Työsuojelurahasto
Arbetarskyddsfonden
The Finnish Work Environment Fund

Palkitsijat – podcast palkitsemisesta

Raportin laatijat: Minna Nylander, minna.nylander(@)fairnessandfriends.fi ja Anu Hakonen anu.hakonen(@)haaga-helia.fi

Hankkeen loppuraportti

Palkitseminen ihmisten johtamisessa – podcast-sarja (TSR-hanke 260230)

Kuunneltavissa:

Spotify: https://open.spotify.com/show/2ENjyfLLZr3BpraIREadhu?si=fae73c44f6654dd9

Apple Podcasts: https://podcasts.apple.com/fi/podcast/palkitsijat/id6812990490

YouTube: https://www.youtube.com/@Palkitsijatpodcast

Kaikki jaksot ja jaksosivut kootusti: www.fairnessandfriends.fi (päivittyy viikottain)

Hankkeen tausta ja tavoite

Palkitsijat-podcast pohjautuu Aalto-yliopiston palkitsemisen tutkimusohjelman tutkimuksiin, joita Työsuojelurahasto rahoitti useiden hankkeiden ja apurahojen kautta, sekä ohjelman loppupuolella julkaistuun teokseen *Palkitseminen ihmisten johtamisessa* (2015). Teoksen julkaisun jälkeen palkitsemisen toimintaympäristö on muuttunut merkittävästi: sääntely on lisääntynyt, EU:n palkka-avoimuusdirektiivi asettaa uusia vaatimuksia ja tekoäly muuttaa palkitsemisen käytäntöjä.

Hankkeen tavoitteena oli lisätä palkitsemisosaamista suomalaisilla työpaikoilla. Podcast-sarjassa teoksen kirjoittajat ja muut alan asiantuntijat arvioivat tutkimustiedon ajankohtaisuutta ja sen merkitystä tämän päivän työelämälle.

Toteutus

Sarja koostuu 15 jaksosta, jotka julkaistaan syksyllä 2026 viikoittain viikoilla 38–51 Spotifyssa, Apple Podcastsissa ja YouTubessa. Jaksot on koottu myös Fairness & Friends Oy:n verkkosivuille (linkit raportin alussa). Jaksoissa juontajat Minna Nylander ja Anu Hakonen haastattelevat jakson asiantuntijaa ja tuovat keskusteluun oman tutkimus- ja kehittämiskokemuksensa. Tuotannosta vastaa Suomen Podcastmedia.

Sisällöllinen kehys: palkitsemisen toimivuusmalli

Sarjan sisällöllisenä kehyksenä toimii palkitsemisen toimivuusmalli, joka kehitettiin Aalto-yliopiston palkitsemisen tutkimusohjelmassa. Malli hahmoteltiin aikoinaan ensimmäistä kertaa kokonaisuudeksi Työsuojelurahaston rahoittamassa hankkeessa, ja se muodostaa teoksen *Palkitseminen ihmisten johtamisessa* rungon. Mallin perusajatus on kuvata, miten palkitsemisen toivotut ja epätoivotut vaikutukset syntyvät.

Malli jakautuu kuuteen osaan:

1. **Ulkoinen toimintaympäristö** – teknologiset ja taloudelliset olosuhteet, johtamisen eetos sekä työehtosopimukset ja lainsäädäntö.
2. **Tarkoitus** – palkitsemisratkaisujen valinta parhaiden käytäntöjen ja parhaan yhteensopivuuden näkökulmista (institutionaalinen teoria ja kontingenssiteoria).
3. **Rakenne** – palkitsemisen kokonaisuus ja sen osat.
4. **Prosessit** – johdon päätöksenteko (agenttiteoria), palkitsemisen kehittäminen ja esihenkilöiden vastuu palkitsemisen käytännön toimivuudesta.
5. **Tulkinta** – palkitsemisen oikeudenmukaisuus, psykologiset motivaatioteoriat ja oman edun tavoittelu.
6. **Vaikutukset** – palkitsemiseen kohdistuva tyytyväisyys ja sen näkyminen organisaatioiden toiminnassa.

Sarjan jaksot tarkastelevat palkitsemista mallin eri osien kautta, ja kauden avausjakso esittelee mallia kokonaisuutena.

Palkitsijat-podcastin jaksot

1. Mitä palkitseminen on?

Minna Nylander ja Anu Hakonen (vko 38)

Kauden avausjaksossa juontajat Minna Nylander ja Anu Hakonen esittelevät sarjan lähtökohdat: palkitsemisen tutkimusohjelman, teoksen *Palkitseminen ihmisten johtamisessa* ja palkitsemisen toimivuusmallin, jonka varaan kauden jaksot rakentuvat.

2. Strateginen palkitseminen

vieraana Kiisa Hulkko-Nyman (vko 38)

Minna ja Anu keskustelevat Kiisa Hulkko-Nymanin kanssa siitä, miten palkitseminen kytketään strategiaan ja mikä ratkaisee, toimiiko se. Tuoreen tutkimustiedon pohjalta jaksossa nousee esiin, että vaikuttavuutta selittävät ennen kaikkea se, että ihmiset ymmärtävät järjestelmän ja kokevat sen oikeudenmukaiseksi.

3. Palkka-avoimuus

vieraina Johanna Maaniemi ja Sini Jämsén (vko 39)

EU:n palkka-avoimuusdirektiivi velvoittaa työnantajat perustelemaan palkkansa ja arvioimaan töiden vaativuutta sukupuolineutraalisti. Minna ja Anu selvittävät Johanna Maaniemen ja Sini Jämsénin kanssa, mitä direktiivi käytännössä vaatii, miten siihen kannattaa valmistautua ja mitä se muuttaa palkitsemisessa laajemmin.

4. Palkitsemisen ammattilaisen arki

vieraana Roosa Kohvakka (vko 40)

Roosa Kohvakka on tehnyt palkitsemista sekä konsulttina että organisaation sisällä. Minnan ja Anun kanssa hän pohtii vastuullisuutta ja ESG:tä palkitsemisessa, ammattikunnan uudistumista ja sitä, miksi palkitsemista suunnitellaan liian usein johtoryhmissä kysymättä henkilöstöltä tai esihenkilöiltä.

5. Työehtosopimukset

vieraana Niilo Hakonen (vko 41)

Kuinka paljon työehtosopimukset ohjaavat palkitsemista, ja kuinka paljon liikkumavaraa työpaikoille jää? Minna ja Anu käyvät Niilo Hakosen kanssa läpi suomalaisen sopimusjärjestelmän kehitystä sekä yleissitovuuden ja paikallisen sopimisen merkitystä palkitsemiselle työpaikoilla.

6. Valtakunnansovittelijan näkökulma palkitsemiseen

vieraana Anu Sajavaara (vko 42)

Entinen valtakunnansovittelija Anu Sajavaara on nähnyt suomalaiset palkkajärjestelmät siinä hetkessä, kun ne ovat tuottaneet riidan. Minnan haastattelussa pohditaan, mistä palkkariidoissa pohjimmiltaan on kyse, miksi neuvottelu on yhdenlainen ihmissuhde ja mitä työpaikat voivat oppia sovittelijan työkalupakista.

7. Kotimaisten palkkausjärjestelmien historia

vieraana Tapio Wallin (vko 43)

Minna ja Anu kulkevat Tapio Wallinin kanssa läpi suomalaisten palkkausjärjestelmien ja vaativuudenarvioinnin kehityksen – lyhyen mutta väkevän historian, josta ilmenee, että monet tämän päivän kysymyksistä ovat olleet pöydällä jo vuosikymmeniä.

8. Kotimaiset palkkausjärjestelmät tänä päivänä

vieraina Anna Ylikorkala ja Sini Jämsén (vko 44)

Miten vaativuutta arvioidaan ja palkkarakenteita rakennetaan nyt – ja miltä Suomi näyttää kansainvälisessä vertailussa? Minna ja Anu keskustelevat Anna Ylikorkalan ja Sini Jämsénin kanssa, ja Anna tuo keskusteluun omat kokemuksensa kansainvälisestä ympäristöstä.

9. Palkitsemisen kehittäminen

Minna Nylander (vko 45)

Tässä jaksossa roolit vaihtuvat: Anu haastattelee Minnaa siitä, miten palkitsemista oikeasti kehitetään – prosessina, osallistamisena ja rohkeutena. Jaksossa pohditaan, miksi kehittämishankkeet usein takkuavat ja mitä tekoäly tuo kehittämistyöhön.

10. Palkitsemisen kehitysaallot

vieraana Matti Vartiainen (vko 46)

Minna ja Anu tarkastelevat Matti Vartiaisen kanssa palkitsemisen kehitysaaltoja 1900-luvulta nykypäivään ja kysyvät, onko tekoäly kuudes aalto. Jaksossa pysähdytään myös kysymykseen, miksi sukupuolten palkkaero on pysynyt Suomessa lähes samana vuosikymmenten ajan.

11. Hyvä työpaikka

vieraana Jari Hakanen (vko 47)

Mikä tekee työpaikasta hyvän – ja miten se liittyy aineettomaan palkitsemiseen? Anu tarkastelee Jari Hakasen kanssa hyvän työpaikan tekijöitä ja palkitsemisen paikkaa niiden joukossa.

12. Palkitsemisen oikeudenmukaisuus

vieraana Johanna Maaniemi (vko 48)

Mitä oikeudenmukaisuus palkitsemisessa on ja miksi sillä on väliä? Minna ja Anu avaavat Johanna Maaniemen kanssa oikeudenmukaisuuden eri ulottuvuuksia – sitä, miten palkat jakautuvat, miten niistä päätetään ja miten niistä puhutaan.

13. Kuka päättää, mikä työssä on arvokasta – ja mitä siitä seuraa?

vieraana Aino Tenhiälä (vko 49)

Minna ja Anu pohtivat Aino Tenhiälän kanssa tutkijan näkökulmasta, miten työn arvo määritellään, kenellä on siihen valta ja miten määrittely heijastuu työpaikkojen arkeen ja esihenkilötyöhön.

14. Ylimmän johdon palkitseminen

vieraana Seppo Ikäheimo (vko 50)

Johdon palkitseminen herättää vahvoja tunteita. Minna ja Anu tarkastelevat Seppo Ikäheimon kanssa, miten johdon kannustimia rakennetaan, mitä niillä tavoitellaan ja miksi ne ovat niin vaikeita saada oikein.

15. Mikä meitä motivoi?

Anu Hakonen (vko 51)

Kauden päätösjaksossa Minna haastattelee Anua motivaatioteorioiden opetuksista: milloin palkitseminen motivoi, milloin ei, ja mitä se tarkoittaa palkitsemisen suunnittelulle.

Yhteenveto

Jaksoista piirtyy kuva palkitsemisesta, joka on paljon enemmän kuin rahaa. Useassa jaksossa toistuu sama havainto eri kulmista: palkitseminen toimii, kun ihmiset ymmärtävät sen ja kokevat sen oikeudenmukaiseksi. Siksi läpinäkyvyys, osallistaminen ja palkitsemisesta puhuminen nousevat yhtä tärkeiksi kuin itse järjestelmät.

Toinen läpileikkaava teema on muutos. Historia näyttää, että monet nykyiset kysymykset – vaativuuden arviointi, palkkatasa-arvo, paikallinen sopiminen – ovat olleet esillä ennenkin. Nyt palkka-avoimuusdirektiivi ja tekoäly tekevät niistä entistä ajankohtaisempia ja vaativat työpaikoilta perusteltuja, selitettäviä ratkaisuja.

Ensimmäiset julkaisuviikot osoittivat, että sarja tavoittaa kohderyhmänsä: kuulijat ovat pääosin työelämässä toimivia HR- ja palkitsemisammattilaisia, johtajia ja esihenkilöitä. Jaksot jäävät pysyvästi kuunneltaviksi, ja niitä voi käyttää koulutuksessa, HR-tiimien ja johtoryhmien keskustelun pohjana sekä palkitsemisen kehittämisen tukena.

Jatkossa ajatuksena on kerätä kuulijoita keskustelupiiriin, jossa sarjan teemoista voi keskustella yhdessä ja josta nousee aiheita seuraaville kausille. Yhtenä mahdollisena seuraavana kautena on suunniteltu bonusjärjestelmiin ja niiden rakentamiseen keskittyvää kokonaisuutta.

Tekijät

Juontajat: Minna Nylander ja Anu Hakonen

Tuotanto: Suomen Podcastmedia

Vieraat: Kiisa Hulkko-Nyman, Sini Jämsén, Anna Ylikorkala, Johanna Maaniemi, Niilo Hakonen, Roosa Kohvakka, Anu Sajavaara, Tapio Wallin, Matti Vartiainen, Jari Hakanen, Aino Tenhiälä ja Seppo Ikäheimo

Kiitämme kaikkia vieraita ja Työsuojelurahastoa, joka on osallistunut hankkeen rahoittamiseen.

Lisätiedot: Minna Nylander, Fairness & Friends Oy, minna.nylander@fairnessandfriends.fi