

Kokemukset palkka-avoimuudesta IT-alan yrityksissä

Jessica Salminen



Tekijä Jessica Salminen	
Koulutusohjelma Liiketalouden koulutusohjelma	
Opinnäytetyön nimi Kokemukset palkka-avoimuudesta IT-alan yrityksissä	Sivu- ja liitesivumäärä 33 + 1
<p>Tässä opinnäytetyössä tutkittiin palkka-avoimuuteen liittyviä kokemuksia IT-alan yrityksissä. Aihe on ajankohtainen, sillä palkka-avoimuus ei ole ollut tyypillistä suomalaisessa työelämässä, mutta nyt asia on nostettu mediassa hiljattain useamman kerran pohdintaan ja kokemuksistaan ovat usein kertomassa nimenomaan IT-alalla toimivat yritykset. Aiheen ajankohtaisuudesta kertoo sekin, että Sosiaali- ja terveysministeriö on hiljattain perustanut työryhmän selvittämään, miten palkka-avoimuutta voitaisiin edistää lainsäädännöllisin keinoin.</p> <p>IT-ala valikoitui rajaukseksi siitä syystä, että alalta löytyy jo useampi laajempaa palkka-avoimuutta hyödyntävä yritys, jotka kertovat kokemuksistaan mieluusti. Tutkimuksen tavoitteena oli selvittää, millaisia kokemuksia IT-alan yrityksillä on palkka-avoimuuden hyödyntämisestä arjessaan. Pääkysymyksen tueksi on laadittu alakysymyksiä, joiden tarkoituksena on selvittää, miten palkka-avoimuus näkyy käytännössä, mitä palkka-avoimuus vaatii yritykseltä itseltään ja mitä hyötyä tai haasteita siihen liittyy.</p> <p>Tutkimus on toteutettu kvalitatiivisena haastattelututkimuksena keväällä 2021. Tutkimukseen on haastateltu neljää henkilöä, jotka työskentelevät palkka-avoimuutta laajemmin toteuttavassa yrityksessä IT-alalla.</p> <p>Tulosten mukaan palkka-avoimuudelle löytyy monia eri toteutustapoja. Palkka-avoimuuden toteuttaminen vaatii yritykseltä paljon viestintätaitoja, suunnitelmallisuutta ja palkkausperusteisiin panostamista. Hyötynä palkka-avoimuudelle kerrottiin palkkavääristymien poistuminen, odotuksien parempi tiedostaminen, hakijoiden luonnollinen karsiutuminen sekä palkkaan liittyvien epämääräisyyksien sekä huhujen poistuminen. Tuloksien mukaan avoimuus lisää palkkakehityksen ja palkan perusteiden selkeyttä henkilöstölle. Hyötyjen osalta haastateltavien vastauksista löytyi useampia yhtäläisyyksiä. Haasteeksi luettiin yrityksen suuri koko, palkkatason vääristyminen, nolouden tai nöyryytyksen tunteiden kokeminen ja väärään verrokkiin vertaaminen. Haasteiden osalta haastateltavien vastauksissa ei ollut paljoakaan yhtäläisyyttä, vaan kokemukset olivat hyvin pirstaleisia.</p> <p>Palkka-avoimuudessa tuntui olevan selvästi enemmän koettuja hyötyjä kuin haasteita. Tätä asetelmaa tuki niin tietoperusta, kuin haastateltavien kertomat kokemuksetkin. Tulevaisuudessa tulisi tutkia vielä miten palkka-avoimuus toimii eri aloilla, erilaisissa organisaatioissa ja työntekijöiden näkökulmasta. Vaikuttaa myös vahvasti siltä, että yhtä ainoaa toimivaa ratkaisua ja mallia ei ole löydettävissä kaikille yrityksille, vaan avoimuuden taso ja toteutustavat tulisi löytää yrityksittäin.</p>	
Asiasanat Palkka-avoimuus, palkkatietämys, palkka, palkkaus, tasa-arvo	

Sisällys

1	Johdanto	1
1.1	Tavoite ja rajaus	3
1.2	Keskeiset käsitteet.....	4
2	Palkka-avoimuus.....	5
2.1	Miten palkka-avoimuus ilmenee käytännössä organisaatioissa?	6
2.2	Palkka-avoimuuden mahdolliset hyödyt	8
2.3	Palkka-avoimuuden mahdolliset haasteet	10
3	Tutkimuksen toteutus	12
3.1	Tutkimusmenetelmän valinta	12
3.2	Tutkimuksen aineiston keruu	13
3.3	Tutkimusaineiston käsittely ja analysointi	14
4	Tutkimustulokset	16
4.1	Palkka-avoimuuden toteutustapa	16
4.2	Palkka-avoimuuden asettamat vaatimukset yritykselle	17
4.3	Palkka-avoimuuden tuomat hyödyt	18
4.4	Palkka-avoimuuteen liittyvät haasteet	20
5	Pohdinta	23
5.1	Johtopäätökset	23
5.2	Tutkimuksen luotettavuus	26
5.3	Jatkotutkimusehdotukset	28
5.4	Opinnäytetyöprosessin arviointi.....	29
5.5	Oman oppimisen arviointi ja ammatillinen kehittyminen	29
	Lähteet.....	31
	Liitteet	34
	Liite 1. Haastattelurunko	34

1 Johdanto

Palkka-avoimuus tuntuu olevan tällä hetkellä yksi kuumimmista puheenaiheista suomalaisessa työelämässä. Mediassa ilmaantuu melkein viikoittain artikkeleita, jotka käsittelevät palkka-avoimuuden puolesta puhujien näkemyksiä tai sitä vastustavien mietteitä. Samaan aikaan Sosiaali- ja terveystieteiden tutkimuskeskuksen kolmikantaisen työryhmän loppuraportista palkka-avoimuuden lisäämisestä lainsäädännöllisin keinoin odotetaan kuumeisesti. Niin palkansaajat, kuin yrityksetkin tuntuvat edelleen pohtivan kantaansa asiaan: olisiko palkka-avoimuutta lisättävä suomalaisessa työelämässä vai ei? Jos kyllä, mitä hyötyä tai mitä haittaa siitä koituisi? Olisiko lisäys tehtävä lainsäädännöllistä reittiä pitkin vai pitäisikö sen olla yrityksen oma valinta toimia avoimesti? Aihe virittää paljon avoimia kysymyksiä ja on hyvin ajankohtainen tutkittavaksi.

Palkka-avoimuushan ei ole ollut tyypillistä suomalaisessa työelämässä perinteisesti, mutta vaikuttaa siltä, että aihe on alkanut kiinnostamaan yrityksiä ja työntekijöitä hiljattain entistä enemmän. Esimerkiksi Yle on vasta helmikuussa 2021 teettänyt kyselyn, jonka avulla pyrittiin selvittämään kansalaisten ajatuksia palkka-avoimuuteen liittyen. Kyselyn mukaan kansa jakautuu kolmeen: lähes viidennes vastaajista ei osaa vielä sanoa juuta eikä jaata asiaan, mutta taas 43 % kannattaa palkkojen avoimuutta. Samassa yhteydessä Yle kertoi esimerkitapauksesta finanssialalta, jossa yritys on ottanut palkka-avoimuuden käyttöön työntekijän toiveesta. (Yle 1.2.2021.)

Talouselämä taas teetti lukijoillaan kyselyn palkka-avoimuudesta huhtikuussa 2021, johon vastasi yli tuhat lukijaa. Vastaajista 51 % oli sitä mieltä, että kaikkien palkkojen ei pitäisi olla avointa tietoa. Kuitenkin samaan aikaan 59 % oli valmis kertomaan oman palkkansa muille. Kyselyyn vastanneista suurin osa oli miehiä. Näkemys naisten ja miesten välillä eroaa myös räikeästi: vastanneista naisista palkka-avoimuutta kannattaa 59 % prosenttia, kun taas miehistä vain 38 %. (Talouselämä 14.4.2021.) Ylen sekä Talouselämän teettämien kyselyiden nojalla voidaan todeta, että mielipiteet vaihtelevat edelleen räikeästi riippuen vastaajan taustasta.

Palkoista myös puhutaan nykyään yhä enemmän yleisesti. Etenkin nuoret keskustelevat palkoista mielellään ja selvittävät eri yritysten maksamia palkkoja vastaavista tehtävistä ja tekevät paljon vertailua yritysten välillä. (Ylikorkala ym. 2018, 114.) Vaikuttaa siis siltä, että asian tiimoilla on tapahtumassa myös kulttuurista murrosta nuorempien sukupolvien siirtyessä työelämään. Palkat eivät ehkä enää olekaan niin järkyttävä tabu, mitä suomalaisessa työelämässä on totuttu ehkä ennen ajattelemaan. Samansuuntaista osoittaa Ta-

louselämän teettämä tutkimus, josta ilmeni että ikä oli myös vaikuttava tekijä palkka-avoimuuden puolesta puhujilla: eniten kannatusta avoimuus sai alle 40-vuotiaiden keskuudessa. Eräs kyselyyn vastanneista tuumasi, että ”Tämä lienee jonkinlainen sukupolvikysymys. Palkasta kyräileminen ja ’se on multa pois jos sä saat enemmän’ -ajattelu ei ole enää yhtä voimissaan kuin ehkä aiemmin”. (Talouselämä 14.4.2021.)

Myös amerikkalaisen tutkimuksen mukaan palkkasalailuun perinteisesti liitettävät organisaattorinen kontrolli ja työntekijöiden yksityisyys ovat muuttumassa merkityksettömiksi uuden sukupolven mielestä. Näitä asioita ei enää arvosteta samalla tavalla kuin ennen ja palkkasalailuun liittyvä auktoriteetti kyseenalaistetaan. Kyse on pitkälti milleniaalien tottumuksesta elää helposti saatavilla olevan tiedon aikakaudessa. (Trotter, Zacur & Stickney 2017, 9.) Milleniaalien vaatimukset saada tietoa nopeatempoisesti ja kaikesta heijastuvat siis todennäköisesti vahvasti myös tulevaisuuden työelämään. Milleniaalilla tarkoitetaan n. vuosina 1980-2000 syntynyttä sukupolvea (Finto 2021).

Aiheen ajankohtaisuudesta kertoo myös se, että Sanna Marinin hallitus on ottanut palkka-avoimuuden edistämisen lainsäädännöllisin keinoin hallitusohjelmaansa. Hallitusohjelman kohdassa ”3.5 Luottamuksen ja tasa-arvoisten työmarkkinoiden Suomi” yhtenä tavoitteena on saada Suomi tasa-arvon kärkimaaksi. Tuon tavoitteen yhtenä keinona on listattu palkka-avoimuus. Suomen hallituksen hallitusohjelman mukaan, jos palkka-avoimuutta lisättäisiin yleisesti työelämässä, pystyttäisiin paremmin torjumaan palkkasyrjintää ja perusteettomia palkkaeroja (Valtioneuvosto 2019). Palkkasyrjintä liittyy vahvasti sukupuolten välisiin palkkaeroihin, ja perusteettomat palkkaerot taas siihen, että henkilöt omaavat erilaisia palkkaneuvottelutaitoja.

Samanlaista kehityspainetta tulee Euroopan komission suunnaltakin. Euroopan komission läpinäkyvyyssuositus linjaa palkka-avoimuuden tärkeäksi keinoksi syrjinnän torjumisessa ja tasa-arvon edistämisessä. Suositus on annettu jo vuonna 2014. (Euroopan komission suositus miesten ja naisten samapalkkaisuuden periaatteen lujittamisesta läpinäkyvyyden avulla 2014/124/EU.)

Opinnäytetyössä tutkittiin tätä aihetta nimenomaan sen ajankohtaisuuden takia, sekä siitä syystä, että olisi hyvä laajentaa ymmärrystä siitä, mikä vaikutus palkka-avoimuudella on käytännön työelämässä. Ilmapiiri tuntuu tällä hetkellä vahvasti liputtavan palkka-avoimuuden puolesta, mutta tutkimuksessa pyritään selvittämään, mitkä ovat sen todelliset hyödyt ja toisaalta sen mukanaan tuomat haasteet yritykselle käytännön arjessa.

1.1 Tavoite ja rajaus

Opinnäytetyön tavoitteena oli selvittää, mikä merkitys palkka-avoimuudella on IT-alan yrityksissä. IT-ala valikoitu rajaukseksi sen takia, että sen alan yrityksille palkka-avoimuus tuntuu olevan toistaiseksi vielä tyypillisempää kuin monelle muulle alalle yksityisen puolen yrityksissä.

Julkisella sektorilla työntekijöiden palkat ovat palvelussuhteen laadusta riippumatta nimikirjalain mukaan julkisia (Nimikirjalaki 24.11.1989/1010). Kyse onkin siis yksityiselle sektorille ajankohtaisesta asiasta.

Vaikka IT-alan yritykset ovatkin muita aloja edistyneempiä palkka-avoimuuden suhteen, on trendi tälläkin alalla kuitenkin vasta kasvamaan päin. Tekniikan akateemisten teettämän työmarkkinatutkimuksen mukaan 39 % on tyytymätön työpaikkansa palkka-avoimuuteen. Vajaa kolmannes toteaa, ettei osaa sanoa onko tyytyväinen tilanteeseen vai ei. (STT 6.4.2021.) Tekniikan akateemiset on diplomi-insinöörien, arkkitehtien ja vastaavan maattisluonnontieteellisen tutkinnon suorittaneiden sekä näiden alojen opiskelijoiden ammattijärjestö (TEK 2021).

Tutkimuksen tavoitteena oli selvittää, millaisia kokemuksia IT-alan yrityksillä on palkka-avoimuuden hyödyntämisestä arjessaan. Pääkysymyksen tueksi laadin alakysymyksiä (taulukko 1), joiden tarkoituksena on selvittää, miten palkka-avoimuus näkyy käytännössä yrityksissä, mitä palkka-avoimuus vaatii yritykseltä itseltään ja mitä hyötyä tai haasteita siihen liittyy.

Peittomatriisissa esiintyvät haastatteluteemat löytyvät liitteistä (Liite 1).

Taulukko 1. Peittomatriisi.

Kysymykset	Tietoperusta (luku)	Tulokset (luku)	Haastatteluteema
Miten palkka-avoimuus näkyy käytännössä tutkittavassa organisaatiossa?	2.1	4.1	2
Mitä palkka-avoimuus vaatii organisaatiolta?	2.1	4.2	3
Mitä hyötyä palkka-avoimuudesta on?	2.2	4.3	4
Mitä haasteita palkka-avoimuuteen liittyy?	2.3	4.4	5

1.2 Keskeiset käsitteet

Opinnäytetyön keskeisiä käsitteitä ovat palkka-avoimuus ja palkkatietämys.

Palkka-avoimuudella tarkoitetaan sitä, miten palkkaukseen liittyvää tietoa on saatavilla yrityksessä ja miten sitä jaetaan viestinnän keinoin henkilöstölle. Käytännössä palkka-avoimuudella tarkoitetaan siis sitä, kuinka avointa tai salaista palkkaukseen liittyvä viestintä yrityksessä on. (Moisio ym. 2012, 27-28.)

Palkkatietämys tarkoittaa sitä, että työntekijä tuntee yrityksen perusteet palkan määräytymiselle sekä ymmärtää palkkajärjestelmän tarkoituksen ja toiminnan. Työntekijä myös tietää, miten oma suoritus vaikuttaa palkkaukseen. Esimerkiksi työntekijän tulisi tietää, missä vaiheessa vuotta palkankorotuksista päätetään ja kuka päätökset tekee. (Hakonen, Hakonen, Hulkko-Nyman, Ylikorkala 2014, 27.; Moisio ym. 2012, 4) Yrityksen näkökulmasta läpinäkyvien palkkaperusteiden avulla voidaan viestiä henkilöstölle siitä, millaista osaamista ja työsuoritusta omassa organisaatiossa arvostetaan. Työntekijälle palkkatietämyksestä taas on hyötyä siinä mielessä, että tieto palkan perusteista parantaa henkilöstön käsitystä siitä, miten omaan palkkaan voi vaikuttaa. Parhaimmillaan tällainen voi motivoida henkilöä parempiin suorituksiin ja vaativimpien työtehtävien tavoitteluun. (Moisio ym. 2012, 4.)

2 Palkka-avoimuus

Palkka-avoimuuden tilaa on hyvä alkuun tarkastella laajemmin, eli koko suomalaisen työelämän näkökulmasta. Suomalaisessa työelämässä ei oikeastaan ole yleensä tapana puhua palkoista avoimesti. Suomalaisten valmiutta palkka-avoimuuden lisäämiseksi on selvitetty mm. STTK:n toimesta vuonna 2016. Kyselyssä STTK kysyi, ”Tulisiko palkkasalaisuus poistaa tasa-arvon edistämiseksi?”. Kyselyyn vastanneista 58 % vastasi myöntävästi, 36 % kieltävästi ja 6 % ei osannut sanoa. (STTK 16.10.2018.) Kyselyn tulosten perusteella voisi siis todeta niukan enemmistön kannattavan palkka-avoimuuden lisäämistä suomalaisessa työelämässä ainakin tasa-arvon edistämisen näkökulmasta.

Suomalaisesta lainsäädännöstä löytyy niukasti kohtia palkka-avoimuuden edistämiseksi. Lähimpänä aihetta liippaa tasa-arvolain mukaiset vaatimukset tasa-arvoiselle palkkaukselle naisten ja miesten välillä. Tasa-arvolaki velvoittaa mm. laatimaan tasa-arvo ja yhdenvertaisuussuunnitelman, johon kuuluu osana palkkakartoitus, ja tiedottamaan näistä henkilöstölle. Näin ollen laki edesauttaa palkka-avoimuutta tietyllä tapaa. (Laki naisten ja miesten välisestä tasa-arvosta 8.8.1986/609.) Amerikkalaisen PayScalen teettämän tutkimuksen (2021, 38) mukaan palkka tasa-arvo koettiin hyvin tärkeäksi nimenomaan IT-alan yritysten keskuudessa: asiaa piti tärkeänä 44% vastaajista.

Toinen palkka-avoimuutta pinnalta raapaiseva kohta suomalaisessa lainsäädännössä löytyy yhteistoimintalaista. Yhteistoimintalain mukaan työnantajan on kerran vuodessa annettava kunkin henkilöstöryhmän edustajalle tilastotiedot hänen edustamansa henkilöstöryhmän kaikille työntekijöille maksetuista palkoista. Edustajille annettavien palkkatietojen henkilöstö- tai ammattiryhmittely on kuitenkin lain mukaan laadittava niin, että siitä ei käy ilmi yksittäisen työntekijän palkkatietoja. (Laki yhteistoiminnasta yrityksissä 334/2007.) Lain säädös ei siis kuitenkaan edistä koko yrityksen henkilöstön kattavaa palkka-avoimuutta, vaan ainoastaan heidän valitulle edustajalleen jaettua tietoa ja tämäkin vain siinä tapauksessa, että yrityksen toimintaan sovelletaan yhteistoimintalakia ja siellä on työntekijöilleen edustaja valittuna.

Valtioneuvoston teettämän tutkimuksen mukaan lainsäädännön lisäksi palkka-avoimuuden saattavat vaikuttaa suomalaisessa työelämässä tyypilliset kollektiivisopimukset. Tutkimuksen mukaan noissakin sopimuksissa määräykset liittyvät usein nimenomaan luottamusmiehen tiedonsaantioikeuteen; yksittäisen työntekijän tiedonsaantioikeutta ei työehtosopimuksissa taas ole säännelty sen erikoisemmin. (Sosiaali- ja terveysministeriö 2018, 51.)

Tutkimuksessa rajaukseksi syntynyttä IT-alaa ja sen toimijoita sitoo alan yleissitova Tietotekniikan palvelualan työehtosopimus (YTN 2021). Työehtosopimuksessa ei ole esitetty vaatimuksia palkka-avoimuuteen liittyen (Tietotekniikan palvelualan työehtosopimus 2020, 45).

Palkka-avoimuus liittyy myös vahvasti palkkatietämyksen termiin: mitä avoimempaa palkkauksesta viestiminen on, sitä korkeammalle tasolle henkilöstön palkkatietämys kasvaa. Palkkatietämys Suomessa tutkimuksessa (Moisio ym. 2012) pyrittiin selvittämään palkka-avoimuuden kokemuksia Suomessa. Tutkimukseen osallistui 20 suomalaista yritystä eri sektoreilta. Tutkimuksessa selvisi, että palkka-avoimuuteen liittyvä asioita arvioidaan hyvin vaihtelevasti, mutta koko aineiston osalta palkka-avoimuus on melko matalalla tasolla. Suurin osa tutkimukseen vastanneista arvioikin, että tietoa on usein saatavilla tarvittaessa, mutta yritys harvoin itse huolehtii palkitsemisasioiden viestinnästä aktiivisesti. Vain 20 % vastaajista arvioi, että heidän organisaatiossaan on pidetty hyvää huolta viestinnästä palkitsemiseen liittyvissä asioissa. (Moisio ym. 2012, 28.)

Samaisessa tutkimuksessa on selvitetty myös yritysten linjauksia siitä, missä palkkausasioissa ollaan avoimia ja missä ei. Tutkimuksessa on tiedusteltu, ovatko palkkojen suuruudet, palkkataulukot, palkan perusteet ja palkka- sekä korotustilastot henkilöstön tiedossa. Tutkimuksen yritysten kohdalla yksityisen sektorin yritysten toimihenkilöiden ja työntekijöiden palkkajärjestelmissä työehtosopimukset ja niissä eriteltyt palkkaperusteet näyttelevät isoa roolia. Ne ovat kaikkien saatavilla ja nähtävillä, mutta yksittäisten henkilöiden palkat ja tilastotiedot taas ovat visusti salaisia. (Moisio ym. 2021, 30.)

Usein palkanosana on myös yrityskohtainen tai markkinaperusteinen osuus, jonka perusteet tai suuruudet usein eivät ole avoimia. Avoimuuden puute näkyy eniten ylempien toimihenkilöiden palkkajärjestelmissä, joissa välttämättä mikään edellä mainittu tieto palkkaukseen liittyen ei ole saatavilla henkilöstölle. (Moisio ym. 2012, 30.)

2.1 Miten palkka-avoimuus ilmenee käytännössä organisaatioissa?

Palkka-avoimuutta voi ajatella tietynlaisena toteutuksen kirjona, jonka toteutuksen eri asteikoille yritys voi asettautua. Tällaista jaottelutapaa edustaa myös PayScalen teettämä tutkimus, jonka mukaan asteikko on viisiportainen. Tutkimuksen mukaan käytännössä ensimmäisellä tasolla yritys on, jos se vain kertoo mitä palkkakuitilla on odotettavissa. Tällöin palkka-avoimuus on siis aika minimissään. Toisella tasolla ollessaan yritys jakaa jo tietoa siitä, miten alalla yleensä palkitaan, jotta henkilöstö pystyy vertailemaan omaa

palkitsemistaan siihen. Kolmannelle tasolle päästääkseen yrityksellä tulisi olla jo suunnitelma palkitsemiselle ja sen pitäisi jakaa tietoa yrityksen palkkaluokista yksilöille tarvittaessa, mutta ei kuitenkaan kaikille yhteisesti. Neljännen tason yrityksen palkitsemissuunnitelma tukee jo yrityksen arvoja, edistää henkilöstöstrategiaa ja on avoin henkilöstölle. Kaikista avoimimmalla tasolla yritys olisi, jos sen palkkaluokat ja yksittäisten ihmisten palkkoja koskeva informaatio olisi kaikkien työntekijöiden saatavilla. (PayScale 2021, 43). Tämä on yhdenlainen jaottelu siitä asteikosta, miten palkka-avoimuuden toteutustavat voivat vaihdella yrityksissä.



Kuvio 1. Mukailen PayScalen asteikko palkka-avoimuudelle (2021)

Palkka-avoimuus ei siis ole joko-tai valinta yritykselle, vaan yritykset toteuttavat sitä valitsemallaan tavalla haluamassaan laajuudessa. Suositeltavan palkka-avoimuuden tason määrittely ei ole yksiselitteinen ja siihen ei voi antaa yleispätevää, kaikille yrityksille toimivaa ratkaisua. Ratkaisu on etsittävä nimenomaan tietylle yritykselle toimivista ratkaisuista ja käytännöistä. (Ylikorkala ym. 2018, 59.) Samaa toteaa amerikkalainen tutkimus, jonka mukaan ei voida antaa universaalia suositusta palkka-avoimuuden hyödyntämisestä yrityksille. Tutkimuksen mukaan olisi tärkeää miettiä yrityksessä voimassaolevaa palkitsemis- sekä suorituksen mittausstrategiaa ennen päätöksiä laajemmasta palkka-avoimudesta. (Grasser, Newman & Xiong 2021, 26.) Päädyttäisiin yrityksessä minkä tasoiseen avoimuuteen tahansa, aina on syytä huolehtia, että palkkauksen perusteet ovat kunnossa, jotta palkkaus- ja palkitsemisjärjestelmä kestää tarkastelun päivänvalossa.

Heislerin kirjoittaman tutkimuksen mukaan (Business Horizons 2021, kappale 7) päättyy yritys minkä tasoiseen avoimuuteen tahansa, on sen huolehdittava kommunikoinnista selkeästi ja tarpeeksi usein työntekijöille sekä muille sidosryhmille siitä, mitä ja miksi ollaan tekemässä.

PayScalen teettämän tutkimuksen mukaan harva yrityksistä julkaisee palkkatietoja tai edes määrittelee palkitsemisen ohjeita tai perusteita, mutta kuitenkin suurin osa yrityksistä haluaa lisätä läpinäkyvyyttä palkitsemisessaan. Tutkimuksessa selvinneiden tilastojen muuttumattomuus vuosien aikana enteilee sitä, että palkka-avoimuuden edistäminen on kuitenkin hidastempoinen prosessi. (PayScale 2021, 43.)

2.2 Palkka-avoimuuden mahdolliset hyödyt

Kun kirjallisuudesta pyrkii selvittämään palkka-avoimuuden tuomia mahdollisia hyötyjä, törmää moneen seikkaan, joihin liittyy vahvasti avoimuuden tuoma ja mahdollistama tieto. Tieto ja tietämys yrityksen palkkauksesta, palkitsemisesta kokonaisuudessaan sekä sen prosesseista vaikuttaa vahvasti sen vaikuttavuuteen, yksilön motivaatioon, palkkatyytyväisyyteen sekä yritykseen sitoutumiseen. Tiedolla saatetaan pystyä vaikuttamaan myös ihmisen oikeudenmukaisuuden tunteeseen. Yhtenä isona tavoitteena ja hyötynä palkka-avoimuudelle luetellaan myös palkkasyrjinnän eli perusteettomien palkkaerojen kitkeminen pois työelämästä.

Tieto palkitsemista ja sen prosesseista lisää palkitsemisen vaikuttavuutta. Olennaista on, että tiedetään mihin palkkaus perustuu ja henkilöstö pystyy luottamaan, että palkitsemisesta huolehditaan yrityksessä johdonmukaisesti. (Ylikorkala ym. 2018, 58.)

Samansuuntaista kertoo Sosiaali- ja terveysministeriön teettämä selvitys palkka-avoimuudesta, jonka mukaan järjestelmän soveltamisen oikeudenmukaisuuden varmistaminen on yksi syy lisäämään palkkatasoon ja palkkausjärjestelmään liittyvää tyytyväisyyttä. Muita tyytyväisyyteen vaikuttavia tekijöitä tutkimuksen mukaan ovat peruspalkkaukseen ja suoriin tulokseen liittyvän tietämyksen lisääntyminen ja palkka-asioista viestimisen avoimuus. Avoimuus siis parantaa henkilöstön palkkatietämystä, joka taas lisää palkkatyytyväisyyttä. Palkkatyytyväisyydellä taas voi olettaa olevan vaikutusta kokonaisvaltaiseen työtyytyväisyyteen. (Sosiaali- ja terveysministeriö 2018, 12; 64.)

Järjestelmän soveltamisen oikeudenmukaisuudesta huolehtiminen liittyy myös vahvasti syrjinnän pelkoon palkkausasioissa. Yhdeksi palkka-avoimuuden hyödyksi onkin tuotu

vahvasti esille mahdollisen palkkasyrjinnän havaitseminen. Esimerkiksi tasa-arvovaltuutettu kommentoi Sosiaali- ja terveysministeriön selvityksessä, että syrjintätilanteet jäävät usein havaitsematta palkkausjärjestelmien huonon läpinäkyvyyden vuoksi ja toisaalta niihin on myös vaikea puuttua samaisesta syystä (Sosiaali- ja terveysministeriö 2018, 9). Amerikkalaisenkin tutkimuksen mukaan palkka-avoimuudella voidaan vähentää epäoikeudenmukaisuutta palkoissa (Trotter, Zacur & Stickney 2017, 9). Palkka-avoimuuden yhdeksi tavoitteeksi ja sitä kautta hyödyksi voikin siis listata palkkasyrjinnän vähentämisen.

Sosiaali- ja terveysministeriön selvityksen eräitä havaintoja oli myös se, että mitä avoimemmin yritys viestii palkkaukseen liittyvistä asioista, sen sitoutuneempi henkilöstö on. (Sosiaali- ja terveysministeriö 2018, 12.) Voidaan siis todeta, että paremmalla palkka-avoimuudella voi siis olla vaikutusta myös henkilöstön sitoutumisen asteeseen.

Palkka-avoimuus ja palkkatietämys ovat vahvasti kytköksissä toisiinsa ja niiden vaikutusta voi käsitellä myös niiden puutteen aiheuttaman haitan näkökulmasta: jos palkkaukseen liittyvistä asioista ei keskustella yrityksessä avoimesti, ei myöskään henkilöstön palkkatietämys pääse kehittymään (Sosiaali- ja terveysministeriö 2018, 14). Samaisessa tutkimuksessa on todettu, että joidenkin tutkimusten mukaan yhtenä haittana voisi pitää sitä, että palkka-avoimuuden puuttuessa henkilöstö saattaa yliarvioida kollegoidensa palkkatasoa, mikä taas voi aiheuttaa turhaa tyytymättömyyttä yrityksessä (Sosiaali- ja terveysministeriö 2018, 12). Amerikkalaisen tutkimuksen mukaan yhden yrityksen sisälläkin saattaa esiintyä paljon vääriä oletuksia niin omien esihenkilöiden, kuin kollegoidenkin palkkoja kohtaan. Samaisen tutkimuksen mukaan tulosten mukaan useammat työntekijät olisivat paremmassa asemassa, jos työnantajat lisäisivät läpinäkyvyyttä palkkaukseen liittyvissä asioissa. (Cullen & Perez-Truglia 2018, 44.)

Useampien tutkimusten mukaan tieto lisää motivaatiota, ja motivaatio taas on tärkeää työssä. Palkitsemisjärjestelmä voi vaikuttaa yksilöiden motivaatioon ainoastaan silloin, kun sen perusteet tunnetaan hyvin. (Ylikorkala ym. 2018, 59.)

Tiedon jakamisella yritys voi myös vaikuttaa yksilön oikeudenmukaisuuden tunteeseen palkitsemisesta. Yksilö arvioi usein palkkaukseen ja palkitsemiseen liittyvien päätösten johdonmukaisuutta, puolueettomuutta ja tarkkuutta. Näihin asioihin liittyvä tieto ja yksilön omat kokemukset muodostavat oikeudenmukaisuuden tunteen, joka kuitenkin kaikilla on hyvin yksilöllinen. Jos tietoa ei olisi saatavilla, henkilöstö saattaa usein perustaa omat oletuksensa palkitsemisesta väärin oletuksiin tai kahvihuoneessa kuultuihin huhupuheisiin. Kahvihuoneessa mahdollisesti kuullun virheellisen tiedon leviäminen on vielä haitallisempaa kuin tietämättömyys (Ylikorkala ym. 2018, 60-61).

Laajemmalla palkka-avoimuudella voidaankin rakentaa luottamusta ja se pakottaa yrityksen myös tarkastelemaan henkilöstönsä palkkaeroja - ovatko ne oikeutettavissa jollain tavalla, vai pitäisikö niitä mahdollisesti korjata? (Ylikorkala ym. 2018, 59-60.) Vaikka päädyttäisiin äärimmäiseen avoimuuteen kertomalla yksilöiden palkkoja euromääräisesti, on siinäkin tapauksessa perusteluiden kertominen keskeistä.

Palkka-avoimuudesta saattaa olla myös hyötyä rekrytoinnissa. Amerikkalaisen tutkimuksen mukaan palkka-avoimuus saattaa olla erottava tekijä rekrytoinnissa ja myös nuorten nykyisten työntekijöiden yrityksessä pitämisessä. Nuorempi sukupolvi nimittäin enenevässä määrin tuntuu olevan palkka-avoimuuden puolella. (Trotter, Zacur & Stickney 2017, 9.)

2.3 Palkka-avoimuuden mahdolliset haasteet

Yhtenä palkka-avoimuuden haasteena voisi pitää viestinnän oikeaa mitoittamista sekä oikeiden kanavien hyödyntämistä siinä. Tuotantotalouden laitoksen teettämän tutkimuksen mukaan vain alle 20 % vastaajista oli sitä mieltä, että heidän työskentelemässään yrityksessä pidetään huolta henkilöstön palkkatietämyksestä. Saman tutkimuksen mukaan Intranettiä pidettiin yhtenä tärkeimpänä palkkaustiedon jakamiskeinona yritysten puolesta. Tämä on kuitenkin ongelmallista, sillä 37 % kyselyyn vastanneista ei koskaan käytä intranettiä palkkatiedon lähteenä. (Moisio ym. 2012, 74.)

Tieto toisten palkoista ei automaattisesti lisää tyytyväisyyttä, vaan reaktio voi olla myös päinvastainen. Jos työntekijä saa tietää palkkansa olevan huonompi kuin muiden vastaavaa työtä tekevien, tulee hän todennäköisesti lähinnä tyytymättömäksi. Palkitsemisjärjestelmän tuleekin itsessään olla kunnossa, jotta jaettu tieto ei vain lisää tuskaa. (Ylikorkala ym. 2018, 60.) Saman suuntaista kertoo amerikkalainen tutkimus. Tutkimuksen mukaan myös yrityksen tulisi miettiä nimenomaan omaa palkkausstrategiaansa, kun pohditaan palkka-avoimuuden hyödyntämistä yrityksessä. Tutkimuksessa on tuotu ilmi, että palkka-avoimuus voi olla haitallista, mikäli työntekijät palkka-avoimuuden johdosta havaitsisivat, että he ovat alipalkattuja suoritukseensa nähden - eli että palkitsemisstrategiassa olisi periaatteessa jotain vialla. Tällä voi tyypillisesti olla negatiivista vaikutusta henkilöstön motivaatioon. (Grasser ym. 2021, 26.)

Palkka-avoimuuden yhtenä tuomana haasteena voi olla se, että yksilöt usein arvottavat oman työpanoksensa paljon paremmaksi kuin toisten. Näin ollen yksilöistä saattaa tuntua,

että he ovat ”jämähtäneet” samaan palkkaluokkaan toisten kanssa pelkästään palkka-avoimuuden vuoksi. Näin ollen palkka-avoimuus voi toisaalta tuoda myös huolta henkilös-
tölle siitä, huomioidaanko heidän oma työpanoksensa varmasti reilulla tavalla yrityksessä.
(Business Horizons 2021, kappale 5.)

Yhtenä haasteena usein kerrotaan olevan yksityisyyden suojan loukkaaminen. Palkka-
avoimuuden lisäämiseen tähtäävät toimet vaatisivat nimittäin palkkatietojen käsittelyä,
mutta käsittelyä vastustetaan usein vetoamalla yksityisyyden suojan loukkaamattomuus-
teen. EU:n tietosuojasetuksen ja esimerkiksi aiemmin mainitun Euroopan komission an-
taman suosituksen palkka-avoimuudesta suhde ei ole valitettavasti selkeä. Sosiaali- ja ter-
veysministeriön teettämän tutkimuksen mukaan palkka-avoimuuden ja tietosuojasetuk-
sen suhdetta olisi puntaroitava ihmis- ja perusoikeuksien yhteensovittamisen kautta. (So-
siaali- ja terveysministeriö 2018, 18.)

3 Tutkimuksen toteutus

Tässä opinnäytetyössä tutkittiin palkka-avoimuuden merkitystä it-alan yrityksille. Tutkimuksessa tutkittiin palkka-avoimuuden tuomia hyötyjä ja haasteita IT-alan yrityksissä haastatteleamalla yrityksiä, joissa palkka-avoimuutta hyödynnetään arjessa yleistä tapaa laajemmalla tasolla. Lisäksi tutkittiin sitä, mitä laajemman palkka-avoimuuden toteuttaminen vaatii yritykseltä ja miten sitä voidaan toteuttaa. Tutkimus toteutettiin kvalitatiivisilla haastatteluilla huhtikuussa 2021. Haastateltujen kuvaukset löytyvät luvusta 3.1.

Tässä luvussa esitellään opinnäytetyön tutkimusmenetelmät sekä aineiston keruu-, käsittely- ja analysointimenetelmät perusteluineen.

3.1 Tutkimusmenetelmän valinta

Tutkimus on toteutettu laadullisella tutkimusmenetelmällä. Tutkimuksen tavoitteet määrittävät tutkimusmenetelmän valinnan, sillä tutkimuksessa ei pyritä tilastollisesti yleistämään mitään, vaan pyritään tutkimaan ja ymmärtämään tiettyä ilmiötä sekä siitä aiheutuvia seurauksia mahdollisimman hyvin. Tutkimuksen tavoitteena on selvittää syvällisiä kokemuksia ja näkemyksiä palkka-avoimuuden tuomista hyödyistä ja haitoista IT-alalla, johon laadullinen tutkimus toimii määrällistä tutkimusta lähtökohtaisesti paremmin tässä tapauksessa. Trockim ja Donnelly (2008) ovat esittäneet yhdeksi perusteeksi hyödyntää laadullista tutkimusta menetelmänä sen, että ilmiöstä ei ole tietoa, teorioita tai tutkimusta pahemmin saatavilla (Kananen 2014, 17). Tästäkin syystä laadullinen tutkimus sopii hyvin menetelmäksi, sillä palkka-avoimuudesta saatavaa tutkimustietoa on vielä toistaiseksi niukasti saatavilla.

Laadullisessa tutkimuksessa ei pyritä tilastollisiin yleistyksiin vaan sen sijaan pyritään kuvaamaan ilmiötä tai tapahtumaa. Tavoitteena voi olla myös tietyn toiminnan ymmärtäminen tai teoreettisesti mielekkään tulkinnan synnyttäminen jollekin ilmiölle. Koska laadullisessa tutkimuksessa pyritään saamaan mahdollisimman kattava ymmärrys tutkittavasta ilmiöstä, on tärkeää, että tiedonantajana toimivat ihmiset tietävät mahdollisimman paljon ilmiöstä tai heillä on siitä kokemusta. Tästä syystä tiedonantajien valitsemisen tulee olla harkittua ja tarkoitukseen sopivaa. (Tuomi & Sarajärvi 2018, 98.) Tutkimuksessani olen haastatellut palkitsemisen parissa työskenteleviä tai niistä päättäviä henkilöitä IT-alan yrityksistä, joissa palkka-avoimuutta hyödynnetään jollain tavalla. Näin ollen haastateltavilta saadaan aitoja kokemuksia ja näkemyksiä kyseisestä ilmiöstä.

Haastateltava A on IT-alalla toimivan n. 500 henkilöä työllistävän yrityksen henkilöstöjohtaja. Haastateltava on työskennellyt yrityksessä useamman vuoden, mutta henkilöstöjohtajan roolissa reilu vuoden. Yrityksen palkitsemisasiosta huolehtiminen kuuluu haastateltavan vastuualueeseen yhdessä yrityksen toimitusjohtajan kanssa. Urallaan haastateltava on aiemminkin työskennellyt palkitsemiseen liittyvien teemojen parissa muissakin yrityksissä.

Haastateltava B on IT-alalla toimivan 1500 henkeä työllistävän globaalien yrityksen Helsingin toimiston toiminnoista vastaava partneri. Haastateltava on työskennellyt yrityksessä kuusi vuotta. Hänen vastuulleen kuuluu huolehtia mm. siitä, että yrityksen palkkaus pysyy halutulla tasolla suhteessa muuhun markkinaan ja että palkitsemiseen liittyviä asioita kehitetään yrityksessä avoimesti. Ennen nykyistä rooliaan tutkittavassa organisaatiossa haastateltava on työskennellyt muissa saman alan yrityksissä esihenkilötehtävissä, joissa on ollut mukana päättämässä johdettaviensa palkitsemisesta.

Haastateltava C on IT-alalla toimivan 25 henkeä työllistävän yrityksen toimitusjohtaja ja perustaja. Haastateltava on ollut mukana aktiivisessa roolissa nykyisen palkkamallin kehittämisessä yrityksessä. Roolinsa puolesta hän on asettanut reunaehdot palkkamallin kehittämiselle. Haastateltava on ollut pitkään alalla ja työskennellyt ohjelmistokehittäjänä ennen nykyistä rooliaan yrityksen johdossa.

Haastateltava D on IT-alalla toimivan 41 henkilöä työllistävän yrityksen toimitusjohtaja. Haastateltava on työskennellyt yrityksessä vuodesta 2012 ja toimitusjohtajan tehtävässä noin vuoden ajan. Hän on ollut mukana kehittämässä nykyistä palkkamallia ja vastaa edelleen osittain päätöksenteosta palkitsemiseen liittyvissä asioissa yhdessä muun työryhmän kanssa.

3.2 Tutkimuksen aineiston keruu

Aineiston keruumenetelmäksi valikoitu haastattelu. Haastattelut ovat yksiä tyypillisimpiä kvalitatiivisen tutkimuksen tiedonkeruumenetelmiä (Kananen 2014, 71). Haastattelun tarkoituksena on saada mahdollisimman paljon tietoa tutkittavasta ilmiöstä. Jotta tuohon tavoitteeseen päästään, on haastattelukysymykset hyvä antaa ennakkoon tiedoksi haastateltaville. Haastattelun etuna on se, että siihen voidaan valita nimenomaiset haastateltavat, joilla on kokemusta ja tietoa tutkittavasta ilmiöstä. Haastattelun etuna on myös sen joustavuus: haastattelijalla on mahdollisuus toistaa kysymys, tarkentaa termistöä ja käydä keskustelua haastateltavan kanssa. (Tuomi & Sarajärvi 2018, 85-86.)

Tässä tutkimuksessa tutkittiin nimenomaan tutkittavasta ilmiöstä koituneita hyötyjä ja haasteita, joten haastattelun avulla päästiin tutustumaan ilmiöön ja kokemuksiin siitä kattavasti. Haastattelut sovittiin sähköpostilla ja LinkedInissa, jonka kautta myös haastattelun teemat oli mahdollista kertoa haastateltaville etukäteen. Etukäteen sovittiin myös, että haastattelut nauhoitettaisiin aineiston keruuta varten.

Haastattelun eri muodoista tutkimukseen valikoitui hyödynnettäväksi teemahaastattelu. Teemahaastattelu eli puolistrukturoitu haastattelu on lähellä syvähaastattelua. Teemahaastattelussa hyödynnetään etukäteen valittuja isompia teemoja, joiden avulla edetään haastattelussa. Näiden lisäksi esitetään tarkentavia kysymyksiä teemoihin liittyen. Teemahaastattelujen rakenne saattaa vaihdella tutkimuksittain hyvin paljonkin avoin haastattelu - tyyppisestä aina strukturoidusti etenevään haastatteluun. Teemahaastattelussa pyritään selvittämään merkityksellisiä vastauksia asetettuihin tutkimuskysymyksiin tai -ongelmiin ja ymmärtämään mahdollisimman paljon ilmiötä. (Tuomi & Sarajärvi 2018, 87-88.)

Tässä tutkimuksessa teemat rakentuvat pitkälti tutkimuskysymysten avulla: Miten palkka-avoimuus näkyy käytännössä yrityksessä? Mitä palkka-avoimuuden hyödyntäminen vaatii yritykseltä? Mitä hyötyä ja mitä haasteita palkka-avoimuuteen liittyy? Haastattelun tueksi on laadittu haastattelurunko (liite 1). Teemojen lisäksi tutkimuksessa on mietitty tarkentavia kysymyksiä teemoittain.

3.3 Tutkimusaineiston käsittely ja analysointi

Tutkimusaineiston nauhoitukset yhteismitallistettiin eli litteroitiin. Yhteismitallistaminen tarkoittaa sitä, että aineisto saatetaan yhteen muotoon, joka on yleensä tekstimuoto (Kananen 2014, 99). Sen jälkeen tulokset teemoiteltiin haastatteluteemojen mukaan. Teemoittelussa tarkoituksena on nostaa esiin tiettyyn teemaan liittyviä näkemyksiä. Käytännössä teemoittelussa kyse on laadullisen aineiston pilkkomisesta ja ryhmittelystä erilaisten aihepiirien mukaan (Tuomi & Sarajärvi 2018, 105). Teemoittelu oli nopeaa, sillä kaikki haastattelut etenivät ennalta määrättyjen teemojen pohjalta (Kuvio 2). Teemoittelu auttoi myös luomaan materiaalin, jota oli helppo vertailla keskenään ja koittaa löytää yhtäläisyyksiä haastateltavien vastauksista.



Kuvio 2. Haastatteluaineiston teemat

4 Tutkimustulokset

Tässä luvussa esitellään haastatteluista saadut tutkimustulokset. Tulokset esitellään teemoittain: palkka-avoimuuden toteutustapa, sen asettamat vaatimukset yritykselle sekä sen tuomat hyödyt ja siihen liittyvät haasteet.

4.1 Palkka-avoimuuden toteutustapa

Palkka-avoimuuden laajuus ja sen toteutustapa vaihtelivat yrityksittäin. Kolmessa yrityksessä palkka-avoimuutta toteutettiin kertomalla yksilöiden euromääräiset palkat joko koko yrityksen henkilöstön kesken tai pienemmän toimintayksikön sisällä. Näistä kahdessa yrityksessä tapa oli niin vakiintunut, että oletusarvona on kaikkien palkkatietojen jakaminen koko henkilöstön kesken, kun taas kolmannessa yrityksessä työntekijä sai itse päättää jakaako palkkasummansa muille vai ei. Haastateltavan mukaan halukkuus oman palkkatietonsa jakamiseen on sitä mukaan vähentynyt, mitä isommaksi yritys on kasvanut. Tämän haastateltava uskoo johtuvan siitä, että ihmiset eivät tunne enää kaikki toisiaan, jolloin kynnys jakaa oma palkkatieto muille kollegoille kasvaa.

Yhdessä yrityksessä taas oli käytössä konsulttitasot, jotka määrittelevät tehtävän vaativuusluokan sekä palkkahaitarin, jonka sisälle tietyllä konsulttitasolla olevan yksilön palkka asettuu. Jokaisen työntekijän konsulttitaso oli koko henkilöstöllä tarkasteltavissa yrityksen intranetissä. Tässä tapauksessa siis ei jaettu euromääräisiä tarkkoja summia yksilöittäin, vaan palkkahaitari, jonka sisälle yksilön palkka asettuu.

Kaikki haastateltavat toivat esille sen, että palkka-avoimuuden laajuus ja toteutustapa ovat muuttaneet muotoaan vuosien aikana. Palkkausjärjestelmä ja siihen liittyvä avoimuuden toteutustapa vaativat siis jatkuvaa kehittämistä yritykseltä.

Yrityksistä kolme harjoitti palkka-avoimuutta pääasiassa vain yrityksen sisäisesti. Näistä kolmesta yhden haastatellun mukaan palkkahaitari ilmoitetaan myös tiettyjen roolien rekrytoinnin yhteydessä rekrytointi-ilmoituksessa.

Neljästä yrityksestä yhdessä palkan määräytymisperusteet oli jopa ulkoisesti tarkasteltavissa nettisivujen palkkalaskurin avulla. Laskurin avulla työnhakija pystyy siis käytännössä arvioimaan kuinka paljon hän mahdollisesti voisi yrityksessä työskennellessään ansaita.

Kaikissa yrityksissä halu avoimuuteen on haastateltavien mukaan henkilöstöstä lähtöistä. Erään haastateltavan mukaan palkka-avoimuus mallina ei itsessään ole yritykselle mikään ”pakko tila”, vaan halu avoimuuteen on nimenomaan henkilöstön oma toive ja tarvittaessa muutettavissa, jos henkilöstö muuttaisi mieltään asiasta.

Haastateltavista kolmen mielestä laajempaan palkka-avoimuuteen on vähintäänkin jossain määrin painetta IT-alalla. Eräs haastateltavista kommentoi, että kun laajempi palkka-avoimuus leviää pikkuhiljaa muihinkin yrityksiin alalla, niin muiden on koko ajan haastavampaa olla vaihtamatta avoimempaan tapaan. Toisen haastateltavista mielestä paine avoimuuteen ei liity pelkästään palkka-avoimuuteen, vaan painetta on yleisesti avoimuuteen kaikessa tekemisessä IT-alalla.

4.2 Palkka-avoimuuden asettamat vaatimukset yritykselle

Kolme neljästä haastateltavista kertoi, että palkka-avoimuuden toteuttaminen vaatii paljon viestintää yritykseltä. Erään haastateltavan mukaan kommunikointia ja viestintää vaaditaan läpi vuoden teemaan liittyen, vaikkakin asiaa on pyritty keskittämään tietyille ajanjaksoille vuodessa. Haastateltavan mukaan yrityksen malli on työläs HR:lle sekä esihenkilöille, sillä aikaa kuluu paljon asiaan liittyviin keskusteluihin ja viestimiseen.

Toinen haastateltava totesi viestinnän roolin olevan valtavan iso. Haastateltavan mukaan asiasta viestiminen alkaa jo rekrytointiprosessissa ja jatkuu läpi koko työsuhteen elinkaarren eri tilanteissa. Näin ollen se vaatii haastateltavan mukaan erityisen hyviä viestintätaitoja esimerkiksi rekrytoivilta henkilöiltä tai muilta yrityksen työntekijöiltä, jotka jollain tavalla vastaavat asiasta. Henkilöstöä tulee siis valmentaa, jotta he voivat käydä keskustelua näihin asioihin liittyen. Toisaalta yrityksen on myös mietittävä, kuinka paljon kontekstia tarvitsee avata jaetun tiedon rinnalle. Kontekstistaan irrotetut numerot saattavat haastateltavan mukaan yksinään kertoa hyvin erilaista tarinaa, kuin on aiottu. Tässä korostuu siis myös tietyllä tapaa yrityksen vastuu viestinnästä.

Ainoastaan yksi haastateltavista totesi, että keskustelu palkkoihin liittyen on itseasiassa vähentynyt nykyisen mallin myötä. Haastateltavan mukaan tämä johtuu siitä, että nykyinen malli on henkilöstön laajalti hyväksymä ja että he pitävät sitä hyvänä. Kyse ei haastateltavan mukaan ole pelkästään palkka-avoimuudesta, vaan enemmänkin yrityksen kehittämästä palkan määräytymismallista.

Eräs haastateltava toi esiin sen, että nykyisen mallin kehitystyö on vaatinut yritykseltä paljon työtunteja, eli on ollut siinä mielessä iso investointi.

4.3 Palkka-avoimuuden tuomat hyödyt

Haastateltavien esiintuomissa palkka-avoimuuden hyödyissä esiintyi monesti paljon samoja näkökulmia. Selkeitä toistuvia hyötyjä olivat: palkkakehityksen ja perusteiden selkeys työntekijälle, palkkoihin liittyvien huhujen poistuminen, palkkavääristymien poistuminen, odotuksien tiedostaminen sekä hakijoiden luonnollinen karsiutuminen rekrytoinnissa.



Kuvio 3. Palkka-avoimuuden hyödyt

Kaikki haastateltavat toivat esille hyötynä sen, että palkka-avoimuus pakottaa yrityksen huolehtimaan palkkauksen perusteiden oikeudenmukaisuudesta ja järkevyydestä. Kun yritys on huolehtinut nämä asiat kuntoon, ne ovat helppo myös viestiä koko henkilöstölle tietoon. Eräs haastateltavista toi ilmi, että yritys nimenomaan haluaa huolehtia siitä, että yksilön neuvottelutaidot tai persoona eivät vaikuta palkan määräytymiseen, vaan työ arvotetaan nimenomaan esimerkiksi osaamisen ja yritykselle arvon tuomisen kautta. Toinen haastateltava toi ilmi nimenomaan hyödyn siitä näkökulmasta, että yksilö pystyy olla mu-rehtimatta omia neuvottelutaitojaan tai oman palkkansa reiluutta suhteessa kollegan palkkaan.

Yksi haastateltavista uskoo, että henkilöstö myös kokee palkitsemisen oikeudenmukaisemmaksi, kun siitä ja sen perusteista kerrotaan avoimesti. Kaikki haastateltavat kuitenkin

olivat samaa mieltä siitä, että oikeudenmukaisuuden tunteeseen vaikuttamisen arvioiminen on todella haastavaa, sillä kyse on subjektiivisesta kokemuksesta, johon vaikuttaa moni asia.

Palkka-avoimuuden kerrottiin myös selvästi vähentävän turhaa mystisyyttä ja huhuja palkkoihin liittyen. Yhden haastateltavan mukaan palkka-avoimuus nimenomaan hyvällä tavalla aktivoi sekä työnantajaa että työntekijöitä keskusteluun palkkaukseen liittyen. Haastateltavan mukaan palkkaan normaalisti vahvasti liittyvä tabuus on poistunut ja asioista on helpompi keskustella henkilöstön kanssa. Toinen haastateltava toi ilmi sen hyödyn, että myöhäisillan keskustelut esimerkiksi yrityksen virkistyspäivissä ovat jääneet pois, kun palkkoista keskustellaan jatkuvasti avoimesti.

Yhtenä hyötynä esiin nousi myös palkkavääritysten poistuminen. Tämän hyödyn mainitsivat kaikki haastateltavat. Erään haastateltavan mukaan on ”päivänselvää”, että avoimessa mallissa ei voi olla rakenteellista syrjintää eli palkka-avoimuus edistää myös perusteettomien palkkaerojen poistumista. Haastateltavan mielestä syrjivät rakenteet olisivat helposti havaittavissa, jos niitä ilmenisi. Toinen haastateltava tuo esiin sukupuolten väliset palkkaerot, jotka ovat haastateltavan mukaan valitettavasti edelleen todellisia monella alalla. Haastateltavan mukaan palkka-avoimuus on yksi tapa taistella tällaisia perusteettomia palkkaeroja vastaan.

Yhtenä hyötynä kerrottiin työntekijään kohdistuvien odotuksien parempi tiedostaminen. Konsulttitasoja hyödyntävän yrityksen haastateltava toi esiin hyödyn siitä, että konsulttitaloille asetettujen perusteiden ja vaatimusten ollessa kaikkien tiedossa, odotuksista on myös helpompaa puhua henkilöstön kanssa. Haastateltava näki tällä olevan vaikutusta koko yrityksen palautteenantokulttuuriin: on helpompaa antaa ja vastaanottaa palautetta, kun odotukset ovat selvillä. Haastateltava mainitsi myös sen, että avoimuus pakottaa myös rehelliseen dialogiin henkilöstön kanssa - asioita ei voida vain jättää huomiotta tai sanomatta, vaan ne pitää kohdata ja käsitellä henkilöstön kanssa. Toisen haastateltavan mukaan palkka-avoimuuden johdosta henkilöstö ymmärtää koko palkitsemisen kontekstin paremmin ja tiedostaa itseensä sekä kollegoihinsa kohdistuvat odotukset.

Rekrytoinnin osalta palkka-avoimuus nähtiin hyödyllisenä siinä, että työnhakijoista varmasti karsiutuvat luonnollisesti pois ne työnhakijat, jotka eivät jaa samanlaisia avoimuuden arvoja yrityksen kanssa. Ulkoisesti palkkatasonsa jakavan yrityksen haastateltava toi ilmi myös sen käytännön hyödyn, että työnhakijan odotusarvo tulevasta palkkatasosta on jo valmiiksi oikea, koska hän on voinut selvittää todennäköisen palkkansa yrityksessä jo ennakkoon netistä löytyvän palkkalaskurin avulla. Myös toinen haastateltava kertoi eduksi

rekrytoinnissa sen, että työnhakijalle pystyy kertomaan yrityksen palkkatason ja työnhakija pystyy asettamaan oman palkkapyyntönsä tietylle tasolle tuon tiedon avulla. Haastateltavan mukaan rekrytointiprosessiin kuuluva palkkaneuvottelutilanne helpottuu tällä tavoin molemmin puolin.

Palkka-avoimuus nähtiin myös työnantajamielikuvaan positiivisesti vaikuttavana tekijänä. Yksi haastateltavista totesi, että asia kiinnostaa paljon mediaa, joka tuo luonnollisesti näkyvyyttä yritykselle. Toisen haastateltavan mukaan palkka-avoimuus on aika voimakas esimerkki tuoda ilmi yrityksen avointa tapaa toimia, joka viestii tietynlaista mielikuvaa yrityksestä.

Kaikki haastateltavat mainitsivat myös siitä, että avoimuus on tärkeä arvo muutenkin yrityksen tekemisessä ja palkka-avoimuus on vain sen yksi ilmenemismuoto. Eräs haastateltavista totesi, että palkka-avoimuus on hyvin luonnollinen osa avoimuuden kulttuuria. Toisen haastateltavan mukaan yrityksen lähtökohtana on avoimuus kaikessa tekemisessä.

Yhden haastateltavan mukaan yrityksessä henkilöstö arvostaa palkka-avoimuutta, joten haastateltava uskoo sillä olevan vaikutusta työtyytyväisyyteen myös tietyissä mielessä. Asiaa on kuitenkin haastateltavan mukaan vaikea seurata tai mitata, sillä työtyytyväisyyteen vaikuttaa moni tekijä. Haastateltava uskoo kuitenkin, että avoimuus on varmasti enemmän lisännyt kuin vähentänyt työtyytyväisyyttä. Jotta avoin palkkamalli toimii, on oltava todella rehellistä ja avointa keskustelua palkitsemisen perusteista, joka itsessään lisää varmasti työtyytyväisyyttä. Saman suuntaista pohtivat kaksi muutakin haastateltavaa.

4.4 Palkka-avoimuuteen liittyvät haasteet

Haastateltavien esiintuomissa haasteissa esiintyi paljon pirstaleisuutta. Yhteneväisiä kokemuksia ei ollut paljoa.



Kuvio 4. Palkka-avoimuuden haasteet

Erääksi haasteeksi ilmeni palkan vertaileminen väärän verrokkiryhmän palkkoihin. Yksi haastateltavista toi ilmi sen, että mikäli työntekijä vertaa omaa palkkaansa väärään verrokkiryhmään, aiheuttaa se usein ihmettelyä ja keskustelua henkilöstön keskuudessa. Esimerkiksi jos ohjelmistokehittäjä arvioi markkinoinnin ammattilaisen työtä ja hänen palkkansa oikeudenmukaisuutta suhteessa omaansa, on arviointi haastavaa. Haastateltavan mukaan henkilöstön pitäisikin siis pystyä peilaamaan omaa palkkaansa oikeanlaiseen verrokkiryhmään ja oikeanlaisiin taustavaatimuksiin oman roolinsa osalta. Haastateltavan mukaan henkilöstön sisällä saattaa syntyä tietynlaista me vastaan he -asetelmaa, kun eri ammattiryhmien tai vaikkapa eri kaupungeissa työskentelevien henkilöiden palkkoja vertaillaan väärin keskenään.

Yhden haastateltavan mukaan myös yrityksen koko voi aiheuttaa haasteita palkka-avoimuuden toteuttamiselle. Mitä isompi yritys, sitä haastavampaa toteutus voi olla. Haastateltavan mukaan yrityksen kasvaessa henkilöstö ei välttämättä enää tunne kaikki toisiaan, eikä toistensa työnkuvia, jolloin toisten ansaitsemat palkkasummat saattavat aiheuttaa ihmettelyä - jos niitä edes halutaan toisille jakaa.

Yhdeksi haasteeksi eräs haastateltavista mainitsi mahdollisen palkkatason vääristymisen yrityksessä. Palkkataso saattaa vääristyä esimerkiksi siitä syystä, että työntekijä havaitsee verrokkinsa tienaavan itseään enemmän ja vaatii vähintään samaa palkkaa itselleen, vaikka ehkä työn vaatavuus ja oma suoritustaso eivät puoltaisikaan palkankorotusta. Haastateltavan mukaan toisaalta haasteena on myös se, että jotkut henkilöstöstä eivät

vaadi itselleen korotusta laisinkaan, ja näiden henkilöiden palkkakehityksestä yrityksen on huolehdittava.

Toisaalta taas palkka-avoimuus voi karulla tavalla tuoda julki sen, jos mahdollisuutta palkan kehittämiseen ei lähiaikoina ole havaittavissa jonkun yksilön kohdalla. Tämän näkökulman toi esiin yksi haastateltavista.

Kaksi haastateltavista kertoi haasteeksi sen, että vanhat työntekijät usein ihmettelevät myöhemmin aloittavien aloituspalkkoja niiden usein ollessa parempia verrattuna aiemmin aloittaneiden työntekijöiden aloituspalkkaan. Ero aiheuttaa siis hämmästyksiä henkilöstön keskuudessa. Tämä johtuu haastateltavien mukaan puhtaasti siitä, että henkilöstön tuntuu olevan vaikea muistaa ja sisäistää alan yleistä palkkakehitystä, jolla on luonnollisesti vaikutusta myös aloituspalkkojen suuruuteen.

Yksi haastateltavista toi ilmi sen ajatuksen, että palkka-avoimuus voi toisaalta myös lisätä epäoikeudenmukaisuuden tunnetta, jos yksilö ei koe palkkojen asettumista oikein perustelluksi.

Palkka-avoimuuden aiheuttamaa nolouden tai nöyryydyksen tunnetta oli havainnut ainakin pienessä määrin kaksi haastateltavista. Yhden haastateltavan mukaan joskus on tullut eteen tilanne, jossa työntekijä on kokenut hänelle ehdotetun palkankorotuksen olevan liian suuri, eikä ole ehkä tietyllä tapaa kehdannut ottaa sitä täysin vastaan. Haastateltava näkee, että tässä tilanteessa on saattanut olla taustalla nolouden tunnetta.

5 Pohdinta

Tässä luvussa esitellään johtopäätökset, jatkotutkimusehdotukset ja pohditaan tutkimuksen luotettavuutta. Lopuksi arvioidaan omaa oppimista ja opinnäytetyöprosessin etene- mistä.

5.1 Johtopäätökset

Opinnäytetyön tavoitteena oli selvittää, mikä merkitys palkka-avoimuudella on IT-alan yri- tyksille. Alatavoitteiksi asetettiin sen selvittäminen, miten palkka-avoimuus esiintyy yrityk- sessä, mitä se vaatii yritykseltä, mitä hyötyä siitä on ja toisaalta mitä haasteita siihen liit- ty.

Tutkimuksen tuloksien mukaan palkka-avoimuuden toteutustapoja todella on paljon erilai- sia. Kaikki neljä esimerkkiyritystä toteuttavat palkka-avoimuutta hieman eri tavalla, mihin vaikuttaa hyvin pitkälti yrityksissä käytössä olevat palkitsemisstrategiat kokonaisuudes- saan. Palkka-avoimuutta voi siis todellakin toteuttaa eri tavoin sekä eri laajuudessa, eikä suositeltavalle asteelle ole antaa yleispätevää suositustapaa, joka toimisi kaikille yrityksille (Ylikorkala ym. 2018, 59).

Kaikissa yrityksissä palkka-avoimuus tuntui kuitenkin olevan osa isompaa yrityksen avointa tapaa toimia kaikessa tekemisessään. Näin ollen palkka-avoimuuden merkitys yri- tyksille tuntuu olevan iso osa arvojen mukaista toimintaa.

PayScale on luonut viisiportaisen asteikon palkka-avoimuuden toteutustavoille ja laajuu- delle (Kuvio 1), jossa avoimuuden määrä kasvaa portaikkoa ylemmäs siirryttäessä. Nel- jännän tason yritys on kehittänyt palkitsemissuunnitelman, joka tukee yrityksen arvoja, edistää henkilöstöstrategiaa ja on avoin henkilöstölle. Avoimimmalla, viidennellä tasolla yritys on, jos sen palkkaluokat ja yksittäisen ihmisten palkkoja koskeva informaatio olisi kaikkien saatavilla. (PayScale 2021, 43.) Haastatelluista yrityksistä kolme yltävät viiden- nelle tasolle ja yksi neljännelle. PayScalen luoman taulukon mukaisesti yritykset ovat siis hyvin avoimia palkkoihin liittyvissä asioissa.

Viestinnän tärkeys ja sen vaatima aika korostuivat tuloksissa, kun selvitettiin mitä palkka- avoimuus vaatii yritykseltä. Yrityksen olisi hyvä löytää itselleen ne sopivimmat viestintäta- vat ja -kanavat, sekä löytää tarvittava laajuus palkka-asioiden viestimiseensä. Kolme nel- jästä haastateltavista oli sitä mieltä, että palkka-avoimuuden toteuttaminen todella vaatii

paljon viestintää yritykseltä. Viestintään on varauduttava läpi vuoden ja jatkuvasti, sillä henkilöstön kynnys kysyä asioista myös madaltuu palkkojen ollessa arkipäiväisiä asioita muiden keskusteluiden joukossa. Yrityksen on myös mietittävä, kuinka paljon kontekstia numerot vaativat rinnalleen jaettavaksi. Eräs haastateltavista kertoi siitä, että yksinään jaetut numerot saattavat kertoa hyvin erilaista tarinaa kuin on aiottu. Erään haastatellun mukaan myös viestintätaitojen hallitseminen korostuu palkka-avoimuuden parissa. Palkitsemisesta jollain tapaa vastaavia tai viestiviä henkilöitä olisi koulutettava viestinnän osalta, jotta he pysyvät oikealla tavalla kertomaan asioista muulle henkilöstölle. Samaa näkemystä tulee myös Heislerin tutkimus (Business Horizons 2021, kappale 7), jonka mukaan yrityksen on huolehdittava, että niin henkilöstölle kuin muillekin sidosryhmille on viestittävä tarpeeksi usein ja selkeästi.

Tiedon jakamisen laajuus ei kuitenkaan ole yksiselitteinen, vaan yrityskohtaiset ratkaisut olisi löydettävä. Todennäköistä siis on, että yhtä ainoaa kaikille toimivaa ratkaisua ei välttämättä ole löydettävissä vaan jokaisen yrityksen pitäisi pohtia asiaa omalla kohdallaan ja löytää ne toimivimmat ratkaisut ja toteutustavat palkka-avoimuudelle.

Tiedon jakamisella ja avoimuudella voidaan vaikuttaa moneen asiaan: sillä voi olla vaikutusta mm. oikeudenmukaisuuden tunteeseen palkitsemisesta, motivaatioon, luottamuksen tasoon ja palkitsemisjärjestelmän vaikuttavuuteen. Vaikuttavuuden kannalta kuitenkin merkitystä ei ole yksilökohtaisten euromääräisten summien jakaminen, vaan ymmärryksen luominen palkan määräytymisperusteista. (Ylikorkala ym. 2018, 58-61.) Olisi siis pohdittava, onko palkka-avoimuus itsessään avain onneen, vai pitäisikö yritysten keskittyä nimenomaan kehittämään omia palkitsemismallejaan, niiden perusteluita ja tarkalleen ottaen palkkatietämyksen lisäämistä omissa organisaatioissaan?

Kuitenkin palkka-avoimuudella pystytään kitkemään käytännössä palkkasyrjintää ja perusteettomia eroja palkitsemisessa. PayScalen teettämän tutkimuksen mukaan (2021, 38) IT-ala oli yksi eniten palkka tasa-arvoa arvostavista aloista ja se näkyi myös tutkimuksen tuloksissa. Sosiaali- ja terveysministeriön yhtenä esiintuomana palkka-avoimuuden hyötynä on mahdollisen palkkasyrjinnän havaitseminen (Sosiaali- ja terveysministeriö 2018, 9). Kaikkien haastateltavien mukaan avoimuus on omiaan edistämään palkkausperusteiden oikeudenmukaisuutta ja rehtyyttä, koska niihin on avoimuuden johdosta pakko kiinnittää ajatuksella huomiota. Tämä osaltaan edesauttaa tarpeettomien palkkavinoumien poistumista ja tasa-arvon edistymistä yrityksissä. Amerikkalaisen tutkimuksenkin mukaan useimmat työntekijät olisivat paremmassa asemassa, mikäli avoimuutta lisättäisiin palkkaukseen liittyvissä asioissa (Cullen & Perez-Truglia 2018, 44).

Tasa-arvo näkökulma onkin yksi eniten esiintuoduista hyödyistä, kun keskustellaan palkka-avoimuudesta. Sanna Marinin hallituksen hallitusohjelmaankin kirjattu keino palkka-avoimuuden lisäämisestä lainsäädännöllisin keinoin pyrkii nimenomaan tavoittelemaan tasa-arvoa suomalaisessa työelämässä (Valtioneuvosto 2019). Näin ollen siis haastateltavien kokemukset ja ajatukset tästä aiheesta tukevat Valtioneuvoston tekemiä linjauksia palkka-avoimuuden hyödyntämisestä yhtenä keinona tasa-arvoisen työelämän edistämiseksi.

Yhtenä palkka-avoimuuden mukanaan tuomana hyötynä voisi aistia olevan työtyytyväisyyden lisääminen. Sosiaali- ja terveysministeriönkin teettämän selvityksen mukaan tietämyksen lisääntyminen erilaisiin palkkaukseen ja palkkausjärjestelmään liittyviin asioihin on omiaan lisäämään tyytyväisyyttä henkilöstön keskuudessa. Selvityksen mukaan avoimuudella voidaan siis parantaa henkilöstön palkkatietämystä, joka taas lisää palkkatyytyväisyyttä. Palkkatyytyväisyydellä taas voidaan selvityksen mukaan olettaa olevan vaikutusta kokonaisvaltaiseen työtyytyväisyyteen. (Sosiaali- ja terveysministeriö 2018, 12; 64.) Haastateltavista kolme neljästä oli sitä mieltä, että todennäköisesti palkka-avoimuudella voi olla vaikutusta työtyytyväisyyteen hyvässä mielessä. Syy-seuraussuhdetta on haastateltavien mukaan kuitenkin hankala todentaa, sillä työtyytyväisyyden kokemukseen vaikuttaa moni asia.

Aineisto siis selvästi viittaisi sen suuntaan, että palkka-avoimuudella, tai ainakin siihen vahvasti liitettävällä yleisellä avoimuudella, palkkatietämyksen lisäämisellä sekä vahvalla keskusteluyhteydellä pystyisi lisäämään henkilöstön työtyytyväisyyttä yleisesti. Tietysti nyt haastatelluista yrityksissä toive palkka-avoimuudesta on henkilöstöstä lähtöistä, joten tälläkin saattaa olla vaikutusta tutkimustulokseen. Tulokset voisivat olla erilaisia, jos tutkittaisiin yritystä, jonka henkilöstö vastustaa täysin palkka-avoimuutta.

Yhtenä isona haasteena palkka-avoimuuden mukana voi tulla ihmisten kykenemättömyys vertailla objektiivisesti omaa suoritustaan ja/tai palkkatasoaan toisen ihmisen suoritukseen ja/tai palkkatasoon. Kuten amerikkalaisessa tutkimuksessa todettiin, yksilöt usein arvottavat omat työpanoksensa paremmaksi kuin toisten. Toisten palkat tietäessään työntekijä voisi siis kokea olevansa jämähtäneenä tietyille palkkatasolle muiden kanssa pelkän palkka-avoimuuden vuoksi. (Business Horizons 2021, kappale 5.) Vertailuhaasteena saattaa olla myös se, että työntekijä vertaa omaa palkkaansa väärään verrokkiryhmään, kuten haastatteluissa tuli ilmi. Tällöin työntekijä ei ehkä osaa ajatella kokonaisuutta: työn vaatimuksia, koulutusvaatimuksia tai työn luonnetta itsessään vaan vertaillaan ainoastaan tiedossa olevia palkkasummia. Haastateltavan mukaan tämä aiheuttaa välillä henkilöstön keskuudessa ihmettelyä ja keskustelua. Yritysten tulisikin siis todennäköisesti miettiä

palkka-avoimuuden lisäksi, miten kouluttaa omaa henkilöstöään tulkitsemaan jaettua tietoa ja toisaalta yrityksen tulisi huolehtia nimenomaan tarvittavan informaation laajuudesta.

Aiemmat tutkimukset, median esiintuomat ajatukset sekä mahdolliset lainsäädäntöön tulevat muutokset tuntuvat selvästi puhuvan sen puolesta, että palkka-avoimuutta olisi lisättävä suomalaisessa työelämässä jollain tavalla. Tämä korostui siinä, että tietoperustaan löytyi paljon asiaa puoltavia näkökulmia ja palkka-avoimuuden mahdollisia mukanaan tuomia hyötyjä. Toisaalta taas palkka-avoimuuteen liittyviä haasteita ei tunnu olevan tutkittu vielä paljoakaan ja niistä esimerkkien löytäminen oli hyvin haastavaa.

Samansuuntainen trendi toistui tämän tutkimuksen tuloksissa, sillä haastateltavien mukaan palkka-avoimuudessa tuntui olevan enemmän hyötyjä kuin haastepuolia. Haastatelluissa ilmenneet haasteet olivat kovin pirstaleisia, eikä niistä löytynyt paljoakaan yhteneväisyyttä, kun taas hyödyistä löytyi enemmän yhtäläisyyksiä haastateltavien vastauksissa ja avoimuus nähtiin nimenomaan arvoja toteuttavana hyvänä asiana.

On hyvä tiedostaa, että tutkimuksessa tutkittujen yritysten kokemukset ovat onnistuneita palkka-avoimuuden toteutuksia, eivätkä he ole arjessaan selvästikään kokeneet niin raskaita haasteita, että olisivat vaihtaneet perinteiseen malliin ilman avoimuutta. Kaikissa yrityksissä halu palkka-avoimuuteen on myös lähtenyt henkilöstöstä itsestään, eli yrityksen sisältä, jolla on myös varmasti vaikutusta onnistuneisiin kokemuksiin.

Tutkimuksessa olisi hyvä ollut selvittää yritysten henkilöstön keski-ikä ja miettiä sen vaikutusta tähän haluttuun avoimuuden ilmapiiriin. Oletuksena kuitenkin IT-alalla suurin osa työskentelevistä on nuorempaa sukupolvea, tyypillisesi milleniaaleihin lukeutuvaa ikäluokkaa. Milleniaalien tapa ajatella asioista tulee myös itsessään muuttamaan työelämää tulevaisuudessa vielä lisää. Milleniaalit elävät helposti saatavilla olevan tiedon aikakaudessa ja työntekijöiden yksityisyys sekä organisaatiolta tuleva kontrolli koetaan turhiksi. (Trotter, Zacur & Stickney 2017, 9). IT-alallakin tämä näkyy varmasti painavimpina vaatimuksina avoimuuden lisäämiselle jo nyt ja enemmän jatkossa.

5.2 Tutkimuksen luotettavuus

Opinnäytetyön tulosten pitää olla luotettavia. Luotettavuus saavutetaan suunnitelmallisuudella sekä paneutumisella laadun valvontaan. On kuitenkin huomioitava, että silloin kun tarkastellaan ihmisten käyttäytymistä, toimintaa ja ajattelua, tutkimustilanteiden vakioiminen on lähes aina haastavaa. (Kananen 2014, 145.) Tuomen ja Sarajärven mukaan (2018, 163) laadullisen tutkimuksen luotettavuusarvioinnille ei olekaan olemassa mitään

yksiselitteisiä ohjeita. Tässä kohtaa kvalitatiivinen tutkimus eroaa räikeästi kvantitatiivisesta, jossa on hyvin vakiintuneet tavat tehdä tutkimuksen luotettavuusarviointia (Kananen 2014, 145).

Tieteellisen työn luotettavuutta tarkastellaan kahden luotettavuuskäsitteen avulla, jotka mittaavat käytännössä tutkimustulosten hyvyyttä. Laadullisen tutkimuksen kohdalla luotettavuus on tutkijan arvion varassa, sillä luotettavuutta ei voida arvioida ja laskea samalla tavalla kuin kvantitatiivisessa tutkimuksessa. Objektiivisen luotettavuuden saavuttaminen on lähes mahdotonta laadullisessa tutkimuksessa. Luotettavuusmittareina ovat: reliabiliteetti ja validiteetti. (Kananen 2014, 147.)

Reliabiliteetti tarkoittaa tulosten pysyvyyttä ja validiteetti sitä, että tutkitaan oikeita asioita. Pysyvyydellä tarkoitetaan sitä, että tutkimus on toisinnettavissa ja sillä saataisiin samat tutkimustulokset. Validiteetin termi liittyy taas siihen, että tutkimuksessa mitataan oikeita asioita. Tutkimusasetelma ja osittain myös aineiston analyysi tulisi tehdä oikein. Tutkimusprosessi pitäisi kokonaisuudessaan toteuttaa tieteen sääntöjen mukaan. (Kananen 2014, 147; 151.)

Tutkimuksen luotettavuutta voidaan lisätä monilla yksinkertaisilla tavoilla. Yksi näistä on dokumentaatio. Dokumentaatio on yksi tärkeimmistä asioista, joka luo tutkimukselle uskottavuutta. Dokumentaatiota on hyvä tehdä kaikissa opinnäytetyön vaiheissa ja kirjata jokaisen tehdyn ratkaisun syy perusteluineen ylös. Tällä tavoin mahdollistetaan menetelmien ja koko työn arvioitavuus. (Kananen 2014, 153.) Tässä tutkimuksessa dokumentaatiota on tehty läpi opinnäytetyöprosessin. Haastattelut on litteroitu omalle dokumentilleen ja jokaisen vaiheen perusteluita ja syitä valinnoille kirjattu jatkuvasti ylös. Tämä on osaltaan lisännyt tutkimuksen luotettavuutta.

Toisena luotettavuutta lisäävänä tekijänä on aineistotriangulaatio. Tällä pyritään lisäämään vahvistettavuutta. Laadullisessa tutkimuksessa luotettavuutta voi parantaa sen avulla, että tietoa kerätään eri lähteistä ja tarkastellaan tuottavatko eri tietolähteet toisiaan tukevia tuloksia. Eri lähteistä kerätyllä todistusaineistolla voidaan saada vahvistusta esiteille väitteille tai tulkinnalle ilmiöstä. (Kananen 2014, 152.) Tässä tutkimuksessa tietoperustassa pyrittiin hyödyntämään aineistotriangulaatiota, joka osaltaan lisää tutkimuksen luotettavuutta.

5.3 Jatkotutkimusehdotukset

Tässä tutkimuksessa tutkittiin IT-alalla olevien yritysten palkka-avoimuuden toteutustapoja, niiden asettamia vaatimuksia yrityksille sekä palkka-avoimuuden mukanaan tuomia hyötyjä sekä sen asettamia haasteita.

IT-alan yritysten henkilöstörakenne on usein hyvin samantyylinen: yrityksessä on useita konsultteja, jotka ovat ehkä osaamiseltaan eri tasoilla, mutta kuitenkin tekevät verrattain samantyylistä työtä kaikki. IT-yrityksissä konsultit muodostavat siis suurimman henkilöstöryhmän ja heidän lisäksi yrityksistä saattaa löytyä erilaisia tukitoimintoja. Kaikki haastatellut IT-yritykset ovat myös hierarkialtaan hyvin matalia, sillä perinteisiä esihenkilö-alaisuhteita ei pahemmin ollut. Tulevaisuudessa voisikin tutkia palkka-avoimuuden vaikutuksia yrityksessä, jossa olisi enemmän erilaisia henkilöstöryhmiä sekä enemmän hierarkiaa. Voitaisiin siis tutkia, mitä huomioitavaa erilaiset organisaatiomallit voisivat tuoda palkka-avoimuuden hyödyntämiselle.

Eri organisaatiomallien lisäksi tutkimusta olisi tulevaisuudessa hyvä suunnata eri toimialoille yksityisen puolen yrityksissä. Tulevaisuuden tutkimuksissa voisi esimerkiksi tutkia sitä, miksei teollisuusala ole ensimmäisten joukossa lisäämässä laajempaa palkka-avoimutta omalle alalleen? Tai mikä on vaikka juridiikan parissa työskentelevien yritysten näkemys asiaan? Olisi hyvä siis tutkia, onko kyse vain IT-alalle tyypillisestä ilmiöstä vai voisiko se toimia myös muilla toimialoilla.

Tässä tutkimuksessa haastateltiin yrityksiä, joilla on pääasiassa onnistuneita kokemuksia laajemman palkka-avoimuuden hyödyntämisestä ja haastattelut pidettiin työnantajien edustajille. Haastatelluilta kerätty tieto antaa tietyllä tapaa tässä tapauksessa vain työnantajan edustajien näkemykset asian toteutuksesta ja toimivuudesta. Tulevaisuudessa tutkittaessa voitaisiin tutkia työntekijöiden näkemyksiä aiheesta. Toinen mielenkiintoinen tutkimuksen kohde olisivat yritykset, joilla ei ole niin onnistuneita kokemuksia laajemman palkka-avoimuuden hyödyntämisestä.

Tässä tutkimuksessa tutkittiin palkka-avoimuuden tuomia hyötyjä ja haasteita. Hyötyjä tuntui löytyvän enemmän niin aiemmista tutkimuksista kuin yritysten kokemuksistakin, mutta haasteet jäivät valitettavan niukaksi. Tulevaisuudessa olisikin tutkittava nimenomaan haasteita tai jopa palkka-avoimuuden mahdollisesti synnyttäviä haittoja. Näihin päästäisiin varmasti pureutumaan tulevaisuudessa paremmin, jos palkka-avoimuus yleisty suomalaisessakin työelämässä jatkossa ja nähdään paremmin sen vaikutukset.

5.4 Opinnäytetyöprosessin arviointi

Opinnäytetyöprosessi alkoi tammikuussa 2021. Tällöin aloitettiin opinnäytetyösuunnitelman laatiminen ja aiheen pohdinta. Aihe tarkentui ensimmäisen kuukauden aikana pikkujouluihin. Alkuvuoden ajan opinnäytetyöryhmämme kokoontui viikoittain etätapaamisiin ja osallistujat jakoivat ajatuksia omista prosesseistaan. Opinnäytetyön työstäminen aloitettiin toden teolla vasta maaliskuun aikana, jolloin palautettiin myös suunnitelma työlle. Prosessi alkoi kirjallisuuteen tutustumalla ja keräämällä aiheesta tietoperustaa työlle. Samaan aikaan aloitettiin myös haastateltavien yritysten etsintä LinkedInin kautta, jonka avulla saatiin melkein kaikki haastateltavat lopulta kontaktoitua. Tutkimuksen haastattelut pidettiin huhtikuussa. Huhtikuun lopun ajan työstettiin tutkimustuloksia ja raportoitiin ne opinnäytetyöhön. Opinnäytetyö viimeisteltiin toukokuun alussa.

Haastateltavat valikoituivat hyvin tutkimuskysymysten näkökulmasta. Kaikilla haastateltavilla oli kokemusta laajemman palkka-avoimuuden hyödyntämisestä yrityksessä, jossa työskentelivät ja he olivat päteviä kertomaan sen toteuttamisesta sekä sen asettamista vaatimuksista yritykselle. Haastateltavien määrä olisi voinut olla mielestäni vielä muutama hengen verran isompi, mutta valitettavasti haastateltavien yritysten edustajien löytäminen oli haastavaa annettujen kriteerien valossa.

Prosessin haastavimmaksi osioksi osoittautui tietoperustan etsiminen. Aihe on sen verran tuore, että tutkimustuloksia tai aiempaa kirjallisuutta ei ole kauheasti saatavilla. Tämä korostui eritoten haasteisiin liittyvää tietoperustaa etsittäessä. Tietoperustan uupuminen aiheutti myös sen, että oli haastava keksiä tarkentavia kysymyksiä teemoista haastatteluihin.

Tietoperustan aiheuttamien haasteiden vuoksi sekä pienen otannan johdosta tutkimuksen laajuus jäi valitettavan pintaraapaisuksi. Syvällisempi ymmärrys ilmiön aiheuttamista haasteista jäi eritoten mielestäni saavuttamatta.

Opinnäytetyöprosessissa kuitenkin onnistuttiin. Opinnäytetyössä saatiin vastauksia asetettuihin tutkimuskysymyksiin ja aikataulussa pysyttiin.

5.5 Oman oppimisen arviointi ja ammatillinen kehittyminen

Opinnäytetyön tekeminen projektina oli opettavaista. Se oli hyvin itsenäistä ja pääsinkin kehittämään lisää omia projektinhallintataitojani. Arkeni kevään aikana on ollut kiireistä opinnäytetyön, kurssiopintojen, töiden sekä muun elämän tasapainottelua, mutta mieles-

täni olen onnistunut aikataulutamaan projektin onnistuneesti keväälle. Työkuorma ei missään vaiheessa ole tuntunut liialliselta. Tämä on vaatinut aikataulutamista ja suunnitelman tekemistä projektin etenemiseksi.

Tein ensimmäistä kertaa elämässäni tutkimusta tässä mittakaavassa ja tutkimuksen toteuttaminen oli kieltämättä mielestäni haastavaa. Aluksi koin haastavaksi keksiä aiheelleni rajausta, ja lopulta kun löysin itselleni mielenkiintoisen aiheen, törmäsin haasteeseen tietoperustan etsimisen kanssa. Jos jotain tekisin toisin, olisin aloittanut tietoperustan etsimisen jo aikaisemmin sekä pyytänyt siinä enemmän apua alusta alkaen.

Opinnäytetyöprosessi kokonaisuudessaan oli mielestäni oivalluttava. Oli mielenkiintoista perehtyä itseäni kiinnostavaan aiheeseen ja haastatella yrityksiä siitä. Koen oppineeni paljon aiheesta ja uskon saaneeni prosessista paljon uusia ajatuksia tulevaa työuraani varten HR-tehtävissä. Oli hienoa myös päästä tutustumaan IT-alalla työskenteleviin haastateltaviin ja kuulla heidän kokemuksiaan aiheeseen liittyen. Koin haastattelut myös hyvinä verkostoitumisen kannalta.

Aihe sinällään on itselleni ollut entuudestaan myös tuntematon, mutta se on kiinnostanut minua jo jonkin aikaa. Omia kokemuksia laajemmasta palkka-avoimuudesta ei ole ollut omalla työurallani, mutta se ehkä vielä lisäikin mielenkiintoa aihetta kohtaan. Mielenkiintoni tietysti lisäsivät myös jatkuvasti lisääntyvät median nostot aiheesta hiljattain.

Aihe todella tuntuu ajankohtaiselta ja uskon, että palkka-avoimuus jollain tavalla tulee olemaan yleisempää tulevaisuudessa - joko pakotettuna lainsäädännöllisesti tai yrityksien omasta tahdosta.

Lähteet

Ahokas, P., Hakonen, N., Hänninen, J., Kopra, V., Mäkinen, J., Neuvonen, J., & Suokas, J-P. 2011. Yksityisten alojen palkkajärjestelmät. JTO-palvelut Oy.

Cullen Z. & Perez-Truglia R. 2018. How much does your boss make? The effects of salary comparisons. NBER Working Paper Series. Cambridge. Luettavissa: https://www.nber.org/system/files/working_papers/w24841/w24841.pdf. Luettu: 7.5.2021.

Finto 2021. YSA Yleinen suomalainen asiasanasto. Luettavissa: <http://finto.fi/ysa/fi/search?clang=fi&q=milleniaali>. Luettu: 13.5.2021.

Grasser R., Newman A., & Xiong X. 2021. Does Pay Transparency Help or Hurt? Evidence on Employee Motivation. Luettavissa: https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=3802785. Luettu: 18.5.2021.

Hakonen N., Hakonen, A., Hulkko-Nyman, K. & Ylikorkala, A., 2014. Palkitse taitavammin - Palkitsemistavat esimiestyön ja johtamisen välineinä. Sanoma Pro Oy. Helsinki.

Heisler W. 2021. Increasing pay transparency: A guide for change. Business Horizons. Luettavissa: <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0007681320301208>. Luettu: 18.5.2021.

Kananen, J. 2014. Laadullinen tutkimus opinnäytetyönä. Jyväskylän ammattikorkeakoulu. Jyväskylä.

Laki naisten ja miesten välisestä tasa-arvosta 8.8.1086/609.

Laki yhteistoiminnasta yrityksissä 334/2007.

Moisio, E., Hakonen, A., Kohvakka, R., Maaniemi, J., Tenhiälä, A. & Vartiainen, M. 2012. Palkkatietämys Suomessa. Helsinki. Luettavissa: <https://aaltodoc.aalto.fi/bitstream/handle/123456789/6123/isbn9789526048291.pdf?sequence=1&isAllowed=y>. Luettu: 22.3.2021.

PayScale 2021. Navigating compensation in a changing world. Seattle. Luettavissa: <https://www.payscale.com/cbpr>.

Sosiaali- ja terveystieteiden ministeriö 2018. Selvitys palkka-avoimuudesta. Luettavissa: https://julkaisut.valtioneuvosto.fi/bitstream/handle/10024/161103/R_41_18_Selvitys_palkka-avoimuudesta.pdf?sequence=1&isAllowed=y. Luettu: 14.4.2021.

STT 6.4.2021. TEK: Nyt tarvitaan lisää palkka-avoimuutta - 39 prosenttia jäsenistä tyytymättömiä. Luettavissa: <https://www.sttinfo.fi/tiedote/tek-nyt-tarvitaan-lisaa-palkka-avoimuutta-39-prosenttia-jasenista-tyytymattomia?publisherId=3877&releaseId=69905328>. Luettu: 14.4.2021.

STTK 16.10.2018. STTK:n kysely palkka-avoimuudesta. Helsinki. Luettavissa: <https://www.sttk.fi/materiaalit/sttkn-kysely-palkka-avoimuudesta/>. Luettu: 26.3.2021.

Talouselämä 14.4.2021. Palkka-avoimuus jakaa selvästi mielipiteet - Miesvastaaja: "Uskon saavani paremman ansiotason nykymallilla". Luettavissa: <https://www-talouselama-fi.ezproxy.haaga-helia.fi/uutiset/palkka-avoimuus-jakaa-selvasti-mielipiteet-miesvastaaja-uskon-saavani-paremmen-ansiotason-nykymallilla/0e025171-4ab8-4be5-88f0-87238a2ecb72>. Luettu: 11.5.2021.

TEK 2021. Mikä on TEK? Luettavissa: <https://www.tek.fi/fi/liity-jaseneksi-0>. Luettu: 14.4.2021.

Tietoala Ry, Ylemmät toimihenkilöt YTN Ry ja Teknologiateollisuus Ry. Tietotekniikan palvelualan työehtosopimus 2020. Helsinki. Luettavissa: https://ytn.fi/wp-content/uploads/2020/03/tes_2020_fi_web_19022021.pdf. Luettu: 6.5.2021.

Trotter R., Zacur S. & Stickney L. 2017. The new age of pay transparency. Kelley School of Business Indiana University. Luettavissa: <https://discuss.tp4.ir/uploads/short-url/gl-CYajizqtKp4CvfYwBmRT328KN.pdf>. Luettu: 7.5.2021.

Tuomi, J. & Sarajärvi, A. 2018. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. Tammi. Helsinki.

Ylikorkala, A., Hakonen, A., Hakonen, N. & Hulkko-Nyman, K. 2018. Kokonaispalkitsemisen johtaminen - ohjaa tai ajaudu. Alma Talent. Helsinki.

YTN 2021. Tietotekniikan palvelualan työehtosopimus. Luettavissa: <https://ytn.fi/tes-ja-sopimustoiminta/sopimusalat/tietotekniikan-palveluala/tietotekniikan-palvelualan-tyoehtosopimus/>. Luettu: 6.5.2021.

Liitteet

Liite 1. Haastattelurunko

Teema	Tarkentavat kysymykset
1. Perustiedot yrityksestä ja haastateltavasta	
2. Miten palkka-avoimuus näkyy yrityksessänne?	<ul style="list-style-type: none">• Millä tasolla yrityksenne harjoittaa palkka-avoimuutta?• Mikä on viestinnän rooli palkka-avoimuudessanne? Miten ja missä kanavissa viestitte palkkaukseen liittyvistä asioista?• Mistä kaikista eri lähteistä henkilöstönne pystyy hankkimaan tietoa palkkausjärjestelmästä?• Millä tasolla peruspalkat ovat avoimia henkilöstölle?• Miten olette päätyneet tällaiseen ratkaisuun?• Koska tällainen palkka-avoimuus on otettu käyttöön yrityksessänne? Vai onko se ollut alusta asti tapana? Jos olette vaihtaneet avoimempaan tapaan, niin mikä on ollut syy sille?• Onko palkka-avoimuuteen painetta alalla yleisesti?• Mikä merkitys palkka-avoimuudella on teille?
3. Mitä palkka-avoimuuden hyödyntäminen vaatii yritykseltä?	
4. Mitä hyötyä palkka-avoimuudesta on?	<ul style="list-style-type: none">• Onko palkka-avoimuus tasannut yrityksenne palkkaeroja?• Onko palkka-avoimuudella ollut vaikutusta työtyytyvyyteen?• Onko palkka-avoimuudesta ollut hyötyä käytännön rekrytoinnissa tai työnantajamielikuvaan liittyen?• Oletteko havainneet palkka-avoimuudella olevan vaikutusta ihmisten oikeudenmukaisuuden tunteeseen palkitsemisesta?
5. Mitä haittaa palkka-avoimuudesta on?	<ul style="list-style-type: none">• Sanotaan, että ihmiset saattaisivat kokea noloutta tai nöyryyksen tunnetta, kun heidän palkkansa on muiden tiedossa - onko kokemuksia tällaisesta?