoimuus eli työpaikalla vallitseva avoin ilmapiiri palkitsemiseen liittyvissä asioissa parantaa palkkatietoisuutta (Hakonen ym., 2015, luku Palkitsemisen vaikuttavuus). Palkka-avoimuus rakentaa luottamusta ja auttaa varmistamaan, että palkkaerot perustellaan tai korjataan. Vaikuttavuuden kannalta ei ole oleellista jakaa kaikkien työntekijöiden palkkoja organisaatiossa, vaan tärkeintä on palkkojen määräytymisen perusteiden ymmärtäminen. Sen sijaan, että yritys julkaisisi palkat euromääräisesti, se voi avata palkkarakennettaan kertomalla esimerkiksi palkkatasojen porrastuksista, vertailutiedon hyödyntämisestä ja palkkojen vaihteluvälistä saman vaatavuustason tehtävissä. (Ylikorkala ym. 2018, s. 60.)

Viestinnän tärkeyttä ei voi liikaa painottaa ja sekä määrällä että laadulla on havaittu olevan palkkatietoisuuden tasoa parantava vaikutus. Kuten kaikessa muussakin viestinnässä, myös palkitsemisen kohdalla organisaation on hyvä punnita sille sopiva viestintätyyli. Palkitsemisviestinnän perustaksi tarvitaan palkitsemispolitiikka, -strategia tai muu vastaava järjestelmä, joka on sekä esihenkilöiden että henkilöstön tiedossa. (Hakonen ym., 2015, luku Palkitsemisen vaikuttavuus.)

Palkitsemistietoisuuden parantaminen on merkittävä keino vaikuttaa kokemuksiin oikeudenmukaisuudesta. Tiedon on todettu edistävän palkkatyytyväisyyttä. Useissa tutkimuksissa on havaittu ihmisten olevan palkkaansa sitä tyytyväisempiä, mitä enemmän he sen perusteista tietävät. Lisäksi palkkatietoisuuden on havaittu edistävän sitoutumista sekä vähentävän irtisanoutumisia. (Hakonen ym., 2015, luku Palkitsemisen vaikuttavuus.) Palkkaukseen liittyvien asioiden tulisi olla luonteva osa organisaation sisäistä keskustelua. Palkoista ja niiden perusteista tulee käydä säännöllisesti vuoropuhelua. Työntekijöillä tulee olla matala kynnyksen nostaa palkkaukseen liittyviä kysymyksiä esihenkilöillensä. (Sipilä, 2021.)

Kokemus palkitsemisesta perustuu yksilön tulkintaan, johon vaikuttavat tiedon saatavuus, oikeudenmukaisuuden kokemus ja palkitsemisen henkilökohtainen merkitys. Näiden tekijöiden yhteisvaikutus näkyy esimerkiksi työmotivaatiossa ja tyytyväisyydessä palkkaan. Luottamus ja avoimuus organisaatiossa tukevat tiedon saatavuutta, ja palkitsemisperusteiden on oltava kaikille selkeät. Palkitsemisen ei tulisi olla sattumanvaraista, eikä työntekijöiden pitäisi joutua arvailemaan suoriutumisen ja palkitsemisen välistä yhteyttä. (Kehusmaa, 2023, s. 156.)

Työpaikalla koettu oikeudenmukaisuus vaikuttaa työntekijöiden sitoutumiseen, tyytyväisyyteen ja luottamukseen esihenkilöitä ja organisaatiota kohtaan. Palkitsemisen oikeudenmukaisuus määrittää sitä kuinka hyväksyttävänä työntekijät pitävät palkkapäätöksiä ja suorituksen arviointeja. Ilman riittävää tietoa käsitykset palkoista voivat perustua huhupuheisiin, mikä voi johtaa virheellisiin oletuksiin palkkauksen perusteista. Organisaatioiden onkin tärkeää pohtia, millaista palkkatietoa työntekijöille kannattaa jakaa. Avoimuus palkkauksen perusteista voi lisätä oikeudenmukaisuuden kokemusta, mutta se ei tarkoita automaattisesti kaikkien palkkojen julkistamista. Esimerkiksi epäselvien palkkaperusteiden avaaminen ei välttämättä lisää tyytyväisyyttä, jos järjestelmä itsessään ei ole johdonmukainen. Siksi on tärkeää varmistaa, että palkitsemisjärjestelmät ovat ajantasaisia ja kestävät kriittistä tarkastelua. (Maaniemi, 2015, luku Oikeudenmukaisuus palkitsemisessä - mitä se on, miksi sillä on väliä?.)

Palkkauksen oikeudenmukaisuudella on suora vaikutus työyhteisön ilmapiiriin. Kun palkkausperiaatteet ovat selkeitä ja avoimesti viestittyjä, voidaan tunnistaa mahdollisia epäkohtia, vahvistaa palkkatasa-arvoa ja ehkäistä epäoikeudenmukaisuuden kokemuksia. Työnantajan ja esihenkilöiden vastuulla on varmistaa, että työntekijät saavat riittävästi tietoa palkkaukseen liittyvistä periaatteista ja käytännöistä. Jokaisen työntekijän tulisi tietää, miten hänen palkkansa muodostuu, mitä palkkatasoon vaikuttavia tekijöitä organisaatiossa käytetään ja miten omaan palkkakehitykseen voi vaikuttaa. Kun palkkauksen perusteet ovat selkeitä, myös palkkatyytyväisyys yleensä kasvaa. (Sipilä, 2021.)

4.5 Esihenkilöiden rooli

Esihenkilön on tärkeää tuntea yrityksen palkkapolitiikka ja palkkausjärjestelmät hyvin, jotta hän voi tukea tiimiläisiään ymmärtämään miten organisaation palkkausjärjestelmät ja palkitsemistavat toimivat. Palkkatietämyksen parantaminen onnistuu tehokkaimmin keskusteluilla

joko pienissä ryhmissä tai yksilökohtaisesti esihenkilön kanssa. Esihenkilön rooli on kytkeä palkkaus ja palkitseminen osaksi johtamista, ottaa palkkausjärjestelmät puheeksi oma-aloitteisesti, sillä kaikki työntekijät eivät välttämättä osaa niistä kysyä. (Hakonen ym., 2014, s. 26-27.)

Yhdenmukaisuuden varmistamiseksi tarvitaan paitsi selkeitä ohjeita, myös säännöllisiä keskusteluja esihenkilöiden kesken palkittamisen perusteista. Kun esihenkilöt jakavat yhteisen näkemyksen esimerkiksi palkankorotusten myöntämisperusteista, oikeudenmukaisuuden kokemusta voidaan vahvistaa koko organisaatiossa. Vaikka työntekijöiden osuutta ei voi unohtaa, on kuitenkin esihenkilön vastuulla varmistaa, että palkittamisen keskustelut ja vuorovaikutus ovat laadukkaita. (Maaniemi, 2015, luku Oikeudenmukaisuus palkittamisessa - mitä se on, miksi sillä on väliä?.)

Esihenkilöitä pidetään kaikkein tärkeimpänä palkittamistiedon lähteenä. Tämä selittynee ainakin osin sillä, että esihenkilön kanssa keskustellessa voi kysyä ja varmistaa juuri itseä askarruttavia asioita. Tähän tarkoitukseen yleiset tiedotustilaisuudet ja ohjeistukset eivät sovellu yhtä hyvin. Esihenkilöihin kohdistuukin paljon paineita palkittamistietoisuuden edistäjinä. Kannattaa siis varmistaa, että esihenkilöillä itsellään on riittävästi oikeaa tietoa, jotta he voivat luottaa kykyynsä kertoa palkittamisasioista. (Ylikorkala ym. 2018, s. 60.) On myös tärkeää kouluttaa esihenkilöitä palkittamisen käytäntöihin sekä sopia rooleista ja tehtävistä palkittamisprosessissa (Hakonen ym., 2014, s. 54-55).

5 KEHITTÄMISEN KOHDE JA IT –ALAN TILANNE

Opinnäytetyön tilaaja on IT –alalla toimiva konsultointipalveluita tarjoava yritys, josta käytetään tässä opinnäytetyössä nimitystä Yritys X. Yritys työllistää tällä hetkellä noin 600 työntekijää ja yrityksellä on toimintaa useissa Euroopan maissa. Pääkonttorimaa Suomessa työskentelee noin 300 henkilöä, kun muissa toimipisteissä henkilöstömäärä vaihtelee muutamasta hie- man alle sataan työntekijään. Palkka-avoimuusdirektiivin työnantajavelvoitteiden näkökul- masta kriittisin on Suomen toimipiste, sillä sitä koskee kokonsa vuoksi palkka-avoimuusdirek- tiivin kaikki työnantajavelvoitteet. Tästä syystä tässä opinnäytetyössä keskitytään erityisesti varmistamaan, että Suomen toimipisteellä on valmiudet vastata direktiivin asettamiin vaati- muksiin huomioiden kuitenkin yrityksen kansainvälinen toimintakenttä ja tavoite toimia yhte- näisten prosessien mukaisesti aina kun se on mahdollista ja järkevää.

Työskentelen itse opinnäytetyön tilaajana toimivan yrityksen HR-tiimissä, minkä ansiosta tun- nen hyvin organisaation nykyiset palkka- ja HR-prosessit. Opinnäytetyön aihe valikoitui yri- tyksen HR-johtajan ja HR-päällikön kanssa käytyjen keskusteluiden perusteella. Opinnäyte- työn aihe on ajankohtainen ja merkityksellinen tilaajayrityksessä, sillä yrityksellä on selkeä ta- voite varmistaa, että sen palkka- ja HR-prosessit täyttävät EU:n palkka-avoimuusdirektiivin vaatimukset ennen sääntelyn voimaantuloa.

5.1 IT alan tilanne ja piirteet

Palkkatasa-arvo tekniikan aloilla ei ole edistynyt merkittävästi lähes 30 vuoteen. Palkkatasa- arvon kehitys on ollut hidasta niin Suomessa kuin muissakin Pohjoismaissa kaikilla toi- mialoilla. (Pohja, n.d.) Teknisten akateemisten ammattijärjestö TEKin työmarkkinatutkimuk- sen mukaan naisten ja miesten palkkaerot ovat edelleen selviä myös tekniikan aloilla. Naisten mediaanipalkka vuonna 2023 oli 90 % miesten mediaanipalkasta ja keskiarvopalkka oli 88 % miesten keskiarvopalkasta. Yksi palkkaeroja selittävä tekijä myös tekniikan alalla on segregaa- tio; naiset sijoittuvat miehiä useammin asiantuntijatehtäviin ja julkiselle sektorille, joissa palk- kataso on matalampi. Miehet taas toimivat useammin johtotehtävissä ja tilastollinen malli osoit- taa, että samalla työkokemuksella heidän todennäköisyytensä päätyä johtotehtäviin on kaksin-

kertainen naisiin verrattuna. Myös yksityisellä sektorilla naiset ja miehet valikoituvat eri toimialoille ja tehtäviin, mikä osaltaan selittää palkkaeroja. Vaikka nämä tekijät huomioidaan, jäljelle jää silti 5,5 % selittämätön palkkaero. (Keränen, n.d.)

IT-alalla ei ole ollut yleissitovaa työehtosopimusta vuoden 2021 jälkeen, kun valtakunnallinen yleissitova tietotekniikan palvelualan työehtosopimus umpeutui. Tietotekniikan palvelualan normaalisitova työehtosopimus koskee nykyään vain Teknologiateollisuuden työnantajat ry:n jäsenyritysten työntekijöitä sekä heitä, joiden työsopimuksessa on sovittu työehtosopimuksen noudattamisesta (Tietoala ry, 2025).

Ilman yleissitovaa työehtosopimusta järjestäytymättömät IT-alan yritykset voivat vapaammin itse päättää palkoistaan ja palkkaperusteistaan, sillä työelämän lait eivät ota kantaa esimerkiksi palkkatasoihin. Alan palkkatasot määräytyvätkin pitkälti markkinoiden kysynnän ja tarjonnan mukaan. Tämä voi johtaa suuriinkin palkkaeroihin eri yritysten välillä. Yrityksillä on enemmän päätäntävaltaa palkkaukseen liittyvissä prosesseissa, kuten palkankorotusten aikataulutuksessa ja kriteereissä. Joissakin yrityksissä tämä voi tarkoittaa läpinäkyvämpiä ja ennakoitavampia palkkakäytäntöjä, kun taas toisissa palkat ja palkankorotusten periaatteet voivat olla epäselvempiä tai enemmän johdon harkinnan varassa.

Koska valtakunnallinen työehtosopimus ei sido IT-alan yrityksiä, osa alan yrityksistä on siirtynyt yrityskohtaisiin työehtoihin ja työehtosopimuksiin, joissa määritellään muun muassa palkan määräytymisen ja palkankorotusten perusteet. Tämä siirtyminen mahdollistaa yrityksille joustavuuden palkkauspolitiikassa, mutta voi tuoda haasteita työehtojen yhtenäistämässä ja vertailtavuudessa. Vaikka IT -alan työehtosopimus ei ole yleissitova, toimii se silti monessa alan yrityksessä erilaisten työehtojen pohjana. Esimerkiksi IT -alan yritykset Solita ja Gofore ovat omissa yrityskohtaisissa työehtosopimuksissaan määritelleet työntekijöiden palkkojen määräytyvän työnantajan palkkaperiaatteiden mukaisesti, mutta olevan kuitenkin vähintään Tietotekniikan palvelualan työehtosopimuksen palkkatason mukaisia (Solita Oy, 2023, s. 14; Gofore Oyj, 2024, s. 14).

Solitan työehtosopimuksessa todetaan, että palkankorotusten määrästä ja kohdennuksesta käydään vuosittain vuoropuhelua ja niistä sovitaan paikallisesti luottamus henkilön kanssa. Sovittaessa huomioidaan muun muassa yrityksen strategia, taloudellinen tilanne, suhdannenäkymät, työmarkkinatilanne, palkkavertailut sekä työntekijöiden sitoutuneisuus ja suorituskyky. Lisäksi

tarkastellaan roolikohtaisia palkkapaineita ja korotusten jakautumista kohdennettuihin sekä yleisiin korotuksiin. (Solita Oy, 2023, 14.) Goforen palkkaratkaisun perusajatus on, että palkankorotukset heijastavat yrityksen taloudellista menestystä. Hyvinä aikoina palkanmaksukyky on parempi, jolloin korotukset voivat olla suurempia, kun taas taloudellisesti heikompina kautena korotukset ovat maltillisempia (Gofore Oy, 2024, 41).

Koska IT-alalla palkkaus perustuu tyypillisesti niin sanottuihin sopimuspalkkoihin, jotka ylittävät usein työehtosopimusten määrittämät vähimmäistasot, eivät työehtosopimuksiin pohjautuvat palkkataulukot useinkaan toimi relevantteina vertailukohtina alan työntekijöille. Koska kollektiivisesti sovitut, julkisesti saatavilla olevat palkkatiedot eivät usein täysin vastaa käytännön palkkatasoa, työntekijällä ei ole mahdollisuutta päätellä kollegoidensa palkkaa esimerkiksi tehtävänimikkeen tai työehtosopimuksen perusteella toisin kuin aloilla, joissa maksetaan pääsääntöisesti työehtosopimusten mukaista palkkaa. Tämä voi osaltaan selittää, miksi palkka-avoimuus työntekijöiden kesken on alalla vähäistä. Tilastokeskuksen mukaan tieto- ja viestintäteknologian erityisasiantuntijat kuuluvat ammatteihin, joissa palkka-avoimuus on alhaisinta: korkeintaan 20 % työntekijöistä tietää kollegoidensa palkkatasosta (Tilastokeskus, 2024, s. 264).

IT-alalla on jo pitkään toiminut yrityksiä, jotka edistävät palkka-avoimuutta näkyvästi. Yksi esimerkki on Vincit Oy, jossa avoin palkkamalli on ollut käytössä useiden vuosien ajan. Mallia kehitettiin vaiheittain, ja sitä kokeiltiin ensin pienellä ryhmällä ennen laajempaa käyttöönottoa. Keskeinen käytäntö on vuosittaiset palkkaviikot, jolloin työntekijät voivat jakaa palkkatietonsa ja ehdottaa palkankorotuksia kollegoilleen. Palkka-avoimuus on osa Vincitin laajempaa avoimuuden ja kokeilun kulttuuria, ja sen onnistumisen edellytyksenä pidetään palkkojen perusteiden selkeää viestintää. (Sosiaali- ja terveystieteiden ministeriö, 2018, s. 53-54.) Sopimuspalkkakäytännön vuoksi palkkoihin liittyvä epävarmuus voi kasvaa, mikä tekee avoimuuden lisäämisestä haastavaa mutta samalla entistä tärkeämpää.

Salmisen (2021) palkka-avoimuutta IT-alalla tutkivan opinnäytetyön mukaan palkka-avoimuuden laajuus ja sen käytännön toteutustavat vaihtelivat merkittävästi eri IT-yritysten välillä. Joissain yrityksissä palkka-avoimuus on toteutettu jakamalla euromääräiset palkkatiedot koko henkilöstölle tai pienemmän yksikön sisällä. Toisissa käytetään epäsuorempia malleja, kuten kon-

sulttitasoja ja niihin liittyviä palkkahaitareita, jotka olivat kaikkien nähtävissä. Tämä havainnollistaa, että palkka-avoimuutta voidaan lähestyä eri tavoin kontekstista ja yrityskulttuurista riippuen. Kaikissa tutkituissa yrityksissä avoimuuden lisääminen oli lähtöisin henkilöstöstä, ei johdon määräyksestä. Lisäksi palkka-avoimuuden muodot ovat muotoutuneet vuosien kuluessa ja vaativat jatkuvaa kehittämistä. Opinnäytetyössä tuotiin esiin, että IT-alalla on kasvavaa painetta siirtyä avoimempaan palkkakulttuuriin. Tämä paine ei tosin liity pelkästään palkkaan, vaan yleisempään koko toimintakulttuuria koskevaan avoimuuden odotukseen. (Salminen, 2021, s. 16-17.)

5.2 Tilaajayrityksen nykytila

Tilaajayrityksen työntekijöillä on IT-alalle tyypillisesti sopimuspalkat, jotka määräytyvät markkinatason, yrityksen sisäisen palkkatason sekä henkilökohtaisten palkanmääräytymisperusteiden perusteella. Osalla työntekijöistä on lisäksi roolinsa perusteella mahdollisuus kuulua bonusjärjestelmän piiriin, mikä tarkoittaa mahdollisuutta saada peruspalkan päälle yrityksen taloudelliseen tulokseen perustuva vuosittainen bonus. Lisäksi myyntirooleissa työskentelevät kuuluvat työssä suoriutumiseen perustuvan myynti-insentiivimallin piiriin, jonka perusteella maksetaan kvartaaleittain bonusta saavutettujen tavoitteiden mukaisesti.

Yritys on linjannut globaalissa henkilöstöpolitiikassaan pyrkivänsä tarjoamaan reilua, työssä suoriutumisen ja yleisen palkkojen markkinatilanteen huomioivaa palkkaa. Poliitikassa todetaan, että työstä maksettavaa korvausta määriteltäessä otetaan huomioon myös muun muassa taidot ja aikaisempi kokemus. Henkilökohtaiset palkka- ja palkitsemistiedot kommunikoidaan työntekijöille heidän esihenkilönsä toimesta työsuhteen alkaessa ja aina niiden muuttuessa. Yrityksen paikalliset palkitsemisperiaatteet on hyväksytty yrityksen hallituksen jäsenistöstä koostuvan palkitsemisvaliokunnan toimesta. Henkilöstöpolitiikassa on maininta tiettyjen työntekijöiden mahdollisuudesta kuulua bonusjärjestelmään, mutta ei tarkempaa tietoa esimerkiksi siitä kuka niiden piiriin voi kuulua tai mitä ne käytännössä tarkoittavat. Yrityksen Suomen työntekijöitä koskevissa yleisissä työehdoissa on lisäksi mainittu, että palkan määräytymisen perusteet ovat aina tasa-arvoiset ja yhdenvertaiset. Palkanmääräytymisperusteet huomioivat tehtävän vastuun ja vaativuuden sekä henkilökohtaiset määräytymisperusteet kuten työssä suoriutumisen, osaamisen ja kokemuksen.

Yrityksessä ollaan paraikaa viimeistelemässä uutta koko yrityksen kattavaa globaalia palkkaprocessia, joka määritteli palkankorotusprosessin ja siihen liittyvät käytännöt. Palkkaproessin tavoitteena on varmistaa yhtenäiset palkankorotusten periaatteet ja toimintatavat läpi organisaation. Palkkaproessi tulisi julkiseksi kaikille yrityksen työntekijöille ja sen olisi tarkoitus valmistua kesällä 2025. Lisäksi Suomen esihenkilöille tarkoitettussa käsikirjassa on avattu nykyistä Suomen työntekijöitä koskevaa palkankorotusprosessia, palkankorotuksen periaatteita sekä palkankorotuksen kriteerejä ylätasolla. Globaali palkkaproessi tulisi ainakin osittain korvaamaan nämä paikalliset esihenkilöohjeet. Suomen työntekijöitä koskevissa yleisissä työehdoissa on lisäksi määritelty perusteet Suomen toimipisteen vuosittaisen palkankorotusbudjetin määräytymisestä ja palkankorotusten kohdentamisesta työntekijöille esimerkiksi kokemukseen, taitoihin ja työsuoritukseen perustuen. Henkilöstöpolitiikka ja työehdot ovat kaikkien saatavilla yrityksen intrassa ja lisäksi työehdot sisällytetään jokaisen työ sopimuksen liitteeksi.

Yrityksessä on kaksi vuotta sitten rakennettu konsulttiyritys Mercerin IPE (International Position Evaluation) -malliin pohjautuva tehtäväarkkitehtuuri, jonka avulla yrityksen sisäiset erilaiset roolit on arvioitu eri vaativuustasoille ja sijoitettu eri funktioihin. Roolirakenne on siis melko tuore ja täten edelleen relevantti ja ajantasainen. Lisäksi erilaiset urapolut on kuvattu ja erilaisille rooleille on määritelty palkkatasot, joiden sisään kunkin roolin palkka asettuu. Tehtäväarkkitehtuuri urapolkuineen on käytössä koko yrityksessä globaalisti ja se on kaikkien työntekijöiden nähtävillä yrityksen intrassa. Lisäksi jokainen työntekijä näkee oman roolinsa vaativuusluokan yrityksen HR-järjestelmästä. Sen sijaan tehtäväkohtaiset palkkatasot ovat näkyvissä rajatusti yrityksen HR:lle ja esihenkilöille. Kukin esihenkilö näkee vain oman liiketoiminta-alueensa tehtävien palkkatasot.

Mercerin mukaan IPE -mallissa yritysten erilaisia tehtäviä arvioidaan viiden tekijän avulla: tehtävän vaikutus organisaatiossa, viestintätaitojen vaatimukset ja viestinnän tarkoitus, ongelmanratkaisu- ja kehittämistarpeet, tarvittava osaaminen ja johtamistaidot sekä toimintaympäristön laajuus. Malli auttaa ymmärtämään tehtävien välisiä suhteita, selkeyttää organisaatorakenteita ja tukee tehtävien tasapuolista vertailua eri tasojen, liiketoimintojen ja maiden välillä. Mallissa on huomioitu organisaation koko ja sisältäen henkilöstömäärä, taloudellinen volyyymi ja toiminnan kompleksisuus. (Mercer LLC, n.d.)

Haasteena yrityksen palkkatasojen määrittelyssä ja vertailussa on ollut relevantin markkinapalkkadatan puute. Markkinadata perustuu usein isojen yritysten palkkadataan, mikä ei aina

ole täysin verrannollinen tilaajayritysten kaltaisten pienten ja -keskisuurten yritysten roolien ja palkkatasojen kanssa. Saatavilla olevan markkinadatan ei ole koettu vastaavan tarpeeksi hyvin yrityksen omia rooleja, esimerkiksi markkinadata lähimmän vastaavan roolin eli IT –konsultin palkkatasosta ei välttämättä ole vertailukelpoinen yrityksen omiin konsultoinnin rooleihin. Tämän hetken palkkatasot yrityksessä on määritelty yhdistäen tietoa ostetusta markkinapalkkadatasta ja yrityksen sisäisestä palkkatasosta. Joissain tapauksissa on hyödynnetty myös rekrytointiprosessien aikana syntynyttä tietoa tiettyjen roolien palkkatasosta. Palkkatasojen määrittelyä hankaloittaa myös yrityksen koosta johtuva pieni volyymi eri tehtävissä tarkoittaen, että yrityksellä on paljon sellaisia tehtäviä, joita tekee vain muutamia henkilöitä.

Työssä suoriutumisen arviointiin yrityksessä ei ole käytössä varsinaista suorituksen arviointijärjestelmää. Yrityksessä on tänä vuonna otettu käyttöön yrityksen arvoihin perustuva arviointimatriisi, jossa jokaisen arvon osalta on määritelty viisi eri tasoa, jotka kuvaavat arvojen mukaista toimintaa ja joihin työntekijän toimintaa voi peilata. Arvopohjaista matriisia voivat hyödyntää sekä esihenkilö arvioidessaan tiimiläisensä toimintaa että työntekijä osana itsearviointiaan kehityskeskusteluiden yhteydessä.

Työntekijöiden työsopimuksissa on kuvattu suppeasti roolia ja työtehtäviä, mutta varsinaisia roolikuvauksia yrityksessä ei ole tehty. Kaikilla konsulttiroolissa työskentelevillä tehtävänkuva työsopimuksessa on lähtökohtaisesti sama sisältäen ylitason kuvauksen rooliin kuuluvista tehtävistä.

Yrityksen Suomen työntekijöiden osalta tasa-arvolain mukainen tasa-arvosuunnitelma ja siihen liittyvä palkkakartoitus on tehty asianmukaisesti ja tilannetta on HR-päällikön toimesta käyty läpi yhdessä henkilöstön edustajan kanssa. Palkkojen tasa-arvoisuutta on palkkakartoituksen yhteydessä arvioitu muutaman kriteerin perusteella. HR-päällikön mukaan ainakaan viimeisimpien vuosien palkkakartoituksissa ei ole ilmennyt sukupuolten välisiä selittämättömiä palkkaeroja. Jotta palkkaeroja pystyttäisiin arvioimaan mahdollisimman kattavasti, vaatisi se useamman erilaisen ulottuvuuden huomioimisen. Manuaalisesti tehtynä useamman ulottuvuuden huomiointi palkkaeroja arvioitaessa on vaikeaa toteuttaa täysin luotettavalla tavalla. Nykyinen palkkakartoitusprosessi on HR-päällikön mukaan työläs ja aikaa vievä. Yrityksen nykyinen HR-järjestelmä ei tue palkkakartoituksen tekemistä, joten sen tekeminen vaatii paljon manuaalista työtä.

Yrityksen rekrytointiprosessissa on huomioitu hakijoiden tasa-arvoisuus. Urasivuillaan ja työpaikkailmoituksissaan yritys kertoo tarjoavansa kaikille hakijoille inklusiivisen rekrytointiprosessin ja yhtäläiset mahdollisuudet. Käytännössä tämä näkyy esimerkiksi siten, että kaikki tehtävänimikkeet ja rekrytointi-ilmoitukset ovat sukupuolineutraaleja. Työpaikkailmoitukset tarkistusluetaan ennen julkaisua mahdollisten ennakkoluulojen ja vinoumien minimoimiseksi. Lisäksi rekrytoiville esihenkilöille sekä kaikille haastatteluihin osallistuville järjestetään koulutuksia ennakkoluulojen ja vinoumien tunnistamisen helpottamiseksi.

Työnhakijoita pyydetään tarjoamaan vain tehtävän kannalta relevantteja tietoja hakemisen yhteydessä ja jättävän esimerkiksi valokuvan ja muut epärelevantit henkilökohtaiset tiedot pois hakemuksesta ja CV:stä. Rekrytointijärjestelmään kertyvä hakijadata on mahdollista anonymisoida järjestelmän tekoälypohjaisen ominaisuuden avulla ja tätä ominaisuutta hyödynnetään osassa rekrytointiprosesseista. Tehtävästä maksettavaa palkkaa tai palkkahaitaria ei ole mainittu rekrytointi-ilmoituksissa. Hakijoilta pyydetään palkkatoive joko hakemuksen yhteydessä tai muuten rekrytointiprosessin alkuvaiheissa ja varsinainen palkkaneuvottelu valitun henkilön kanssa käydään prosessin lopussa joko rekrytoijan tai rekrytoivan esihenkilön toimesta. Rekrytointivaiheeseen tehtävien palkkatason määrittelyä helpottamaan on yrityksen yleisestä tehtäväarkkitehtuuriin perustuvasta palkkarakenteesta luotu hieman tarkempi versio, joka sisältää erilaisten roolien palkkatasot. Tämä versio on vain rajattujen rekrytointipäätöksiin osallistuvien henkilöiden käytössä.

6 MENETELMÄT JA AINEISTO

Tässä opinnäytetyössä käytettävän aineiston hankinnan pohjalla on laadullinen ja osallistava lähestymistapa, joka yhdistää asiantuntijahaastattelusta ja yrityksen HR-tiimille järjestetyistä työpajoista kerättävän aineiston. Lopullisen tuotoksen tueksi halusin saada asiantuntijatietoa yrityksen ulkopuolelta sekä hyödyntää yrityksen sisäistä tietoa ja näkemyksiä siitä, miten palkka-avoimuusdirektiivin työnantajavelvoitteet voitaisiin toimeenpanna osaksi yrityksen arkea.

Aineistonhankintaan ja -käsittelyyn liittyvät eettiset näkökohdat on huomioitu osana opinnäytetyöprosessia. Osana opinnäytetyösuunnitelmaa laadin erillisen aineistohallintasuunnitelman, jossa otettiin kantaa työpajojen ja haastattelun aikana kertyvän aineiston ominaisuuksiin ja laadun varmistamiseen, eettisiin periaatteisiin ja aineiston dokumentointiin, tallennukseen ja tietoturvaan opinnäytetyöprosessin aikana sekä aineiston tuhoamiseen ja mahdolliseen jatkokäyttöön opinnäytetyön valmistuttua. Olen noudattanut suunnitelmaa koko opinnäytetyöprosessin ajan.

Aineistonkeruussa ja -käsittelyssä on noudatettu hyvän tieteellisen käytännön periaatteita. Näihin periaatteisiin kuuluvat luotettavuus, rehellisyys, toisten työn ja osapuolten arvostus sekä vastuun kantaminen koko prosessista (Tutkimuseettinen neuvottelukunta, 2023, s. 12). Työpajojen ja asiantuntijahaastattelun osallistujille on kerrottu opinnäytetyön tavoitteista ja aineiston käyttötarkoituksesta etukäteen. Kaikki osallistujat ovat olleet tietoisia siitä, miten aineistoa kerätään ja käytetään sekä kuinka yksittäisiä henkilöitä ei ole tunnistettavissa lopullisesta työstä. Näin on varmistettu osallistujien anonymiteetti sekä luottamuksellinen ja kunnioittava ote aineiston käsittelyyn.

6.1 Työpajat yrityksen HR-tiimiläisille

Järjestin maaliskuun lopulla kaksi erillistä työpajaa tilaajaorganisaation HR-tiimiläisille, joissa toimin molemmissa fasilitaattorin roolissa. Fasilitaattorina toimiessani en osallistunut itse sisällön tuottamiseen, esittänyt omia ideoitani tai arvioinut osallistujien ajatuksia. Sen sijaan keskityin itse ryhmätyöskentelyn prosessiin ja luomaan turvallista ja osallistavaa ilmapiiriä, jossa jokaisella on mahdollisuus tuoda esiin näkemyksensä.

Kun fasilitaattori pysyy sisällön suhteen neutraalina, osallistujille syntyy tilaa jakaa omaa asiantuntemustaan ja rakentaa yhteistä ymmärrystä. Tämä ei olisi mahdollista, jos keskustelua ohjaisi yksipuolisesti yksi ääni. (Kantojärvi, 2012, luku Fasilitaattorin rooli.) Työpajojen toteutus perustui yhteiskehittämisen periaatteisiin, jotka ovat tuttuja palvelumuotoilusta. Yhteiskehittäminen on palvelumuotoilun keskeinen työskentelytapa ja ajattelumalli, jonka tarkoituksena on tuottaa palveluja tai ratkaisuja yhteistyössä niiden eri osapuolten kanssa. Yhteiskehittämisen näkökulmasta osallistujat nähdään oman toimintansa ja asiantuntijoina. Yhteiskehittämisen tavoitteena ei ole kaikkien osallistujien yhteinen päätöksenteko lopputuloksesta, vaan monipuolisen tiedon ja näkemysten esiin saaminen. Yhteiskehittämisen etuna on osallistujien sitoutuminen paitsi kehittämiseen, myös palvelun tai toiminnan tuottamiseen ja se auttaa varmistamaan, että suunniteltavat ratkaisut vastaavat todellisiin tarpeisiin ja ovat aidosti käyttökelpoisia. (Tuulaniemi, 2011, s. 116-117.)

Yhteiskehittämisen työpajamuotoisuus tarjosi hedelmällisen ympäristön vuorovaikutteiselle kehittämiselle ja mahdollisti myös hiljaisen tiedon esiin tuomisen. Työpajat toimivat tiloina, joissa osallistujat saattoivat reflektoida organisaation nykytilaa ja visioida tulevaa toimintaa yhdessä. Yhteiskehittäminen lisäsi ymmärrystä paitsi käsiteltävistä teemoista, myös osallistujien roolista organisaation kehittämisessä. Työpajojen avulla tiimin jäseniä voitiin täten osallistaa direktiiviin liittyvien uusien prosessien ja tulevien muutosten läpivientiin sekä lisätä samalla heidän tietouttaan asiasta.

HR-tiimiläisille järjestettyjen työpajojen tavoitteena oli tarkastella yhdessä palkka-avoimuusdirektiivin työnantajavelvoitteita sekä tunnistaa niihin liittyviä mahdollisuuksia, riskejä ja haasteita sekä ideoida ratkaisuja direktiivin työnantajavelvoitteiden toimeenpanoon liittyen. Suunnittelin työpajat siten, että ne täydensivät toisiaan ja antoivat osallistujille tilaa nostaa esille valmiiden ratkaisujen lisäksi myös kysymyksiä, keskeneräisiä ideoita, ajatuksia ja näkemyksiä aiheeseen liittyen. Työpajat mahdollistivat kontekstisidonnaisen tiedon tuottamisen suoraan tilaajayrityksestä käsin. Työpajojen osallistujat toivat keskusteluun erilaisia ideoita ja näkökulmia monipuolisista taustoistaan käsin. Työpajat tukivat tiimin yhteisöllistä kehittämistä ja auttoivat tunnistamaan, miten direktiivin vaatimukset voidaan kääntää toimiviksi ratkaisuuksi juuri tässä yrityksessä.

Työpajojen rakenne noudatti pääpiirteissään samaa kaavaa. Aluksi kerroin osallistujille, että työpajat ovat osa opinnäytetyöprosessiani ja että niiden tuotoksia tullaan hyödyntämään opinnäytetyössä. Työpajan alkupuolella kävin lyhyesti läpi palkka-avoimuusdirektiivin keskeiset pääkohdat sekä ne työnantajavelvoitteet, jotka olivat kyseisen työpajan aiheena. Tavoitteenani oli varmistaa, että kaikilla osallistujilla oli yhteinen käsitys käsiteltävästä kontekstista. Käytin työpajojen aikana tekoälypohjaista Google Gemini -työkalua apuna muistiinpanojen tekemiseen ja tästä kerrottiin osallistujille. Tämä mahdollisti sen, että pystyin keskittymään paremmin fasilitointiin työpajan aikana.

Työpajat toteutettiin virtuaalisesti Google Meetin välityksellä ja yhteiset kirjalliset tuotokset koottiin digitaaliselle yhteistyöalustalle Miroon. Molemmissa työpajoissa oli mukana HR-tiimin jäseniä yrityksen eri maiden toimipisteistä, mikä toi keskusteluun arvokkaita näkökulmia erilaisista toimintaympäristöistä. Osallistujia kutsuttiin kumpaankin työpajaan yhteensä kuusi itseni lisäksi. Kutsutut valittiin yhdessä HR-johtajan sekä HR- ja rekrytointitiimien päälliköiden kanssa sen perusteella, kuka työskentelee tai tulee työskentelemään palkka-avoimuusdirektiivin työnantajavelvoitteisiin liittyvien asioiden parissa. Osallistujien osallistuminen työpajoihin oli vapaaehtoista.

Ensimmäisessä työpajassa keskityttiin direktiiviin liittyviin työnantajan velvoitteisiin liittyen läpinäkyviin palkkausjärjestelmiin, tiedon antamiseen työntekijöille sekä raportointivelvoitteisiin. Lisäksi keskusteltiin esihenkilöiden roolista ja kouluttamisesta. Työpajaan osallistui joukko HR-tiimiläisiä, jotka osaltaan vastaavat oman maansa HR-asioista tai joiden työnkuvaan kuuluu joko palkkaprosessien kehittämiseen tai toteuttamiseen liittyviä tehtäviä tai jotka omaavat kokemusta aihealueesta. Työpajaan käytettiin siihen varattu 90 minuuttia.

Toiseen työpajaan osallistui HR-tiimin jäseniä, jotka työssään vastaavat rekrytoinneista tai osallistuvat niihin säännöllisesti. Työpajassa kartoitettiin yhdessä direktiivin työnhakijoihin ja rekrytointiin liittyviä velvoitteita ja pohdittiin niiden käytännön vaikutuksia sekä kartoitettiin erilaisia mahdollisuuksia ja haasteita, joita niiden toteuttaminen voi tuoda mukanaan. Työpajaan käytettiin siihen varattu 75 minuuttia.

Työpajojen aikana osallistujat jaettiin Google Meetin pienryhmätoiminnon avulla kolmen hengen pienryhmiin, joissa käsiteltiin yhtä tai kahta teemaa kerrallaan. Pienryhmät kirjasivat keskustelunsa tulokset Miro -alustalle etukäteen rakentamalleni virtuaaliselle taululle. Tämä tuki

kaikkien osallistumista ja sitä, että jokaisen ääni tulisi paremmin kuulluksi. Pienryhmäkeskusteluissa ujoimpienkin osallistujien on helpompi keskustella verrattuna isompaan ryhmään ja useampi samanaikainen keskustelu on ajankäytöllisesti tehokkaampaa (Kantonen, 2012, luku Työkalut turvallisen ilmapiirin luontiin, läsnäolon virittämiseen ja fokusointiin). Pienryhmätyöskentelysessioiden välissä kokoontuimme aina koko ryhmän kesken ja keskustelimme niistä asioista, joita pienryhmissä oli kunkin teeman osalta noussut esiin. Osallistujat tunsivat toisensa ennestään, mikä auttoi rennon ja luottamuksellisen ilmapiirin syntyemisessä pohjaksi yhteiselle keskustelulle.

Luovaa ongelmanratkaisua tukevassa työskentelyssä vuorottelevat kaksi vaihetta: ideoinnin laajentaminen eli divergenssi ja vaihtoehtojen rajaaminen sekä valitseminen eli konvergenssi (Kantojärvi, 2012, luku Luovan ongelmanratkaisun prosessi). Työpajoissa keskityttiin erityisesti ideointiin, eli tavoitteena oli tuottaa mahdollisimman paljon ajatuksia ja näkökulmia ilman arvottamista tai valikointia. Divergenssivaiheessa olennaista on kannustaa osallistujia avoimeen ideointiin, kirjata ylös kaikki ehdotukset sekä antaa tilaa myös keskeneräisille ja villeillekin ideoille (Kantojärvi, 2012, luku Luovan ongelmanratkaisun prosessi). Konvergenssin eli vaihtoehtojen arvioinnin ja jäsentelyn vaihe tapahtui minun toimestani työpajojen ulkopuolella opinnäytetyöni analysointi- ja kehittämisvaiheessa.

6.2 Palkitsemisen asiantuntijan haastattelu

Haastattelin opinnäytetyötä varten palkitsemisen asiantuntijaa, jolla on pitkä kokemus palkitsemisen parista. Tällä hetkellä hän työskentelee yhdessä kollegansa kanssa perustamassaan palkitsemisen asiantuntijayrityksessä, joka auttaa erilaisia yrityksiä kehittämään reiluja ja läpinäkyviä palkitsemisstrategioita ja -käytäntöjä. Haastattelu toteutettiin virtuaalisesti Microsoft Teamsin välityksellä maaliskuussa 2025. Haastattelu tallennettiin litteroinnin helpottamista varten. Tallentamisesta ja tallenteen tuhoamisesta opinnäytetyön valmistumisen jälkeen kerrottiin haastateltavalle ennen haastattelua.

Asiantuntijahaastattelu tuo työhön ajankohtaisen ja laajemman näkökulman siitä, millaisia käytäntöjä ja toimintamalleja palkka-avoimuusdirektiivin velvoitteiden täyttämiseen on mahdollista hyödyntää. Haastateltavalla on pitkä työkokemuksensa perusteella paljon tietoa ja monipuolista kokemusta aiheen parissa työskentelystä, mikä tekee hänen näkemyksistään relevantteja ja arvokkaita tämän opinnäytetyön aihepiirin kannalta.

Laadullisessa tutkimuksessa tutkimushaastattelu on keskeinen tiedonkeruumenetelmä ja yksi sen yleisimmistä toteutustavoista on teemahaastattelu, jota kutsutaan myös puolistrukturoiduksi haastatteluksi (Vilkkä, 2021, luku Tutkimushaastattelu aineistona). Haastattelu toteutettiin puolistrukturoituna teemahaastatteluna, jonka avulla sain ajankohtaisia näkemyksiä palkka-avoimuuden nykytilasta sekä tietoa parhaista käytännöistä liittyen direktiivin asettamiin työnantajavelvoitteisiin.

Teemahaastattelussa tutkimusaiheesta nostetaan esiin keskeiset teemat, joiden käsittely on olennaista tutkimuskysymyksiin vastaamiseksi. Haastattelun ei ole välttämätöntä edetä tarkasti ennalta määritellyn kysymysrunгон mukaan, vaan teemat käydään läpi joustavasti vastaajan näkökulmasta. Läpikäytävien teemojen järjestyksellä ei ole olennaista merkitystä vaan tärkeintä on, että jokaisesta teemasta saadaan vastaajan oma näkemys ja kokemus esiin. Teemahaastattelussa ollaan tekemisissä kielen ja sanojen merkitysten kanssa, mikä voi luoda haasteita merkitysten tulkinnassa. (Vilkkä, 2021, luku Tutkimushaastattelu aineistona.)

Laadin haastattelurungon etukäteen valittujen teemojen pohjalta, mutta se mahdollisti joustavan keskustelun ja tarkentavien kysymysten esittämisen tarpeen mukaan. Suunnittelin haastattelukysymykset niin, että niiden avulla sain asiantuntijan näkemyksiä palkka-avoimuusdirektiivin toimeenpanoon liittyvistä ajankohtaisista kysymyksistä, käytännön toimintatavoista sekä parhaista käytänteistä, jotka voisivat tukea opinnäytetyön tuotoksena syntyvää toimenpidesuunnitelmaa. Haastattelutilanteessa minulla oli mahdollisuus esittää tarkentavia kysymyksiä ja varmistaa, että ymmärsin haastateltavan vastaukset hänen tarkoittamallaan tavalla.

6.3 Aineiston analysointi

Haastattelusta ja työpajoista saadun aineiston analysoinnissa hyödynsin laadullisen aineiston analyysiin soveltuvaa teorialähtöistä sisällönanalyysiä. Vilkan mukaan sisällönanalyysi on laadullinen tutkimusmenetelmä, jossa sanoista koostuvasta aineistoista pyritään löytämään merkityksiä, suhteita ja kokonaisuuksia. Teorialähtöisessä sisällönanalyysissä tutkimus rakentuu valmiin teorian, mallin tai ajattelutavan pohjalle ja se ohjaa aineiston analysointia sekä keskeisten käsitteiden määrittelyä. Teorialähtöinen sisällönanalyysi ei pyri vain kuvaamaan tutkittavaa ilmiötä, vaan tavoitteena on kehittää ja tarkentaa teoreettista ymmärrystä tutkittavasta aiheesta

tutkittavien antamien merkitysten avulla. (Vilkkä, 2021, luku Sisällönanalyysi.) Menetelmä mahdollisti aineiston tarkastelun pohjautuen aiempaan tietoon ja käsitteistöön, mutta se jätti tilaa myös aineistosta nouseville uusille havainnoille ja näkökulmille. Tavoitteena oli tunnistaa keskeisiä teemoja ja kehittämiskohteita, jotka tukevat direktiivin toimeenpanoa yrityksessä.

Aloitin aineiston läpikäynnin lukemalla sekä työpajojen tuottamat kirjalliset tuotokset ja muistiinpanot että asiantuntijahaastattelun litteroidun sisällön useaan kertaan, jotta sain hyvän kokonaiskuvan aineiston laajuudesta ja sisällöstä. Tämän jälkeen ryhmittelin havaintoja alustavasti eri teemoihin palkka-avoimuusdirektiivin keskeisten työnantajavelvoitteiden mukaisesti, kuten rekrytointivaiheen läpinäkyvyys, palkkaerojen analyysi ja raportointi sekä palkkatietojen avoimuus. Näitä teemoja olin käsitellyt myös tietoperustassa, joten ne tarjosivat luontevan rungon aineiston analysoinnille.

Teemoittelun rinnalla tarkastelin aineistosta esiin nousseita uusia havaintoja, kuten työpajojen osallistujien esille nostamia epävarmuustekijöitä tai toiveita käytännön tuesta direktiivin velvoitteisiin valmistautumisessa. Kirjasin esiin nousseet ideat, kysymykset ja kehittämissuhteet ja tarkastelin niitä suhteessa tietoperustaan ja direktiivin vaatimuksiin. Tämä mahdollisti sen, että pystyin analysoimaan aineistoa sekä direktiivin että HR-tiimin tehtävien ja prosessien näkökulmista käsin. Valitsin teorialähtöisen sisällönanalyysin, sillä sen avulla pystyin nostamaan esiin käytännönläheisiä havaintoja, mutta myös peilaamaan niitä direktiivin vaatimuksiin ja aiempaan tietoon siihen liittyvistä aiheista. Menetelmä tarjosi riittävästi joustavuutta aineiston käsittelyyn, mutta auttoi minua samalla aineiston loogisessa jäsentämisessä.

7 ANALYYSI

Tässä luvussa tarkastelen opinnäytetyön aineistoa, joka koostuu kahdesta HR-tiimille järjestetystä työpajasta sekä yhdestä palkitsemisen asiantuntijan haastattelusta. Aineiston analyysi on jäsennelty teemojen mukaisesti, joiden perustana ovat palkka-avoimuusdirektiivin työnantajille asettamat keskeiset velvoitteet. Tämän lisäksi tarkasteluun sisältyy erillinen teema, joka käsittelee direktiiviin valmistautumista laajemmin yrityksen näkökulmasta. Tämä jaottelu tukee aineiston jäsentämistä selkeäksi kokonaisuudeksi ja mahdollistaa keskeisten kehittämiskohteiden tunnistamisen suhteessa direktiivin vaatimuksiin.

7.1 Rekrytointivaiheen palkka-avoimuus

Toisessa työpajassa nousi esiin tarve selkeille ja yhtenäisille käytännöille, jotta rekrytointeja voidaan jatkossa toteuttaa direktiivin velvoitteiden mukaisesti. Tämä edellyttää, että yrityksen sisäisiä rekrytointiin liittyviä tuki- ja koulutusmateriaaleja päivitetään vastaamaan direktiiviä ja lakien myötä muuttuvia kansallisia vaatimuksia eri toimintamaissa. Työpajassa todettiin, että yrityksen rekrytointikäytännöissä on jo jonkin verran otettu huomioon saavutettavuusasioita. Rekrytointihaastattelutilanteisiin on lisäksi pyritty lisäämään sukupuolidiversiteettiä yrityksen puolelta haastatteluihin osallistuvien henkilöiden osalta. Näillä osa-alueilla toimintatapoja olisi varaa kehittää vielä systemaattisemmaksi ja kattavammaksi. Yrityksellä on sisäistä saavutettavuusasiantuntemusta, jota kannattaa hyödyntää prosessin arvioinnissa ja kehittämisessä.

Palkka-avoimuus ja palkkatiedon jakaminen työpaikkailmoituksissa herättivät työpajassa paljon keskustelua. Osallistujat pohtivat muun muassa sopivaa palkkahaitarin kokoa, sisäisen ja ulkoisen viestinnän linjauksia sekä tapoja hallita hakijoiden odotuksia palkkaneuvotteluiden yhteydessä. Pohdintaa herätti mahdollinen haitta yrityksen työnantajamielikuvalle, mikäli palkkatiedot julkaistaisiin ulkoisesti avoimesti ja ne poikkeaisivat alakanttiin kilpailijoiden vastavista. Toisaalta keskusteluissa tunnistettiin avoimuuden potentiaali työnantajamielikuvan parantamisessa ja täten hyviä työntekijöiden houuttelemisessa. Palkkatietojen julkaiseminen työpaikkailmoituksissa tuntui tärkeältä toimenpiteeltä erityisesti silloin, jos muut alan yritykset laajemmin alkaisivat julkaisemaan palkkatietoja työpaikkailmoituksissaan. Palkitsemisen asiantuntijan mukaan monet yritykset ovat jo nyt alkaneet lisäämään tehtävien palkkatasoja työpaikkailmoituksiin.

Tällöin Yritys X erottuisi huonolla tavalla kilpailijoistaan, mikäli se ei toimisi samoin. IT alalla on yritysten välillä paljon kilpailua erityisesti kokeneista osaajista, joten kilpailijoita vähäisempi palkka-avoimuus rekrytointitilanteissa saattaa vaikuttaa yrityksen työnantajakuvaan ja täten kilpailukykyyn negatiivisesti. Työpajoissa oli keskustelua myös siitä, kuinka paljon neuvotteluvaraa palkkahaitarissa voi tulevaisuudessa olla ja miten mahdollinen neuvotteluvara tulisi rekrytointi-ilmoituksissa mainita.

Palkitsemisen asiantuntija kertoi, että proaktiivinen viestintä tehtävän palkkatasosta jo rekrytointi-ilmoitusvaiheessa poistaa hakijoilta paineen arvailla yrityksen palkkatasoa, eivätkä hakijan henkilökohtaiset neuvottelutaidot korostu enää samalla tavalla. Tämä voi vähentää myös neuvottelutaitojen eroavaisuuksista johtuvien palkkaerojen syntymistä. Hänen mukaansa yritysten kannatta olla rekrytointivaiheessa tarkkana ja pyrkiä pitäytymään etukäteen määrittelemissään palkkatasoissa, jotta sisäinen palkkarakenne ei vääristy uusien työntekijöiden tullessa sisään poikkeavilla palkoilla.

Palkitsemisen asiantuntijan mukaan hakijoiden kanssa palkasta keskustellessa tulisi huomioida miten siinä säilytetään direktiivin mukainen avoin ja tasapuolinen neuvotteluasetelma. Työpajassa keskusteltiin palkkakeskustelujen ja -neuvotteluiden käymisestä rekrytointiprosessin aikana. Yhdeksi ehdotukseksi nousi rekrytoijien mahdollisuus vastaisuudessa hoitaa palkkakeskustelut, jolloin kommunikaatio hakijoiden suuntaan olisi tasalaatuisempaa. Näin toimimalla voitaisiin varmistaa helpommin direktiivin mukaisten käytäntöjen toteutuminen, kun keskustelua kävisi rajattu joukko rekrytoinnin asiantuntijoita suuremman joukon rekrytoivia esihenkilöitä sijaan. On siis tärkeää, että niin rekrytoijat kuin rekrytointia tekevät esihenkilötkin ymmärtävät yrityksen palkkarakenteet ja palkan määräytymiseen vaikuttavat tekijät.

Sekä haastattelussa että työpajassa tuotiin esiin, että yrityksen nykyiset työntekijät saattaisivat reagoida työpaikkailmoituksissa julkaistaviin palkkatietoihin vahvastikin, mikäli he näkevät ne siellä ensimmäistä kertaa. Palkitsemisen asiantuntijan mukaan ennen palkkatietojen julkaisemista työpaikkailmoituksissa olisi tärkeää varmistaa, että palkkatasoista olisi ensin viestitty henkilöstölle sisäisesti. Näin varmistetaan, ettei yllätyksiä ja niistä seuraavia mahdollisia ikäviä reaktioita pääse syntymään.

7.2 Palkka-avoimuus työsuhteen aikana

Palkitsemisen asiantuntijan mukaan työntekijät ovat nykyään aiempaa tietoisempia oikeuksistaan ja esimerkiksi palkkaprosesseihin, palkkatasa-arvoon ja palkkojen avoimuuteen liittyvät kysymykset nousevat tulevaisuudessa työnantajien suuntaan entistä useammin. Hän totesi, että erityisesti tämän opinnäytetyön tilaajayrityksen kaltaiset asiantuntijaorganisaatiot voivat hyötyä merkittävästi siitä, että kun palkkaprocessit ovat kunnossa, niistä viestitään avoimesti sisäisesti ja sopivissa määrin myös ulospäin.

Asiantuntijan mukaan palkkatasa-arvo ja palkka-avoimuus vahvistavat työnantajamielikuvaa ja luovat luottamusta organisaation sisällä. Proaktiivinen viestintä yrityksen palkkaprosesseista ja -käytännöistä ovat osa tätä palkkoihin liittyvää avoimuutta. Hänen mukaansa myös keskeneräisestä kehitystyöstä on hyvä kertoa, kunhan viestintä on selkeää ja johdonmukaista. Hän kannustaisi yrityksiä viestimään entistä rohkeammin palkka-asioistaan, vaikka kaikki prosessit eivät olisi vielä täysin valmiita.

Työpajoissa selkeät taustaprosessit, yhdenmukaiset viestintämateriaalit ja mallipohjat sekä sisäiset ohjeistukset nähtiin tärkeinä apuvälineinä työntekijöiden kysymyksiin ja palkkatietopyyntöihin vastaamiseen johdonmukaisesti ja läpinäkyvästi.

7.3 Palkkausjärjestelmät ja -rakenteet

Palkkausjärjestelmän toimivuuden arviointiin ja kehittämiseen kannattaa osallistaa henkilöstöä, sillä näin toimimalla saavutetaan usein paras lopputulos ja osallistaminen toimii samalla hyvänä keinona viestiä palkitsemisjärjestelmästä. (Ylikorkala ym. 2018, s. 26). Palkitsemisen asiantuntijan mukaan palkka-avoimuuteen voidaan suhtautua yrityksissä monin tavoin. Jotkut yritykset ovat julkaisseet kaikkien työntekijöiden palkat sisäisesti, mutta tämä ei kuitenkaan välttämättä ole paras mahdollinen lähestymistapa, ellei taustatyötä ole tehty todella huolellisesti. Sen sijaan asiantuntijan mielestä ensisijaisesti olisi tärkeää analysoida palkkojen nykytilanne, tunnistaa mahdolliset palkkaerot ja varmistaa, että taustaprosessit kuten suorituksen johtaminen ja arviointi ovat kunnossa ja mahdollisimman objektiivisia.

Palkkoihin vaikuttavat tekijät kuten työssä suoriutuminen ja markkinatilanne on hyvä määrittellä selkeästi. Tämän jälkeen yrityksessä voidaan pohtia omaa avoimuuden tahtotilaa ja aloittaa

esimerkiksi julkaisemalla eri tehtävien palkkatasot sisäisesti nähtäville. Palkitsemisen asiantuntijan mukaan joskus voi olla tarpeen poiketa etukäteen määritellystä roolin palkkahaitarista esimerkiksi yritykselle strategisesti tärkeän erityisosaaajan rekrytoinnin kohdalla. Tällöinkin on tärkeää, että ratkaisu on perusteltu ja ettei taustalla ole syrjiviä tekijöitä kuten sukupuoli.

Vaikka palkka-avoimuusdirektiivi ei suoranaisesti velvoita julkistamaan tehtävien palkkatasoja, työntekijöiden kasvavat odotukset ja avoimuuden lisääntyminen työelämässä luovat paineita myös Yritys X:n kaltaisille yrityksille toimia proaktiivisesti ja läpinäkyvästi. Työpajojen osallistajat tunnistivat erilaisia mahdollisuuksia ja riskejä liittyen palkkarakenteen näkyväksi tekemiseen koko henkilöstölle. Esille nousivat esimerkiksi työntekijöiden reaktiot palkkahaitareihin ja oman palkan sijoittuminen haitarin sisällä. Myös mahdollinen kysymysten tulva HR-tiimin ja esihenkilöiden suuntaan sekä prosessien jalkauttamisen haasteet varsinkin alkuvaiheessa herättivät huolta osallistujissa.

Haastattelussa puhuttiin myös roolikuvauksista ja niiden merkityksestä palkitsemisessa. Asiantuntijan mukaan hyvin laaditut ja ajan tasalla olevat roolikuvaukset tukevat palkkatasa-arvon ja palkka-avoimuuden toteutumista. Yrityksissä olisi tärkeää määritellä prosessi ja tarkoitus roolikuvauksille, eli mihin ja miten roolikuvauksia käytetään sekä miten niitä tehdään ja ylläpidetään. Hyvin tehtyjä roolikuvauksia voidaan hyödyntää myös esimerkiksi rekrytoinnissa ja urakehityksen tukena. Asiantuntijan mukaan monessa organisaatiossa haasteena on, että roolikuvaukset ovat joko liian geneerisiä, jolloin ne eivät palvele työn arviointia tai liian yksityiskohdaisia, jolloin niiden ylläpito on hallinnollisesti turhan raskasta. Yhdeksi ratkaisuehdotukseksi asiantuntija nosti tekoälyn, jonka avulla roolikuvauksia voidaan nykyisin päivittää helpommin. Tämä keventäisi roolikuvausten ylläpidon hallinnollista taakkaa.

Selkeä ja ajantasainen roolikuvaus kuvaa tehtävän vaativuuden, mikä puolestaan muodostaa perustan oikeudenmukaiselle ja rakenteellisesti kestäväälle palkitsemiselle. Roolikuvaukset ja vaativuusluokitukset tukevat johtamista vain silloin, kun ne vastaavat todellisia työtehtäviä. Esihenkilöiden keskeisiin tehtäviin kuuluu varmistaa, että roolikuvaukset ja tehtävien vaativuuden määrittelyt ovat ajan tasalla. (Sistonen, 2008, s. 179.)

7.4 Palkkojen analysointi, raportointi ja korjaaminen

Palkitsemisen asiantuntijan mukaan palkkojen analyysiä olisi hyvä tehdä säännöllisesti, jotta mahdollisiin poikkeamiin voidaan puuttua ajoissa ja ne voidaan korjata. Hän muistuttaa, että jos palkkaeroja löytyy, ei niitä kaikkia tarvitse korjata kerralla heti vaan oleellista on laatia suunnitelma, jonka mukaan erot tullaan korjaamaan esimerkiksi kahden vuoden sisällä. Palkkaerojen korjaaminen aiheuttaa yrityksille kustannuksia, mutta osajien menettäminen epäselvien tai epäreilujen palkkakäytäntöjen vuoksi voi tulla pidemmän päälle vielä kalliimmaksi.

Ensimmäisen työpajan keskusteluissa nousi esiin vahva huoli direktiivin raportointivelvoitteiden työkuormaa lisäävästä vaikutuksesta, sillä yrityksen nykyiset HR-järjestelmät eivät tue riittävästi kattavaa palkkaraportointia tai palkkaerojen analyysiä ja prosessi vaatisi paljon manuaalista työtä. Ratkaisuehdotukseksi nostettiin esiin tähän tarkoitukseen olevat erilaiset järjestelmät palkkatietojen analysoinnin tueksi. Palkkojen raportointiin ja analysointiin liittyvät tehtäväkokonaisuudet olisi hyvä lisätä osaksi HR:n vuosikelloa riittävien sisäisten resurssien varmistamiseksi.

Haasteita koko yrityksen yhtenäisen palkkojen raportointi- ja analysointimallin luomiseen tuo eri maiden eritasoiset vaatimukset palkkojen raportointiin liittyen. Esimerkiksi yhdessä yrityksen toimintamaissa, Ruotsissa, on jo nyt direktiivin minivaatimuksia laajempia raportointivelvoitteita. Päätettäväksi jää onko tarkoituksenmukaista raportoida yhtä laajasti muiden maiden osalta vai riittääkö muualla direktiivin edellyttämä minimitaso.

7.5 Direktiivin vaatimukseen valmistautuminen

Palkitsemisen asiantuntija painottaa, että palkka-avoimuus ei ole vain HR-tiimin projekti tai prosessi, vaan yrityksen johto ja esihenkilöt ovat avainroolissa ja koko organisaation täytyy sitoutua muutokseen. Yritysten kulttuurit ja muutoskyvykkyudet vaihtelevat, joten lähestymistapa palkka-avoimuuteen kannattaa valita sen mukaan, mikä toimii kyseisessä yrityksessä ja tämä tulee huomioida myös viestinnässä. Asiantuntijan mukaan HR:n rooli on olla esihenkilöiden tukena ja varmistaa, että heillä on tarvittava osaaminen ja ymmärrys peruseriaateista. HR-tiimin kannattaakin varmistaa, että kaikki esihenkilöt tuntevat hyvin keskeiset asiat, kuten mitä palkkakeskusteluissa on hyvä käsitellä ja toisaalta, mitä ei pidä sanoa.

Ensimmäisessä työpajassa esihenkilöiden rooli ja osaaminen palkkaprosesseissa nousi keskeiseksi asiaksi palkka-avoimuusdirektiivin velvoitteiden toimeenpanon onnistumisessa. Kokemattomuus tai puutteellinen tietoisuus velvoitteista nähtiin riskinä, joka voi johtaa esimerkiksi palkankorotusten myöntämiseen epäoikeudenmukaisesti. Työpajassa ehdotettiin esihenkilöiden kouluttamista direktiivin keskeisistä sisällöistä sekä yrityksen palkkaprosessien soveltamisesta käytännössä. Koulutuksen nähtiin tukevan sekä johdonmukaista viestintää että oikeudenmukaista päätöksentekoa.

Monessa yrityksessä valmistaudutaan tällä hetkellä projektiluontoisesti palkka-avoimuusdirektiivin vaatimuksiin. Asiantuntija muistuttaa, että jatkossa tämä tulee olemaan jatkuva prosessi, jonka hallinnollista kuormaa kannattaa mahdollisuuksien mukaan keventää esimerkiksi automatisoimalla joitakin osia siitä. Palkitsemisen asiantuntija muistuttaa, että valmistelut palkka-avoimuusdirektiivin täytäntöönpanoon on hyvä aloittaa ajoissa, vaikka kaikkia yksityiskohtia ei vielä tiedettäisikään. Yritysten kannattaa selkeyttää palkkapolitiikkaa, eli määritellä miten työntekijöitä palkitaan, mihin palkitseminen perustuu ja miten varmistetaan, etteivät käytännöt ole syrjiviä. Nykytilan analysointi auttaa havaitsemaan mahdolliset korjaustarpeet palkkatasoissa tai töiden luokittelussa. Budjetointia mahdollisten palkkaerojen korjaamiseksi kannattaa ennakoida, erityisesti jos tietää tai epäilee, että palkkaeroja voi analyysin myötä löytyä.

On tärkeää viestiä henkilöstölle avoimesti käytössä olevista palkitsemisperiaatteista ja niiden taustoista. Palkitsemisesta vastaavien henkilöiden tulee seurata, kuinka esihenkilöt noudattavat järjestelmän periaatteita käytännössä. (Maaniemi, 2015, luku Oikeudenmukaisuus palkitsemisessä - mitä se on, miksi sillä on väliä?.) Palkitsemisen asiantuntija toteaa, että yritysten kannattaa aloittaa järjestelmällinen viestiminen sopivan kokoisissa paloissa palkkajärjestelmistään, palkan määräytymisestä, palkankorotusten perusteista ja mahdollisesti tehtävien palkkatasoista. Myös työstä palkka-avoimuuden ja direktiivin velvoitteiden täyttämisen parissa kannattaa kertoa jo kehitystyön aikana. Asiantuntijan mukaan näin toimimalla voidaan lisätä avoimuutta yrityksessä, hallita työntekijöiden odotuksia ja päästään jo pitkälle kohti oikeudenmukaista ja läpinäkyvää palkitsemiskulttuuria.

Ensimmäisen työpajan osallistajat totesivat, että HR-tiimillä olisi tärkeää olla vahva ymmärrys aiheesta ja selkeä ajatus siitä miten prosesseja toteutetaan käytännössä ennen esihenkilöiden kouluttamista aiheen tiimoilta. Tämän tukemiseksi ehdotettiin direktiivin myötä tulevien uusien

toimintatapojen testaamista ennen käyttöönottoa pilotoimalla. Esimerkiksi työntekijän palkkatietopyynnön osalta testattaisiin sitä, miten työntekijältä tulevaan tietopyyntöön vastataan, millälaisia erilaisia rooleja prosessissa on ja mitä kautta kyselyt ensisijaisesti ohjataan tekemään.

8 TOIMENPIDESUUNNITELMA JA -SUOSITUKSET

Yritys X:ssä on jo käytössä useita rakenteita, prosesseja ja toimintatapoja, jotka edistävät palkka-avoimuutta ja -tasa-arvoa. Nämä käytännöt vastaavat jo sellaisenaan suureen osaan palkka-avoimuusdirektiivin vaatimuksista ja tukevat palkkatasa-arvon toteutumista. Merkittävimmät uudet lisäykset nykyiseen toimintaan liittyvät työntekijöiden palkkatietopyyntöihin sekä tuleviin tarkempiin palkkojen ja palkkaerojen raportointivelvoitteisiin. Näitä varten on rakennettava ohjeet ja prosessit. Lisäksi työn alla oleva palkkaprosessi on viimeisteltävä ja julkaistava, jotta direktiivin edellytys palkankorotusperusteiden avoimuudesta täyttyy. Nämä uudet toimet huomioimalla yhdistettynä yrityksen olemassa oleviin prosesseihin ja toimintatapoihin voi Yritys X vastata direktiivin asettamiin työnantajavelvoitteisiin.

Aineiston analyysin perusteella HR-tiimissä koetaan tärkeäksi vastata direktiivin velvoitteisiin ja edistää palkka-avoimuutta, mutta käytännön toteutus herättää vielä epävarmuutta. Velvoitteiden toimeenpano edellyttää lisää tietoa sekä selkeitä sisäisiä prosesseja, ohjeistuksia ja linjauksia, joihin tulevat päätökset voidaan perustaa. Molemmissa työpajoissa nousi esiin myös esihenkilöiden tukemisen ja kouluttamisen tarve. HR-tiimin tuleekin kyetä vastaamaan tähän tarpeeseen, mikä edellyttää heidän oman osaamisensa vahvistamista yrityksen palkka-avoimuuteen ja -tasa-arvoon liittyvistä prosesseista ja käytännöistä. HR-tiimin osaamista voitaisiin kehittää yhdistämällä muodollisempaa koulutusta ja perehdytystä käytännönläheisellä yhteiskehittämällä esimerkiksi työpajojen muodossa.

8.1 Suositus 1: Palkka-avoimuus rekrytointivaiheessa

Rekrytointivaiheen palkka-avoimuudessa suosittelen aloittamaan konkreettisista ja helposti toteutettavista toimenpiteistä. Rekrytointiprosessin syrjimättömyyden eteen tehdään jo nyt toimia ja prosessi täyttää lähes sellaisenaan direktiivin vaatimukset. Palkkatietojen jakaminen hakijoille ja palkkakeskustelujen yksityiskohdat vaativat vielä tarkempaa määrittelyä ennen kaikkea yrityksen tahtotilan palkkatasojen avoimuudesta suhteen.

Ensimmäisenä vaiheena keskittyisin rekrytointiprosessiin kuuluvien palkkakeskusteluiden sisällön, roolituksen ja ajankohdan määrittelyyn. Avoimien tehtävien palkkatasosta sekä palkan määräytymisen perusteista voisi kaikkien rekrytointien osalta kertoa hakijalle rekrytoijan toimesta viimeistään ensimmäisen yhteydenoton yhteydessä. Tämä varmistaisi, että ainakin kaikki

työhaastatteluun kutsuttavat hakijat saisivat tiedon tehtävän palkkahaitarista ennen ensimmäistä haastattelua. Tämä toimintatapa loisi pohjaa reilummalle palkkakeskustelulle, jossa hakijan henkilökohtaiset neuvottelutaidot eivät määritä lopputulosta liiallisesti. Toimenpide rajautuisi kuitenkin vain osaan hakijoista, eli niihin, jotka etenevät prosessissa haastatteluvaiheeseen.

Yrityksen sisäisiin rekrytointiohjeisiin tulisi päivittää selkeästi yrityksen valitsema linja ja eri toimijoiden roolit, jotta kaikki rekrytointiprosessiin osallistuvat tietävät, kuka palkasta keskustelee, miten siitä keskustellaan ja missä vaiheessa palkka otetaan puheeksi. Yhtenäinen toimintamalli ehkäisee virheellisiä oletuksia ja tukee johdonmukaisen hakijakokemuksen toteutumista. Kun käytäntöjä muutetaan, on tärkeää kouluttaa esihenkilöitä ja varmistaa uuden toimintatavan jalkautuminen. Erityisesti alkuvaiheessa tästä toimintatavasta on hyvä muistuttaa rekrytoivia esihenkilöitä ja muita rekrytointeihin osallistuvia henkilöitä säännöllisesti tulevien rekrytointien aloituksen yhteydessä.

Monessa IT-alan yrityksessä palkka-avoimuudessa on jo edistytty pitkälle, ja uskon, että direktiivin myötä palkkahaitareita tullaan jatkossa näkemään entistä enemmän myös IT-alan työpaikkailmoituksissa, vaikka direktiivi ei sitä varsinaisesti edellytä. Kilpailukyvyyn säilyttämiseksi yrityksen kannattaa seurata aktiivisesti alan käytäntöjä ja tarvittaessa päivittää omaa toimintaansa, jottei se jää kehityksestä jälkeen. Pidemmän aikavälin tavoitteena suosittelen tähtäämään siihen, että palkkahaitarit sisällytetään myös Yritys X:n työpaikkailmoituksiin. Tämä edellyttää kuitenkin, että palkkahaitarit julkaistaan ensin sisäisesti ja yrityksen palkkausjärjestelmään sekä -rakenteisiin liittyvä taustatyö on tehty. Sisäisen läpinäkyvyyden vahvistaminen on keskeinen edellytys sille, että ulkoisesti jaettava tieto koetaan reiluksi ja perustelluksi myös yrityksen sisällä.

Yrityksen henkilöstöpolitiikan mukaisista yleisistä palkanmääräytymisen perusteista voisi kuitenkin kertoa jo nyt työpaikkailmoituksissa, vaikka tehtäväkohtaista palkkatietoa ei toistaiseksi jaettaisikaan. Tämä lisäisi hakijoiden ymmärrystä siitä, millä kriteereillä palkka määräytyy ja olisi ensimmäinen askel kohti palkka-avoimuutta rekrytoinneissa. Tämä olisi vaivaton toteuttaa, mutta toisaalta tiedon geneerisyys ei välttämättä tarjoa suurta lisäarvoa hakijoille.

8.2 Suositus 2: Työntekijöiden palkkatietopyynnöt

Osana työntekijöiden palkkoihin liittyvää tiedonsaantioikeutta ja työnantajien velvollisuutta viestiä tästä vuosittain HR-tiimin olisi hyvä valita ajankohta, jolloin oikeudesta saada näitä tietoja viestitään kaikille yrityksen työntekijöille. Luonteva ajankohta voisi olla alkuvuodesta ennen palkantarkistuskierrosta. Mikäli asiasta viestiminen aiheuttaa jonkinlaista piikkiä pyynnöissä, voi ajankohta työkuorman näkökulmasta olla järkevämpi sijoittaa toiseen ajankohtaan. Kerran vuodessa viestiminen riittänee, jos sen tueksi on muuta materiaalia yrityksen intrassa.

Intraan olisi hyvä lisätä työntekijöiden nähtäville tieto tästä oikeudesta, ohjeet palkkatietopyynnön tekemistä varten sekä kuvata auki prosessin vaiheet. Näin työntekijät tietävät mitä voi odottaa tapahtuvan pyynnön tekemisen jälkeen ja millä aikataululla. Samalla olisi hyvä lisätä tietoa siitä, minkälaista tietoa palkkatietopyynnön kautta on mahdollista saada, jotta väärinkäsityksiltä vältytään. Palkkatietopyyntöihin tulisi pyrkiä vastaamaan pikimmiten ja niiden vastaamiseen voisikin asettaa työntekijöille nähtäville realistisen aikamääreen, jonka kuluessa niihin pyritään vastaamaan. Aikataulusta ei ole kuitenkaan tarpeen tehdä turhan tiukkaa, joten muutaman viikon tasoinen aikamääre voisi toimia tässä yhteydessä täyttäen direktiivin vaatimukset ja olematta kuitenkaan kohtuuttoman lyhyt HR-tiimin työkuormitusta ajatellen.

Voisi olla mielekästä rakentaa palkkatietopyynnöille oma palvelupyöntöketi yrityksen sisäiseen HR:n palvelupyöntöjärjestelmään (Servicedesk). Järjestelmän kautta HR-tiimi saisi kaikki pyynnöt keskitetyksi ja pystyisi hallinnoimaan niitä. Järjestelmässä pystyisi myös seuraamaan palvelupyöntöjen määrää esimerkiksi maakohtaisesti, mikä voisi edesauttaa myös HR-tiimin resurssien ja toimenpiteiden suunnittelussa. HR-tiimin käyttöön tulisi ennen työntekijöille viestimistä luoda selkeä ja yksityiskohtainen prosessi palvelupyöntöjen käsittelyyn. Prosessikuvaus sisältäisi mallipohjan työntekijän esittämään palkkatietopyyntöön vastaamiselle sekä ohjeet siitä, kenen vastuulla on täyttää mikäkin osa pyynnöstä, mistä tiedot saadaan ja millä aikataululla pyyntöön olisi hyvä pyrkiä vastaamaan.

8.3 Suositus 3: Yrityksen sisäinen palkka-avoimuus

Yrityksessä työn alla oleva sisäisesti julkinen palkkaprosessi tulee jo sellaisenaan vastaamaan palkka-avoimuusdirektiivin kuudennessa artiklassa mainittuun velvollisuuteen tarjota työnte-

kijöille tietoa palkankorotusten kriteereistä. Yleisen avoimuuden ja läpinäkyvyyden lisäämiseksi olisi perusteltua täydentää yrityksen henkilöstöpolitiikkaa käytössä olevilla bonus- ja insentiivimalleilla. Läpinäkyvyyttä olisi hyvä lisätä siitä, millä perusteilla ja kriteereillä työntekijät voivat päästä näiden mallien piiriin. Tällainen avoimuus vahvistaa ymmärrystä palkitsemisjärjestelmän kokonaisuudesta ja tukee osaltaan palkka-avoimuuden periaatteen toteuttamista, kun kaikki palkanosat tulevat huomioiduksi. Poliitiikkaa voisi täydentää palkka-avoimutta koskevilla tiedoilla. Nämä palkkausta koskevat kohdat voi tarvittaessa myös eriyttää omaksi palkkapolitiikaksi.

Palkka-avoimuusdirektiivin ja sen saaman huomion myötä palkkapuhe yrityksissä lisääntyy ja sen myötä työntekijät tulevat todennäköisesti jakamaan omia palkkatietojaan keskenään entistä avoimemmin. Tämä mahdollistaa niin sanotun varjopalkkarakenteen syntymisen, mikä koostuu rajatun työntekijäjoukon jakamista palkkatiedoista ja voi aiheuttaa työntekijöiden keskuudessa mielipahaa tai hämmennystä. Tästä syystä yrityksen olisi hyvä harkita roolikohtaisten palkkatasojen avaamista sisäisesti työntekijöiden nähtävälle palkkatasojen epätäydellisyydestä huolimatta.

Koska nykyisessä hankitussa markkinapalkkakatassa on haasteita erityisesti yrityksen roolirakenteeseen sopivien vertailukohtien osalta, voisi olla hyödyllistä täydentää sitä muista lähteistä, kuten alan toimijoiden palkkakatsauksista ja raporteista tai itse ilmoitetuista palkkatiedoista saatavilla suuntaa antavilla tiedoilla. Vaikka nämäkään eivät tarjoa täydellistä kokonaiskuvaa, ne voivat auttaa yksityiskohtaisemman palkkavertailun tekemisessä tietyissä rooleissa.

Myös palkkatasojen määrittelyn prosessia ja taustoja kannattaa tässä yhteydessä avata, jotta työntekijät ymmärtävät palkkatasot ja niihin vaikuttavat tekijät mahdollisimman hyvin. Jakamalla roolien palkkatasot itse, yritys voi vaikuttaa palkkakeskustelujen narratiiviin. Näin voitaisiin varmistaa, että työntekijöiden näkemykset perustuvat todellisiin tietoihin huhupuheiden tai repaleisen tiedon sijaan.

Palkkatasojen jakaminen voi tapahtua vaiheittain. Esimerkiksi ensimmäinen vaihe voisi olla se, että jokainen työntekijä saisi esihenkilöltään tiedon oman roolinsa palkkahaitarista. Tässä yhteydessä työntekijä voisi käydä esihenkilönsä kanssa keskustelua siitä miten oma palkka sijoittuu suhteessa kyseiseen rakenteeseen ja mitä ajatuksia se herättää. Tämän jälkeen roolikohtaiset

palkkatasot voitaisiin julkaista intrassa viestinnän kera. Viestinnän olisi hyvä sisältää usein kysytyjä kysymyksiä, sanaston selitystä sekä yhteyshenkilön tai kanavan, josta voi tarvittaessa kysyä lisää.

Työntekijät odottavat tulevaisuudessa entistä enemmän, että yritykset jakavat avoimemmin erilaisia palkkaan ja sen määräytymiseen liittyviä tietoja. Proaktiivinen avoimuus voi pidemmällä tähtäimellä vähentää yksittäisiä kysymyksiä ja tietopyyntöjä HR-tiimin ja esihenkilöiden suuntaan. Samalla se tukee oikeudenmukaisuuden kokemusta ja vahvistaa työntekijöiden luottamusta yritystä kohtaan. Yrityksen kannattaa hyödyntää sen sisäistä osaamista saavutettavuusasioista, jotta varmistetaan artikla 8 mukainen työnhakijoille ja työntekijöille tarjottavan tiedon esteettömyys.

8.4 Suositus 4: Työkalu palkkojen analysoinnin ja raportoinnin tueksi

Palkkaerojen tunnistamiseen, analysointiin ja raportointiin suosittelisin erillisen palkka-analyysityökalun hankintaa. Tällaisia työkaluja ovat esimerkiksi Sysarb, Pihr ja Beqom. Näiden automaatiota ja tekoälyä hyödyntävien työkalujen avulla HR voisi analysoida palkkoja, tehdä erilaisia palkkavertailuja sekä tuottaa raportteja eri tarpeisiin. Työkalu tarjoaisi monipuolisempaa ja vahvempaa dataa päätöksenteon tueksi helposti ja visuaalisessa muodossa.

Työkalun avulla olisi mahdollista tarkastella sukupuolten palkkaeroja monipuolisemmin ja tehokkaammin, sillä se mahdollistaisi useiden eri ulottuvuuksien huomioon ottamisen ja kattavamman muuttujien vertailun kuin nykyinen manuaalinen malli. Tämä tekisi palkkaerojen analysoinnista nykyistä luotettavampaa ja vähentäisi samalla HR:n työkuormaa merkittävästi. Työkalu helpottaisi sekä direktiivin mukaista ulkoista raportointia viranomaisille että sujuvoittaisi sisäistä raportointia ja siihen liittyvää viestintää yrityksen eri sidosryhmille, kuten johdolle, työntekijöille ja hallitukselle. Hyvin visualisoitu tieto tukisi tiedon ymmärtämistä ja vahvistaisi yrityksen tasa-arvoviestintää kokonaisvaltaisesti.

Mikäli työkalulle ei saada budjettia, tulisi HR-tiimin valmistautua raportointiin kehittämällä olemassa olevien HR-järjestelmien pohjalta ratkaisuja, joiden avulla se pystyy vastaamaan direktiivin raportointivelvoitteisiin. Oli työkalu tai toimintatapa mikä tahansa, Suomen osalta viranomaisraportointi tulee ajankohtaiseksi vuosittain kesäkuusta 2026 alkaen, joten keväälle

2026 olisi joka tapauksessa tärkeää varata aikaa raportointia hoitavien HR-tiimiläisten kalente-reista.

8.5 Suositus 5: Roolikuvaukset

Yrityksen nykyinen tehtäväarkkitehtuuri täyttää direktiivin edellytykset järjestelmästä, jonka avulla yrityksessä voidaan arvioida samanarvoisia tehtäviä ja varmistaa saman palkan maksa-minen samasta työstä. Työn samanarvoisuuden arviointia tukemaan suosittelisin kuitenkin roo-likuvausten käyttöönottoa. Ilman selkeitä kuvauksia voi olla haastavaa tai työlästä arvioida, ovatko erilaiset tehtävät samanarvoisia, ja siten varmistaa oikeudenmukainen palkkaus. Riittä-vän tarkasti ja johdonmukaisesti laaditut roolikuvaukset tukisivat samanarvoisuuden arviointia sekä oikeudenmukaisten palkkatasojen määrittelyä tehtäväarkkitehtuurin rinnalla. Roolien vaa-tivuutta on jo määritelty arkkitehtuurityön yhteydessä, joten työtä ei tarvitsisi aloittaa täysin alusta.

Roolikuvausten ei tarvitse tarkoittaa raskasta ja yksityiskohtaista dokumentointia, vaan niiden tulisi olla tarkoituksenmukaisia ja toimintaa ohjaavia kuvauksia roolien sisällöstä. Ne lisäävät avoimuutta tehtävien vaatimuksista ja urapoluista, mikä voi vahvistaa henkilöstön kokemusta palkitsemisen oikeudenmukaisuudesta. Kuvauksia voisi kehittää vaiheittain esimerkiksi hyö-dyntämällä tekoälypohjaisia työkaluja tai mallipohjia, jotka keventäisivät hallinnollista työtä sekä niiden luomisessa että ylläpidossa.

Roolikuvauksia voi myös hyödyntää muissa yrityksen prosesseissa, kuten rekrytoinnissa ja suo-rituksen johtamisen tukena. Yrityksen henkilöstöpolitiikassa todetaan, että työssä suoriutumi-nen on yksi palkan määräytymisen ja korotuksen kriteereistä. Koska yrityksessä ei ole varsi-naista suoriutumisen arvioinnin järjestelmää käytössä, roolikuvaukset voisivat tuoda yrityksen arvoihin perustuvan arviointimatriisin tueksi lisää konkretiaa ja syvyyttä. Ne toisivat tukea ta-voitteiden asetantaan ja suoriutumisen arviointiin, kun niitä voidaan peilata roolikuvauksissa määriteltyihin vastuisiin, tehtäviin ja odotettuihin tuloksiin. Tämä loisi pohjaa läpinäkyväm-mälle ja systemaattisesti toteutetulle suorituksen johtamiselle, joka tukisi palkitsemisen oikeu-denmukaisuutta ja henkilöstön motivaatiota.

8.6 Toimenpidesuunnitelma

Oheinen taulukko esittää toimenpidesuunnitelman Yritys X:n HR-tiimille. Sen tavoitteena on konkretisoida esitetyt toimenpidesuositukset ja tukea niiden käytännön toteutusta organisaatiossa. Suunnitelma auttaa HR-tiimiä aikatauluttamaan ja jalkauttamaan toimet siten, että kaikki direktiivin edellyttämät vaatimukset täytetään ennen lakimuutosten voimaantuloa kesäkuussa 2026.

Suunnitelmassa on huomioitu kaikki aiemmin esitetyt toimenpidesuositukset, ja niihin on liitetty alustavia arvioita toteutukseen liittyvistä käytännöistä ja aikataulusta koko yrityksen tasolla. Aikataulu ja yksityiskohdat täsmentyvät kansallisten lakimuutosten valmistuttua ja kun yrityksellä on selkeämpi kokonaiskuva toimintamaidensa tilanteesta. Yrityksen on tärkeää seurata aktiivisesti toimintamaidensa sääntelytilannetta, jotta koko konsernia koskevat päätökset voidaan tehdä ajantasaisen tiedon pohjalta ja toimintasuunnitelmaa tarkentaa tarvittaessa.

Yrityksen vastuulla on huolehtia HR-tiimin, esihenkilöiden ja johdon kouluttamisesta sekä direktiivin sisällöstä että sen vaikutuksista toimintatapoihin ja prosesseihin. Esihenkilöiden osallistaminen kehittämistyöhön on suositeltavaa, sillä heillä tulee olemaan merkittävä rooli monien prosessien käytännön toteutuksessa. Valmistelutöitä voidaan käynnistää jo nyt, vaikka kaikki yksityiskohdat eivät ole vielä tiedossa.

Viestinnän tulisi olla säännöllistä ja ennakoivaa. Jokaisessa vaiheessa, jossa uutta tietoa on saatavilla, kannattaa viestiä avoimesti ja selkeästi. Erillisen viestintäsuunnitelman laatiminen voi tukea viestinnän sisällön ja aikataulun hahmottamista sekä varmistaa, että tieto tavoittaa oikeat kohderyhmät oikea-aikaisesti.

Taulukko 1: Toimenpidesuunnitelma

Toimenpide	Alustava aikataulu	Toimet ja huomioitavat asiat
Palkka-analyysityökalun kilpailutus ja valinta	Touko-kesäkuu 2025	Pyydetään tarjoukset ja esittelyt valituilta toimijoilta. Vertaillaan vaihtoehtoja ja valitaan sopivin toimija.

Rekrytointiprosessin päivitykset	Kesä-elokuu 2025	Ensisijaisesti palkkakeskusteluprosessin selkeytys ja palkkaperusteiden lisääminen työpaikkailmoituksiin.
Palkka-analyysityökalun käyttöönotto	syys-lokakuu 2025	Mikäli työkalua ei saada käyttöön, tämän tilalla nykyisten järjestelmien kehitystä ja raportointiin valmistautumista.
Palkkojen analysointi ja palkkaraportoinnin valmistelu ja testaus	loka-joulukuu 2025	Palkkojen analysointi mahdollisten palkkaerojen varalta. Mikäli palkkaeroja löytyy, niiden korjaamiseksi laaditaan suunnitelma. Viranomaisraportointiin valmistautumista ja raporttien rakentamista.
Työntekijöiden palkkatietopyyntöprosessin rakentaminen	tammimaaliskuu 2026	Prosessin, ohjeistusten ja Servicedesk -tietin luominen ja pilotointi. Vuosittaisen työntekijäviestinnän luominen.
Roolikuvausten rakentaminen ja käyttöönotto	tammitoukokuu 2026	HR voi luoda raamit ja prosessin, mutta itse kuvausten luominen vaatii paljon panostusta myös HR-tiimin ulkopuolelta.
Esihenkilöiden kouluttaminen	lokakuu 2025 - kesäkuu 2026	Syksyllä 2025 yleisluontoinen koulutus direktiivin perusteista työnantajan näkökulmasta. Täsmäkoulutuksia uusista ja muuttuvista prosesseista

9 LOPUKSI

Opinnäytetyöni osoittaa, että palkka-avoimuuden ja palkkatasa-arvon edistäminen ei ole pelkkä sääntelykysymys, vaan myös yritysten liiketoiminnallinen ja kulttuurinen valinta. Tällaiset valinnat vaikuttavat organisaation houkuttelevuuteen, henkilöstön motivaatioon ja sitoutumiseen sekä siten yrityksen pitkän aikavälin menestykseen. Direktiivi toimii tärkeänä kehityksen vauhdittajana tarjoten samalla yrityksille mahdollisuuden tarkastella ja kehittää sen toimintatapoja ja palkitsemiskulttuuria direktiivin velvoitteita laajemminkin. Tässä luvussa arvioin opinnäytetyöni onnistumista kokonaisuutena sekä esittelen tilaajalta saadun palautteen. Lisäksi tarkastelen työn tuotoksen hyödynnettävyyttä ja mahdollisia jatkokehittämisen kohteita.

9.1 Opinnäytetyöprosessi

Opinnäytetyöprosessista teki motivoivan ja mielekkään tilaajan aito tarve, aiheen ajankohtaisuus ja yhteiskunnallinen merkitys. Direktiivin täytäntöönpanosta saatavilla olevan käytännön tiedon vähäisyys lisäsi työn haastavuutta, mutta teki siitä samalla entistä palkitsevamman.

Opinnäytetyön menetelminä hyödynnettiin osallistavia työpajoja ja asiantuntijahaastattelua. Näitä valintoja arvioin jälkikäteen toimivina, sillä ne mahdollistivat moninäkökulmaisen ja kontekstiin sidotun ymmärryksen rakentumisen. Työpajojen keskustelut toivat esiin käytännöllisiä ja konkreettisia ehdotuksia palkka-avoimuusdirektiivin velvoitteiden täytäntöönpanoon liittyen. Niiden lisäksi myös osallistujien esittämät kysymykset, keskeneräiset ajatukset ja ideat olivat arvokas osa opinnäytetyöprosessia. Ne auttoivat minua hahmottamaan tilaajayrityksen tarpeita monipuolisesti ja tarkastelemaan kehittämiskohdetta eri näkökulmista, mikä vahvisti opinnäytetyön kokonaisuutta.

Vaikka työpajoissa olikin osallistujia tiimin sisältä moninainen joukko, rajoittui työpajojen tuottama sisältö vain yrityksen sisäiseen, jo olemassa olevaan tietoon ja näkemyksiin. Koen että asiantuntijahaastattelu täydensi työpajoista kertynyttä aineistoa hyvin ja yhdessä ne loivat tarpeeksi kattavan aineiston opinnäytetyön tuotoksen tueksi. Menetelmien avulla kertyvässä aineistossa korostuvat direktiivin velvoitteisiin liittyvät käytännön toteutusmahdollisuudet ja kehittämiskohteet, mikä on tämän opinnäytetyön tutkimuskysymyksen kannalta olennaista.

Vaikka menetelmät eivät kattaneet laajaa joukkoa osallistujia, ne tuottivat laadullisesti relevanttia ja tarpeeksi syvällistä aineistoa, joka soveltuu hyvin opinnäytetyöni tarpeisiin.

Jälkikäteen arvioituna työpajoihin olisi ollut hyvä varata hieman enemmän aikaa, jotta keskustelulle ja ideoinnille olisi jäänyt enemmän tilaa. Toinen mahdollinen kehittämiskohde olisi ollut osallistujien valmistautumisen tukeminen esimerkiksi ennakkotehtävän avulla. Tällöin osallistujat olisivat voineet tutustua direktiivin keskeisiin periaatteisiin jo ennen työpajaa, mikä olisi voinut syventää keskustelua ja edistää yhteisen ymmärryksen muodostumista työpajan aikana entistä tehokkaammin.

Työpajat saivat osallistujilta pääosin positiivista palautetta, ja niitä pidettiin hyödyllisinä kokonaisuuden hahmottamisen kannalta. Useat osallistujat kokivat, että työpajat auttoivat ymmärtämään palkka-avoimuusdirektiivin velvoitteita ja niiden vaikutuksia organisaation käytäntöihin. Lisäksi työpajojen valmistelua ja fasilitointia kiiteltiin selkeydestä ja johdonmukaisuudesta.

Haastatteluaineisto perustui yhden palkitsemisen asiantuntijan näkemyksiin mikä toi opinnäytetyöhön relevanttia ja käytännönläheistä asiantuntijätietoa aiheesta. Asiantuntijalla on vahva tausta ja kokemus aihepiiristä, mikä vahvisti aineiston luotettavuutta. Haastattelemalla useampaa henkilöä olisi ollut mahdollista täydentää ja laajentaa ymmärrystä aiheesta. Näin olisi saatu vielä monipuolisempia näkökulmia ja enemmän vertailupohjaa opinnäytetyön tueksi.

Hyödynsin ChatGPT-tekoälysovellusta työskentelyni tukena erityisesti tekstin kieliasun tarkastamisessa ja työn rakenteen jäsentelyn tukena. Lisäksi käytin sitä apuna työpajojen ja haastattelun aineiston teemoittelussa sekä englanninkielisen tiivistelmän kääntämisessä. Kaikki opinnäytetyön tekstit ovat kuitenkin omaa käsialaani, eikä tekoälyn käyttö vaarantanut työn luotettavuutta tai hyvän tieteellisen käytännön noudattamista.

9.2 Opinnäytetyön tuotoksen hyödyntäminen ja jatkokehitys

Tilaaajalta saadun palautteen mukaan opinnäytetyön tuotoksena syntynyt toimenpidesuunnitelma muodostaa selkeän ja toimivan kokonaisuuden, joka vastaa tilaajan tarpeeseen. Toimenpide-ehdotukset koettiin selkeinä ja relevantteina, mutta niihin olisi voinut lisätä vielä joiltain osin konkreettisempia esimerkkejä ja tarkempia kuvauksia toteutuksen tueksi. Suositusten laajuus vaihtelee, joten osa niistä on luonteeltaan helpommin toteutettavissa kuin toiset.

Yritys X:llä on edessään päätös mille tasolle se haluaa itsensä palkka-avoimuuden ja palkkatasa-arvon näkökulmasta asettaa. Riittääkö yritykselle Suomessa tai globaalisti direktiivin minimivaatimukset vai nostetaanko profiilia koko yrityksessä? Asetetaanko tavoitetaso sen maan tasolle, jolla on tiukimmat vaatimukset ja toimenpiteet tai jopa niiden yli? Kuinka paljon vaakakupissa painaa se, että toimintatavat olisivat kaikissa yrityksen toimipisteissä samantasoiset? Tämä pohdinta edellyttää myös resurssien arviointia, paikallisten lakien seuraamista ja kulttuuristen erojen huomiointia eri toimintamaissa.

Lopulliseen päätökseen varmasti vaikuttavat yrityksen toimintamaiden paikalliset lait ja asetukset, jotka tarkentuessaan tulevat määrittämään eri maiden vaadittavat toimet ja niiden laajuuden. Tämän jälkeen kokonaisarviointi on vasta järkevä toteuttaa. Muiden toimipisteiden pieni koko ja täten rajatut direktiivistä tulevat velvoitteet puhuvat sen puolesta, että työ määrän näkökulmasta ei välttämättä ole järkevää toteuttaa esimerkiksi raportointia isoimman maan vaatimusten mukaisesti. Toisaalta, jos yrityksessä saadaan otettua käyttöön prosesseja tukevat toimintatavat ja järjestelmät, voi se madaltaa kynnystä laajentaa käytäntöjä pienempiinkin maihin.

Jatkokehittämisen kannalta erityisesti esihenkilöiden koulutus ja käytännön tukimateriaalit nousevat keskeiseen rooliin uusien toimintatapojen jalkauttamisessa. Uusien toimintatapojen jälkeen olisi myös hyödyllistä ottaa käyttöön mittareita, joiden avulla yrityksessä voitaisiin seurata erilaisia palkitsemiseen, palkka-avoimuuteen tai palkkatasa-arvoon liittyviä tunnuslukuja ja niiden kehitystä. Tilaaorganisaatio voisi myös jatkaa kehittämistyötä tarkastelemalla, miten palkka-avoimuuden lisääminen vaikuttaa esimerkiksi henkilöstön sitoutumiseen, työtyytyväisyyteen tai työnantajamielikuvaan.

Opinnäytetyön aihe on erittäin ajankohtainen, sillä EU:n palkka-avoimuusdirektiivi astuu voimaan ensi vuonna ja yritysten on päivitettävä prosessejaan ja toimintatapojaan vastaamaan sen velvoitteita. Työ ei kuitenkaan rajaudu pelkästään direktiivin minimivaatimukseen, vaan tarjoaa konkreettisia tapoja kehittää palkka-avoimuutta ja palkkatasa-arvoa laajemminkin. Se voi toimia hyödyllisenä työkaluna etenkin HR-ammattilaisille ja johdolle, kun organisaatiossa halutaan kehittää palkitsemisen avoimuutta ja tasa-arvoa suunnitelmallisesti. Työ tarjoaa näkökulmia erityisesti IT-alan asiantuntijaorganisaatioiden tarpeisiin, mutta sen havaintoja ja suosituksia voidaan soveltaa myös muilla toimialoilla. Opinnäytetyö säilyttää ajankohtaisuutensa myös

direktiivin voimaantulon jälkeen, ja se voi tarjota tukea organisaatioille, jotka haluavat kehittää palkitsemisen toimintatapojaan avoimuuden ja tasa-arvon vahvistamiseksi.

LÄHTEET

Alvarado-Dupuy, F., Genevey, M., Laviera, R., Ortiz, B. & Szczerba, A. (2022). Equality Bodies and the Pay Transparency Directive: impacts and opportunities. <https://equineteurope.org/wp-content/uploads/2023/03/Equality-Bodies-and-the-Pay-Transparency-Directive-impacts-and-opportunities.pdf>

EU 2023/970. Euroopan parlamentin ja neuvoston direktiivi (EU) 2023/970, miesten ja naisten samapalkkaisuuden periaatteen soveltamisen lujittamisesta palkkauksen läpinäkyvyyden ja täytäntöönpanomekanismien avulla.

Euroopan unionin neuvosto. (2025). Palkkauksen läpinäkyvyys EU:ssa. Haettu 17.2.2025 sivustolta: <https://www.consilium.europa.eu/fi/policies/pay-transparency/>

Gofore Oyj. (2024). Työehtosopimus. Haettu 1.3.2025 osoitteesta https://gofore.com/media/gofore_tes_2024_fi_web.pdf

Hakonen, A. & Nylander, M. (2015). Yksilön näkökulma palkitsemiseen. Teoksessa A. Hakonen & M. Nylander (Toim.), *Palkitseminen ihmisten johtamisessa*. PS-kustannus.

Hakonen, A., Nylander, M. & Sweins, C. (2015). Palkitsemisen vaikuttavuus. Teoksessa A. Hakonen & M. Nylander (Toim.), *Palkitseminen ihmisten johtamisessa*. PS-kustannus.

Hakonen, N. & Moisio, E. (2015). Työehtosopimusten ja lainsäädännön vaikutukset palkitsemiseen. Teoksessa A. Hakonen & M. Nylander (Toim.), *Palkitseminen ihmisten johtamisessa*. PS-kustannus.

Hakonen, N., Hakonen, A., Hulkko-Nyman, K. & Ylikorkala A. (2014). Palkitse taitavammin: Palkitsemistavat esimiestyön ja johtamisen välineenä. Sanoma Pro Oy.

Kantojärvi, P. (2012). Fasilitointi luo uutta: Menesty ryhmän vetäjänä. Talentum.

Kehusmaa, K. (2023). Merkitykselliset tavoitteet ja mittarit työyhteisön johtamiseen. Helsingin seudun kauppakamari/Kamari Oy.

Keränen, T. (n.d.) Naisten ja miesten palkat tekniikan alalla. Haettu 4.3.2025 sivustolta: <https://www.tek.fi/fi/tietoa-tekista/tutkimus/tek-tutkii-yhdenvertaisuus-ja-tasa-arvo/naisten-ja-miesten-palkat-tekniikan-alalla>

Koivunen, T., Sippola, M., Melin, H. & Alasoini, T. (2023). Työ elää: murroksia, trendejä ja muutoksen suuntia Suomessa. Gaudeamus.

Kurronen, S. (7.12.2020). Päätetään paikan päällä – puolet suomalaisista sopisi palkoista työpaikoilla. EVA. Haettu 8.3.2025 sivustolta: <https://www.eva.fi/blog/2020/12/07/paatetaan-paikan-paalla-puolet-suomalaisista-sopisi-palkoista-tyopaikoilla/>

Laki miesten ja naisten välisestä tasa-arvosta. 609/1986.

Maaniemi, J. (2015). Oikeudenmukaisuus palkitsemisessa - mitä se on, miksi sillä on väliä? Teoksessa A. Hakonen & M. Nylander (Toim.), *Palkitseminen ihmisten johtamisessa*. PS-kustannus.

Mercer LLC. (n.d.) Accurately evaluate your jobs and new hires. Haettu 18.4.2025 osoitteesta <https://www.mercer.com/solutions/talent-and-rewards/job-architecture/job-evaluation-ipe/>

Metelinen, S. (7.4.2021). Suomalaiset kokevat eriarvoisuuden vähenevän. EVA. Haettu 8.3.2025 sivustolta: <https://www.eva.fi/blog/2021/04/07/suomalaiset-kokevat-eriarvoisuuden-vahenevan/>

Piirainen, E. & Valkama, H. (2025). Naisten ja miesten palkkaerot ovat jopa tuhansia euroja kuussa – Ylen ainutlaatuinen kone paljastaa oman alasi tilanteen. Yle. <https://yle.fi/a/74-20110973>

Pohja, S. (n.d.). Palkkatasa-arvo tekniikan aloilla – paljon puhetta vähän villoja vai miten? Haettu 4.3.2025 sivustolta: <https://www.tek.fi/fi/tietoa-tekista/tutkimus/tek-tutkii-yhdenvertaisuus-ja-tasa-arvo/naisten-ja-miesten-palkat-tekniikan-alalla>

Salminen, J. (2021). Kokemukset palkka-avoimuudesta IT-alan yrityksissä. [Amk-opinnäytetyö, Haaga-Helia ammattikorkeakoulu]. Theseus. <https://urn.fi/URN:NBN:fi:amk-2021053112689>

Sipilä, R. (11.8.2021). Hyvä palkkausjärjestelmä ratkaisee monta asiaa. Haettu 22.3.2025 sivustolta: <https://www.ekonomit.fi/blogi/palkkausjarjestelma-parantaa-tyytyvaisyytta/#714db98f>

Sistonen, S. (2008). Paranna tuloksia ja palkitse. Talentum Media Oy.

Solita Oy. (2023). Solita Oy työehtosopimus. Haettu 1.3.2025 sivustolta: https://www.solita.fi/wp-content/uploads/2023/08/Solita_TES_2023_FI.pdf

Sosiaali- ja terveysministeriö. (2018.) Selvitys palkka-avoimuudesta. *Sosiaali- ja terveysministeriön raportteja ja muistioita 41/2018*. <http://urn.fi/URN:ISBN:978-952-00-3995-0>

Sosiaali- ja terveysministeriö. (2019). Samapalkkaisuuden perusteet ja edistäminen. *Sosiaali- ja terveysministeriön raportteja ja muistioita 2018:28*. <http://urn.fi/URN:ISBN:978-952-00-4059-8>

Sosiaali- ja terveysministeriö. (2022). Samanarvoinen työ -hankkeen loppuraportti. *Sosiaali- ja terveysministeriön raportteja ja muistioita 2022:28*. <http://urn.fi/URN:ISBN:978-952-00-5439-7>

Sosiaali- ja terveysministeriö. (2024a). Samapalkkaisuusohjelma 2024-2027: Hallituksen ja työmarkkinajärjestöjen ohjelmalliset toimenpiteet. <http://urn.fi/URN:ISBN:978-952-00-6872-1>

Sosiaali- ja terveysministeriö. (2024b). Hallituksen esitys eduskunnalle laiksi naisten ja miesten välisestä tasa-arvosta annetun lain muuttamisesta (palkka-avoimuusdirektiivin kansallinen täytäntöönpano). Haettu 4.4.2025 osoitteesta: <https://stm.fi/hanke?tunnus=STM069:00/2024>

Tasa-arvovaltuutettu. (n.d.-a). Palkkaerojen syiden arviointi ja toimenpiteistä päättäminen. Haettu 16.4.2025 osoitteesta <https://tasa-arvo.fi/palkkaerojen-syiden-arviointi-ja-toimenpiteista-paattaminen>

Tasa-arvovaltuutettu. (n.d.-b). Tarkasteltavana palkat ja palkkausjärjestelmät. Haettu 16.4.2025 osoitteesta <https://tasa-arvo.fi/tarkasteltavana-palkat-ja-palkkausjarjestelmat>

Tasa-arvovaltuutettu. (2024). Tasa-arvovaltuutetun vuosikertomus 2023. *Tasa-arvojulkaisuja 2024:1*. [https://tasa-arvo.fi/documents/25249985/49416869/Tasa-arvovaltuutetun%20vuosikertomus%202023%20\(PDF\).pdf/8247e56e-97da-1261-bdab-fd0d1ff04fda/Tasa-arvovaltuutetun%20vuosikertomus%202023%20\(PDF\).pdf?t=1720524475018](https://tasa-arvo.fi/documents/25249985/49416869/Tasa-arvovaltuutetun%20vuosikertomus%202023%20(PDF).pdf/8247e56e-97da-1261-bdab-fd0d1ff04fda/Tasa-arvovaltuutetun%20vuosikertomus%202023%20(PDF).pdf?t=1720524475018)

Tasa-arvovaltuutettu. (2025). Tasa-arvovaltuutetun vuosikertomus 2024. *Tasa-arvojulkaisuja 2025:1*. [https://tasa-arvo.fi/documents/25249985/49416869/Tasa_arvovaltuutetun%20vuosikertomus%202024%20\(PDF\).pdf/72958187-3736-720a-6951-0aa21a8fbae/Tasa_arvovaltuutetun%20vuosikertomus%202024%20\(PDF\).pdf?t=1744198809298](https://tasa-arvo.fi/documents/25249985/49416869/Tasa_arvovaltuutetun%20vuosikertomus%202024%20(PDF).pdf/72958187-3736-720a-6951-0aa21a8fbae/Tasa_arvovaltuutetun%20vuosikertomus%202024%20(PDF).pdf?t=1744198809298)

Teknolomiteollisuus. (2020). Parempaa palkitsemista, parempaa tulosta: Suunnittelu- ja konsulttialan ylempien toimihenkilöiden palkitseminen. Haettu 26.2.2025 osoitteesta https://ytn.fi/wp-content/uploads/2021/02/suko_parempaa-palkitsemista-1.pdf

Tietoala Ry. (2025). Työehtosopimus. Haettu 1.3.2025 osoitteesta <https://tietoala.fi/tyoehtosopimus/>

Tilastokeskus. (2024). Työolot murrosten keskellä: Työolotutkimuksen tuloksia 1977–2023. <https://urn.fi/URN:ISBN:978-952-244-731-9>

Tutkimuseettinen neuvottelukunta. (2023). Hyvä tieteellinen käytäntö ja sen loukkausepäilyjen käsitteleminen Suomessa. *Tutkimuseettisen neuvottelukunnan julkaisuja 2/2023*. https://tenk.fi/sites/default/files/2023-03/HTK-ohje_2023.pdf

Tuulaniemi, J. (2011). *Palvelumuotoilu* (4. painos). Talentum Media Oy.

Valkama, H. (2025a). Analyysi: Palkkaero miesten hyväksi repeää jo uran alussa – naiset jäävät euroissa jälkeen heti. Yle. <https://yle.fi/a/74-20140721>

Valkama, H. (2025b). Kiistelty palkka-avoimuus taas myöhässä – viimeksi Marinin hallitus sai haukut saamattomuudesta. Yle. <https://yle.fi/a/74-20152883>

Valtioneuvosto. (2023). *Vahva ja välittävä Suomi: Pääministeri Petteri Orpon hallituksen ohjelma*. <https://urn.fi/URN:ISBN:978-952-383-763-8>

Vilkkä, H. (2021). *Tutki ja Kehitä* (5. painos). PS-kustannus.

Ylikorkala, A. & Sweins, C. (2015). Palkitsemisen kokonaisuus. Teoksessa A. Hakonen & M. Nylander (Toim.), *Palkitseminen ihmisten johtamisessa*. PS-kustannus.

Ylikorkala, A., Hakonen, A., Hakonen, N. & Hulkko-Nyman Kiisa. (2018). Kokonaispalkitsemisen johtaminen – Ohjaa tai ajaudu. Alma Talent..